

Racionalizace procesu realizace odborných praxí na soukromé vysoké škole

Bc. Marie Dohnalová

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marie Dohnalová**
Osobní číslo: **M16634**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Racionalizace procesu realizace odborných praxí na soukromé vysoké škole**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě průzkumu literárních pramenů zpracujte teoretický přehled týkající se problematiky procesů a procesního řízení.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav procesu realizace odborných praxí na soukromé vysoké škole.
- Vypracujte projekt racionalizace procesu realizace odborných praxí na soukromé vysoké škole.
- Projekt podrobně nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

CIENCIALA, Jiří. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing, 2011, 204 s. ISBN 978-80-7431-044-7.

FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada. Manažer, 2014, 173 s. ISBN 978-80-247-5038-5.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

SLACK, Nigel. *Operations and process management: principles and practice for strategic impact*. New York: Prentice Hall/Financial Times, 2006, 531 s. ISBN 02-736-8426-4.

THOMPSON, John, JONATHAN M. SCOTT a Frank MARTIN. *Strategic Management*. 7. London: Cengage Learning EMEA, 2014, 621 s. ISBN 978-140-8064-023.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Eva Juříčková, Ph.D.
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2017
Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Marie Dohnalová


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tématem diplomové práce je racionalizace procesu realizace odborných praxí na soukromé vysoké škole. Cílem práce je analyzovat a definovat problémové části procesu a následně navrhnout řešení pro jejich racionalizaci. Teoretická část práce je tvořena literární rešerší, která popisuje oblast procesního řízení a pojmy s ním spojené. Poskytuje východiska pro praktickou část práce. V praktické části je uvedena charakteristika soukromé vysoké školy, na niž navazuje analýza jejího procesního řízení a inovačních procesů. Detailně je pak provedena analýza procesu realizace odborných praxí, a to za pomoci modelu CMMI. Nedostatky, které vyplývají z analytické části, následně slouží jako podklad pro projektovou část práce. Projektová část navrhuje opatření, které problémové oblasti procesu odstraňují. V závěru práce je provedeno zhodnocení celého projektu, včetně jeho nákladů a rizik.

Klíčová slova: racionalizace, procesy, procesní řízení, odborná praxe, soukromá vysoká škola, model CMMI, WBS

ABSTRACT

The theme of the diploma thesis is a rationalization of the practical training implementation process at the private higher education institution. The aim of the diploma thesis is to analyse and to define problematical parts of the process and to subsequently suggest their solutions so that they can be implemented. The theoretical part of the diploma thesis consists of the literature review which delineates the field of process management and terms associated with it. It also provides the basis for the practical part of the diploma thesis. The characterization of the private higher education institution is delineated in the practical part of the thesis and it is followed by the analysis of its process management and the innovation processes. The detailed implementation process analysis of the practical trainings using the CMMI is carried out. Limitations arising from the practical part are subsequently used as a basis for the project part of the thesis. The project part of the thesis suggest measures which eliminate problematic areas of the process. The conclusion of the diploma thesis comprises the whole project evaluation including its costs and risks.

Keywords: rationalization, processes, process management, practical training, private higher education institution, CMMI, WBS

Děkuji Ing. Evě Juříčkové, Ph.D. za odborné vedení a podnětné připomínky při zpracování této diplomové práce.

Poděkování patří také mé rodině za podporu a pomoc během celého studia.

„Šťastný je ten, kdo našel štěstí v rodině.“

Lev Nikolajevič Tolstoj

OBSAH

ÚVOD.....	8
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 PROCES A PROCESNÍ ŘÍZENÍ.....	11
1.1 ŘÍZENÍ PROCESŮ.....	13
1.1.1 Funkční řízení.....	14
1.1.2 Procesní řízení.....	15
1.2 SROVNÁNÍ FUNKČNÍHO A PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	16
2 METODY PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	19
2.1 CMMI MODEL.....	20
2.2 FILOZOFIE LEAN.....	21
2.2.1 Principy z nichž Lean vychází.....	22
2.3 ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ.....	23
3 REENGINEERING PROCESŮ.....	25
3.1 PRINCIPY REENGINEERINGU.....	25
3.2 ZÁKLADNÍ FÁZE REENGINEERINGOVÉHO PROCESU.....	27
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	28
4 CHARAKTERISTIKA SOUKROMÉ VYSOKÉ ŠKOLY.....	29
4.1 HISTORIE A SOUČASNOST.....	29
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	31
4.3 PROCESNÍ ŘÍZENÍ.....	32
4.3.1 Hlavní procesy.....	32
4.3.2 Řídící procesy.....	34
4.3.3 Podpůrné procesy.....	35
4.4 INOVAČNÍ PROCES.....	36
4.4.1 Poptávka po absolventech MVŠO.....	36
4.4.2 Nabídka absolventů.....	37
4.4.3 Trh.....	38
4.4.4 Uplatnitelnost absolventů MVŠO.....	38
4.5 SWOT ANALÝZA.....	40
5 ANALÝZA PROCESU REALIZACE ODBORNÝCH PRAXÍ NA DANÉ VYSOKÉ ŠKOLE.....	43
5.1 POPIS VYBRANÉHO PROCESU.....	43
5.2 ANALÝZA VYBRANÉHO PROCESU.....	45
5.2.1 Řešení vspělosti procesu realizace odborných praxí modelem CMMI.....	45
5.3 VYHODNOCENÍ PROCESNÍ ANALÝZY.....	48

6	RACIONALIZACE PROCESU REALIZACE ODBORNÝCH PRAXÍ NA DANÉ SOUKROMÉ VYSOKÉ ŠKOLE	50
6.1	DEFINOVÁNÍ PROJEKTU	51
6.1.1	Projektový záměr	51
6.1.2	Identifikační listina projektu	54
6.2	OBSAH PROJEKTU	55
6.2.1	WBS	56
6.3	PLÁN PROJEKTU.....	57
6.3.1	Harmonogram projektu	57
6.3.2	Matice zodpovědnosti	59
6.4	ZÁPIS Z PORADY	60
7	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	62
7.1	NÁKLADOVÉ ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ	62
7.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA	65
7.3	PŘÍNOSY NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ.....	68
	ZÁVĚR	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
	SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ.....	73
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	74
	SEZNAM OBRÁZKŮ	75
	SEZNAM TABULEK.....	76

ÚVOD

V současném dynamickém a rychle se měnícím prostředí může společnost díky strnulým a tradičním přístupům k podnikovým procesům snadno zaostávat za svou konkurencí. Toto se netýká pouze podniků, ale všech společností, a to i vysokých škol. Aby se přístup společnosti stal flexibilním, je nutné zaměřit se na procesy a jejich zlepšování, jedině tak lze dosáhnout lepšího postavení na trhu.

Tématem této diplomové práce je racionalizace procesu realizace odborných praxí na soukromé vysoké škole. Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s. (dále jen MVŠO) klade důraz na propojení znalostí s praktickou zkušeností. Cílem této práce je tedy analyzovat a definovat problémové části jednotlivých subprocessů procesu realizace odborných praxí a následně navrhnout řešení pro jejich racionalizaci.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První část práce je tvořena literární rešerší, která nejprve vymezuje přístupy k řízení procesů. Následně se zaměřuje na procesní řízení, pojmy s ním spojené a jeho metody. Dále filozofii Lean, zlepšování procesů a také reengineering procesů. Tato část práce poskytuje teoretická východiska a objasňuje oblasti využívané v praktické části práce.

Praktická část práce se dělí na část analytickou a projektovou. Nejprve je popsán současný stav soukromé vysoké školy, její organizační struktura a procesní řízení. Dále inovační proces školy, kde je vidět vývoj počtu absolventů MVŠO a jejich uplatnění. Následně je sestavena SWOT analýza školy. Detailně je provedena analýza konkrétního procesu, a to realizace odborných praxí na MVŠO za pomoci modelu CMMI. Výsledky této analýzy pak ukazují na problematické oblasti jednotlivých subprocessů a možnosti jejich řešení.

Projektová část práce podrobně definuje projekt vedoucí k racionalizaci procesu realizace odborných praxí na MVŠO. V závěru práce je provedeno zhodnocení celého projektu, které obsahuje nákladové zhodnocení projektového řešení, rizikovou analýzu a také přínosy navržených opatření.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je racionalizace procesu realizace odborných praxí na Moravské vysoké škole Olomouc o. p. s. Škola chce dosáhnout posunutí celého procesu na pátou úroveň vyspělosti, a to optimalizovaný proces. Celkově chce proces realizace odborných praxí provádět racionálněji než v současné době.

Diplomová práce se skládá ze tří vzájemně navazujících částí.

V teoretické části práce je zpracována literární rešerše, která se zakládá na teoretických poznatcích dané problematiky nastudované z české i zahraniční literatury. Zaměřena je hlavně na metody a přístupy, které jsou aplikovány v následujících částech práce. Popisuje zejména oblast procesního řízení, pojmy s ním spojené, jeho metody a reengineering procesů.

Analytická část práce začíná základní charakteristikou školy, následně se zabývá její organizační strukturou, procesním řízením a inovační politikou. Po té je sestavena SWOT analýza školy. Dále zpracována analýza samotného procesu realizace odborných praxí. Pro odhalení problematických oblastí a zjištění úrovně procesu je využit model vyspělosti procesů CMMI. Tento model vyhodnocuje úroveň vyspělosti jednotlivých subprocesů, ze kterých se skládá proces realizace odborných praxí. Pro subprocesy, které jsou na nižší úrovni, než je preferovaná pátá úroveň vyspělosti jsou v následující části práce navrhována řešení pro jejich racionalizaci.

Poslední část práce je část projektová, která je klíčovou částí této práce. Zaměřuje se na návrh řešení problémových oblastí subprocesů, které byly zjištěny v analytické části práce. Pro racionalizaci subprocesů je využíváno nástrojů filozofie Lean, jako organizace práce, redukce činností a plýtvání. Je zde zpracován kompletní projektový záměr, WBS a plán projektu. Závěr práce je věnován zhodnocení projektu, a to jak z pohledu přínosů, tak nákladů a rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROCES A PROCESNÍ ŘÍZENÍ

Nejprve je důležité definovat, co znamená pojem proces:

„Proces je množina vzájemně propojených činností, měnících vstupy na výstupy za spotřeby zdrojů v regulovaných podmínkách.“ (Fišer, 2014)

Šmída proces definuje jako: **„Skupinu vzájemně souvisejících činností nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou či více spolupracujícími organizacemi, které spotřebovávají materiální, lidské finanční a informační vstupy a jejich výsledkem je produkt s hodnotou pro externího nebo interního zákazníka“** (Šmída, 2007)

Každý proces také musí mít svého vlastníka s přesně vymezenými odpovědnostmi a pravomocemi.

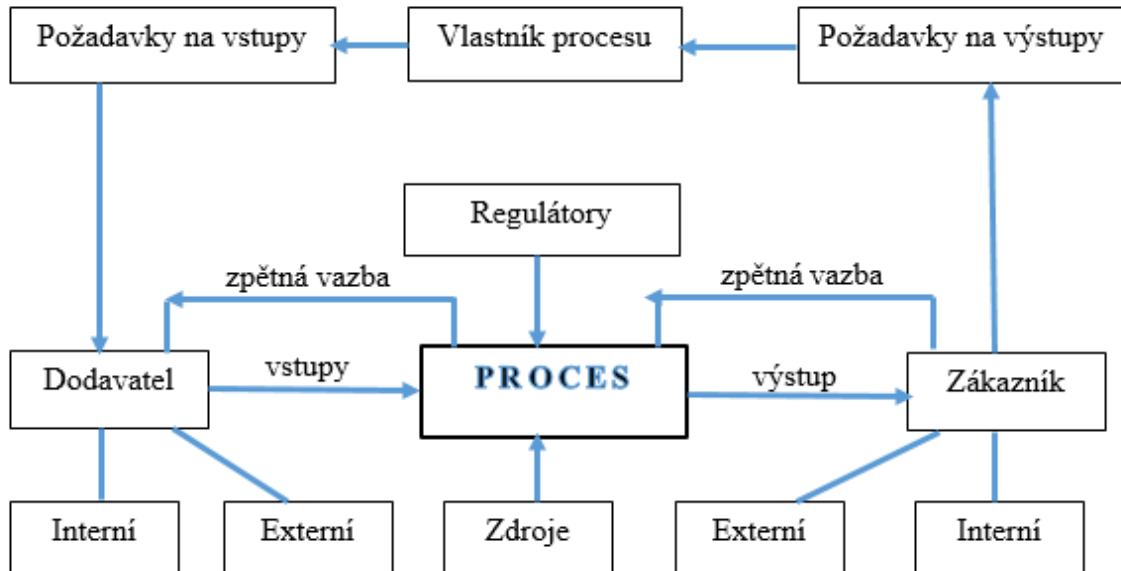
Všechny podniky se skládají z procesů. Procesy jsou v podstatě to, co podniky dělají (přirozené podnikové aktivity). Procesy přesahují funkční hranice, ale mohou být přerušeny organizačními strukturami podniku. Neklade se již tak velký důraz na lokální zájmy funkcí, jako na uspokojování potřeb zákazníků. (Tuček a kol., 2014)

Z výše uvedeného vyplývá, že hlavním důvodem existence procesu je orientace na zákazníka a z něj plynoucí generování hodnoty. Ve specifickém prostředí soukromé vysoké školy musí také proces přinášet hodnotu pro zákazníka, jinak by její existence postrádala smysl. Počátečním signálem bude i v tomto případě potřeba zákazníka, jež na sebe navazuje další aktivity, při kterých budou využity podnikové zdroje a vytvoří službu, jež uspokojí potřebu zákazníka, která stála na počátku.

Souhrnně je možné říci, že **proces**:

- je spuštěn určitým signálem,
- jeho funkčnost závisí na jeho procedurách a zdrojích,
- má svého vlastníka,
- má interní nebo externí vstupy či dodavatele,
- probíhá sekvenčně a opakovaně, lze jej rozložit na subprocesy a aktivity,
- má své zákazníky. (Tuček a Zámečník, 2007)

Pro každou firmu bude jedinečné, co bude považováno za proces a co za činnost nebo dílčí procesy. Všechny procesy však lze modelovat s využitím následujícího schématu.



Obrázek 1: Základní model procesu (Vlastní zpracování dle Ciencialy, 2011)

Procesy je možné rozdělit dle důležitosti do tří základních skupin:

Hlavní procesy přímo zabezpečují poslání organizace (důvod její existence).

Řídící procesy vytváří podmínky pro fungování ostatních procesů a zabezpečují kvalitní naplnění poslání.

Podpůrné procesy zabezpečují bezproblémový chod organizace. (Grasseová a kol., 2008)

Postupy pro členění procesů se u jednotlivých autorů liší, téměř nikde se však nehovoří o kritériích, podle kterých se procesy do skupin dělí. Výjimku tvoří norma ISO 9001, podle níž se procesy dělí na hlavní, řídicí a podpůrné, a to na základě hledisek uvedených v následující tabulce.

Tabulka 1: Základní kritéria členění procesů na úrovni skupin (Vlastní zpracování dle Tučka a kol., 2014)

Kritérium identifikace procesu	HLAVNÍ procesy	ŘÍDÍCÍ procesy	PODPŮRNÉ procesy
Přidává proces hodnotu?	Ano	Ne	Ano
Prochází napříč společnostmi?	Ano	Ano	Ne
Produkuje tržby?	Ano	Ne	Ne
Má externí zákazníky?	Ano	Ne	Ne
ZPŮSOB ŘÍZENÍ:	Výkonově	Nákladově	Výkonově (možnost outsourcingu)

1.1 Řízení procesů

Procesy ve společnostech se sledují, realizují a zlepšují. Někdy však také zkracují, prodlužují, brzdí a komplikují. Procesy jsou v každé společnosti, ať už jsou řízeny funkčním, procesním nebo projektovým přístupem. Řízení procesů je bezesporu jednou ze základních aktivit manažerů. Míra řízení procesů se v jednotlivých organizacích liší.

Procesy však mohou dobře fungovat za předpokladu, že je dobře poskládaný tým lidí a dobře fungující technologie. Lidé a technologie totiž ovlivňují fungování procesů nejnámenněji. Důležité je také průběžně procesy zlepšovat.

Existují základní tři přístupy k řízení procesů v organizaci:

- **Funkční přístup** - vychází z tradiční dělby práce podle specializací. Dělí práci na jednoduché činnosti, což vede k rozdělení práce mezi organizační jednotky, které jsou rozděleny na základě odborností (funkcí).
- **Procesní přístup** – klade důraz na toky činností jdoucí napříč organizací, tedy procesy. Procesní řízení je zaměřeno na opakované procesy. Jedná se o přístup k řízení podniku, který dokáže pružně reagovat na změny v podnikovém prostředí, tak na požadavky zákazníků.
- **Projektový přístup** – jedná se o způsob řízení, který je uplatňován na projekty - tedy procesy, které jsou unikátní a jedinečné. (Slack, 2006)

1.1.1 Funkční řízení

Funkční řízení bylo poprvé definováno již v roce 1776 v knize O původu a bohatství národů od Adama Smitha. Funkční přístup spočívá v rozložení práce na nejjednodušší úkoly tak, aby je mohli jednoduše provést i nekvalifikovaní pracovníci. Tento přístup byl hojně realizován v továrnách Henryho Forda, „otce“ pásové výroby.

