



Metodika EFIN

Přílohy

Popis projektu EFIN

Zkušenosti z ČVUT – Případová studie

Principy štíhlé instituce

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



Desatero pro VVŠ



Desatero pro SVŠ



Desatero pro VOŠ



Desatero pro v. v. i.



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.

METODIKA EFIN odráží legislativní rámec a stav poznání v dané oblasti v době zpracování. Vychází z příkladů dobré praxe institucí terciárního vzdělávání a výzkumných organizací a všeobecně dostupných moderních principů a metod řízení.

METODIKA EFIN je určena k dobrovolnému použití. Autoři metodiky ani Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy nenesou žádnou zodpovědnost za důsledky, které vzniknou použitím uveřejněných návodů a postupů.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Přílohy

W

4	Seznam zkratek
6	Použité pojmy
9	Popis projektu EFIN
11	Klíčové aktivity
25	Zkušenosti z ČVUT v Praze / Případová studie
26	Výchozí stav
28	Iniciace projektu
30	Metody, nástroje a zdroje
36	Výstupy a přínosy projektu
42	Výhled pokračování projektu
43	Souhrn Best Practices
45	Kontakty
47	Principy štihlé instituce
48	Proč se zabývat štihlou institucí?
49	Specifika prostředí vysokých škol, vyšších odborných škol a výzkumných organizací
50	Co je štihlá instituce
51	Plýtvání a jeho příklady

Seznam zkratek

Zkratka	Vysvětlení
API	Akademie produktivity a inovací
AS-IS	Současný stav
AV ČR	Akademie věd České republiky
BPM	Business Process Management / Procesní řízení
BPMN	Business Process Model and Notation / Notace pro modelování business procesů
CZM	Centrum znalostního managementu
ČVUT	České vysoké učení technické v Praze
DPH	Daň z přidané hodnoty
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
ESF	Evropský sociální fond
FEL	Fakulta elektrotechnická
FIT	Fakulta informačních technologií
HTML	HyperText Markup Language / Hypertextový značkový jazyk
IBM	International Business Machines
ICT	Information and Communication Technologies / Informační a komunikační technologie
IT	Information Technologies / Informační technologie
MFF UK	Matematicko-fyzikální fakulta Univerzity Karlovy v Praze
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NVA	Non-Value added / Nepřidávající hodnotu
o.p.s.	Obecně prospěšná společnost
OVVZS	Oddělení pro vědu a výzkum a zahraniční styky
PPP	Public Private Partnership / Spolupráce soukromého a veřejného sektoru
QPR	Quality Processes Results
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats / Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
UK	Univerzita Karlova v Praze

Zkratka	Vysvětlení
USA	United States of America / Spojené státy americké
v. v. i.	Veřejná výzkumná instituce
VA	Value added / Přidávající hodnotu
VIC	Výpočetní informační centrum
VOŠ	Vyšší odborná škola
VŠ	Vysoká škola
VŠE	Vysoká škola ekonomická v Praze

Použité pojmy

Pojem	Vysvětlení
Alfresco	Software, který se používá pro správu dokumentů, www stránek, záznamů, obrázků a spolupráci při vytváření obsahu.
Best practices	Příklady dobré praxe.
Cloud	Model sdílení hardwarových i softwarových prostředků prostřednictvím internetu.
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.
Etalon	Standard.
Facility management	Způsob efektivního řízení majetku, zejména budov.
Full cost	Přístup sledující plnou alokaci nákladů na jejich nositele.
Kick off meeting	Úvodní jednání k zahájení projektu.
Lean přístup	Implementace principů a metod štíhlého myšlení.
Lean University	Štíhlá univerzita.
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.
Paretovo pravidlo	Založeno na principu 20:80, tzn. že např. 20% příčin způsobuje 80% důsledků.
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.

Pojem	Vysvětlení
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 portál	Webový portál integrující přístup k procesním mapám instituce.
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.
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.
Workflow	Schéma provádění komplexní činnosti (procesu), rozepsané na jednodušší činnosti a jejich vazby, např. technologie řízení podniků, projektů, či zpracování dokumentů.

Popis projektu EFIN



Popis projektu EFIN

Cíl projektu

Podpora a rozvoj efektivních principů řízení, především podpůrných ekonomických a administrativních procesů, v institucích terciárního vzdělávání (vysoké a vyšší odborné školy) a výzkumných organizacích (se zaměřením na veřejné výzkumné instituce) v České republice.

Trvání projektu

Projekt byl realizován v období od srpna 2009 do prosince 2012.

Cílová skupina projektu

- vyšší odborné školy;
- vysoké školy (veřejné, státní, soukromé);
- veřejné výzkumné instituce (v. v. i.) respektive výzkumné organizace, které splňují podmínky Rámce Společenství pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací.

Projektový tým

Garanti projektu:

Josef Basl (hlavní garant), Martina Šilhánová, Stanislav Škapa, David Tuček, Aleš Vlk

Administrace projektu:

Petra Jedličková, Jana Marková, Jitka Mysíková, Naďa Nevěřilová, Milan Rosůlek, Jindra Šťavová, Miluše Toupková, Martina Veselá

Klíčové aktivity

Projekt byl rozdělen na pět 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.

Aktivita 1 – Zpracování analytických studií a podkladů

V rámci této aktivity byly zpracovány následující analytické studie, které dále sloužily jako vstup pro ostatní aktivity.

Analýza 1 - Zpracování nejlepších zkušeností, vhodných přístupů a principů efektivního řízení ve vybraných organizacích v neziskovém sektoru a ve veřejné správě. Jejím zpracovatelem byla společnost DELOITTE ADVISORY. Třemi analyzovanými typy organizací byly:

- zdravotní pojišťovny;
- nemocnice;
- organizace poskytující kulturní služby pro veřejnost.

Analýza 2 - Zkušenosti a vhodné přístupy efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání v zahraničí. Zpracovalo ji sdružení CS-PROJECT a SPIRALIS. Analýza se zaměřila zejména na níže uvedené oblasti řízení instituce a v nich vybrané procesy:

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

Metodika tvorby a řízení procesů. Zpracovatelem byla API – AKADEMIE PRODUKTIVITY A INOVACÍ. Vypracovanou metodiku lze použít jako uceleného průvodce při implementaci principů štíhlé instituce.

Všechny analýzy jsou k dispozici na CD, které je k této METODICE přiloženo, a také na webových stránkách projektu na adrese: <http://efin.reformy-msmt.cz/>

Aktivita 2 – Tvorba a ověřování metodiky

Hlavním výstupem této aktivity je METODIKA EFIN, která byla vytvářena projektovým týmem a experty s využitím ostatních dokumentů a aktivit. METODIKA je shrnující materiál, který cílovým institucím poskytuje návod, jak lépe hospodařit se zdroji a řídit administrativní a podpůrné procesy.

Realizace této aktivity probíhala po celou dobu projektu a METODIKA byla dokončena ve druhém pololetí 2012. Tvorba METODIKY a její ověřování probíhaly v navazujících fázích, do práce byli zapojeni experti, kteří reprezentovali všechny druhy cílových institucí. Pilotní ověření proběhlo na Vyšší odborné škole zdravotnické a Střední škole zdravotnické v Ústí nad Labem.

METODIKA obsahuje následující části:

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 zkratk a použitých pojmů, seznam použité literatury a zdrojů a také seznam doporučené literatury a dalších zdrojů.

2/

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

Instituce hodnotí úroveň vyspělosti procesů ve vybraných oblastech takzvaného 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 a komunikační technologie
- 10 lidské zdroje

3/

Návrhová část obsahuje příklady dobré praxe, členěné podle oblastí DESATERA, a vybrané ukazatele. Dále 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 štihlé administrativy atd.).

4/

Přílohu METODIKY tvoří 3 materiály:

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

V tištěné podobě bylo k dispozici 500 kusů METODIKY, které byly distribuovány na závěrečné konferenci a workshopech s cílovou skupinou. Ke stažení je METODIKA k dispozici na adrese: <http://efin.reformy-msmt.cz/>

Aktivita 3 – Vzdělávání

V rámci této aktivity byla realizována série školení – vzdělávacích workshopů – určených pro akademické a ostatní pracovníky, kteří se podílejí na řízení a vedení institucí či jejich součástí. Na realizaci workshopů se podílel projektový tým, garant za danou aktivitu a jako školitelé působili především externí lektori, dále také garanti projektu a pracovníci podílející se na tvorbě METODIKY.

Workshopy probíhaly v průběhu roků 2011 a 2012, a to jak v Praze, tak v dalších městech České republiky. Obsahově byly workshopy zaměřeny na různá témata, přičemž některá byla z důvodu vysokého zájmu účastníků opakována vícekrát. Workshopy probíhaly vždy v odpoledních hodinách a každý účastník obdržel potvrzení (certifikát) o účasti.

Místa a termíny konání vzdělávacích workshopů EFIN v roce 2011

Místo	Datum	Téma
Plzeň	3. 3. 2011	Efektivní zadávání veřejných zakázek
Brno	7. 4. 2011	Efektivní facility management
Ústí nad Labem	28. 4. 2011	Efektivní ICT
Liberec	26. 5. 2011	Efektivní řízení lidských zdrojů
České Budějovice	2. 6. 2011	Efektivní projektové řízení
Zlín	9. 6. 2011	Efektivní řízení instituce
Praha	6. 10. 2011	Efektivní ICT
Praha	20. 10. 2011	Efektivní zadávání veřejných zakázek
Brno	2. 11. 2011	Jak pomáhají informační technologie vzdělávací činnosti
Praha	3. 11. 2011	Efektivní řízení projektů
Praha	10. 11. 2011	Efektivní řízení zdrojů – využití PPP
Olomouc	23. 11. 2011	Efektivní instituce
Praha	8. 12. 2011	Efektivní řízení administrativních procesů



Místa a termíny konání vzdělávacích workshopů EFIN v roce 2012

Místo	Datum	Téma
Praha	26. 1. 2012	Efektivní instituce – shrnující poznatky z procesních analýz, komentář k závěrečné zprávě
Brno	23. 2. 2012	Efektivní ICT
Praha	29. 3. 2012	Efektivní řízení – formalizace, analýza rizik, vnitřní kontrolní systém
Brno	26. 4. 2012	Efektivní zadávání veřejných zakázek
Praha	24. 5. 2012	Efektivní zaměstnavatel – problematika pracovních právních vztahů, doporučení k oblasti rozvoje lidských zdrojů
Ústí nad Labem	31. 5. 2012	Efektivní zadávání veřejných zakázek
Praha	14. 6. 2012	Efektivní projektové řízení

Vzdělávacích workshopů se zúčastnilo 364 osob v roce 2011 a 253 osob v prvním pololetí roku 2012.



Na podzim 2012 byly organizovány speciální vzdělávací workshopy zaměřené na představení METODIKY EFIN a vysvětlení toho, jak s ní pracovat. Tyto vzdělávací workshopy se uskutečnily samostatně pro každý typ instituce.

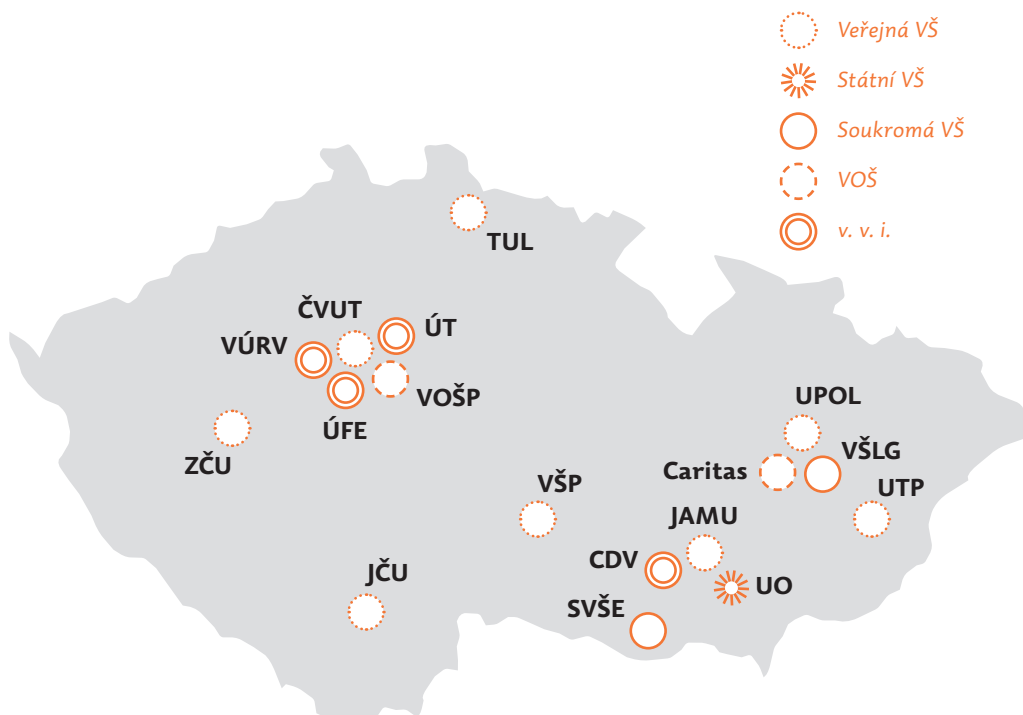
Místa a termíny konání vzdělávacích workshopů k METODICE EFIN v roce 2012

Místo	Datum	Téma
Praha	11. 9. 2012	Metodika EFIN pro VOŠ
Praha	25. 9. 2012	Metodika EFIN pro v. v. i.
Praha	16. 10. 2012	Metodika EFIN pro soukromé VŠ
Praha	23. 10. 2012	Metodika EFIN pro veřejné VŠ

Aktivita 4 – Příprava a realizace procesních analýz

Jednalo se o finančně i organizačně nejnáročnější aktivitu celého projektu. V rámci této aktivity byly v období 2010 – 2011 společností *DELOITTE ADVISORY* realizovány procesní analýzy, jejichž úkolem bylo zmapovat a analyzovat stávající systém řízení především podpůrných (ekonomických a administrativních) procesů na vybraných institucích terciárního vzdělávání a veřejných výzkumných institucích.

