

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Audit procesů a jeho úloha v řízení kvality Vyšší odborné  
školy herecké**

**Process Audit in the Higher School of Acting and its Impact on  
the Quality Management System**

**Bc. Eva Koubová**

© 2014 ČZU v Praze

**!!!**

**Místo této strany vložíte zadání diplomové práce.  
(Do jedné vazby originál a do druhé kopii)**

**!!!**

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci *Audit procesů a jeho úloha v řízení kvality Vyšší odborné školy herecké* jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne: 27. 11. 2014

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavle Římovské za odborné vedení při psaní diplomové práce. Dále děkuji své rodině a přátelům za dlouhodobou podporu.

# Obsah

1	Úvod.....	4
2	Cíl práce a metodický postup řešení tématu .....	6
2.1	Cíl diplomové práce.....	6
2.2	Metodický postup řešení tématu .....	6
2.2.1	Postup při zpracování teoretických východisek .....	6
2.2.2	Postup při shromažďování dat a informací pro řešení zvoleného problému.....	7
2.2.3	Seznámení s Vyšší odbornou školou hereckou.....	7
2.2.4	Hodnocení současného stavu QMS ve VOŠH .....	7
2.2.5	Syntéza zkoumaného procesu a návrhy zlepšování.....	8
3	Teoretická východiska řešení tématu .....	9
3.1	Organizace a její řízení .....	9
3.1.1	Modely fungování organizace .....	11
3.1.2	Strategie řízení.....	14
3.1.3	Řízení rizik .....	15
3.1.4	Odpovědnost managementu .....	16
3.1.5	Firemní dokumentace .....	17
3.2	System řízení kvality .....	18
3.2.1	Procesní přístup .....	19
3.3	Zavedení systému managementu kvality podle norem ISO do oblasti vzdělávání .....	21
3.4	Interní audit.....	24
3.5	Externí audit.....	25
3.6	Použité metody .....	26
3.6.1	SWOT analýza.....	26
3.6.2	Analýza rizik .....	26
3.6.3	Řízený rozhovor -interview .....	27
3.7	Rozdíl mezi firmou, organizací, podnikem a společností.....	28

3.7.1	Firma .....	28
3.7.2	Organizace .....	29
3.7.3	Podnik.....	29
3.7.4	Společnost .....	29
4	Charakteristika sledované společnosti a vlivů vnějšího a vnitřního prostředí .....	31
4.1	Charakteristika Vyšší odborné školy herecké .....	31
4.2	Přezkoumání systému vedení podniku .....	35
4.3	Plánování interního auditu .....	36
4.4	Průběh interních auditů .....	37
5	Rozbor: Zhodnocení současného systému kontroly v řízení kvality ve Vyšší odborné škole herecké .....	39
5.1	Současný stav systému řízení kvality, důsledky plnění cílů QMS.....	39
5.2	Vymezení z hlediska procesů .....	41
5.3	Použité výzkumné metody.....	43
5.3.1	SWOT analýza.....	43
5.3.2	Analýza rizik .....	45
5.3.3	STEP analýza.....	46
5.4	Interní audit.....	47
5.4.1	Pravidelné interní kontroly .....	47
5.5	Externí audit.....	50
5.6	Výstup z interního a externího auditu .....	51
6	Shrnutí zjištění z analýz a vypracování návrhů na zlepšení.....	56
6.1	Shrnutí poznatků z rozborů.....	56
6.2	Návrhy na zlepšení současného stavu managementu kvality Vyšší odborné školy herecké.....	56
7	Závěr .....	58
8	Literatura.....	60
8.1	Odborná literatura .....	60

8.2	Internetové zdroje .....	62
-----	--------------------------	----

# **Audit procesů a jeho úloha v systémech řízení kvality ve Vyšší odborné škole herecké**

---

## **Process Audit in the Higher School of Acting and its Impact on the Quality Management System**

### **Souhrn**

Diplomová práce představuje a analyzuje interní audit vzhledem k řízení systému kvality podle normy ISO 9001:2008 ve školách uvedený na případu Vyšší odborné školy herecké, s.r.o. Práce představuje interní audit jako zásadní nástroj fungování organizace, který odhaluje nedostatky a případná rizika a napomáhá procesu zlepšování služeb a zvyšování spokojenosti zákazníka se zabývá analýzou postupu práce interního auditora na konkrétním případu interního auditu. Zdůrazňuje úlohu ISO 9001:2008 při realizaci interních auditů a význam zachování systému managementu kvality pro další fungování a rozvoj organizace.

Teoretická část práce seznamuje s východisky textu podpořenými uvedenou relevantní literaturou. Prezentuje teoretické poznatky o řízení organizace, interním auditu obecně a významu norem. Teoretická část také seznamuje s metodologií práce.

Vlastní šetření uvádí postavení organizace na daném trhu, představuje organizaci a rozsah jejích činností. Jsou definována rizika vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Jsou navržena opatření, která ze závěrů práce vyplývají.



## **Summary**

This master's thesis presents and analyzes the internal audit in schools based on the quality management system according to the ISO 9001:2008 certification. This internal audit is presented on example of the Higher School of Acting Ltd. in Prague. Surveillance internal audits are represented in this thesis as a crucial tool for functioning of an institution. They can reveal weaknesses and potential risks and at the same time they can also help in improving services and improving customer satisfaction. Finally, this thesis provides an analysis and evaluation of internal auditor workflows during the internal audit. Not least it highlights the important role of ISO 9001: 2008 certification (ISO - International Organization for Standardization) in the realization of internal audits and importance of the Quality Management System in further development of an institution.

The theoretical part of the abovementioned thesis acknowledges us with starting points, based on literary sources cited. It presents scientific theoretical knowledge of Quality Management Systems, surveillance internal audits in general and the importance of the Management System Certification. The methodology used is also presented in this part.

In the second part of this thesis, dedicated to own research, the position of the abovementioned institution on the market is presented, the institution itself and the whole range of its activities. Further, external and internal risks of functioning of this institution are defined and measures and actions resulting from conclusions of this research are presented.

**Klíčová slova:** management, umění, divadlo, školství, strategie řízení podniku, systém řízení kvality, normy ISO 9001:2008, interní audit procesů jakosti, externí audit jakosti, konkurenceschopnost, rizika, příležitosti

**Keywords:** management, arts, theater, education, strategic business management, quality management system standard ISO 9001: 2008 certification, internal audit of quality processes, external audit of quality, competitiveness, risks, opportunities

# 1 Úvod

Vzdělávání hraje významnou strategickou roli a je ústředním prostředkem pro dosažení udržitelného rozvoje. Vzdelání nelze vždy vyčíslit, ale je velmi prospěšné. Je důležité, aby se jedinec vzdělával po celý život, aby se mohl zapojit jak do společnosti, tak do státní ekonomiky. Větším než čistě ekonomickým ziskem ze vzdělávání je pro společnost sociální soudržnost, protože umožňuje všem občanům zužitkovat získané vědomosti a hrát tak aktivní roli v demokratických, občanských a ekonomických procesech státu.

Čím je vyšší úroveň vzdělání jednotlivce, tím vyšší je plat jedince a nižší riziko nezaměstnanosti. Čím je jedinec vzdělanější, tím vyšší jsou také jeho kompetence jako spotřebitele a aktivního občana.

Vzdělávací program Vyšší odborné školy herecké, jeho cíl a odborné kompetence jsou koncipovány tak, aby při správném výběru metod a forem vzdělávání vytvářel předpoklady pro schopnost studentů uplatnit se na trhu práce v profesích herec, loutkoherec nebo moderátor.

Audity s mezinárodně uznávanou strukturou jsou v České republice poměrně mladým tématem. Jde o specifickou kontrolu s nezávisle, systematicky a objektivně hodnocenými kritérii auditu daného rozsahu. Kontrolu provádějí proškolení auditoři. Při interním auditu lze datum jeho provedení naplánovat a v případě potřeby dokonce i posunout. Zatímco při externím auditu, který provádí zákazník či certifikovaná společnost, je nutno se přizpůsobit danému termínu.

Společnost může audit také využít k prezentaci svých výkonů internímu nebo externímu partnerovi v jednání a současně může demonstrovat své dovednosti. Umožňuje auditorovi odhalit silné a slabé stránky podniku. Závěrem auditu je definování odchylek, neshod a doporučení. Výsledky auditu se odrážejí ve výroční zprávě organizace.

Hlavním důvodem volby tématu diplomové práce *Audit procesů a jeho úloha v systémech řízení kvality ve Vyšší odborné škole herecké* je možnost zpracování pracovních zkušeností autorky, která zastávala funkci představitelky managementu pro jakost ve Vyšší odborné škole herecké. Výstupem této práce budou také další možnosti zlepšování konkurenceschopnosti firmy a zlepšení pozice na trhu za využití teoretických východisek relevantní literatury zaměřené především na management firem, na strategie řízení, na rizika

ve firmách a jejich vyloučení, na normy ISO nejen v kontextu školství a na interní a externí audity.

V době svého vzniku neměla Vyšší odborná škola herecká žádnou významnou konkurenci, v oboru počítala pouze s existencí státních uměleckých škol, hlavně Akademií múzických umění, Divadelní fakulty (DAMU). V posledních přibližně pěti letech však začaly vznikat soukromé školy různé kvality, konkurence v oboru se značně zvýšila a nabídka tohoto velmi specifického oboru převyšuje poptávku. Vyšší odborná škola herecká byla nucena zvýšit a posílit svou konkurenceschopnost. Významnými kroky k posílení konkurenceschopnosti bylo zavedení norem ISO z řady 9001, na jejichž správném fungování v praxi se podílejí interní a externí audity, které sledují jednotlivé procesy v organizaci.

Pro dosažení stanoveného cíle a potvrzení či vyvrácení hypotézy využijí studium a analýzu dostupné literatury, rozhovory s odpovědnými pracovníky, analýzu účetních a organizačních směrnic firmy. Významnou součástí dané práce je také SWOT analýza, analýza rizik a analýza vnějšího prostředí v daném tržním segmentu.

Na příkladu Vyšší odborné školy herecké je ukázáno, jak jsou audity významné i pro školská zařízení, mají efekt i pro nevýrobní menší firmy a opatření z nich vycházející jsou významné pro zvýšení konkurenceschopnosti organizace a dokáží odhalit rizika a předcházet jim.

Diplomová práce je členěna do osmi částí. V Úvodu (bod 1.) je čtenář seznámen s autorčinou motivací pro výběr tématu a zdůvodněním odborného přínosu zvoleného tématu. Následuje vymezení cíle tématu a metodický postup řešení práce (bod 2.). Literární rešerše (bod 3.) je základním východiskem pro řešení daného tématu. Nutné je také seznámení čtenáře se zkoumanou organizací (bod 4.) a s vlivy, které na ní působí jak zevnitř, tak z vnějšku. Je zhodnocen současný systém kontroly v řízení kvality ve Vyšší odborné škole herecké (bod 5.). Na základě zhodnocení interních a externích auditů jsou stanoveny přínosy kontrol. Výsledky z provedených analýz jsou shrnuty a jsou z nich vypracovány návrhy na zlepšení auditu procesů v systému řízení kvality (bod 6.). Následuje závěr (bod 7.), v němž jsou představeny klíčové poznatky a zjištěné výsledky. Je posouzen odborný přínos zvoleného tématu. Poslední částí je použitá literatura (bod 8.).

## 2 Cíl práce a metodický postup řešení tématu

### 2.1 Cíl diplomové práce

Cílem diplomové práce je analýza a hodnocení současného stavu systému řízení kvality ve Vyšší odborné škole herecké. V práci jsou porovnávány výstupy a účinky interních auditů organizace podle norem ČSN EN ISO 9001:2008 i externích auditů. Na základě zjištění z analýz jsou v případech nedostatků v řízení kvality vypracovány návrhy k nápravě, které povedou k zefektivnění systému řízení kvality Vyšší odborné školy herecké, k jejímu zviditelnění v daném segmentu trhu, i k finančním úsporám.

Diplomová práce sleduje, zda zavedením systému managementu kvality pomohlo škole zlepšit organizaci práce, zefektivnit metody řízení, sledovat probíhající procesy a vyhodnocovat je.

### 2.2 Metodický postup řešení tématu

#### 2.2.1 Postup při zpracování teoretických východisek

Ke komplexnímu zpracování diplomové práce je nutné seznámit čtenáře s několika významnými tématy, která jsou základem pro audit organizace. Zmíněná témata jsou teoretickými východisky k řešení námětu práce (bod 3.) Jako první je zmíněna *Organizace a její řízení*, jejíž součástí jsou: Modely fungování organizace, které vycházejí z vnitřního uspořádání i z vnějšího kontextu, dále také Strategie řízení, Řízení rizik, Odpovědnost managementu a Firemní dokumentace (podrobněji v bodu 2.2.2.). Dalším tématem je *Systém řízení kvality*, v němž je zdůrazněn Procesní přístup. Následuje *Interní audit* a *Externí audit*. A celé téma uzavírá seznámení s *Použitými metodami*. Zmíněná témata nelze vnímat izolovaně, proto jsou také v textu logicky provázána. V poslední části bodu 3 považuje autorka za vhodné zmínit *Rozdíl mezi firmou, organizací, podnikem a společností*, protože jsou tyto pojmy v práci hojně užívány. Přehled vybraných literárních i odborných východisek je obsažen v kapitole 8.

## **2.2.2 Postup při shromažďování dat a informací pro řešení zvoleného problému**

V procesu shromažďování dat a informací o daném tématu byla využita firemní dokumentace, kam patří Hlavní záznamy (zejména Výroční zpráva, Vzdělávací programy a metodické listy pedagoga a Evidenční listy inscenace), řády (Organizační řád školy, Školní řád, provozní řády, Pracovní řád, Klasifikační řád a Etický řád), směrnice, plány (Organizace školního roku, Finanční plán, Plán rozvoje pedagoga atd.), Záznamy/provozní dokumenty (např. Pokyny ředitelky školy, Školní matrika, Účetní dokumentace, Smlouvy, Dokumentace ke QMS (Příručka kvality, Politika kvality, Karty procesů atd.) a Záznamy k evaluaci školy (Vyhodnocení klimatu hereckých skupin, Vyhodnocení poslání a hodnot školy, Klíčové výsledky VOŠH a hodnocení zpětné vazby ve VOŠH, Protokoly o představení). Zápisy z porad vedení a ze školské rady jsou také významným prvkem pro hodnocení. K výstupům o interních auditech sloužily také poznatky ze školení k internímu auditu, který autorka absolvovala v březnu 2013.

Šetření bylo provedeno za období září 2011 - prosinec 2013.

## **2.2.3 Seznámení s Vyšší odbornou školou hereckou**

Bod 4 seznamuje čtenáře s organizací školy, se současnými studijními programy a aktivitami školy, které odráží budoucí směřování školy. Vyšší odborná škola herecká není pohlížena jako izolovaný objekt, ale jsou zde zohledněny vlivy vnitřního a vnějšího prostředí organizace.

## **2.2.4 Hodnocení současného stavu QMS ve VOŠH**

Bod 5 hodnotí současný stav systému kontroly systému řízení kvality ve Vyšší odborné škole herecké, kde ředitelka a představitelka managementu kvality zajišťují čtyři hlavní cíle. Mezi ty to cíle patří zajištění znalosti norem a relevantní legislativy všech zaměstnanců, zlepšování vztahů se zákazníky – reakce na jejich potřeby a požadavky, investice do vybavení, do administrativy, do propagace a zajištění výuky. Tyto aktivity můžeme rozdělit do třech hlavních procesů organizace, kterými jsou SP1 – Řídící procesy,

SP2 – Podpůrné procesy a SP3 – Hlavní realizační procesy, které se dál dělí. K rozboru jsou použity následující metody: dotazníková šetření a rozhovory, SWOT analýza, analýza rizik a STEP analýza.

### **2.2.5 Syntéza zkoumaného procesu a návrhy zlepšování**

Z rozboru poznatků v bodu 6 vyplývá, že musí být nastavena preventivní opatření proti úbytku studentů a je nutné zaměřit se na nábor. Podoba a průběh náboru musí být zdokumentovány v interní dokumentaci Vyšší odborné školy herecké. Na propagaci školy se podílí vedení, pedagogové studenti a absolventi školy.

V bodu 6 je navržen způsob propagace, který je dán charakteristikou cílové skupiny – oblastí jejího výskytu, zájmy, věkovou strukturou atp.