Hlavním znakem funkčního přístupu je tedy dělení práce mezi funkční jednotky, které jsou vytvořené na základě dovedností, čemuž také odpovídá organizační struktura založená na útvarech, které vykonávají dílčí činnosti procesu (úkolu nebo projektu či akce), přičemž není sledovaný tok činností jako celek. Každý přechod procesu od jednoho útvaru k dalšímu tak představuje rizikové místo, a to především z hlediska informačního šumu a časových ztrát. (Tuček a kol., 2014)

Tyto útvary pak často upřednostňují své zájmy před zájmy celé organizace, což může také vyvolat nadbytečné či duplicitní činnosti. Pracovníci také mnohdy neznají návaznost mezi jednotlivými činnostmi. Nemusí být také jednoznačně určená odpovědnost za výsledek procesu jako celku. (Grasseová a kol., 2008)

Často tak vznikají příčiny odmítání přechodu na procesní přístup, mezi nejvýznamnější patří:

- Činnosti jsou zakořeněné v jednotlivých útvarech, jejichž změnám nebo zrušení se útvary brání z existenčních důvodů.
- Ve firmě jsou neaktuální informační systémy, které vyhovují pouze potřebám funkčních struktur.
- Pracovníci jsou zaměřeni na výkon svých činností ve funkčních místech a nikoliv na fungování celku. Průběh procesů nejde horizontálně napříč organizací.
- Firma má nedostatečné či zkreslené informace o procesním přístupu a jeho možnostech a přínosech.
- Neochota zaměstnanců měnit systém odměňování na systém založený na skutečných výsledcích na základě měřitelných výkonů procesů. (Grasseová a kol., 2008, s. 41)

Od hierarchicky uspořádaného funkčního managementu se přechází k procesnímu řízení, které zahrnuje mnoho konceptů, jako např.: management celkové kvality (TQM), neustálé zlepšování procesů (CPI), procesní týmy a další.

1.1.2 Procesní řízení

Procesní přístup je možné charakterizovat jako systematickou identifikaci řízení a vzájemného působení procesů, které jsou používány v organizaci při plnění strategických záměrů. Tento princip je pak zaváděn do podnikové praxe prostřednictvím procesního řízení. Procesní řízení - Business Process Management (BPM) je pak definováno jako strategický přístup k řízení organizace, který využívá vhodné metody, postupy a nástroje řízení procesů za účelem dosahování maximální výkonnosti organizace. (Cienciala, 2011)

„Cílem procesního řízení je rozvíjet a optimalizovat chod organizace tak, aby efektivně, účelně a hospodárně reagovala na požadavky zákazníka.“ (Grasseová a kol., 2008)

Přínosy procesního řízení se projevují ve všech oblastech organizace:

- **Řízení společnosti**

V této oblasti vytváří prostředí pro trvalý monitoring dosahovaných cílů organizace, snadné odhalení neplnění cílových ukazatelů. Současně je také dosahováno trvalého zlepšování procesů na základě průběžného sledování jejich výkonnosti. Dále získána jasná definice strategie podpůrných činností organizace, díky níž se budou moci jednoduše řídit změny.

- **Finanční plánování**

V oblasti finančního plánování je dosahováno detailního popisu procesů a přiřazení jejich zdrojů, což umožňuje nákladového plánování na úrovni hlavních procesů v organizaci a využití metody ABC (Activity Based Costing).

- **Personální zdroje**

V personální oblasti je dosahováno trvalého monitoringu výkonnosti dílčích procesů s propojením na motivační nástroje v rámci ŘLZ (řízení lidských zdrojů).

- **IT**

V této oblasti je dosahováno rychlého a jednoduchého definování požadavků na funkčnost informačních systémů, a to hlavně v souvislosti s obsluhou hlavních procesů v organizaci.

- **Logistika**

V logistice jsou vypsycifikována pravidla pro řízení a organizaci materiálových toků. Také odhalena a odstraněna úzká místa v procesech zásobování, nákupu materiálu a služeb, dále v udržování zásob materiálu. Získání schopnosti provádět

ve vytvořeném procesním modelu analýzy a simulace vedoucí k optimalizaci procesů v logistice.

Na základě procesní analýzy je také možno vytvořit podklad pro rozhodnutí o optimálním zásobování.

- **Jednotlivé útvary**

V oblasti provozu jednotlivých odborných útvarů je dosahováno vygenerování celého procesního modelu na podnikovou intranetovou síť, kde je možné procházet celou strukturu modelu. Je tak zvýšená informovanost zaměstnanců na všech organizačních úrovních. Možnost vyhledávání a připomínkování jednotlivých procesů, vytvoření platformy zapojení všech zaměstnanců do neustálého zlepšování procesů. Možnost připojení a provázání všech podnikových směrnic a dokumentů v elektronické podobě, a také jejich otevírání přímo z modelu, které zrychlí práci v celé organizaci. (Grasseová a kol., 2008)

1.2 Srovnání funkčního a procesního řízení

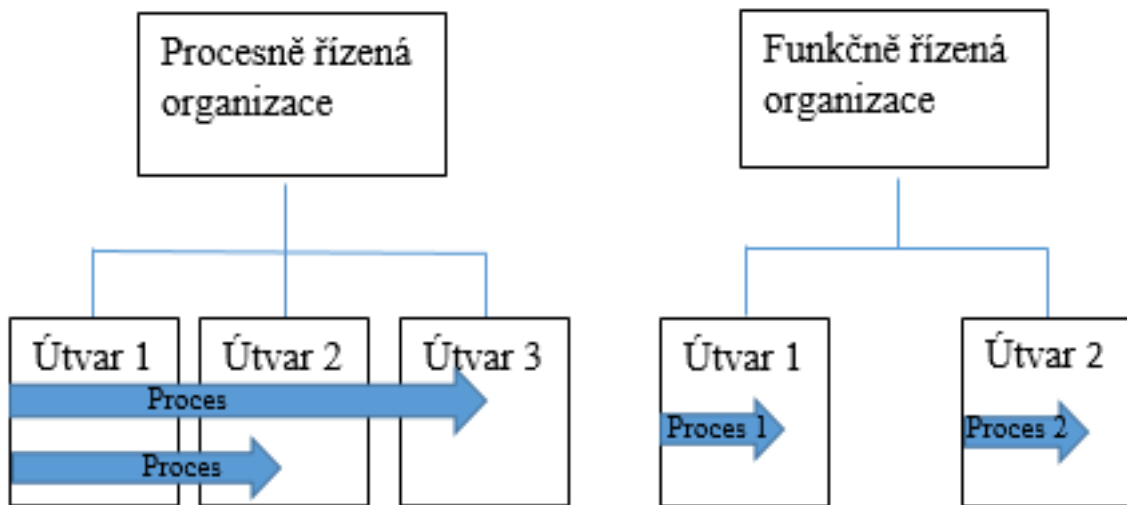
V tabulce č. 2 je vidět srovnání procesního a funkčního přístupu k řízení. Je možné zde vysledovat základní rozdíly, a to hlavně z hlediska způsobu dosažení výsledků práce a odpovědnosti za tyto výsledky.

Tabulka 2: Základní rozdíly mezi funkčním a procesním řízením (Vlastní zpracování dle Grasseové a kol., 2008)

Funkční přístup	Procesní přístup
Lokální orientace pracovníků.	Globální orientace prostřednictvím procesů.
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů.	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů. „Myslete globálně, jednejte lokálně.“
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele – minimální součinnost s jinými činnostmi.	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívat pro jednotlivé činnosti a od koho je přebírají. Také jaké výstupy poskytují k realizaci navazujících činností. Součinnost s ostatními činnostmi.

Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka.	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury.	Komunikace v rámci průběhu procesu.
Problematické přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí).	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.
Měření činností je izolováno od kontextu ostatních činností.	Měření činností zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny.	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k dané činnosti.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k výkonnosti procesu, respektive organizace jako celku.
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo je omezena pouze na jimi prováděnou činnost.	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace.

Zatímco u funkčního přístupu je hlavním kritériem dovednost, u procesního přístupu je orientace nejen na produkt, ale také na postup jeho dosažení. Při procesním přístupu řízení práce není vykonávána separátně v oddělených funkčních jednotkách, ale prochází jimi, což je také vidět na následujícím obrázku č. 2. Celý systém je řízen potřebami zákazníka. Procesní řízení optimalizuje a zjednodušuje celý tok práce. Procesy jsou předmětem neustálého zdokonalování. Organizace neprovádějí zdokonalování útvarů, ale zdokonalování práce, kterou lidé v těchto útvarech vykonávají.



Obrázek 2: Funkční vs. Procesní řízení organizace (Vlastní zpracování dle Tučka a Zámečnicka, 2007)

2 METODY PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

Metody procesního řízení procesů umožňují správně nastavit procesy, a to jak v konkrétní oblasti nebo i celé organizaci. Mezi tyto metody patří například:

- Business Continuity Management (BCM),
- Business Process Management (BPM),
- Six Sigma,
- Demingův cyklus (PDCA Cycle),
- ISO 9001 Systém managementu kvality,
- Total Quality Management (TQM) a další. (Slack, 2006)

Jedním z kroků, jež vede k dosažení cíle práce je také procesní analýza procesu realizace odborných praxí na MVŠO. Procesní analýza je komplexní metodou, jež zjišťuje příčiny nedostatků v procesech v dané organizaci. Jsou v ní zahrnuty metody, pomocí kterých je možné analyzovat popsané procesy a tak poskytnou detailní a komplexní přehled o stávajících procesech. Cílem analýzy je nejen proces vyhodnotit, ale také zjistit jaké změny jsou nezbytné a proč.

Pro zpracování procesní analýzy existuje řada modelů, které můžeme aplikovat na konkrétní problematiku. (Grasseová a kol., 2008)

Mezi nejznámější modely procesní analýzy patří:

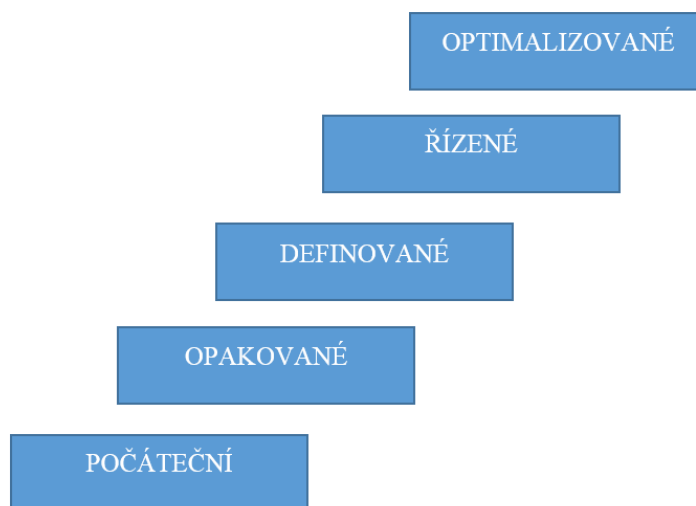
- **The EFQM Excellence Model (EFQM)** - je praktickým nástrojem pro řízení jakosti v organizaci. Poskytuje ucelený pohled na organizaci a je založen na souboru evropských hodnot.
- **The Common Assessment Framework (CAF)** - je nástrojem řízení kvality vycházející z EFQM modelu jehož základem je sebehodnocení. Tento model byl však vytvořen pro organizace veřejného sektoru.
- **Metoda Balanced Scorecard (BCS)** – jejím základem je stanovení vyváženého systému vzájemně propojených ukazatelů výkonnosti podniku. Model pracuje se čtyřmi perspektivami hodnocení podniku: finanční, zákaznickou, procesní a učení se a růstu. (Thompson, Jonathan M. Scott a Martin, 2014)
- **Capability Maturity Model Integration (CMMI)** – tento model bude v práci využíván a blíže popsán v následující podkapitole.

2.1 CMMI model

Zralostní model CMMI je obecným modelem pro vyhodnocování procesů. Tento model byl poprvé zveřejněn v roce 1991, a to jako Capability Maturity Model Integration (CMMI), což lze volně přeložit jako Stupňovitý model vyspělosti. Tento model zpočátku ohodnocoval vyspělost procesů pro vývoj softwaru. V současnosti je CMMI považován za velmi rozšířený standard pro měření vyspělosti všech procesů v organizaci. Užívá se k ohodnocení současného stavu vyspělosti procesů a také pro definici cílového stavu. (Basl, 2010)

K rozšíření CMMI napomáhá také soustava stupňů rozvoje procesů, která pomáhá mapovat rozvojová stádia procesu. Jedná se o pět hierarchických stupňů, kde každý vyšší stupeň rovná se větší schopnost dosáhnout odpovídající kvalitě nebo přidané hodnotě produktu nebo služby pomocí daného procesu.

Jednotlivé úrovně zralostního modelu CMMI jsou zobrazeny v následujícím obrázku.



Obrázek 3: Model vyspělosti procesu - CMMI (Vlastní zpracování)

Popis jednotlivých stupňů zralosti procesů:

1. Stupeň: Počáteční

Procesy jsou nepředvídatelné, nekontrolované a jsou vykonávány pouze částečně nebo vůbec. Jejich řízení je chaotické. Jejich kvalita a efektivita je dosahována dle výkonu jednotlivých pracovníků.

2. Stupeň: Opakovaný

Procesy jsou často opakované, ale přesto pořád intuitivní.

Popis procesů buď vůbec není, nebo je neúplný a bez vazeb na okolí.

3. Stupeň: Definovaný

Procesy jsou zdokumentovány a popsány i s vazbami na okolí. Procesy jsou plynulé a v jejich průběhu nejsou žádné nesrovnalosti.

4. Stupeň: Řízený

Procesy jsou řízené a provádí se také měření jejich kvality a výkonnosti. Vyhodnocuje se jejich úspěšnost nebo závažnost vzniklých problémů.

5. Stupeň: Optimalizovaný

Procesy jsou trvale zlepšovány v rámci neustálého inovačního cyklu. (Basl, 2010)

2.2 Filozofie Lean

Filozofie Lean má kořeny v poválečném Japonsku, a to ve firmě Toyota, kde manažer výrobní linky Taiichi Ohno potřeboval alternativu k hromadné výrobě v prostředí, které vyžadovalo vysokou úroveň flexibility a současně postrádalo finance na nákladné investice. Kořeny Lean jsou spjaté se systémem Toyota Production System (TPS). Filozofie Lean je velmi široká metoda řízení, která je založena na zbavování se nadbytečných činností. Její podstatou je snaha trvale se zlepšovat, zamezit zbytečnému plýtvání a co nejlépe uspokojit potřeby zákazníka. (Svozilová, 2011)

„Lean je sdružením principů a metod, jež se zaměřují na identifikaci a eliminaci činností, které nepřinášejí žádnou hodnotu při vytváření výrobků nebo služeb, jenž má sloužit zákazníkům procesů.“ (Womack a Jones, 2003)

Často je v této souvislosti používán název štihlost, a to proto, že se „zeštíhlují“ neboli odebírají činnosti, které jsou nepotřebné nebo jsou prováděny pomalu či nesprávně nebo za vynaložení příliš vysokých nákladů. (Košturiak a Frolík, 2006) Dle těchto autorů jde ve filosofii Lean také o jakousi dokonalost, které je žádoucí dosáhnout a tím v dynamickém prostředí vyniknout. Důležitou roli zde hraje také způsob myšlení Kaizen, který je založený na myšlence, že zítra musí být lépe než dnes. Z toho vyplývá, že je důležité, aby člověk nejdříve pracoval sám na sobě, a poté zlepšoval procesy a věci okolo.

V celém konceptu má hlavní slovo zákazník, který určuje co je přidanou hodnotou a co ne a sděluje své požadavky. Štíhlý podnik na rozdíl od ostatních, dokáže tyto požadavky uspokojovat při minimálním plýtvání. (Košturiak a Frolík, 2006)

Lean se používá s různými přívlastky, podle toho na jakou oblast je tato filosofie uplatněna, např.:

- Lean Production,
- Lean Administration,
- Lean Marketing,
- Lean Six Sigma a další.

Lean je metoda stavějící na kultuře neustálého (cyklického) zlepšování, je synonymem jednoduchosti, přehlednosti, rychlosti. Dále vytváření produktů a služeb bez zbytečných činností a zásob a s omezením plýtvání. Plýtváním se rozumí všechno, co v procesu zvyšuje náklady produktu a přitom nevytváří hodnotu. (Svozilová, 2011)

2.2.1 Principy z nichž Lean vychází

- Určení hodnoty z pohledu zákazníka procesu.
Hodnota je výrobek nebo služba, která uspokojuje potřebu zákazníka v čase a ceně, která odpovídá jeho představám.
- Identifikace činností, které vytváří hodnotu.
Proces je sledem kroků od návrhu výrobku, dodávek materiálu až po finální výrobek a jeho dodání zákazníkovi.
- Uvedení procesu do pohybu.
Procesy ruší zažité historické dělení podniku na oddělení. Procházejí organizací a porušují při tom strukturu, mnohdy až za hranice podniku. Umožňují každému účastníkovi přispívat k tvorbě hodnoty.
- Řízení potřebami zákazníků.
Tradiční výrobu na sklad nahradila výroba iniciována potřebou zákazníka. Vyrábí se to, co zákazník chce a to tehdy, kdy si o to řekne.
- Snaha dosáhnout dokonalosti.
Úsilí uspokojit zákazníka při snížení času, nákladů, prostor, chyb a závad.
(Svozilová, 2011)

Procesy musí být nejdříve standardizovány a následně pak zlepšovány.

