



Metodika EFIN

Úvodní část

Seznam zkratk

Použité pojmy

Představení projektu EFIN

Zaměření projektu EFIN

Vymezení efektivní instituce

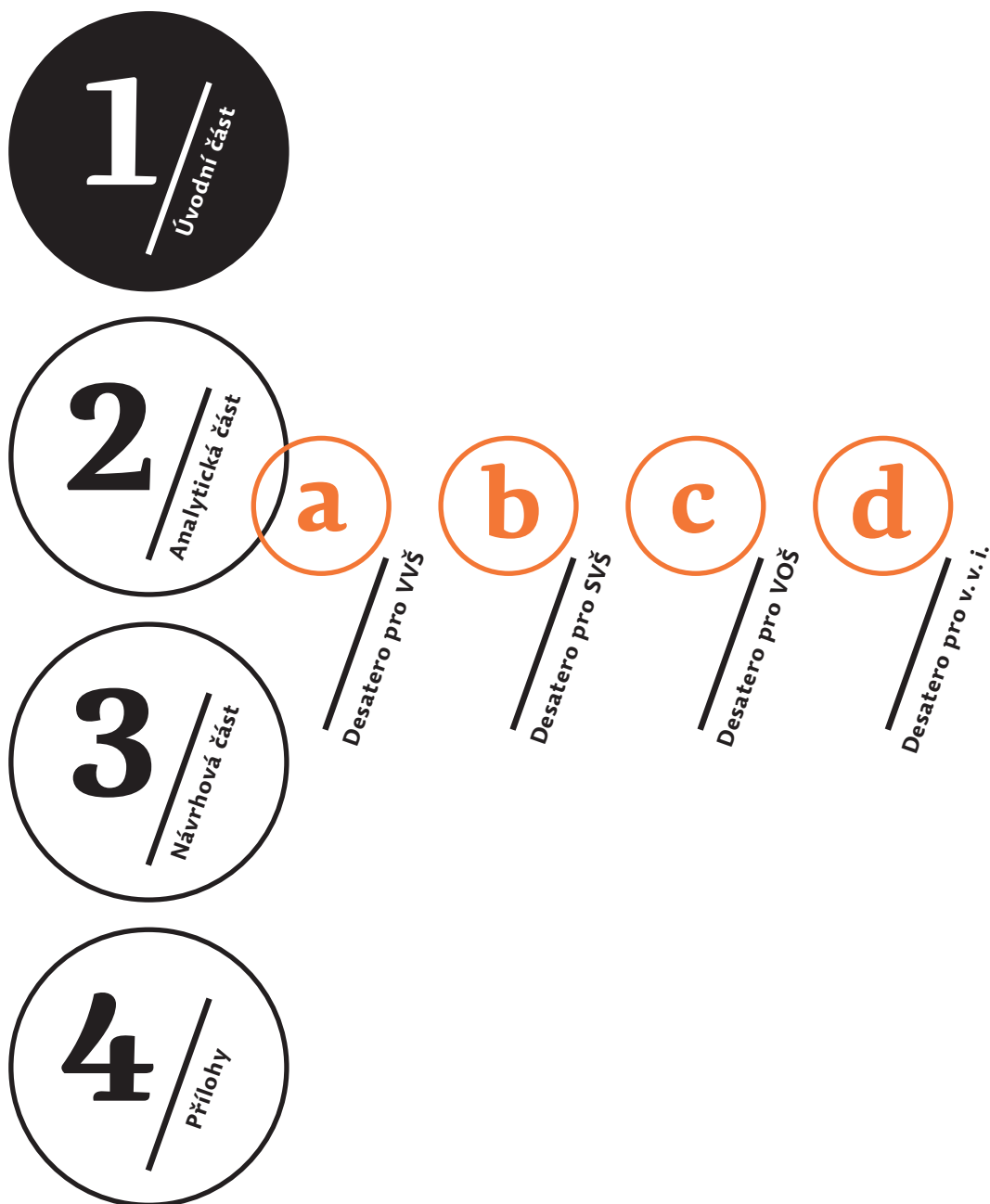
Účel a zaměření METODIKY EFIN

Členění METODIKY EFIN

Seznam použité literatury a dalších zdrojů

Seznam doporučené literatury a dalších zdrojů

Následující schéma
znázorňuje, ve které
části METODIKY EFIN
se čtenář nachází.



Metodika byla zpracována v rámci projektu „Systémová podpora efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání a výzkumných a vývojových organizací (EFIN)“, který je jedním z Individuálních projektů národních řešených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Úvodní část

Obsah

5	Seznam zkratk
8	Použité pojmy
11	Představení projektu EFIN
13	Zaměření projektu EFIN
15	Vymezení efektivní instituce
16	Účel a zaměření Metodiky EFIN
17	Členění Metodiky EFIN
21	Seznam použité literatury a dalších zdrojů
22	Seznam doporučené literatury a dalších zdrojů