Celkem se do procesních analýz na dobrovolné bázi zapojilo 17 institucí. Jednalo se o 8 veřejných vysokých škol, 2 soukromé vysoké školy, 1 státní vysokou školu, 2 vyšší odborné školy a 4 veřejné výzkumné instituce.



Institute	Typ	Termín realizace analýzy
Výzkumný ústav rostlinné výroby, v. v. i.	Veřejná výzkumná instituce	09/2010 – 12/2010
Vysoká škola logistiky o.p.s.	Soukromá VŠ neuniverzitního typu	09/2010 – 12/2010
Centrum dopravního výzkumu, v. v. i.	Veřejná výzkumná instituce	09/2010 – 12/2010
CARITAS – Vyšší odborná škola sociální Olomouc	Vyšší odborná škola	09/2010 – 12/2010
Univerzita Palackého v Olomouci	Veřejná VŠ univerzitního typu	10/2010 – 02/2011
Vyšší odborná škola publicistiky	Vyšší odborná škola	02/2011 – 05/2011
Janáčkova akademie múzických umění v Brně	Veřejná VŠ univerzitního typu	02/2011 – 05/2011
Ústav fotoniky a elektroniky AV ČR, v. v. i.	Veřejná výzkumná instituce	03/2011 – 05/2011
Vysoká škola polytechnická Jihlava	Veřejná VŠ neuniverzitního typu	03/2011 – 06/2011
Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo s.r.o.	Soukromá VŠ neuniverzitního typu	03/2011 – 07/2011
Západočeská univerzita v Plzni	Veřejná VŠ univerzitního typu	03/2011 – 07/2011
České vysoké učení technické v Praze	Veřejná VŠ univerzitního typu	03/2011 – 09/2011
Ústav termomechaniky AV ČR, v. v. i.	Veřejná výzkumná instituce	06/2011 – 10/2011
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně	Veřejná VŠ univerzitního typu	06/2011 – 10/2011
Technická univerzita v Liberci	Veřejná VŠ univerzitního typu	06/2011 – 10/2011
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích	Veřejná VŠ univerzitního typu	06/2011 – 10/2011
Univerzita obrany	Státní VŠ univerzitního typu	09/2011 – 12/2011

V rámci každé procesní analýzy proběhl seznamovací „kick off meeting“ za účasti zástupců analyzované instituce, zpracovatelů analýz a projektového týmu EFIN. Každá procesní analýza byla ukončena kulatým stolem, na kterém byl zhodnocen přínos analýzy, předány závěrečné zprávy a certifikát o účasti instituce v projektu.



Pro každou ze zkoumaných institucí byla zpracována podrobná dílčí zpráva, která obsahovala detailní analýzu dané instituce ve vymezených oblastech (řízení, finance, majetek, lidské zdroje a ICT), vyhodnocení vyspělosti souvisejících řídicích a podpůrných procesů a konkrétní doporučení (dílčí i systémová) formulovaná ke zvýšení vyspělosti procesů, zvýšení efektivity vykonávaných činností, lepšímu využití zdrojů či dosažení úspor spolu s postupem jejich implementace.

Zkušenosti realizátora procesních analýz jsou zobecněny v **Závěrečné zprávě z procesních analýz VŠ, VOŠ a v. v. i.** Tato zpráva obsahuje:

- příklady dobré a špatné praxe identifikované na analyzovaných institucích v rámci jednotlivých sledovaných oblastí (řízení, finance, majetek, lidské zdroje a ICT);
- vybrané případové studie pro sledované oblasti (řízení, finance, majetek, lidské zdroje a ICT);
- srovnání analyzovaných institucí podle zjištěné úrovně vyspělosti procesů a podle sledovaných ukazatelů vztahujících se k efektivitě jejich činnosti v rámci jednotlivých sledovaných oblastí (řízení, finance, majetek, lidské zdroje a ICT);
- formulace konkrétních doporučení platných obecně pro všechny instituce terciárního vzdělávání a výzkumné organizace, případně alespoň obecně platných pro daný typ instituce;
- srovnání zjištěné úrovně vyspělosti a efektivity řídicích, administrativních a podpůrných procesů institucí s příklady obdobných institucí v zahraničí, popřípadě s příklady jiných odvětví činnosti, která se dlouhodobě zaměřují na dosahování vyšší efektivity a úspor.

Závěrečná zpráva je k dispozici na CD, které je k této METODICE přiloženo, a také na webových stránkách projektu na adrese: <http://efin.reformy-msmt.cz/>



Aktivita 5 – Diseminace výstupů projektu

Tato aktivita byla zaměřena na činnost nad rámec povinných činností vyplývajících z pravidel ESF a byla koncipována jako komplementární a doplňující k ostatním klíčovým aktivitám projektu a příslušným (dokumentačním) výstupům.

Hlavním výstupem této aktivity byly čtyři konference projektu EFIN. V následujícím přehledu je uvedeno jejich zaměření a program.



Zahajovací pracovní konference EFEKTIVNÍ INSTITUCE aneb „Co by šlo dělat lépe...“

5. 11. 2009

**Konferenční a společenské centrum Profesní dům
Budova Matematicko-fyzikální fakulty UK,
Malostranské náměstí 25, Praha 1 – Malá Strana**

Program:

9:30 – 10:00	Registrace
10:00 – 10:15	Přivítání, úvod
10:15 – 11:00	Představení projektu – odborní garanti
11:00 – 12:15	Přednáška – J. File Center for Higher Education Policy Studies, Nizozemsko
12:15 – 12:45	coffee break, občerstvení
12:45 – 14:00	Přednáška – D. Dunn Manchester Metropolitan University (vice chancellor), Velká Británie
14:00 – 15:00	Raut, networking
15:00 – 16:00	Závěrečná diskuze



Průběžná konference „Začínáme v terénu“

10. 11. 2010

Vysoké učení technické v Brně
Antonínská 548/1, Brno

Cíl konference

Cílem konference bylo seznámit účastníky s průběhem projektu EFIN se zaměřením na klíčovou aktivitu **Příprava a realizace procesních analýz**. Na konferenci zazněly prezentace realizátora procesních analýz (společnost Deloitte Advisory, s.r.o.), zkušenosti institucí účastnících se procesních analýz v prvním kole a komentáře zahraničních expertů projektu (Jon File, Dennis Dunn). Vložena byla speciální odborná přednáška na téma facility management.

Program:

9:30 – 10:00	Registrace, drobné občerstvení
10:00 – 10:15	Přivítání, úvod – zástupce MŠMT
10:15 – 10:30	Představení projektu (Josef Basl)
10:30 – 11:00	Prezentace – Zkušenosti realizátora (Deloitte Advisory s.r.o.)
11:00 – 12:00	Panelová diskuze – zkušenosti institucí, které se zúčastnily prvního kola procesních analýz
12:00 – 13:00	Raut
13:00 – 14:30	Moderovaná diskuze – komentáře zahraničních expertů Jon File, Center for Higher Education Policy Studies, Dennis Dunn, Manchester Metropolitan University Diskuze, komentáře účastníků konference
14:30 – 15:00	Přestávka
15:00 – 16:30	Odborná přednáška – facility management
17:00	Ukončení konference





Průběžná konference „Zkušenosti z procesních analýz“

24. 11. 2011
Kaple Božího těla
Univerzitní ulice 3, Olomouc

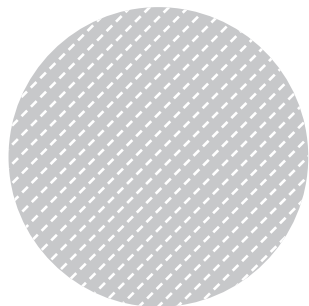
Cíl konference

Cílem konference bylo seznámit účastníky s průběhem a závěry z klíčové aktivity projektu **Příprava a realizace procesních analýz**. Prezentoval jak realizátor procesních analýz (společnost Deloitte Advisory, s.r.o.), tak instituce, které se účastnily analýz v prvním a druhém kole.

Program:

9:00 – 10:00	Registrace, drobné občerstvení
10:00 – 10:10	Přivítání, úvod
10:10 – 10:30	Představení projektu a procesních analýz
10:30 – 11:15	Vybrané závěry z procesních analýz (Deloitte Advisory s.r.o.)
11:15 – 12:00	Poznátky z mapování procesů na FEL ČVUT v Praze
12:00 – 13:00	Raut
13:00 – 14:15	Zkušenosti institucí z prvního kola procesních analýz
14:15 – 14:30	Přestávka
14:30 – 15:45	Zkušenosti institucí z druhého kola procesních analýz
15:45 – 16:30	Ostatní aktivity projektu, závěry
16:30 – 17:00	Ukončení konference, networking, drobné občerstvení





Závěrečná konference projektu Efektivní instituce

11. 10. 2012

Akademie múzických umění

Malostranské náměstí 25, Praha 1 – Malá Strana

Cíl konference

Cílem konference bylo seznámit účastníky s průběhem a závěry celého projektu a současně představit výstup jedné z hlavních aktivit – METODIKU EFIN. Součástí konference byla vystoupení domácích a zahraničních hostů s tematickými přednáškami.

Program:

9:30 – 10:00	Registrace
10:00 – 10:10	Přivítání, úvod
10:10 – 10:30	Celkové shrnutí projektu
10:30 – 11:00	Představení výstupu projektu – Metodika EFIN
11:00 – 12:00	Dušan Dostál, Akademie produktivity a inovací Případová studie - Principy štihlé organizace
12:00 – 13:00	Raut
13:00 – 14:00	Alexandra de Heijer, Delft University of Technology Případová studie – Udržitelný kampus - Technická univerzita, Delft
14:00 – 14:30	Diskuze
14:30 – 14:45	Přestávka
14:45 – 15:15	Dennis Dunn, Manchester Metropolitan University Globální trendy v oblasti vysokých škol – jak reagují instituce na nové výzvy, případová studie Velká Británie
15:15 – 15:45	Jon File, Center for Higher Education Policy Studies, Twente University Globální trendy v oblasti vysokých škol - role managementu a leadershipu v řízení institucí ve zvyšující se konkurenci
15:45 – 16:15	Diskuze
16:15 – 16:30	Závěry, ukončení konference
16:30 – 17:00	Networking , neformální diskuze

Zkušenosti z ČVUT v Praze / Případová studie



Popis projektu mapování procesů
a zavádění BPM na Fakultě elektrotechnické
Českého vysokého učení technického v Praze

Souhrn zkušeností a osvědčených praktik
s přesahem na celou organizaci

Výchozí stav

Rostoucí nespokojenost kateder s úrovní poskytovaných služeb děkanátu Fakulty elektrotechnické ČVUT v Praze (dále též FEL) spolu s negativním dlouhodobým výhledem financování vysokého školství vedla k tomu, že se počátkem roku 2009 rozhodl děkan tuto situaci řešit.

Ve spolupráci s externí poradenskou společností bylo zrealizováno několik workshopů, na kterých se diskutovala efektivita a kvalita služeb zajišťovaných děkanátem fakulty. Tato setkání proběhla za účasti managementu fakulty (proděkaní, tajemník, vybraní vedoucí kateder). Jedním z prvních výstupů byla SWOT analýza fakulty, která stejně jako další provedené analýzy potvrdila předpoklad, že aktuální stav je z dlouhodobého hlediska neudržitelný a je třeba tuto situaci systémově řešit.

Vybrané závěry SWOT analýzy (2009)

Silné stránky (STRENGTHS)

- dobré jméno, dlouhá historie – dobré pozice v žebříčku technických škol;
- kvalitní vyučující a výzkumné týmy – velký vědecko-výzkumný potenciál;
- velké množství oborů – široký záběr znalostí, multiodbornost absolventů, možnost realizace komplexních projektů;
- zapojení do komerčně výzkumných projektů, díky čemuž je významná část rozpočtu fakulty financována z těchto aktivit;
- velká znalostní základna pracovníků fakulty.