2.3 Zlepšování procesů

Jedním ze strategických cílů organizace je neustálé zlepšování jednotlivých procesů, což vede nejen ke zvyšování výkonnosti procesů, ale také ke zvyšování výkonnosti celé organizace. Základním způsobem neustálého zlepšování procesů je průběžné zlepšování, jak je vidět na obrázku č. 4. Pokud zlepšování probíhá po malých krocích, je možné mluvit o průběžné optimalizaci procesů. Pokud se jedná o skokové změny, které proces revidují nebo radikálně zlepšují (přetváření), jedná se o redesign procesu. (Grasseová a kol., 2008) Pokud je zaveden zcela nový proces, jde o reengineering procesu, kterému bude věnována další kapitola této práce.

Průběžné zlepšování je založeno na tom, že nezáleží jak dobrý proces je, vždy může být lepší. Hlavním kritériem je snižování režijních nákladů souvisejících s eliminací činností nepřinášejících hodnotu, dále s optimalizací dostupných zdrojů a ohledem na požadavky výstupu procesu. Aby procesy splnily očekávání, musí být v souladu s podnikovými zdroji. Pro maximalizaci výkonnosti procesů, je třeba zajistit synchronizaci:

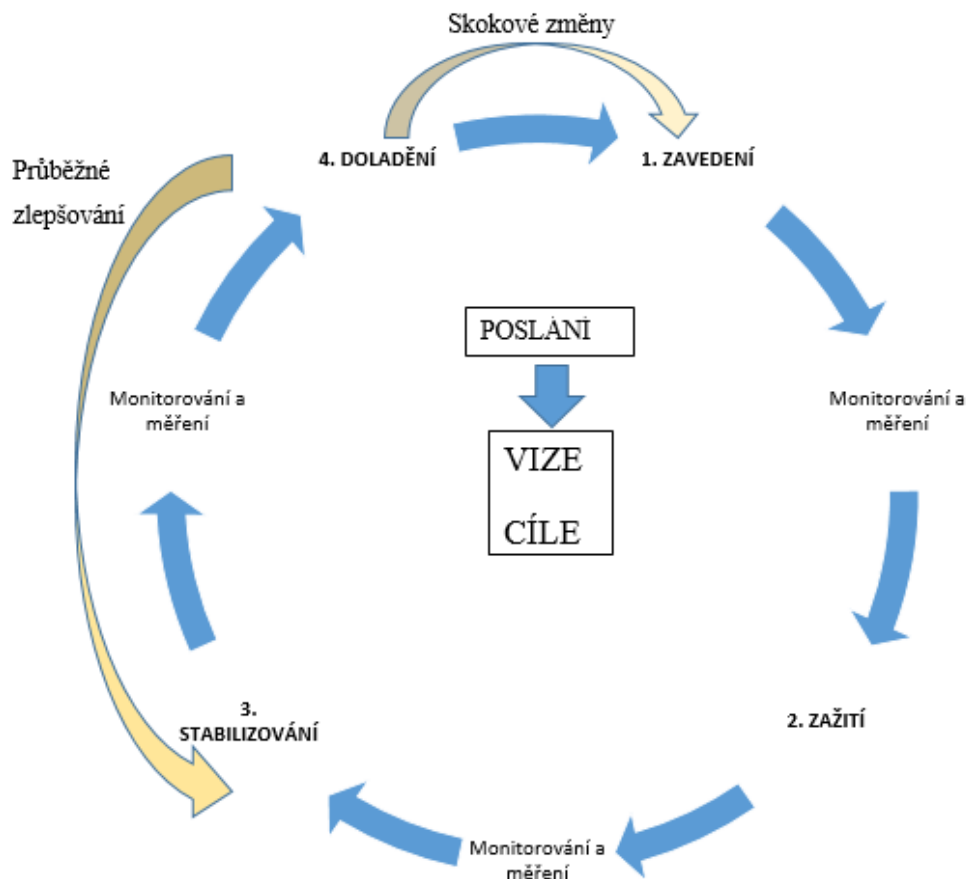
- **Lidí**, kteří přinášejí do systému své schopnosti a motivaci podílet se na správném fungování procesu.
- **Technologií**, jež usnadňují nebo automatizují jednotlivé kroky procesu.
- **Prostředí**, ve kterém podnik působí. Trhy, podnikatelské a legislativní podmínky, konkurenční síly apod. (Svozilová, 2011)

Při řízení procesů je třeba brát v potaz, že každý proces se vyvíjí. Žádný proces nelze zakonzervovat a dále se o něj nezajímat. Procesy je třeba stále sledovat, měřit jejich výkonnost a zlepšovat je. Vývoj procesu může být rozdělen do čtyř fází (viz obrázek č. 4).

- **1. fáze** je zavedení procesu a jeho následný průběh. V této fázi je proces popsán, analyzován a optimalizován na cílový stav. Každý proces také musí mít svého vlastníka. Je tedy znám cílový stav a ví se, z jakých činností se proces skládá, jsou k dispozici všechny jeho charakteristiky.
- **2. fáze**, kdy je proces zažítý. V průběhu procesu už se musí proces také začít hodnotit. Hodnotí se ukazatele výkonnosti a stanoví se také ukazatele a parametry výkonnosti pracovníků. Na základě takto získaných poznatků je nastaveno zlepšování procesu.
- Ve **3. fázi** je proces stabilizován. Při neustálém zlepšování procesů dochází ke snižování výkyvů cílových ukazatelů.

Ve fázích dva a tři se zajišťují odchylky, které se dále vyhodnocují a usměřují požadovaným směrem. Po stabilizaci procesu nastává poslední fáze, a to

- **4. fáze** - doladění. Doladění může vést ke zlepšení v rámci 3. a 4. fáze procesního cyklu - tzv. malý regulační cyklus. Pokud však dojde ke kompletně nové definici procesu, jde už o tzv. reengineering procesu. (Grasseová a kol., 2008)



Obrázek 4: Procesní cyklus (Vlastní zpracování dle Grasseové a kol., 2008)

Procesní cyklus zajišťuje neustálý dynamický vývoj procesu, který musí mít také souvislost s posláním, vizí a cíli organizace. Pouze tak může být dosaženo aktualizace procesního modelu a jeho propojení s činností organizace a úrovně výkonnosti jejich pracovníků.

3 REENGINEERING PROCESŮ

V souvislosti s procesním řízením je často zmiňován pojem reengineering. Podstata reengineeringu je v nahrazení neefektivních procesů procesy novými. Reengineering společnosti spočívá v přehodnocení a přeměně procesů tak, aby bylo dosaženo zlepšení. (Grasseová a kol., 2008)

Reengineering je „**radikální rekonstrukce (redesign) podnikových procesů, tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení v kritických parametrech výkonnosti, jako jsou kvalita, služby a rychlost**“ . (Hammer, Champy, 1993)

Společnost již nelze řídit na základě pevně definované organizační struktury, kde každý zaměstnanec má své určené místo, definovanou odpovědnost a pravomoci. Je třeba mít patřičnou pružnost, variantnost a také nahraditelnost pracovníků. Základem společnosti „nového typu“ je tak soustava podnikových procesů, které jsou chápány účelově a ve vazbě na zákazníka. Vznikají tak řetězce činností, jimiž vzniká hodnota pro zákazníka. Tyto procesy a jejich vazby tvoří základ organizace a vše ostatní má již povahu infrastrukturní a je od soustavy procesů odvozeny. (Řepa, 2006)

V praxi to znamená hlavně oprostít se od pevně definované struktury nadřízenosti a podřízenosti, vztahy musí platit vždy účelově, v rámci daného procesu. Je tedy třeba delegovat rozhodovací pravomoc dle potřeb procesu opravdu tomu, komu náleží. V hierarchii společností je pravomoc často určována potřebou monetární, pracovníci by však měli být schopni přijmout pravomoc a s ní spojenou zodpovědnost. S jistou mírou tvořivosti by se měli zachovat dle dané situace a v pravý okamžik rozhodnout, a to vždy v zájmu procesu (respektive zákazníka). Žádný z těchto požadavků klasická hierarchická organizace nenaplňuje. (Řepa, 2006)

3.1 Principy reengineeringu

Podnikové procesy jsou dány událostmi, činnostmi, hmotnými projevy a formálními aspekty, ale také chováním lidí, nehmotnými projevy a neformálními aspekty.

Procesní řízení je neustálým sledováním podnikových procesů a je-li to nutné, či vhodné, tak také jejich přírůstkového zlepšování nebo také radikálního reengineeringu, to všechno za účelem stálého zajišťování strategických cílů organizace. (Grasseová a kol., 2008)

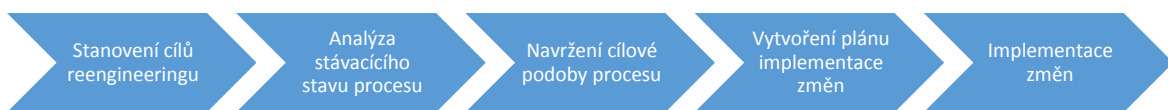
Nejdůležitější principy reengineeringu jsou dle Řepy (2006):

- Vnější zaměření na cílové zákazníky a zvýšení jim poskytované hodnoty. Je důležité, aby zákazníci měli jeden snadno přístupný kontakt a přes něj si mohli zkombinovat zdroje a lidi, kteří nejlépe uspokojí jejich potřeby.
- Zaměření na maximální zapojení vnitřního lidského potenciálu do činností, které dodávají zákazníkům hodnotu. Tento princip bývá často přehlížen.
- Podněcování poznávacích a vzdělávacích aktivit zaměstnanců. Vytváření kreativního pracovního prostředí. Zlepšování kvality práce zaměstnanců a ne „ždímání“ výkonu za jakoukoliv cenu.
- Zaměřovat se na procesy a toky (materiálové, datové a komunikační), které prochází organizací.
- Odstranit činnosti, které nepřinášejí hodnotu. Snažit se provádět činnosti paralelně, zrychlovat dobu vývoje a také odezvy.
- Zaměřit se na výstupy místo vstupů. Měřit výkon a odměňovat zaměstnance dle výstupu k zákazníkovi.
- Dát prioritu výsledkům namísto manažerské kontroly. Roli manažera směřovat od „velitele“ ke „kouči“, který podněcuje, pomáhá a usnadňuje.
- Vytvoření síťové organizace činností a lidí (i virtuálně).
- Posun rozhodování blíž k zákazníkům, zaměření se na systém odpovědností mezi organizací, dodavateli a zákazníky.
- Nahrazování liniových vedoucích spíše pracovními týmy a „manažery případů“.
- Dbát na to, aby zaměstnanci byli dostatečně motivováni a vybaveni příslušnými pravomocemi k plnění svých úkolů.
- Podněcování aktivity zaměstnanců a spolupráci.
- Kde je to možné delegovat rozhodovací pravomoc na zaměstnance. Ve strategické oblasti je však třeba rozhodování ponechat na lidech s expertními znalostmi.
- Vyvarovat se přílišné složitosti a mechaničnosti v přístupu k procesům. Nenahrazovat kreativní myšlení softwarem.
- Držet počet klíčových procesů na minimu (cca 12) – všechny musí být zaměřeny na cílové zákazníky.
- Systém procesů by měl mít krátkou zpětnou vazbu, která bude umožňovat přirozenou obměnu na základě praktických zkušeností.

- Zajištění postupného zlepšování procesů ve shodě se zaměřením společnosti. Možnost spojení procesního řízení s TQM (Total Quality Management) – oba přístupy jsou přirozenými doplňky.

3.2 Základní fáze reengineeringového procesu

Business Process Reengineering (BPR), tzv. reengineering procesů organizace, je často charakterizován jako tvorba zcela nových a efektivních procesů organizace, bez ohledu na minulost. Procesy jsou tzv. stavěny na zelené louce. (Hammer, Champy, 1993)



Obrázek 5: Fáze reengineeringu procesu (Vlastní zpracování dle Grasseové a kol., 2008)

- **Stanovení cílů reengineeringu**
Zlepšení efektivity procesu musí řešit reálnou potřebu organizace - nesmí být samoučelné. Např. snížení průběžné doby trvání procesu na konkrétní počet dnů.
- **Analýza stávajícího stavu procesu**
Za využití procesního modelu je analyzováno konkrétní místo v procesu, které je nutné změnit pro naplnění stanovených cílů optimalizace.
- **Navržení cílové podoby procesu**
zahrnuje nejen nové uspořádání činností, ale také organizační a prostorové zajištění. Při návrhu cílového stavu lze využívat simulace procesního modelu. Do návrhu je také třeba zapojit zákazníky procesu a specialisty, kteří posoudí proveditelnost změn.
- **Vytvoření plánu implementace změn**
vychází z popisu stávajícího a cílového stavu. Musí postihnout všechny důsledky změn procesu (zajištění, aktualizace interní dokumentace, organizační změny, atd.)
- **Implementace změn**
Samotné provedení změn, které vede k dosažení cílového stavu procesu. Po zavedení změn je nutné provést vyhodnocení efektivity upraveného procesu a nastavit nové cíle. (Grasseová a kol., 2008)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SOUKROMÉ VYSOKÉ ŠKOLY

Název společnosti: Moravská vysoká škola Olomouc

Právní forma: o. p. s. (obecně prospěšná společnost)

Základní kapitál: obecně prospěšná společnost základní kapitál nevytváří. Této položce odpovídá položka Vlastní jmění, a to je ve výši 266.000 Kč (k 31. 12. 2017).

Hlavní předmět činnosti:

- poskytování vysokoškolského vzdělání,
- vědeckovýzkumná a rozvojová činnost
- a doplňkové služby.

Počet zaměstnanců: Škola má k 31. 12. 2017 celkem 55 zaměstnanců, a to jak akademických, tak administrativních. Z tohoto počtu jsou čtyři profesori, osm docentů, jeden pracovník v habilitačním řízení a dvaadvacet pracovníků s vědeckou hodností Ph.D.

Počet studentů: celkový počet studentů ve všech ročnících je 254 studentů (k 31. 12. 2017).

4.1 Historie a současnost

Moravská vysoká škola Olomouc vznikla jako právnická osoba dnem zápisu do rejstříku obecně prospěšných společností dne 28. 7. 2005. Cílem školy je vychovávat pro region potřebné manažersko-ekonomické odborníky se zaměřením na malé a střední podniky.

MVŠO má aktuálně akreditovaný studijní program Ekonomika a management, obor Podniková ekonomika a management, dále studijní program Systémové inženýrství a informatika, obor Systémové inženýrství a informatika, oba v bakalářském stupni.

Navazující magisterské studium nabízí MVŠO ve studijním programu Ekonomika a management od roku 2018.

Studijní proces na MVŠO je charakteristický projektovým přístupem, internacionalizací a důrazem na osobní přístup ke studentům se zaměřením na jejich hodnotové rámce. MVŠO sídlí v budově BEA centra Olomouc, kde má vynikající moderní zázemí, nedávno, zde bylo také vytvořeno centrum InfoHUB, kde je knihovna, studovna a coworkingové centrum.

Pro sdílení znalostí se subjekty mimo lokalitu školy a také mimo ČR škola využívá multimediální centrum. Škola je svým zaměřením i výstupy orientovaná na veřejnou službu

v městě a kraji s cílem naplnit základní záměr, a to úspěch regionu Olomouckého kraje v globálním světě.

MVŠO dlouhodobě podporuje u studentů podnikavost, a to prakticky zaměřeným systémem výuky, projektovým způsobem výuky a řešením reálných problémů z praxe. Studenti mají ve všech ročnících možnost ověřit si teoretické znalosti v praxi a budovat průběžně svou kariéru. Kariérové plánování je nedílnou součástí studia.

Partnery školy v těchto oblastech jsou Okresní hospodářská komora Olomouc a BEACPP4OK o. p. s.