## 3 Teoretická východiska řešení tématu

### 3.1 Organizace a její řízení

Efektivní firma má jasnou strategii, přesně stanovené priority, efektivní vrcholové vedení, vhodný styl řízení, řídicí schopnosti vedoucích pracovníků, efektivní komunikaci (vertikální i horizontální), správně zkoordinované funkce a motivované pracovníky. Manažerské aktivity můžeme rozdělit na průřezové činnosti, ke kterým patří rozhodování, organizování, řízení lidských zdrojů a komunikování a práce s informacemi a dále činnosti naplňující fáze řízení, kterými jsou plánování, implementace a kontrola.<sup>1</sup>

Vznik firmy je založen na realizaci nápadu podnikatele. Aby podnik přežil první nejtěžší období, zaměřuje se primárně na tržby. Pokud podnik toto období překoná, firma se zvětšuje, dělí se na organizační jednotky a začíná se specializovat. Dobrý příklad života organizace si lze ukázat na Greinerově modelu vývoje podniku. Od vzniku do dospělosti prochází podnik podle Greinera pěti fázemi, přičemž životaschopnost podniku může skončit v kterékoli jeho fázi. V první fázi firma roste prostřednictvím kreativity. Na počátku je podnik malý, s těsně spjatým pracovním týmem. Úspěšná firma se nutně rozvíjí, zvětšuje a strukturuje, čímž dochází ke krizi vedení, kdy už nelze podnik řídit neformálními vztahy. Krize vedení je vyřešena profesionálním managementem a zavedením formální struktury. Podnik je řízen centrálně direktivním způsobem. Ve druhé této druhé fázi sice podnik roste, ale zaměstnance omezuje hierarchie a management ztratil kompetence kontrolovat a správně řídit všechny procesy, čímž dochází ke krizi autonomie. Nastává další fáze růstu prostřednictvím delegování, jež vyústí v krizi kontroly, kterou pociťuje vrcholové vedení společnosti. Krize za odpovídajících podmínek vyústí v růst firmy prostřednictvím koordinace a podnik dál roste. Ale tím, jak se organizace zvětšuje, stávají se jeho struktury složitější a dochází ke krizi byrokracie. Zvyšující se byrokratizace a kontrola produkuje rozpor mezi managementem a ostatními zaměstnanci, který je řešen spoluprací. Toto stádium může vést podle Greinera ke krizi psychologického nasycení, kdy budou všichni vyčerpáni týmovou prací.<sup>2</sup>

Fungování podniku je založeno také na organizační kultuře. V lidské kultuře i v

---

<sup>1</sup> VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 16

<sup>2</sup> TICHÁ, Ivana, HRON, Jiří. *Strategické řízení*. Praha: CREDIT, 2003, s. 19



kultuře organizace existují čtyři základní prvky organizační kultury. Jsou jimi **symboly**, které představují slova, předměty a gesta, jejichž význam je vytvářen zvyky (např. různé zkratky, slang, značky, způsob oblékání a další). Dále **hrdinové**, kterými jsou skuteční nebo imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice. Hrdiny jsou většinou zakladatelé firmy. Dalším prvkem organizační kultury organizace jsou **rituály**, ty představují různé sociálně nepostradatelné činnosti a projevy. Rituál představuje celý systém tvorby strategie, který může mít následující podoby: 1. **Tvorba strategie je demokratická a otevřená** nebo 2. je tvorba **patriarchální a uzavřená** či 3. tvorba strategie je **chaotická**. Čtvrtá součást organizační kultury jsou **hodnoty**, které jsou obecným vědomím toho, co je dobré a co špatné, co je normální a co nenormální. Hodnoty se promítají i do oblasti pracovní morálky, loajality pracovníků, ale i do celkové orientace firmy. Hodnoty zde představuje orientace firmy a strategická vize, kterou jsou zaměstnanci ochotni přijmout.

Ze čtyř prvků organizační kultury vyplývá, že silná organizační kultura může přinést výhody zejména v následujících oblastech. Jednotlivec se identifikuje s podnikem, cítí sounáležitost s firmou, protože silná organizační kultura má zásadní vliv na kolektivní cítění zaměstnanců. Organizační kultura podporuje sílu a dynamičnost, protože podnik s jasnými hodnotovými postoji a názory může lépe určovat svou strategii než podnik, kde panuje pluralismus. Představuje také výhodu ve vedení, protože podle Zadražilové a Khelerové firmy se silnou kulturou mají tendenci k samoregulaci. Dohled ze strany managementu je nahrazen existencí firemních hodnot. Organizační kultura také napomáhá k jasné tržní orientaci, k profilaci na trhu.

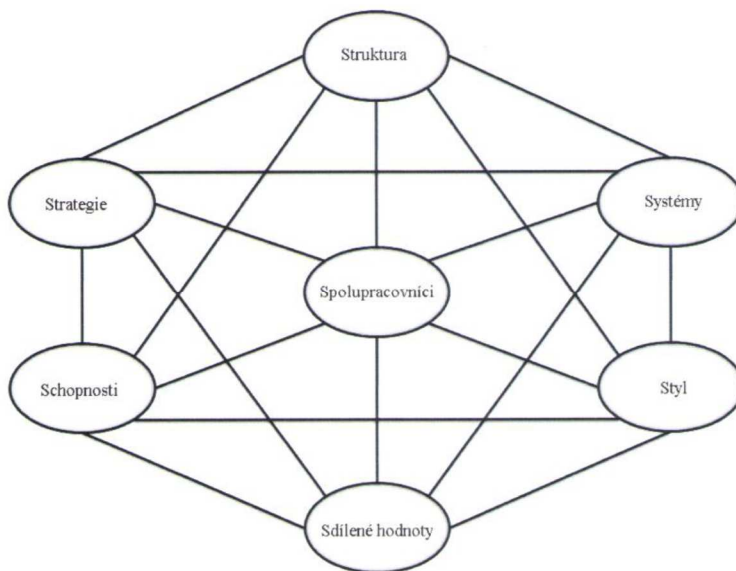
Silná organizační kultura může mít však i svá negativa, mezi která patří například závislost managementu při jeho rozhodování, což firmu brzdí. Další hrozbou může být závislost pracovníků, kteří jsou natolik ovlivněni podnikovou kulturou organizace, že při změně zaměstnání mají problém zvyknout si na kulturu jiné firmy. Také vytvoří-li se pevný obraz ideálního pracovníka, dochází k nebezpečí uniformity. Nový pracovníci, kteří tomuto obrazu nevyhovují, mají značné problémy.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> ZADRAŽILOVÁ, Dana, KHELEROVÁ, Vladimíra. *Management obchodní firmy*, Praha: Grada, 1994, s. 231

### 3.1.1 Modely fungování organizace

K vnitřní analýze podniku patří faktory **modelu „7S“** jehož součástí je **strategie**, která má v tomto modelu význam programového stanoviska vrcholového vedení k podnikatelskému zaměření činnosti organizační jednotky, včetně žádoucích inovací. Zachycuje rozsah a organizaci cílů i způsob jejich dosažení. **Struktura** je rozsahem a obsahem jednotlivých částí organizace a jejich vzájemných informačních vazeb, které jsou vertikální a horizontální, vyjadřují například i vztahy nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce. **Spolupracovníci** se podílejí na manažerské práci, plní svou funkci v rámci celé organizace. **Systémy řízení** jsou množinou postupů, metod, technik a technologií manažerské práce, které managementu ztransparentní činnosti na funkčních místech. Styly řízení usnadňují zhodnocení znalostí, dovedností a zkušeností zaměstnanců. **Sdílené hodnoty** určují směr sociálního, hospodářského a kulturního poslání organizace. **Styl manažerské práce** je typický způsob jednání managementu, který je uplatňován vedením pracovních kolektivů v rámci firmy a **schopnosti** jsou souborem znalostí, dovedností a návyků, které představují know-how organizace. (Vodáček, s. 164)



Obr. 1 Model 7S

Dalším modelem využitelným pro představu organizace podniku (školy) je model 6b (šest bublin) představuje organizaci jako systém složený ze vzájemně provázaných subsystémů. Počet a obsah jednotlivých subsystémů se může měnit při specifických podmínkách (specifika na daném trhu, velikost a struktura podniku, styl řízení vrcholových manažerů atd.). Primární je **záměr** (cíl, úmysl), který má podnik realizovat. Dosažení strategického záměru se děje prostřednictvím **podnikových způsobilostí**, těmi jsou podnikové procesy a podniková kultura. Podnikové způsobilosti jsou dále podněcovány technickou, organizační a personální strukturou. Zásah do jedné úrovně modelu vyvolá změny i v úrovních ostatních. Cílem je zajistit soulad mezi jednotlivými prvky tak, aby došlo k optimalizaci výkonnosti organizace jako celku. Je nezbytné, aby vzhledem k dynamickému vývoji podnik procházel pravidelným auditem jednotlivých procesů.

Model 6b rozeznává šest **subsystémů systému podnikového řízení**: **strategii** jako hlavní záměr a společný úmysl podniku, **podnikové procesy a podnikovou kulturu** jako hlavní způsobilosti podniku, a **technologickou, organizační a personální architekturu** jako hlavní stimulatory výkonnosti podniku:



Obr. 2 Model 6b

**Strategie** definuje **zaměření organizace, její cíl a smysl podnikání**. Pravidlem je, aby **hierarchicky nižší strategie** respektovaly a byly **v souladu se strategiemi hierarchicky vyššími**.

**Podnikové procesy** jsou soubory logicky provázaných aktivit, které vedou k dosažení konkrétního strategicky zaměřeného výstupu. **Podniková kultura** je odrazem společné vize, uznávaných vzorců chování a sdílených hodnot všech zaměstnanců podniku. Materializuje se do podoby schopnosti firmy obstát na trhu lépe než konkurence.

**Technická architektura** vyjadřuje připravenost podniku využít dostupných informací ve správný čas na správném místě, skrze integraci podnikových systémů a aplikací a skrze automatizaci podnikových procesů.

**Organizační architektura** popisuje všechny procesy v organizaci a podporuje uspořádání vztahů nadřízenosti a podřízenosti.

**Lidský kapitál** musí dostatečným způsobem podporovat zaměstnance firmy při plnění jejich úkolů a výkonnostních cílů. Jedná se o správné nastavení systému náboru, rozvoje pracovních sil a systému hodnocení a odměňování.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> TRUNEČEK, JAN a kol. *Interní manažerský audit*. 1. vydání, Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2004, s. 53-55

### 3.1.2 Strategie řízení

**Strategie** je způsob dosažení stanovených cílů organizace a realizují ji vrcholoví manažeři. Strategie je vymezena stanoveným posláním organizace a jejími zdroji. Ve firmě existuje hierarchická soustava strategií, které na sebe navazují. Na vrcholu pomyslné pyramidy stojí tzv. **corporate** (firemní, podnikatelská) **strategie**, která určuje základní orientaci firmy (v čem podnikat, jak podnikat atd.), na tuto strategii navazují tzv. **business** (obchodní) **strategie** a na nejnižší úrovni jsou tzv. **funkční strategie** (marketingová strategie, strategie řízení výroby, strategie IS/IT, finanční strategie, strategie řízení lidských zdrojů, strategie vědecko-technického rozvoje atd.).<sup>5</sup>

Strategie podle Henryho Mintzberga je definována následujícími pěti způsoby:

1. **Plán (plan)** je záměrná posloupnost akcí směřující do budoucnosti, objevuje se v definicích ve vojenské oblasti;
2. V případě **komplotu (ploy)** je strategie v rámci plánovaného manévru oznamována konkurenci s cílem odradit ji od podobných kroků;
3. **Model chování (pattern)** se odvíjí od strategií realizovaných a zdůrazňuje dosažení konzistence v chování organizace, je založen na přesvědčení, že pokud není bráno v úvahu chování, je strategie jen prázdný model;
4. Ve strategii **pozice (position)** hraje zásadní roli umístění organizace ve vztahu k prostředí (blízké Porterovi – specifické výrobky dodávané na specifický trh);
5. **Charakter organizace (perspective)** má dvě roviny. První rovinou je abstrakce v myslích zainteresovaných stran a druhou je perspektiva sdílená všemi členy organizace, je sjednocením pracovníků ke společnému způsobu myšlení a chování.<sup>6</sup>

Strategie není pouze izolovaný pojem. Úzce souvisí s posláním podniku, s procesy v organizaci a kontextem vnějšího relevantního prostředí organizace.

---

<sup>5</sup> GRASSEOVÁ, Monika a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: Computer Press, 2010, s. 42-50

<sup>6</sup> TICHÁ, Ivana, HRON, Jiří. *Strategické řízení*. Praha: CREDIT, 2003, s. 63-64

### 3.1.3 Řízení rizik

**Řízení rizik** je součástí strategického řízení. „*Definice: Řízení rizik (Risk Management) je proces, při němž se organizace nebo subjekt snaží zamezit působení existujících nebo předpokládaných hrozeb a navrhuje řešení, která mají prostřednictvím vhodných opatření minimalizovat závažnost dopadu nebo pravděpodobnost výskytu nežádoucích událostí.*“<sup>7</sup>

Riziko nelze v čase odhadnout, ale pro potřeby analýzy mu je možné obecně přiřadit objekty, subjekty a pozici. Riziko je vlastnost hrozby. Hrozby mohou vznikat z vnějšku i z vnitřku a patří mezi ně politické hrozby, ekonomické hrozby, sociální hrozby, technologické hrozby, legislativní hrozby a personální hrozby. Závažnost dopadu hrozby odhaluje celkové ztráty organizace, z nichž vyplývá analýza zranitelnosti organizace. Ta bere v úvahu citlivost, která znamená sklon k oslabení hrozbou a kritičnost, která představuje dopad účinku ohrožení pro firmu. Zda je podnik schopný se bránit, do jaké míry je zranitelný.

Součástí strategického řízení je řízení rizik. Řízení rizik zahrnuje užití logických a systematických metod pro komunikaci a konzultaci po celou dobu řízení rizik, pro vymezení souvislostí, pro identifikování, analyzování, hodnocení a zvládání rizika souvisejícího s jakoukoli činností, procesem, funkcí, projektem, produktem, službou nebo aktivem, pro monitorování a přezkoumání rizika, pro zaznamenání a hlášení výsledků.<sup>8</sup>

Podle Smejkal a Raise je součástí efektivního řízení rizik dobře vytvořená firemní byrokracie, jejíž součástí je kontinuální vyřizování záležitostí, fungování organizace v souladu s pravidly a předpisy, hierarchické uspořádání funkcí a přesné vymezení kompetencí. Rozhodování je transparentní, přezkoumatelné a o veškerých úkonech existuje dokumentace a každý pracovník je pro výkon své funkce vybaven potřebnou autoritou a prostředky.<sup>9</sup>

Dvořáček rozděluje osm spolu vzájemně souvisejících složek systémů řízení podnikového rizika. **Vnitřní prostředí** je báze celé organizace, udává její směr a tvoří základ

---

<sup>7</sup> GRASSEOVÁ, Monika a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: Computer Press, 2010, s. 140

<sup>8</sup> GRASSEOVÁ, Monika a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: Computer Press, 2010, s. 139-144

<sup>9</sup> SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3 rozšířené a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, s. 36

pro všechny ostatní složky řízení rizika (postoje k riziku, integritu a etické hodnoty organizace). Řízení rizika obsahuje i **stanovení cílů organizace**. Cíle, které odpovídají poslání (misi) podniku, musí existovat dříve, než management určí události, které by mohly ovlivnit jejich dosažení. Přičemž vnitřní i vnější **události musí být identifikovány** a musí být rozlišováno mezi rizikem (ohrožením) a příležitostí (které slouží k vytváření strategií nebo ke stanovení cílů). Při **posouzení rizika** se bere v úvahu jeho pravděpodobnost a možné dopady, které vyvolávají reakci na riziko. **Reakcí na riziko** může být vyhnutí se riziku, přijetí rizika, zmenšení a sdílení rizika. **Kontrolní aktivity** potvrzují, že odezvy na riziko jsou účinné. **Informace a komunikace** jsou na všech úrovních celé organizace zajišťovány včas, aby byly všechny úkoly plněny efektivně. Podnik je **monitorován** jako celek a pokud je třeba zlepšení, jsou v něm prováděny změny.<sup>10</sup>

### 3.1.4 Odpovědnost managementu

Odpovědnost vedení organizace znamená osobní angažovanost a aktivitu managementu ve (vzdělávací) organizaci. Vrcholové vedení identifikuje požadavky, které **uspokojí potřeby a očekávání zákazníka**. Vrcholové vedení má zabezpečit shodnost poslání podniku s právními požadavky a požadavky předpisů pro jejich akreditaci a certifikaci. Vedení organizace podporuje vývoj a neustálé zlepšování systému managementu kvality.<sup>11</sup>

Organizace vykazuje společenskou odpovědnost. Zdravý podnik, školské zařízení, nemůže existovat v nemocné společnosti. „*Management má na zdraví společnosti bytostný zájem i v případě, že k příčinám její nemoci nijak nepřispěl.*“<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2005, s. 24-26

<sup>11</sup> HRUDKOVÁ Blanka. *Odborný komentář k systému managementu kvality ve výchově a vzdělávání: směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 s použitím ISO/IWA 2:2003 : založena na ISO 9001:2000, druhé vydání, 2000-12-15 Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2004, s. 69

<sup>12</sup> DRUCKER F., Peter. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vydání, dotisk, Praha: Management Press, 2012, s. 54

### 3.1.5 Firemní dokumentace

**Dokumentace** má v podniku plnit funkci efektivního a přímého nástroje řízení. Musí splňovat požadavky kladené na postup zpracování a na obsah a formu dokumentace. Pokyny a pravidla pro řízenou dokumentaci jsou obvykle obsaženy v samostatném dokumentu, který popisuje, jak jsou dokumenty vnitřně uspořádány. Interní dokumenty slouží k záznamům o cílů organizace a vzdělávacího programu. Slouží, v případě školské organizace, k objektivní kontrole kvality vzdělávacího procesu Českou školní inspekcí jako nezávislého externího hodnotitele, jejímž garantem je MŠMT, ale i pro vlastní interní hodnocení kvality.