Slabé stránky (WEAKNESSES)

- nízká flexibilita organizace – pomalé zavádění změn do praxe;
- velká organizace s mnoha vlivnými stakeholdery a mnoha osobními zájmy;
- nízká efektivita podpůrných a administrativních procesů, nevyjasněné kompetence a odpovědnosti některých činností;
- velké nedostatky v řízení – problém specifikovat jasné a dosažitelné cíle a dokázat promítnout strategii do fungování organizace;
- absence klíčových indikátorů výkonnosti pro podporu řízení;

- nízká úroveň řídicí dokumentace – pro některé oblasti vůbec neexistují směrnice, existující směrnice nejsou aktuální nebo jsou neúplné, nejsou sladěny fakultní a rektorátní směrnice.

Příležitosti (OPPORTUNITIES)

- atraktivita oborů – obory, o které je v komerčním světě zájem, získání podpory výuky, spolupráce na projektech;
- mezinárodní spolupráce – možnost rozšíření spolupráce i mimo Českou republiku, existující projekty ukazují, že odborné týmy jsou schopny bez problémů spolupracovat na velkých a zajímavých projektech;
- oslovení dalších studentů – zatraktivněním nabídky a kombinací oborů přitáhnout zájem nových studentů.

Hrozby (THREATS)

- negativní demografický vývoj – nutnost připravit se na horší časy;
- vývoj konkurence – nárůst konkurenční nabídky;
- snižování plateb státu, omezování finančních prostředků fondů;
- odchod kvalitních zaměstnanců ze školství do komerční sféry.

Na základě výše zmíněných výstupů se vedení fakulty rozhodlo reagovat souborem krátkodobých a dlouhodobých opatření. Jako jeden z vhodných nástrojů řešení bylo navrženo zavedení procesního řízení, které umožňuje minimalizaci slabin a hrozeb a současně nebrání posilování silných stránek a využívání příležitostí. V této studii se nadále zabýváme již jen aktivitami, které mají souvztažnost k procesnímu řízení.

Iniciace projektu

Projekt procesního řízení začal vytvořením pracovní skupiny za účasti vedení fakulty a pracovníků Centra znalostního managementu (CZM)¹. Prvním úkolem této skupiny bylo vymezit rozsah, cíle projektu a strategii jejich dosažení.

Stanovení cílů projektu

Zavedení procesního řízení není možné bez podrobné znalosti současného stavu. Proto bylo rozhodnuto, že úvodní fáze projektu bude zaměřena na procesní zmapování (popis) aktuálního stavu podpůrných a administrativních procesů v rámci děkanátu fakulty. Konkrétně:

- výběr vhodných metod, postupů a nástrojů procesního mapování a návrh jejich aplikace v prostředí fakulty;
- základní zmapování AS-IS stavu procesů děkanátu (vytvoření procesních map);
- stanovení metrik u vybraných mapovaných procesů;
- přiřazení vlastníků k procesům;
- zpřístupnění výstupů všem zaměstnancům;
- provázání procesního modelu s relevantní dokumentací (směrnice, předpisy, formuláře atd.);
- vytvoření směrnice, která ukotví procesní řízení ve fakultních vnitřních předpisech;
- stanovení požadavků pro další etapy projektu:
 - identifikace problematických oblastí pro následnou optimalizaci;
 - výběr vhodných procesů pro automatizaci.

Při realizaci projektu jsme museli zohlednit skutečnost, že na ČVUT v Praze (dále též ČVUT) proběhlo v minulosti již několik procesních analýz. Tyto analýzy nenaplnily očekávání zadavatelů a navíc měly za následek, že většina pracovníků se k těmto aktivitám stavěla negativně.

¹ Samostatně fungující jednotka fakulty, která vznikla za účelem podpory výuky, spolupráce s průmyslem a také jako podpůrná složka děkana v oblasti informačního managementu.

Aby projekt nedopadl stejně jako ty předchozí, byla učiněna následující opatření:

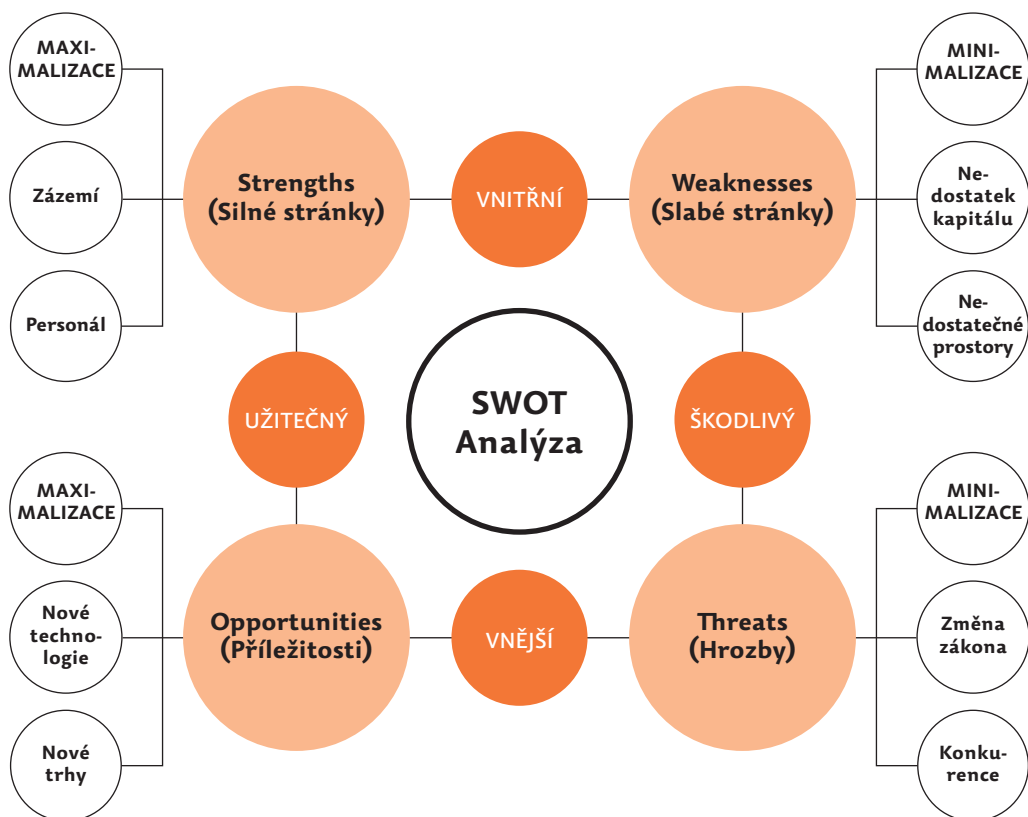
- jasně deklarovaná podpora a angažovanost managementu fakulty v projektu;
- zapojení stakeholderů a klíčových pracovníků do diskuze záměru projektu a průběžné získávání zpětné vazby nad dosaženými výstupy;
- pilotní ověření metodiky na malém počtu procesů.

Metody, nástroje a zdroje

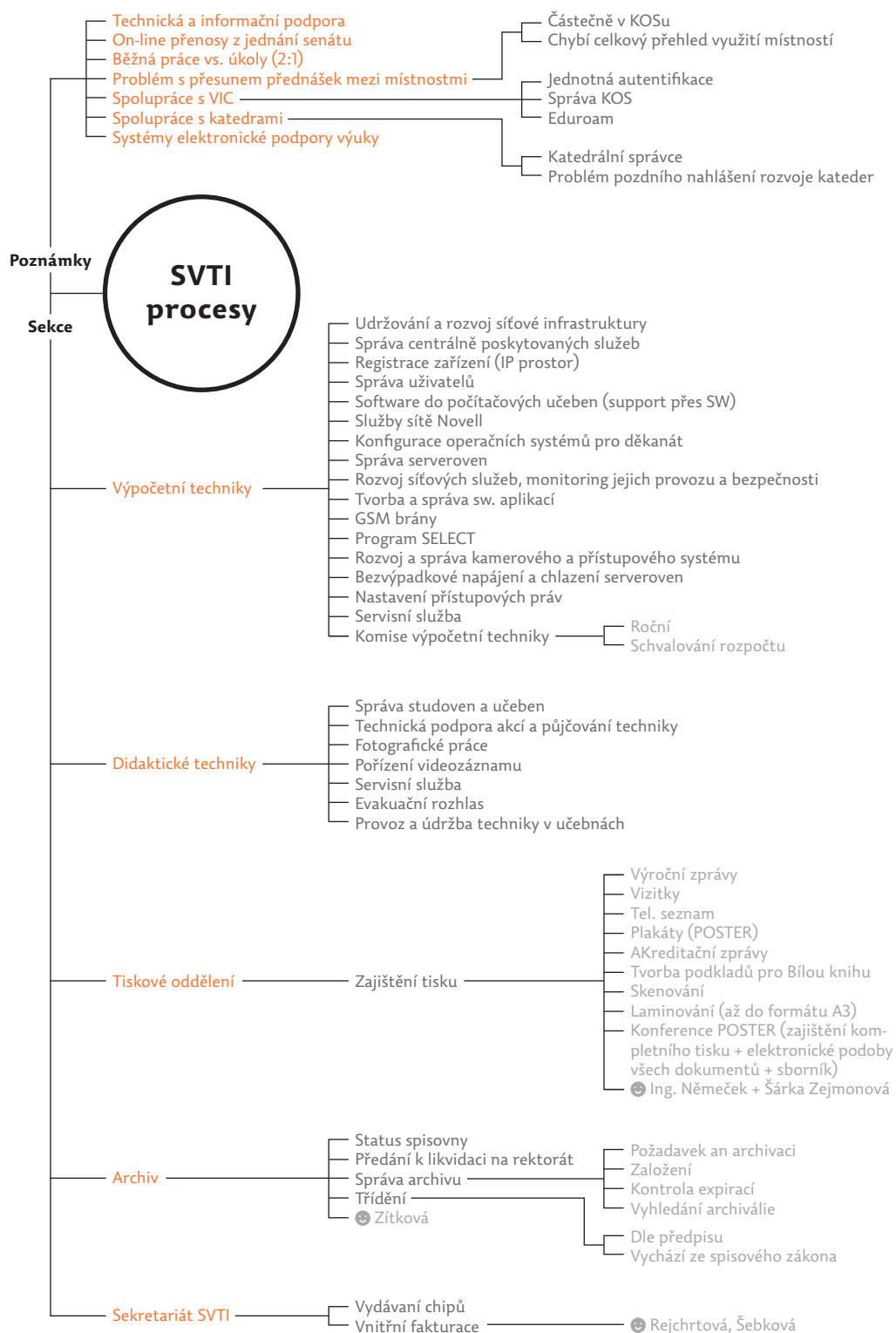
Při práci na projektu jsme využívali existujících postupů a nástrojů, které se v oblasti procesního řízení většinou používají. Některé ze standardů a postupů byly mírně modifikovány, aby byly běžnými uživateli jednoduše pochopitelné. Soupis a krátký popis těchto nástrojů, včetně motivace pro použití, uvádíme v následujících kapitolách.

SWOT analýza / „Jakým způsobem jednoznačně identifikovat a stanovit cíl projektu?“

Metoda, která dokáže jednoduše popsat vnitřní stav jakéhokoliv subjektu (S – silné stránky, W – slabé stránky) a vnější prostředí, ve kterém se pohybuje (O – příležitosti, T – hrozby). Výstupem je kromě popisu také stanovení zaměření výstupů projektu, to znamená, zda posilujeme to, v čem jsme dobří, eliminujeme slabiny atd.



Obrázek 1 Ukázka SWOT analýzy



Obrázek 2 Ukázka myšlenkové mapy

Paretovo pravidlo / „Jak se rozhodnout o tom, co má smysl dělat?“

Jak v našem, tak i v dalších projektech se velmi často rozhoduje o tom, co má nebo nemá smysl dělat. Jednoduchým nástrojem, kterým si lze v tomto případě pomoci, je využití tzv. Paretova pravidla. To je založeno na principu, že menší na příčin způsobuje většinu důsledků, velmi často v poměru 20/80 (20 procent příčin způsobuje 80 procent důsledků). Pro náš projekt to znamenalo, že jsme se zaměřili především na činnosti, které mají při menším úsilí velký dopad. Například na začátku jsme zmapovali procesy v několika odděleních, které ale do projektu zainteresují většinu zaměstnanců fakulty.

Myšlenková mapa / „Co pomůže zjednodušit uspořádání získaných informací?“

Myšlenkové mapy jsou ideálním nástrojem pro uspořádání myšlenek, strukturovaný zápis a vizualizaci získaných informací o konkrétním pracovišti. Jsou vhodné především pro úvodní části projektu, kdy se provádí prvotní seznamování s činnostmi a procesy. Díky vizualizovanému zachycení všech informací a vazeb mezi nimi jsou čitelné a pochopitelné i pro běžné pracovníky. Výrazným způsobem tak lze sběr a vyhodnocování informací urychlit a zefektivnit.

BPMN / „V jaké notaci budou zachyceny procesní modely?“

Způsobů, jak popsat a zachytit procesy, je mnoho. Pro naše účely jsme vybrali notaci BPMN (<http://www.bpmn.org/>). Jedná se o obecně uznávaný a rozšířený standard pro modelování business procesů uvnitř organizací. Je kompromisem mezi srozumitelností pro běžné uživatele a dalším využitím namodelovaných procesů, především s ohledem na budoucí automatizaci procesů v rámci různých podpůrných nástrojů.