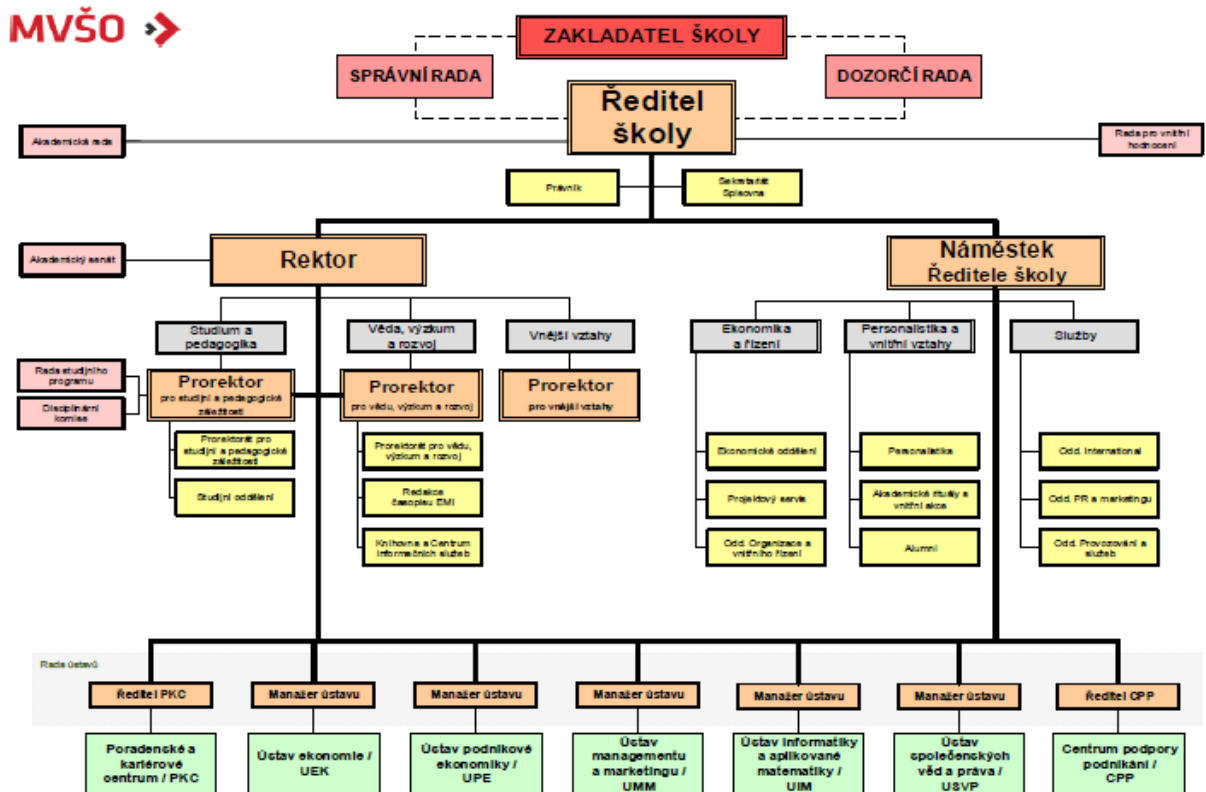
Škola se dále vyznačuje individuálním přístupem ke studentům a také rozvojem společensky odpovědného chování v regionu (CSR).

Na škole je významná vědecko-výzkumná činnost, která je tematicky orientovaná na potřeby regionu, se zaměřením na malé a střední podniky. Vydává vědecký časopis EMI, jež je zařazen do databáze ERIH+. MVŠO je také zařazena na Seznam výzkumných organizací ČR.

MVŠO spolupracuje s partnerskými universitami, a to v Německu, Švýcarsku, Belgii, Rakousku a dalších zemích.

4.2 Organizační struktura

Organizační struktura školy je funkcionální, její poslední aktualizace je z roku 2017 a lze ji nalézt také ve výroční zprávě školy. Kopie této struktury je na obr. č. 6.



Obrázek 6: Organizační struktura MVŠO (Zdroj: vnitřní směrnice školy)

Statutárním orgánem vysoké školy je ředitel, ten řídí a odpovídá za veškerou činnost vysoké školy. Tuto funkci vykonává RNDr. Josef Tesařík.

OS není příliš plochá, je spíše strmějšího charakteru, což odpovídá nárokům tohoto oboru (téměř všechny školy mají obdobnou OS).

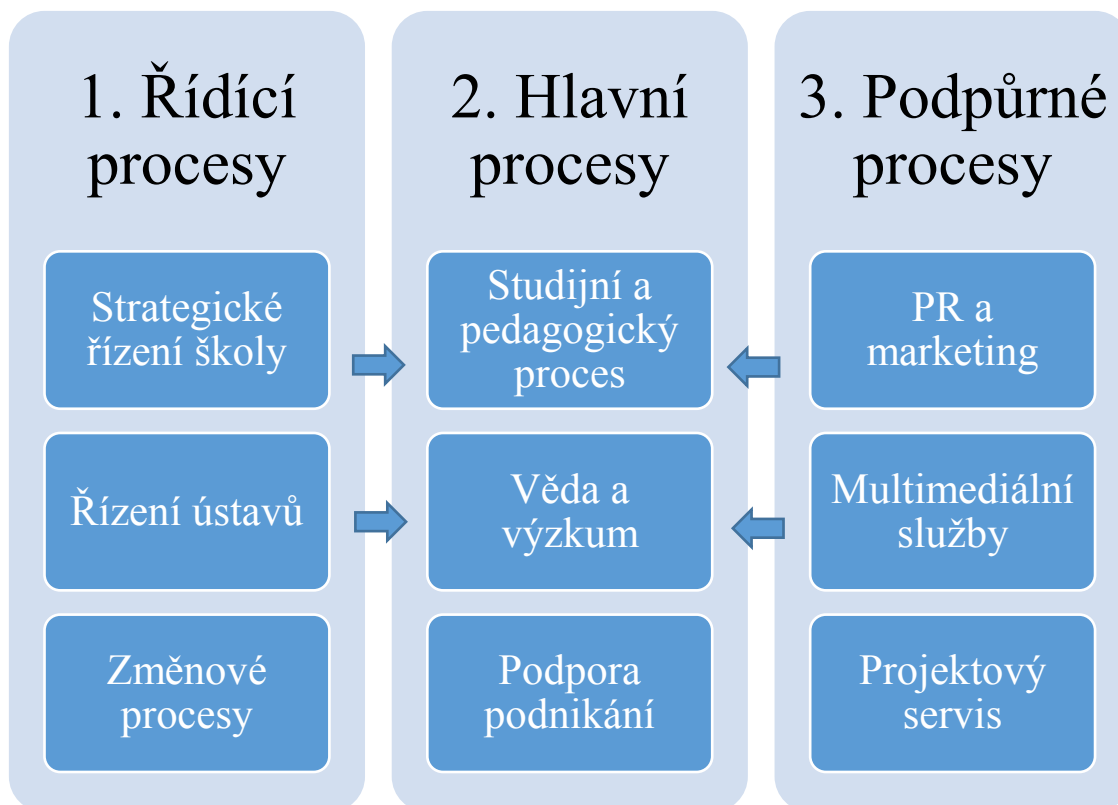
Rozpětí řízení je odlišné podle stupně řízení. Školy mohou obecně dobře fungovat na dělbě práce, jelikož převážné procento zaměstnanců jsou vzdělaní lidé.

Vazby na obrázku č. 6 vyjadřují vztahy nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce, dále také vazby sdílení informací. V organizačním schématu školy je vidět, že struktura školy se pod ředitelem dělí do dvou oblastí. Pravá část, spadající pod náměstka, respektive v našem případě náměstkyni školy se stará o zajištění chodu školy. Zastřešuje ekonomické oddělení, HR oddělení a služby (PR oddělení, IT, atd.).

Levá část spadající pod rektora školy se stará o zajištění samotného studijního procesu.

4.3 Procesní řízení

Procesy na MVŠO mohou být rozděleny do třech kategorií – viz obrázek č. 7. Popis procesního řízení školy a zařídění jednotlivých procesů do skupin vychází z organizačního řádu školy a vnitrofiremních směrnic.



Obrázek 7: Procesy na MVŠO (Vlastní zpracování)

4.3.1 Hlavní procesy

Mezi hlavní procesy na Moravské vysoké škole Olomouc patří:

Studijní a pedagogický proces

Profesně orientované bakalářské studium (Ekonomika a management a Systémové inženýrství a informatika) se zaměřením na malé a střední podniky v regionu a také nově akreditované navazující magisterské studium (Ekonomika a management).

- Realizace studentských praxí a stáží v Olomouckém kraji. Propojení studijního procesu s praxí. Individuální přístup ke studentům, rozvoj individuálních dovedností studentů s ohledem na jejich kariérní preference.

- Realizace celoživotního vzdělávání občanů regionu (spolupráce se ZŠ, SŠ, firemní kurzy, CŽV). Např.: kurzy pro vyučující na ZŠ a SŠ, on-line přenos zajímavých přednášek do SŠ v regionu, školení pro firmy apod.
- Internacionalizace studijního procesu.
Do tohoto procesu patří přenos mezinárodního know-how, inspirace „dobrou praxí“.
Udržení a rozvoj programu Erasmus+. Plná připravenost/jazyková vybavenost pracovního kolektivu (akademičtí i organizační pracovníci). Akreditace studia v AJ pro zahraniční studenty.
- Inovace studijního procesu - využívání moderních ICT nástrojů v přímé i nepřímé výuce.
Např.: vytváření výukových videí pro kombinované studenty, psaní testů přes Socrative.
- Rozšíření mimo studijního akademického života – studentský ples, summer párty apod.

Vědecký a výzkumný proces

- Podpora vědecko-výzkumné činnosti MVŠO.
Rozvoj časopisu EMI. Posílení mezinárodního složení redakční rady.
Postupné naplňování podmínek pro získání institucionální podpory na vědu a výzkum jako výzkumná organizace. Pokračování v interní podpoře vědy a výzkumu z prostředků školy.
- Domácí základní výzkum.
Stabilizace a posilování stanovených excelencí MVŠO kvalitní publikační činností.
Získání a řešení projektů základního výzkumu.
- Mezinárodní základní výzkum.
Posílení a rozvoj mezinárodní spolupráce v oblasti stanovených excelencí MVŠO se stávajícími partnery.
Rozvoj společné publikační činnosti. Společné projekty základního výzkumu.
- Aplikovaný výzkum.
Posílení a rozvoj spolupráce s regionálními hospodářskými subjekty v oblastech excelencí MVŠO.
Získání a řešení společných projektů.
Výzkum sloužící potřebám regionu a reagující na potřeby regionu.
- Posílení odborné základny školy. Podpora odborného růstu (nejenom) akademických pracovníků.

Podpora podnikání

- Pravidelné zapojování odborníků z praxe do výukového procesu. Řešení konkrétních potřeb MSP v rámci bakalářských a seminárních prací studentů či případové studie.
- Exkurze – v každém akademickém roce se realizují min. 4 exkurze.
- Budování dlouhodobé spolupráce s malými a středními podniky. Realizace regionálních inovačních projektů. Program Inovačních voucherů a aktivní rozvoj aktivit společenské odpovědnosti školy a studentů.

4.3.2 Řídící procesy

Mezi řídicí procesy na Moravské vysoké škole Olomouc se řadí:

Řízení školy

Hlavním cílem je dosažení schopnosti školy dlouhodobě udržitelného a nezávislého financování. A to jak diferencovaným a motivujícím školným a poplatky souvisejícími se studiem tak budováním široké sítě donátorů školy.

- Efektivní kombinace úsporných a výnosových opatření.
- Internacionalizace školy.

Posilování výměny know-how a best practice mezi MVŠO a zahraničím v rámci excelencí školy. Zvyšování rozsahu zahraničních mobilit studentů a pedagogů MVŠO.

Řízení ústavů.

Klade se důraz na vážené a perspektivní personální zabezpečení reflektující potřeby a vize školy.

Odborní garanti garantují studijní obory a oblast vědy a výzkumu.

Odborní pracovníci z praxe jsou zapojeni do výuky profesních bakalářů, doplňkových služeb a aplikovaného výzkumu.

Strategický řídicí proces.

Cílem je respektovaná role MVŠO jako inovátora a vzdělávací instituce v regionu i ČR.

Partnerství s akademickými institucemi, vysokými školami, odbornými a profesními sdruženími, firmami a veřejnou správou.

Kontrolně řídicí proces.

Cílem je prohloubení systému vnitřní evaluace a sebehodnocení.

- Studenti, absolventi, zaměstnanci, interní audity (rozšířené o studentské audity, přímé vnitřní kontroly v rámci funkční hierarchie) a externí audity.

4.3.3 Podpůrné procesy

Podpůrné procesy MVŠO jsou:

PR a marketing.

Outsourcovaný proces pod vedením prorektorky pro vnější vztahy.

Tvorba a akreditace SP

Postupné vytvoření odborné kapacity pro akreditaci a realizaci studijních oborů a jejich částí.

Spolupráce s odborníky z regionálních firem a expertních sdružení.

Multimediální služby.

Outsourcovaný proces. Součástí BEA kampusu, kde MVŠO sídlí je Multimediální studio, které je zajišťuje nahrávání studijních videí a také přednášek významných odborníků z praxe. Díky multimediálnímu studiu je také možné vybrané přednášky odborníků vysílat on-line do SŠ v regionu. Každý měsíc se ve studiu natáčí studentské zprávy. V multimediálním studiu také vznikají propagační videa školy a další materiály.

Informační a knihovnické služby.

Neustálé rozšiřování knihovního fondu v knihovně MVŠO a rozvoj InfoHubu.

Konference, workshopy a vnitřní akce školy

Pravidelně organizovaný CashFlow summit, CSR workshopy, International week, Summer párty, studentský ples a další.

Posilování vztahu absolventů s MVŠO – Alumni.

Právní služby a účetnictví jsou outsourcovány.

Projektový servis - outsourcováno od Olomouckého klastru inovací, který také sídlí v BEA centru Olomouc.

Nakladatelská a ediční činnost

Zahrnuje časopis EMI, monografie, skripta, e-learningové materiály a další.

4.4 Inovační proces

Inovační proces je zcela zásadním procesem v každé společnosti. Je třeba ho pečlivě naplánovat, nejedná se o žádné náhody nebo výjimečné nápady. Inovační proces můžeme definovat jako zavedení změny k lepšímu.

Inovační aktivity a inovační procesy firem patří z manažerského hlediska k těm nejnáročnějším činnostem. To proto, že mění zaběhnutý a zažitý stav věcí. Tyto procesy tak narušují stabilitu a jistoty. Přinášejí neklid až strach z neznáma. Žádné inovační procesy nemohou být úspěšně zavedeny bez citlivého přístupu k zaměstnancům, jichž se změny dotýkají. (Vlček, 2008)

Inovační proces je pro MVŠO klíčový stejně jako pro každou jinou společnost. Kdyby bylo třeba MVŠO rozdělit na dvě pomyslné části, invenční a inovační, vypadalo by to takto:

Invenční část – část školy, která neustále inovuje studijní proces a způsob myšlení zaměstnanců i studentů školy. Na vrcholu invenční části společnosti stojí bezesporu ředitel školy a také rektor, kteří pak společně s prorektory pracují na inovacích.

Inovační část - část školy, která se věnuje naplno studentům, od přijetí na školu až po její absolvování. Do této části spadá: Studijní oddělení, jednotlivé ústavy školy, Poradenské a kariérové centrum, Oddělení pro vnější vztahy (Erasmus). Dále do této části můžeme zařadit také část společnosti spadající pod náměstkyni, která se stará o zajištění chodu školy. Patří sem ekonomické oddělení, HR oddělení a služby (PR oddělení, IT, atd.).

Vstupy inovačních procesů školy jsou studenti před nabytím znalostí a konkrétní zkušenosti v podniku.

Výstupy jsou pak absolventi s příslušným vzděláním a zkušenostmi v praxi.

Vlastníkem procesů je MVŠO.

4.4.1 Poptávka po absolventech MVŠO

Poptávku po absolventech MVŠO tvoří podniky, které v tržním prostředí nacházejí mezi absolventy vhodné lidské zdroje. Zejména se jedná o podniky v Olomouckém kraji, které nacházejí v absolventech školy vhodné kandidáty na pozice nižšího a středního managementu, také na pozice ekonomické, účetní, administrativní a další.

Poptávku dále tvoří potencionální zákazníci v tržním prostředí, kteří vytvářejí prostor pro rozvoj podnikatelské činnosti absolventů. Jednotliví odběratelé mají různé potřeby a požadavky na kvalitu služby.

Klíčovým zákazníkem školy je trh práce, respektive podniky, a to zejména v Olomouckém kraji.

4.4.2 Nabídka absolventů

Nabídka je tvořena absolventy vysokých škol s ekonomicky zaměřenými obory, kteří hledají své uplatnění u firem či zákazníků.

V Olomouckém kraji se jedná převážně o absolventy těchto škol:

- Univerzita Palackého v Olomouci,
- Vysoká škola logistiky, o. p. s. a
- Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s.

Univerzita Palackého v Olomouci má každoročně v rámci dvouoborového studia aplikované ekonomie na FFUP asi 100 absolventů. (Katedra aplikované ekonomie, 2018)

Vysoká škola logistiky se studijní zaměřením na Logistiku v dopravě, službách, informačním managementu a cestovním ruchu má ročně asi 240 absolventů. (Vysoká škola logistiky, o. p. s., 2018)

Moravská vysoká škola Olomouc má ročně přibližně 80 absolventů. (MVŠO, 2018)

Přesný vývoj počtu absolventů Moravské vysoké školy Olomouc je vidět v následující tabulce.