Mezinárodní norma požaduje konkrétní dokumentaci, jejíž rozsah je závislý na povaze organizace (na její velikosti a oblasti činnosti, složitosti procesů a jejich kooperace a způsobilost pověřených pracovníků. Dokumentace systému managementu kvality musí zahrnovat Příručku kvality, Politiku kvality a cílů organizace. Dále obsahuje dokumentované postupy a záznamy požadované mezinárodní normou, kam patří i záznamy o výsledcích přezkoumání a výsledných opatřeních. Patří sem i dokumenty, včetně záznamů, určené organizací jako potřebné k zajištění efektivního spravování jejích procesů. Tato dokumentace musí být archivována dle skartačního řádu, který je její součástí. Organizace musí vytvořit dokumentovaný postup, který určí pravidla pro identifikaci, ukládání, ochranu, uchovávání a nakládání se záznamy, které musí být snadno vyhledatelné.

Zpracování dokumentů prochází třemi fázemi. Začíná návrhem, který je zpracováván pracovníky, kteří mají z hlediska své pracovní pozice k problematice co nejbližší. Musí zde být zohledněna samyřejmě i platná legislativa. Návrh by měl být předložen k připomínkám všech dotčených funkčních míst. Návrh schvaluje zpravidla ředitel organizace, může si vyžádat stanovisko vybraných odborníků, i externích. Náležitosti platného dokumentu jsou podpis schvalovatele, datum podpisu a datum, od kterého je dokument platný.

Základním kamenem celé organizace je firemní dokumentace, která potvrzuje nejlepší a správný postup opakujících se činností, uchovává know-how a patenty organizace. Hlavním dokumentem organizace je Příručka kvality, ve které je přehledně specifikován systém řízení kvality organizace, odkazuje na další nejdůležitější dokumenty, kterými jsou směrnice (interní dokument, který upravuje jednání pracovníků při výkonu určitých činností)



a postupy<sup>13</sup>

### 3.2 Systém řízení kvality

Vzhledem ke zvýšení nabídky nad poptávkou musí firma, která chce zvýšit svou konkurenceschopnost, zavést standardy kvality. Řízení kvality je plánováním a zhotovením výrobku (služby) nejehospodárnějšími způsoby, které budou maximálně efektivní a maximálně naplní požadavky zákazníka.<sup>14</sup>

Prosperita organizace předpokládá zohlednění tří konkurenčních faktorů, kterými jsou cena, kvalita a čas. Už v 70. letech 20. století si zejména japonské podniky uvědomily hrozby pro konkurenceschopnost svých produktů. Následovala snaha prokázat schopnost dodávat na trh kvalitní výrobky a služby, kterou můžeme označit jako Japonská výzva.

Poprvé byly požadavky na management jakosti stanoveny v normách AQAP (Allied Quality Assurance Publications) pro NATO. Poté se připojila i NASA, pak se prosadila i v civilních oblastech. V roce 1980 byla ustanovena technická komise ISO/TC 176. Výsledkem jejích jednání byl návrh a v roce 1987 přijetí celosvětově platných norem pro řízení jakosti ISO řady 9000.

Do řízení kvality v organizaci jsou zapojeny všechny firemní útvary, proto je kvalita zajišťována a kontrolována vedením organizace. Řízení jakosti obsahuje všechny procesy v čase (požadavky zákazníků, návrh, vývoj, nákup, doprava, technická pomoc, zpětná vazba spokojenosti zákazníků). V definicích kvality se tedy vždy odráží potřeby zákazníka proměnlivé v čase. Působí na ně řada faktorů biologických (např. pohlaví a věk), sociálních (např. společenský status a vzdělání), demografických (např. klima a prostředí), společenských (media, veřejné mínění atd.). Kromě zákazníků ukládají další závazky zákony, nařízení a vyhlášky.<sup>15</sup>

Organizace trvale usilují o celkový růst kvality. Odpovědnost za výsledek kvality mají všichni zaměstnanci. K zabezpečení kvality slouží ISO normy.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2005, s. 67-70

<sup>14</sup> MIZUNO, Shigeru. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 24

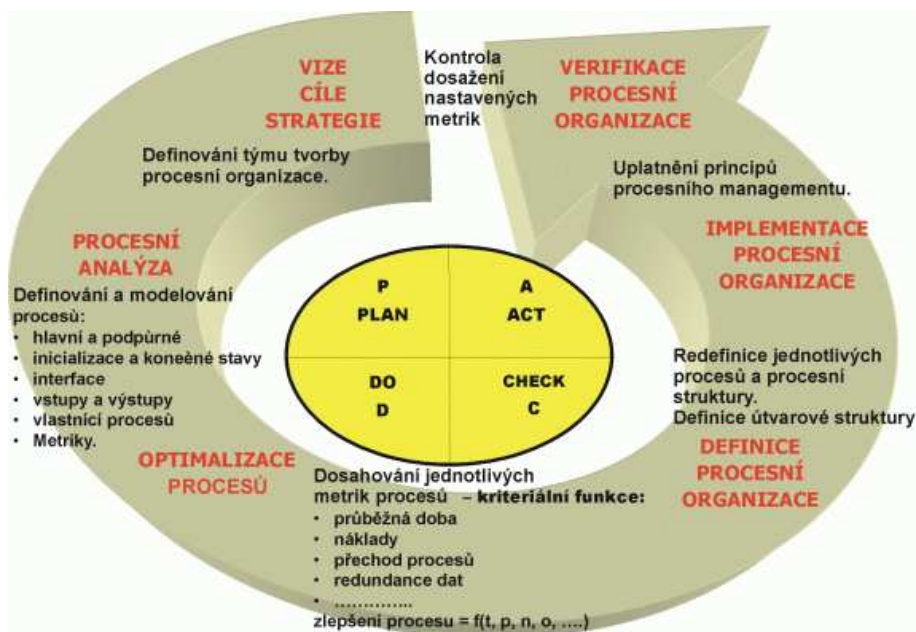
<sup>15</sup> VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 16-18

<sup>16</sup> DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2005, s. 35

Normy ISO řady 9001 je možné aplikovat na jakýkoli typ organizace, jsou zaměřeny na efektivnost systému managementu kvality při plnění požadavků zákazníka (současných i budoucích). Vedení určuje směřování organizace a motivaci podřízených pracovníků k dosažení určených cílů. Management podporuje procesní přístup, systémový přístup k managementu, neustálé zlepšování, rozhodování na základě faktů, navazování a udržení výhodných dodavatelských vztahů.<sup>17</sup>

### 3.2.1 Procesní přístup

Mezinárodní norma ISO podporuje procesní přístup pro zlepšování v systému managementu kvality s cílem zvýšit spokojenost zákazníka rozpoznáním jeho potřeb a plněním jeho požadavků. Aby organizace fungovala efektivně, musí identifikovat a řídit mnoho vzájemně propojených činností. Činnost, která využívá zdroje a je řízena za účelem přeměny vstupů na výstupy, může být považována za proces. Výstup z jednoho procesu často přímo tvoří vstup pro další proces. Aplikace systému procesů v organizaci spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a řízením lze nazývat „procesní přístup“.



Obr. 3 Tvorba procesní organizace

<sup>17</sup>

VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 62

Při stanovení požadavků jakožto vstupů hrají významnou úlohu zákazníci. Monitorování spokojenosti zainteresovaných stran vyžaduje vyhodnocování informací, které se týkají vnímání zainteresovaných stran, pokud jde o míru, jakou jejich požadavky a očekávání byly organizací splněny.

Řízení jakosti vyžaduje vedení. Měli by být použity čtyři kroky kruhu PCDA, které lze aplikovat na všechny procesy. Čtyři základní kroky metody PDCA (Plan-Do-Check-Action) je nutno dodržet. Slouží k realizaci správných rozhodnutí: **Plan-Plánuj!** - pečlivé naplánování je návrh řešení problému v souladu s požadavky zákazníka a s politikou organizace, sestavíme plán, co a jak chceme zlepšovat – shromáždíme informace a zanalyzujeme je, odhalení základních příčin (při zatajení, další vadné výrobky) – projektová fáze. Dalším krokem je **Do-Udělej!** - realizace rozhodnutí a sledování jeho dopadů, měříme a zaznamenáváme nové informace – prováděcí fáze. Následuje činnost **Check-Ověř!** - zhodnocení shromážděných informací, zjištění úrovně dosažené změny, podávání zpráv o výsledcích. Je to kontrolní fáze. Pokud je dosaženo zlepšení následuje poslední krok změny **Action-Reaguj!** - trvalé zavedení opatření k dosažení výsledků - začleněn do procesu neustálého zlepšování, které je požadováno normou ISO 9001.

Další důležitou metodou v rámci pracovního týmu je brainstorming – hromadění co největšího počtu nápadů, hlavně v situacích, kdy je třeba vystoupit ze zacyklení a stereotypního myšlení. Zde je důležitá role moderátora, jehož úkolem je navodit uvolněnou atmosféru a zamezit případné průběžné kritice některých nápadů.<sup>18</sup>

Pro snížení možnosti výskytu neshod při auditech je žádoucí, aby identifikace procesů nebyla příliš obecná, aby byly vzájemné vazby procesů definované jednoznačně a kompletně, aby byla stanovena kritéria pro efektivní funkci procesů a aby byly ukazatele vyhodnotitelné (měřitelné).

Správná aplikace procesního přístupu si vyžaduje rozumné naplánování všech procesů tak, aby byly v souladu s organizační strukturou organizace, a aby bylo možné k jednotlivým procesům přidělit vhodné hodnotící ukazatele. Toto je velmi náročná týmová práce, která vyžaduje dobrou součinnost představitele managementu, jak s celým vedením,

---

<sup>18</sup> VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 116-117

tak s externím poradcem, který je pro tuto činnost mnohdy nezbytný.<sup>19</sup>

### 3.3 Zavedení systému managementu kvality podle norem ISO do oblasti vzdělávání

Vrcholové vedení vzdělávací organizace má provádět **přezkoumání systému managementu kvality** periodicky, podle potřeb organizace. Přezkoumání vedení provádí v zájmu zhodnocení plnění požadavků a ukazatelů systému managementu kvality. V případě potřeby zavádí preventivní a nápravná opatření proti neshodám (identifikovaným či jen preventivně).

Přezkoumání systému managementu kvality má zahrnovat plánované periodické přezkoumání výukových a podpůrných systémů, spokojenost zákazníka, kritéria posuzování, výsledky hodnocení a dokumentovaná zlepšení. Z těchto přezkoumání jsou uchovávány záznamy.

Vzdělávací výsledky jsou jednou ze složek výstupů vzdělávacích procesů. Jsou to znalosti, dovednosti, postoje a vlastnosti afektivního typu (zájem o sport, umění atd.), které se studenti v procesu vzdělávání naučí a odráží se ve výsledcích jednotlivých studentů, v úrovni vzdělávacích výsledků studijních skupin a škol, v úrovni vzdělávacích výsledků dosahovaných národní vzdělávací soustavou nebo v úrovni vzdělávacích výsledků země hodnocené mezinárodně. Takové výsledky umožňují komparaci. V ČR výsledky uveřejňuje každoročně například Česká školní inspekce nebo různé projekty Evropské Unie. Mezinárodní srovnání umožňují ukazatele OECD<sup>20</sup> v oblasti vzdělávací politiky.

Školou přidaná hodnota je ukazatel, který porovnává školy na základě dvou žebříčků. V první řadě hodnot je vyjádřen průměr prospěchu studentů. Ve druhé řadě hodnot se vyjadřuje „jakost studentů“, kteří tuto školu opouštějí, a to na základě toho, jak se studenti uplatní na trhu práce či v dalším studiu. Tímto způsobem se měří ukazatel přidané hodnoty

---

<sup>19</sup> HRUDKOVÁ Blanka. *Odborný komentář k systému managementu kvality ve výchově a vzdělávání: směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 s použitím ISO/IWA 2:2003 : založena na ISO 9001:2000, druhé vydání, 2000-12-15 Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2004, s. 61

<sup>20</sup> Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (zkráceně OECD z angl. *Organization for Economic Co-operation and Development*) je mezivládní organizace 34 ekonomicky nejrozvinutějších států světa, fungujících na principech demokracie a tržní ekonomiky. OECD je fórum, kde společný tlak působí jako mocná pobídka ke zlepšení také v nečlenských zemích, které jsou jednání účastny, a kde vznikají mezinárodně odsouhlasené nástroje, rozhodnutí a doporučení v oblastech, v nichž je mezinárodní shoda nezbytná k dosažení pokroku jednotlivých zemí v rámci globální ekonomiky. OECD koordinuje ekonomickou a sociálně-politickou spolupráci členských zemí, zprostředkovává nové investice, prosazuje liberalizaci mezinárodního obchodu. Cílem OECD je napomáhat k dalšímu ekonomickému rozvoji, potlačení nezaměstnanosti, stabilizaci a rozvoji mezinárodních finančních trhů. (<http://www.oecd.org/general/38406764.pdf>)

aneb „co dala škola studentům“.

Ukazatele pro potřeby mezinárodní komparace z hlediska vztahu ekonomického prostředí (resp. hrubým domácím produktem) a úrovní vzdělanosti vyjadřují následující ukazatele vzdělávání OECD: finanční výdaje na školství (podíl z HDP); výdaje na veřejné a soukromé vzdělávací instituce; výdaje na vzdělávání podle stupňů škol; počet žáků a studentů začleněných ve formálním vzdělávání; počet vysokoškoláků; počet učitelů připadajících na počet žáků; počet hodin na výuku v předmětech; výdaje na pedagogický výzkum aj.<sup>21</sup>

Pro zavedení systému kvality do vzdělávání je důležitá také vize školského zařízení. Vize je prohlášení vedení, co má organizace být a čím se má stát. Co by měla dělat, jaké jsou její hodnoty a čím by měla být do budoucna. Základem vize je orientace organizace na hodnoty, proto je velice důležitý proces, jakým se sdělí vize ostatním pracovníkům. Na tento proces působí dva kritické vlivy: styl vedení a osobní hodnoty. Politika vzdělávací organizace, školy, ale i zřizovatele školy vyžaduje, aby vize byla formulována ve prospěch výsledku, který to studentům (zákazníkům) přinese. Při formulaci vize, musí vždy brát v úvahu studentův sociální, kognitivní a osobnostní rozvoj. Takové efektivní vedení je charakteristické pevným a cílevědomým vedením, které určuje poslání (misi) organizace.<sup>22</sup>

Certifikace podle norem řady ISO systému managementu kvality poskytuje zákazníkovi podniku nebo poskytovatele služeb ve vzdělávacím sektoru ujištění, že organizace využívá metody managementu kvality k neustálému zlepšování dosažené úrovně.<sup>23</sup> Užívání norem ISO přináší školským zařízením výhody zlepšení výkonnosti, vyšší spokojenosti zákazníka (studenta/žáka, ale také rodiče), zlepšení závazků vzhledem k zákazníkovi, účinnější přezkoumání managementu a zvýšení výkonnosti dodavatelů. Náklady školského zařízení při vycházení z norem ISO 9001:2000 zahrnují identifikaci a navrhování procesů, popis a zavedení procesů, měření spokojenosti zákazníka a výkonnosti procesů, dokumentace procesů a systému, vzdělávání pracovníků (zaměstnanců i

---

<sup>21</sup>HRUDKOVÁ Blanka. Odborný komentář k systému managementu kvality ve výchově a vzdělávání: směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 s použitím ISO/IWA 2:2003 : založena na ISO 9001:2000, druhé vydání, 2000-12-15 Systémy managementu jakosti – Požadavky. Praha: Český normalizační institut, 2004, s. 77

<sup>22</sup>Tamtéž, s. 24-25

<sup>23</sup> Tamtéž, s. 4-5

externistů).<sup>24</sup>

Systému managementu kvality ve výuce je třeba rozumět v systému edukačního procesu, organizační struktury, odpovědnosti, procesů a zdrojů, které zabezpečí kvalitu výuky. To zahrnuje většinu aktivit zaměstnanců školy nebo příslušných dodavatelů. Řízení výuky se může uplatnit během následujících procesů, kterými jsou analýza potřeb výuky, plán výuky, vývoj výuky, realizace vyučování, vyhodnocení vyučování, vývoj vzdělávací organizace a provoz knihoven, dílen a laboratoří.<sup>25</sup>

Vzhledem k orientaci na zákazníka, průhlednosti systému, komunikační strategii, prezentaci na veřejnosti a politiky vedení by měla vzdělávací organizace ustavit Radu školy, která by měla sloužit jako poradní orgánem ředitele školy (tvoří ji zástupci studentů (v případě nezletilosti žáků zástupci rodičů), zástupci pedagogů, zástupci obce, popřípadě širší veřejnost). Rada má značné pravomoci, schvaluje například výroční zprávu školy o hospodaření, má právo vyjadřovat se ke vzdělávacím programům a koncepčním otázkám rozvoje školy, k pedagogické činnosti zaměstnanců organizace a v odůvodněných případech podávat zřizovateli návrh na odvolání ředitele školy. Přispívá k demokratickému a otevřenému prostředí školy. Zápisy z jednání Rady slouží jako podklad k auditu.<sup>26</sup>