Poznámka: Vzhledem k potřebám srozumitelnosti vytvořených procesních map běžnými uživateli bylo nutné v některých případech provést mírnou úpravu notace nebo pozměnit význam vybraných prvků vzhledem k definovanému standardu.

QPR ProcessGuide Xpress / „V jakém nástroji budeme procesy modelovat?“

Volba nástroje pro tvorbu procesních map byla jednou z klíčových částí projektu. Požadavků, které musel nástroj splňovat, bylo několik: podpora BPMN, export modelů ve standardizovaném formátu, který lze importovat do dalších nástrojů, a také možnost jednoduše zpřístupnit modely všem uživatelům.

Posledním, ale možná klíčovým, požadavkem byla cena produktu. Preferovaly se především nástroje, které nebudou znamenat investici.

Jako zajímavý vyšel z analýzy nástroj IBM Blueworks Live, který je provozovaný v cloudu. Díky spolupráci se společností IBM jej bylo možné pro účely tvorby procesních map používat zdarma. Později se ale ukázalo, že omezená podpora BPMN, omezení exportu z nástroje a i budoucí zpoplatnění přístupu všech uživatelů jej činí pro účely našeho projektu nevhodným. Podrobnější analýza prostředí univerzity ukázala, že na Výpočetním a informačním centru ČVUT byl již dříve zakoupen a používán nástroj QPR ProcessGuide Xpress, který plnil většinu požadavků. Protože bylo možné těchto licencí použít i v našem projektu, byl tento nástroj vybrán a používán.

Procesní portál a diskusní fóra / „Jak komunikovat s běžnými uživateli?“

Klíčovým prvkem každého projektu, a v případě procesního řízení to platí dvojnásob, je průběžná intenzivní komunikace se všemi uživateli a získávání podpory zdola. Protože jedním z cílů projektu byla transparentnost všech výstupů všem zaměstnancům bez omezení, bylo nutné navrhnout a připravit takové prostředí, které toto umožní. Předchozí špatné zkušenosti s klasickou nebo elektronickou dokumentací (soubory) a technické schopnosti zaměstnanců vedly k tomu, že se jako nejlepší prostředí jeví vytvoření webového procesního portálu. Propojení s portálem se projevilo i do požadavků na modelovací nástroj, viz předchozí kapitola.

V rámci webových stránek byla vytvořena sekce „procesy“, ve které se může každý uživatel podívat na libovolný z popsaných procesů, role zaměstnanců v procesech a také zobrazit dokumenty, které jsou s procesem spojeny. Pro získávání zpětné vazby od všech zaměstnanců, tedy i těch, kteří se projektu přímo neúčastní, bylo ke každému procesu vytvořeno diskusní fórum, v rámci něhož může kdokoliv přidat svůj komentář. Fóra jsou sledována členy týmu a na každý požadavek je odpovídajícím způsobem reagováno ve velmi krátkém čase. Uživatelé tak získávají dojem, že nejde o uzavřený projekt, a jejich zapojení do projektu je bráno vážně.

Výhodou použitých řešení je, že nebylo nutné pořizovat a instalovat žádný nový nástroj. Oba nástroje jsou v rámci fakulty již využívány i pro další činnosti a stačilo v nich vytvořit jen novou agendu.

Správa dokumentů, Alfresco / „Jak navázat existující nebo novou dokumentaci?“

Jednou z činností, kterou bylo nutné se v rámci projektu zabývat, byla existující dokumentace a její provázání s procesními mapami. Bylo nutné nalézt všechny dokumenty, které s procesem souvisí, a společně s uživateli je provázat, případně zaktualizovat. Vzhledem k neřízenosti a neexistenci pravidel pro oběh do-

kumentů se stávající úložiště, založené na běžném souborovém sdílení, ukázalo jako neefektivní a pro budoucí údržbu nepoužitelné. V rámci projektu bylo nutné se mimo původní plán začít zabývat také systémem pro správu dokumentů a jeho propojením s procesním portálem.

Podobně jako u výběru nástroje pro tvorbu map byla provedena analýza existujících nástrojů a vytipováno několik kandidátů na použití. Nakonec bylo rozhodnuto, že se v projektu použije open source produkt Alfresco, který v té době v prostředí univerzity zavádělo Výpočetní a informační centrum ČVUT.

Uživatelské scénáře / „Co mám dělat, když...?“

Znázornění postupu formou procesního diagramu přináší řadu výhod – např. přehlednost nebo podklad pro diskuze nad optimalizací či pozdější automatizací. Zároveň na něj ale řada uživatelů není zvyklá a trvá nějakou dobu, než se s ním ztotožní. Proto jsme na základě zpětné vazby a průběžné komunikace s uživateli připravili sadu 15 praktických „scénářů“. Pod scénáři chápeme alternativní způsob záznamu (návod, postup, životní situace, popis „Co mám dělat, když...“), který mimo jiné umožňuje z pohledu uživatele popsat agendu probíhající napříč více odděleními děkanátu a obsahuje odkazy na související procesní mapy, dokumentaci a kontakty zodpovědných osob.

Příkladem takového scénáře je v našem případě Pořádání konferencí a seminářů, které začíná u katedry a v krajním případě prochází přes Technicko-provozní oddělení, rozvrháře Pedagogického oddělení, Středisko vědecko-technických informací, Oddělení tajemníka fakulty, Ekonomické oddělení a Oddělení vnějších vztahů. Oblasti pro scénáře jsme čerpali z diskuzí s uživateli a na setkání s tajemníky kateder jsme zjistili, jak jsou pro ně jednotlivá témata relevantní (viz Obrázek 3). Následně jsme, s ohledem na předpokládanou náročnost vypracování, zpracovali ta nejprínosnější a zveřejnili je na procesní portál.

Realizační tým / „Kdo to bude dělat?“

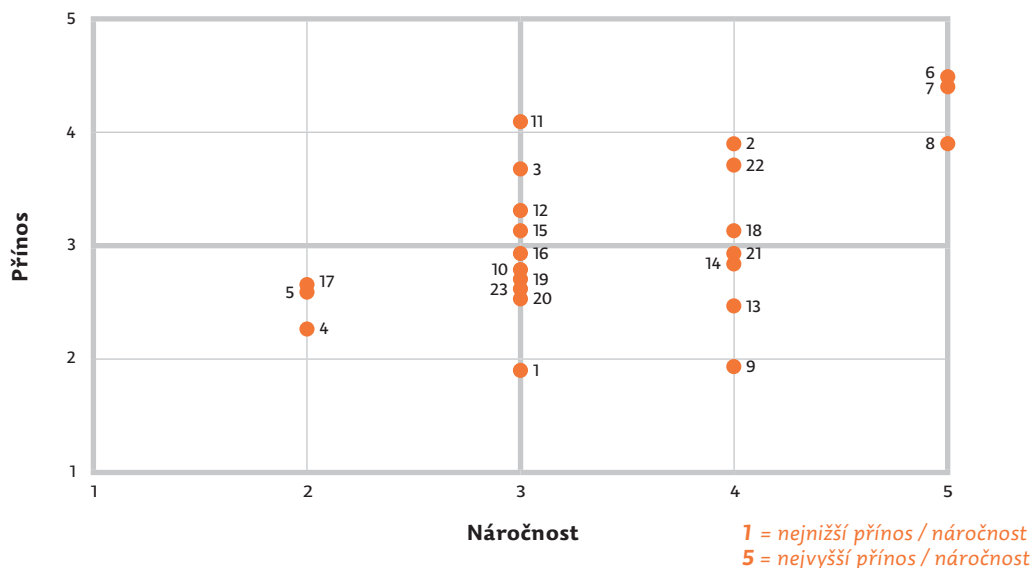
Realizační tým, který tvořil procesní mapy, byl složený z pracovníků CZM a studentů, především z ČVUT. Později bylo do projektu zařazeno i několik studentů mimo ČVUT, kteří o projekt a spolupráci projevíli zájem. Například z VŠE nebo MFF UK. To přispělo k „oživení“ projektového týmu a rozšíření úhlu pohledu na problematiku.

Důvodů pro zapojení studentů bylo několik. Prvním z nich bylo snížení nákladů projektu s ohledem na množství práce, kterou bylo nutné udělat. Jednalo se především o sběr dat a jejich přepis do podoby procesní mapy. Druhým důvodem byla jejich znalost prostředí z jiné strany a tým i „nezaslepenost“ problematikou, v neposlední řadě pak časová flexibilita. Obecné znalosti problematiky procesního řízení studenti získali především v rámci výuky specializovaného předmětu. Navíc byli také zařazeni do stážového programu, který zastřešuje

fakulta ve spolupráci se společností IBM. Ta je také odborným garantem projektu. Díky propojení s výukou a neustálou výchovou dalších studentů je možné v budoucnu tým kdykoliv bez problémů jednoduše rozšiřovat.

Pracovníci CZM působí především jako koordinátoři projektu, zajišťují komunikaci směrem dovnitř celé univerzity, koordinaci s dalšími projekty a také definují a garantují kvalitu výstupů projektu. V návaznosti na technické požadavky projektu a budoucí automatizaci byl v průběhu projektu realizační tým rozšířen o pracovníky Výpočetního a informačního centra ČVUT (VIC).

Přínos a náročnost zpracování témat pro uživatelské scénáře



Označení témat

1 Bezpečnost práce	13 Pořízení majetku
2 Cesty tuzemské / zahraniční	14 Přijímání nových pracovníků
3 Doplnková činnost	15 Přijíždějící hosté (tuzemští / zahraniční)
4 Dovolanky	16 Průběh doktorského studia
5 Drobné vydání	17 Průběh habilitačního řízení
6 Rozpočty grantů - evidence / přeúčtování / čerpání	18 Student ze zahraničí
7 Metodická podpora řešení grantů / co dělat, když jsem získal grant	19 Účtování stravného při vícedenních tuzemských cestách
8 Monitoring grantových výzev / Chci podávat grant	20 Uznávání předmětů ze zahraničního studia
9 Nový student	21 Výjezdy studentů do zahraničí
10 Placení služeb a oprav na katedrách	22 Zadávání veřejných zakázek
11 Platba kartou / platba přes internet / platba do zahraničí	23 Zařazování pořízených zařízení a přístrojů do kategorií
12 Pořádání akcí / konferencí na FEL	

Obrázek 3 Přehled témat pro uživatelské scénáře a jejich potenciální přínos a náročnost zpracování

Výstupy a přínosy projektu

Projekt mapování děkanátu na Fakultě elektrotechnické ČVUT v Praze se blíží ke konci, a jak ukazuje tabulka 1, téměř všechny požadované cíle se podařilo naplnit.

Název cíle	Naplnění	
Výběr vhodných metod, postupů a nástrojů	100 %	😊
Zmapování AS-IS stavu procesů děkanátu	90 %	😊
Stanovení metrik u vybraných mapovaných procesů	10 %	😞
Přiřazení vlastníků k procesům	90 %	😊
Zpřístupnění výstupů všem zaměstnancům	100 %	😊
Provázání procesního modelu s dokumentací	80 %	😊
Vytvoření směrnice	70 %	😊
Stanovení požadavků pro další etapy projektu	100 %	😊

Tabulka 1 Zhodnocení cílů

Zmapování procesů vybraných oddělení děkanátu zaznamenalo velmi pozitivní ohlas u pracovníků fakulty. Přineslo dlouho očekávaný přehled odpovědností, vazby na dokumentaci a možnost komunikace nad fungováním fakulty. Díky tomu bylo možné rozšířit mapování na celý děkanát. Nakonec bylo zmapováno celkem **240 procesů a 156 činností** (součástí agendy, které nemají charakter procesu), na které bylo připojeno cca **500 relevantních dokumentů**. Ukázka vybraného procesu, respektive dekompozice od celého děkanátu přes skupinu procesů po podproces, je znázorněna na obrázcích 4 až 8.

Všechny zmapované **procesy byly validovány** vlastníky i ostatními pracovníky a během tohoto procesu validace byla provedena základní (intuitivní) **optimalizace některých procesů**.

Procesní mapy byly exportovány do HTML, umístěny na webu fakulty a propojeny na dokumentový systém, organizační strukturu s kontakty na všechny pracovníky a na diskusní fórum. Tato otevřenost, dostupnost a možnost komunikace nad zpracovanými modely byla zásadní pro získání důvěry širokého okruhu pracovníků. Právě tento aspekt znamenal obrat ve vnímání procesního řízení na úrovni fa-

kulty a šíření tohoto pozitivního pohledu napříč celým ČVUT. O tomto faktu svědčí i vzrůstající zájem uživatelů o procesní portál, o čemž svědčí i graf na obrázku 9.

V současné době byla zpracována a předložena kolegiu děkana směrnice, která jednoznačně ukotvuje prvky procesního řízení ve fakultních předpisech (jsou dána jasná pravidla, aby byla zabezpečena aktuálnost procesních modelů). Směrnice prošla připomínkovým řízením a v brzké době vejde v platnost.

