

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC  
Podniková ekonomika a management

Roman Pummer

**Aplikace procesního řízení v řízení výkonnosti  
organizace Olomouc Training Centre, s.r.o.**

Application of Process Management in the organization  
of the Company Olomouc Training Centre, Ltd.

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje.

V Olomouci dne 11. března 2011

Děkuji RNDr. Ing. Miroslavu Rösslerovi, CSc., MBA, za cenné rady  
při zpracování bakalářské práce.

## OBSAH BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Kvalita ve vzdělávacích a poradenských společnostech</b> .....	<b>6</b>
1.1 Pojetí kvality v dalším vzdělávání.....	7
1.2 Ověřování kvality vzdělávacích institucí.....	8
1.2.1 Systém certifikace vzdělávacích institucí.....	10
1.2.2 Systém certifikace lektorů – nástroj prokazování a hodnocení kvality personálu.....	11
1.2.3 Akreditace vzdělávacích programů.....	11
1.3 Aplikace systému řízení jakosti.....	12
<b>2 Výkonnost organizace, procesní a projektové řízení</b> .....	<b>16</b>
2.1 Systém řízení procesů a výkonnosti ve vzdělávací a poradenské společnosti.....	18
2.2 Využití projektového řízení ve vzdělávací a poradenské společnosti .....	25
2.2.1 Řízení integrace projektu.....	28
2.2.2 Řízení rozsahu projektu.....	29
2.2.3 Řízení času na projektu.....	29
2.2.4 Řízení nákladů projektu.....	30
2.2.5 Řízení kvality projektu.....	30
2.2.6 Řízení zdrojů projektu.....	32
2.2.7 Řízení komunikace projektu.....	32
2.2.8 Řízení rizik projektu.....	33
2.2.9 Řízení nákupu na projekt.....	36
2.2.10 Shrnutí klíčových požadavků na efektivní řízení projektu.....	36
<b>3 Hodnocení efektivity využití procesního řízení pro řízení výkonnosti organizace</b> .....	<b>37</b>
3.1 Hodnocení podle systému ISO	37
3.2 Hodnocení podle modelu CMM	40
<b>Závěr</b> .....	<b>43</b>
<b>Anotace</b> .....	<b>47</b>
<b>Literatura a prameny</b> .....	<b>48</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>50</b>
<b>Seznam příloh</b> .....	<b>51</b>
<b>Přílohy</b> .....	<b>52</b>

# ÚVOD

Cílem je ukázat současné pojmání a ověřování kvality v dalším profesním vzdělávání firmy OLOMOUC TRAINING CENTRE, s.r.o., popsat zkušenosti se zavedením systému řízení jakosti ve vzdělávací a poradenské organizaci, zhodnotit zkušenosti s využíváním elektronické platformy pro řízení výkonnosti organizace a poukázat na přínosy a možná úskalí spojená se zaváděním systémů managementu jakosti a řízení procesů v obdobných organizacích.

Ze všech nástrojů, které se využívají pro řízení jakosti a řízení výkonnosti organizací vybereme procesní řízení, řízení pomocí cílů a projektové řízení a popíšeme, jakým konkrétním způsobem se uplatňují obecné nástroje, postupy a principy procesního a projektového řízení v praxi vzdělávací a poradenské organizace.

Práce shrnuje mé praktické zkušenosti, které jsem získal v rámci své pracovní činnosti u svého zaměstnavatele, kde jsem se podílel na zavádění systému managementu jakosti podle norem ISO, dále pak na zavádění softwarové platformy ATTIS pro řízení výkonnosti společnosti a na přípravě a realizaci řady vzdělávacích a poradenských projektů.

Na závěr se pokusím posoudit využití CMM modelu vyspělosti organizace pro zvyšování efektivity procesního řízení v malé vzdělávací a poradenské organizaci.

# 1. KVALITA VE VZDĚLÁVACÍCH A PORADENSKÝCH SPOLEČNOSTECH

Společnost OLOMOUC TRAINING CENTRE, s.r.o., pro kterou pracuji, je jednou z mnoha vzdělávacích a poradenských organizací, které dnes působí na trhu v České republice. OLOMOUC TRAINING CENTRE, s.r.o. působí na trhu již od roku 1991 jako specializované zařízení zaměřené na výcvik a přípravu manažerů a specialistů s využitím osvědčených zahraničních vzdělávacích programů a zkušeností, přizpůsobených českým podmínkám. Od roku 1995 společnost působí na českém trhu jako privátní firma v oblasti dalšího profesního výcviku, vzdělávání a poradenství pro manažery a ostatní zaměstnance organizací z podnikatelské i nepodnikatelské sféry.

Vizí společnosti je **„být dlouhodobě jedním z nejlepších poskytovatelů poradenských a vzdělávacích služeb, které pomáhají zvyšovat podnikatelskou úspěšnost, rozvíjet výkonnost firem a organizací působících na tuzemském trhu“**.

Při poskytování služeb našim zákazníkům jsme si jako klíčové hodnoty, jimiž se chceme řídit v každodenní praxi, určili následující:

- péče o zákazníka
- týmová spolupráce
- flexibilita a inovace
- **prvotřídní kvalita**
- odbornost a profesionalita

A právě prvotřídní kvalita, která je jednou z klíčových hodnot společnosti a zároveň podmínkou udržení dlouhodobé konkurenceschopnosti, přivedla vedení společnosti v roce 2006 k hledání vhodných nástrojů a standardů pro systematické řízení kvality a zlepšování procesů, činností a poskytovaných služeb zákazníkům.

K naplnění tohoto cíle bylo potřeba se nejdřív zorientovat se v pojmání kvality v dalším profesním vzdělávání, zjistit jaké systémy pro řízení kvality jsou vhodné pro vzdělávací a poradenské instituce a nakonec se rozhodnout pro jeden z nich, který by nejvíce v daném čase odpovídal potřebám vedení společnosti a zároveň reagoval na požadavky zákazníků v dokladování způsobů řízení kvality, které se začaly objevovat jako součást výběrových řízení na dodávky vzdělávacích a poradenských služeb.

V dalších kapitolách se proto zaměřím na problematiku kvality v dalším vzdělávání, na existující systémy pro ověřování kvality vzdělávacích institucí a na aplikaci a zkušenosti s vybraným systémem a nástroji řízení kvality ve společnosti OLOMOUC TRAINING CENTRE, s.r.o.

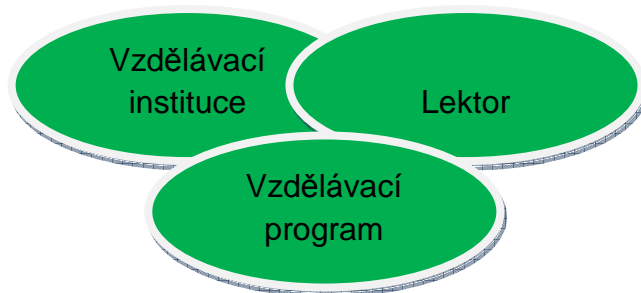
## 1.1 Pojetí kvality v dalším vzdělávání

Kvalita v dalším profesním vzdělávání je v současnosti chápána jako **stupeň splnění nebo překročení požadavků a očekávání** (vyslovených i nevyslovených) **všech zainteresovaných stran** (účastníci, zaměstnavatelé, lektori, manažeři vzdělávacích institucí, kraje, stát) **s důrazem na zákazníka** - uživatele vzdělávacích služeb.

Kvalita je dána vzdělávacími cíli a stupněm jejich splnění a především výsledky, kterých bylo dosaženo ve vzdělávací činnosti (akci). Dosažení, eventuálně nedosažení požadované kvality je výsledkem celé řady faktorů podílejících se na vzdělávacím procesu. Jejím předpokladem je stálá inovace vzdělávacího procesu a služeb a tím dosažení konkurenceschopnosti v rámci národních i mezinárodních vzdělávacích standardů. Problém kvality ve vzdělávání je proces stále aktuální, který vzhledem ke změnám potřeb musí být neustále monitorován. Složitost problému vyplývá i z toho, že kvalita je ovlivňována celou řadou komponent:

- definováním základní vzdělávací koncepce a strategie,
- kvalifikovaností vzdělavatelů, jejich výběrem a přípravou,
- motivací účastníků vzdělávacího procesu,
- vytvářením podmínek pro smysluplnost vzdělávacích aktivit pro dospělé (návaznost na praxi, na kariérový řád, na uplatnění, na mzdový systém atp.),
- schopností zjistit skutečné vzdělávací potřeby,
- kvalitou akreditace studijních programů,
- tvorbou a výběrem přístupů, metod, forem a programů, které nejlépe odpovídají vzdělávacím a učebním cílům,
- hodnocením efektivity každé vzdělávací aktivity,
- schopností inovace nabídky.

V dalším profesním vzdělávání lze vymezit **tři klíčové oblasti vlivu na kvalitu**, jak ukazuje následující obrázek:



**Obr. č. 1: Klíčové oblasti vlivu v dalším profesním vzdělávání** (vlastní)

Zlepšování kvality dalšího profesního vzdělávání zahrnuje jak zvyšování kvality nabídky, tak kultivaci poptávky a probíhá vždy v těsné interakci vzdělavatelů a uživatelů vzdělávacích služeb.

## 1.2 Ověřování kvality vzdělávacích institucí

V letech 2006 - 2008 byl v České republice realizován systémový národní projekt „Kvalita v dalším profesním vzdělávání“ ( dále KDVP). Jedním z cílů projektu bylo „*otevřít širokou platformu pro trvalou diskusi mezi vzdělávacími organizacemi, zástupci zaměstnavatelů, veřejné správy a dalšími sociálními partnery na téma zvýšení kvality a sjednocení úrovně vzdělávacích institucí, lektorů i vzdělávacích programů jako podmínky udržení zaměstnanosti, prosperity a konkurenceschopnosti v ČR*“.

V rámci tohoto projektu se zjistilo, že v praxi dalšího profesního vzdělávání se využívá řada metod, nástrojů a postupů k zabezpečování a zlepšování kvality jako jsou:

- metody hodnocení,
- spolupráce v sítích,
- partnerství s uživateli vzdělávacích služeb,
- modularizace vzdělávání,
- **benchmarking**,
- rozvoj inovací a výzkumu,
- aplikace kvalifikačních a vzdělávacích standardů,
- další rozvoj lektorů a konzultantů včetně certifikace jejich kvalifikace,
- akreditace vzdělávacích programů,
- certifikace vzdělávacích institucí.



Z uvedených nástrojů zde vybírám benchmarking (dalšími nástroji se zabývám dále), jehož náplní je měření a porovnávání podnikových procesů, činností, produktů a služeb s tím, jak je provádějí organizační jednotky v rámci podniku, nejlepší firmy v odvětví nebo kdekoliv na světě. **Existují tedy tři typy benchmarkingu: vnitřní, vnější, funkční.** Vnitřní benchmarking probíhá pouze v rámci podniku a v jeho rámci jsou porovnávány například činnosti, produkty a služby jednotlivých divizí. Vnější benchmarking se zabývá srovnáváním naší organizace s nejlepším konkurentem v oboru. Náplní funkčního benchmarkingu je porovnávání podniku se společnostmi, která je v dané oblasti nejlepší na světě bez ohledu na odvětví, v němž působí. (Šmída, 2007, str.121). Vnější benchmarking se nezabývá jen srovnáváním, ale i a následnou snahou být lepší nebo alespoň dosáhnout této úrovně.

Pro ověřování kvality vzdělávacích institucí je v ČR v současnosti využíváno nebo připraveno k využití několik systémů či modelů, které je možno rozdělit do tří skupin:

- certifikační systémy privátní (QFor, BenchFor)
- certifikační systémy založené na normách ISO 9000 a ošetřené mezinárodně uznávanou akreditací
  - ISO 9001 (klasický) – certifikovány desítky organizací, jen v databázi NIS-PJ, která je neúplná, je 145 vzdělávacích organizací s certifikátem ISO 9001
  - ISO/IWA 2:2003 (a 2007) – Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání (vydalo NIS-PK v letech 2003 a 2007)
  - EDuIQ 9001 – systém vyvinutý v rámci projektu KDPV připravený k aplikaci
- Systémy založené na sebehodnocení vzdělávacích institucí
  - CAF (Common Assessment Framework) – vyvinutý Evropským institutem (Aplikační příručka modelu CAF pro školy vydaná NIS-PK v roce 2007)
  - Model EFQM (evropský model excelence)
  - KVIS – systém vyvinutý v rámci projektu KDPV připravený k aplikaci

Každý z těchto systémů má své využití, mimo ISO 9001 ale není plošně aplikován. Ať už z důvodu ceny, za kterou se tato služba pořizuje nebo prostě z toho důvodu, že od mnohých vzdělavatelů doklad o kvalitě nikdo nepožadoval. Vzhledem k tomuto počtu různých způsobů ověřování kvality je prakticky nemožné (a také zbytečné) hledat nástroj, který průřezově zastřeší všechny dosavadní snahy v této

oblasti. Je věcí trhu, který systém dokladování kvality si vzdělávací organizace zvolí, pokud ji ale konkurence nebo zákazníci k takovému rozhodnutí vůbec donutí.

Zmiňovaný projekt „Kvalita v dalším profesním vzdělávání“ vyústil v návrh integrovaného systému zajišťování a hodnocení kvality dalšího profesního vzdělávání, který by měl významně ovlivnit situaci v dalším profesním vzdělávání v ČR. Navrhovaný integrovaný systém zahrnuje následující oblasti:

### **1.2.1 Systém certifikace vzdělávacích institucí**

Jsou připraveny dva alternativní návrhy systémů - KVIS (Kvalita Vzdělávacích Institucí prostřednictvím Sebehodnocení) a EduIQ 9001:2008. Oba modely splňují tyto požadavky:

- základní kompatibilita s obdobnými modely používanými v jiných evropských zemích
- akreditovatelnost certifikačních orgánů, které budou provádět certifikaci systému managementu kvality vzdělávacích institucí u Českého institutu pro akreditaci
- začlenění nástrojů podporujících trvalé zlepšování certifikovaných vzdělávacích institucí.

U obou modelů certifikát platí tři roky. Nejvýznamnější rozdíl mezi oběma modely je, že audit podle modelu KVIS klade větší důraz na přezkoumání dokumentace vzdělávací instituce, a naopak jeho časový rozsah u auditu na místě je výrazně nižší než v případě modelu EduIQ 9001:2008. U modelu KVIS je navíc časový rozsah auditu stejný pro všechny vzdělávací instituce bez ohledu na jejich velikost.