Vzdělávací organizace by měla rozvíjet a uplatňovat partnerství se zákazníky a se zainteresovanými stranami. Zákazníci by měli být zapojeni do záležitostí, které se týkají kvality a inovace výuky, šíře a jakosti poskytovaných standardních a nadstandardních služeb apod. například vytvořením Rady školy, zapojením se do průzkumů spokojenosti žáků a také rodičů s výukou, čtením výročních zpráv, prezentováním na internetových stránkách a sociálních sítích atd. Tím se škola stává otevřenou myšlenkám, námětům, potřebám, ale i stížnostem, které se konstruktivně, transparentně a dialogicky řeší. Zaměření na zákazníka vyžaduje přítomnost neustálé zpětné vazby.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> HRUDKOVÁ Blanka. *Odborný komentář k systému managementu kvality ve výchově a vzdělávání: směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 s použitím ISO/IWA 2:2003 : založena na ISO 9001:2000, druhé vydání, 2000-12-15 Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2004, s. 9

<sup>25</sup> TAMTÉŽ, s. 60

<sup>26</sup> TAMTÉŽ, s. 67

<sup>27</sup> HRUDKOVÁ Blanka. *Odborný komentář k systému managementu kvality ve výchově a vzdělávání: směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 s použitím ISO/IWA 2:2003 : založena na ISO 9001:2000, druhé vydání, 2000-12-15 Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2004, s. 69-70

### 3.4 Interní audit

Operace představují opakující se činnosti organizace, které jsou zaměřené na poskytnutí služby (nebo produktu). Cílem auditu těchto operací je zvýšení efektivity a kvality podniku. I v případě, že neprobíhá audit podniku jako celku, není možné opomenout, že je organizace komplexní systém a každá operace je součástí tohoto systému. Audit operací obsahuje všechny aktivity, které jsou v organizaci obsaženy. Jmenovitě mezi tyto aktivity patří například řízení a správa organizace, finance a účetnictví organizace, personalistika, zásobování a řízení zásob, výroba, marketing a prodej, poprodejní podpora, výzkum a vývoj, informační technologie.<sup>28</sup> *“Audit operací představuje kritické, systematické a nezávislé posouzení řízení organizace pro určení úspěšnosti, s jakou jsou využívány zdroje s posláním poskytnout doporučení, která zlepší budoucí řízení.”*<sup>29</sup>

Východiskem auditů operací může být vytváření hodnoty podniku, odhalení rizika, analýza a zlepšení procesů a jejich kontrolní mechanismy, ujišťuje o správnosti činností organizace nebo doporučuje nápravná opatření ke správnému fungování organizace. Audit operací je spojen s hledáním odpovědí na následující otázky: Proč se něco dělá? Jak se to dělá? Kdo to dělá? A kdy se to dělá? Audit nezavádí a neudrhuje systém řízení rizik, ale neustále ho monitoruje.

Procesy jsou logicky provázané činnosti, které používají vstupy k transformaci na výstupy, které vyžadují zákazníci, za určitý čas. Každý proces má svého vlastníka, který je zodpovědný za naplňování cílů procesu a jeho zlepšování.<sup>30</sup>

Každá kontrola obsahuje zjištění negativních odchylek mezi skutečným stavem a žádoucím stavem. Zjišťuje, čím jsou negativní odchylky způsobeny, do jaké míry jsou za ně odpovědní zaměstnanci. Kontroly vyžadují odstranění zjištěných nedostatků odpovědnými pracovníky. Vyžadují plnění daných opatření a sledují jejich platnost a účinnost.<sup>31</sup>

Nejobtížnější je stanovit předmět auditu, jsou vymezeny čtyři základní způsoby.

---

<sup>28</sup> DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2005, s. 1-3

<sup>29</sup> TAMTÉŽ, s. 2

<sup>30</sup> TAMTÉŽ, s. 31

<sup>31</sup> DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2005, s. 45

Registračním/certifikačním orgánem nebo „koncernovými“ interními auditory může být auditována současně celá organizace, která je prováděna registračním/certifikačním orgánem nebo „koncernovými“ interními auditory. V tomto typu kontroly je kontrolován každý proces v systému managementu kvality a zjišťuje se, zda jsou procesy správně definovány a efektivně uskutečňovány. Další způsob je auditování každého procesu v jednotlivém útvaru nebo jednotlivé oblasti. Dále lze provádět audit jednotlivého produktu, při němž je kontrolován každý proces, který souvisí s výrobou tohoto produktu. Tento typ auditu je však obtížně aplikovatelný v organizaci, která usiluje o shodu s ISO 9001:2008, protože tato norma je více zaměřena na procesy a jejich vzájemnou součinnost. Také můžeme provádět audit procesu v systému managementu kvality, který je zaměřen na jediný proces v rámci systému managementu kvality. Je zaměřen na to, zda je proces jednoznačně definován, zaměřen a implementován.<sup>32</sup>

### 3.5 Externí audit

Organizace vystupuje jako samostatný subjekt, ale je kontrolován subjekty mimo organizaci. Externí kontrola je zaměřena na plnění smluvních požadavků a na plnění zákonných požadavků.

Důležitý je průběh samotného auditu, který by měl být zcela nezávislý, auditor by neměl mít žádné vazby na (vzdělávací) organizaci, měl by být expertem v auditování systému managementu kvality a zároveň mít znalosti, popřípadě zkušenosti z auditované oblasti.

V současnosti se totiž jakost vzdělávacích organizací sleduje pouze činností České školní inspekce. Česká školní inspekce kontroluje pouze ty organizace, které patří do české vzdělávací soustavy. Česká školní inspekce rozlišuje data na hodnotící a kontrolní. Hodnotící data rozděljuje na dvě skupiny, kterými jsou hodnocení průběhu hospitace (plánování a příprava výuky, personální zajištění výuky, materiální podpora výuky, psychohygienické podmínky výuky, organizace, formy a metody výuky, motivace a hodnocení žáků, interakce a komunikace) a hodnocení systému a organizace chodu školy (informační systém, vedení a motivování a kontrolní mechanismy). Kontrolní data, která Česká školní inspekce zjišťuje,

---

<sup>32</sup> PHILLIPS, Ann W. *Interní audit. ISO 9001:2008. Snadno a efektivně*. 3. vydání, Praha: Česká společnost pro jakost, 2009, s. 26-29



se týkají učebních plánů, učebních osnov, dodržování právních předpisů.<sup>33</sup>

### 3.6 Použité metody

#### 3.6.1 SWOT analýza

**SWOT** je zkratka pro silné (**S**trengths) a slabé (**W**eaknesses) stránky ve vnitřním prostředí organizace, ale i příležitosti (**O**pportunities) a ohrožení (**T**hreats) ve vnějším prostředí podniku. Analýza je rychlým a účinným a snadno použitelným nástrojem pro deskripci celkové situace podniku, zaměřuje se na stránky, které mají pro organizaci strategický význam. Některé silné stránky podniku jsou pro strategii významnější než jiné co se týká vlivu na daném segmentu trhu. I některé slabé stránky mohou mít větší význam než jiné nebo se dají snáze odstranit. Ze SWOT analýzy vyplývají závěry, které souvisí s konkrétní situací podniku. Dopad SWOT analýzy má vliv na výběr strategie.<sup>34</sup>

Mezi příležitosti patří například příležitosti na trhu, slabá konkurence, stabilita trhu atd. a mezi hrozby kupříkladu nestabilní trh, silná konkurence, špatná legislativa atd. Přístup „SO“ je ofenzivní, proaktivně jedná z pozice síly. Přístup „WO“ se vyznačuje opatrností a sdílením příležitostí. Při přístupu „ST“ jsou blokovány příležitosti a je zastrašována konkurence a přístup „WT“ znamenal ustoupit a hledat kompromisy.<sup>35</sup>

#### 3.6.2 Analýza rizik

Analýza rizik je proces definování hrozeb, pravděpodobnosti, že nastanou a jejich dopad. Jde tedy o pojmenování rizik a míry jejich závažnosti. Navazující akcí je risk management.

Analýza rizik většinou zahrnuje **identifikaci aktiv**, která obsahuje vymezení subjektu a popis aktiv, které subjekt vlastní. Součástí analýzy rizik je ale také **stanovení hodnoty aktiv** (vše co má pro subjekt hodnotu) a jejich významu pro subjekt a **identifikaci hrozeb a slabin**, které mohou negativně ovlivnit hodnotu aktiv a celého subjektu. Je **určena závažnost**

---

<sup>33</sup> HRUDKOVÁ Blanka. *Odborný komentář k systému managementu kvality ve výchově a vzdělávání: směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 s použitím ISO/IWA 2:2003 : založena na ISO 9001:2000, druhé vydání, 2000-12-15 Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2004, s. 5-6

<sup>34</sup> TICHÁ, Ivana, HRON, Jiří. *Strategické řízení*. Praha: CREDIT, 2003, s. 118-119

<sup>35</sup> VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2013, s. 192

**hrozeb a míra zranitelnosti** subjektu.<sup>36</sup>

### 3.6.3 Řízený rozhovor -interview

Dvořáček rozlišuje čtyři typy rozhovorů. První je neformální rozhovor, v němž nejsou předem dané otázky a auditor se přizpůsobuje osobnosti dotazovaného a jeho prioritám. Pak rozhovor s pevně danou kostrou otázek, který sleduje, aby byly pokryty všechny oblasti. Je více zaměřen, ale stále umožňuje určitou volnost dotazovaných. Dalším typem je standardizovaný, otevřený rozhovor, v němž na stejné otázky odpovídají všichni dotazovaní, což slouží ke snazší analýze. Tím, že jsou otázky otevřené, dávají dotazovaným možnost vyjádřit vlastní názor. Naproti tomu jsou tu rozhovory s uzavřenými otázkami, všem dotazovaným jsou pokládány stejné otázky s možností výběru z daných alternativ.<sup>37</sup>

### 3.6.4 Analýza vnějšího prostředí

Rozsáhlá analýza vnějšího prostředí má zkratku **PEST** podle zkoumaných faktorů (nebo **STEP** analýza). Analýza vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj vnějšího prostředí organizace minulosti, ale zároveň uvažujeme tyto faktory měnící se v čase a jejich proměnlivá úroveň důležitosti pro budoucnost, resp. jak se mění závislost vývoje vnějšího prostředí na vývoji některého z uvedených faktorů. **Socio-Cultural Factors** (sociálně kulturní faktory), v nichž se odráží hierarchie hodnot, životní styl, míra vzdělání, společenský status, přístup k práci, rozdělování důchodů, náboženství, demografický vývoj atd. Dalšími faktory jsou **Technological and Technical Factors** (technologické a technické faktory), které mají velký vliv na konkurenceschopnost podniku. Technologické a technické faktory představují především vládní výdaje na vědu a výzkum, které jsou určující pro zastarávání výrobních technologií a množství a dostupnost nových informací a pracovního postupu. Mezi **Economic Factors** (ekonomické faktory) patří např. úrokové sazby, hospodářský růst, fáze hospodářského cyklu, inflace, míra nezaměstnanosti a další. A **Politico-legal Factors** (politicko-právní faktory) se týkají vládní politiky, míry státních

---

<sup>36</sup> SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3 rozšířené a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, s. 93-94

<sup>37</sup> DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2005

zásahů do ekonomiky a toho, jak vláda podporuje priority. Mezi politické faktory můžeme zařadit například aktuální politickou situaci, pozici a stabilitu vlády a monetární a fiskální politiku. V dnešní době technického pokroku je nutné tyto faktory neustále kontrolovat a reagovat na ně, aby podnik nezaostával za ostatními. Na základě STEP analýzy jsou vytvářeny scénáře vývoje okolí podniku.<sup>38</sup>

Všechny výše zmíněné metody jsou v organizaci pravidelně využívány k posouzení jejího postavení na daném segmentu trhu. Výsledky metod se objevují v pravidelných výsledkách a výročních zprávách.

### **3.7 Rozdíl mezi firmou, organizací, podnikem a společností**

V textu autorka používá pojmy firma, organizace, podnik a společnost a považuje za nutné podotknout, že tyto termíny mají jiný obsah a v daném kontextu jsou v textu použity.

#### **3.7.1 Firma**

V zákonu č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku § 8 jsou k pojmu firma tato obecná ustanovení:

*„(1) Obchodní firma (dále jen "firma") je název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel je povinen činit právní úkony pod svou firmou.*

*(2) Na podnikatele nezapsaného v obchodním rejstříku se nevztahují ustanovení o firmě; právní úkony je povinen činit, je-li fyzickou osobou, pod svým jménem a příjmením a je-li právnickou osobou, pod svým názvem. U svého jména a příjmení nebo názvu může podnikatel nezapsaný v obchodním rejstříku užívat při podnikání odlišující dodatek nebo další označení za předpokladu, že nepůsobí klamavě a jeho užívání je v souladu s právními předpisy i dobrými mravy soutěže; takový dodatek nebo označení není firmou a je chráněn právem proti nekalé soutěži.“<sup>39</sup>*

---

<sup>38</sup> VEBER, Jaromír. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 432-433

<sup>39</sup> <http://zakony.centrum.cz/obchodni-zakonik/cast-1-hlava-1-dil-3>

### 3.7.2 Organizace

Podle Vebera je definice organizace “vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působností, pravomocí a odpovědností.”<sup>40</sup> Organizace může být uspořádaná skupina lidí trvalejší povahy se společnými cíli, nebo je jako organizace označována činnost, která je součástí procesu řízení.

### 3.7.3 Podnik

V zákonu č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku § 5 jsou k pojmu podnik tato základní ustanovení:

*“(1) Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.*

*(2) Podnik je věc hromadná. Na jeho právní poměry se použijí ustanovení o věcech v právním smyslu. Tím není dotčena působnost zvláštních právních předpisů vztahujících se k nemovitým věcem, předmětům průmyslového a jiného duševního vlastnictví, motorovým vozidlům apod., pokud jsou součástí podniku.”<sup>41</sup>*

### 3.7.4 Společnost

V zákonu č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku § 56 jsou k pojmu společnost tato obecná ustanovení:

*„(1) Obchodní společnost (dále jen "společnost") je právnickou osobou založenou za účelem podnikání, nestanoví-li právo Evropských společenství či zákon jinak. Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným,*

---

<sup>40</sup> VEBER, Jaromír. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 118.

<sup>41</sup> <http://zakony.centrum.cz/obchodni-zakonik/cast-1-hlava-1-dil-2>

*akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. Evropské hospodářské zájmové sdružení a evropská společnost jsou upraveny též právem Evropských společenství a zvláštními právními předpisy. Společnost s ručením omezeným a akciová společnost mohou být založeny i za jiným účelem, pokud to zvláštní právní předpis nezakazuje.*

*(2) Nestanoví-li zákon jinak, mohou být zakladateli společnosti a účastnit se na jejím podnikání osoby fyzické i právnické“<sup>42</sup>*

---

<sup>42</sup> <http://zakony.centrum.cz/obchodni-zakonik/cast-2>

## 4 Charakteristika sledované společnosti a vlivů vnějšího a vnitřního prostředí

### 4.1 Charakteristika Vyšší odborné školy herecké

**Vyšší odborná škola herecká, s.r.o. (VOŠH)** je škola se speciálním zaměřením na výuku herectví a loutkoherectví akreditovaným MŠMT. Od této skutečnosti se odvíjí materiálně-technické vybavení školy, které klade velké nároky na individuální výuku a praxi studentů. Škola slaví tento rok (2014) 20 let své existence.

Škola disponuje i vlastním pronajatým divadlem (Pidivadlo) v Praze 7, které je dislokovaným pracovištěm budovy školy se sídlem v Praze 4. Hlavním účelem této scény, kde studenti, kterých je každoročně kolem 90, získávají odbornou praxi, je co nejlépe simulovat prostředí profesionálního divadla. Ve snaze sladit chod divadla s chodem školy, přesně určit a domluvit podmínky inscenování a připravit předběžný plán jednotlivých divadelních sezon, využívá VOŠH ve školním roce systému Evidenčních listů inscenace, ve kterých je zaznamenána věcná stránka připravované inscenace, pedagogický záměr a zároveň i rozpočet nákladů na vytvoření inscenace. Dramaturgie jednotlivých titulů je závislá na výběru pedagogů hlavních oborů. Dalším evaluačním materiálem, který VOŠH využívá, jsou Protokoly o představení, ve kterých tým pedagogů předmětu jevištní praxe (režie, choreografie, hlasová příprava, zpěv apod.) hodnotí kvalitu absolventské inscenace.

Důležitým hodnotícím kritériem školy je Školská rada, do níž jsou každý rok nově voleni členové z řad studentů. Školská rada je nejen poradním orgánem při řešení pedagogických a kázeňských problémů, ale je zároveň dozorčím orgánem, který přichází s návrhy k řešení problémů a k předcházení problémů, které se pravidelně opakují a těch, které vyplývají z nových nařízení a vyhlášek spojených s řízením školy. Školská rada pravidelně hodnotí pedagogickou i uměleckou činnost školy, zejména podává náměty k evaluaci VOŠH a s tím spojené nové akreditaci vzdělávacích programů. Školská rada se podílí i na přípravě Výroční zprávy. Projednává obsah Výroční zprávy o činnosti a hospodaření a vydává souhlas či nesouhlas s jejím zněním.