Seznam zkratek

Zkratka	Vysvětlení
API	Akademie produktivity a inovací
ARES	Administrativní rejstřík ekonomických subjektů
AS-IS	Současný stav
Audit VaVal	Mezinárodní audit výzkumu, vývoje a inovací v ČR a implementace jeho výsledků do strategických dokumentů (individuální projekt národní realizovaný v rámci OP VK)
AV ČR	Akademie věd České republiky
BPM	Business Process Management / Procesní řízení
BPMN	Business Process Model and Notation / Notace pro modelování business procesů
BSP	Bakalářské studijní programy
CAF	Common Assessment Framework / Společný hodnotící rámec
CMM	Capability Maturity Model
CMMI	Capability Maturity Model Integration / Stupňovitý model zralosti
COBIT	Control Objectives for Information and related Technology / Cíle řízení pro informační a s nimi spojené technologie
CZM	Centrum znalostního managementu
ČR	Česká republika
ČVUT	České vysoké učení technické v Praze
DMS	Document Management System / Systém pro správu a oběh dokumentů
DPH	Daň z přidané hodnoty
DSP	Doktorské studijní programy
DZ	Dlouhodobý záměr
EFIN	Systémová podpora efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání a výzkumných a vývojových organizací (individuální projekt národní realizovaný v rámci OP VK)
EFQM	European Foundation for Quality Management / Evropská nadace pro management kvality
EF-TRANS	Efektivní transfer znalostí a poznatků z výzkumu a vývoje do praxe a jejich následné využití (individuální projekt národní realizovaný v rámci OP VK)
EIPA	European Institute of Public Administration / Evropský institut veřejné zprávy
EPS	Elektrická požární signalizace
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
EZS	Elektrický zabezpečovací systém

Zkratka	Vysvětlení
FAQ	Frequently Asked Questions / Nejčastěji kladené otázky
FEL	Fakulta elektrotechnická
FIT	Fakulta informačních technologií
FTE	Full-time equivalent / Ekvivalent zaměstnance na plný úvazek
GA AV ČR	Grantová agentura Akademie věd České republiky
GA ČR	Grantová agentura České republiky
HTML	HyperText Markup Language / Hypertextový značkovací jazyk
IBM	International Business Machines
ICT	Information and Communication Technologies / Informační a komunikační technologie
ID	Identifikace
IPN	Individuální projekt/y národní
IS	Information System / Informační systém
IT	Information Technologies / Informační technologie
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
JŘBU	Jednací řízení bez uveřejnění
MFF UK	Matematicko-fyzikální fakulta Univerzity Karlovy v Praze
MSP	Malé a střední podniky
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NB	Notebook
NVA	Non-Value added / Nepřidávající hodnotu
o.p.s.	Obecně prospěšná společnost
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OP VaVpl	Operační program Výzkum a vývoj pro inovace
OP VK	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
OVVZS	Oddělení pro vědu a výzkum a zahraniční styky
PC	Personal Computer / Osobní počítač
PDA	Personal Digital Assistant / Kapesní počítač
PEST	Politicko-právní, ekonomické, sociální, technologické prostředí
PPP	Public Private Partnership / Spolupráce soukromého a veřejného sektoru
PR	Public relations / Vztahy s veřejností
PTPO	Podpora technických a přírodovědných oborů (individuální projekt národní realizovaný v rámci OP VK)
QPR	Quality Processes Results

Zkratka	Vysvětlení
Q-RAM	Národní kvalifikační rámec terciárního vzdělávání (individuální projekt národní realizovaný v rámci OP VK)
RIV	Rejstřík informací o výsledcích
RUV	Registr uměleckých výstupů
ŘV	Řídící výbor
SLA	Service level agreement / Smlouva o dodání služeb
SVŠ	Soukromá vysoká škola
SW	Software
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats / Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
TA ČR	Technologická agentura České republiky
UK	Univerzita Karlova v Praze
USA	United States of America / Spojené státy americké
v. v. i.	Veřejná výzkumná instituce
VA	Value added / Přidávající hodnotu
VaV	Výzkum a Vývoj
VaVal	Výzkum, vývoj a inovace
VIC	Výpočetní informační centrum
VO	Výzkumná organizace
VOŠ	Vyšší odborná škola
VŘ	Výběrové řízení
VŠ	Vysoká škola
VŠE	Vysoká škola ekonomická v Praze
VVŠ	Veřejná vysoká škola