Naše společnost OLOMOUC TRAINING CENTRE, s.r.o. zvolila v roce 2006 (tj. v době zahájení projektu „Kvalita v dalším profesním vzdělávání“) pro zavedení managementu kvality certifikační systém založený na normách ISO 9000. Zkušenosti s tímto systémem uvádím v kapitole 1.3.

## 1.2.2 Systém certifikace lektorů – nástroj prokazování a hodnocení kvality personálu

V rámci národního projektu „Kvalita v dalším profesním vzdělávání“ byly vyvinuty certifikáty pro dvě profesní oblasti:

- **Certifikát lektora vzdělávání dospělých** – osvědčuje kompetenci držitele v odborných oblastech, pro které prokáže kvalifikaci vč. znalostí a dovedností z oblasti tvorby a realizace vzdělávacích projektů. Udělený certifikát má pětiletou platnost, která se obnovuje recertifikací.
- **Certifikát manažera vzdělávání dospělých** – získaný certifikát osvědčuje znalosti a dovednosti potřebné pro zastávání řídicí funkce v subjektu zabývajícím se vzděláváním dospělých. Platnost certifikátu je 5 let. Certifikát je určen těm, kteří zastávají řídicí pozice v oblasti dalšího vzdělávání.

Naše společnost OLOMOUC TRAINING CENTRE, s.r.o. má dlouhodobé zkušenosti s certifikací lektorů, kteří působí ve vzdělávání dospělých a to v rámci akreditovaného, vzdělávacího programu marketingu CIMA, pro jehož realizaci má naše společnost, jako jedna ze sedmi institucí na českém trhu, akreditaci Českého institutu pro marketing.

Český institut pro marketing je jedinou institucí v České republice, který je oprávněný organizovat a odborně certifikovat nezávislý systém přípravy marketingových pracovníků, pracovníků v oblasti prodeje a managementu podle projektů CIMA a vydávat certifikační osvědčení na základě ověření shody znalostí a dovedností (kompetencí) uchazečů s hodnotícími standardy CIMA. Součástí certifikačního systému je také ověřování způsobilosti (certifikace a re-certifikace) lektorů programu CIMA, kteří významnou měrou ovlivňují kvalitu vzdělávacího programu.

## 1.2.3 Akreditace vzdělávacích programů

V ČR existuje několik rezortních systémů akreditace vzdělávacích programů, případně vzdělávacích zařízení, které jsou upraveny právními předpisy. Akreditací se podle těchto předpisů zpravidla rozumí pověření k provádění vzdělávacích programů na základě žádosti vzdělávací instituce, případně pověření k vydání osvědčení. Žádosti vzdělávacích institucí jsou posuzovány odbornými komisemi, které zřizují příslušná ministerstva.

Akreditaci provádí zejména:

- ✓ Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy pro rekvalifikační programy, pro vzdělávací programy DVPP a vzdělávací programy v oblasti sportu.
- ✓ Ministerstvo vnitra pro vzdělávací programy pro úředníky územních samosprávných celků
- ✓ Ministerstvo zdravotnictví pro získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání
- ✓ Ministerstvo práce a sociálních věcí pro oblast sociálních služeb.

Slabou stránkou uvedených systémů akreditace je kontrola dodržování akreditačních podmínek, kontrolní postupy nejsou s výjimkou MVČR standardizovány a následná kontrola plnění akreditačních podmínek je formální a nedostatečná z pohledu zabezpečování kvality ([www.nvf.cz](http://www.nvf.cz)). Zkušenosti naší společnosti OLOMOUC TRAINING CENTRE, s.r.o., která má v současné době akreditované tři dlouhodobé vzdělávací programy u MŠMT, potvrzují výše uvedené slabé stránky.

Proto ve zmiňovaném systémovém projektu „Kvalita v dalším profesním vzdělávání“ byl navržen systém, který podnítl postupné sjednocování stávajících požadavků na akreditaci od podání žádosti až po sjednocení výstupů a zajištění kontrolního systému. Tato opatření povýší akreditaci na proces zajišťování kvality vzdělávacích programů v dalším profesním vzdělávání.

### **1.3 Aplikace systému řízení jakosti ve vzdělávací a poradenské společnosti**

Jak jsem se již zmínil, vedení společnosti OLOMOUC TRAINING CENTRE, s.r.o., v roce 2006 rozhodlo zavést systém managementu jakosti, který by napomohl ke zlepšení efektivity a kvality vnitřních procesů společnosti a zároveň kterým by svým zákazníkům dokladovalo schopnost organizace zajistit kvalitu svých poskytovaných služeb.

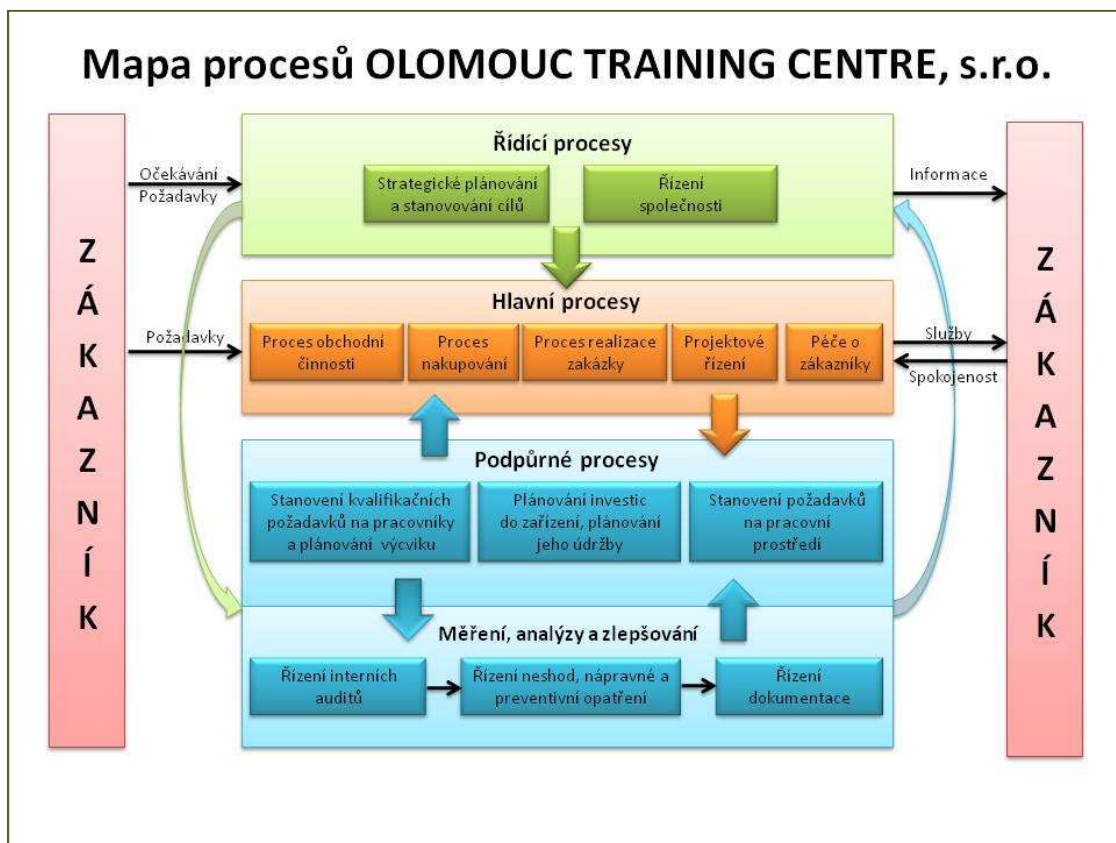
Protože v době rozhodování, jaký systém by byl pro společnost nejvhodnější, byl systémový projekt „Kvalita v dalším profesním vzdělávání“, zmiňovaný v kapitole 1.2, teprve na svém začátku, tak vedení společnosti přistoupilo k zavedení systému managementu jakosti podle normy ČSN ISO 9001:2000. V polovině roku 2007 získala naše společnost certifikát, který se zatím daří každý rok obhájit. Předmětem naší certifikace je **„Návrh a poskytování vzdělávacích a konzultačních služeb pro rozvoj organizací. Projektové řízení“**.

A jak v praxi vypadá náš systém managementu jakosti?

Klíčovým dokumentem a zároveň nástrojem každodenního řízení je Příručka jakosti, která je závazná pro všechny zaměstnance, ale i pro externí spolupracovníky firmy.

Příručka specifikuje tyto oblasti managementu jakosti:

- a) Identifikuje jednotlivé procesy, které ve společnosti probíhají (viz příklad mapy procesů):



**Obr. č. 2: Mapa procesů OLOMOUC TRAINING CENTRE, s.r.o. (vlastní)**

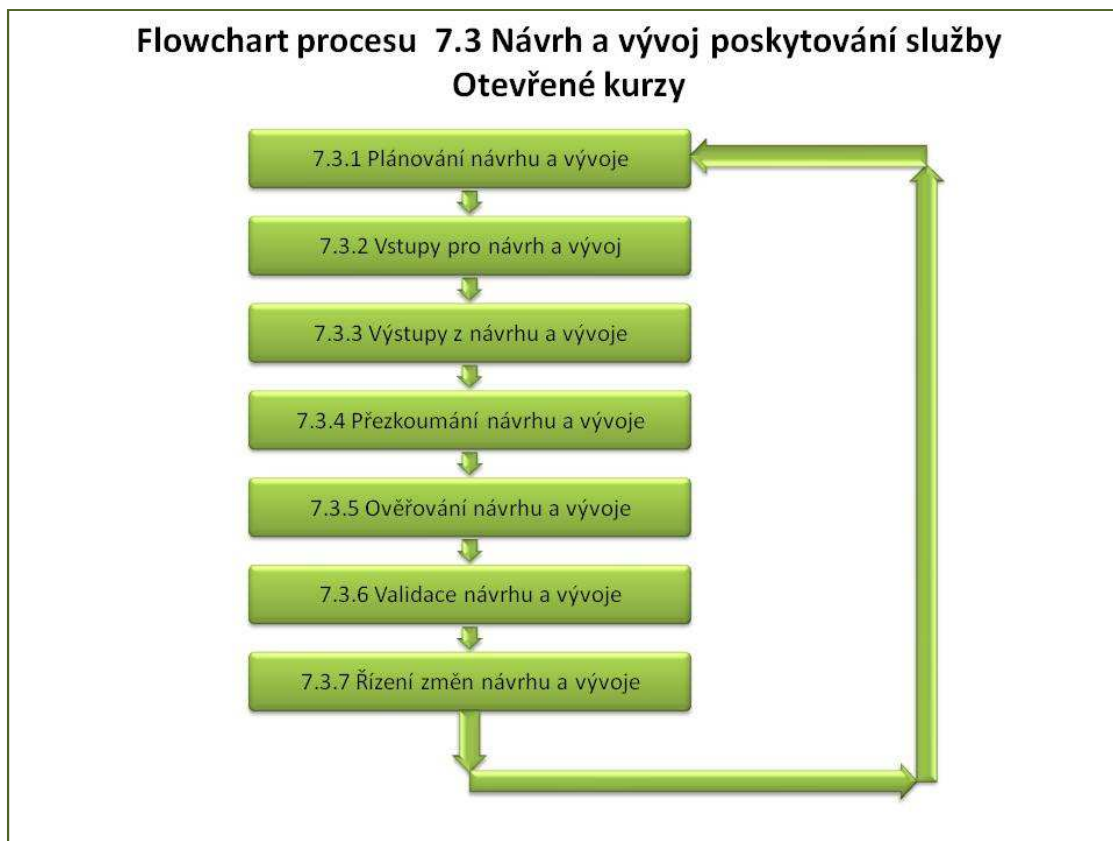
- b) Nastavuje vzájemné vazby mezi jednotlivými procesy, měřítka a ukazatele efektivity (viz příklad):

Hlavní procesy	Vstup	Výstup	Měřítka	Ukazatel
<b>H1 - Proces obchodní činnosti</b>	Požadavek zákazníka formulovaný písemně nebo ústně	Realizovaná zakázka Odmítnutá zakázka	Obrat Přidaná hodnota	Obrat v Kč PH / obrat v Kč PH / zaměstnanec/ obrat v Kč
<b>H2 - Proces nakupování</b>	Požadavek na nakupování vyplývající z objednávky nebo smlouvy	Seznam schválených lektorů - poradců	Úroveň lektorů	Podíl A / B lektorů - poradců
<b>H3 - Proces realizace zakázky</b>	Požadavky zákazníka formulované v objednávce nebo ve smlouvě	Spokojenost zákazníků v realizovaných zakázkách	Spokojenost	Index spokojenosti měřený stupnicí 1-4, kde 1 je úplná spokojenost
<b>H4 – Projektové řízení</b>	Zadávací dokumentace projektu	Realizovaný projekt	Obrat  Plnění indikátorů	Podíl na obratu  Počet splněných indikátorů
<b>H5 – Péče o zákazníka</b>	Hodnocení spokojenosti zákazníků	Nápravná opatření	Loajalita zákazníků	Získání certifikátu

**Obr. č. 3: Hlavní procesy OLOMOUC TRAINING CENTRE, s.r.o.** (Příručka jakosti OLOMOUC TRAINING CENTRE, s.r.o., 2010, str.6)

- c) Určuje odpovědnosti a pravomoci a zastupitelnost pracovníků v jednotlivých procesech
- d) Určuje odpovědnost managementu za řízení systému jakosti
- e) Stanovuje strategii jakosti a cíle jakosti
- f) Stanovuje způsoby měření, dokumentace, analýz a zlepšování procesů a činností

g) Stanovuje závazný postup v jednotlivých procesech (viz příklad):



**Obr. č. 4: Průběhový diagram** (Příručka jakosti OLOMOUC TRAINING CENTRE, s.r.o., 2010, str. 21)

## 2. VÝKONNOST ORGANIZACE, PROCESNÍ A PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Problematika procesů se začala vynořovat už na počátku dvacátého století, kdy se při průmyslovém rozmachu začaly ukazovat slabiny historicky osvědčených liniově štábních organizačních struktur. Problémy vyvstávaly v koordinaci, v součinnosti lidí i útvarů, v rozložení a rozdělení pravomocí, povinností, činností i odpovědnosti. Narůstaly též informační šumy, administrativní zátěže a nezřídka i přeorganizovanost.