Kompetenční úroveň pedagogických pracovníků je dána požadavky zákona o pedagogických pracovnících, požadavky vzdělávacího programu (výstupní odborné kompetence, které pedagog vyžaduje po svých studentech, musí mít sám – jedná se zejména

o odborné předměty) a osobní složkou obsahující doklady o jeho zkušenosti a kvalifikaci. Škola vychází při výběru vhodných pedagogů ze Zákona o pedagogických pracovnících, dále z platného vzdělávacího programu Vyšší odborné školy herecké a z popisu pracovní pozice pedagoga, která je součástí dokumentace ISO 9001:2009. Všichni pedagogové mají aprobaci k výuce na umělecké škole. Pokud nemají pedagogické, magisterské či vyšší odborné vzdělání v odpovídajícím oboru, splňují podmínku dlouhodobé umělecké praxe v oboru. Podmínkou kompetence k výuce je i dopis ředitelky VOŠH o uznání kvalifikace z hlediska dlouholeté umělecké praxe pedagoga. Další vzdělávání pedagogů Vyšší odborné školy herecké souvisí s odborným zaměřením předmětů, které vyučují. Většina vyučujících jsou externí pracovníci, odborníci ve svém oboru - herci, loutkoherci, dramaturgové, režiséři, scénografové, řezbáři, novináři, moderátoři aj. a mnozí z nich působí i na jiných školách, především vysokých. Vzdělání i zkušenosti si jednotliví vyučující intenzivně doplňují také v mimoškolní práci.

Od roku 2009 Vyšší odborná škola herecká zařadila do svého evaluačního programu normy dle systému jakosti ISO 9001:2008. Auditóři zhodnotili dosavadní činnost na systému řízení kvality na VOŠH a dokumentaci k tomuto systému kladně a zejména kladně zhodnotili Karty procesů. VOŠH má podle norem ISO 9001:2008 vedenu dokumentaci. Tento systém umožňuje nastavení parametrů pro kontrolu na řadě úseků VOŠH. Zejména v pedagogické dokumentaci, ve sledování výsledků a nastavení pedagogického procesu (Karty procesů) a hospodářské činnosti VOŠH.

Od roku 2012 zpracovává vedení školy vlastní osobní Plán rozvoje pedagoga, který je pravidelně vyhodnocován v pohovorech pedagoga s ředitelkou VOŠH, aby byla zabezpečena jejich kvalifikace v souladu se strategickými záměry a cíli školy. Do trvalého zlepšování školy jsou zaměstnanci zapojováni prostřednictvím diskuse na pedagogických poradách, na základě osobního Plánu rozvoje pedagoga a prostřednictvím finanční motivace. Klíčovými procesy pro posuzování práce pedagogického pracovníka je klasifikační řád, organizační řád, pracovní řád, školní řád, zejména však vzdělávací program a metodické listy pedagoga. V rámci hodnocení pedagoga studenty se hodnotí zejména: srozumitelnost a zajímavost výuky, odborná připravenost pedagoga, objektivita při hodnocení studentů, osobní kontakt a pomoc studentů při řešení problému, prostor pro odbornou diskusi, tvůrčí přístup k výuce, originalita uměleckého výrazu a celkový dojem. Díky výsledkům dotazníků je možné zlepšit kreativitu přístupu v hodnocení studenta a jeho možností samostatně

rozhodovat.

Požadavek zavedení standardů ISO se naplňuje postupným zdokonalováním Karet procesů. Jedná se o velmi náročný proces vyžadující podrobnou analýzu předmětů společně s pedagogy. V rámci dobrého klimatu školy se každoročně koná seminář k certifikátu ČSN EN ISO 9001:2009. Zaměřuje se na drobné nedostatky ve výsledcích služeb, které jsou následně odstraňovány. Semináře jsou dále zdrojem inovací, které vznikají na základě autoevaluace.

V září 2011 se konal seminář K hodnocení VOŠH, který byl zaměřen na další vzdělávání zaměstnanců. Výsledky hodnocení projednala Řídící rada pro Národní cenu kvality České Republiky, která rozhodla, že Vyšší odborná škola herecká, s.r.o. získává v programu Start plus významné ocenění „Úspěšná firma“ s možností užívání tohoto titulu do roku 2014, další důkaz, že je herecká škola otevřený, živý a tvořivý systém. Získat toto ocenění vychází ze strategického záměru školy, jehož cílem je plnit požadavky a očekávání studentů (jejich rodičů) a pedagogů, ale také zřizovatele školy, kterým je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Tvorba strategie VOŠH je demokratická a otevřená. Mezi strategické cíle školy patří zejména dosahování nejvyšší úrovně poskytované služby s ohledem na individuální požadavky klienta (studenta) a následné výsledky celého procesu (uplatnitelnost absolventů na trhu práce, významná ocenění v oboru atd.), obnovování certifikátu systému řízení kvality, obhajování parametrů služeb školy trvalým zlepšováním kvality a vyvíjení nových služeb, kladení důrazu na efektivní řízení a vedení školy, zaměření na zlepšování kvality dodavatelských firem, zaměření na zlepšování kvality výuky a její propagace, efektivní uvolňování investic do vybavení školy a zkvalitňování administrace a udržování dobrého jména, image a goodwillu školy. Mezi další významné cíle patří poskytování služeb v souladu s příslušnými normami, fungování společnosti ve shodě s požadavky občanské společnosti a s etickými zásadami hereckého povolání, zapojování se do programu (mezinárodní) spolupráce škol a uměleckých projektů. Cíle každého školního roku vznikají na základě rozhodnutí ředitelky školy a vyplývají z porad představitelů vedení školy v souladu se strategickými záměry a ekonomickou situací školy. Proškolení všech pracovníků v rámci naplňování ISO 9001:2009 probíhá průběžně na pedagogických poradách a často i individuálně. Cíle jsou každoročně rozpracovány v dokumentu, který se nazývá Politika kvality. Součástí těchto cílů je také realizovat opatření, která by vedla k naplnění cílů Politiky kvality.



Proces zlepšování a inovačních aktivit je předurčen faktem, že instituce má umělecké zaměření, a nelze ho naplňovat bez inovačního potenciálu vedení, pedagogů a studentů školy. Pedagogové jsou aktivně zapojováni do procesu zlepšování a inovace na základě předkládání metodických listů, hodnocení vlastní práce na pedagogických konferencích a pravidelně na základě přípravy a uvádění absolventských inscenací, které jsou součástí vzdělávacího programu školy.

Pidivadlo je důležitou, nedílnou součástí výukového procesu Vyšší odborné školy herecké. Poprvé v roce 2012 byly využity prostory Pidivadla pro pořádání Pidifestu, na němž se 550 diváků stalo hodnotiteli práce studentů. Studenti touto úspěšnou akcí pomohli prezentaci VOŠH na veřejnosti, vyzkoušeli si v praxi produkční činnost. Pidifest byl dalším důkazem toho, že jeviště Pidivadla slouží k prezentaci výsledků tříletého studia v absolventských inscenacích, kde pedagogové, mladší spolužáci absolventů i veřejnost mají možnost hodnotit míru profesionality budoucích herců. V roce 2013 se studentský festival kromě absolventských inscenací a pohádky rozšířil o nejrůznější tematické workshopy a koncerty.

Důležitým materiálem pro posouzení řízení školy jsou výsledovky VOŠH za každý školní rok, včetně klíčových výsledků VOŠH, analýzy rizik (protokoly o neshodách), také pokusy o vyhledávání a soustavné sledování konkurence, systém řízení lidských zdrojů, metodika pro pedagogy hlavního oboru a dále podrobná dokumentace výsledků týkající se absolventů (třídní výkazy), pedagogů (umělecké kurikulum), představení a mimoškolní aktivity školy.

Politika a strategie vedení je tedy zaměřena na neustálé zlepšování školy, zvyšování umělecké hodnoty absolventských představení studentů na scéně Pidivadla, snižování nákladů, metodické vedení při plánování představení a především na orientaci na zvýšení povědomí o škole a její kvalitě.

Odpovědnost managementu vzhledem k zákazníkům je potvrzováno čerpáním opakovaně zvýšené dotace ze strany Magistrátu hlavního města Prahy pro školu, zlepšujícími se výsledky školy, které jsou znatelné zejména v ekonomických ukazatelích. Škola je dlouhodobě v zisku, i přes vyšší náklady na zkvalitnění umělecké produkce včetně většího množství pohádek. Zisk vedení VOŠH pravidelně reinvestuje do vzdělávání.

Ekonomické údaje o hospodaření školy mají potřebnou vypovídající schopnost a odrážejí se v účetní evidenci školy. Záměrem školy je, aby využívání dotace ze státního

rozpočtu bylo ve sledovaném období účelné a hospodárné, aby použití dotace na hrazení položek všech výdajů bylo v souladu s platnou legislativou.

K soustavnému rozvoji školy je významná je také spolupráce VOŠH s Asociací vyšších odborných škol, kde ředitelka školy působí jako členka výboru. Tento fakt má velký význam při sebehodnocení VOŠH a má velký vliv i na aktuálnost informací z oblasti vyššího odborného školství.

S ohledem na podporu uplatnitelnosti absolventů na mezinárodním trhu práce, vydává VOŠH Europassy (soubor dokumentů, které usnadňují transparentnost kvalifikací a kompetencí a zlepšují tak profesní a studijní mobilitu na evropském trhu práce).

#### **4.2 Přezkoumání systému vedení podniku**

Z ISO norem vyplývá, že vedení organizace musí v plánovaných intervalech přezkoumávat systém managementu kvality k zaručení jeho neustálé přijatelnosti a účinnosti. Tento přezkum obsahuje i odhad příležitostí ke zdokonalování a nutnost transformací v systému managementu kvality, včetně Politiky kvality a cílů kvality. Podklady pro přezkum tvoří výsledky auditů, zpětná vazba zákazníků (dotazníky pro studenty, pro diváky, výsledky absolventů – ocenění.), hodnocení efektivnosti procesů a shodnost produktu s Příručkou kvality, stav preventivních, nápravných opatření a následných opatření z předchozích prověřování a popis případných změn, které by mohly ovlivnit systém řízení kvality. Následuje doporučení pro zdokonalování. Musí být vytvářeny a archivovány záznamy o přezkoumáních, které obsahují kroky ke zlepšování výkonnosti systému řízení kvality a jeho procesů, ke zlepšování služeb na základě nároků zákazníka a k potřebám zdrojů (certifikace ISO, legislativa, MŠMT, Městská část Praha 4 a Městská část Praha 7 atd.).

Organizace musí v rámci norem ISO plánovat a kontrolovat, měřit, provádět analýzy a zdokonalování, která jsou nutná pro prokazování shody s požadavky na produkt resp. službu, zajišťování shody s hlavní dokumentací (Příručkou kvality, Politikou kvality atd.) a stále zvyšování efektivnosti systému řízení kvality. Tato kontrola musí zahrnovat určení metod. K prokazování shody realizace zakázky poskytnuté služby slouží Vyšší odborné škole herecké především výstupy z činností monitorování a měření dosaženého stavu realizace produktu či provedené služby oproti zadání, výstupy z činností monitorování a

měření procesů pomocí vhodných ukazatelů a jejich vyhodnocování dosaženého stavu oproti zadání a výsledky monitorování spokojenosti zákazníka.

Implementace norem ISO souvisí s konkrétními cíli organizace. Konkrétní cíle VOŠH jsou například neustálý proces zlepšování kvality vzdělávání a divadelní produkce, zvýšení konkurenceschopnosti společnosti, možnost mezinárodního srovnání (Europassy). Souvisí také s cílem školy produkovat kvalitní absolventy uplatnitelné na trhu práce. Organizace upřednostňuje kvalitu na úkor kvantity ve všech oblastech své činnosti. Zavedení systému managementu kvality je strategické rozhodnutí vedení organizace, která ačkoli má malý počet zaměstnanců (do 20 interních a 50 externích pracovníků), chce dosáhnout co nejlepších měřitelných výsledků. Pokud je tento přístup implementován do managementu kvality, je zdůrazňován význam pochopení požadavků organizace a jejich plnění, pak je pochopena přidaná hodnota systému procesů, k jejímuž dosažení jsou nutné výkonné a efektivní procesy. Jsou použity metody, které zajistí efektivnost procesů a jejich neustálé zlepšování. Dle normy jsou také zajišťovány podmínky pro monitorování procesů. Na všechny procesy je použitelná metoda, kterou Česká technická norma označuje jako Plánuj-Dělej- Kontroluj – Jednej (PDCA, viz bod 3.2.1.)

Vyšší odborná škola herecká má dle požadavků norem ISO jako jeden z ukazatelů své kvality zjišťování spokojenosti zákazníka. Způsoby získávání těchto dat jsou organizací stanoveny. VOŠH provádí dotazníkové šetření mezi studenty a mezi pedagogy. Svou (ne)spokojenost studenti vyjadřují na školské radě nebo při individuálních rozhovorech. Diváci v Divadle hodnotí kvalitu představení a míru talentu studentů.

### **4.3 Plánování interního auditu**

Představitelka managementu plánuje interní audity na období jednoho roku tak, aby všechny procesy a části systému řízení kvality byly prověřeny, a to minimálně dva měsíce před realizací externího auditu. Při plánování je přihlíženo ke stavu a důležitosti procesů a částí managementu řízení kvality.

Cílem interních auditů je v předem daných termínech provádět pravidelné interní audity, aby se stanovilo, zda odpovídá systém managementu kvality plánovaným činnostem a požadavkům stanoveným společností a normativním dokumentům ISO 9001:2008 v jednotlivých úsecích. A také, jestli je funkční, jestli je vhodně užíván a udržován.

Aby byla VOŠH v ostré konkurenci úspěšná, musí jednoznačně nabízet služby, které splňují zákazníkem definovanou potřebu, účel a očekávání a uspokojují možná očekávání zákazníka, jsou v souladu s příslušnými normami a specifikacemi, jsou ve shodě s požadavky občanské společnosti, jsou dostupné a jsou ekonomicky výhodné.

Představitelka managementu vytváří a předkládá **program interních auditů**. Program interních auditů zahrnuje pro každý chystaný interní audit jeho předmět a označení a dokumentaci QMS, která bude tématem kontroly, program dále obsahuje místa provedení (organizační útvary), plánovaný termín kontroly a určení interního auditora je znám minimálně týden před konáním interního auditu vedení školy (jednatelům, ředitelce školy). Na základě aktuálně vzniklých požadavků může představitelka managementu nebo ředitelka školy navrhnout provedení neplánovaného interního auditu. Mimořádný interní audit oznamuje poradě vedení představitelka managementu pro jakost. Neplánované interní auditu může vykonávat také ředitelka školy a nemusí pro něj nutně platit charakteristiky plánovaného interního auditu. Neplánovaný interní audit musí být vymezen stejně jako plánovaný interní audit. Neplánovaný interní audit má přednost před plánovaným. Je doplněn do programu interních auditů.

Jedna z forem interního auditu je hospitace jako audit vhodnosti a účinnosti procesu výuky, ze kterého se pořizují záznamy, řídí se programem auditů a §164 Školského zákona odstavce 1c), za její průběh odpovídá zástupce ředitelky pro pedagogickou činnost.

#### **4.4 Průběh interních auditů**

Nejobtížnější je stanovit předmět auditu, auditování každého procesu v jednotlivém útvaru nebo jednotlivé oblasti. Také můžeme provádět audit procesu v systému managementu kvality, který je zaměřen na jediný proces v rámci systému managementu kvality. Je zaměřen na to, zda je proces jednoznačně definován, zaměřen a implementován. (bod 3.4.).

Zkoumaný procesní audit firmy je zaměřen na marketing, který je vzhledem ke kvalitě relevantní. Je velmi důležité i to, aby byla průběžně kontrolována jeho úroveň, aby bylo možné při vzniku odchylek včas nasadit vhodné řídicí a nápravné mechanismy. Proces a jeho jednotlivé činnosti jsou konkrétně vymezeny.

Auditor provede přípravu, jejímž obsahem je předmět interního auditu, sada otázek, časový harmonogram a plán jeho oznámení prověřovaným organizačním útvarům. Vlastní interní audit je členěn do úvodního rozhovoru, realizace interního auditu, zjištění interního auditu a závěru.

## 5 Rozbor: Zhodnocení současného systému kontroly v řízení kvality ve Vyšší odborné škole herecké

### 5.1 Současný stav systému řízení kvality, důsledky plnění cílů QMS

Vyšší odborná škola herecká je malá organizace, která působí v umělecké oblasti. Procesy v rámci školy jsou úzce propojeny, za shodu požadavků normy a realizovaných procesů je vedle ředitelky školy zodpovědná představitelka managementu kvality, která je v rámci zavedení managementu kvality proškolenou interní auditorkou. Představitelka managementu kvality je jmenována vrcholovým vedením organizace. Její povinnost je zajištění vytváření, implementování a udržování procesů podle norem ISO ke zvyšování spokojenosti zákazníka, o kterých jsou zaměstnanci VOŠH průběžně informováni, následně informuje vedení o efektivitě systému řízení kvality a o nezbytnosti zlepšování.