K úspěšnému uzavření projektu zbývá v procesních schématech zohlednit aktuální organizační změny na oddělení Vnějších vztahů a dokončit migraci řídicí dokumentace do nového prostředí Alfresca. Od stanovení metrik procesů jsme v této části projektu ustoupili a přesunuli tento úkol až do etapy, kdy se bude realizovat automatizace vybraných procesů.



Obrázek 4 Ukázka dekompozice – Děkanát FEL

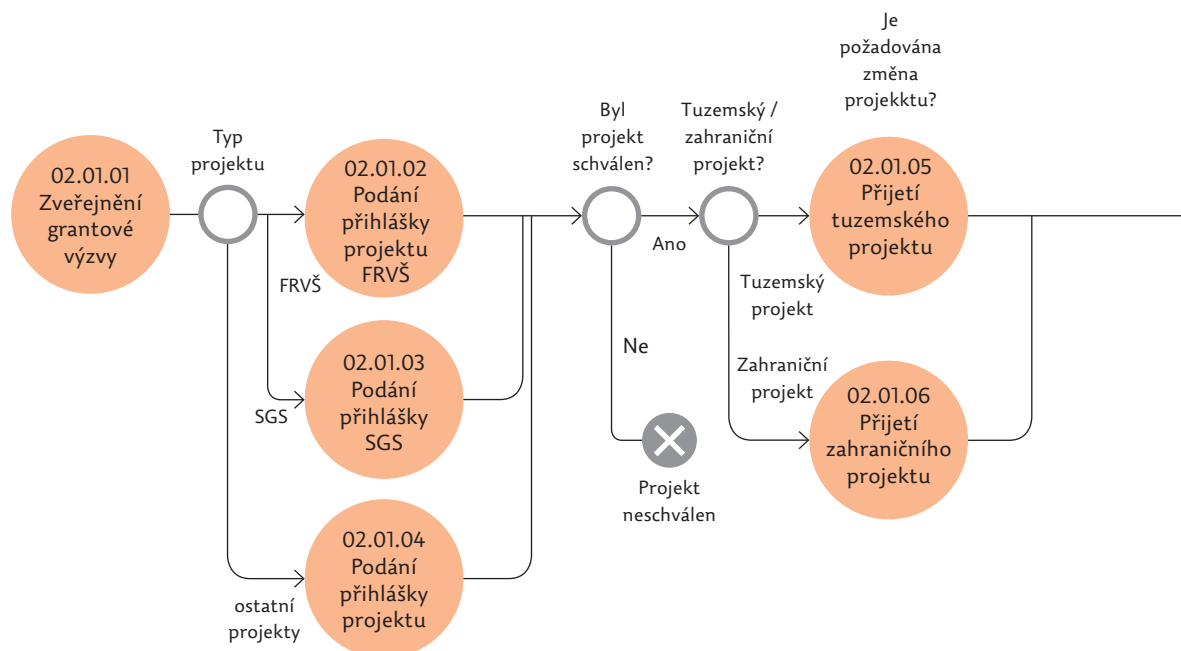


Obrázek 5 Ukázka dekompozice – Oddělení pro vědu a výzkum a zahraniční styky



Obrázek 6 Ukázka dekompozice – OVVZS-02 - Grantová činnost

Životní cyklus grantového projektu



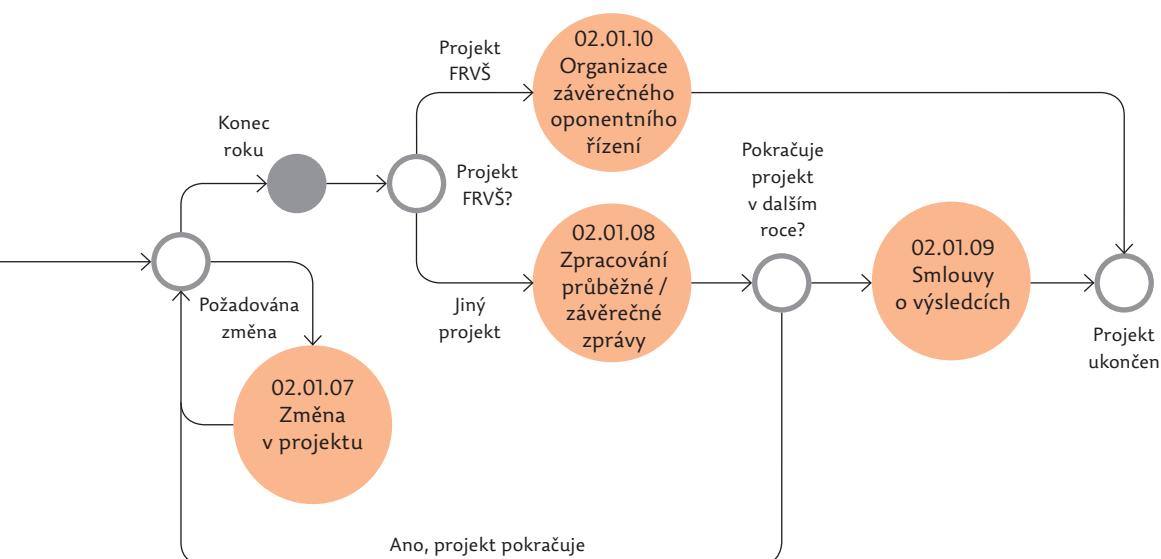
A jak hodnotí realizovaný projekt vybraní zástupci managementu fakulty, respektive univerzity?

prof. Ing. Pavel Ripka, CSc., děkan Fakulty elektrotechnické ČVUT v Praze:

„Popis procesů prováděný týmem CZM na FEL hodnotím jednoznačně pozitivně. Týmu se podařilo získat ke spolupráci administrativní pracovníky na všech úrovních i mnohé tvůrčí pracovníky. Již během samotného popisu došlo k odstranění několika nejasných a slabých míst v administrativních procesech. Popsané procesy spolu s relevantními dokumenty umožní jednodušší orientaci stávajících a především nových zaměstnanců v bludišti administrativy.“

Ing. Marek Kalika, Ph.D., ředitel Výpočetního a informačního centra ČVUT v Praze:

„Procesy a procesní řízení jsou v posledních letech stále frekventovanější pojmy a ve firemním prostředí i základní kámen pro efektivní fungování a případné zavádění změn. V prostředí univerzity jsou to zatím stále jen vzdálené pojmy, které zatím mají velmi daleko ke skutečnému provoznímu nasazení na úrovni celku. Existuje totiž celá řada objektivních důvodů, proč se popisy, metodikami a transparentními postupy není třeba zabývat. Navíc v heterogenním prostředí velké univerzity je reálný problém prosadit konsensus a jednotný postup. Projekt zavádění procesního řízení na FEL (ČVUT) je reálnou cestou jak se vypořádat s rozsahem modelů přesahujících do úrovně celé univerzity. Prostřednictvím popsanych a definovaných kroků vhodného rozsahu se implementují do praktického života části postupů a procesů z fakultní úrovně. Přináší to pro běžné zaměstnance poznání „procesů“ a zbavuje je obav z nových přístupů. Projekt postupně



Obrázek 7 Ukázka dekompozice – OVVZS-02.01 - Životní cyklus grantového projektu

vtahuje do definovaného prostředí a srozumitelně popsaných agend a řízení nejen administrativní, ale i akademickou část univerzity. Toto je reálná cesta vedoucí ke všem už mnohokrát popsaným bonusům procesního řízení i na univerzitě."

prof. Ing. Petr Moos, CSc., prorektor pro rozvoj ČVUT v Praze:

„Předložené výsledky řešení projektu ukazují, jak důležitá je systematičnost, důslednost v popisu a komunikace získaných poznatků, realizovaných výstupů a z nich odvozených závěrů.

Tak jak je popsáno v kapitole **Iniciace projektu** a dále rozvedeno v kapitole **Metody, nástroje a zdroje**, věnoval řešitelský tým velkou pozornost založení rámce vlastního řešení a výběru vhodných postupů. To vytvořilo velmi dobrý základ rozpracování procesní problematiky.

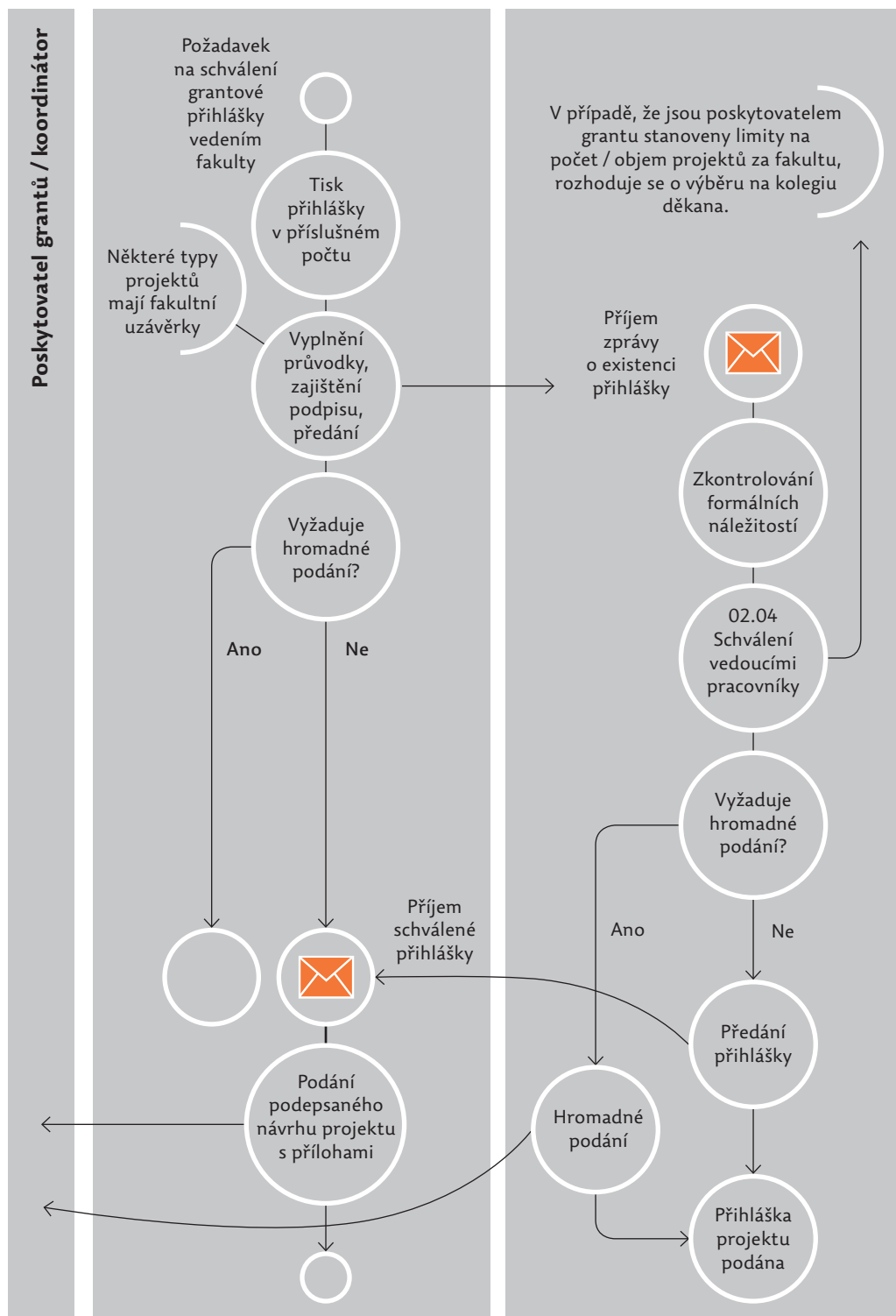
Spojení vhodného výběru mapovaných procesů s pragmatickým pohledem na aplikovatelnost v každodenním životě většiny akademických pracovníků fakulty ukazuje na dobré, propracované a zažité praktiky řešitelského týmu.

Zvolený přístup významně podmínil dosažení potřebných výstupů. Z těchto výstupů lze vyzdvihnout následné zpřístupnění dosažených výsledků širšímu kolektivu pracovníků fakulty a v té souvislosti umožnění široké komunikace stavu a použití řešených procesů. Tuto skutečnost považuji za zásadní přínos pro kvalitativní změny v řešené oblasti.

Jestliže k tomu přidáme pohled na pokrytí uživatelských scénářů, široce projednaný se zástupci kateder, dostáváme kvalitní rámec systematické restrukturalizace a zkvalitňování řízení v rámci fakulty.