Použité pojmy

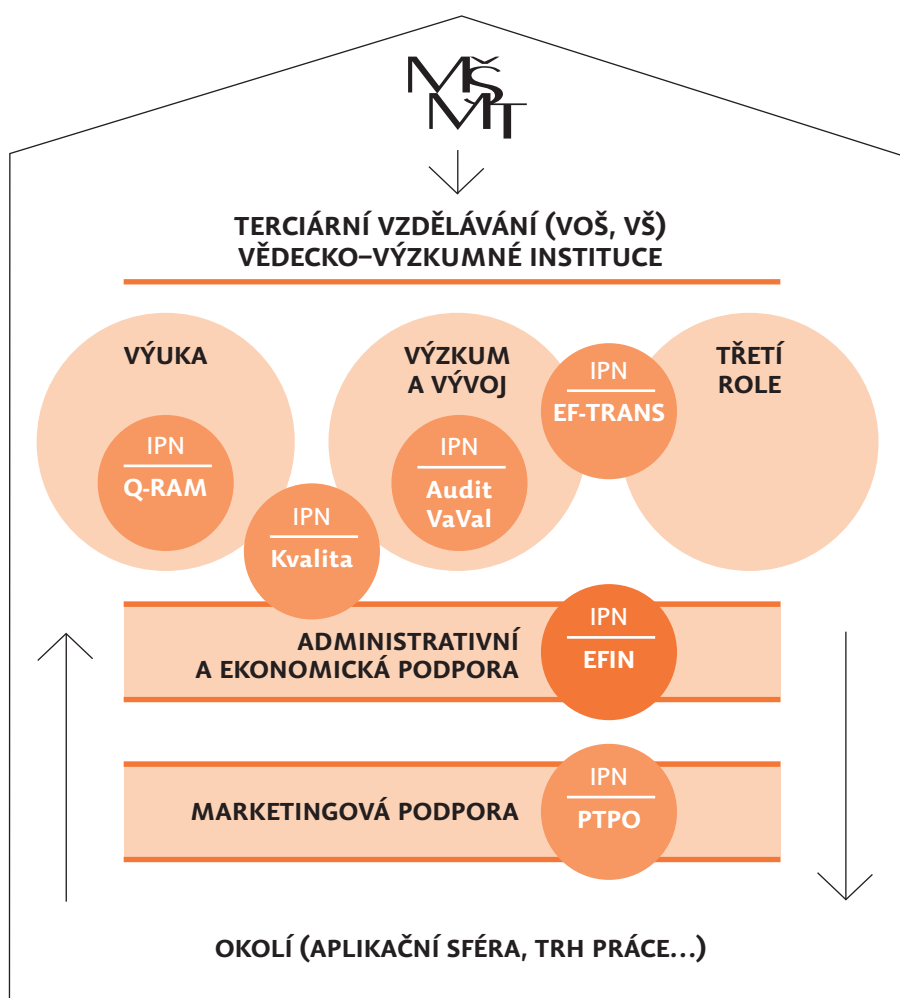
Pojem	Vysvětlení
Alfresco	Software, který se používá pro správu dokumentů, www stránek, záznamů, obrázků a spolupráci při vytváření obsahu.
Balanced Scorecard	Metoda vyvážených a provázaných ukazatelů na podporu realizace strategie organizace.
Benchmarking	Metoda vzájemného porovnávání analogických údajů např. mezi institucemi anebo v rámci jedné instituce.
Best practices	Příklady dobré praxe.
Cashflow	Peněžní tok, příjem nebo výdej peněžních prostředků. Peněžní tok za určité období představuje rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků za toto období.
Cash-pooling	Metoda optimalizace vedení účtů instituce, kdy dochází na dení bázi ke konsolidaci zůstatků na vybraných účtech. Všechny zůstatky, ať už kladné či záporné, se převádějí na jeden tzv. master účet a teprve z něho se kalkulují úroky.
Cloud	Model sdílení hardwarových i softwarových prostředků prostřednictvím internetu.
Cost driver	Směrné ukazatele nákladů.
Efektivita	Výraz efektivita lze nahlížet z několika pohledů Účinnost: Za pomoci definovaných zdrojů je dosaženo maxima výstupů. Účelnost: Všechny vynaložené zdroje směřují k cíli. Hospodárnost: Cíle je dosaženo s co nejmenším zapojením zdrojů.
Elektronické tržiště	Virtuální místo, kde se střetává poptávka mnoha odběratelů s nabídkou mnoha dodavatelů. Na elektronickém tržišti, stejně jako na tržišti klasickém, dochází k nejrozličnějším jednáním mezi dodavateli a odběrateli, která vedou k uzavírání konkrétních obchodů.
Etalon	Standard.
Facility management	Způsob efektivního řízení majetku, zejména budov.
Fakultativní složka mzdy	Nenároková složka mzdy.
Full cost	Přístup sledující plnou alokaci nákladů na jejich nositele.
Hospodárnost	Cíle je dosaženo s co nejmenším zapojením zdrojů.
Kick off meeting	Úvodní jednání k zahájení projektu.
Lean Administration	Štíhlá administrativa.
Lean přístup	Implementace principů a metod štíhlého myšlení.
Lean University	Štíhlá univerzita.

Pojem	Vysvětlení
Mapa rizik	Doklad, který prostřednictvím grafického vyjádření nebo tabulového přehledu rizikových faktorů poskytuje informace o stupni významnosti rizik z hlediska jejich nežádoucího dopadu na řádnou správu a řízení programů a projektů.
Masifikace	V oblasti vysokoškolského vzdělávání zvýšení počtu studentů v celém systému. Za přechod od tzv. elitního k masovému vysokoškolskému vzdělávání se považuje stav, kdy je z dané věkové kohorty účastno více než 15 % jedinců.
Myšlenkové mapy	Nástroj pro uspořádání myšlenek, strukturovaný zápis a vizualizaci získaných informací o konkrétním pracovišti.
Networking	Tvoření sítě kontaktů.
Open source	Open source software je počítačový software s otevřeným zdrojovým kódem. Otevřenost zde znamená jak technickou dostupnost kódu, tak legální dostupnost - licenci software, která umožňuje, při dodržení jistých podmínek, uživatelům zdrojový kód využívat, například prohlížet a upravovat.
Outsourcing	Externí zajištění (nákup) služby, procesu nebo jeho části.
Paretovo pravidlo	Založeno na principu 20:80, to znamená, že např. 20% příčin způsobuje 80% důsledků.
Pasportizace	Technická inventura stavu.
Per rollam	Korespondenční způsob hlasování, např. e-mailem.
Plýtvání	Vykonávání činností, které pro instituci a její zákazníky nemají žádnou přidanou hodnotu.
Proces	Posloupnost činností s výstupem (produktem/službou) pro zákazníka a přinášející pro něj příslušnou hodnotu.
Procesní analýza	Jedná se o analýzu procesů v předem určených oblastech, identifikaci silných a slabých stránek instituce, na základě zjištění má navrhnout možná zlepšení.
Procesní diagram	Slouží ke grafickému znázornění jednotlivých kroků algoritmu nebo obecného procesu, používá se pro znázornění jednotlivých kroků algoritmu pomocí symbolů, které jsou navzájem propojeny pomocí orientovaných šipek. Symboly reprezentují jednotlivé procesy, šipky tok řízení.
Procesní mapa	Grafické přehledné zobrazení procesů v organizaci a vazeb mezi nimi.
Procesní modelování	Vytvoření modelu znázorňujícího průběh a vazby procesu zjištěné v průběhu mapování procesů.
Procesní portál	Webový portál integrující přístup k procesním mapám instituce.