Je žádoucí odpovědnost managementu, která se odráží v angažování a aktivitě managementu při vytváření a implementaci systému managementu kvality. Důležitými faktory k zvyšování účinnosti norem ISO je komunikace v rámci organizace o důležitosti plnění požadavků zákazníka zvyšující jejich spokojenost v mezích zákonů a o důležitosti právních předpisů, soustavné stanovování politiky kvality. Cíle kvality jsou měřitelné. Je nutné pravidelné přezkoumávání systému řízení pomocí interních a externích auditů.

Vedení organizace musí zajistit, aby politika kvality odpovídala záměrům organizace, kterými jsou zaručení plnění požadavků a neustálé zvyšování efektivnosti systému řízení kvality, poskytování rozsahu pro stanovování a přezkoumávání cílů kvality, mezi které patří v současné době:

1. Důraz na efektivní řízení a vedení školy, jehož součástí jsou školení vedoucích pracovníků v klíčových právních normách (novela občanského zákoníku, novela zákona o pedagogických pracovnících, apod.), vyhodnocení uměleckého kurikula pedagogů a stanovení individuálních vzdělávacích či uměleckých cílů ve výuce pedagoga, realizace interních auditů včetně hospitační činnosti (vč. Školení), pravidelná neformální setkávání podle potřeb studentů a pedagogů (netýká se školské rady) – vždy k tématu, které trápí studenty nebo pedagogy, propojení karet procesů

a nového vzdělávacího programu, který má být do konce roku předán akreditační komisi, podpora zaměstnanosti absolventů, zpříšňování kontrolního systému (kontrola povinné dokumentace)

2. Zlepšování komunikace se studenty, které zahrnuje porady se studenty a pravidelné vyhodnocování všech požadavků studentů a jejich řešení (čerpání informací z omluvných listů, z telefonických kontaktů se studenty, z konzultací se studenty prostřednictvím studijní referentky, z komunikace přes Facebook, ze žádostí apod.), pro zvýšení kvality zpětné vazby je pravidelně vyhodnocována docházka studentů – studijní referentkou a zástupcem z třídních knih
3. Součástí investic do vybavení školy a zkvalitňování administrace jsou nové PC, nový software, zkvalitňování spisové služby a rekonstrukce Pídivadla.
4. A velmi důležitým cílem je zlepšování kvality výuky a její propagace například prostřednictvím spolupráce s mladými režiséry. Studenti se také podílejí na propagaci – vymýšlení nových propagačních metod a nástrojů školy a Pídivadla.

Politika kvality je zaměstnancům organizace známa a je jim vysvětlena. A zároveň je neustále přezkoumávána její přijatelnost. Všechny výše zmíněné body jsou průběžně úspěšně plněny.

Pro potřeby každoroční certifikace a autoevaluace škola vypracovala Karty procesů, které mapují pedagogické procesy ve výuce všech praktických i teoretických předmětů vzdělávacího programu VOŠH. Karty procesů se dělí na proces 3.1 prověřování talentu (dovedností) - prvním ročníku se zveřejní práce na hereckých etudách pomocí tzv. klauzurních představení. Znamená to, že také ostatní studenti a pedagogové mohou posoudit pokrok, který student během prvního zkouškového období udělá. Práce s talentem je postavena na velké míře zodpovědnosti - zejména hereckých pedagogů, kteří po roce studia musejí rozhodnout, zda je student dostatečně talentovaný, anebo v případě, že talent nebyl prověřen v tak vysoké míře, jak se předpokládalo u talentových zkoušek, mu nabídnout odchod ze školy. 3.2 práce s talentem (dovednostmi) - v druhém ročníku kromě práce s talentem nastává první zveřejnění herecké práce – uvádí se první absolventská inscenace. Studenti prezentují v Pídivadle svůj talent před cizím hodnotitelem - divákem. 3.3 proces zveřejnění (představení v Pídivadle) - ve třetím ročníku již pravidelně zveřejňuje talentovaný student výsledky své herecké práce na školní scéně a studenti se svými pedagogy pracují na

další absolventské inscenaci. Tyto procesy se řadí mezi **hlavní – realizační procesy**. Karty procesů přesně stanovují cíle výuky v rámci daného procesu a předmětu, stanovují vstupní předpoklady do procesu a formulují výstupy z procesu včetně výstupních odborných kompetencí studenta. Další částí Karet procesů je vymezení a popis obsahu činností v rámci daného procesu a předmětu a jejich návaznost na mezipředmětové vztahy a jiné pedagogické procesy, včetně vedení dokumentace.

## 5.2 Vymezení z hlediska procesů

Veškeré identifikované procesy VOŠH jsou rozděleny do tří základních skupin procesů SP, které se dělí do **SP1-Řídící procesy**, kam náleží procesy řízení společnosti (strategické a všeobecné firemní řízení, infrastruktura), jmenovitě obsahuje procesy:

[P 1.1](#) Řízení a plánování školy,

[P 1.2](#) Řízení zdrojů a inovací,

[P 1.3](#) Řízení procesů, dokumentace a QMS

Dále se dělí do **SP2-Podpůrné procesy**, což jsou procesy monitorování, měření a zlepšování QMS, obsahuje proces:

[P 2.1](#) Přezkoumání, měření a monitorování

A poslední skupinou procesů je **SP3-Hlavní-realizační procesy**, které zahrnují řízení průběhu realizace (realizační procesy) obsahuje procesy:

[P 3.1](#) Prověření talentu

[P 3.2](#) Práce s talentem

[P 3.3](#) Zveřejnění

Uvedené členění realizačních procesů ilustruje organizaci řízení činností školy a kopíruje složitost edukačního procesu ve škole. Jednotlivé procesy na sebe logicky navazují a jsou vzájemně provázány. Veškeré procesy jsou plánovány tak, aby bylo zajištěno plnění strategie a poslání školy orientované na zákazníka.

Důležitou složkou systému kvality řízení organizace je komunikace. Vedení VOŠH uplatňuje efektivní a účinný proces oboustranné interní komunikace na podporu zapojení zaměstnanců, naplňování požadavků QMS, včetně stanovené politiky a cílů kvality a dalších požadavků na jakost – proces P-1.1, označuje soubor řídicích procesů. Při vertikální



komunikaci členové vedení společnosti zajišťují předání informací po linii vedení – zaměstnanci prostřednictvím pravidelných nebo mimořádných porad vedení, příkazů, pokynů, interních sdělení, pracovních porad, námětů a připomínek zaměstnanců nebo schůzek řešitelských týmů. Při horizontální komunikaci dochází k výměně informací mezi zaměstnanci navzájem. Informace si vyměňují na firemním serveru nebo prostřednictvím oznámení.

Pravidelné přezkoumávání a hodnocení systému kvality vedením školy [P 2.1](#), které můžeme označit jako **podpůrné procesy**, je rozhodující pro zlepšování systému řízení kvality a jeho procesů, zlepšování služeb ve vztahu k požadavkům zákazníka, vytváření potřebných zdrojů – finančních, personálních a materiálních. Cílem přezkoumání je zjišťování stálé vhodnosti a efektivnosti uplatňovaného systému kvality.

Výsledkem přezkoumání systému managementu kvality je hodnocení souslednosti vhodnosti a přiměřenosti podle výsledků auditů, plnění politiky a cílů kvality, hodnocení efektivnosti podle výsledků spokojenosti zákazníků a výkonnosti procesů systémů managementu kvality, rozhodnutí o změnách v systému řízení kvality, včetně politiky a cílů kvality, úkoly ke zlepšování procesů realizace zakázky a efektivnosti QMS, rozhodnutí o potřebných zdrojích. O výsledku přezkoumání je učiněn zápis – zpráva o kontrole. Výsledky z přezkoumání jsou podkladem ke zlepšování uplatněného systému managementu kvality, obvykle prostřednictvím úkolů k cílům nebo ke změně nebo inovaci cílů.

Vzhledem k rozsáhlosti tématu všech procesů v rámci celé organizace je práce zaměřena na procesy vztahující se k zákazníkovi, resp. proces získávání zákazníků-studentů školy<sup>43</sup>, který byl dotazníkovým šetřením<sup>44</sup> i výstupy Školské rady hodnocen jako nedostatečný.

---

<sup>43</sup> V tomto případě se zaměříme na získávání studentů školy, ne na přivedení diváků do Pídivadla, což je další z neméně důležitých úzce souvisejících prioritních procesů.

<sup>44</sup> Dotazník obsahoval také část zaměřenou na Public Relations školy, zjišťoval i způsob jakým se studenti o Vyšší odborné škole dozvěděli.

### 5.3 Použité výzkumné metody

Současně níže uvedenými metodami přispěli ke kvalitě auditu a následné kvalitě služeb výše zmíněná dotazníková šetření a rozhovory<sup>45</sup> se zaměstnanci i zákazníky/školy.

#### 5.3.1 SWOT analýza

Teoretický úvod ke SWOT analýze je v bodu 3.6.1. Následuje tabulka pro případ Vyšší odborné školy herecké:

OBLAST	Slabé stránky VOŠH/ Hrozby	Silné stránky VOŠH/ Příležitosti
<b>SP1</b>		
<b>P 1.1 Řízení a plánování školy</b>	<p>Nedostatek nových uchazečů</p> <p>Nedostatek vyučovacích prostor</p> <p>Nedostatek herců/umělců s pedagogickým vzděláním</p> <p>Málo účinná motivace všech pracovníků</p> <p>Nedostatečná kooperace mezi vedením a pedagogy</p> <p>Nespolehlivost a neloyalita zaměstnanců</p> <p>Nedostatky v PR a marketingové propagaci</p> <p>Silná konkurence</p> <p>Nedostatek financí a nedostatečná výše dotace</p> <p>Neprodlení nájemních smluv budov školy a Divadla</p>	<p>Goodwill podniku</p> <p>Dobrá tvůrčí externí spolupráce (pedagogové, dodavatelé služeb)</p> <p>Specifická profesní a osobnostní zdatnost</p> <p>Vysoká konkurenceschopnost</p> <p>Kvalitní komunikace v rámci podniku i směrem ven</p> <p>Vysoká úroveň komunikace s odběrateli</p> <p>Nenasycenost trhu</p> <p>Dokonalá znalost konkurence</p> <p>Efektivní hospodaření s finančními prostředky a příznivá finanční situace podniku (celkový vložený kapitál, celková aktiva, vlastní kapitál, celkový investovaný kapitál)</p> <p>Zajištění smluv pronájmu budov</p>

<sup>45</sup> Standardizovaný rozhovor s otevřenými otázkami (bod 3.6.3.).

<b><i>P 1.2 Řízení zdrojů a inovací</i></b>	<p>Nedostatek informací napříč obory</p> <p>Zastaralé technologie</p> <p>Nedostatečné technické vybavení pro podporu tvůrčí práce</p> <p>Špatný výběr dodavatelů služeb</p> <p>Neschopnost reakce na potřeby zákazníka</p>	<p>Speciální a „předstihové“ komerční informace pro inovace ve vzdělávání a řízení podniku</p> <p>Spolehlivý a kvalifikovaný informační systém</p> <p>Nadějný potenciál tvůrčích pracovníků</p> <p>Monopolní ovládnutí určité oblasti/ vyučovaného předmětu</p> <p>Rychlá reakce na potřeby zákazníka a trhu</p> <p>Rychlé přizpůsobení se změnám</p> <p>Vlastnictví know-how</p>
<b><i>P 1.3 Řízení procesů a dokumentace QMS</i></b>	<p>Nedostatečná obeznámenost zaměstnanců i studentů s normami a dokumentací školy v souladu s legislativou ČR</p> <p>Nedostatečná synchronizace procesů</p> <p>Neplatná a neaktuální dokumentace školy</p> <p>Nekvalifikovanost představitele pro jakost</p>	<p>Informování zaměstnanci a klienti dodržující pravidla</p> <p>Správné fungování dílčích i hlavních procesů ve VOŠH</p> <p>Pravidelně aktualizovaná dokumentace flexibilně reagující na změny</p> <p>Profesionální proškolený představitel QMS</p>
<b>SP2</b>		
<b><i>P 2.1 Přezkoumání, monitorování a měření</i></b>	<p>Nedostatečné přezkoumání, monitorování a měření ve VOŠH</p> <p>Použití nesprávných nástrojů k zjišťování a měření</p> <p>Neseznámení účastníků s významem a výsledky šetření</p> <p>Nepravidelnost získávání výsledků</p>	<p>Pravidelné přezkoumání, monitorování a měření ve VOŠH</p> <p>Vhodné metody a nástroje přezkoumání, monitorování a měření ve VOŠH</p> <p>Zaměstnanci a klienti informování o významu šetření a o rizicích plynoucích ze zamlčených nebo nepravdivých údajích</p>

<b>SP3</b>		
<b>P 3.1 Prověření talentu</b>	Nedostatek talentovaných jedinců pro následné fungování studijní skupiny  Preference pedagoga-subjektivní posouzení oblíbenosti studenta  Vysoká míra absence Chyba při určování míry talentu jednotlivců	Fungující herecká skupina s rozmanitými schopnostmi  Objektivní posuzování talentu  Pravidelná docházka
<b>P 3.2 Práce s talentem</b>	Nízká motivace studentů  Nedostatečné rozvržení času – nízká kvalita závěrečného představení  Nízký počet chlapců ve skupině	Motivovaní, talentovaní studenti  Dodržení rozvrhu-průkaznost schopností studenta
<b>P 3.3 Zveřejnění</b>	Špatný výběr inscenace  Nízký počet diváků/hodnotitelů v Pídivadle  Nedostavení se studentů/herců na představení  Selhání potřebné techniky při představení	Správný výběr inscenace  Vysoký zájem diváků o představení  Přínos pro školní skupiny (ZŠ, SŠ) výběrem inscenace korespondující s probíranou látkou  Pozitivní ohlasy diváků (zpětná vazba prostřednictvím děkovných e-mailů nebo dopisů)

Tab. 1 SWOT analýza

### 5.3.2 Analýza rizik

Teoretický úvod k analýze rizik viz bod 3.6.2. **Pojmenování a zdokumentování rizik** Vyšší odborné školy herecké je velmi důležité pro jejich eliminaci. Vyloučení rizik je součástí každodenní práce vedení a je součástí všech hlavních procesů řízení. Pravidelná kontrola a předcházení rizik napomáhá ke snížení možností neshod při auditech. Mezi základní rizika patří kvalita pedagogické činnosti, kontrola odvedené práce a její kvality, neshody zaměstnanců se studenty a klíčovými pedagogy, nízká motivace a angažovanost zaměstnanců školy, snižující se počet uchazečů o studium, změna vzdělávacích potřeb žáků, nevhodné oslovení cílové skupiny, nejistota plynoucí z nájemního vztahu, neschválení

zvýšené dotace pro školu, nízká kvalita práce dodavatelů, úrazy, nehody, poškození majetku, zvyšující se náklady na provoz budovy školy, nevyrovnané cash-flow a zadlužení školy, vysoká a průběžně zvyšující se administrativní zátěž organizace, nevyhovující výsledků inspekční činnosti České školní inspekce, změna legislativy a nedodržení legislativních požadavků.

Rizika jsou eliminována kontrolou pracovníků a zajišťování výsledků jejich činností z výsledků studentů, z rozhovorů se studenty, z dotazníkových šetření. Další prevencí vzniku rizik je kontrola plnění rozvrhu jednotlivých studijních skupin, která spočívá v kontrole třídních knih, kontrole docházky studentů a pedagogů, ve sledování pomocí programu Bakaláři. Tímto způsobem jsou zjišťovány neshody a jsou, v souladu s řády školy a divadla a se záměry vedení školy, navrhována funkční nápravná opatření. Ke kvalitním výsledkům pedagogů jsou voleny vhodné motivační nástroje, kterými jsou finanční odměny, odměňování ústní zpětnou vazbou v rámci pedagogických porad a role v divadelních představeních v Pídivadle.

Dalšími podpůrnými akcemi k vyloučení rizik jsou propagace školy a Pídivadla, jejíž součástí jsou investice do prezentace školy v médiích, do letáčků s propagací akcí školy, do webových stránek a propagaci na Facebooku. V neposlední řadě k těmto aktivitám patří dosažení prodloužení nájemní smlouvy pro další roky, investice do oprav a vybavení školy a divadla, s čímž souvisí i každoroční vyhodnocování dodavatelů výrobků a služeb. Další důležitou činností je nutnost tvorby a zachovávání finančních rezerv, správné hospodaření s finančními prostředky a velmi úzká spolupráce s externí účetní.

Nezbytností je dodržování legislativy, zákonem stanovených termínů a plnění školních vzdělávacích programů. Pro získání zvýšené dotace je nezbytné hospodárné a transparentní nakládání s finančními prostředky v souladu s platnou legislativou a požadavky Magistrátu hlavního města Prahy a Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky.