Tyto strukturální typy ideově odpovídaly ideální "byrokratické organizaci" Maxe Webera a měly být "vysoce uspořádané" a "protichaosové". Omezovaly však pružnost a racionalitu, dávaly prostor byrokracii a staly se bariérou organizačního pokroku. Z hlediska procesnosti lze připomenout slabiny těchto strukturálních typů:

- ✓ primát funkčnosti před cílovostí, a to v rozpětí firemního celku, útvarů i pozic;
- ✓ procesy "kopírovaly" hierarchickou organizační kostru s dominancí liniově řídicí osy;
- ✓ strukturované procesy se striktně formalizovaly a kotvily ve firemních normách bez systémových vazeb; jejich neformální aspekty se přehlížely;
- ✓ procesní toky byly útvarově a funkčně a nikoliv cílově diferencovány, fungovaly jako málo pružné s paradoxem informační "redundance" a "absence";
- ✓ reprodukovaly se kompetenční a zájmové střety mezi "linií" a "funkcionálkou", rozměňovala a zamlžovala se odpovědnost;
- ✓ tendence k vnitřnímu rozrůstání struktury, jak útvarů, stupňů či článků řízení a pozic;
- ✓ při přiřazování procesů k organizačním místům měl primát funkční princip a nedoceňovalo se kritérium míst optimálního rozhodování a kauzality procesních toků;
- ✓ omezený prostor pro inovativnost a tvořivost, absence firemní kultury a učení se;
- ✓ honoruje se plnění funkcí a ne míra dosažení cílů.

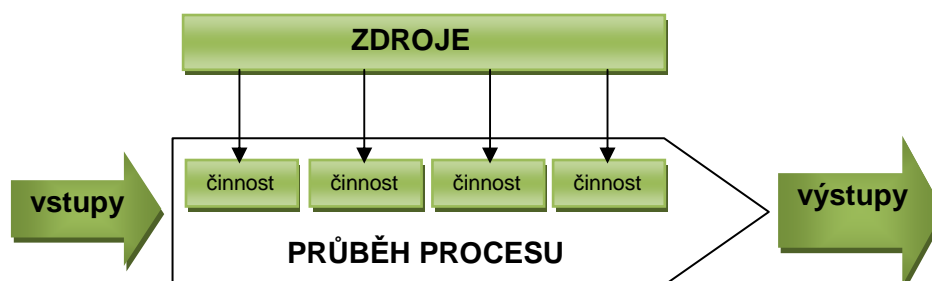
**Po vyčerpání potenciálu hierarchických struktur se organizační pohyb dále posunul k tzv. cílově programovým, pružným - heterarchickým strukturálním typům.** V nich již připadla procesům významnější úloha. Spolu s cíli se staly vůdčí systémiotvornou silou, preferovala se též racionalita a výkonnost absorbující znalosti, dovednosti a motivace. Cíle, úkoly a procesy se přiřazovaly nositelům dle nových



principů - předpokladů pro kvalifikované rozhodování, informační nasycenost a efektivní výkon.

Zhruba v 60. letech minulého století začala nová éra v nahlížení, zkoumání a zpracování procesů. Byla zahájena **algoritmizace a komputelizace**, především na poli agendově pojatých procesů, a krystalizovaly myšlenky jejich systémového propojení. Tato éra měla přelomový význam pro identifikaci a poznávání procesnosti řízení a má dopady i na současnost. Algoritmizace nově interpretovala a strukturovala procesy, modelovala jejich průběh od začátku do konce, sledovala jejich kauzalitu, sekvenčnost a racionalitu, síťové propojení mezi útvary včetně jejich interního i externího rozhraní. Zpočátku se orientovala na dílčí počítačové zpracování úloh. Poté začala zasahovat i do manažerských aktivit. Rozmach deskripčních modelovacích metod a technika flow chartů a infografiky dále zdokonalily a obohatily procesní modelování. Exploze hardwarových kapacit a operačních výkonností počítačů, ale také vznik moderních softwarových informačních a komunikačních technologií dále přiblížily postupy zpracování vlastním manažerským procesům. To vše postupně prorůstalo s řízením kvality a orientovalo se do rozvětvené iniciativy, která je souhrnně popisována jako tzv. procesní řízení, resp. **Business Process Management**. (Endre Tóth, 2010)

Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají přidanou hodnotu vstupům – při využití zdrojů – a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka. Přičemž vstup (vstupy) představuje vždy definovanou vstupní veličinu (zadání) a výstup pracovní výsledek činnosti. Vstup, respektive výstup, je ve formě výrobku či služby. Všechny ostatní vstupující veličiny (pracovníci, materiál, technika, pomůcky atd.) jsou zdroje. Zákazník je subjekt, kterému je výstup procesu určen, respektive předán. Subjektem v tomto pojetí může být osoba, organizace nebo proces, který následuje po procesu, jehož výstup využíváme. Proces vyjádřený ve formě schématu je uveden na obrázku:



**Obr. č. 5: Schéma procesu** (Grasseová a kolektiv, 2008, str. 7)

Procesní řízení je takový způsob řízení organizace, kdy základním ukazatelem výkonnosti je míra spokojenosti zákazníka (vnějšího i vnitřního). Veškeré prováděné činnosti jsou poměřovány tím, jak naplňují cíle organizace. Organizační struktura podporuje optimální průběh procesů (Grasseová a kolektiv, 2008, str. 253).

## **2. 1 Systém řízení procesů a výkonnosti ve vzdělávací a poradenské společnosti**

Několikaletá zkušenost naší společnosti OLOMOUC TRAINING CENTRE, s.r.o. se systémem managementu jakosti podle normy ČSN ISO 9001:2000 ukázala kromě řady pozitivních výsledků také určité slabiny v systému řízení výkonnosti a to zejména v oblastech:

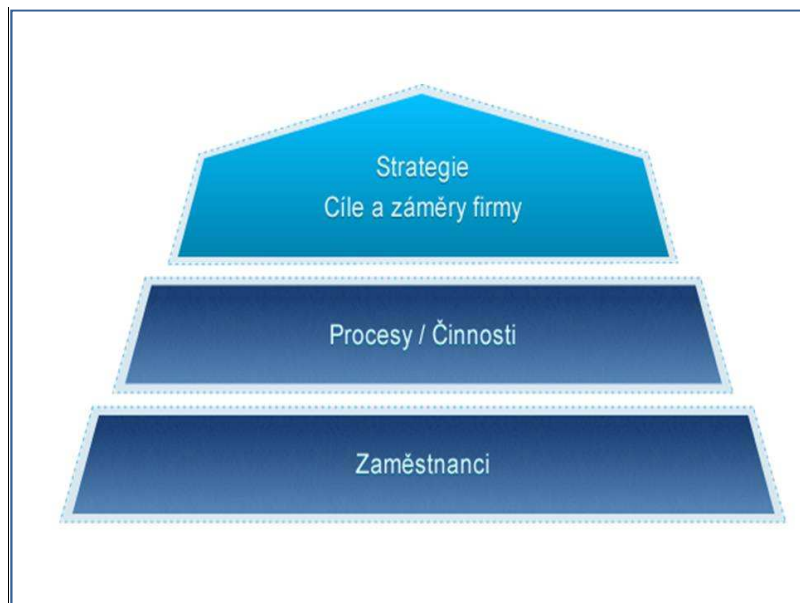
- ✓ Monitorování, měření a neustálého zlepšování efektivity nastavených procesů a řešení odchylek.
- ✓ Promítnutí strategických cílů společnosti do cílů jednotlivých pracovníků, jejich vyhodnocování a navázání na systém motivace a rozvoje pracovníků.

Proto v roce 2010 rozhodlo vedení společnosti o zavedení systému řízení výkonnosti s využitím softwarových nástrojů, vyvinutých společností ATTN Consulting, s.r.o., pod obchodní značkou ATTIS, které kromě jiného podporují systém managementu jakosti podle norem ISO.

### ***Softwarové nástroje ATTIS poskytují:***

- přehled o způsobu implementace normy ISO v procesech společnosti pomocí přiřazení článků normy k procesním krokům
- možnost primárního definování a popsání podnikových procesů a následně jejich systematické řízení, měření jejich výkonnosti a optimalizaci
- možnost integrovat zásady řízení, definované všemi normami ve společnosti, jako jsou např.: orientace na zákazníka, schopnost vést, angažovanost lidí, zajištění procesního přístupu, rozhodování založené na faktech, neustálé zlepšování apod.
- možnosti zlepšit plánování, implementaci, reporting, komunikaci a zapojení zaměstnanců do kontinuálního zlepšování výkonnosti organizace
- podporu procesu strategického a operativního řízení výkonnosti a reporting na základě stanovených KPIs (klíčových ukazatelů výkonnosti)

Dnešní koncepce řízení výkonnosti v naší společnosti má následující podobu pyramidy:



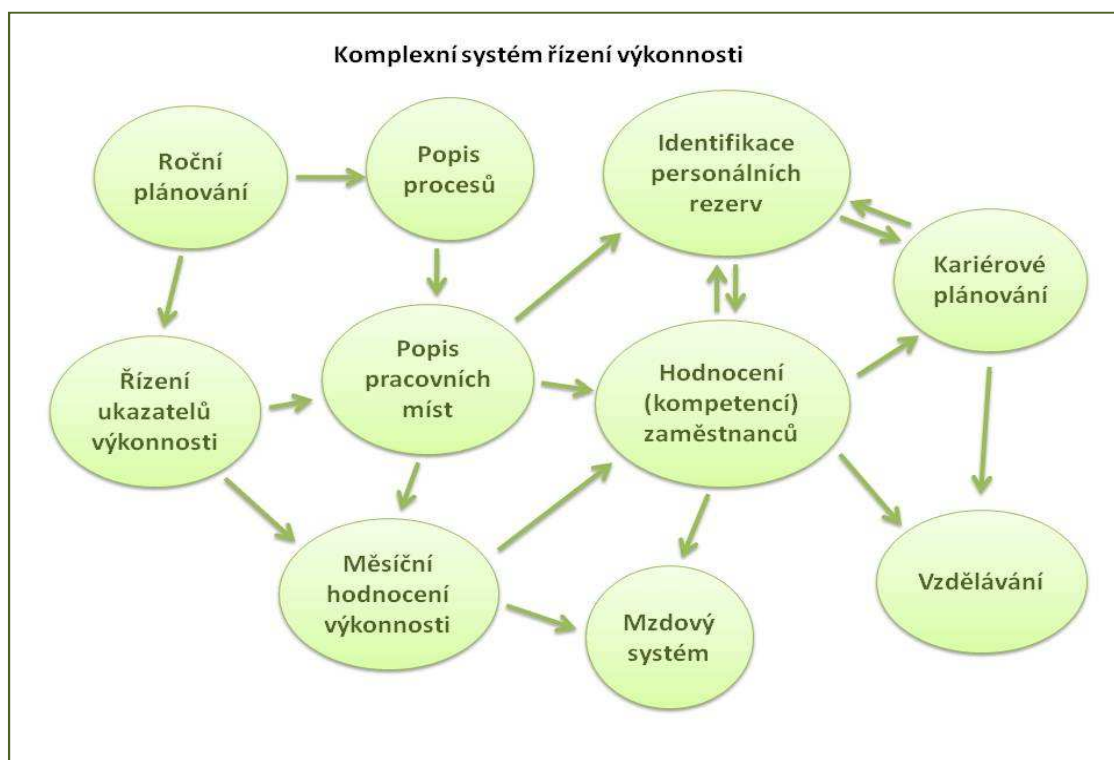
**Obr. č. 6: Pyramida strategického řízení výkonnosti** (ATTN Consulting, 2010)

Klíčovými prvky řízení výkonnosti jsou:

- ✓ **Roční plánování**, kdy se požadavky ročního plánu promítají do dílčích **ukazatelů výkonnosti** a do **firemních procesů**.
- ✓ Z požadavků na vykonávané činnosti v procesech a z požadovaných klíčových parametrů výkonnosti vzniká věcné zadání **pro popis pracovního místa**, ten je pak doplněn o **kvalifikační požadavky**.
- ✓ Na základě komplexního popisu pracovního místa je prováděno pravidelné měsíční **hodnocení výkonnosti** zaměstnanců s vazbou na variabilní složku mzdy a následně pak roční pravidelné **hodnocení kompetencí** zaměstnanců.
- ✓ V rámci pravidelného hodnocení jsou se zaměstnanci diskutovány **možnosti jejich dalšího rozvoje**, které jsou navázány na systém **řízení personálních rezerv** a současně jsou provázány na **kariérové plánování** rozvoje zaměstnanců.
- ✓ Výsledky z pravidelného hodnocení zaměstnanců mají dopad na příslušné **složky odměňování**.

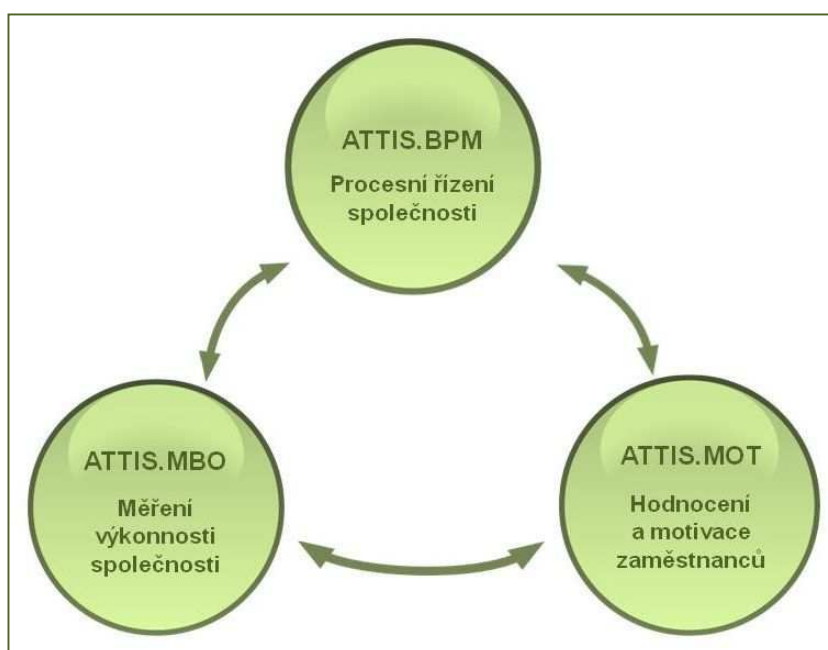
- ✓ **Vzdělávání** je v tomto systému propojeno jednak s požadavky vyplývajícími z pravidelného hodnocení (zpětná vazba z hodnocení výkonnosti) a jednak s požadavky kariérového plánování (příprava na budoucí uplatnění pracovníka).