Tabulka 3: Vývoj počtu absolventů MVŠO (Vlastní zpracování dle interních údajů školy)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Přihlášky	92	272	387	432	424	416	443	419	338	231	154	184	185
Přijato	87	240	280	287	276	296	278	234	183	134	131	93	96
Studentů	76	265	506	673	739	775	738	667	560	434	357	280	254
Absolventů	0	0	0	64	142	168	205	166	121	154	140	83	71
Neúspěšných	1	12	11	37	78	118	115	153	166	127	74	85	60

Poptávku po absolventech Moravské vysoké školy Olomouc tvoří podniky, kterých je v Olomouckém kraji okolo 57.350. (Český statistický úřad, 2017) Poptávku dále tvoří potencionální zákazníci v tržním prostředí, kteří vytvářejí prostor pro rozvoj podnikatelské činnosti absolventů.

Vzhledem ke klesající nezaměstnanosti a stále rostoucí uplatnitelnosti studentů MVŠO, je možné odhadovat, že poptávka po absolventech MVŠO bude v příštích letech růst.

Již nyní je evidován rostoucí zájem ze strany firem o užší spolupráci a vytipování šikovných studentů, kteří by se výhledově mohli stát jejich zaměstnanci. Vzhledem k plánovanému rozšiřování této spolupráce i ze strany MVŠO a zkvalitňování systému praxí se budoucí vývoj v této oblasti zdá pozitivní.

4.4.3 Trh

Trh je tvořen nabídkou absolventů a poptávkou firem a potencionálních zákazníků.

Poptávku tvoří převážně firmy působící v Olomouckém kraji, které poptávají absolventy s ekonomickým vzděláním, ale také s praxí. Potřebují totiž nejen absolventa se znalostmi, ale hlavně se schopnostmi využít nabyté znalosti v praxi. Druhým poptávajícím jsou potencionální zákazníci, kteří dávají prostor podnikatelské činnosti absolventů.

Nabídku tvoří absolventi vysokých škol, kteří hledají své uplatnění u výše zmiňovaných firem či zákazníků. U absolventa jsou důležité nabyté znalosti, schopnosti a jejich využití v praxi, ale stejně tak může být důležitá i image vystudované školy. Mnoho vysokých škol v České republice nabízí kvalitní vzdělání, za klíčové však může být považováno právě propojení s praxí.

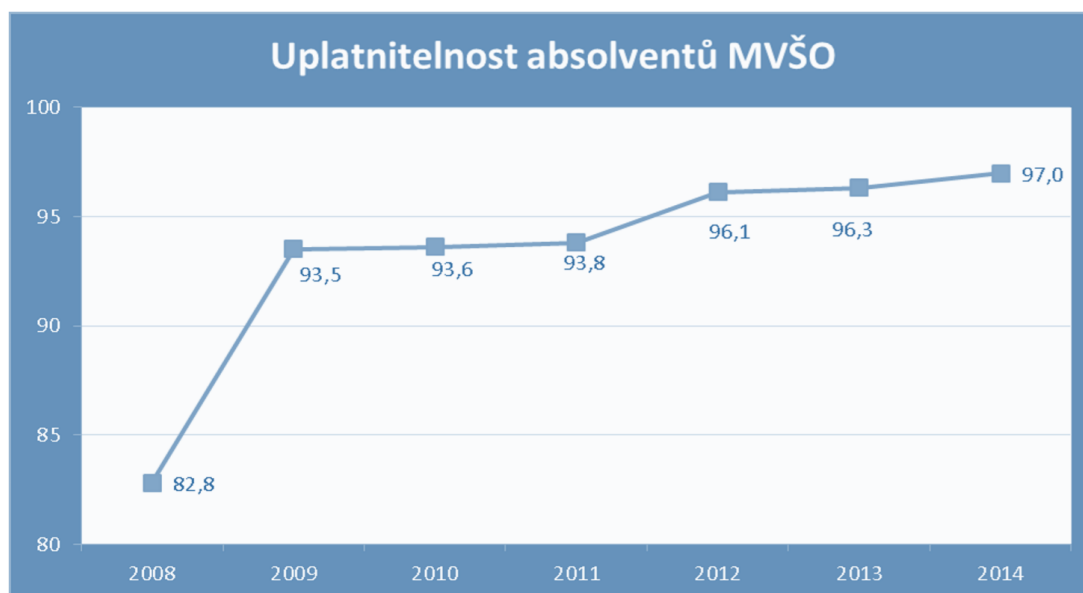
Mezera na trhu tak vzniká právě při poptávce po kvalitně připraveném absolventovi s praktickými zkušenostmi, kterých není nabízeno vysokými školami ekonomického směru příliš.

4.4.4 Uplatnitelnost absolventů MVŠO

97,4 % absolventů MVŠO má práci, podniká nebo pokračuje v dalším studiu. Někteří vedou rodinné firmy, jiní působí ve veřejné správě nebo pracují v českých i nadnárodních firmách (např. Glycona, Stavebniny u komína, Ataccama Software, Sigma Group, TESCO SW, Honeywell, Raiffeisenbank, OBI ČR, a mnoha dalších).

Počet evidovaných absolventů MVŠO na úřadech práce (dále jen ÚP) po celé ČR je k datu 30. 9. 2016 celkem **osm**.

Za absolventa považuje ministerstvo takového uchazeče o zaměstnání evidovaného na ÚP, u kterého doba od úspěšného ukončení jeho studia nepřekročila 2 roky. Vztáhne-li se tento údaj o počtu evidovaných k celkovému počtu absolventů (za poslední dva roky tak, aby byla dodržena metodika ministerstva), vychází **podíl nezaměstnaných absolventů MVŠO k 30. 9. 2016 na 2,12 %**. Při předchozím měření, a to k 30. 4. 2016 to bylo 3,13 %. (Štveráková, 2015)



Obrázek 8: Grafické znázornění uplatnitelnosti absolventů MVŠO (Štveráková, 2015)

Jak je vidět na obrázku č. 8, uplatnitelnost absolventů MVŠO se rok od roku stále zvyšuje. Uplatnitelnost 97 % je opravdu vysoká. Je však třeba tento trend udržet a snažit se ho stále zlepšovat, a to hlavně:

- stálým důrazem na inovaci studijních plánů,
- transferem know-how ze zahraničí,
- úzkým spojením s firemním prostředím regionu
- a aplikací projektové výuky s vysokým zaměřením na praxi.

Předpoklad pro budoucí uplatnění absolventů na trhu práce je vzhledem k aktuální situaci na trhu práce poměrně dobrý. Firmy se čím dál více samy začínají angažovat ve spolupráci se školami a snaží se tak zajistit si do budoucna nové kvalitní zaměstnance.

4.5 SWOT analýza

SWOT analýzu vyvinul Albert Humphrey, který vedl v 60. a 70. letech 20. století výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě. Při projektu byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.

Zkratka SWOT je složená z počátečních písmen slov: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Silné a slabé stránky se řadí k vnitřním faktorům (interní analýza). Příležitosti a hrozby jsou řazeny mezi vnější faktory (externí analýza). SWOT analýza je součástí dlouhodobého plánování. (Zikmund, 2010)



Obrázek 9: SWOT analýza (Zikmund, 2010)

Pro přehled o aktuální situaci školy, o jejích silných stránkách, slabinách, příležitostech a možných hrozbách je sestavena SWOT analýza MVŠO.

Silné stránky:

- Sídlo školy v centru Olomouce (univerzitním městě),

- prakticky zaměřená výuka s vazbou na podniky a instituce v regionu,
- koncentrace odborníků vysoké kvalifikace,
- možnost nadstandardních kontaktů s pedagogy,
- fungující tým zaměstnanců zajišťujících bezproblémový chod školy,
- velmi dobré, moderní zázemí školy,
- akreditace bakalářského studijního programů v prezenční i kombinované formě (obor Podniková ekonomika a management).
- akreditace bakalářského studijního programů v prezenční formě (obor Systémové inženýrství a informatika).
- navazující magisterské studium ve studijním programu Ekonomika a management od roku 2018 (v prezenční formě).

Slabé stránky:

- Úzké zaměření školy, momentálně na dva studijní obory,
- postavení soukromé vysoké školy v systému českého vysokého školství,
- omezené finanční zdroje (školné, dary a granty),
- možnost výchovy vlastních doktorandů, docentů a profesorů, ale finální závislost na „vstřícnosti“ veřejných VŠ v narušeném konkurenčním prostředí.
- nízká motivace pracovníků i spolupracovníků školy k vědecké publikační činnosti,
- disbalance mezi úrovní strategického a operativního řízení,
- decentralizovaný rozhodovací proces založený převážně na intuici a zkušenostech,
- nízká motivace studentů absolvovat část studia v zahraničí.

Příležitosti:

- Prozatím relativní volnost na trhu vzdělávání v oblasti managementu a ekonomiky v Olomouckém kraji,
- budování image školy jako náročné a kvalitní,
- podpora vzniku a působení neuniverzitní vysoké školy ze strany samosprávy měst, obcí a regionu,
- potřeba výchovy manažerů pro podniky a instituce Olomouckého kraje,
- spolupráce se zahraničními vysokými školami,

- spolupráce s UP Olomouc a ostatními VŠ a vědecko-výzkumnými subjekty.
- udržování kontaktů s absolventy.

Hrozby:

- Doposud nevyjasněné postupy akreditačního úřadu,
- potencionální vstup konkurenčních vzdělávacích institucí,
- snížení poptávky po kvalifikované pracovní síle s oboru managementu a ekonomiky,
- demografický vývoj,
- nepříznivý vývoj ekonomiky (propouštění, růst nezaměstnanosti, atd.)
- ztráta donátorů školy, tzn. firmy působící v rámci holdingu Tesco SW a lokální government,
- nerovné podmínky veřejných státních a soukromých škol v systému školství (narušené konkurenční prostředí).

Ze SWOT analýzy vyplývá, že je MVŠO silná díky osobnímu přístupu ke studentům a výuce orientované na praxi, do které se zapojují přímo odborníci z firem v Olomouckém regionu, kde škola působí. Dalším plusem školy je moderní zázemí a nově získaná akreditace navazujícího studia v magisterském stupni. Slabinami školy může naopak být její úzké zaměření a postavení mezi ostatními školami v ČR. Dále závislost na donátorech školy a intuitivní rozhodovací procesy. Příležitost školy je hlavně ve spolupráci s dalšími VŠ, ať už v regionu, ČR nebo zahraničí. Za největší hrozbu školy je považováno rozhodování akreditačního úřadu, který mimo jiné výrazně překračuje doby stanovené ke svým vyjádřením. Mezi dalšími hrozbami je také ztráta sponzorů školy nebo otevření ekonomické fakulty na Univerzitě Palackého, která sídlí také v Olomouci.

5 ANALÝZA PROCESU REALIZACE ODBORNÝCH PRAXÍ NA DANÉ VYSOKÉ ŠKOLE

V této kapitole bude zjišťována úroveň vyspělosti procesu realizace odborných praxí na Moravské vysoké škole Olomouc.

Proces realizace odborných praxí bude detailně popsán, rozdělen na jednotlivé subprocesy, dále bude vytvořen plán jednotlivých činností s časovým harmonogram a přiřazenými odpovědnými osobami. Nakonec bude na proces realizace odborných praxí aplikován model CMMI, pomocí kterého bude zjištěn stupeň jeho vyspělosti.

5.1 Popis vybraného procesu

V této podkapitole bude komplexně popsán proces realizace odborných praxí na MVŠO.

Před začátkem nového akademického roku se aktualizují požadavky na studenty, připravují se renovované podklady a materiály. Zadávají se studentům úkoly do STAGu, aktualizují se dokumenty a připravují prezentace se souhrnnými požadavky.

Během roku také škola aktivně jedná s firmami, domlouvá a zajišťuje studentům různorodé praxe. V posledních třech letech už MVŠO poměrně aktivně oslovují samotné firmy.

V tabulce č. 4 jsou detailněji rozepsány jednotlivé činnosti a harmonogram jejich plnění.

U každé činnosti je uvedena odpovědná osoba, osoba s dílčí odpovědností a také zástupce.

System odborných praxí je nastaven tak, že student (a to v každém ročníku) se během zimního semestru domluví v libovolné firmě na absolvování praxe a před jejím začátkem si nechá u vybrané firmy podepsat dokument „Dohoda o zabezpečení odborné praxe“.

Tuto dohodu podepisuje firma na straně jedné a prorektorka pro studijní a pedagogické záležitosti (jménem školy) na straně druhé.

Dále pak student odevzdává několik dalších dokumentů vyplněných a potvrzených firmou. Jedná se např. o Pracovní plán praxe nebo Hodnotící zprávu pracoviště apod.

V závěru praxe pak studenti vyplňují ještě elektronický dotazník, ze kterého je pak úspěšnost praxí vyhodnocována. Od akademického roku 2016/2017 pak také studenti chodí na tzv. závěrečné pohovory o praxi, kde prezentují nabyté zkušenosti z praxe.

Po uzavření akademického roku se vyhodnocuje počet úspěšně absolvovaných praxí a také počet praxí, které zajistilo Poradenské a kariérové centrum MVŠO.

Tabulka 4: Popis procesu realizace odborných praxí na MVŠO (Vlastní zpracování)

Činnosti	Harmogram	Odpovědná osoba	Dílčí odpovědnost	Zastupující osoba
1) aktualizace požadavků k ukončení předmětů odborná praxe 1/2/3	červenec	Dohnalová	Kovačičinová Konečná	Konečná
2) vytvoření prezentací pro studenty s finálními požadavky	srpen		Najman	Baslíková
3) zveřejnění požadavků na studenty - STAG	srpen - září		Kovačičinová Konečná	Konečná
4) prezentace požadavků v rámci propedeutického týdne	září		Konečná	Kovačičinová
5) komunikace se stávajícími a potencionálními firemními partnery školy	Průběžně během AR	Dohnalová	Konečná	Konečná
6) zajišťování a shromažďování aktuálních nabídek na praxe od firemních partnerů	září - únor	Dohnalová	Konečná	Konečná
7) zprostředkování nabídek studentům	Průběžně během AR	Konečná	Dohnalová	Konečná
8) tvorba úložišť na dokumenty k praxi ve STAGu	září	Dohnalová	Baslíková	Baslíková
9) otevření elektronického dotazníku a ověření jeho funkce	říjen		Konečná	Konečná
10) zajištění podpisu dokumentu Dohoda o zabezpečení odborné praxe	Průběžně do 17. února	Konečná	Kovačičinová	Dohnalová
11) Průběžná kontrola dokumentů ve STAGu	Průběžně dle nastavených termínů	Dohnalová	-	Kovačičinová

12) Vypsání termínů závěrečných pohovorů přes STAG	březen - červen	Dohnalová	Baslíková	Baslíková
13) Realizace pohovorů	březen - červen		Kovačičinová	Kovačičinová
14) Udělování zápočtů	průběžně, nejpozději do 30. 6.		Kovačičinová	Kovačičinová
15) Vyhodnocení praxí z daného akad. roku	červenec - srpen	Dohnalová	Konečná	Konečná

5.2 Analýza vybraného procesu

V této podkapitole bude aplikován model CMMI na proces realizace odborných praxí a tak bude zjištěn stupeň jeho vyspělosti.

5.2.1 Řešení vyspělosti procesu realizace odborných praxí modelem CMMI

Soustava bude aplikována na jednotlivé subprocesy procesu realizace odborných praxí na MVŠO. Činnosti z tabulky číslo 4 budou rozděleny dle povahy do několika skupin podprocesů.

Subproces č. 1: **Zprostředkování nabídek praxí**

(činnosti 5, 6, 7)

Subproces č. 2: **Zabezpečení systému praxí**

(činnosti 1, 2, 3, 4, 8, 9, 12)

Subproces č. 3: **Kontrola nastavených požadavků**

(činnosti 10, 11, 13, 14)

Subproces č. 4: **Vyhodnocení**

(činnost 15)

Nyní budou jednotlivé subprocesy ohodnoceny dle CMMI stupni 1 až 5. Spolu s hodnocením bude také vždy uveden krátký rozbor a zhodnocení.

Subproces č. 1: Zprostředkování nabídek praxí (činnosti 5, 6, 7)

Tento podproces je zdokumentovaný. Existuje také návod pro komunikaci s firmami společně se sestavenou nabídkou spolupráce pro firmy, která je základním pilířem při jednání s potenciálním firemním partnerem školy. MVŠO má také marketingovou strategii, kde jsou mimo jiné také popsány odpovědnosti za provedení. Nabídky od firem jsou zveřejňovány v sekci webu – Nabídky praxí a pracovního uplatnění, také jsou pravidelně studentům dávana upozornění na Facebook.

Hodnocení: 4**Subproces č. 2: Zabezpečení systému praxí (činnosti 1, 2, 3, 4, 8, 9, 12)**

Jedná se hlavně o nastavení požadavků na zakončení předmětu Odborná praxe, který mají studenti MVŠO ve všech ročnících studia. Tyto požadavky jsou studentům prezentovány v rámci přípravného týdne (v září každého akademického roku). Dále se jedná o práci se systémem STAG, kde je nutné vytvořit prostor pro odevzdávání dokumentů k praxi v elektronické podobě. Tento podproces je popsán a je každoročně opakovaný s aktualizacemi. Jednotlivé činnosti jsou popsány v tabulce č. 4.