Uchazeč o grant

Referentka OVVZS



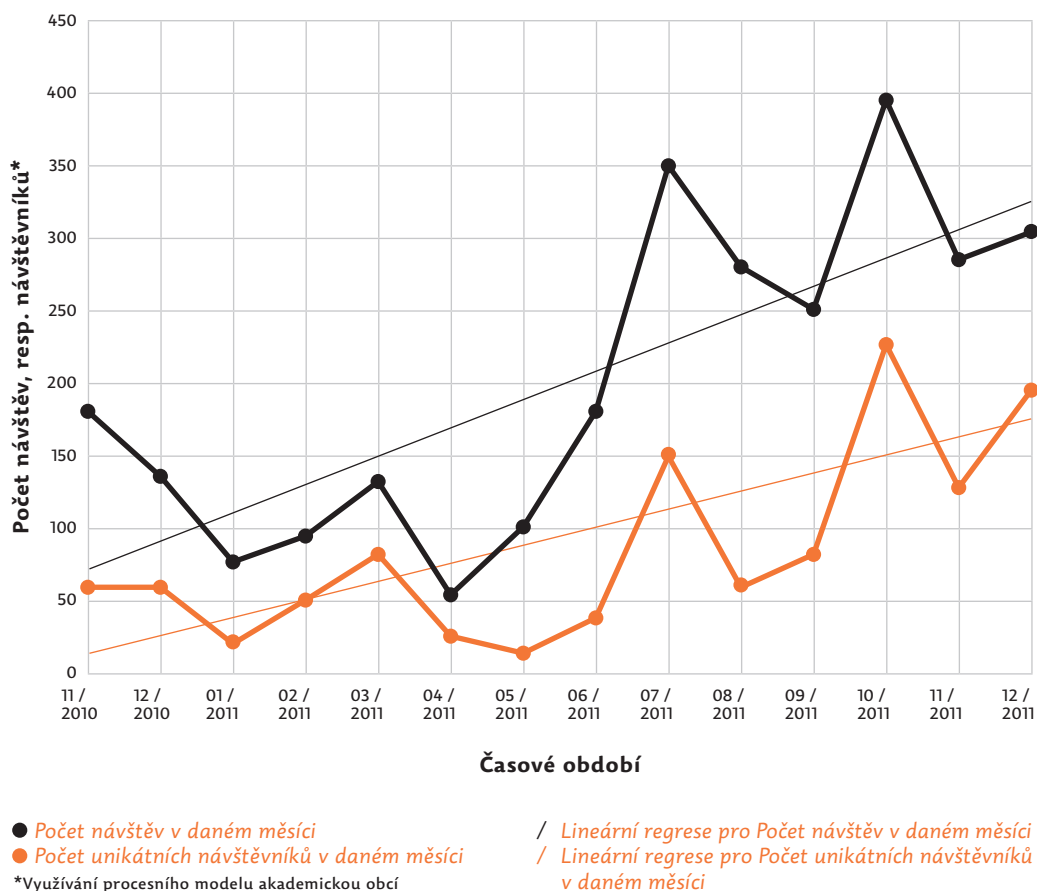
Na základě uvedených faktů a jejich souvislostí hodnotím realizaci projektu jako velmi kvalitní a přínosnou. Velký význam také přikládám standardizační rovině, kterou řešitelé vhodně nastavili pro využívání v celém průřezu projektu."

prof. Ing. Oldřich Starý, CSc., proděkan pro vnější vztahy Fakulty elektrotechnické ČVUT v Praze:

„Projekt procesního řízení vítám a snažím se jej podporovat od počátku. Již zmapované procesy děkanátu se ukázaly být velkým přínosem. Nyní je zřejmé a transparentní, co které oddělení dělá, jak postupovat a kdo je za jakou agendu zodpovědný.

Zaměstnance a studenty s běžnými dotazy v oblasti zahraničních styků odkazují primárně na procesní model, což mi šetří spoustu času. Uvítal bych další pokračování projektu, především elektronizaci vybraných procesů, která teprve povede k výraznému zefektivnění činnosti fakulty."

Vývoj návštěvnosti online procesního modelu v období 11 / 2010 – 12 / 2011



Obrázek 9 Graf vývoje návštěvnosti procesního modelu (listopad 2010 až prosinec 2011)

Výhled pokračování projektu

Výstupy tohoto projektu, stejně jako celá jeho realizace, byly pozitivně hodnoceny jak ze strany pracovníků fakulty, tak i vedením fakulty. Díky tomu bylo odsouhlaseno pokračování v zavádění BPM v rámci fakulty a provázání těchto aktivit s aktivitami vedenými ze strany rektorátu a ostatních fakult. Byla navázána spolupráce s Fakultou informačních technologií (FIT), jejímž záměrem je co nejdříve zavést nástroje pro elektronické workflow a orchestraci procesů, a také rozšířena spolupráce s Výpočetním a informačním centrem ČVUT.

Projekt díky tomu získal nový rozměr a nejen, že se stal součástí aktivit celé univerzity, ale dokonce v současné době představuje etalon pro ostatní fakulty v aplikaci BPM.

Návazný projekt zahrnuje tyto cíle:

- rozšíření mapování o procesy kateder;
- převod vybraných procesů do elektronické podoby s možností monitoringu včetně integrace do stávajícího IT prostředí;
- postupné zavádění metrik na úrovni procesů i jednotlivých činností a nástrojů pro jejich sledování;
- příprava prostředí pro zavedení full-cost modelu.

Souhrn Best Practices

Zkušenosti a nabyté znalosti z projektu jsme shrnuli do následující tabulky. První dva sloupce popisují naše zkušenosti, v posledním sloupci jsme se pokusili odhadnout možnost přenositelnosti na jinou organizaci. Tento odhad je uveden v procentech, kde 100 % znamená plnou aplikovatelnost zkušenosti na jinou organizaci.

Zkušenost	Popis	Možnost přenositelnosti
Vhodné složení týmu	V našem případě se osvědčilo složit tým především z interních zaměstnanců, kteří mají zkušenosti s problematikou a na rozdíl od externích subjektů znají prostředí a zaměstnanci jsou lépe akceptováni. Externí subjekt byl v tomto případě jen pomocným odborným garantem.	60 %
Zapojení studentů není na škodu	Výuka předmětů orientovaných na problematiku procesního řízení, spolupráce s IBM na stážovém programu a společných projektech umožnilo připravit a do projektu zapojit i studenty. Při dobré komunikaci se zaměstnanci ze strany vedení fakulty a CZM byli tito bez problémů akceptováni zaměstnanci. Pokud jsou studenti dobře řízeni, lze výrazným způsobem navýšit konzultační kapacitu s minimálními náklady.	15 %
Inkrementální postup	Nemá smysl řešit vše najednou, ale vždy je lepší si rozdělit projekt na menší části a ty postupně rozšiřovat. Je to jednodušší na řízení a výstupy lze získat v kratší době.	90 %
Postup primárně zdola nahoru	Přestože na počátku projektu bylo nutné získat podporu vedení a první kroky analýzy udělat shora (vytipovat oddělení a činnosti), většinu činností jsme prováděli zdola, což mělo velmi pozitivní vliv na důvěru zaměstnanců. To následně umožnilo rozkrýt větší detaily, než kdyby zaměstnanci směrnice jen kontrolovali a vyjadřovali s nimi svůj souhlas.	60 %
Průběžná komunikace	Stejně jako v jiných projektech i zde byla klíčová komunikace. V počátcích především ze strany týmu směrem k uživatelům. Později, po publikování výstupů, také ze strany vedení a klíčových stakeholderů směrem k zaměstnancům. A během celého projektu také průběžné získávání a vyhodnocování zpětné vazby.	100 %
Závazná validace výstupů	Všechny výstupy (procesní mapy) byly průběžně validovány a závazně garantovány podpisem odpovědnými pracovníky (vlastníky procesů). Díky důsledné komunikaci jsme získali důvěru těchto pracovníků, a proto se nevyskytly žádné problémy s tím, aby byla závazně garantována správnost všech výstupů.	90 %



Zkušenost	Popis	Možnost přenositelnosti
Zapojení „stakeholderů“	Zapojením klíčových zaměstnanců do projektu se povedlo zvýšit důvěryhodnost projektu a „virtuálně“ rozšířit tým o pracovníky, kteří mají pravomoc úkolovat a motivovat ostatní zaměstnance. Bez této podpory by projekt probíhal velmi pomalu a s velkou pravděpodobností by skončil bojkotem a neúspěchem.	95 %
Otevřenost výstupů a veřejná dostupnost	Podmínkou důvěry projektu je plná otevřenost. V našem případě to znamenalo průběžnou publikaci všech výstupů na webovém procesním portálu a umožnění veřejné diskuse všech zaměstnanců. Vytvořili jsme jedno centrální místo, kde jsou dostupné všechny aktuální výstupy.	80 %
Provázanost výstupů s prostředím	Procesní řízení je typické tím, že propojuje všechny činnosti, zdroje a prostředky organizace do jednoho funkčního celku. Stejně tak se jako užitečné ukázalo provázání vytvářených map s dalšími existujícími částmi, jako je organizační struktura, dokumentace atd. Zaměstnanci, kteří byli až dosud nuceni procházet několik různých evidencí, mají nyní k dispozici jedno místo, kde najdou vše potřebné, a také se mohou podívat na dopady prováděných aktivit do různých součástí.	80 %
Čitelnost a srozumitelnost výstupů	Pro popisy procesů je nutné zvolit takovou notaci, která je ve fázi popisu procesů srozumitelná běžným uživatelům, a ve fázi automatizace jednoduché překlopení do nástrojů, které automatizaci podporují. Nám se v rámci projektu osvědčila mírně modifikovaná notace BPMN.	90 %
Analýza existujícího prostředí	Na začátku projektu je vhodné provést analýzu všech projektů, které se v rámci organizace realizují, aby bylo možné je v rámci procesního mapování využít. Například v rámci IT oddělení je k dispozici celá řada nástrojů, které je možné v rámci projektu použít, a tím i snížit náklady projektu.	100 %
Doplnit procesní mapy o reálné scénáře	Procesní mapy ukazují vybrané činnosti jednotlivých oddělení a zaměstnanců. Lze se tak jednoduše podívat na to, jak se co dělá a kdo je za konkrétní činnosti odpovědný. Tyto mapy ale ne vždy dávají jasnou představu o tom, co všechno musí běžný uživatel udělat. Některé běžné činnosti se totiž prolínají přes několik různých procesů a jejich spojení může činit problémy. Proto je vhodné doplnit procesy ještě o scénáře hlavních „životních situací“, které jednoduše provedou zaměstnanec tím, co potřebuje. Do budoucna jej to také školí v tom, jak procesní mapy používat.	80 %
Koordinace projektových týmů	V případě, že na podobném tématu v rámci organizace pracuje více týmů, je vhodné nastavit vzájemnou komunikaci a zajistit přenos know-how, např. formou společných workshopů.	70 %

Tabulka 2 Doporučení a best practices projektu

Kontakty

Centrum znalostního managementu

ČVUT FEL, Technická 2

166 27 Praha 6

E-mail: czm@fel.cvut.cz

Ing. Jan Kočí

vedoucí centra

E-mail: koci@fel.cvut.cz

Tel.: 733 547 686, 224 353 708

Ing. Pavel Náplava

zástupce vedoucího centra

E-mail: naplava@fel.cvut.cz

Tel.: 603 434 325

<http://czm.fel.cvut.cz>

Principy štihlé instituce



Proč se zabývat štíhlou institucí?

Stejně jako mnohé instituce obchodní, servisní, tak i vzdělávací a výzkumné instituce se potýkají s robustními a přebujelými procesy. To s sebou přináší základní problémy, jako jsou vysoké náklady, nekvalitní výstupy z procesů, dlouhá doba reakce na požadavky okolí, neschopnost rychle a efektivně implementovat změny v instituci a procesech. Toto všechno znamená ztrátu konkurenceschopnosti a atraktivity instituce. V poslední době se například oblast vzdělávání stává prostředím vysoce konkurenčním. Je to dáno vzrůstajícími požadavky na vzdělání, omezenými finančními zdroji a demografickým vývojem. Instituce, které nebudou umět zareagovat na tuto situaci, se budou s největší pravděpodobností potýkat s velkými existenčními problémy.

Jedna z cest, jak se stát atraktivní a zajistit si dlouhodobé přežití, je implementace tzv. štíhlého přístupu řízení (lean přístupu). Příklady úspěšných implementací tohoto přístupu ve výrobních podnicích nacházejí v současné době stále více uplatnění i v oblasti poskytování služeb (banky, pojišťovny, distribuční společnosti), v oblasti zdravotnictví (tzv. štíhlé nemocnice), v oblasti veřejné správy především na komunální úrovni (radnice, úřady) a v neposlední řadě existují poměrně úspěšné příklady implementace štíhlých principů na univerzitách (tzv. Lean University).

V čem spočívá tajemství úspěchu? Především v procesním přístupu k řízení instituce a v důsledném odstraňování plýtvání. Instituci procesně orientovanou a bez plýtvání² nazýváme štíhlou institucí neboli organizací se štíhlou administrativou.

2 Plýtváním se rozumí vykonávání činností, které pro instituci nemají žádnou přidanou hodnotu (blíže je význam slova „plýtvání“ popsán v části „Plýtvání a jeho příklady“)

Specifika prostředí vysokých škol, vyšších odborných škol a výzkumných organizací

Na rozdíl od čistě soukromých podniků je situace v institucích zřizovaných státem nebo veřejnou správou (což je příklad veřejných a státních vysokých škol, některých vyšších odborných škol a veřejných výzkumných organizací) méně příznivá k realizaci změn a zlepšování. Je to dáno několika následujícími základními faktory.