Průběh procesu řízení výkonnosti ve společnosti znázorňuje následující obrázek:



**Obr. č. 7: Komplexní systém řízení výkonnosti** (ATTN Consulting, 2010)

Pro řízení výkonnosti v naší společnosti využíváme následující moduly ATTIS (viz obrázek), které jsou specializovanou softwarovou podporou pro řízení výkonnosti v jednotlivých vrstvách výše uvedené pyramidy:



**Obr. č. 8: Moduly sw ATTIS pro řízení výkonnosti** (ATTN Consulting, 2010)

### **Modul ATTIS.BPM – Procesní řízení společnosti**

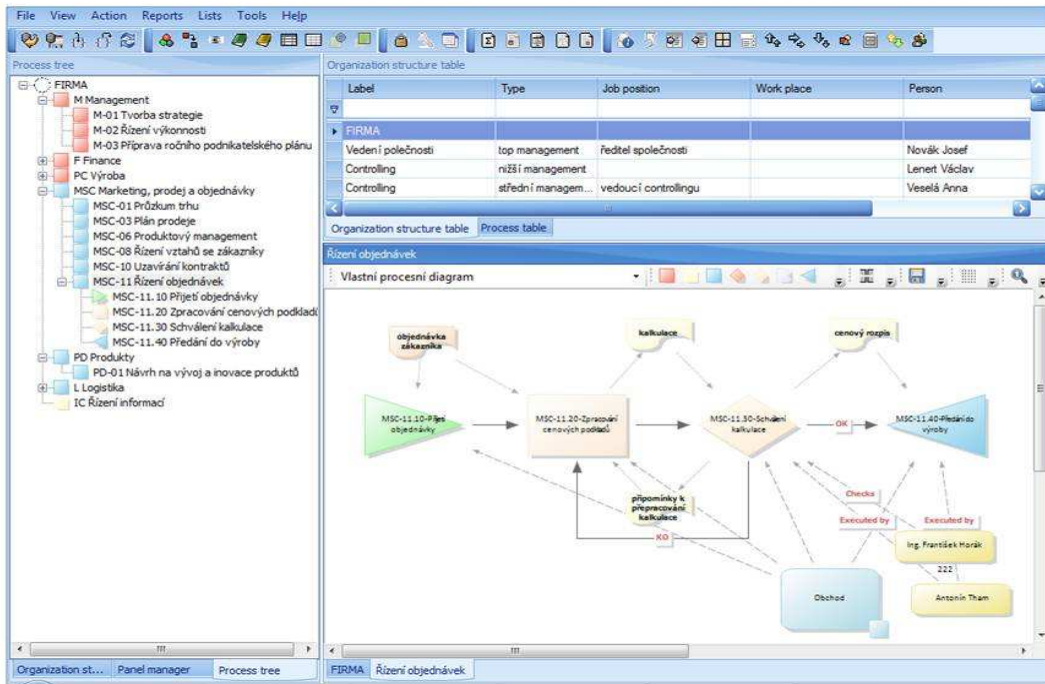
Tento nástroj nám umožňuje popsat, spravovat a modelovat všechny firemní procesy a vytvořit elektronický procesní model, který data zobrazuje formou procesního stromu, procesních tabulek a přehledných **procesních map** (viz obrázky 9 a10).

S pomocí tohoto nástroje je možné zobrazovat vstupy a výstupy procesů, vazby mezi jednotlivými procesy, definovat vlastníky procesů a matice pravomocí a zodpovědností v procesech s vazbou na organizační strukturu a ISO normy.

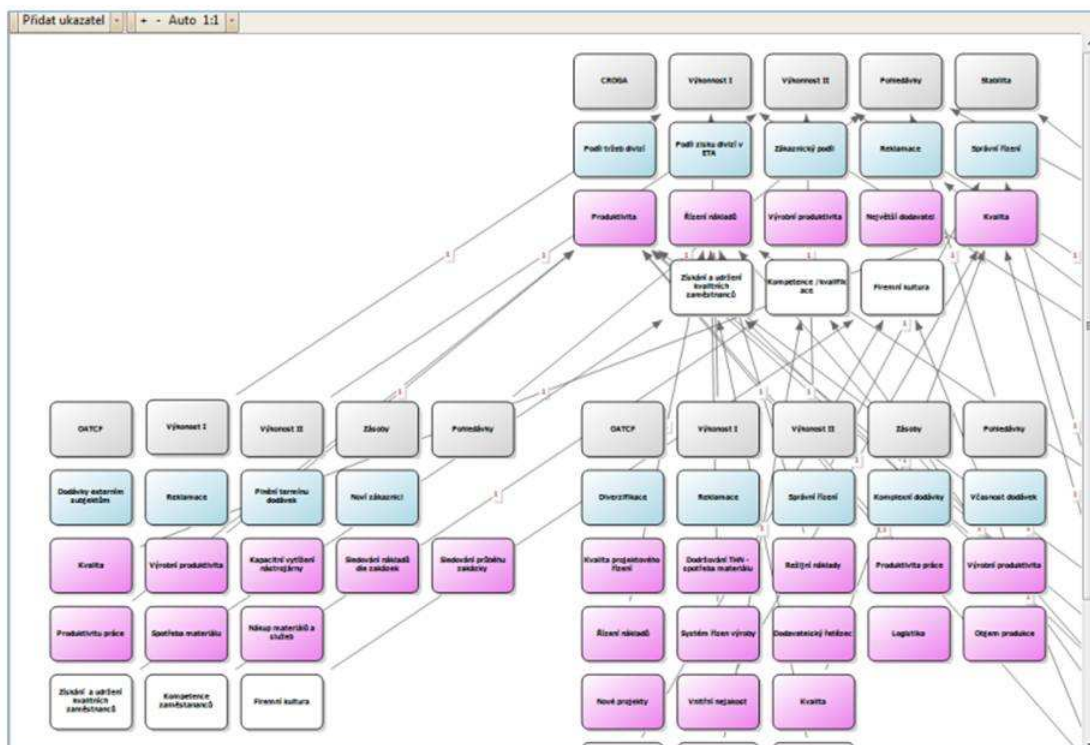
V návaznosti na procesy a činnosti je možné potom nadefinovat vhodnou organizační strukturu firmy a propojením jednotlivých zaměstnanců, pracovních pozic, funkčních míst vznikají **organizační vazby**, které lze spolu s organizačními jednotkami zobrazit formou organigramu.

Modul ATTIS.BPM nám tak usnadňuje řízení efektivity, výkonnosti a hospodárnosti procesů tím, že můžeme měřit:

- a) kvalitu výstupů procesů pro externí i interní zákazníky
- b) spotřebu zdrojů/nákladů v průběhu procesu.



**Obr. č. 9: Procesní diagram** (ATTN Consulting)



**Obr. č. 10: Procesní mapa** (ATTN Consulting)

## Modul ATTIS.MBO – Měření výkonnosti společnosti

Pomocí modulu **Management by Objectives (MBO)** stanovujeme cíle, vytváříme klíčové **ukazatele výkonu (KPIs)** a provádíme jejich „reporting“. Prostřednictvím reportovaných hodnot ukazatelů pak posuzujeme výkonnost definovaných procesů a činností a výkonnost jednotlivých organizačních útvarů. Modul MBO je možné využít i pro implementaci **Balanced Scorecard (BSC)**, které umožňuje dekompozici strategických cílů do cílů útvarů a cílů jednotlivců ve čtyřech perspektivách - finanční, procesní, zákaznické, učení se a růstu (viz obrázek):



Číslo	Identifikace	Odpovědnost	Trend	Váha	Plnění	R:
1.1.1	Změna struktury zákaznického	Mezík Jaromír	↑	0	0	0
1.1.2	KA Feedback	Adler Jiří	↓	0	0	0
1.1.3	Udržení zákazníka	Mezík Jaromír	↓	0	0	0
1.2.1	Hospodářský výsledek	Ondrušková Eva	↑	0	0	0
1.2.2	Tržby celkové	Mezík Jaromír	↓	0	0	0
1.2.5	Management pohledávek	Brímus Jiří	↓	0	0	0
1.2.7	EBITDA	Daněk Robert	↓	0	0	0
1.3.1	Výkonnost hlavního procesu xx	Brímus Jiří	↑	0	0	0
1.3.2	Elekktivita procesu yyyy	Brímus Jiří	↑	0	0	0
1.3.3	Dodavatelská kázeň	Jozífek David	↓	0	0	0
1.3.4	Výkonnost a efektivnost VZD	Miller Petr	↓	0	0	0
1.4.2	Spokojenost zaměstnanců	Lobišová Alena	→	0	0	0
2.1.2	Vědomostní programy	Mezík Jaromír	↓	0	0	0
2.1.3	Udržení zákazníka	Mezík Jaromír	→	0	0	0
2.2.6	Tržby KA	Ondrušková Eva	→	0	0	0
2.2.7	Pohledávky	Brímus Jiří	↓	0	0	0
2.3.1	Logistika - Zajištění a efektivní	Brímus Jiří	↓	0	0	0
2.3.3	Index zákaznických reklamací	Bradáč Pavel	↓	0	0	0
2.3.7	Technická podpora OÚ	Šrubař Jaroslav	→	0	0	0
2.3.8	Podpora výroby vč. naplňování	Šrubař Jaroslav	↑	0	0	0
2.4.2	Hodnocení pracovníků	Lobišová Alena	→	0	0	0
2.4.4	SLA ICT	Lobišová Alena	↓	0	0	0
2.4.5	Controling	Ondrušková Eva	→	0	0	0

**Obr. č. 11: Měření výkonnosti** (ATTN Consulting)

## Modul ATTIS.MOT – Hodnocení a motivace zaměstnanců

Modul ATTIS.MOT slouží jako **nástroj pro zapojení zaměstnanců do kontinuálního zlepšování výkonnosti** organizace. Jednotlivým pracovníkům přiřazujeme do tzv. Karty zaměstnance konkrétní cíle (ukazatele), sledujeme jejich plnění a pokládáme tak **základ motivačního a hodnotícího systému** postaveného na sledování výkonnosti zaměstnanců. V tomto systému také vytváříme **a spravujeme kompetenční modely** a můžeme tak hodnotit zaměstnance na základě dosahovaných kompetencí (viz obrázky 12 a 13). Hodnocení zaměstnanců podle výkonu a podle kompetenčního modelu slouží jako podklad pro řízený hodnotící pohovor nadřazeného s podřízeným, pro hodnocení plnění výkonových a rozvojových cílů a pro stanovení výkonových cílů a cílů pro rozvoj kompetencí na další období.

**Karta zaměstnance**

Jméno: František Koudelka      K.M.: Obchodník  
Os. číslo: 123456      Nadřízený: Vedoucí obchodu - Josef Dvořák  
Funkční místo: Obchodní zástupce      Časový plán: Pololetí  
Org. útvar: Obchod

Verze    Hodnocení výkonů    **Hodnocení kompetencí**    Rozvojový a tréninkový plán

Škála hodnocení: A+      A      B      C      D  
Popis:      Ve většině projevů převyšuje požadavky na pozici      V některých projevech převyšuje požadavky na pozici      Splňuje požadavky na pozici      V některých projevech nespňuje požadavky na pozici      V klíčových projevech nespňuje požadavky na pozici

kompetence	dosáhnutá úroveň	komentář nadřízeného	komentář hodnoceného
Loajalita a etický přístup	A		
Komunikační dovednosti	A		
Orientace na zákazníka	A+		
Orientace na výsledek	A		
Odbornost	A		
Týmová spolupráce	C		
Tvořivost a inovace	B		
Strategie myšlení	A		

Celková úroveň:      Váha:      Komentář nadřízeného:      Komentář zaměstnance:

**Obr. č. 12: Karta zaměstnance – hodnocení kompetencí** (ATTN Consulting)



**Karta zaměstnance**

Jméno:  K.M.:

Os. číslo:  Nadřízený:

Funkční místo:  Časový plán:

Org. útvar:

Verze  Hodnocení výkonů  Hodnocení kompetencí  Rozvojový a tréninkový plán

ukazatel	váha	výkon	komentář nadřízeného	komentář hodnoceného
Tržby	50%	➡		
Pohledávky	25%	➡		
Počet nových zákazníků	25%	⬇		
▶*				

Komentář nadřízeného:

Výkon

Komentář zaměstnance:

**Obr. č. 13: Karta zaměstnance – hodnocení výkonu** (ATTN Consulting)

## 2. 2 Využití projektového řízení ve vzdělávací a poradenské společnosti

Jak už jsem uvedl v úvodu kapitoly 2, proces je obecný sled činností určený k vykonání určité práce. Z hlediska běžné podnikatelské praxe má proces relativně neomezené trvání a je zaměřen na kontinuální výkon určitého sledu operací, jejichž působením jsou vstupní objekty nebo informace měněny na výstupní objekty nebo informace a ty se pak stanou předmětem působení jiných procesů. Obecný proces není charakterizován plánem, jako je to u projektu, ale detailním popisem průběhu, vlastností, transformačních pravidel a metod a vztahů mezi prvky procesu.

Tento typ řízení se užívá u dlouhodobě stabilizovaných procesů, které podléhají pouze částečným inovacím. Míra úspěšnosti řízení procesu je pak měřena opakovaně po dobu životnosti procesu, a to jako sada ukazatelů výkonnosti procesu.

Řada vzdělávacích a poradenských společností dnes využívá (ať již dobrovolně nebo nuceně) projektové řízení a jeho nástroje a to ze dvou důvodů:

- a) Z vlastního rozhodnutí pro zvýšení efektivity řízení svých aktivit, z nichž řada má povahu projektu, tj. časově omezeného sledu činností, do kterých jsou zapojeni nejen vlastní zaměstnanci, ale i externí spolupracovníci a zákazníci, kdy řada jejich služeb má povahu časově omezeného vzdělávacího nebo poradenského projektu.
- b) Z důvodu zapojení se do „formalizovaných“ projektů v rámci výzev operačních programů financovaných ze strukturálních fondů Evropské unie (např. Evropského sociálního fondu a současných operačních programů „Lidské zdroje a zaměstnanost“ a „Vzdělávání pro konkurenceschopnost“, do kterých se řada vzdělávacích a poradenských organizací aktivně zapojuje). Tyto projekty mají předepsanou strukturu pro řízení projektů, kterou vzdělávací a poradenská společnost musí respektovat, pokud chce v projektech uspět.