Hodnocení: 5**Subproces č. 3: Kontrola nastavených požadavků (činnosti 10, 11, 13, 14)**

V tomto podprocesu dochází ke kontrole praxí studentů, a to jak formou kontroly fyzicky odevzdaných dokumentů, tak dokumentů odevzdaných přes systém STAG. Proces je definovaný, řízený a každoročně se vyhodnocuje jeho kvalita a vzniklé problémy.

Hodnocení: 4**Subproces č. 4: Vyhodnocení (činnost 15)**

Na konci každého akademického roku se vyhodnocuje úspěšnost praxí, tzn. kolik studentů praxi úspěšně absolvuje. Dále vyhodnocujeme spokojenost studentů a firem s praxemi a také množství nabídek praxí, které jsou zprostředkovány přes naše Poradenské a kariérové centrum. Také zjišťujeme ochotu firem dále se školou spolupracovat. Jedná se zdokumentovaný proces, který je řízený a provádí se měření jeho kvality.

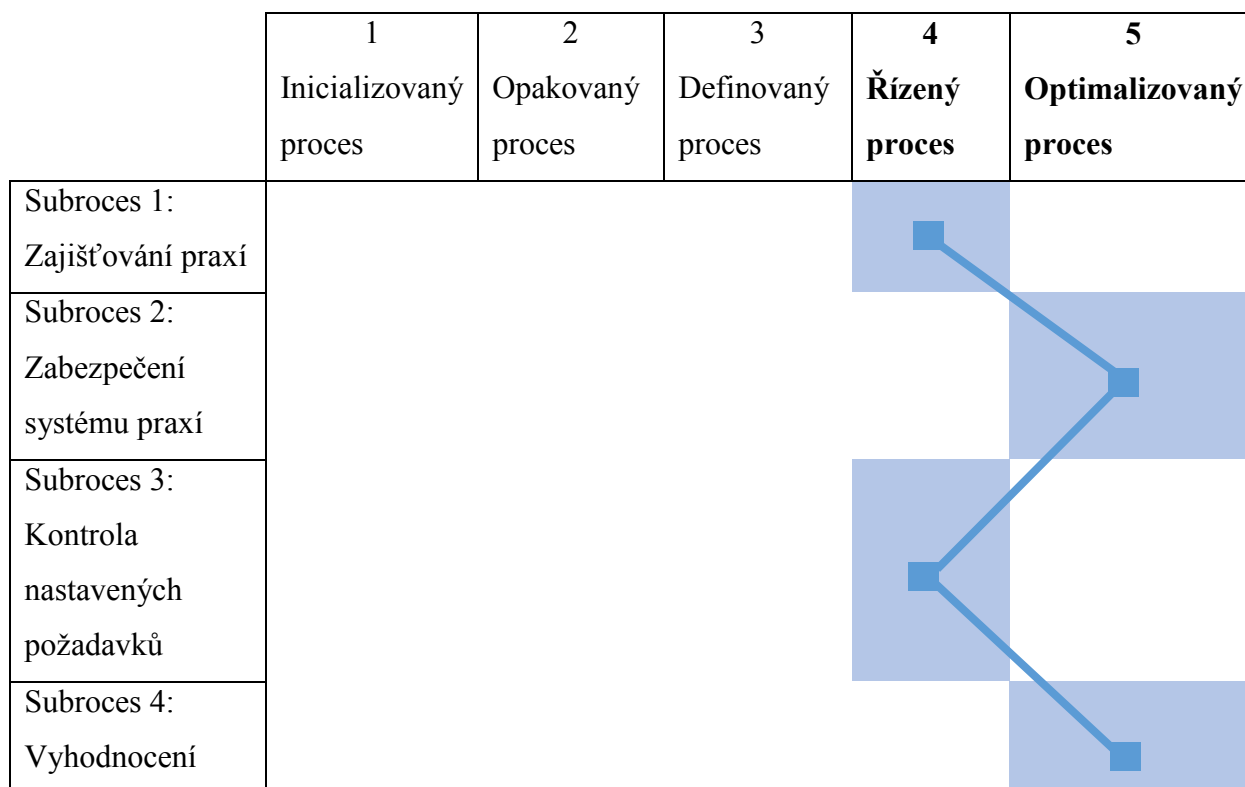
Hodnocení: 5

Tabulka 5: Zhodnocení zralosti procesu (Vlastní zpracování)

	Stupeň zralosti procesu				
	1 Inicializovaný proces	2 Opakovaný proces	3 Definovaný proces	4 Řízený proces	5 Optimalizovaný proces
Subproces 1					
Subproces 2					
Subproces 3					
Subproces 4					

Jak je vidět v tabulce číslo 5, dva subprocesy jsou na čtvrté úrovni – Řízený proces a dva subprocesy jsou na úrovni číslo 5 – Optimalizovaný proces. Cílem MVŠO je dosáhnout nejvyšší úrovně, tedy úrovně číslo 5 – Optimalizovaný proces u všech subprocesů a tak u celého procesu realizace odborných praxí na MVŠO.

Níže je stupeň vyspělosti procesů zobrazen také graficky.



Graf 1: Stupeň vyspělosti procesů ve sledovaném prostředí (Vlastní zpracování)

5.3 Vyhodnocení procesní analýzy

V procesní analýze byla za pomoci modelu CMMI vyhodnocena vyspělost jednotlivých podprocesů procesu realizace odborných praxí na MVŠO.

Podproces č. 1: Zprostředkování nabídek praxí je třeba posunout na vyšší stupeň vyspělosti, a to na stupeň č. 5 – Optimalizovaný proces.

Do tohoto podprocesu patří činnosti:

- Komunikace se stávajícími a potencionálními firemními partnery školy.

Komunikace nyní probíhá nepravidelně a je zpravidla vyvolána impulzem od firmy. Prozatím nefunguje hromadné obesílání firemních partnerů (nejlépe na začátku akademického roku) s možností znovu vytvořit nabídku na praxi pro studenty.

- Zajišťování a shromažďování aktuálních nabídek na praxe od firemních partnerů.

Firmy se zájmem o praxe studentů kontaktují Poradenské a kariérové centrum MVŠO, které zprostředkování zajistí. Každá nabídka je evidována v tabulce v Excelu. Často bývají dojednány i další formy spolupráce, např.: vypsání tématu BP pro studenty MVŠO nebo exkurze do firmy. O těchto dalších aktivitách však chybí souhrnné informace.

- Zprostředkování nabídek praxí studentům.

Po konzultaci se zástupcem firmy (e-mailem, telefonicky či osobně) je zveřejněna nabídka praxe pro studenty na webových stránkách školy.

Navrhované řešení: vytvoření databáze spolupracujících firem, která usnadní a zpřehlední komunikaci s firmami. Ulehčí jejich hromadné kontaktování a pomůže spolupráci mezi školou a firmami rozvíjet a zefektivnit.

Také **podproces č. 3: Kontrola nastavených požadavků** je žádoucí posunout pátý stupeň vyspělosti procesů.

Do subprocesu č. 3 patří činnosti:

- Zajištění podpisu dokumentu Dohoda o zabezpečení odborné praxe.

Tento dokument si studenti stáhnou ze systému STAG. Následně jej vytisknou, vyplní a nechají podepsat a potvrdit ve firmě, kde hodlají svou praxi absolvovat. Takto vyplněný dokument (ve třech vyhotoveních) odevzdají fyzicky v Centru praxí a kariérového uplatnění. Zkontrolované dokumenty, které jsou v pořádku, následně za školu podepíše prorektorka pro studijní a pedagogické záležitosti a jsou opatřeny razítkem školy. Jeden

originál dokumentu se zakládá ve škole, další dva si student vyzvedává (jeden si ponechává a druhý odevzdá ve firmě). Tento dokument bývá velice často (cca ve 30 – 50 % případů) chybně vyplněn a musí být studentům vrácen, což je vzhledem k fyzické formě odevzdávání poměrně zdlouhavý proces.

- Průběžná kontrola dokumentů ve STAGu.

Studenti kromě Dohody o zabezpečení odborné praxe odevzdávají další dokumenty, a to již elektronicky přes systém STAG. Jedná se o Pracovní plán odborné praxe, kde jsou informace o činnostech, jimž se studenti na praxi budou věnovat a v jakém rozsahu. Dále dokument Hodnotící zpráva pracoviště, kde firma hodnotí průběh realizované praxe.

- Realizace závěrečných pohovorů o praxi.

Tyto pohovory se zavedly vzhledem k tomu, že v předešlých letech bylo v několika případech zjištěno, že studenti praxi „obcházejí“. Necháávají si potvrzovat dokumenty ve firmách např. svých rodičů, aniž by nějakou praxi skutečně absolvovali. V posledních měsících akademického roku se studenti přes systém STAG přihlásí na některý z vypsání termínů pohovoru, kde následně před svými kolegy prezentují své zkušenosti z absolvované praxe.

Tento systém se ukázal jako velmi průkazný, jelikož po krátkém povídání se studenty se velice pěkně ukáže, kdo skutečně na praxi chodil a kdo nikoliv.

- Udělování zápočtů z předmětu Odborná praxe.

Než je udělen jednomu studentovi zápočet z předmětu Odborná praxe, je třeba zkontrolovat následující: fyzicky založený dokument Dohoda o zabezpečení odborné praxe, ve STAGu odevzdané dokumenty Pracovní plán praxe a Hodnotící zpráva pracoviště, elektronicky vyplněný evaluační dotazník k praxi a úspěšně absolvovaný závěrečný pohovor o praxi. Což je při celkovém počtu studentů poměrně časově náročný úkol.

Navrhované řešení: zpřehlednění dokumentů k praxi a snížení jejich počtu.

Vyhodnocení množství špatně vyplněných dokumentů, vytvoření vzorů správně vyplněných dokumentů.

Výsledky této procesní analýzy jsou podkladem pro následující projektovou část práce.

6 RACIONALIZACE PROCESU REALIZACE ODBORNÝCH PRAXÍ NA DANÉ SOUKROMÉ VYSOKÉ ŠKOLE

Projekt Racionalizace procesu realizace odborných praxí na MVŠO bude zpracováván dle knihy 5 kroků k úspěšnému projektu od autorů Jana Doležala, Jiřího Krátkého a Ondřeje Cingla (2013).

Postup projektu je rozdělen do následujících částí:

I. Identifikace projektu

- Projektový záměr
- Identifikační listina projektu

II. Obsah projektu

- WBS

III. Plán projektu

- Harmonogram
- Matice zodpovědnosti

IV. Realizace

- Zápis z porady

V. Ukončení projektu

- Vyhodnocení projektu – tomuto bodu bude věnována poslední kapitola této práce.

Pro větší přehlednost v projektu, je třeba definovat:

- Výstupy:** Funkční a kompletní databáze kontaktů.
Nové dokumenty k zajištění praxe.
Evaluace špatně vyplněných dokumentů.
- Cíl:** Racionalizace procesu odborných praxí.
Posun celého procesu na pátou úroveň vyspělosti – optimalizovaný proces.
- Přínosy:** Efektivnější komunikace s firemními partnery.
Zjednodušení a zrychlení procesu.

6.1 Definování projektu

V kapitole č. 5 byla zjištěna úroveň vyspělosti procesu realizace odborných praxí na Moravské vysoké škole Olomouc, a to za pomoci modelu CMMI. Celý proces byl rozdělen na 4 subprocesy, které byly jednotlivě vyhodnoceny. Na základě výsledků tohoto hodnocení byl sestaven následující projektový záměr.

6.1.1 Projektový záměr

Tabulka 6: Návrh projektového záměru

Projektový záměr			
Základní údaje			
Zpracovala:	Bc. Marie Dohnalová	Datum	6. 1. 2018
Název projektu:	Racionalizace procesu realizace odborných praxí na MVŠO.		
Přínosy:	Efektivnější komunikace s firemními partnery. Zjednodušení a zrychlení procesu.		
Cíl projektu:	Racionalizace procesu realizace odborných praxí. Posunutí celého procesu na pátou úroveň vyspělosti – optimalizovaný proces.		
Výchozí stav:	Databáze kontaktů pouze v Excelu a ne příliš přehledná. Nadměrné množství dokumentů v nichž se informace často dublují. Velký počet špatně vyplněných smluv od studentů a z toho plynoucí vysoké administrativní zatížení.		
Termín dokončení:	20. 8. 2019		
Zdroje financování:	Interní zdroje školy.		
Hrozby, když projekt neproběhne:	Celý systém praxí se nebude moci dále vyvíjet. Možná ztráta stávajících firemních partnerů. Extrémní administrativní zatížení s očekávaným nárůstem nově otevřeného navazujícího studia.		
Nejasnosti:	Nutnou podmínkou je vytvoření databáze, na kterou slíbila finance MVŠO, doposud však tato investice není schválená.		

Kontext projektu	
Kdo projekt vyžaduje:	Prorektorka pro studijní a pedagogické záležitosti.
Komu je projekt určen:	Poradenskému a kariérovému centru MVŠO
Kdo projekt povede:	Manažerka projektu: Bc. Marie Dohnalová. Odborný koordinátor: Mgr. Irena Kovačičinová.
Kdo by se řízení projektu mělo účastnit:	Náměstkyně pro provoz a finance.
Ostatní dopady a vztahy:	Prostor pro zvýšení počtu firemních partnerů školy a zkvalitnění komunikace a spolupráce s nimi.
Souvztažnost s jinými projekty:	Databáze kontaktů může být využívána nejen pro zajišťování praxí, ale i pro další formy spolupráce, např. spolupráce na vědeckých člancích, zadávání témat BP/DP dle aktuálních potřeb firmy nebo spolupráce na případových studiích, CSR projektech apod.
Stručný popis řešení projektu	
Výstupy projektu:	Funkční a kompletní databáze kontaktů. Aktualizované dokumenty zabezpečující odbornou praxi studentů. Méně administrativně náročný proces. Evaluace špatně vyplněných dokumentů.
Způsob realizace:	Výběr vhodného dodavatele databáze. Zpracování nových dokumentů k praxi a jejich ověření právníkem. Nastavení evaluace odevzdaných dokumentů. Naplnění databáze daty.
Hlavní rizika varianty:	Nabídka databázových programů nebude odpovídat našim finančním možnostem.
Předpokládaná doba trvání:	6 měsíců
Předpokládané interní náklady dané varianty:	Cca 700 člověkohodin
Předpokládané externí náklady dané varianty:	Do 70.000 Kč

Náklady po ukončení projektu a náklady na údržbu:	Do 7.000/rok na aktualizaci databáze.
Závěrečné doporučení do další fáze	
Doporučuje se s realizací projektu začít co nejdříve, aby vše bylo připraveno již na akademický rok 2018/19.	

K bodu **výchozí stav** je ještě třeba dodat, že stávající databáze kontaktů je pouze v Excelu a zahrnuje pouze seznam průběžně chodících nabídek na praxe pro studenty. Neobsahuje kompletní informace o spolupráci s danou firmou, jako např.: záznam o předchozí spolupráci, která může být formou absolvování studentských praxí, exkurzí do firmy, psaní bakalářské práce na téma firmy, atd. Dále neobsahuje kontaktní osobu pro jednotlivé typy jednání s MVŠO a další potřebné údaje. Velmi problémovým se pak také stává potřeba hromadného oslovování firem s danou typovou nabídkou spolupráce.

Velkou roli prozatím hraje osobní kontakt a zkušenost vedoucí pracovnice Poradenského a kariérového centra, která má již o spolupracích s firmami jistý přehled a navázaný osobní kontakt, na kterém může dále stavět. Ve stále se zvyšujícím počtu firem je však toto dále neudržitelný stav.

Nadměrné množství dokumentů, které studenti odevzdávají k doložení své praxe, obsahují dublující se informace a znamenají velké administrativní zatížení. S akademickým rokem 2018/2019, kdy se otevře navazující studium, toto zatížení ještě vzroste.

Poradenské a kariérové centrum se stále potýká s velkým počtem špatně vyplněných, odevzdávaných smluv od studentů (Dohoda o zabezpečení odborné praxe).

Způsob realizace projektu bude podrobněji rozepsán v Harmonogramu projektu.

6.1.2 Identifikační listina projektu

Identifikační listina projektu je dokumentem, který obsahuje nejdůležitější informace o projektu a po jehož schválení se může nastartovat celý proces zahájení projektu. Dokument definuje meze rozpočtu, harmonogram a také požadované výsledky projektu.

Tabulka 7: Identifikační listina projektu

Identifikační listina projektu			
Zpracovala:	Bc. Marie Dohnalová	Datum	20. 1. 2018
Název projektu:	Racionalizace procesu realizace odborných praxí na MVŠO.		
Priorita vůči ostatním projektům:	2		
Přínosy:	Efektivnější komunikace s firemními partnery. Zjednodušení a zrychlení procesu.		
Cíl projektu:	Racionalizace procesu realizace odborných praxí. Posunutí celého procesu na pátou úroveň vyspělosti – optimalizovaný proces.		
Výstupy projektu:	Funkční a kompletní databáze kontaktů. Aktualizované dokumenty zabezpečující odbornou praxi studentů. Méně administrativně náročný proces. Evaluace špatně vyplněných dokumentů.		
Plánované interní náklady:	Cca 700 člh	Plánované externí náklady:	Do 70.000 Kč
Plánovaný termín zahájení:	1. 3. 2018	Plánovaný termín dokončení:	20. 8. 2019
Hlavní milníky:	<ul style="list-style-type: none"> - 5. 3. 2018 - Výběr dodavatele databáze. - 20. 3. 2018 - Aktualizace dokumentů (vytvoření nových) a jejich schválení právníkem. - 1. 4. 2018 - Zadání zakázky vybranému dodavateli. - 30. 6. 2019 - Prověření dokumentů během akademického roku. - 30. 6. 2019 - Evaluace odevzdaných dokumentů. 		