### **5.3.3 STEP analýza**

STEP analýza (podrobněji v Analýza vnějšího prostředí bod 3.6.4.) je využívána v případě nutnosti reakce na náhlou změnu. Nejvýraznější změny v dokumentaci nastávají vlivem změny v politicko-právních faktorech. Změnou v právních normách a ve výši státních

dotací do rozpočtu školy, ale také vlivem změny ve faktorech socio-kulturních, zejména v oblasti demografie (snižující se počet uchazečů o studium).

## **5.4 Interní audit**

Mezi čtyři cíle interního auditu ve Vyšší odborné škole herecké patří ověření shody s aplikovatelnými normami - v auditu je zejména zajištěna shoda s požadavky normy ISO 14001:2004 a normy ISO 9001:2008, předpisy, specifikacemi a legislativou, dále ověřit shodu s dokumentovanými postupy, v neposlední řadě ověřit efektivnost procesů QMS (např. vhodnosti jejich zavedení a plnění jejich ukazatelů) a také mají za cíl identifikovat příležitosti ke zlepšení (např. vybranou metodou pro zjištění slabých míst – SWOT).

### **5.4.1 Pravidelné interní kontroly**

Vyšší odborná škola herecká má vytvořen dokumentovaný postup Interní auditu VOŠH který stanovuje odpovědnosti a požadavky na plánování a provádění auditů, vytváření záznamů a podávání zpráv o výsledcích. Pravidla a zásady uvedené dále ve směrnici platí pro interní auditory a pro všechny organizační útvary VOŠH.

Interní audit kvality je systematický, nezávislý, dokumentovaný proces získání důkazů a jejich hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou plněna stanovená kritéria. Interní audit provádí osoba s odbornou způsobilostí, kterou je interní auditor. Výběr interního auditora provádí ředitel školy z řad externích, popř. interních odborníků. Interní auditor má vysokoškolské vzdělání, dobře zná chod, strukturu a organizaci školy, má minimálně 3 letou pedagogickou praxi (nutná zejm. v případě hospitací) a praxi v interním auditu. Každý interní auditor také absolvuje kurz pro auditory, kde se seznámí s požadavky standardu kvality, s postupy auditů a s uměním komunikace při auditu.

Vyšší odborná škola herecká má svůj harmonogram interních auditů, kterým se řídí a zajišťuje, aby systém řízení vyhovoval požadavkům normy a zaměření organizace a aby účinně začleněn a udržován. Předmět jednotlivých auditů je pevně určený, stejně jako jejich množství a postupy provedení. Auditóři jsou zvoleni tak, aby byla zajištěna nezájatost při auditu, auditor nesmí kontrolovat vlastní úsek činnosti. Metody použité při výkonu auditů musí prokazovat způsobilost postupů dosahovat zamýšlené výsledky.

Během školního roku jsou naplánovány pravidelné interní audity, které zaručují kvalitu služeb zákazníkovi. Patří mezi ně kontrola třídních knih, dodržování rozvrhu a

kontrola docházky studentů, která je vykonávána průběžně každý týden, kontrola třídních výkazů je prováděna jednou měsíčně. Každý měsíc je průběžně prováděna kontrola výkazů práce pracovníků školy, vč. výplat a kontrola personální agendy, také je čtvrtletně prováděna kontrola čerpání rozpočtu (účetní rozvahy) a každý měsíc probíhá kontrola výsledovek, na hospodářském úseku je také měsíčně kontrolována pokladna (školy i Pidivadla-tam patří i stav vstupenek). Kontrola zápisů z porad probíhá jednou za dva týdny nebo podle zadaných termínů. Pravidelně probíhá kontrola klasifikačních listů, zápisů do programu Bakaláři, kontrola zápisů do indexů. V rámci hospitační činnosti probíhá přibližně jednou za měsíc kontrola dodržování výukových programů a metodických listů. Jednou ročně je prováděna kontrola inventárních seznamů (po jednotlivých třídách a prostorách školy a Pidivadla). Jednou ročně probíhá kontrola BOZP a PO a požární knihy a zaměstnanci jsou proškoleni BOZP a PO. Každý týden je kontrolována kvalita úklidu.

**Plán auditů** je přizpůsoben stavu a důležitosti procesů. Také je závislý na úseku organizace, ve kterém by měl být prováděn a na organizaci školního roku. Vychází z výsledků předchozích auditů, které jsou zaznamenány a archivovány. Plán auditů doplňuje také mapa auditů, aby nebyla opomenuta žádná položka norem ISO 14001:2004 a ISO 9001:2008. Tedy aby byla provedena kontrola všech procesů v celé organizaci.

Výsledky auditů jsou směrodatné například také k vytvoření Politiky školy. Politika kvality obsahovala pro školní rok 2012/2013 tyto body:

- reorganizační změny a kontrola dokumentace podle § 28 školského zákona v platném znění změna Organizačního řádu (hmotná odpovědnost, maximální zůstatek v pokladně)
- školení o interních auditech, změna Přílohy č. 10 k Příručce kvality – Interní audity
- zvětšení kapacity výukových prostor
- podpora zaměstnanosti absolventů
- zlepšování komunikace se studenty
  1. k personálním stránkám byly přidány firemní stránky na Facebook
  2. evaluace studia – žádosti a rozhovory se studenty (individuálně, Rada školy)
- zapojení mladých režisérů do projektů školy – inovace v umělecké tvorbě inscenací

V Plánu zlepšování ve vztahu k plnění cílů kvality pro rok 2013 bylo zdůrazněno zejména zavádění mimořádných kontrol a interních auditů zaměřených na specifické oblasti v řízení školy, které vyžadují větší pozornost - spisová služba, evidence prodaných lístků v Pidivadle, resp. evidence počtu diváků v Pidivadle apod.

Priority zdůrazněné v Politice kvality pro školní rok 2013/2014 byly:

- důraz na efektivní řízení a vedení školy školení vedoucích pracovníků v klíčových právních normách, vyhodnocení uměleckého kurikula pedagogů a stanovení individuálních vzdělávacích či uměleckých cílů ve výuce pedagoga, realizace interních auditů včetně hospitační činnosti (vč. Školení)
- pravidelná neformální setkávání podle potřeb studentů a pedagogů (netýká se školské rady a pedagogických porad) – vždy k tématu, které trápí studenty nebo pedagogy
- propojení karet procesů a nového vzdělávacího programu
- podpora zaměstnanosti absolventů
- zpřísnění kontrolního systému - kontrola povinné dokumentace (zejména neustálé vyhodnocování docházky studentů – studijní referentkou a zástupcem z třídních knih (okamžitá zpětná vazba))
- investice do vybavení školy a zkvalitňování administrace
- nové PC (mj. do Pidivadla)
- aktualizace softwaru
- rekonstrukce Pidivadla
- zkvalitňování spisové služby
- zlepšování kvality výuky a její propagace



## 5.5 Externí audit

Jak již bylo uvedeno výše, externí **audit vzdělávacích aktivit provádí pouze Česká školní inspekce**. Za dobu fungování Vyšší odborné školy herecké proběhly dvě hloubkové inspekce, jejichž výsledky jsou následující:

Kontrola ČŠI (č. j.: 01-1907/05-5195, signatura qa2c2101) z 19. a 20. října 2005 k dodržování právních předpisů prováděná ve smyslu ustanovení paragrafu 174 odst. 2 písm. d) zákona č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), podle zákona č.552/1991 Sb., o státní kontrole ve znění pozdějších předpisů došla k závěru, že ve sledovaných oblastech kontroly nebylo zjištěno porušení uvedených právních předpisů. Kontrolní zjištění se opíralo o 55 dokladů.

Veřejnosprávní kontrola ČŠI (pod č. j. ČŠIA-1177/14-A), která proběhla 19. a 20. 6. 2014, kontrolovala období roku 2013 z hlediska využívání finančních prostředků státního rozpočtu poskytnutých soukromým školám podle §160 odst. 4 a §163 zákona č. 561/2004 Sb. Ve znění účinném v kontrolovaném období a podle §1 zákona č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění účinném v kontrolovaném období. Proběhla kontrola ve třech oblastech s následujícím zjištěním:

1. Kontrola, zda finanční prostředky ze státního rozpočtu poskytnuté podle příslušných ustanovení školského zákona byly přijaty a použity oprávněně. Kontrolou v této oblasti bylo zjištěno, že finanční prostředky poskytnuté ze státního rozpočtu v roce 2013 škola přijala a využila oprávněně.
2. Kontrola, zda údaje o hospodaření s finančními prostředky poskytnutými ze státního rozpočtu podle §160 odst. 4 školského zákona věrně zobrazují zdroje, stav a pohyb těchto prostředků. Kontrolou v této oblasti bylo zjištěno, že „účetnictví školy bylo v kontrolovaném období vedeno v souladu s §7 odst. 1 zákona 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění platném v kontrolovaném období“.
3. Prověření, zda kontrolovaná osoba na základě nedostatků zjištěných kontrolami provedenými orgány veřejné správy ve sledovaných oblastech dostatečně účinně realizuje přijatá opatření, zda zjištěné závady a nedostatky byly odstraněny.

Kontrolou v této oblasti bylo zjištěno, že předchozí kontrola Pražské správy sociálního zabezpečení neuložila škole žádná nápravná opatření k odstranění nedostatků.

Každoroční **kontrolou hospodaření** školy je povinný audit prováděný nezávislou firmou „Primaska audit a.s.“. Každoročně probíhá také **kontrola ze zdravotních pojišťoven**. Další pravidelnou externí kontrolou je kontrola všech hasicích přístrojů ve škole, jejíž součástí je i školení zaměstnanců, BOZP a odborná příprava členů preventivní požární hlídky. Každoročně provádí **kontroly a proškolení bezpečnosti práce a kontrolu hasicích přístrojů** externí odborná firma z Prahy 4. Dne 1. 1. 2011 byla vydána Směrnice pracovních úrazů a nemocí z povolání, která je nadále platná.

Důležitým podkladem pro externí audity a zpětnou vazbou pro vedení školy jsou interní audity. Interní audity mají svůj harmonogram nebo jsou podle potřeby neohlášené. Jsou předmětem práce a jsou popsány níže.

Termíny interních auditů lze přizpůsobit potřebám Organizace školního roku, v naléhavých případech lze termín naplánovaného interního auditu změnit. Datu externího auditu se musí organizace přizpůsobit. Externí audity mohou být neohlášené.

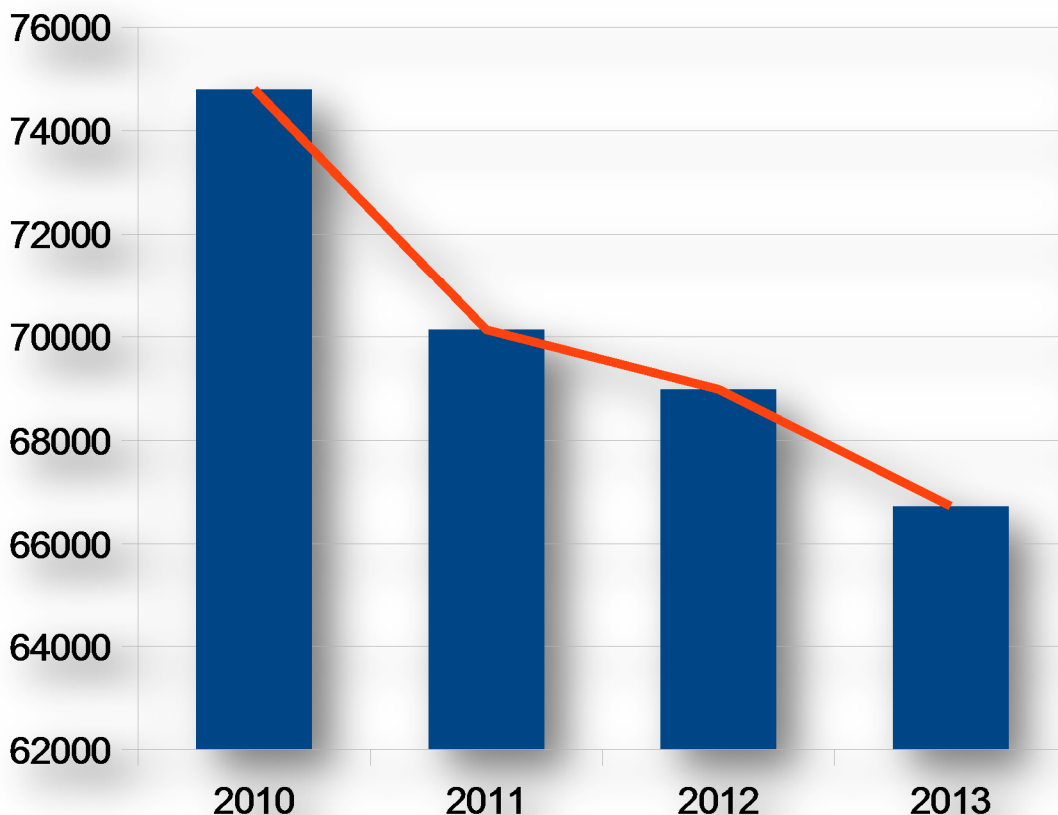
Kvalita školy je potvrzována externím prověřováním strukturovaného systému managementu, také sebehodnocením instituce podle definovaných kritérií (s případným externím ověřováním výsledků)

## 5.6 Výstup z interního a externího auditu

Na základě výstupů interního a externího auditu je zřejmé, že organizace splňuje požadavky dané normami, dokumentací organizace a legislativou a uspokojuje přání a potřeby zákazníka. Ale **nezaměřuje se dostatečně a soustředěně na cílovou skupinu potenciálního zákazníka**. Není dostatečně popsána strategie firmy k získání zákazníka, i když analýzy vypovídající o klesajícím počtu absolventů středních škol různého zaměření jsou vypracovány a ve Výročních zprávách je fakt o snižujícím se počtu studentů středních škol konstatován.

Vypovídající hodnotu mají zejména počty přihlášených studentů ve vztahu k absolventům a kapacitě školy a jednotlivých oborů (dlouhodobý nezáměr o obor: Herectví s

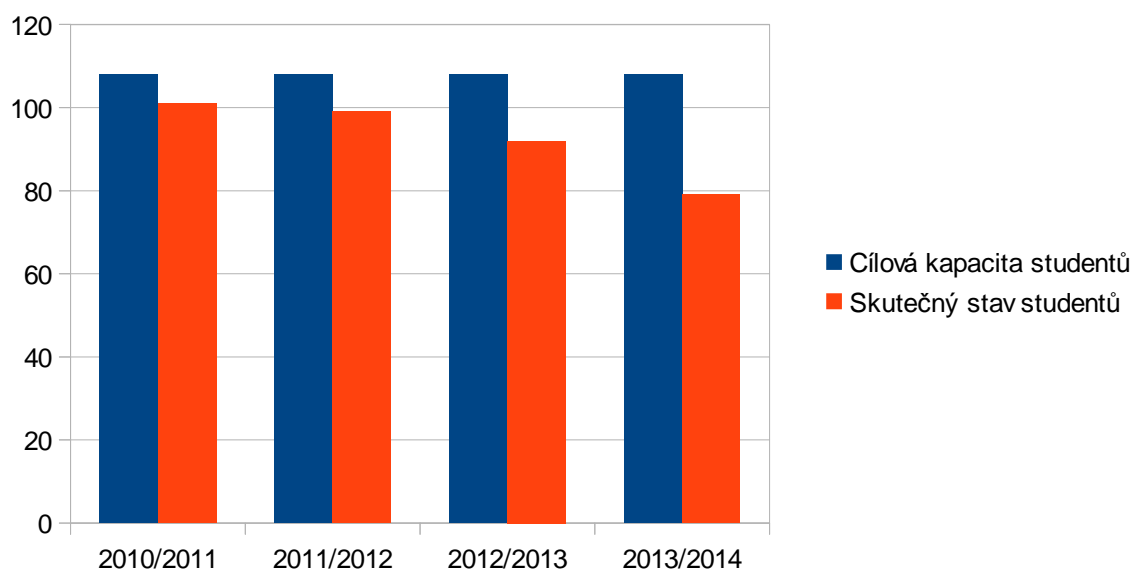
loutkou).