Pro využívání projektového řízení v praxi vzdělávacích a poradenských institucí platí obecné postupy projektového řízení, jako jsou:

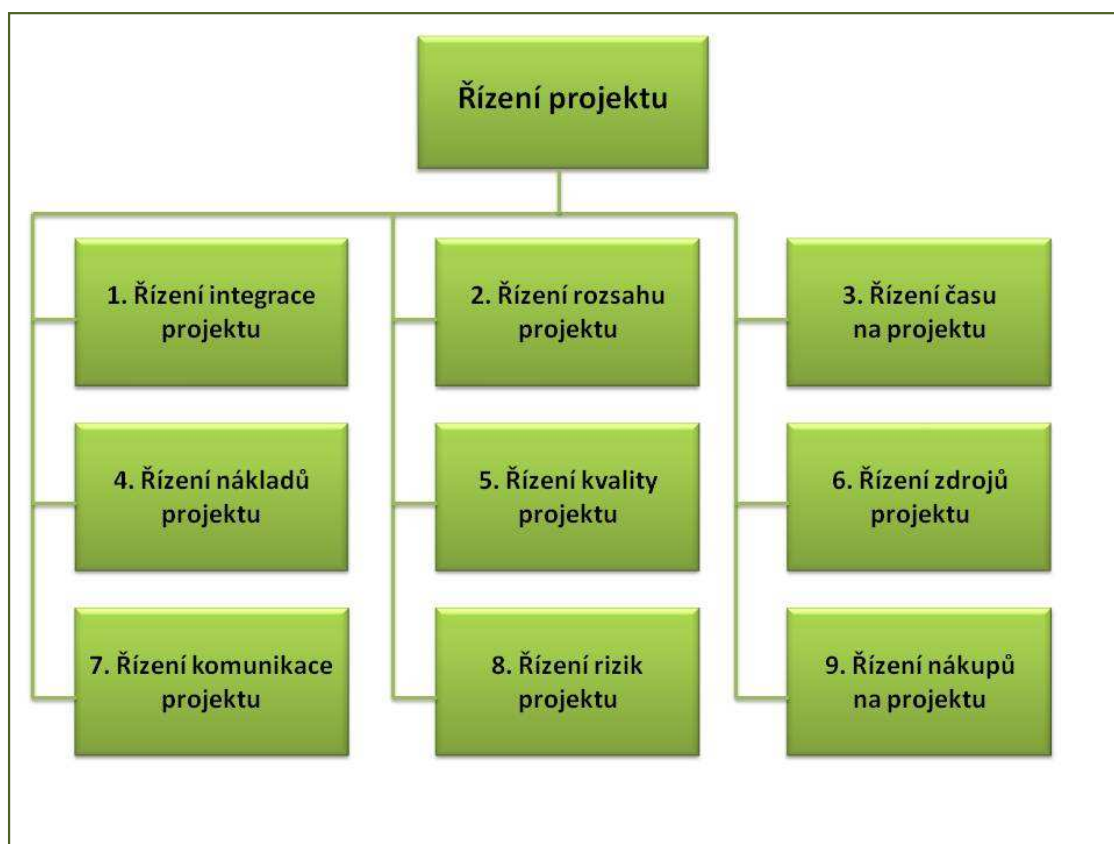
- ✓ inicializace projektu – projektový záměr
- ✓ plánování a příprava projektu
- ✓ vedení lidí a týmů
- ✓ řízení rozpočtu projektu
- ✓ odhad a kontrola spotřeby zdrojů a času
- ✓ reporting projektu
- ✓ řízení rizik projektu
- ✓ řízení změn
- ✓ vedení projektové dokumentace
- ✓ ukončení projektu

**Vztah mezi řízením projektu a řízením procesů můžeme definovat takto:**

- Řízení projektu je specifickým případem řízení soustavy procesů s časově omezeným trváním. Po splnění cíle je ukončen.
- Řízení projektu probíhá podle obecného postupu a jeho specifické části jsou přizpůsobeny jeho cílům prostřednictvím projektového plánu. Obecný proces je popsán v období celé své životnosti a je řízen podle stanovených pravidel.

- Neurčitost projektu vyplývající z jeho neopakovatelnosti je soustředěna do oblasti rizik projektu, které podléhají specifickým metodám kvantifikace a řízení. Obecný proces nemá specifická pravidla pro řízení rizik, protože je stabilizován a vlivy z okolí jsou známy.
- Projekt je v průběhu svého života řízen a měřen vůči plánu, zatímco obecný proces je řízený podle svého popisu a hodnoty ukazatelů v měřících bodech. (Svozilová, 2006, str. 45 - 46)

Úspěšná realizace těchto projektů je podmíněna efektivním řízením projektu, které vychází z obecných doporučení pro řízení projektů, jak ukazuje následující obrázek:



**Obr. č. 14: Komponenty efektivního řízení projektu**

### 2.2.1. Řízení integrace projektu

**První fází řízení projektu je jeho inicializace.** Jedním z možných postupů při tvorbě projektu je definování základních myšlenek formou jednoduché, přehledné tabulky, z níž jasně vyplývá, čeho má být daným projektem dosaženo, jaký bude mít projekt přínos pro danou oblast a jaký bude postup jeho realizace (tzv. projektový záměr).

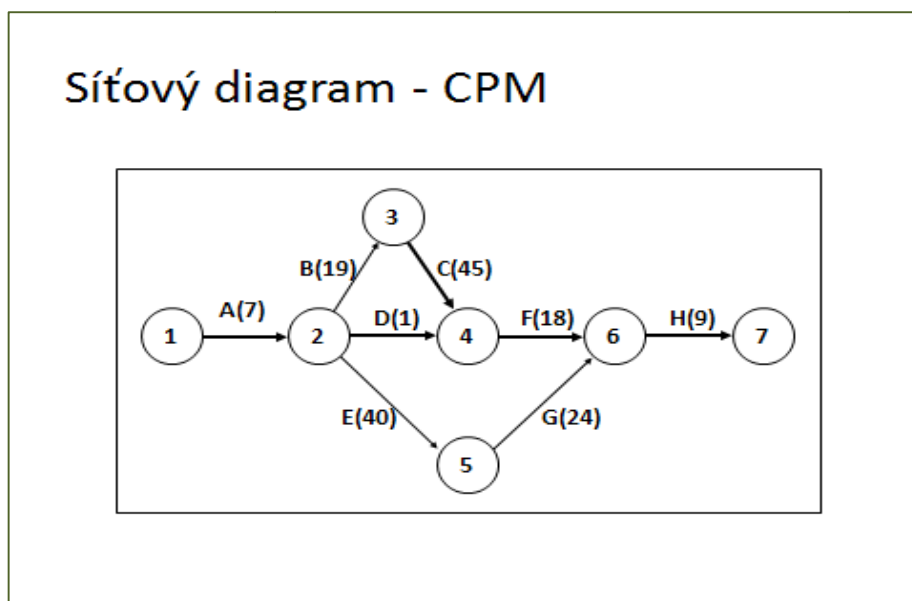
**Projektový záměr** zpravidla obsahuje popis věcné stránky projektu, definici měřitelných výstupů, harmonogram realizace a finanční prostředky nutné k realizaci projektu. Při definování projektového záměru je dobré postupovat od stanovení problému a vytyčení cílů, kterých má být dosaženo. Následným krokem je pak specifikace aktivit vedoucích k dosažení stanovených cílů. Aktivity musí být časově vymezené a uspořádané do logických celků. Po těchto krocích se stanoví, jakých lidských zdrojů bude na realizaci aktivit zapotřebí a jaké finanční prostředky je nutné alokovat k dosažení cílů projektu. Doporučenou metodou může být metoda logického rámce.

Projektový záměr musí vycházet z analýzy potřeb cílové skupiny a tyto konkrétní potřeby řešit (tato analýza nebo jiné zdůvodnění potřebnosti projektu musí být součástí projektové žádosti).

Příklad projektového záměru pro projekt „REMAKO“, který jsme zpracovávali v naší společnosti OLOMOUC TRAINING CENTRE, s.r.o., spolu s partnerskými organizacemi, je v příloze č. 1 této práce.

## 2.2.2. Řízení rozsahu projektu

Základem pro řízení rozsahu projektu je detailní specifikace klíčových aktivit, které je nutné realizovat pro splnění účelu, cílů a očekávaných výstupů projektu. Ke každé klíčové aktivitě potřebujeme přiřadit zdroje, tj. zodpovědné členy projektového týmu/náklady na realizaci aktivit s odhadem časových kapacit pro realizaci klíčových aktivit. Dále je potřeba stanovit tzv. klíčové milníky projektu, které pomáhají stanovit **kritickou cestu projektu**, jež ukazuje možná úzká místa pro úspěšnou realizaci projektu:



**Obr. č. 15: Síťový diagram - CPM** (Kala P.,1998-2009)

## 2.2.3. Řízení času na projektu

Základním nástrojem pro stanovení časových kapacit projektu je tzv. Ganttův diagram, který znázorňuje:

- hlavní činnosti nebo fáze projektu
- hierarchii činností projektu
- jak činnosti následují za sebou
- trvání každé činnosti
- předpokládaný konec každé činnosti
- trvání celého projektu
- předpokládaný konec celého projektu

Příklad Ganttova diagramu použitého pro konkrétní projekt realizovaný společností OLOMOUC TRAINING CENTRE, s.r.o. je uveden v příloze č. 2 této práce.

## 2.2.4. Řízení nákladů projektu

Efektivní řízení nákladů projektu má několik fází:

1. sestavení podrobného rozpočtu projektu, který zahrnuje podrobný popis jednotlivých nákladů projektu, členěný do klíčových kapitol rozpočtu, jakými zpravidla jsou:
  - a) Lidské zdroje
  - b) Cestové
  - c) Vybavení, zařízení a dodávky zboží
  - d) Provozní a režijní výdaje
  - e) Ostatní výdaje a služby
2. Čerpání prostředků ve vazbě na časový harmonogram projektových aktivit a čerpání finančních prostředků.
3. Přesné výkaznictví všech prací prováděných na projektu
4. Schvalování vynaložených nákladů na zasedání řídicího výboru projektu všemi zúčastněnými

V příloze č. 3 uvádím příklad rozpočtu pro projekt realizovaný v naší společnosti OLOMOUC TRAINING CENTRE, s.r.o.

## 2.2.5 Řízení kvality projektu

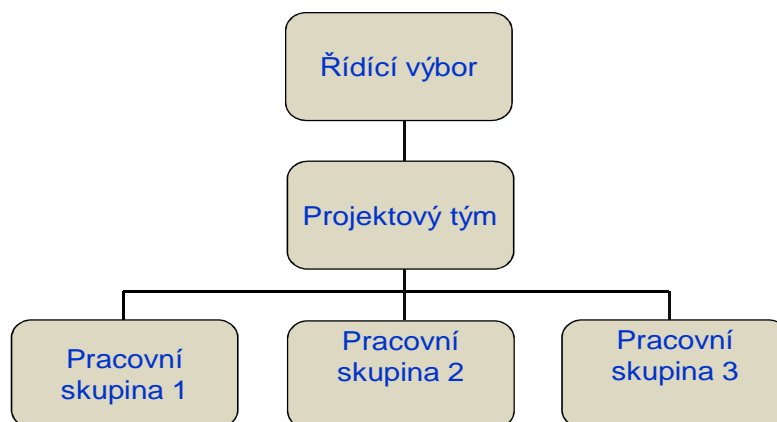
Řízení kvality projektu je podmíněno vytvořením vhodné realizační struktury vedení projektu a nastavení souslednosti jejích aktivit v souladu s požadavky projektového záměru a podle struktury odpovědnosti a úrovně řízení projektu ve vztahu k nadřízenému subjektu, je zárukou kvalitní realizace projektu.

Pracovní tým, který je pověřen řízením projektu, by v optimálním případě měl být složen z pracovníků, kteří mají již dostatečné zkušenosti s realizací projektů, odborné znalosti v oblasti řešené projektem a mají i komunikační schopnosti, které jsou podmínkou pro úspěšnou realizaci projektu zejména v případě, kdy se jedná o realizaci rozsáhlejšího projektu, nebo projektu s větším počtem partnerů.

Na obrázku č. 16 je ukázána možná organizační struktura projektového týmu, která se dá přizpůsobit podle rozsahu projektu, klíčových aktivit, složení celého projektového týmu.

# Projektová organizace

---



© KALA, 1998-2009

**Obr. č. 16: Projektová organizace** (Kala P., 1998-2009)

Projektový tým je hlavním výkonným článkem projektu. Jedním z prvních úkolů plánovací fáze projektu je ustanovení organizační struktury projektu a nastavení jejích vztahů k mateřské organizaci. Projektový tým je skupina osob, které se realizačně podílejí na splnění cílů projektu a po dobu projektu podléhají řízení projektového manažera, a to v rozsahu přiděleného času nebo určité pracovní kapacity a v rámci přidělených oprávnění a odpovědností. (Svozilová, 2006, str.33)

Řízením projektu, tedy projektovým managementem, by měla být pověřena skupina pracovníků, která bude schopná svými činnostmi pokrývat všechny úrovně řízení projektu. Může se jednat o pracovníky organizace žadatele, resp. příjemce, případně mohou být do této skupiny přizváni i pracovníci partnerských organizací. Účast pracovníků partnerských organizací zajišťuje dobrou provázanost a přenos informací mezi jednotlivými partnerskými organizacemi.

Členové řídicího projektového týmu mohou být zvoleni, nebo jmenováni. Projektový tým je zodpovědný za koordinaci projektových aktivit, za organizační a provozní stránku projektu, dosažení plánovaných monitorovacích indikátorů a současně je také zodpovědný za zajišťování efektivní komunikace na všech úrovních realizace projektu, tedy směrem k poskytovateli dotace, směrem k vedení organizace příjemce, směrem k partnerům projektu a směrem k jednotlivým pracovníkům projektu.

Obrázek č. 17 shrnuje klíčové požadavky na kompetence projektového manažera:

### Požadavky na projektového manažera

---

- **Odbornost**
  - Technické znalosti
  - Ovládání nástrojů projektového řízení
- **Interpersonální dovednosti**
  - Budovat a vést tým
  - Komunikovat
  - Řešit konflikty a vyjednávat
  - Školit
- **Koncepční, manažerský, obchodní pohled**
  - Prodávat projekt
  - Naplňovat strategii projektu



© KALA, 1998-2009

**Obr. č. 17: Požadavky na projektového manažera** (Kala P.,1998-2009)

#### 2.2.6 Řízení zdrojů projektu

Řízení zdrojů projektu zahrnuje řízení lidských, finančních, informačních a materiálních kapacit projektů.