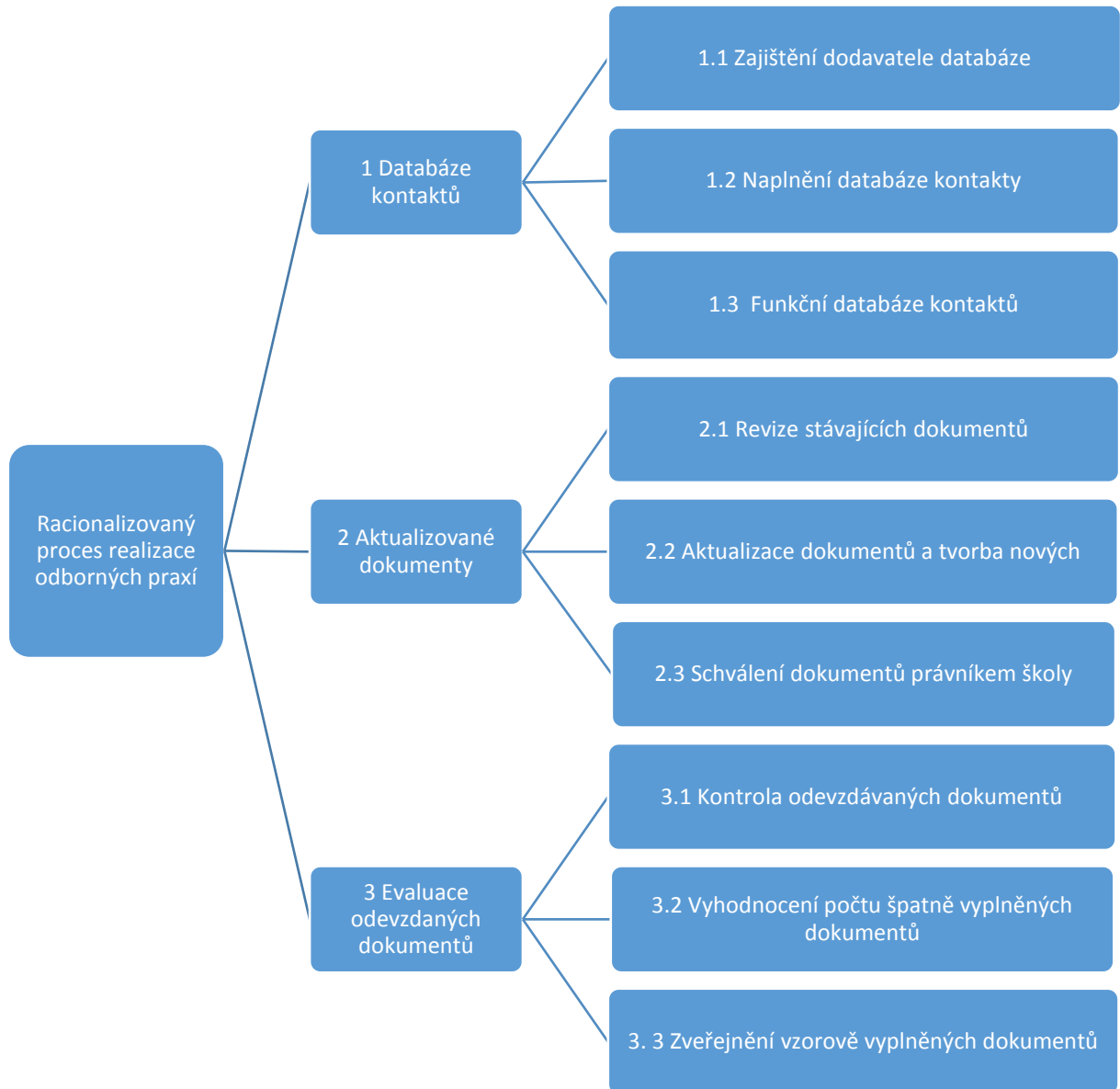
	<ul style="list-style-type: none"> - 30. 6. 2019 - Inovace prověřeny během akademického roku. - 1. 8. 2019 - Evaluace projektu.
Lokalizace projektu:	Poradenské a kariérové centrum
Kritéria úspěšnosti:	<ul style="list-style-type: none"> - Naplnění věcného cíle. - Dodržení harmonogramu projektu. - Nepřečerpání rozpočtu. - Motivace týmu k další práci.
Schválené výjimky:	Ne
Zadavatel projektu:	Mgr. Irena Kovačičinová - prorektorka pro studijní a pedagogické záležitosti
Sponzor projektu:	RNDr. Josef Tesařík – ředitel školy
Další členové řídicího výboru:	Mgr. Vladimíra Sedláčková – náměstkyně pro provoz a finance
Manažer projektu:	Bc. Marie Dohnalová
Tým řízení projektu:	Mgr. Irena Kovačičinová
Odměny projektového týmu:	Ne

6.2 Obsah projektu

Každý projekt se skládá z jednotlivých kroků a celé řady výstupů, které projektový tým předává. Takovéto rozdělení celku na menší části se využívá nástroj WBS (Work breakdown structure). Výsledná WBS tak zahrnuje výsledky veškeré práce, kterou je potřeba na projektu odvést, aby bylo dosaženo cíle projektu. Je tedy pokryto 100 % rozsahu projektu. Projektový tým tudíž dodá - zajistí vše, co je obsahem WBS, nic víc, nic méně. (Doležal a kol., 2013)

6.2.1 WBS

WBS bude zpracována, aby byl k dispozici přehledný podklad, co všechno má být v projektu uděláno.



Obrázek 10: WBS - Work breakdown structure (Vlastní zpracování)

Upřesnění bodu 2.1 Revize stávajících dokumentů, vstupy jsou: Dohoda o zabezpečení odborné praxe, Pracovní plán odborné praxe a Hodnotící zpráva pracoviště.

U bodu 3.1 Kontrola odevzdaných dokumentů se jedná o fyzickou kontrolu dokumentu Dohoda o zabezpečení odborné praxe.

6.3 Plán projektu

Každý projekt je jedinečný, každý má svůj konkrétní postup, své metody a techniky, které nemusí platit obecně pro každý projekt.

Harmonogram projektu zase zobrazuje, které úkoly by měly proběhnout, kdy by měly proběhnout a kdo by je měl vykonat.

Při plánování projektu je však také potřeba rozdělit práci mezi projektový tým tak, aby za každou část projektu byla zodpovědná jedna osoba. Matice odpovědnosti (Responsibility matrix) je nástroj sloužící k vymezení kompetencí jednotlivých členů projektového týmu za různé části projektových prací. Matice odpovědnosti je velmi přehledným a stručným způsobem, jak rozdělit jednotlivé zodpovědnosti. (Doležal a kol., 2013)

6.3.1 Harmonogram projektu

Nyní bude sestaven plán činností, které je třeba vykonat k úspěšnému zvýšení úrovně vybraných procesů na pátou úroveň. Jednotlivé činnosti projektu budou zaneseny do časového plánu a následně bude vytvořena matice zodpovědnosti za konkrétní fáze projektu.

Časový plán

Nejprve budou specifikovány jednotlivé činnosti vedoucí k požadovanému cíli a následně budou zapracovány do časového plánu. Hlavní tři fáze, které je potřeba provést jsou: vytvoření databáze kontaktů, aktualizovat dokumenty k zabezpečení odborné praxe a provést evaluaci odevzdávání dokumentu Dohoda o zabezpečení odborné praxe. Každá z těchto fází nyní bude rozdělena do několika základních činností, které povedou k jejímu úspěšnému splnění.

A: Vytvoření databáze kontaktů

A1: Zajištění dodavatele databáze - průzkum dodavatelů, výběr vhodného dodavatele, dojednání podmínek, podpis smlouvy.

A2: Naplnění databáze kontakty - převzetí databáze od dodavatele, zaškolení, vkládání dat ze souboru v Excelu a dalších interních zdrojů školy.

A3: Funkční databáze kontaktů – zaběhnutá databáze, se kterou umí pracovníci Poradenského a kariérového centra pracovat.

B: Aktualizované dokumenty k zabezpečení odborné praxe

B1: Revize stávajících dokumentů – Dohody o zabezpečení odborné praxe, Pracovního plánu a Hodnotící zprávy pracoviště.

B2: Návrh nových dokumentů a korekce původních – Dohoda o zabezpečení odborné praxe by mohla obsahovat jako přílohu zkrácenou verzi pracovního plánu. Dále by bylo možné propojení Hodnotící zprávy pracoviště přímo s elektronickým dotazníkem, který bude přímo napojený na novou databázi.

B3: Konzultace nově sepsaných dokumentů s právníkem školy.

C: Evaluace odevzdávaných dokumentů

C1: Kontrola odevzdávaných dokumentů s názvem Dohoda o zabezpečení odborné praxe.

C2: Vyhodnocení počtu špatně vyplněných dokumentů.

C3: Zveřejnění vzorově vyplněných dokumentů – vytvoření těchto vzorů a jejich zveřejnění studentům.

Dále je třeba také specifikovat jednotlivé **role v týmu**:

Manažer projektu – vede projekt, sestavil projektový záměr a nese zodpovědnost za úspěšnou realizaci projektu.

Plánovač a organizátor – rozděljuje jednotlivé úkoly mezi členy týmu a plánuje práci.

V tomto projektu se překrývá role Manažera projektu s rolí Plánovače a organizátora.

Expert – expertem je v tomto případě prorektorka pro studijní a pedagogické záležitosti, která má jak projektové zkušenosti, tak dobrou orientaci v oblastech IT a práva. V projektu má roli mentora a poradce.

Právní konzultant – jeho hlavní rolí v projektu je zabezpečení právní správnosti nově vytvořených dokumentů k praxi.

Výkonný pracovník 1 – bude pověřován realizací konkrétních úkolů.

Výkonný pracovník 2. – bude realizovat konkrétní úkoly v projektu a spolupracovat s výkonným pracovníkem 1.

Tabulka 8: Časový plán projektu (Vlastní zpracování)

Úkol	Dílčí činnosti	Doba trvání (dny)	Závisí na:	Vede k:	Potřeba zdrojů*	Může být provedeno:
A	A1	1	začátku	A2	F, L, I	Manažer projektu
	A2	1	A1	A3	L, I, H	Výkonný pracovník 1 a 2
	A3	1	A2	ukončení	L, I	Expert a Manažer projektu
B	B1	3	začátku	B2	L, I	Plánovač a organizátor
	B2	2	B1	B3	L, I	Výkonný pracovník 1 a Expert
	B3	1	B2	ukončení	L, I, F	Právní konzultant
C	C1	3	začátku	C2	L, I	Plánovač a organizátor
	C2	20	C1	C3	L, I,	Výkonný pracovník 1 a 2
	C3	15	C2	ukončení	L, I,	Manažer projektu

* Typy zdrojů: F – finanční, H – hmotné, L – lidské, I – informační a znalostní.

6.3.2 Matice zodpovědnosti

Před sestavením samotné matice zodpovědnosti je třeba vydefinovat konkrétní **druhy zodpovědností**:

A (accountable) – akceptuje, schvaluje. Osoba s právem schvalovat daný pracovní balík. Zodpovídá za správné a včasné provedení s plánovanými náklady.

R (responsible) – realizuje. Osoba je pověřená provedením činností potřebných k realizaci vybraného pracovního balíku. Zodpovídá se zpravidla schvalovateli.

S (support) – spolupracuje, podporuje. Jedná se o osobu podřízenou osobě pověřené realizací daného pracovního balíku.

K (consulted) – osoba, s níž je postup prací konzultován. Zpravidla se jedná o odborníka na danou problematiku.

I (informed) – osoba, která je informována o průběžném stavu a výstupech. (Doležal a kol., 2013)

Tabulka 9: Matice zodpovědnosti (Vlastní zpracování)

Matice zodpovědnosti						
Projekt:	Racionalizace procesu realizace odborných praxí na MVŠO		Zpracovala:	Bc. Marie Dohnalová	Datum:	1. 2. 2018
Osoba	Manažer	Plánovač a organizátor	Expert	Právní konzultant	Výkonný pracovník 1	Výkonný pracovník 2
Etapu projektu						
A1	R	A	K		S	
A2	A	I			R	S
A3	A	R	K			S
B1	A	K	I		R	S
B2	I	R	A			S
B3	R		I	K		I
C1	I	A	I		R	S
C2	R		K			S
C3	A		I		R	

Druhy odpovědností: A – akceptuje, R – realizuje, S – spolupracuje, K – konzultuje, I – je informován.

V matici zodpovědnosti jsou jasně vidět pravomoci a zodpovědnosti osob z týmu, který na projektu Racionalizace procesu realizace odborných praxí na MVŠO pracuje. Expert bude v projektu převážně konzultovat anebo bude informován. Plánovač a organizátor bude mít zodpovědnost věcnou přímou a nepřímou. Právní konzultant bude mít věcnou přímou zodpovědnost za kontrolu dokumentu. Výkonný pracovník 1 bude mít převážně věcnou přímou zodpovědnost za plnění úkolů.

6.4 Zápis z porady

Při realizaci a řízení projektu bude třeba kontrolovat plnění jednotlivých úkolů. Aby bylo vše jasné a přehledné, bude se v projektu využívat zápisů z porad (Meeting minutes), ve kterém budou informace zaznamenány a sdíleny.

Zápis z porady bude vždy obsahovat seznam jednoznačně specifikovaných úkolů, které budou na poradě přiděleny. U každého úkolu bude také označena zodpovědná osoba a termín splnění.

Tabulka 10: Návrh zápisu z porady (Vlastní zpracování)

Zápis z porady			
Téma:	Racionalizace procesu realizace odborných praxí na MVŠO - <i>Téma porady</i>	Datum:	<i>DD. MM. RRRR</i>
Účastníci:	<i>Jména zúčastněných osob</i>	Čas:	<i>HH:MM</i>
Přílohy:	<i>Přílohy zápisu + místo jejich uložení</i>	Místo	<i>Místo porady</i>
Program:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Bod programu</i> <i>Text zápisu</i> 2. <i>Bod programu</i> <i>Text zápisu</i> 			
Příští porada: <i>Termín, hodina, místo a téma následující porady.</i>			
Úkoly z porady			
Označení	Odpovědnost	Popis úkolu	Termín
<i>Pořadové číslo úkolu</i>	<i>Jméno odpovědné osoby</i>	<i>Jednoznačný popis práce, která má být udělaná.</i>	<i>Termín splnění úkolu</i>

Zápis bude vždy zpracovávat zvolený zapisovatel, který ho zpracuje na základě svých poznámek z porady a následně ho rozešle účastníkům k připomínkám (aby se předešlo skreslení informací). Po schválení rozešle zapisovatel zápis všem účastníkům porady a dalším osobám dle potřeby.

Díky zpracovaným zápisům z porad neuniknou žádné zásadní informace a předejde se také odlišné interpretaci informací a nedorozuměním.

7 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

V této kapitole bude projekt Racionalizace procesu realizace odborných praxí na MVŠO kompletně zhodnocený, a to jak ze strany přínosu navržených opatření, tak po stránce finanční – nákladové. Součástí této kapitoly bude také riziková analýza projektu.

7.1 Nákladové zhodnocení navrhovaného řešení

Rozpočet a finanční plán (Budget and costs baseline) jsou dalším důležitým dokumentem k projektu Racionalizace procesu realizace odborných praxí na MVŠO. Rozpočet projektu detailně specifikuje náklady projektu v čase.

Vzhledem k povaze projektu byla zvolena struktura dle poskytovatele finančních zdrojů nikoliv dle struktury WBS. Rozpočet a finanční plán vychází z knihy 5 kroků k úspěšnému projektu od Jana Doležala a kol. (2013).

Při sestavování rozpočtu je postupováno následovně:

Nejprve je odhadnuta časová náročnost realizace jednotlivých aktivit pro jednotlivé role v týmu. Následně je ke každému přiřazena hodinová sazba, která je pro zachování citlivých interních údajů MVŠO přepočtena koeficientem. Dále jsou specifikovány další výdaje projektu, kterými bude v tomto případě pořízená databáze - záloha na tvorbu databáze bude činit 20.000 Kč a doplatek po dokončení a předání 45.000 Kč. Tato cena je předběžnou kalkulací firmy, se kterou MVŠO dlouhodobě spolupracuje.

Pro režijní (nepřímé výdaje) byla zvolena sazba 18 %. (Doležal a kol., 2013)

Čerpání výdajů bude rozepsáno v jednotlivých položkách ve všech měsících, kdy bude projekt probíhat.