Pojem	Vysvětlení
Procesní řízení	Řízení organizace zdůrazňující a využívající roli procesů a jejich optimalizaci.
QPR ProcessGuide Xpress	Nástroj pro modelování procesů.
Report/Reporting	Podávání přehledových zpráv (informací) o průběhu a stavu daných aktivit či prací.
Road mapa	Mapa postupu.
Schvalovací workflow	Využívání aplikací a technologií pro automatizaci schvalovacího procesu.
Six Sigma	Strategie řízení, používá se v různých odvětvích průmyslu, klade si za cíl identifikovat a odstranit příčiny defektů a chyb v procesech výroby a obchodu.
Stakeholder	Zainteresaná osoba, osoba která má na dané věci či instituci svůj zájem.
Status report	Zpráva o stavu interního projektu.
Účelnost	Všechny vynaložené zdroje směřují k cíli.
Účinnost	Za pomoci definovaných zdrojů je dosaženo maxima výstupů.
Utilizace	Míra využití zdroje.
Workflow	Schéma provádění komplexní činnosti (procesu), rozepsané na jednodušší činnosti a jejich vazby, např. technologie řízení podniků, projektů, či zpracování dokumentů.

Představení projektu EFIN

Projekt „Systémová podpora efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání a výzkumných a vývojových organizací“, dále jen **EFIN**, byl jedním z projektů realizovaných v rámci individuálních projektů národních (IPN) v oblasti terciárního vzdělávání, výzkumu a vývoje financovaných z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK) v programovacím období 2007-2013. Projekt byl spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF) a státním rozpočtem České republiky. Na níže uvedeném schématu je znázorněna pozice projektu EFIN v rámci architektury vybraných individuálních projektů národních, které byly realizovány ve stejném období¹.



Obrázek 1 Pozice projektu EFIN v rámci ostatních IPN

¹ Informace o dalších projektech můžete najít na stránkách <http://www.reformy-msmt.cz/>

Cílem projektu EFIN byla podpora a rozvoj efektivních principů řízení, především podpůrných ekonomických a administrativních procesů, v institucích **terciárního vzdělávání** (vysoké a vyšší odborné školy) a veřejných výzkumných institucích (v. v. i.), popřípadě dalších výzkumných organizací² v České republice.

V rámci projektu byl kladen důraz na principy a aktivity, které byly úspěšně zavedeny v podobných institucích v ČR i zahraničí a také v jiných sektorech v ČR (podnikatelském, veřejném, neziskovém atd.). Projekt počítal s tím, že zavedení principů efektivního řízení povede ke zvýšení účelnosti činností a služeb poskytovaných institucí a ke zvýšení účinnosti vynakládaných prostředků a zdrojů. Realizace a výstupy projektu měly sloužit k posílení konkurenceschopnosti těchto institucí v národním, evropském i světovém kontextu.

Na **realizaci projektu** se podílel projektový tým, domácí experti (zástupci různých institucí a profesí – management vysokých škol, vyšších odborných škol a veřejných výzkumných organizací, konzultanti, auditoři, projektoví manažeři) a zahraniční experti, kteří působili jako oponenti projektu. Na realizaci projektu dále participovali zástupci všech typů cílových institucí.

Projekt byl rozdělen do následujících **klíčových aktivit**, které na sebe obsahově a časově navazovaly a vzájemně se doplňovaly.

- aktivita 1 – Zpracování analytických studií a podkladů;
- aktivita 2 – Tvorba a ověřování metodiky;
- aktivita 3 – Vzdělávání;
- aktivita 4 – Příprava a realizace procesních analýz;
- aktivita 5 – Diseminace výstupů projektu.

Hlavní **výstup** projektu tvoří tato **METODIKA EFIN** (dále též **METODIKA**).

Dalším výstupem byly **procesní analýzy** realizované na 17 na vybraných institucích terciárního vzdělávání a veřejných výzkumných institucích.

Součástí projektu byly i **vzdělávací aktivity** (vzdělávací workshopy pro cílovou skupinu projektu) a **konference**.

Podrobnější popis projektu včetně složení projektového týmu a popisu jednotlivých klíčových aktivit je uveden v přílohové části tohoto dokumentu – **POPIS PROJEKTU EFIN**.

² Výzkumné organizace ve smyslu zákona 130/2002 Sb. a v souladu s Rámcem společenství pro podporu výzkumu, vývoje a inovací (2006/C 323/01).