#### 2.2.7 Řízení komunikace projektu

Pro úspěšnost projektů je mnohdy rozhodující také to, jakým způsobem, co a kdy komunikujeme zúčastněným zainteresovaným stranám (zaměstnanci, investoři, poskytovatelé dotací, vedení společnosti apod.). Proto je dobré do projektu také zařadit zvláště v iniciační fázi přípravu tzv. komunikačního plánu projektu.



## 2.2.8 Řízení rizik projektu

Pro tento účel je důležité postupovat následujícím způsobem:

- Identifikace každého jednotlivého rizika. Co se může nepodařit?
- Vyhodnocení závažnosti důsledků každého rizika. Jinými slovy, co by to způsobilo, kdyby se riziko naplnilo?
- Odhad stupně pravděpodobnosti výskytu rizika.
- Vyhodnocení pravděpodobnosti rizik, která mohou nastat jako důsledek výskytu primárního rizika
- Formulace opatření k eliminaci rizik

### **Příklad z vlastní praxe – projekt EQUAL:**

Projektové riziko – „Nasazení jednotlivých partnerů rozvojových partnerství.“

Rizikem každého projektu tohoto typu je, že ne všichni partneři budou pracovat se stejným nasazením a budou dodržovat všechny priority a dohodnuté harmonogramy činností. Toto může být ovlivněno zapojením partnerů do dalších projektů, které může způsobovat kolize v plnění pracovních programů.

Toto riziko se může projevat zejména tak, že při rozdělení projektu na vybrané subprojekty, se tyto subprojekty nebudou vyvíjet se stejnou dynamikou a kvalitou, může docházet k časovým skluzům apod. Navíc může dojít k přetížení některých partnerů, na které dopadne řešení nejdůležitějšího objemu prací a může tak docházet nepřesnostem, chybám a časovým skluzům.

Opatření k minimalizaci rizika:

- upřesňování a vyhodnocování plnění pracovního programu na daný měsíc v rámci pravidelných zasedání řídicího výboru
- vzájemná informovanost o zapojení do jiných projektů a porovnávání časových harmonogramů a řešení případných časových kolizí.

Důležitým nástrojem pro řízení rizik projektu je nastavení systému interní kontroly.

### **Příklad z vlastní praxe – projekt EQUAL:**

Cílem našeho systému interní kontroly je:

- Schopnost včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů, cílů a pracovního programu projektu.
- Vytvářet podmínky pro hospodárné, efektivní a účelné fungování projektu. Zajistit průběžnou zpětnou vazbu pro včasné podávání informací řídicímu

výboru projektu a manažerovi projektu o výskytu nedostatků a o přijímaných a plněných opatřeních k jejich nápravě.

- Monitorovat plnění cílů rozvojového partnerství a práce našeho rozvojového partnerství.
- Monitorovat, vyhodnocovat a zajišťovat realizaci včasných nápravných opatření pro zdárné plnění mezinárodních TCA.
- Monitorovat naplňování principů Iniciativy Společenství EQUAL.

Subjekty pověřené interní kontrolou a externí kontrolou:

- a) koordinátor projektu
- b) odpovědní garanti za subprojekty z řad zaměstnanců příjemce nebo partnerů.
- c) Řídící výbor rozvojových partnerství pravidelně 2 x měsíčně při svých pravidelných zasedáních
- d) Finanční manažer projektu
- e) Externí auditor

Kontrola a audit je zajišťována následujícím způsobem:

- základním dokumentem pro interní kontroly je schválená Smlouva o národní spolupráci ve všech svých částech a zejména pak pracovní program pro Akci 2 a 3 a schválený rozpočet
- pro zajištění úspěšné realizace národního projektu i mezinárodních projektů využíváme tyto typy kontrol:

#### **a) dopředná kontrola**

- zaměřená na předběžné zhodnocení plánovaných aktivit a činností z hlediska plánovaných výstupů, výsledků a dopadu dané aktivity na plnění cílů a záměrů projektu a časové, odborné a finanční dotace. Tato kontrola bude sloužit ke snížení rizika případných nedostatků v realizaci jednotlivých aktivit projektu.

Kontrola bude zajišťována koordinátorem projektu, odpovědnými guaranty za jednotlivé subprojekty a finančním manažerem pověřeným správou rozpočtu a vedením účetnictví.

Při kontrole, která předchází rozhodnutím o schválení použití prostředků, prověřují odpovědné osoby podklady předložené kontrolovanými osobami pro připravované operace před jejich uskutečněním. Tato kontrola se soustřeďuje především do období před přijetím rozhodnutí nebo uzavřením smlouvy a je zaměřena zejména

na prověřování skutečností, které jsou rozhodné pro vynakládání těchto výdajů nebo pro jiná plnění.

Kontrolní orgány při předběžné kontrole posuzují, zda plánované a připravované operace odpovídají stanoveným úkolům a jsou v souladu s právními předpisy, schválenými rozpočty, programy, projekty, uzavřenými smlouvami nebo jinými rozhodnutími o nakládání s prostředky.

### ***b) Průběžná a následná kontrola a audit***

Při průběžné kontrole prověřují odpovědné osoby tyto oblasti:

- dodržování schváleného pracovního programu a harmonogramu činností
- dodržování naplňování principů EQUAL
- dodržování stanovených podmínek a postupů při uskutečňování, vypořádávání a vyúčtování schválených operací,
- přizpůsobování uskutečňování operací při změnách ekonomických, právních, provozních a jiných podmínek novým rizikům
- včasné a přesné zápisy o uskutečňovaných operacích v zavedených evidencích a automatizovaných informačních systémech, a zda zajišťují včasnou přípravu stanovených finančních, účetních a jiných výkazů, hlášení a zpráv.
- Při kontrole vykonávané následně po vyúčtování operací odpovědné osoby prověřují, zkoumají a vyhodnocují u vybraného vzorku těchto operací zejména, zda údaje o hospodaření věrně zobrazují zdroje, stav a pohyb prostředků a zda tyto údaje odpovídají skutečnostem rozhodným pro uskutečnění příjmů, výdajů a nakládání s prostředky, přezkoumávané operace jsou v souladu s právními předpisy, schválenými rozpočty, programy, projekty, uzavřenými smlouvami nebo jinými rozhodnutími přijatými v rámci řízení a splňují kritéria hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti, opatření přijatá projektovými orgány včetně opatření k odstranění, zmírnění nebo předcházení rizik jsou kontrolovanými osobami plněna.
- Zjistí-li odpovědné osoby při výkonu průběžné a následné kontroly, že s prostředky je nakládáno nehospodárně, neefektivně a neúčelně nebo v rozporu s právními předpisy, oznámí své zjištění písemně manažerovi projektu, který je povinen informovat řídicí výbor projektu a přijmout opatření k nápravě zjištěných nedostatků a opatření.
- Audit bude zajišťován externí auditorskou společností v souladu s obecně závaznými právními předpisy.

### **2.2.9 Řízení nákupu na projekt**

Podle charakteru a zaměření projektu mohou vyvstat požadavky na nákup služeb, materiálů, strojů a zařízení, potřebných k úspěšné realizaci projektu. V případě nákupu externích služeb/výrobků/materiálů je nutné v projektu nastavit pravidla pro výběrové řízení na dodavatele pro zajištění transparentnosti a dosažení co nejvýhodnějšího poměru kvality a ceny nakupovaných služeb/materiálů/produktů. Příklad zadávacího řízení pro nákup služeb projektu pro naši společnost OLOMOUC TRAINING CENTRE je uveden v příloze č. 4.

### **2.2.10 Shrnutí klíčových požadavků na efektivní řízení projektu:**

- a) Připravit projektový záměr s vymezením stručného popisu věcné stránky projektu, definicí měřitelných výstupů, harmonogramu realizace a finančních prostředků nutné k realizaci projektu. J této fázi je také vhodné použít tzv. logický rámeček projektu.
- b) Vymezit klíčové kompetence a zodpovědnosti jednotlivých členů projektového týmu a případných partnerů projektu a stanovit pravidla společného rozhodování a komunikace zvláště v případech partnerských projektů.
- c) připravit detailní pracovní program a harmonogram projektu - pro tento účel je velmi vhodné využít jeden z nástrojů projektového řízení tzv. Ganttův diagram a diagram kritické cesty.
- d) Sestavit podrobný rozpočet projektu.
- e) Specifikovat klíčová rizika, která mohou ohrozit realizaci projektu a připravit opatření pro jejich eliminaci.
- f) Nastavit pravidla a mechanismy pro interní audit a kontrolu projektu.
- g) Nastavit požadavky pro výběr dodavatele externích služeb/produktů.

### 3. HODNOCENÍ EFEKTIVITY VYUŽITÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ PRO ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI ORGANIZACE

#### 3.1 Hodnocení podle systému ISO

Téměř čtyřleté zkušenosti naší firmy s řízením managementu jakosti podle požadavků normy ČSN EN ISO 9000:2001 ukazují vhodnost tohoto systému i pro vzdělávací a poradenské instituce, s tím, že i on má své přínosy a úskalí, které by se daly shrnout takto:

- ISO 9000 + přináší disciplínu do řízení použitím postupů a standardizací procesů.
- ISO 9000+ dokumentuje metody, kterými je systém managementu jakosti zaváděn ve firmě, což znamená, že musí být splněny všechny specifikované požadavky a potřeby zákazníků; tím jsou zahrnuty všechny aktivity související s jakostí. Plně dokumentovaný systém zajistí, že oba požadavky, zákazníkům požadavek, jakým je potřeba konzistence služeb, a požadavek podniku, např. na účinné využití všech zdrojů, jsou splněny. Pro každou činnost je zpracován podrobný postup, na odpovídajících místech jsou používány stejné postupy. Každé místo systému je pravidelně monitorováno, aby byl proveden
  - a) systémový audit, který je prováděn s cílem stanovit, zda pracovníci postupují v souladu s dokumentovaným systémem,
  - b) přezkoumání systému, které je prováděno s cílem stanovit, zda používaný systém je stále nejlepším způsobem provádění daných procesů. Jestliže tomu tak není, pak musí být systém změněn, změna musí být vydána a doručena všem zainteresovaným a proces odpovídajícím způsobem upraven, aby byl systém stále udržován konzistentní.
- V některých případech je certifikovaný systém nutnou podmínkou pro schopnost konkurovat v daném oboru a splnit podmínky zákazníka při výběru dodavatele vzdělávacích a poradenských služeb.
- Při zavádění systému managementu jakosti je důležité si dopředu ujasnit:
  - ✓ proč jste se rozhodli zavést systém,
  - ✓ co musí být uděláno pro dosažení certifikace,
  - ✓ kdo za co odpovídá (člen vrcholového vedení odpovídá za celý systém),
  - ✓ jaké cíle mají být dosaženy,

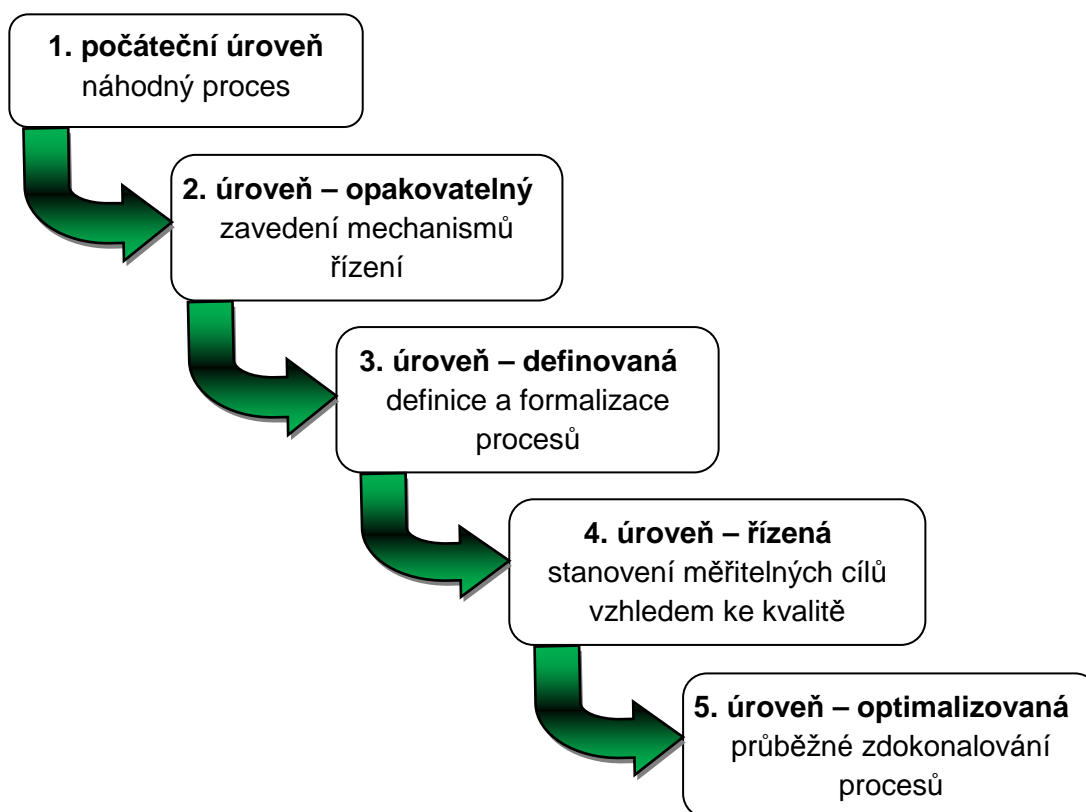
- ✓ jak budou využity zadokumentované postupy a procesy pro operativní řízení organizace.
- Doba potřebná pro vytvoření příručky a získání certifikace je nejméně 1 rok.
- Je nutné, aby procesy byly efektivní dříve, než budou standardizovány. Častou chybou bývá, že se pro zadokumentování procesu řízení jakosti popisují stávající procesy, které však nemusí být efektivní.
- Schéma zabezpečování jakosti může ztížit inovace a zlepšování. ISO 9000+ je často označováno jako učení se běhat dříve, než jste se naučili chodit. Nepočítá s postupným vývojem a nemusí dostatečně ovlivňovat postoje zaměstnanců k neustálému zlepšování a učení se.
- Je důležité předem zvážit, zda budování systému ISO 9000+ nevyvolá rozkol. Je potřebné uvážit vhodné načasování zavádění ISO 9000+, pokud již byly iniciovány jiné změny.
- Důležité je zvážit zda má společnost vhodné zdroje. V počátcích může být potřebné využít služeb konzultanta s referencemi, který poskytne vedení při přípravě příručky a později pomůže se zaváděním a udržováním systému. To může způsobit problémy zejm. malým organizacím, pro které potřebné finanční zdroje mohou být obtížněji dostupné.
- Další klíčovou otázkou je zda je organizace schopná se přizpůsobit procedurám, které jsou potřebné pro dosažení ISO 9000+. Situace malých organizací může být poněkud obtížnější. Zaměstnanci, kteří po řadu let provádějí stejné úkoly, nemusí rozeznat potřebu změnit způsob, kterým jsou činnosti prováděny, a potřebu dokumentovat, jak činnosti provádějí. Také manažeři nemusí mít dostatek zkušeností, které překračují jejich vlastní role ve společnosti, a může být pro ně obtížné zhodnotit potřebnou úroveň motivace, kompetencí a zdrojů, jež jsou potřebné pro dosažení standardu ISO 9000+. Management organizace může být nucen uvažovat o ISO 9000+ jednoduše proto, že je pod tlakem zákazníků nebo dodavatelů, kteří mají vlastní schéma zabezpečování jakosti a jejichž cílem je zjednodušit vlastní procesy tím, že použijí dodavatele, kteří mají vlastní dokumentované postupy.
- Normy jdou svým formalizovaným postupem tak daleko, jak v daném směru mohou. Ale z jejich povahy plyne, že jsou více rigidnější, než je vhodné, jestliže má být dosaženo radikální změny. Normy jako takové kladou omezení a norma, jakou je ISO 9000+, se musí zabývat postupy a tím, co může být dokumentováno. Proto je zde riziko, že budou uplatněny byrokraticky, bez ducha a srdce lidí. Ti pak mohou nabýt pocitu, že když máme ISO 9000+,

je vše v pořádku, jsme jakostní organizace a nebo také, že je celé ISO zbytečné. Vina není v normě ISO 9000+, ale je nutno uvědomit si její omezení. Je to podobné jako se zákony. Jak by to bylo krásné, kdyby všichni lidé dělali správné věci, protože si to ve svém srdci přejí. Bohužel žijeme v reálném světě.