Graf 1 Počet absolventů středních škol s maturitní zkouškou (Zdroj: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-08/Vyvoj-poctu-absolventu-SS-a-VOS/1>)

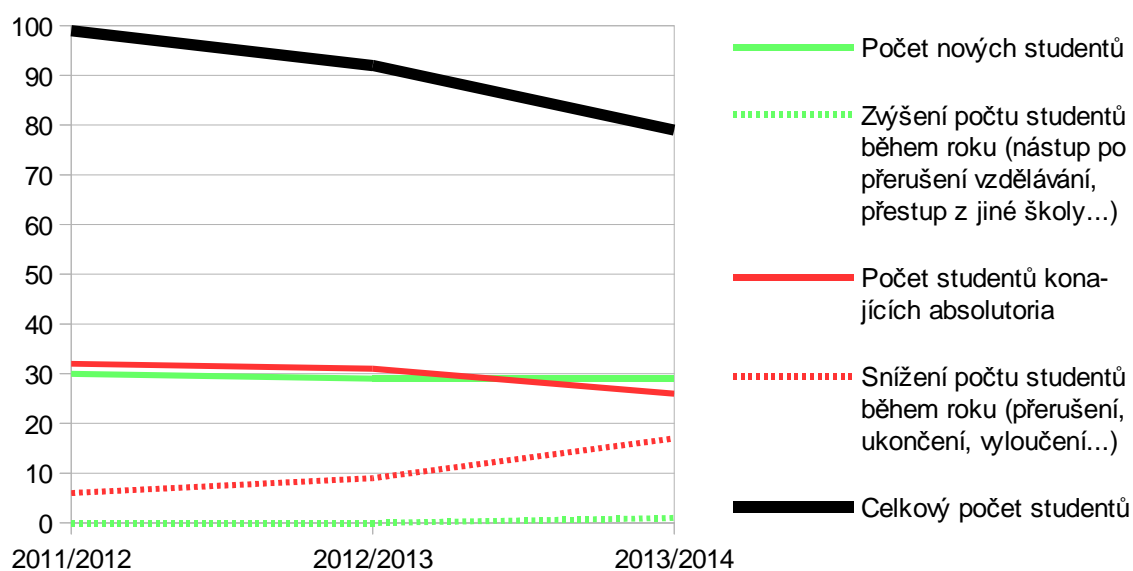
Graf 1 byl použit, protože nové uchazeče o studium Vyšší odborné školy herecké tvoří z většiny čerství absolventi středních škol s maturitní zkouškou (maturitní zkouška je jedním z požadavků k přijetí ke studiu). V Grafu 1 je zřetelný úbytek absolventů s maturitní zkouškou. Zatímco v roce 2010 (důležitý údaj pro studenty prvního ročníku VOŠH pro školní rok 2011/2012) jich bylo 74 802, v roce 2011 jich bylo jen 70 134, v roce 2012 jich bylo 68 984 a v roce 2013 jich bylo už jen 66 725.

Nejsou definovány maturitní obory, ani zaměření, protože mezi studenty jsou absolventi rozmanitých oborů SŠ. Většina studentů přichází z humanitních oborů, ale absolventi technických oborů nejsou výjimkou. To je také důvod proč nelze jednoznačně určit původ cílové skupiny a je ztížena oblast propagace.



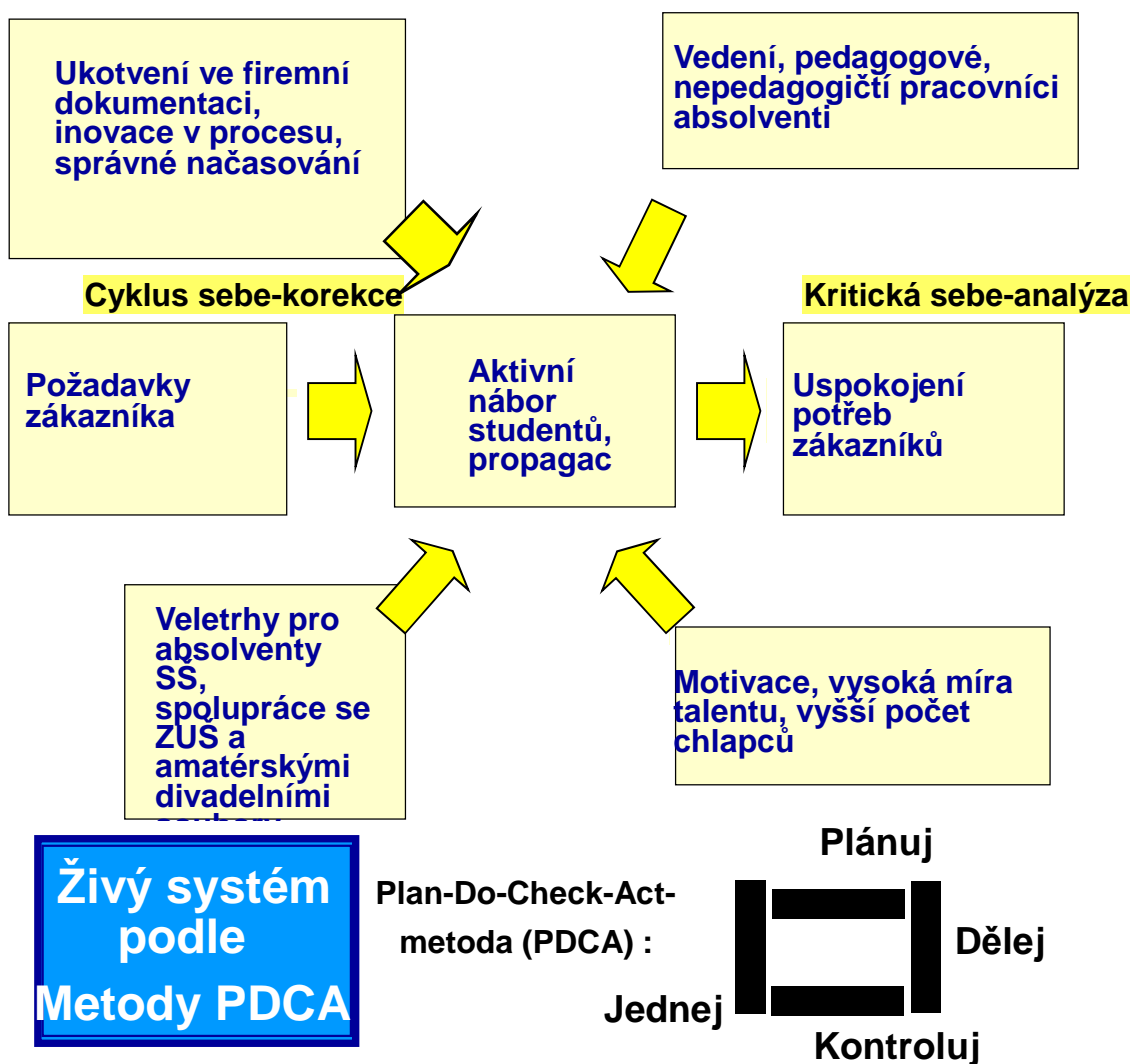
Graf 2 Stav naplnění kapacity Vyšší odborné školy herecké.

Z Grafu 2 je patrný úbytek studentů mezi sledovanými školními lety 2010/2011 – 2013/2014, který nastává i přes to, že škola podniká kromě Pdifestu i jednorázové propagační aktivity s lokální působností.



Graf 3 Změna stavu studentů během školního roku.

Z Grafu 3 je patrné, že k úbytku žáků nedochází jen začátkem a koncem školního roku, ale také v jeho průběhu, kdy studenti přeruší z neurčených důvodů vzdělávání, jsou přijati na jinou školu (většina studentů se snaží dostat na DAMU, pro kterou mají po absolvování třeba i prvního ročníku na VOŠH výbornou přípravu). Poslední výrazné zvýšení odchodů během roku bylo způsobeno neshodou se zaměstnankyní, která byla propuštěna a odvedla s sebou během roku i celou hereckou skupinu, která pokračovala za nejasných podmínek a okolností ve studiu na jiné soukromé škole. Jde o ojedinělý případ, který nebylo možné řešit jinak. Bylo jednáno dle norem ISO z řady 9001 a konáno v souladu s interní dokumentací.



*Obr. 4 Želví diagram procesu propagace a náboru nových studentů*

**Želví diagram** ilustruje již výše zmíněnou **metodu PDCA**, v tomto případě proces zaměřený na nové studenty, který autorka považuje za vhodnou ke zlepšování. Do procesu náboru a propagace jsou zahrnuty vstupy (potenciálního) zákazníka, nástroje - čím je cíle dosahováno a lidi - kým je cíle dosahováno. Dále je do procesu zahrnut způsob - jak je cíle dosahováno. Také jsou do procesu zahrnuta kritéria měření a hodnocení.

V současné době slouží k pravidelné prezentaci školy s úspěchem Pidifest a účast na uměleckých soutěžích a festivalech.

-

## 6 Shrnutí zjištění z analýz a vypracování návrhů na zlepšení

### 6.1 Shrnutí poznatků z rozborů

Z předchozích zjištění vyplývá, že musí být nastavena preventivní opatření proti snižování počtu žáků. A také musí být zavedena opatření pro zvýšení povědomí o škole zájemců o studium, ale v neposlední řadě i široké veřejnosti (představení na studentské divadelní scéně Pidivadla).

Z želvího diagramu je zřejmé, že proces náboru a propagace by měl být precizně popsán v dokumentaci podniku (jeho absence je významnou slabinou VOŠH), mělo by být také pružně reagováno na změny v daném tržním segmentu, vedení by mělo mít výhodu ze znalosti strategie řízení a všech významných aktivit konkurenčních podniků.

Na propagaci školy by se nemělo podílet jen vedení školy. VOŠH se snaží zapojovat do aktivit propagace i pedagogy a studenty. Velmi pěkná je iniciativa veřejně známých absolventů školy, kteří se k Vyšší odborné škole herecké nadále hlásí i prostřednictvím médií (zejména Aleš Cibulka, Klára Doležalová, Tereza Kostková nebo Tomáš Hejlík).

### 6.2 Návrhy na zlepšení současného stavu managementu kvality Vyšší odborné školy herecké

Cílovou skupinu je nutné hledat mezi motivovanými lidmi, kteří budou schopni prokázat vysokou míru talentu, vhodné by bylo nalézt způsob jak přilákat více chlapců (za 20 let snah o přilákání většího množství chlapců, je pravděpodobné, že pro tento specifický obor žádný způsob neexistuje). Účinným navrhovaným způsobem seznámení zájemců je prezentace na veletrzích pro absolventy SŠ (typu Schola Pragensis, Gaudeamus), které navštěvují studenti různých typů škol. Další navrhovanou možností je navštěvování středních škol, ale vhodnější by byla možnost prezentace na zaměřených (základních) uměleckých školách a u amatérských divadelních souborů. Velmi se ve škole osvědčily také herecké kurzy pro veřejnost. Důležité je vhodné **načasování** zmíněných aktivit.

Z hlediska opakovaných akcí se velmi osvědčil školní festival Pidifest, kde mimo jiné vystupují studenti se svými představeními, v rámci festivalu jsou také konány

přijímačky na nečisto. Propojením těchto pravidelných aktivit se škola dostává do povědomí veřejnosti. Bylo by také vhodné zdůraznit (např. besedami u představení pro školní skupiny, nebo viditelnější prezentací jmen spojených se studijní skupinou v programech, na plakátech a jiných materiálech) propojenost Vyšší odborné školy herecké a studentské divadelní scény Pídivadla.

Z uvedených zjištění vyplývá, že je vhodné zachovat prezentaci prostřednictvím Pídivadu. Stejně tak je vhodná další účast na uměleckých soutěžích a festivalech. Velký význam má také sponzorovaná stránka Vyšší odborné školy herecké na Facebook (dají se nastavit parametry pro vyhledání cílové skupiny – např. věk, vzdělání, zájmy) a vhodné by bylo zajištění reklamy i na dalších sociálních sítích či webových stránkách internetu zaměřených na danou cílovou skupinu.



## 7 Závěr

Zavedení systému kvality je závislé na jejích měnících se potřebách. Ve VOŠH je to zejména potřeba zvýšení počtu studentů a udržení kvality současného vzdělávání ve VOŠH, dále také uspokojení očekávání diváků školní divadelní scény. Normy ISO 9001:2008 byly do VOŠH zavedeny proto, že systémově stanovují a řeší na škole probíhající změny a činí tak školu průhlednou pro veřejnost.

Hlavní přínosy jsou posílení významu stávajícího systému managementu, nastavení parametrů pro kontrolu všech úseků VOŠH, zvýšení konkurenceschopnosti a neustálé zlepšování, zlepšení využívání finančních prostředků, plnění požadavků zákazníků (studentů, diváků, ale i rodičů studentů) a zvyšování jejich spokojenosti a systémové zkvalitňování hlavní činnosti škol, tj. vzdělávání a výchovy. Vlastnictví certifikátu také zvyšuje hodnotu organizace a zlepšuje image školy.

Metody použité pro získání informací o postavení Vyšší odborné školy herecké na trhu a pro její další směřování byly vybrány správně a splnily účel výzkumu. Pomocí metod lze stanovit současný stav i vývoj vnitřního i vnějšího prostředí organizace.

Provedené interní i externí audity potvrdily účinnost zavedeného systému řízení kvality a kvalitu nabízených služeb. Výsledky auditů byly bez větších výhrad. Ale nijak (díky nepropracované dokumentaci v této oblasti organizace VOŠH) nepoukázaly na úbytek studentů a nutnost opatření proti tomuto jevu. Autorka navrhla aplikovatelná doporučení dalších postupů. Za nejdůležitější považuje zejména upřesnění procesu náboru a propagace v interní dokumentaci Vyšší odborné školy herecké a zachování pravidelných akcí jako je Pidifest a umělecké soutěže a jiné festivaly. Z hlediska poptávky nových zákazníků považuje za nutné zachování sponzorované stránky na Facebooku. Odborným přínosem práce je zdůraznění výhodnosti zavedení systému řízení kvality i pro malé nevýrobní podniky a pro oblast školství. Při přijetí mezinárodních norem ve školství je výhodou následná možnost srovnání školství na mezinárodní úrovni a možnost následné spolupráce na společných cílech a programech, možnost fungovat ve shodě s požadavky občanské společnosti a s etickými zásadami budoucího povolání (herectví). Výhodou zavedení norem ISO 9001:2008 je, vedle zaměření na potřeby zákazníka, transparentnost

firmy pro zákazníky a veřejnost. V rámci systému řízení kvality dochází k preventivním opatřením a včasnému podchycení nedostatků, které je možné i díky pojmenování a zdokumentování jednotlivých procesů v organizaci. Z výše provedeného šetření vyplývá, že lze určité procesy v organizaci omylem opominout, úkolem této práce je upozornit i na tuto možnou skutečnost.

## 8 Literatura

### 8.1 Odborná literatura

DRDLA, M., RAIS, K. *Řízení změn ve firmě – reengineering: jak vybudovat úspěšnou firmu*. 1. vydání, Praha: Computer Press, 2001, 145 s. ISBN 80-7226-411-7.

DRUCKER F., Peter. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vydání, dotisk, Praha: Management Press, 2012, 300 s. ISBN 978-80-7261-242-0

DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2005, 165s., ISBN 80-7179-809-6

ČSN EN ISO 19011, *Směrnice pro auditování systémů managementu*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2012, 68 s.

ČSN EN ISO 9001:2008, *Systémy managementu kvality – Požadavky*, Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009, 56 s.

GRASSEOVÁ, Monika a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9

HRUDKOVÁ Blanka. *Odborný komentář k systému managementu kvality ve výchově a vzdělávání: směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 s použitím ISO/IWA 2:2003 : založena na ISO 9001:2000, druhé vydání, 2000-12-15 Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2004, 99 s. ISBN 978-80-7283-154-8

LANDA, Martin, POLÁK, Michal. *Ekonomické řízení podniku*. Brno: Computer Press, 2008, 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9

MIZUNO, Shigeru. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria Publishing, 1995, 301 s. ISBN 80-85605-38-4

PHILLIPS, Ann W. *Interní audity. ISO 9001:2008. Snadno a efektivně*. 3. vydání, Praha: Česká společnost pro jakost, 2009, 168 s. ISBN 978-80-02-02167-4

SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3 rozšířené a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6

TICHÁ, Ivana, HRON, Jiří. *Strategické řízení*. Praha: CREDIT, 2003, 240 s. ISBN 80-213-0922-9

TRUNEČEK, JAN a kol. *Interní manažerský audit*. 1. vydání, Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2004, 147 s. ISBN 80-86419-58-4

VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 163. ISBN 80-247-0194-4

VEBER, Jaromír. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1

ZADRAŽILOVÁ, Dana, KHELEROVÁ, Vladimíra. *Management obchodní firmy*, Praha: Grada, 1994, 293 s., ISBN 80-85623-72-2

## 8.2 Internetové zdroje

[http://www.eisod.cz/index.php?t=opti\\_podnik\\_proc](http://www.eisod.cz/index.php?t=opti_podnik_proc)

<http://www.oecd.org/general/38406764.pdf>

<http://zakony.centrum.cz/obchodni-zakonik/cast-1-hlava-1-dil-3>

<http://zakony.centrum.cz/obchodni-zakonik/cast-1-hlava-1-dil-2>

<http://zakony.centrum.cz/obchodni-zakonik/cast-2>

<http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-08/Vyvoj-poctu-absolventu-SS-a-VOS/1>

## Seznam obrázků

Obr. 1 Model 7S .....	11
Obr. 2 Model 6b .....	12
Obr. 3 Tvorba procesní organizace .....	19
Obr. 4 Želví diagram procesu propagace a náboru nových studentů.....	55

## Seznam grafů

Graf 1 Počet absolventů středních škol s maturitní zkouškou (Zdroj: <a href="http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-08/Vyvoj-poctu-absolventu-SS-a-VOS/1">http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-08/Vyvoj-poctu-absolventu-SS-a-VOS/1</a> ) .....	52
Graf 2 Stav naplnění kapacity Vyšší odborné školy herecké.....	53
Graf 3 Změna stavu studentů během školního roku. ....	53

## Seznam tabulek

Tab. 1 SWOT analýza .....	45
---------------------------	----