Zaměření projektu EFIN

Projekt **EFIN** byl zaměřen na vysoké školy (veřejné, soukromé a státní), vyšší odborné školy a veřejné výzkumné instituce – tj. na instituce, jejichž hlavní činností je buď činnost vzdělávací (výuka), nebo činnost vědecko-výzkumná (věda), popřípadě obojí³.

Projekt **EFIN** byl zaměřen především na **administrativní a podpůrné procesy (včetně řízení)** a zlepšení jejich „hospodárnosti“ – tj. optimální vynaložení zdrojů při zachování kvality služeb poskytovaných cílovému „zákazníkovi“ a při zachování míry plnění stanovených cílů.

Obsahově se jedná zejména o podpůrné činnosti v následujících oblastech:

- řízení instituce;
- finance;
- lidské zdroje;
- informace;
- majetek.

Projekt EFIN a jeho zaměření na výše uvedené oblasti vycházel z níže uvedených premis:

- S ohledem na předpokládaný stav veřejných financí je důležité zajistit optimální podporu hlavních procesů ze strany administrativních a podpůrných procesů při vědomí omezených zdrojů na vstupu – zajišťovány jsou pouze ty administrativní a podpůrné procesy, které mají přidanou hodnotu z hlediska hlavních procesů.
- Administrativní a podpůrné procesy začínají výrazně ovlivňovat procesy hlavní (tj. vzdělávací činnost, vědecko-výzkumnou činnost, třetí roli). Jejich význam se zvyšuje zejména v souvislosti s novodobými trendy v oblasti terciárního vzdělávání a výzkumu a vývoje (masifikace vzdělávání, internacionalizace, profesionalizace managementu atd.) a globálními trendy v celé společnosti (význam informačních a komunikačních technologií, změny ve financování výzkumných organizací, hospodářská krize a její důsledky apod.).
- Administrativní a podpůrné procesy se jeví jako naprosto zásadní v souvislosti s rostoucím důrazem na získávání prostředků z vnějších zdrojů, spolupráci

3 Za třetí hlavní činnost považujeme v souladu s novodobými trendy tzv. třetí roli vysokých škol.

s aplikační sférou⁴ a realizaci projektů (nejen ze Strukturálních fondů EU). O budoucnosti a úspěšnosti institucí nemusí rozhodovat pouze vědecká excelence, ale především schopnost odpovídajícím způsobem realizovat a administrovat získané projekty (týká se například výstavby nové infrastruktury z Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace, ale i dalších).

Projekt EFIN se hlavním činností cílových institucí a způsobu, jakým je hlavní činnost realizována a zda je dostatečně kvalitní, věnoval pouze okrajově. Z ostatních individuálních projektů národních, které se této oblasti dotýkají, je možno zmínit například:

- Zajišťování a hodnocení kvality v systému terciárního vzdělávání;
- Mezinárodní audit výzkumu, vývoje a inovací v ČR a implementace jeho výsledků do strategických dokumentů;
- Efektivní systém hodnocení a financování výzkumu, vývoje a inovací.

4

Aplikační sférou rozumíme jakékoliv potenciální odběratele výstupů výzkumných organizací a vzdělávacích institucí – nejen například malé a střední podniky (MSP), nadnárodní korporace, ale i nemocnice anebo orgány státní správy.

Vymezení efektivní instituce

Projekt se ztotožnil se zkratkou EFIN, která používá první dvě písmena slov **efektivní** a **instituce**. Svým názvem chtěl projekt dát najevo, že je zaměřen na instituce, které si kladou za cíl být hospodárné a dobře pracovat se svými zdroji.

Pro účely projektu byly stanoveny základní charakteristiky **efektivní instituce**:

- Administrativní a podpůrné procesy jsou nastaveny tak, aby přispěly k podpoře a rozvoji činností hlavních a tím k dosahování stanovených cílů instituce.
- Administrativní a podpůrné procesy jsou v instituci zavedeny pouze do té míry, aby zajišťovaly nezbytnou podporu pro hlavní činnosti. Pokud administrativní a podpůrná činnost nemá přidanou hodnotu z hlediska hlavní činnosti, je potřeba takovou činnost vyřadit. Takto je dosaženo štíhlé podpůrné struktury, která je hospodárná.
- Instituce, která má odpovídajícím způsobem nastaveny a řízeny administrativní a podpůrné procesy, tudíž lépe využívá své zdroje, má větší předpoklad, že bude úspěšná jako celek.
- Administrativní a podpůrné procesy jsou přiměřeným způsobem formalizovány a stanovená pravidla jsou dodržována. Dodržování pravidel je pravidelně kontrolováno a vyhodnocováno. Pokud dodržováno není, je nastaven mechanismus nápravných opatření.

Účel a zaměření metodiky EFIN

Hlavním cílem předkládané METODIKY je poskytnout cílové skupině institucí další z možných nástrojů, jak zlepšit (zefektivnit) své administrativní a podpůrné procesy.