- Majitel (zřizovatel) je slabý a neumí dobře prosazovat své zájmy.
- Chybí vize a stabilní dlouhodobá strategie rozvoje jak v samotném odvětví, tak u jednotlivých institucí.
- Způsob volby managementu je demokratický a manažer je ve svých rozhodnutích ovlivněn snahou zalíbit se co největšímu počtu zaměstnanců bez ohledu na potřeby instituce.
- Manažer se zodpovídá zřizovateli, vnitřním orgánům instituce, politikům...
- Politické tlaky na instituci jsou velké a není možno je přehlížet.
- Kulturní prostředí institucí je zcela odlišné od podnikové sféry. Vládne zde více demokratické prostředí, což je na jednu stranu důležité, ale zároveň to způsobuje těžkopádnost a mnohdy neschopnost cokoliv měnit.
- Dlouhodobě zajištěné financování zatím nevytváří dostatečně velký tlak na organizaci hledat vnitřní zdroje.
- Zákazník instituce je mnohdy nejasný. Neumí vytvořit adekvátní tlak na organizaci, aby činila změny z pohledu kvality poskytovaných služeb a efektivity výkonu. Zákazník nemá přímou zkušenost s placením těchto služeb, a proto má pocit, že to je zadarmo.
- Konkurenční tlaky vzrůstají, ale stále nejsou hybnou silou, která by většinu institucí rozhýbala k nějakým zásadnějším aktivitám. Hodně institucí se spoléhá na neustálý převis poptávky nad nabídkou. A ten rozhodně není motivem k dalšímu zlepšování.

Přístupy štíhlé administrativy a štíhlého řízení představují pro tyto instituce, tj. vysoké školy, vyšší odborné školy a výzkumné organizace, velký potenciál pro jejich zefektivnění.

Co je štíhlá instituce

Pod pojmem štíhlá nebo také efektivní instituce si lze představit instituci, která se snaží ze svých procesů eliminovat plýtvání. Plýtváním je chápáno vše, co není nezbytně nutné pro provoz instituce, vše, co nepřidává hodnotu zákazníkovi (internímu nebo externímu).

Je potřeba zdůraznit, že základem celého konceptu je procesní přístup v náhledu na instituci.

Pojem štíhlá instituce vznikl v první polovině 90. let minulého století v Bostonu (USA). Hlavní myšlenkou je zkrácení času mezi zákazníkem a dodavatelem pomocí eliminace plýtvání. Myšlenka štíhlosti se zaměřuje především na zvyšování hodnoty definované požadavky zákazníka, která zefektivňuje veškeré administrativní činnosti a eliminuje v nich plýtvání.

Štíhlá administrativa je řízena informacemi, zaměřena na proces (ne na lidi) a stejně jako štíhlá výroba je založena na činnostech přidávajících hodnotu.

Filozofie štíhlé instituce nevynalézá nový model řízení, nenutí nepřírozené, nové metody. Jednoduše se vrací k základům všech výrobních i nevýrobních činností a klade otázku, co vlastně zákazník požaduje jako hodnotu. Poté se seřadí ty činnosti, které přinášejí hodnotu, do řady (optimálního postupu činností) a eliminují či redukují se ostatní aktivity, které hodnotu nepřinášejí. Následuje vytvoření toku, ve kterém vývoj a objekt samotný postupuje hladce a rychle kupředu na základě "tahu" zákazníka. Poté se k tomu přidá cyklus neustálého zlepšování.

Historicky se štíhlé principy nejprve uplatnily ve výrobě a výrobních podnicích. Mají však obecné uplatnění. Přesto se dosud z hlediska názornosti stále často využívají právě výrobní podniky jako příklady pro pochopení principů a ukázek plýtvání.

Plýtvání a jeho příklady

Co je to plýtvání

Při vytváření štíhlé instituce je důležité se zabývat plýtváním. Plýtvání je všechno, co přidává náklady ke službě nebo produktu bez toho, aby zvyšovalo jejich hodnotu. Tedy vše, co „zákazník“ nechce uznat jako hodnotu a zaplatit za to.

Při rozboru současného stavu je nutné se detailně seznámit s procesem, se vzdálenostmi, fyzickými zastávkami v toku produktu. Nejdůležitější je pak určení činností, které přidávají hodnotu. I to může být složité, a dokonce sporné.

Cílem tedy je, aby procesy v instituci probíhaly lépe, jednodušeji, rychleji a laciněji. Všechno, co mění službu či produkt způsobem, který požaduje zákazník, je hodnota, všechno ostatní je plýtvání, a proto pracujeme s následujícími pojmy:

- **VA (value added) = vše, co přidává hodnotu.** Který transformační proces má rozhodující význam pro službu, za niž zákazník platí? Mohla by to být transformace informací v případě účetních procesů. Popř. by to mohla být transformace přímo zasahující zákazníka – při vzdělávání zákazníka.
- **Plýtvání = vše, co nepřidává hodnotu.** Co je zde čistou ztrátou? Všechny čekací doby, přecházení z místa na místo nebo nevyužití zpracované informace.
- **NVA (non – value added) = vše, co nepřidává hodnotu, ale je vyžadováno.** Je třeba klást si otázku: „Co vyžadují dnešní podmínky, ačkoli to z hlediska zákazníka nepřidává žádnou hodnotu?“ Mohou to být prověrky, kontrolní systémy, které sledují dodržování postupů, příprava dokumentace, transport, nutná technologická časová prodleva výrobku či služby v procesu.

Užití kategorie „co nepřidává hodnotu, ale je vyžadováno“ může pomoci předcházet sporům, kdy nikdo nechce být považován za toho, jehož činnost nepřináší hodnotu, např. účetní oddělení.

Základní druhy plýtvání v administrativě

Lze identifikovat následující základní druhy plýtvání v administrativě:

- nadbytek informací, jejich přeprava a zpracování (opakované vkládání dat, kopie navíc, zbytečná či nadbytečná hlášení);
- nadprodukce (zpracování dokumentace dříve než je nutné), složité postupy nebo nesprávná práce (byrokratické směrnice);
- přeprava zbytečných informací (nadbytečné přílohy e-mailů, předávání více kopií nebo udělování více souhlasů, nošení šanonů);

- zbytečný pohyb na pracovišti (chůze ke kopírce, faxu, kartotéce, spolupracovníci sedí ve vzdálených prostorech atd.);
- hledání, čekání (systémové prostoje a doba odezvy, čekání na informace od zákazníků, dodavatelů);
- intelekt (omezená pravomoc a odpovědnost zaměstnanců za základní úkoly, proces závislý na zkušenostech pracovníků);
- zásoby (doplňování informací elektronicky i papírově při zpracování v dávkách);
- chyby (opakovaná práce při nápravě chyb, neúplné specifikace, chybná data).

Zásadní příčiny plýtvání v administrativě

Plýtvání v administrativě má řadu příčin, k těm zásadním patří:

- problémy v komunikaci mezi odděleními, lidmi či různými počítačovými systémy;
- komunikační problémy se zákazníky a dodavateli (interními i externími);
- nerovnoměrný chod zakázek a kolísající zatížení jednotlivých oddělení;
- problémy se software – připojení, nefunkčnost, nekompatibilita;
- velké zásoby nevybavených položek;
- neproduktivní porady a byrokratické činnosti (vytváření nesmyslných statistik a vyplňování tabulek);
- nedostupní spolupracovníci, kteří právě vykonávají jinou činnost, chybějící synchronizace procesů;
- velké vzdálenosti mezi odděleními;
- poruchy zařízení – počítače, tiskárny atd.;
- hledání podkladů, neaktuální verze dokumentů;
- nedostatečná kvalifikace pracovníků, neznalost počítačových systémů, nízká produktivita práce.

Příklady plýtvání v instituci typu vysoké školy

Následující příklad detailního členění plýtvání v administrativních činnostech včetně konkrétních příkladů je vhodnou pomůckou pro jeho identifikaci. Plýtvání je rozděleno do čtyř hlavních kategorií (BALZER, William K., 2010):

- procesní plýtvání;
- plýtvání lidskými zdroji;
- plýtvání informacemi;
- plýtvání dalšími zdroji.

Procesní plýtvání

K procesním plýtváním dochází v důsledku nedostatků v návrhu nebo implementaci procesů vysokých škol. Lze identifikovat dvanáct specifických typů plýtvání v procesech.

1. **Neúčinná kontrola procesu** - nastane, když přímý dohled a monitorování výkonu selže a nemá udržitelný a dlouhodobý dopad na celkový pracovní výkon.
 - Různá úroveň výkonu zaměstnanců v přítomnosti či absenci vedoucího pracovníka.
 - Nejsou vytvořeny, diskutovány a sledovány konkrétní výkonnostní cíle zaměstnanců.
 - Různé hodnocení služeb studenty, např. kontakt se studijním oddělením apod.
2. **Různorodost procesu** - nastane, když je čas a úsilí vynaložené na vyrovnání nebo opravy nečekaných nahodilostí vysokoškolských procesů.
 - Každá vysoká škola má jiný standard na závěrečné práce a státní zkoušky (vlastní šablony, časová omezení trvání zkoušky atd.).
3. **Plýtvání vzniklé manipulací** - vzniká, když je proces libovolně změněn bez plné znalosti navazujících akcí.
 - Plánované omezení knihovny v nákupech časopisů a knih, nezávisle na novém schvalovacím procesu, který předpokládá rozumné investice do knihovního fondu.
 - Snižování počtu nabídek vysokoškolských programů, které splňují obecné požadavky na vzdělávání, místo rozšiřování absolventských programů, které jsou žádány trhem práce.

4. **Plýtvání zvolením nesprávné strategie** - nastane, když je čas a úsilí investováno do činností, které splňují krátkodobé cíle a potřeby interních členů vysoké školy na úkor osob, které se starají o obslužné procesy.
 - Harmonogram stavebních prací stanoven na úkor výuky.
 - Instalace nových systémů, které splňují informační potřeby vedení instituce, namísto systémů podporujících studenty a pedagogy.
5. **Nespolehlivé nastavení procesů** - nastane, když jsou čas a úsilí vynakládány k nápravě nepředvídatelných výstupů daného procesu, které vznikají z neznámých příčin.
 - Neinformovanost nového vedení oddělení, že musí objednat počítače pro nové členy fakulty tři měsíce předem.
 - Špatné kódování a nesprávná kategorizace příjmů a výdajů během přechodu na nový systém finančního řízení.
6. **Plýtvání nedodržováním standardů** - nastane, když jsou standardy ignorovány a je zapotřebí zdrojů pro kompenzaci a opravy procesů, které jsou dokončovány libovolným a nepředvídatelným způsobem.
 - Nepoučení zaměstnanci nejsou schopni dodržovat administrativní standardy, např. pro interní poštu vysoké školy apod.
 - Potřeba rozeslání informací o pořádané konferenci vícekrát – druhá zpráva obsahuje např. informace o možnosti parkování, občerstvení apod.
7. **Plýtvání způsobené dílčí optimalizací** - nastane, když konkurenční nebo opakované procesy vysoké školy spotřebovávají zbytečně čas a energii na úkor výsledků procesu.
 - Duplicitní hlášení o počítačovém problému - jak prostřednictvím on-line centra pro hlášení problémů, tak přímým telefonním hovorem na technickou podporu vysoké školy.
 - Jednotlivé fakulty dávají přednost svým vlastním databázím absolventů před vytvořením jedné centralizované databáze.
8. **Plýtvání vzniklé špatným plánováním** - nastane, když je zapotřebí vynaložit čas a úsilí k vyrovnání špatně nebo nesprávně naplánované nebo koordinované činnosti.
 - Jednotlivé fakulty stanoví vlastní cíle přijímacích řízení bez ohledu na jejich dopad na celkové cíle přijímacího řízení celé vysoké školy.
 - Zaměstnanci studijního oddělení si vyberou dovolenou během modernizace registračního systému, u které by měli být přítomni.

- 9. Plýtvání při činnostech „kolem“ (nepotřebné aktivity)** - nastane, když jsou čas a úsilí vkládány do neoficiálních procesů („stínových systémů“), které jsou kopií nebo doplněním stanovených procesů na vysoké škole.
- Jednotlivá oddělení vysokých škol si vytvářejí jedinečné tabulky pro sledování rozpočtové rovnováhy, protože je obtížné získat tyto informace od finančního oddělení vysoké školy.
 - Zaměstnanci pravidelně provádějí fyzické inventury skladových zásob v reakci na těžkopádný on-line systém řízení zásob.
 - Učitelé zaznamenávají výsledky testů a seminárních prací vlastní zvolenou metodou, protože nejsou schopni software používaný na vysoké škole používat z domova.
- 10. Plýtvání při „nerovnoměrném“ toku** - nastane, když jsou potřebné další zdroje k vyrovnání se s nepravidelnými požadavky nebo výkyvy v plánech způsobené nahromaděnými úkoly v procesech na vysoké škole.
- Nadměrné využívání pracovníků během procesu nastěhování se studentů prvního ročníku, kdy není nastaven proces pro předvídání počtu studentů a dní, kdy se nastěhují.
 - Zakoupení nadměrného množství nápojů a potravin pro celoškolské akce v důsledku nepředvídatelného počtu zúčastněných.
- 11. Plýtvání v kontrolních procesech** - nastane, když jednotlivé kroky procesu musejí být kontrolovány nebo jsou zdvojeny, protože není jisté, že daný proces proběhne správně hned napoprvé.
- Pravidelné osobní či elektronické monitorování zaměstnanců jejich nadřízeným.
 - Několikanásobná korektura dokumentů před jejich schválením.
- 12. Plýtvání napravováním vzniklých chyb** - nastane, když činnost nebo krok v procesu musí být opakován nebo znovu řešen, aby se opravila předchozí chyba.
- Vedení vysoké školy přehodnotí svá rozhodnutí, která nedávno schválilo, z důvodu neočekávaných následků nebo reakcí.
 - Opakované inzerování (marketing) dne otevřených dveří fakulty z důvodu chyb v obsahu.