- I když naše společnost dosud úspěšně prošla všemi dohledovými audity a byla opětovně recertifikována podle norem ISO, přesto se ukazuje, že splnění požadavků norem ISO ještě neznamena, že společnost efektivně řídí svoji výkonnost a rozvíjí konkurenceschopnost.
- Softwarové nástroje ATTIS pro řízení výkonnosti poskytují významnou přidanou hodnotu a nadstavbu nad systém řízení jakosti podle norem ISO – umožňují eliminovat klíčové nedostatky systému řízení jakosti podle norem ISO a poskytují managementu společnosti, ale i zaměstnancům praktický, transparentní a snadno uchopitelný nástroj pro operativní i strategické řízení výkonnosti organizace, který integruje strategii společnosti s dílčími výkonovými cíli zaměstnanců, se způsoby hodnocení, odměňování a rozvoje zaměstnanců v souladu s vizí a strategií organizace.

## 3.2 Hodnocení podle modelu CMM

Podle Juřici a Černohorské CMM - Capability Maturity Model vyhodnocuje stupně vývoje procesně zaměřených organizací. Zařazení do úrovně vyspělosti je prováděno na základě vyhodnocení implementace postupného zdokonalování řízení procesů ve firmě. Capability Maturity Model rozeznává pět stupňů vyspělosti. Úroveň je jasně definovaný stupeň dosažené vyspělosti. Každá úroveň vyspělosti poskytuje vývojovou základnu pro další kontinuální zlepšování procesu.



**Obr.č. 18: Capability Maturity Model - stupně zralosti a jejich charakteristika**

(Juřica P., Černohorská L. použili tabulku od FIALA, J., MINISTR, J, 2003)

### První úroveň – počáteční

Tato úroveň je výchozí pro řízení procesů, je označována jako výchozí nebo-li počáteční úroveň. Definované procesy jsou vykonávány částečně, nebo vůbec. Procesy jsou prováděny chaoticky a jejich úspěch je závislý na individuálních schopnostech jednotlivých vykonavatelů a na jejich úsilí. Proto je pro firmu na této úrovni procesní vyspělosti důležité, aby získala a hlavně si udržela kvalitní pracovníky. Kvalita a efektivita činností je dosahována v závislosti na výkonu jednotlivých pracovníků. Mezi vstupem a výstupem procesu probíhá chaotický děj.



Znamená to, že průběh činností byl stanoven pouze pro účel daného procesu jako provizorium a nebude se v budoucnu opakovat.

### **Druhá úroveň – opakovatelná**

Na tomto stupni vyspělosti firmy je zavedeno řízení, plánování a monitorování procesů. Je zajištěna jakost produktů i procesů. Evidují se požadavky a řídí se vztahy mezi subdodavateli. Jsou identifikovány hlavní opakovatelné procesy a existuje popis jejich charakteristik z hlediska výkonnosti. Projevuje se snaha procesy řídit. Činnosti lze zopakovat za předpokladu opakování stejných parametrů na vstupu do procesu.

### **Třetí úroveň – definovaná**

Tato úroveň představuje standardizaci procesů uvnitř firmy. Definované výstupy plynule přecházejí jako vstupy do činností následujících. Případné nesrovnalosti mezi činnostmi jsou identifikovány a odstraněny v průběhu definování procesů, nikoli při jejich uskutečňování. Management přizpůsobuje průběh standardních procesů měnícím se vnitřním a vnějším podmínkám firmy.

### **Čtvrtá úroveň – řízená**

V této fázi vývoje podniku jsou již stanovena kritéria pro měření kvality prováděných procesů a jimi vytvářených výstupů. Naměřená data se shromažďují a následně je prováděna analýza těchto reálných dat, které popisují průběh procesů. Management provádí měření nejen výsledků, ale i postupů všech procesů. Vyhodnocuje se jejich úspěšnost a dále se vyhodnocuje závažnost vzniklých problémů.

### **Pátá úroveň – optimalizovaná**

Tato úroveň je charakterizována nepřetržitým zdokonalováním procesů uvnitř organizace na základě zpětné vazby. Management umí identifikovat slabé stránky v řízení procesů a snaží se o vyloučení omylů. Na úrovni pracovních týmů je prováděna analýza odhalených chyb a určení jejich příčin. Aktivita eliminující odhalené nedostatky jsou implementovány do standardních procesů organizace. Organizace na tomto stupni vyspělosti je schopna předvídat efekty potencionálních změn vyvolaných úpravami standardních procesů. Neustále probíhají inovace a zavádí se nové myšlenky i technologie ( Juřica P., Černožorská L.,2009).

OLOMOUC TRAINING CENTRE, s.r.o., má od roku 2007 zaveden systém managementu jakosti v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001. Od roku 2010 společnost využívá softwarové nástroje pro řízení výkonnosti ATTIS.

Ve společnosti je zavedeno řízení, plánování, monitorování a vyhodnocování efektivity procesů pro zajištění jakosti produktů i procesů. U každého procesu jsou formulovány klíčové vstupy a výstupy, měřítka efektivity procesů a jsou stanoveny klíčové ukazatele výkonu pro vlastníky jednotlivých procesů. Efektivita procesů je vyhodnocována 1 x ročně na základě dat, získaných monitorováním procesů. Veškeré požadavky zákazníků jsou řádně evidovány a jsou řízeny vztahy mezi subdodavateli. Hlavní opakovatelné procesy jsou identifikovány a popisovány jejich charakteristiky z hlediska výkonnosti. Procesy uvnitř firmy jsou standardizovány a definované výstupy plynule přecházejí jako vstupy do následujících činností. Případné nesrovnalosti mezi činnostmi jsou identifikovány a odstraňovány v průběhu definování procesů, nikoli až při jejich uskutečňování. Management přizpůsobuje průběh standardních procesů měnícím se vnitřním a vnějším podmínkám společnosti, požadavkům trhu a zákazníků.

Společnost má nastaveny kompetenční modely pro jednotlivé pracovní pozice a jednotliví pracovníci mají stanovené výkonové cíle a ukazatele, kterých mají dosáhnout. Úroveň výkonnosti a kompetencí pracovníků je pravidelně vyhodnocována a pracovníkům je poskytována zpětná vazba prostřednictvím řízených pohovorů s nadřízeným, jejichž výstupem jsou úpravy mzdy (jak fixní, tak i variabilní složky) a plány rozvoje na následující období, jak v oblasti požadovaného výkonu, tak v oblasti požadovaného rozvoje kompetencí.

I přes využívání zmiňovaných efektivních nástrojů řízení výkonnosti a procesů má společnost rezervy a to zejména v oblasti důsledného měření nejen výsledků, ale i postupů všech procesů a dále pak nepřetržitého zdokonalování a inovování procesů uvnitř organizace na základě zpětné vazby.

Z pohledu výše uvedeného hodnocení podle obecného modelu vyhodnocování procesů, CMM, společnost prozatím podle mého názoru dosahuje **čtvrtého, tzv. řízeného stupně řízení procesů**, kdy jsou již stanovena kritéria pro měření kvality prováděných procesů a jimi vytvářených výstupů. Naměřená data se shromažďují a následně je prováděna analýza těchto reálných dat, které popisují průběh procesů. Management provádí měření nejen výsledků, ale i postupů všech procesů. Vyhodnocuje se jejich úspěšnost a dále se vyhodnocuje závažnost vzniklých problémů.

## ZÁVĚR

Závěrem své práce bych chtěl zkonfrontovat zmiňované teoretické předpoklady a praktické zkušenosti s implementací managementu jakosti, procesního a projektového řízení jako nástrojů řízení a zvyšování výkonnosti vzdělávací a poradenské společnosti s publikovaným názorem Doc. Ing. Endre Tótha, DrSc., který ve svém článku uvádí, že v manažerských iniciativách během posledních deseti let dominuje bezesporu procesní řízení, jehož popularitu prokazují početné knižní tituly, články, elektronická média i webové stránky. Poradenské firmy kladou důraz na zavedení, obnovu či získání vyšších certifikačních bonifikací, včetně poradenství, implementace, školení a koučingu. Systémy procesního řízení a certifikací jsou dnes nepřehlédnutelným fenoménem, ale i razantně se prosazujícím byznysem.

Procesní řízení svou podstatou, ale i přísliby vyvolalo manažerské hnutí, které frontálně zasáhlo všechny institucionální sféry společenského života. Procesní řízení tak budují firmy, školy, ústavy i státní správa. Podnikatelské a manažerské kruhy a nezaujatí analytici však dnes vysílají výstražné signály, že ani procesní řízení není "divotvorným všelékem" a cestou k revoluční přeměně. Historická paměť o "spásných metodách" a střízlivý empirický pohled nás dnes znovu vybízí k ostražitosti vůči jednostrannosti a módnosti.

### **Jsou systémy procesního řízení revolučním přínosem, anebo jsou kontraproduktivní, módní zátěží managementu?**

Firmy se zavedeným procesním řízením ani držitelé certifikací se nevyznačují vyšší prosperitou a lepšími hospodářskými výsledky než jiné firmy, společnosti či organizace. Procesní řízení není ani zárukou strategického náskoku před konkurencí a vyšší produktivity využívání potenciálu zdrojů firem. Firmy s certifikací nejsou odolnější proti krizím, rizikům ani dalším hrozbám hospodářství.

Procesní řízení nevnáší do firmy novou manažerskou inteligenci, pružnost, koncepčnost ani manažerskou excelenci. Relativní otažitost a vydělenost ze skutečného manažerského dění tak zůstává jeho přetrvávající největší slabinou.

Procesní řízení nezjednodušuje a nezlevňuje procesy řízení a nesnižuje řídicí a správní aparát. Naopak, zakládá formalistickou diverzifikaci procesů, vyvolává hromadění tzv. řízených (řídících) dokumentů, dále navyšuje administrativní zátěž a vyvolává permanentně náklady (návrh, projekce, zavedení, implementace, údržba a nepřetržitá obnova systémů). Vyžaduje také specialisty, průběžný servis a nepřetržité permanentní korekce.

Podnikatelé a vlastníci firem, statutární i exekutivní vrcholový management je vůči procesním systémům převážně lhostejný a nezřídka chová i tichou averzi. Pokud se k nim hlásí, pak nejčastěji z důvodu zviditelnění firmy a zdůraznění své manažerské osobnosti a významnosti. S certifikacemi se firmy pyšní ve svých nejdistingovanějších prostorách a na webových stránkách a prezentují je jako součást "image" či "corporate identity". Manažeři vidí firmy procesně; chtějí procesy zlepšovat a řídit; vůbec ale nevěří, že jim k tomu formální procesní řízení a systémy řízení nějak pomohou.

Externí dodavatelé, projektanti, auditoři a akreditační autority jsou bezmezně nadšení. Vykazují neutuchající entuziasmus, přicházejí s novými upgrady a inovačními přísliby ještě "světlejší budoucnosti". K odpovědnosti za nevalné efekty, popř. i selhání se nehlásí a vinu za nezdar přenášejí na odběratele a "implementační potíže". Pro ně je to výborný, bezrizikový a nikdy nekončící byznys.

Interní procesní manažeři jsou střízlivější, jejich postoje se rozptylují na škále od velkého fandovství až po profesní a specializační solidaritu a potěšení ze setrvačnosti. Vědomi si své jedinečnosti a důležitosti všemožně posilují svůj status a podporují rozvoj a inovace systémů. Jejich vliv na využívání systému je omezený.

V současné době je evidentní, že modelování procesů se ocitá v paradoxní situaci. Procesní myšlení je bezesporu stěžejním proudem dalšího posunu managementu. Na jedné straně jsou tak procesy precizně a spolehlivě a na elegantní platformě formovány do sady subsystémů procesního řízení. Na straně druhé právě tyto formální atributy v podobě pevných režimů vstupů, transformací a výstupů, rozhraní procesů, standardů a další znaky činí procesní řízení přetechnizovaným, rigidním, odosobněným. Tím se tyto procesy separují od skutečného manažerského dění a stávají se přítěží běžného řídicího využívání. Bez ohledu na zmíněný paradox se trend procesního řízení v hloubce i věcném rozsahu rozrůstá a posiluje. Je atributem modernosti a módnosti a neutuchajícím zdrojem nákladů“ (TÓTH, 2010)

Jak dále?