Tabulka 11: Rozpočet a finanční plán projektu (Vlastní zpracování)

Rozpočet a finanční plán										
Projekt:	Racionalizace procesu realizace odborných praxí na MVŠO				Zpracovala:	Bc. Marie Dohnalová			Datum:	10. 1. 2018
Výdaj	Počet jednotek	Jednotková cena	Výdaje celkem (Kč)	Únor 2018	Březen 2018	Duben 2018	Květen 2018	Červen 2018	Červenec 2018	Srpen 2018
1. OSOBNÍ NÁKLADY			186.333	2.285,1	5.161,7	20.852,3	50.407,5	43.820,9	41.979,4	21.776
1.1 Náklady na zaměstnance			138.620	1.700	3.840	15.550	37.500	32.600	31.230	16.200
1.1.1 Manažer projektu a organizátor	360	170	61.200	1.700	3.400	14.450	11.900	10.200	9.350	10.200
1.1.2 Expert	21	220	4.620	0	440	1.100	1.100	0	880	1.100
1.1.3 Právník	7	300	2.100	0	0	0	2.100	0	0	0
1.1.4 Výkonný pracovník 1	250	140	35.000	0	0	0	11.200	11.200	9.800	2.800
1.1.5 Výkonný pracovník 2	255	140	35.700	0	0	0	11.200	11.200	11.200	2100
1.2 Zdravotní pojištění	9%		12.475,8	153	345,6	1.399,5	3.375	2.934	2.810,7	1.458

1.3 Sociální pojištění	25%		34.655	425	960	3.887,5	9.375	8.150	7.807,5	4.050
1.4 Pojištění zaměstnavatele	0,42%		582,2	7,1	16,1	65,3	157,5	136,9	131,2	68
2. ZAŘÍZENÍ			65.000	0	20.000	0	45.000	0	0	0
2.1 Databáze	1	65.000	65.000	0	20.000	0	45.000	0	0	0
PŘÍMÉ VÝDAJE			251.333	2.285,1	25.161,7	20.852,3	95.407,5	43.820,9	41.979,4	21.776
NEPŘÍMÉ VÝDAJE	18%		45.239,9	411,3	4.529,1	3753,4	17.173,3	7.887,8	7.556,3	3.919,7
VÝDAJE CELKEM			296.572,9	2.696,4	29.690,8	24.605,7	112.580,8	51.708,7	49.535,7	25.695,7

Celkové náklady projektu jsou 296.572,9 Kč. Z této částky je 65.000 Kč náklad na pořízení databáze. Částkou 186.333 Kč je vyčíslena práce členů týmu, kteří budou projekt realizovat. Celkové přímé výdaje projektu jsou ve výši 251.333 Kč. Pro výpočet režijních nákladů byla použita sazba 18% a vyšly tedy na 45.240 Kč. Celkové výdaje projektu i s vyčíslením práce realizačního týmu jsou tedy 296.573 Kč.

V identifikační listině projektu bylo počítáno s externími náklady projektu – tedy náklady na pořízení databáze do výše 70.000 Kč. Skutečné náklady na pořízení databáze dle kalkulace dodavatele budou 65.000 Kč. Dále byly odhadovány interní náklady ve výši cca 700 člověkohodin. Po podrobném propočítání časové náročnosti jednotlivých činností, které je třeba v projektu provést, jsme dosáhli počtu 893 člověkohodin.

7.2 Riziková analýza

Riziková analýza vymezí největší zdroje rizika v projektu současně s uvedením jejich pravděpodobností a opatřeními k jejich snížení.

Řízení rizik, jejich ovlivňování, analyzování a minimalizace je v současné době čím dál častěji řešeným tématem. Každý projekt, firma, oddělení čelí rizikům denně, jelikož rizika ovlivňují dosažený vytyčených cílů. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012)

Proto v této podkapitole budou rozebrána rizika projektu Racionalizace procesu realizace odborných praxí na MVŠO.

Základními otázkami, nad kterými je třeba se zamyslet jsou:

Co může projekt ohrozit?

Jaké to bude mít následky?

Jaká je pravděpodobnost výskytu těchto ohrožujících událostí?

RIPRAN

„Metoda RIPRAN (RIsk PRoject ANalysis) slouží k podpoře systematického provádění analýzy rizik systémovým způsobem tak, aby analýza rizik byla realizována kvalitně a dosáhlo se efektivního výsledku v rámci řízení rizik projektů v dostupném čase, případně i v jiných firemních procesech.“ (RIPRAN, 2014)

Metoda má následující fáze:

Identifikace nebezpečí projektu,

Kvantifikace rizik projektu,

Reakce na rizika projektu,

Celkové posouzení rizik projektu.

Identifikace nebezpečí projektu (rizika)

Identifikace nebezpečí říká, co se může stát nepříznivého v projektu. Cílem je nalezení hrozeb a scénářů. V případě tohoto projektu mohou nastat nepříznivé věci, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 12: Identifikace nebezpečí projektu (Vlastní zpracování)

Poř. číslo	Hrozba	Scénář	Poznámky
1	Indispozice členů týmu	Zpoždění projektu	Důvody indispozice mohou být: nemoc, čerpání dovolené nebo vysoké pracovní vytížení jinými úkoly
2	Nedodání databáze v termínu	Zpoždění projektu	-
3	Neschválení externích nákladů náměstkyní pro provoz a finance	Nedosažení výstupu projektu – Funkční a kompletní databáze kontaktů	Realizace úsporných opatření na MVŠO

Hrozba je projev konkrétního nebezpečí a scénář je děj, který daná hrozba způsobuje. Hrozba je tedy příčinou scénáře.

Kvantifikace rizik projektu

Cílem kvantifikace je ohodnotit pravděpodobnost scénářů, velikost možných škod a vyhodnocení míry rizika. V tomto případě budou použity verbální hodnoty pravděpodobnosti, a to:

VP – vysoká míra pravděpodobnosti (nad 33%),

SP – střední míra pravděpodobnosti (10 – 33%),

NP – nízká míra pravděpodobnosti (pod 10%). (Doležal a kol., 2012)

Kvantifikovaná rizika projektu jsou uvedena v následující tabulce č. 13.

Tabulka 13: Kvantifikace rizik projektu (Vlastní zpracování)

Poř. číslo	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost
1	Indispozice členů týmu	Zpoždění projektu	SP
2	Nedodání databáze v termínu	Zpoždění projektu	SP
3	Neschválení externích nákladů náměstkyní pro provoz a finance	Nedosažení výstupu projektu – Funkční a kompletní databáze kontaktů	NP

Snižování rizika

Cílem je na základě získaných informací o nebezpečí připravit opatření, která sníží hodnotu jednotlivých rizik, a to na přijatelnou úroveň.

Tabulka 14: Snížování rizika (Vlastní zpracování)

Poř. číslo	Hrozba	Návrh na opatření	Předpokládané náklady	Nová hodnota sníženého rizika
1	Indispozice členů týmu	Zdravý životní styl. Plánování dovolené s dostatečným časovým předstihem.	Osobní odpovědnost. Důslednost manažera.	NP
2	Nedodání databáze v termínu	Jednání s dodavatelem databáze. Nastavení přesných termínů. Dobrá komunikace výkonného pracovníka.	Osobní odpovědnost výkonného pracovníka.	NP
3	Neschválení externích nákladů náměstkyní	Včasné jednání o nákladech na pořízení databáze. Případně prozatímní použití alternativního řešení databáze.	Osobní odpovědnost výkonného pracovníka.	-

Celkové posouzení rizik projektu

Prozatím je možné pokračovat v realizaci projektu bez zvláštních opatření, vzhledem k důsledně připraveným podkladům projektu. Co se týče např. nemocnosti, v rámci společnosti existuje možnost očkování proti chřipce (zdarma), plán dovolených je sestavován do konce února daného roku, takže prozatím existuje dostatečný prostor pro plánování práce, a to zejména na letní měsíce.

Databázi bude dodávat firma, se kterou škola dlouhodobě spolupracuje, proto bylo riziko nedodání databáze včas, zařazeno do střední míry pravděpodobnosti, které lze ještě snížit dobrou komunikací a nastavením jasných termínů.

Za poslední riziko projektu bylo označeno neschválení externích nákladů projektu, a to 65.000 Kč na nákup databáze. Toto riziko bylo označeno jako nízké, protože nutnost databáze je na škole diskutována několikátým rokem. Celý projekt už je schválený prorektorkou pro studijní a pedagogické záležitosti školy, čímž se ještě zvyšuje schválení potřebné částky náměstkyní pro provoz a finance.

7.3 Přínosy navržených opatření

Hlavním přínosem všech navržených opatření bude posun vospělosti celého procesu. Proces realizace odborných praxí bude po zavedení navržených opatření na páté úrovni vospělosti procesů, což je optimalizovaný proces.

Přínosem projektu bude časová úspora celého procesu. Vzhledem k nově otevřenému navazujícímu studiu na MVŠO, které bude spuštěno od září 2018 lze předpokládat s tím spojené zvýšení již tak vysokého administrativního zatížení. Poradenské a kariérové centrum, by tak při dosavadním stavu procesu nutně potřebovalo přijmout dalšího zaměstnance.

Celkové přínosy projektu budou moci být plně posouzeny a vyčísleny až po ukončení realizační fáze projektu, kdy budou známa relevantní data. Aktuálně je projekt teprve v začátku.

Projekt bude považován za přínosný, pokud budou naplněna kritéria úspěšnosti, kterými jsou:

- Naplnění věcného cíle projektu, kterým je racionalizace procesu realizace odborných praxí.
- Dodržení harmonogramu projektu.
- Nepřečerpání rozpočtu.
- Motivace týmu k další práci.

Očekávanými přínosy projektu tedy budou:

- Efektivnější komunikace s firemními partnery, která umožní i rozšíření spolupráce.
- Zjednodušení a zrychlení procesu.

Očekávaný je také celkový rozvoj Centra praxí a kariérového uplatnění.

Výstupy projektu budou:

Funkční a kompletní databáze kontaktů.

Nové dokumenty zabezpečující praxi studentů.

Evaluace špatně vyplněných dokumentů.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo analyzovat problémové části jednotlivých subprocessů, ze kterých se skládá proces realizace odborných praxí na Moravské vysoké škole Olomouc a následně navrhnout řešení pro jejich racionalizaci, tak aby bylo dosaženo posunutí celého procesu na pátou úroveň vyspělosti, a to optimalizovaný proces.

Diplomová práce byla rozdělena na tři vzájemně navazující části.

Teoretická část práce je tvořena literární rešerší teoretických poznatků z oblasti procesního řízení. Nejprve vymezuje přístupy k řízení procesů, následně se zaměřuje na procesní řízení, jeho metody a pojmy s ním spojené. Následně popisuje filozofii Lean, zlepšování procesů a reengineering procesů. Tato část práce poskytuje potřebná teoretická východiska pro praktickou část práce.

Praktická část práce začíná charakteristikou Moravské vysoké školy Olomouc. Popisuje současný stav této soukromé vysoké školy, její organizační struktura a také procesní řízení. Dále uvádí informace o inovačním procesu školy, o vývoji počtu absolventů školy a jejich uplatnění. Následně byla sestavena SWOT analýza školy, která mimo jiné poskytla přehled jak o konkurenčních výhodách školy, tak o slabínách, na kterých je třeba pracovat. Detailně byla provedena analýza vybraného procesu, a to realizace odborných praxí na MVŠO za pomocí zralostního modelu CMMI. Výsledky této procesní analýzy pak odhalily problematiku oblastí jednotlivých subprocessů, ze kterých se proces realizace odborných praxí skládá. Pro subprocessy, u kterých byla zjištěna nižší úroveň, než preferovaná pátá úroveň vyspělosti byly v projektové části práce navrženy opatření pro jejich racionalizaci.

Poslední částí práce je klíčová projektová část, která podrobně definovala projekt vedoucí k racionalizaci procesu realizace odborných praxí na MVŠO. Byl zde zpracován kompletní projektový záměr, identifikační listina projektu, WBS a plán projektu jehož součástí je také matice zodpovědnosti.

Závěr práce byl věnován zhodnocení celého projektu, které obsahuje nákladové zhodnocení projektového řešení, rizikovou analýzu a také shrnutí přínosů navržených opatření.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BASL, J., aj. 2010. *Metodika „HOPP“ – Hodnocení podpůrných procesů institucí terciálního vzdělávání a vědecko-výzkumných pracovišť*. Proc. Workshop IPN Efektivní instituce, MŠMT, Praha, 31. 3. 2010.
- [2] CIENCIALA, Jiří, 2011. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing. 204 s. ISBN 978-80-7431-044-7
- [3] DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada. Management (Grada). 192 s. ISBN 978-80-247-4631-9.
- [4] FIŠER, Roman, 2014. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada Publishing. Manažer. 176 s. ISBN 978-80-247-5038-5.
- [5] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK, 2008. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [6] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [7] HAMMER, Michael a James CHAMPY, 1993. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York, NY: Harper Business. 223 s. ISBN 978-088-7306-402.
- [8] JAMES P. WOMACK AND DANIEL T. JONES., 2003. *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press. 350 s. ISBN 978-074-3249-270.
- [9] KOŠTURIÁK, Ján a Zbyněk FROLÍK, 2006. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing. Management studium. 240 s. ISBN 80-868-5138-9.
- [10] ŘEPA, Václav, 2006. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. 268 s. ISBN 80-247-1281-4.
- [11] SLACK, Nigel., 2006. *Operations and process management: principles and practice for strategic impact*. New York: Prentice Hall/Financial Times. 531 s. ISBN 02-736-8426-4.

- [12] SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada. Expert (Grada). 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
- [13] ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. 300 s. ISBN 978-80247-1679-4.
- [14] ŠTVERÁKOVÁ, Šárka, 2015. *Uplatnitelnost absolventů Moravské vysoké školy Olomouc*.
- [15] THOMPSON, John, JONATHAN M. SCOTT a Frank MARTIN, 2014. *Strategic Management*. 7. London: Cengage Learning EMEA. 621 s. ISBN 978-140-8064-023.
- [16] TUČEK, D., M. HRABAL a L. TRČKA, 2014. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer, 272 s. ISBN 978-80-7478-674-7.
- [17] TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK, 2007. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. 1. vyd. Vo Zvolene: Technická univerzita vo Zvolene, 173 s. ISBN 978-80-228-1796-7.
- [18] VLČEK, Radim, 2002. *Hodnota pro zákazníka*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 443 s. ISBN 80-726-1068-6.
- [19] VLČEK, Radim, 2008. *Management hodnotových inovací*. Praha: Management Press. 240 s. ISBN 978-80-7261-164-5.

SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

[1] Český statistický úřad: *Mzdy a náklady práce* [online], 2017. (ČR). [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace>.

[2] *Katedra aplikované ekonomie* [online], 2017. [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <http://www.ff.upol.cz/menu/struktura-ff/katedry/katedra-aplikovane-ekonomie/zakladni-informace/informace/>>.

[3] *RIPRAN: Metoda pro analýzu projektových rizik* [online], 2014. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://ripran.cz/>>.

[4] *Vysoká škola logistiky, o. p. s.* [online], 2016. [cit. 2018-01-16]. Dostupné z: <http://www.vslg.cz/24868-tiskove-zpravy>>.

[5] ZIKMUND, Martin, 2010. Kde se vzala a k čemu vlastně je SWOT analýza. In: *Business vize* [online]. [cit. 2018-01-28]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyzak-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BCM	Business Continuity Mnagement
BPM	Business Process Management
BSC	Balanced Scorecard
CAF	Common Assessment Framework
CMMI	Capability Maturity Model Integration
MVŠO	Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s.
TQM	Total Quality Management
ÚP	Úřad práce
VŠ	Vysoké školy
WBS	Work breakdown structure

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Základní model procesu	12
Obrázek 2: Funkční vs. Procesní řízení organizace	18
Obrázek 3: Model vspělosti procesu - CMMI	20
Obrázek 4: Procesní cyklus.....	24
Obrázek 5: Fáze reengineeringu procesu.....	27
Obrázek 6: Organizační struktura MVŠO	31
Obrázek 7: Procesy na MVŠO	32
Obrázek 8: Graf uplatnitelnosti studentů MVŠO	39
Obrázek 9: SWOT analýza	40
Obrázek 10: WBS - Work breakdown structure.....	56

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Základní kritéria členění procesů na úrovni skupin.....	13
Tabulka 2: Základní rozdíly mezi funkčním a procesním řízením.....	16
Tabulka 3: Vývoj počtu absolventů MVŠO	37
Tabulka 4: Popis procesu odborných praxí na MVŠO	44
Tabulka 5: Zhodnocení zralosti procesu.....	47
Tabulka 6: Návrh projektového záměru	51
Tabulka 7: Identifikační listina projektu.....	54
Tabulka 8: Časový plán projektu	59
Tabulka 9: Matice zodpovědnosti.....	60
Tabulka 10: Návrh zápisu z porady	61
Tabulka 11: Rozpočet a finanční plán projektu	63
Tabulka 12: Identifikace nebezpečí projektu.....	66
Tabulka 13: Kvantifikace rizik projektu.....	67
Tabulka 14: Snižování rizika	67