METODIKA staví na řadě již existujících vybraných metodik a doporučení, které dále rozvíjí a aplikuje specificky na podmínky vysokých škol, vyšších odborných škol a veřejných výzkumných organizací. Prostředí cílových institucí je totiž v porovnání se soukromým či veřejným sektorem poměrně specifické. U vysokých škol je nutné brát do úvahy dlouholetou tradici, významné společenské a historické poslání či vysoký stupeň autonomie a akademické svobody. Výzkumné organizace, které jsou zaměřeny především na základní výzkum, se zase pouze pomalu sžívají s termíny jako zákazník či spolupráce s aplikační sférou. Z výše uvedených důvodů se nástroje vedoucí k efektivnosti, hospodárnosti či zeštíhlování často setkávají v akademickém a vědecko-výzkumném prostředí spíše s rezervovaným přístupem.

METODIKA proto obsahuje doporučení a návrhy, jak principy a postupy uplatňované běžně v soukromé sféře aplikovat v cílových institucích, a snaží se tyto principy formulovat jazykem, který je blízký vědeckému a akademickému prostředí.

METODIKA byla vytvořena týmem expertů z veřejné i soukromé sféry. Jejím zásadním přínosem je jednak syntéza nejlepších osvědčených postupů používaných v ostatních sférách (soukromé, veřejné či neziskové) doma i v zahraničí a dále jejich úprava pro potřeby cílových institucí projektu EFIN. Jedná se o ucelený soubor doporučení, která jsou shromážděna v jednom dokumentu, lze je přímo aplikovat a jsou zaměřena na praktické použití.

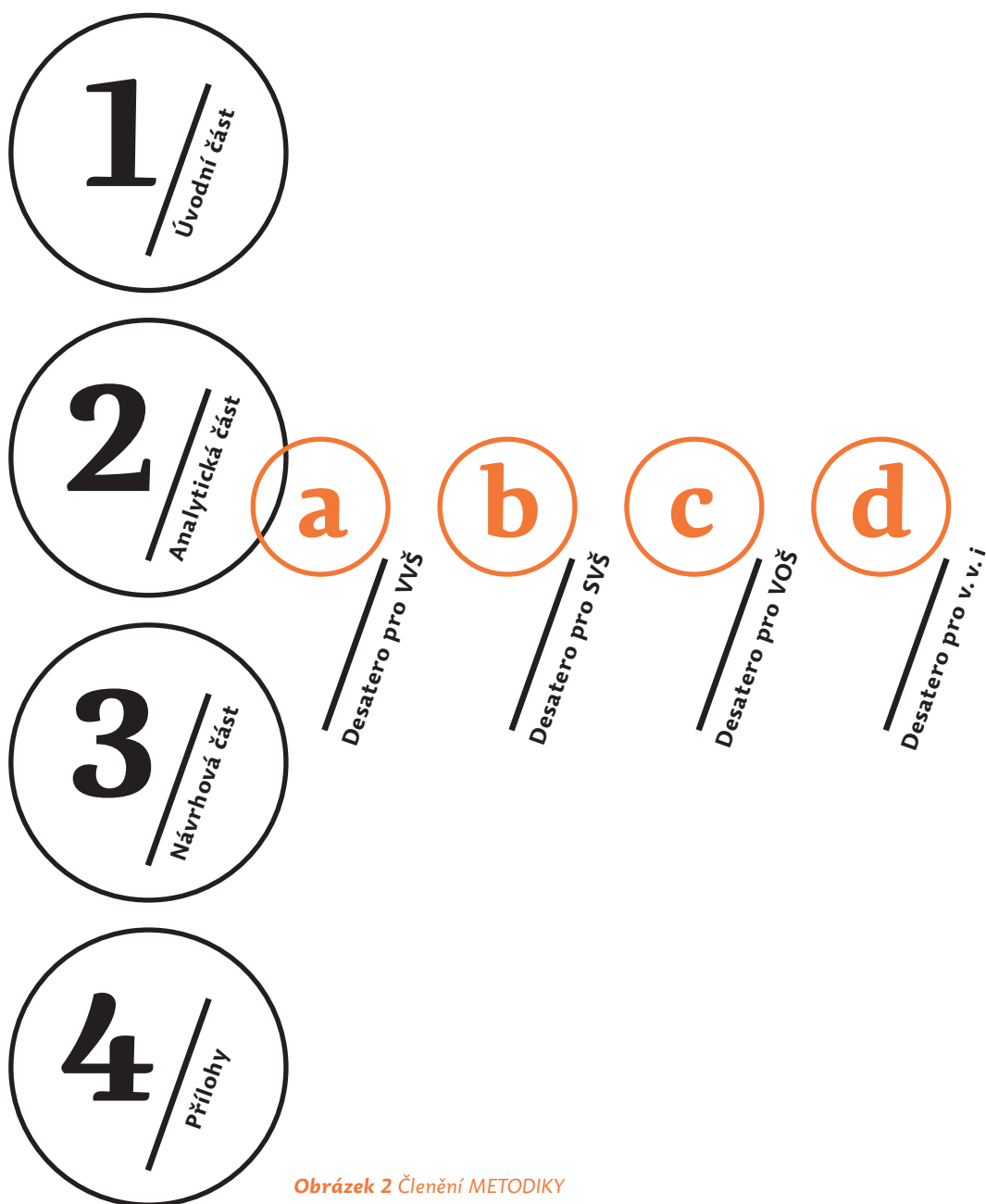
METODIKA se zabývá především tím, zda jsou ve vybraných oblastech nastavena pravidla a zda jsou využívána. Může být použita jako zdroj vstupních informací například pro interní audit. Je nutné zdůraznit, že hodnocení instituce dle předkládané METODIKY velmi těžko pomůže odhalit, zda vůbec či jakým způsobem dochází k obcházení či porušování stanovených pravidel. METODIKA v tomto směru není schopna nahradit jakýkoliv externí audit, ale může být jeho vhodným vstupem. Může být také pomůckou pro zadání externí analýzy či hodnocení, protože se ukazuje, že pohled vnějšího nezávislého pozorovatele je často velmi cenný.