Plýtvání lidskými zdroji

„Plýtvání lidmi“ se rozumí kategorie plýtvání, kdy vysoké školy nejsou schopné plně využít znalosti, dovednosti a schopnosti svých zaměstnanců a pracovních skupin. Lze identifikovat pět základních typů.

1. **Čekání** - nastane vždy, když je proces zastaven nebo zpomalen čekáním na lidi, informace, činnosti nebo zdroje.
 - Členové katedry čekají na údržbu, aby jim opravila přístroje v laboratořích...
 - Studenti čekají na studijním oddělení.
 - Zaměstnanci čekají na zahájení porady – nedodržování začátku a konce porad.
 - Čekání na informace z informačních systémů, které nejsou k dispozici nepřetržitě nebo mají pomalou dobu odezvy atd.
2. **Odchýlení se od cíle** - nastane, když jsou cíle nepřesné anebo je jejich plnění nesprávně zadáno.
 - Vytvoření nových cílů oddělení, které jsou v rozporu s celkovou iniciativou na úrovni vysoké školy.
3. **Nesprávné zadání úkolů** - nastane, když jsou čas a úsilí vynaloženy na zbytečné nebo nevhodné úkoly.
 - Dokončení historicky požadovaných reportů, které jsou okamžitě založeny bez přezkumu nebo jiné aktivity.
 - Požadavky na žadatele o stipendia, aby psali texty a vyplňovali formuláře, které nejsou při rozhodnutí o udělení stipendia využívány (např. doložení zkušeností, osobní prohlášení atd.).
 - Požadavek fakulty, aby studenti dokládali své životopisy několikrát a v různých formátech na vyžádání pro interní a externí účely atd.
4. **Plýtvání pohyby** - nastane, když vzniká zbytečný pohyb osob, strojů nebo materiálu, který nepřispívá k úspěšnému dokončení procesu.
 - Zaměstnanci musí denně ujít velké vzdálenosti ke kopírkám, faxům atd.
 - Studenti jsou nuceni navštívit více míst (kanceláří) k dokončení své žádosti nebo transakce.
 - Studenti musí navštívit několik kanceláří pro autorizované podpisy pedagogů, aby oficiálně zakončili výuku nebo kurz.

- 5. Nevhodné zpracování** - nastane, když je práce prováděna méně efektivním způsobem, než by se dalo očekávat, a nejsou využity dostatečně nápady, talent, kreativita anebo fyzické schopnosti zaměstnanců.
- Omezení odpovědností a pravomocí vysoce kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců vysoké školy, kteří tak nemohou dokončit svou práci.
 - Poskytování pomalých služeb pro studenty, které jsou náchylné k chybám v důsledku nedostatečné přípravy (školení, vzdělávání) pravidelných a sezónních zaměstnanců.
 - Pracovníci vysoké školy vytvářejí poznámky a zprávy „od nuly“, aniž by se mohli spoléhat na zavedené šablony pro zlepšení efektivnosti, které by byly dostupné pro každého na síti.

Plýtvání informacemi

Plýtváním informacemi se rozumí kategorie plýtvání, které nastane, když dostupné informace jsou nedostatečné pro podporu procesů v instituci.

- 1. Plýtvání z „překlada“ informací** - nastane, když jsou data, formáty a zprávy pro jednotlivce a kanceláře měněny jednotlivci v různých krocích daného procesu.
 - Rozdílnost formátů hodnocení studenta v předmětu a výpisu známek z vysokých škol.
 - Srovnávání údajů ohledně odměňování a benefitů získaných z různých institucí, které mají nastavena různá pravidla hodnocení, aniž by byl nastaven vhodný srovnávací systém.
- 2. Plýtvání z chybějící informace** - nastane, když jsou potřebné další zdroje instituce k vyrovnání nedostatku informací, bez nichž by byl daný proces kritický.
 - Přidělení finančních prostředků pro místní investiční zlepšení bez vytvoření aktuálního souhrnu ke zjištění potřeb.
 - Investice do retenční iniciativy studentů bez důkladného pochopení klíčových „cílů“ studentského rozhodování.
- 3. Plýtvání informacemi z důsledku „ručního zpracování“** - nastane, když nejsou informace nebo materiály vhodně integrované napříč různými částmi procesu vysoké školy.
 - Eliminace detailů o projektech investičního plánování - jak se posunují kupředu, pro stanovení priorit a schválení vedením vysoké školy.
 - Ruční vyhledávání informací v oddělených databázích pro udělování finanční podpory a stipendií studentům (databáze finanční pomoci, registrace studentů apod.).

4. **Plýtvání vzniklé nepodstatnými informacemi** - nastane, když je proces přetížen zbytečnými informacemi, které nepřidávají žádnou hodnotu a výsledky vhodné pro rozhodování nebo tvorbu opatření.
 - Vytváření podrobných týdenních zápisů a rozpočtových zpráv, které vyžadují značné úsilí pro sestavení, namísto nastavení jednoduché metriky pro shrnutí klíčových ukazatelů důležitých pro sledování výkonnosti procesů.
5. **Plýtvání z nepřesných informací** - nastane, když je potřebný další čas a úsilí k opravení nebo zmírnění následků použití nesprávné informace v rámci procesu.
 - Zaznamenávání nepřesné informace o finanční pomoci studentům, které má za následek nesprávnou fakturaci studentům, již je potom zapotřebí opravit.

Plýtvání dalšími zdroji

Plýtvání zdroji nastává, pokud vysoká škola není schopna své zdroje využívat co nejúčinnějším způsobem (lidé, zařízení a materiály).

1. **Plýtvání způsobené nadprodukcí a zásobami** - nastane, když uchováváme nadbytek zdrojů pro proces, když jsou kroky nebo výrobky dokončeny dříve, než mohou být použity v další části procesu, nebo výstup procesu překračuje množství toho, co je skutečně potřeba.
 - Likvidace dokumentů z předcházejících schůzí a přinášení nových duplicitně tištěných sad dokumentů na schůzku následující.
2. **Plýtvání způsobené zbytečnou manipulací, cestováním** - nastane, když se materiály, informace a lidé přesunují na větší vzdálenosti nebo častěji, než je skutečně nutné.
 - Zaměstnanci musí překonávat několikrát denně velké vzdálenosti kvůli tisku, kopírování, faxování apod., způsobené centralizací kancelářského vybavení.
3. **Plýtvání hmotným majetkem** – nastane, když je vybavení a infrastruktura vysoké školy používána neefektivně.
 - Snižování příjmů z ubytování na kolejích vysoké školy způsobené držením několika pokojů pro náhodné potřeby vedení vysoké školy.
4. **Plýtvání způsobené přetěžováním lidí, vybavení a zařízení** – nastane, když nejsou dodržovány přirozené a bezpečné limity při používání vybavení a zařízení, ale také při neakceptování fyzických, psychických a emočních omezení zaměstnanců.
 - Pracovníci vysoké školy nedodržují pravidla bezpečnosti a zdraví při práci kvůli rychlému nebo méně nákladnému dokončení opravy.

Příklady aplikace štíhlých principů na zahraničních institucích

Štíhlá administrativa je v současné době na mnoha zahraničních institucích samozřejmostí. Nutnost zavést změny v interních procesech pocítily již dávno a nyní jen dále zdokonalují své procesní systémy. Výhodou pro české vysokoškolské a výzkumné prostředí, které je v tomto směru zatím na začátku, je fakt, že existuje mnoho případových studií a příkladů dobré i špatné praxe, a je tedy mnoho zdrojů k inspiraci a ponaučení.

Přestože si zahraniční instituce konkurují, jsou ve sdílení těchto zkušeností velmi otevřené. Lze tedy získat data o všech fázích zavádění principů štíhlé administrativy – od počáteční motivace přes podmínky zahájení implementace až po udržování zavedených systémů. Výhodou čerpání takových zkušeností je také skutečnost, že metodologie, kterou vysoké školy aplikují, je přizpůsobena procesům ve vzdělávacích a výzkumných institucích. Zároveň lze ze zkušeností vysledovat podobnosti a společné prvky, které jsou důkazem toho, že zavádění konceptu „lean“ má svá pravidla a zákonitosti.

a) University of Central Oklahoma

V roce 2002 čelila University of Central Oklahoma 15% škrtům ve svém rozpočtu ze strany státu, a to i přes stálé zvyšování nutných nákladů. Nedalo se očekávat, že se státní financování zlepší, a zároveň nebylo možné navýšit školné, které už tak pro studenty tvořilo 50 % nákladů na studium. Zároveň bylo stále více zřejmé, že zastaralé a nefunkční administrativní procesy přispívaly k nespokojenosti zaměstnanců a nízké produktivitě. Bylo nutné najít způsob, jak významně zvýšit produktivitu a zlepšit morálku zaměstnanců. Řešením se stalo zavedení konceptu „lean“.

Hlavní pozornost byla věnována identifikaci a eliminaci plýtvání v interních procesech. Metodologie štíhlého myšlení byla zavedena v rámci celé administrativy univerzity prostřednictvím realizace projektů a tréninku zaměstnanců. Trénink navíc podpořil přijetí změn z jejich strany, efektivnější procesy i větší spokojenost. A přestože byly všechny aktivity původně zaměřeny jen na administrativu, postupně se rozšířily i na další součásti školy.

b) University of St. Andrews

Aktivity vedoucí k zavedení a udržení štíhlého systému probíhají na University of St. Andrews již od roku 2006. V instituci má tuto oblast na starost stálý projektový tým, jehož cílem je eliminace aktivit, které nepřidávají procesům hodnotu. Stanovil si tři základní cíle:

- změnu firemní kultury – zaměření se na neustálé zlepšování;

- efektivnost – všechny procesy, které se realizují, naplňují určité a skutečné potřeby;
- efektivitu – maximalizace užitku ze všech zdrojů.

Vzhledem k dosahování výše uvedených cílů se mohou akademici více věnovat svým klíčovým činnostem, tedy výuce a výzkumu.

Důvody zavádění štíhlých principů na univerzitě byly obvyklé: finanční tlak, sílící konkurence a fakt, že i ostatní univerzity v regionu šly touto cestou a zaváděly programy zaměřené na optimalizaci procesů. Do projektu byli zahrnuti téměř všichni administrativní zaměstnanci, ve větší míře především ti, kteří se věnují financím, majetku, registru studentů a knihovně. Od začátku projektu univerzita ušetřila mnoho finančních prostředků a času, ale co více zdůrazňuje jako pozitivní efekt změn, je možnost více se soustředit na potřeby zákazníka a vytvářet přidanou hodnotu.

c) Cardiff University

Další univerzitou, která dokázala, že koncept „lean“ funguje ve vysokoškolském prostředí, je Cardiff University. Již od roku 1994 fungovalo na univerzitě pro podniky výzkumné centrum zaměřené na štíhlý management, ale až po několika letech univerzitu napadlo aplikovat poznatky na svou vlastní organizaci. Důvod, který k tomu vedení univerzity vedl, je podobný jako na jiných školách, tedy zvyšující se komerční a konkurenční tlak, kterému škola těžko čelila. Její byrokratická struktura nebyla schopna pohotově reagovat na potřeby a zájmy zákazníků, interní procesy byly těžkopádné a neprůhledné.

Dostatečné uvědomění si těchto nedostatků ze strany vedení umožnilo schválení plánu, pilotních projektů, vyčlenění rozpočtu a vznik týmu zaměřeného na aplikaci štíhlých principů.

Cílem bylo stát se tzv. Lean University a k tomuto cíli byla definována tato cesta:

- redukovat administrativní režijní náklady;
- uvolnit finance na investice do výzkumu, lepšího vybavení;
- zlepšit efektivnost procesů a tím zvýšit výkonovou kapacitu univerzity, aniž by náklady dále rostly;
- zavést firemní kulturu „vše je možné“.

Tato příloha se zaměřila na objasnění základních pojmů a příkladů z oblasti štihlé instituce. Její text obsahuje pouze dílčí výtah z rozsáhlé studie **Metodika tvorby a řízení procesů**, která zahrnuje ucelený popis postupu zavedení štihlé instituce, včetně doporučených ukazatelů, postupů, metod a nástrojů. Tato studie je spolu s dalšími vybranými dokumenty součástí přiloženého CD.

Poznámky

Metodika EFIN

4. Přílohy

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