METODIKA je koncipována jako nástroj „sebehodnocení“ – celé hodnocení je možno provést vlastními silami. Obsahuje celou řadu příkladů dobré praxe, které je možno využít.

METODIKA je určena především řídicím pracovníkům, kteří potřebují zmapovat situaci v administrativních a podpůrných procesech ve své instituci, provést jejich inventuru a případně napravit zjištěné nedostatky.

Členění metodiky EFIN

Metodika se skládá ze čtyř základních částí, které jsou vzájemně provázané. Klíčovou je druhá, analytická část, která se dále člení do DESATERA pro jednotlivé instituce: veřejné vysoké školy (VVŠ) včetně státních vysokých škol, soukromé vysoké školy (SVŠ), vyšší odborné školy (VOŠ) a veřejné výzkumné instituce (v. v. i.).



Obrázek 2 Členění METODIKY

1/

Úvodní část představuje velmi stručně projekt EFIN, vymezuje pojem efektivní instituce v pojetí projektu a popisuje vymezení a strukturu METODIKY EFIN. Dále obsahuje seznam zkratek a použitých pojmů, seznam použité literatury a zdrojů a také seznam doporučené literatury a dalších zdrojů.

2/

Analytická část umožní instituci prostřednictvím vyplnění jednoduchého dotazníku ve formě excelovské tabulky (na přiloženém CD) zjistit, na jaké úrovni vyspělosti se nachází ve vybraných oblastech tzv. DESATERA:

- 1 strategické a dlouhodobé řízení
- 2 vnitřní pravidla
- 3 operativní řízení
- 4 kontrola a řízení rizik
- 5 projektové řízení
- 6 procesní řízení
- 7 finance
- 8 majetek
- 9 informační technologie
- 10 lidské zdroje

Analytická část je rozdělena na čtyři samostatné části (sešity) dle typu institucí:

a

DESATERO pro veřejné vysoké školy včetně státních vysokých škol

b

DESATERO pro soukromé vysoké školy

c

DESATERO pro vyšší odborné školy

d

DESATERO pro veřejné výzkumné instituce

V úvodu každé části je obsažen podrobný popis, jak vlastní analytickou práci v instituci provést, včetně návrhů na složení a organizaci týmů, které budou v každé instituci analýzu dle DESATERA realizovat.

3/

Návrhová část je uvedena návodem, jak s touto částí pracovat. Následují části věnované příkladům dobré praxe, členěné podle oblastí DESATERA, a vybraným ukazatelům. Obě části obsahují jak doporučení obecná (vhodná pro každý typ instituce), tak doporučení specifická, která jsou určena jednotlivým typům institucí. Jako poslední jsou v návrhové části stručně popsány další možné přístupy, které mohou instituce použít v rámci zlepšení svých administrativních a podpůrných procesů (EFQM, Six Sigma, principy štíhlé administrativy atd.).

4/

Přílohy jsou tvořeny třemi materiály:

- Popis projektu EFIN
- Zkušenosti z ČVUT V PRAZE – případová studie
- Principy štíhlé instituce

CD/

CD, které je k METODICE přiloženo, obsahuje všechny výše zmíněné části také v elektronické podobě. Dále obsahuje dokumenty, které vznikly v rámci realizace projektu jako výstupy externích dodavatelů.

- Analýza 1 – Zmapování nejlepších zkušeností, vhodných přístupů a principů efektivního řízení vybraných organizací v neziskovém sektoru a veřejné správě;
- Analýza 2 – Zkušenosti a vhodné přístupy efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání v zahraničí;
- Závěrečná zpráva – Procesní analýzy VŠ, VOŠ a v. v. i.;
- Metodika tvorby a řízení procesů s důrazem na problematiku lean administration a procesního modelování.

Dále jsou na CD umístěny excelovské tabulky pro analytickou část METODIKY.

Seznam použité literatury a dalších zdrojů

Dokumenty zpracované v rámci projektu EFIN:

- [1] **Deloitte Advisory, s.r.o.** Projekt EFIN: Analýza 1: Analýza nejlepších zkušeností, vhodných přístupů a principů efektivního řízení vybraných organizací v neziskovém sektoru a veřejné správě. 2010.
- [2] **Sdružení „CSP – Spiralís“.** Projekt EFIN - Analýza 2: Analýza nejlepších zkušeností, vhodných přístupů a principů efektivního řízení na vzorových institucích terciárního vzdělávání v zahraničí. 2010.
- [3] **Deloitte Advisory, s.r.o.** Závěrečná zpráva: Procesní analýzy VŠ, VOŠ, v. v. i. 2011
- [4] **API - Akademie produktivity a inovací, s.r.o.** Metodika tvorby a řízení procesů. 2012

Internetové zdroje:

- [1] **De Geuserab, F., Mooraja, S., Oyona, D.** Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance [online] 2009 [cit. 27. 7. 2012]. Dostupné z <<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09638180802481698>>.
- [2] **Česká společnost pro jakost, o.s.** Model CAF – Společný hodnotící ráme: Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení [online]. 2009 [cit. 27. 7. 2012]. Dostupné z <<http://www.csq.cz/res/data/013/001595.pdf>>.
- [3] **Česká společnost pro jakost, o.s.** Model excellence EFQM [online]. [cit. 27. 7. 2012]. Dostupné z <<http://www.csq.cz/cs/o-modelu-excelence-efqm.html>>.
- [4] **Česká společnost pro jakost, o.s.** Model excellence EFQM 2010 [online]. [cit. 27. 7. 2012]. Dostupné z <<http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm-2010-.html>>.
- [5] **ITIL.** Information Technology Infrastructure Library – veřejně dostupný rámec nejlepších praktik ve správě služeb IT [online]. [cit. 27. 7. 2012]. Dostupné z <<http://www.itil.cz>>.
- [6] **Tutorialspoint.** Model CMM – Capability Maturity Model [online]. 2012 [cit. 27. 7. 2012]. Dostupné z <<http://www.tutorialspoint.com/cmmi/cmmi-overview.htm>>.

Seznam doporučené literatury a dalších zdrojů

Knihy:

- [1] **Davenport, T. H.** *We need to Renovate the Old Economy, Not Rebuild It.* Harward Business Review, 2008.
- [2] **Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. a kol.** *Projektový management podle IPMA.* 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Gradapublishing, 2012.
- [3] **Goldratt, E. M., Cox, J.** *Cíl – proces trvalého zlepšování.* Praha: Interquality, 2001.
- [4] **Goldratt, E. M.** *Kritický řetěz.* Praha: Interquality, 1999.
- [5] **Grasseová, M. a kol.** *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru.* Brno: Computer Press, 2008.
- [6] **Hammer, M., Champy, J.** *Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání.* Praha: Management Press, 1995.
- [7] **Hammer, M.** *The Process Audit.* Harward Business Review, 2007.
- [8] **Jirásek, J.** *Štíhlá výroba.* Praha: Gradapublishing, 1998.
- [9] **Kaplan, R. S., Norton, D.P.** *Balanced Scorecard - Strategický systém měření výkonnosti podniku.* Praha: Management Press, 2002.
- [10] **Koch, R.** *Pravidlo 80/20.* Praha: Management Press, 2008.
- [11] **Košturiak, J., Frolík, Z. a kol.** *Štíhlý a inovativní podnik.* Praha: Alfa Publishing, 2006.
- [12] **Kunstová, R.** *Efektivní správa dokumentů.* Praha: Gradapublishing, 2009.
- [13] **Mašín, I., Košturiak, J., Debnár, P.** *Zlepšování nevýrobních procesů.* Liberec: Institut technologií a managementu, 2007.
- [14] **Novotný, O. a kol.** *Řízení výkonnosti podnikové informatiky.* Praha: Professional Publishing, 2010.
- [15] **Novotný, O.** *Business Intelligence.* Praha: Gradapublishing, 2005.
- [16] **Řepa, V.** *Podnikové procesy.* Praha: Gradapublishing, 2007.
- [17] **Řepa, V.** *Procesně řízená organizace.* Praha: Gradapublishing, 2012.

- [18] **Staněk, V.** *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. Praha: Gradapublishing, 2003.
- [19] **Svozilová, A.** *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Gradapublishing, 2011.
- [20] **Učeň, P.** *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Gradapublishing, 2008.
- [21] **Veber, J. a kol.** *Management - Základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009.
- [22] **Voříšek, J. a kol.** *Principy a modely řízení podnikové informatiky*. Praha: Oeconomica, 2008.
- [23] **Wedgwood, I.** *Lean Sigma – A practitioner's Guide*. Prentice Hall, 2006.

Internetové zdroje:

- [1] **OMG. 2011.** *Documents associated with Business Process Model and Notation (BPMN) version 2.0*. Document Number: formal/2011-01-03 [online]. Dostupné z <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0>.
- [2] **Managementmania.** *Portál s přehledem metod řízení* [online]. Dostupné z <http://managementmania.com/cs/>.
- [3] **Value Based Management.** *Portál metod, modelů a teorií řízení* [online]. Dostupné z <http://www.valuebasedmanagement.net/>.

Normy:

- [1] **ČSN EN ISO 9001.** *Systémy managementu kvality: Požadavky*. Ed. 2. 2010.
- [2] **ČSN EN 15221.** *Facility management*. 2012
- [3] **ČSN ISO 10006.** *Systémy managementu jakosti: Směrnice pro management jakosti projektů*. Ed. 2. 2004

Poznámky

Metodika EFIN

1. Úvodní část

Vydává **Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Karmelitská 7, Praha 1**
Individuální projekt národní v oblasti terciárního vzdělávání, výzkumu a vývoje:
„Systémová podpora efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání a výzkumných
a vývojových organizací“ (EFIN) / efin.reforms-msmt.cz

Koncept a design **Martina Kupsová, Tereza Králová**

Sazba **Tereza Králová**

Schémata a ilustrační nákresy **Martina Kupsová**

Sazba písmem **Dederon, ©Tomáš Brousil**

Počet výtisků **500**

Vytiskla **Tiskárna CERMAT, Senovážné náměstí 26, 110 06 Praha 1**
Praha, 2012



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