## **1 - Změňme přístup k procesům**

Zapomeňme na tradiční postup "popiš, co děláš, a dělej to, co je sepsáno". Konstruktivní je přístup: "Zjisti, jaké procesy a kdy manažer skutečně potřebuje". Procesy koncipujeme selektivně na zjištěné konkrétní potřeby. (TÓTH, 2010)

Zkušenosti naší společnosti ukazují, že je skutečně důležité se zaměřit na to, abychom dělali správné věci, než na to, abychom dělali věci správně. Proto jsme,

i když máme zavedený a prověřený systém managementu jakosti certifikovaný podle norem ISO, začali využívat softwarové nástroje ATTIS pro řízení výkonnosti, od kterého očekáváme přínos v podobě zvýšení efektivity poskytování našich služeb zákazníkům, měřených takovými ukazateli jako jsou např. zvýšení tržeb, přidané hodnoty na pracovníka, zvýšení výnosnosti/rentability zakázek, zvýšení spokojenosti zákazníků.

## **2 - Prvotními konceptory procesů musí být klíčoví manažeři**

Oni jsou subjekty řízení, nositeli intuitivních a diskursivních postupů, a pouze oni diferencují procesy "lege artis" a "ex lege". (TÓTH, 2010)

Opět potvrzujeme z naší praxe, že úloha vrcholového managementu při koncipování procesů a při monitorování a vyhodnocování jejich efektivity a dodržování ze strany pracovníků je nezastupitelná a nedá se delegovat na výkonné pracovníky.

## **3 - Revidujme a minimalizujme procesy**

Vylučme neúčinné a zatěžující procesy v duchu odkazu P. Druckera: "Nic není neúčinnějšího, než dělat dobře něco, co by se vůbec nemělo dělat". Nebojme se otázek jako „Je daný proces vůbec potřebný?“ a „Co se stane, když proces vynecháme?“ (TÓTH, 2010)

Zkušenosti naší „malé“ společnosti ukazují, že je skutečně důležité být kritičtí při posuzování toho, co potřebujeme řídit pro dosahování strategických cílů a zajištění dostatku zakázek: proto potřebujeme důkladně měřit efektivitu stávajících procesů a propojovat ji s výkonností jednotlivých zaměstnanců firmy. K tomu nám slouží softwarová podpora ATTIS, jejíž efektivitu budeme schopni vyhodnotit nejdříve na konci roku 2011 vzhledem ke krátké době její aplikace.

## **4 - Orientujme se na soudobý organizační pohyb**

Stěžejním organizačním pohybem dneška je redukce a úspornost ve firmě ("downsizing"). Je třeba najít organizační platformu, v níž převládá racionalita, jednoduchost, kompetence, vysoká výkonnost, uvolňování znalostí, adresná odpovědnost a loajalita. Nelze zapomenout ani na posílení multifunkčnosti manažerů. Organizační kultura musí být prodchnuta heslem "pocitovost se vyplácí". (TÓTH, 2010) Naše společnost si dnes bytostně uvědomuje dopady krize a útlumu, které postihly řadu našich stávajících i potenciálních nových klientů – škrty v rozpočtech na vzdělávání, tlak na měřitelné výstupy a efekty vzdělávání a poradenství, příklon k internímu vzdělávání apod. Tyto tendence vedou i naši společnost k tomu, abychom

se v dodávce našich služeb zaměřovali na poskytování přidané hodnoty zákazníkům, bez „zbytečného teoretizování“.

### **5 - Revidujme manažerské pozic**

Vstupem novějších iniciativ a metod do firem se rozrůstá kompetenční spektrum manažerů. Z hlediska procesního řízení je jeden a tentýž manažer "nositel procesu", z hlediska řízení rizik "vlastníkem rizik", z hlediska krizí "krizovým manažerem apod. Ve skutečnosti však je vždy manažerem jediné profesní pozice a "vlastnictví" dalších aktivit nemůže být jiné než fiktivní.

Při vědomí výše uvedeného v případě zavádění „procesního řízení“ u zákazníka se zaměřujeme na podporu uplatnění „selského rozumu“ v poskytování efektivních produktů/služeb.

### **6 - Infiltrujme všechny iniciativy a metody do jednoho systémového proudu**

Bezpočet slibných iniciativ, jako jsou Balanced Scorecard, Controlling, Customer Relationship Management, Internal Audit, Business Proces Management, Project Management, Risk Management, Compliance Management, Bussines Process Reengineering, Crisis Management, nebude mít při izolované aplikaci úspěch. Jejich důmyslná selekce a zejména systémová integrace je nevyhnutná a jediná cesta do budoucnosti. (TÓTH, 2010)

Dlouholetá zkušenost naší společnosti na poli vzdělávání a poradenství pro firemní klientelu nás naučila, že i když existuje řada iniciativ, nástrojů a metod, které se „tváří“, že určitě zvýší výkonnost a zajistí přežití organizace i v době krize, tak je nutné vybrat a přizpůsobit různé nástroje pro udržení a zvyšování výkonnosti aktuální situaci klienta.

## ANOTACE

<b>Jméno a příjmení autora:</b>	Roman Pummer
<b>Instituce:</b>	Moravská vysoká škola Olomouc
<b>Název práce:</b>	Aplikace procesního řízení v organizaci firmy Olomouc Training Centre, s.r.o.
<b>Název práce v anglickém jazyce:</b>	Application of Process Management in the Organization of the Company Olomouc Training Centre, Ltd.
<b>Vedoucí práce:</b>	RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA
<b>Počet stran:</b>	67
<b>Počet příloh:</b>	4
<b>Rok obhajoby:</b>	2011
<b>Klíčová slova:</b>	Systém řízení jakosti, proces, procesní řízení, projekt, CMM model vyspělosti organizace
<b>Klíčová slova v anglickém jazyce:</b>	Quality Management System, process, process management, project, Capability Maturity Model

Cílem této bakalářské práce je popsat zkušenosti se zavedením systému řízení jakosti ve vzdělávací a poradenské organizaci, přínosy a možná úskalí spojená se zaváděním systémů managementu jakosti a procesního řízení.

Dále se budu zabývat uplatňováním obecných nástrojů, postupů a principů projektového řízení v praxi, při přípravě a realizaci různých typů projektů.

Na závěr posoudím vyspělost organizace využitím CMM modelu pro zvyšování efektivity procesního řízení.

The aim of this thesis is to describe the experience with the introduction of the quality management in a training and consulting organization, benefits and potential pitfalls associated with the introduction of the quality management system.

Further, I will consider the application of common tools, procedures and principles of the project management in practice, the preparation and implementation of the various types of projects.

Finally I will consider the maturity of the organization using the CMM model to improve the efficiency of the process management.

## LITERATURA A PRAMENY

ATTN Consulting. *Řízení firmy pomocí manažerských nástrojů zvýší váš zisk.* [online]. 2010. Dostupné na WWW: <<http://www.attis.cz/>>

ČSN ISO 9001:2001. *Česká technická norma - Systémy managementu kvality – Požadavky.* 1. vyd. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009-04-01. 56 s. Třídící znak 010321.

ČSN ISO 10006. *Systémy managementu jakosti - Směrnice pro management jakosti projektů.* 1. vyd. Praha: Český normalizační institut, 2004-10-01. 48 s. Třídící znak 010333.

GRASSEOVÁ, M. *Procesní řízení ve veřejném a soukromém sektoru.* 1. vyd. Brno: Press Computer, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7

HRŮZA, Tomáš. *Jak poznat vyspělé procesy?* [online]. Listopad 2007. IT Systems. Webservis CCB. Dostupné na WWW: <<http://www.systemonline.cz/sprava-it/cmimi-model-hodnoceni-vyspelosti-procesu-1.htm>>. ISSN 1802-615X

JUŘICA, Pavel. ČERNOHORSKÁ, Lenka. *Kvantifikační hodnocení procesní zralosti firem.* Brno, 2009. Fakulta podnikatelská VUT. Ústav managementu. Dostupné na WWW: <<http://konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers2009/jurica.pdf>>.

KALA, Petr. *Projektové řízení.* Podklady ke kurzu. Vlastní vyd. Olomouc: Olomouc Training Centre, s.r.o.. Zář - říjen 2009. 75 s.

OLOMOUC TRAINING CENTRE, s.r.o.. Projekt EQUAL. Regionální strategie celoživotního vzdělávání osob znevýhodněných na trhu práce v Olomouckém kraji pro zvyšování zaměstnanosti. Vlastní vyd. Olomouc: Olomouc Training Centre, s.r.o.. 2006-2008.

OLOMOUC TRAINING CENTRE, s.r.o.. Projektový záměr REMAKO. Vlastní vyd. Olomouc: Olomouc Training Centre, s.r.o.. 2008.

OLOMOUC TRAINING CENTRE, s.r.o.. Příručka jakosti OLOMOUC TRAINING CENTRE, s.r.o. dle ČSN EN ISO 9001 : 2008. 6. vyd. Olomouc: Olomouc Training Centre, s.r.o.. 2010.



Řídící orgán OPVK. Příručka pro žadatele o finanční podporu z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Praha: MPSV ČR. Verze 5. Datum platnosti: 2. 2. 2009.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 360 s. ISBN 80-247-1501-5

Systémový projekt Kvalita v dalším vzdělávání. Praha: MPSV ČR. 2006-2008.

ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4

TÓTH, Endre. Strategický management. Jaká je budoucnost procesního řízení. *Moderní řízení*. Praha: Economia. ISSN 0026-8720. 2010, roč. 45, č. 8, s. 36-39.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1	Klíčové oblasti vlivu v dalším profesním vzdělávání.....	8
Obrázek č. 2	Mapa procesů OLOMOUC TRAINING CENTRE, s.r.o.....	13
Obrázek č. 3	Hlavní procesy OLOMOUC TRAINING CENTRE, s.r.o.....	14
Obrázek č. 4	Průběhový diagram.....	15
Obrázek č. 5	Schéma procesu.....	17
Obrázek č. 6	Pyramida strategického řízení výkonnosti.....	19
Obrázek č. 7	Komplexní systém řízení výkonnosti.....	20
Obrázek č. 8	Moduly sw ATTIS pro řízení výkonnosti.....	21
Obrázek č. 9	Procesní diagram.....	22
Obrázek č.10	Procesní mapa.....	22
Obrázek č.11	Měření výkonnosti.....	23
Obrázek č.12	Karta zaměstnance – hodnocení kompetencí.....	24
Obrázek č.13	Karta zaměstnance – hodnocení výkonu.....	25
Obrázek č.14	Komponenty efektivního řízení projektu.....	27
Obrázek č.15	Síťový diagram – CPM.....	29
Obrázek č.16	Projektová organizace.....	31
Obrázek č.17	Požadavky na projektového manažera.....	32
Obrázek č.18	Capability Maturity Model – stupně zralosti a jejich charakteristika.	40

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Projektový záměr.....	52
Příloha č. 2	Rámcový harmonogram projektu – Ganttův diagram.....	62
Příloha č. 3	Rozpočet projektu.....	63
Příloha č. 4	Zadávací řízení pro výběr dodavatele služeb .....	64

Příloha č. 1:

## **PROJEKTOVÝ ZÁMĚR**

Návrh grantového projektu

REMAKO - Regionální mapa kompetencí v Olomouckém kraji

**NÁZEV PROJEKTU:** REMAKO - Regionální mapa kompetencí v Olomouckém kraji

### **NÁVAZNOST PROJEKTU NA OPATŘENÍ OPERAČNÍHO PROGRAMU LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST**

Projekt Regionální mapa kompetencí v Olomouckém kraji je primárně navázaný na globální a specifické cíle OP LZZ, prioritní osy 5 Mezinárodní spolupráce – zintenzivnění mezinárodní spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti, zvýšení efektivity strategií a politik v oblasti lidských zdrojů a zaměstnanosti a rozvoj partnerství, paktů a iniciativ v oblasti lidských zdrojů a zaměstnanosti. Věcné zaměření činnosti projektu odpovídá oblasti Inovativní projekty, a to v oblasti výměny zkušeností a přenosu dobré praxe mezi členskými státy v otázkách týkajících se věcného zaměření ESF – adaptabilita, aktivní politika zaměstnanosti, další profesní vzdělávání.

### **ANOTACE PROJEKTU**

Projekt naváže na realizovaný projekt v rámci Iniciativy Společenství EQUAL Regionální strategie celoživotního vzdělávání osob znevýhodněných na trhu práce v Olomouckém kraji pro zvyšování zaměstnanosti“ v rámci něhož bylo vytvořeno mezinárodní rozvojové partnerství „Regionální kompetence pro udržitelnou zaměstnatelnost“.

Těžiště připravovaného projektu bude v přenosu dobré praxe a systému řízení regionálních kompetencí a jeho pilotním ověření u zaměstnavatelů v regionálním měřítku a dle potřeb regionálního trhu práce.

Aktivními tvůrci regionální mapy kompetencí budou regionální zaměstnavatelé, kteří budou sami navrhovat požadované kompetence. Prioritou tedy bude zapojení zaměstnavatelů do dotváření regionální mapy kompetencí po jejím transferu od zahraničního partnera. Úloha zaměstnavatelů bude klíčová a nezastupitelná. Regionální mapa kompetencí bude výsledkem transferu zahraniční dobré praxe a taktéž širokého konsensu zaměstnavatelů, učitelů, sociálních partnerů a veřejné správy.

Součástí regionální mapy kompetencí budou i vazby jednotlivých kompetencí na soustavu povolání, na soustavu kvalifikací, na soustavu živností a na Evropský rámec kvalifikací.

Úlohou projektového týmu bude zajištění transferu systému řízení kompetencí, přenosu softwaru pro vytváření regionální mapy kompetencí, metodická a poradenská podpora a zajišťování kvality a systémové čistoty při pilotním ověřování systému řízení kompetencí u zaměstnavatelů.

V rámci projektu bude probíhat i další vývoj a dopracovávání přeneseného softwarového systému pro řízení kompetencí a proškolení jeho uživatelů.

Systém popisuje, jaké kompetence jsou potřebné pro jednotlivé profese, vyjadřuje konkrétní pracovní činnosti a postupy a stanoví znalosti, dovednosti a postoje, které musí zaměstnanec mít, aby mohl úspěšně vykonávat danou profesi.

Vytvořené profesní profily umožňují posuzovat úroveň stávajících kompetencí konkrétního člověka, stanovovat profesní rozvojové plány a připravovat efektivní tréninky a vzdělávání pro dosažení potřebných kompetencí. Profesní profily se dají přizpůsobit potřebám jednotlivých zaměstnavatelů.

Nemalou část projektu tvoří reklamní a mediální kampaně, jejichž cílem je jednak informovat cílové skupiny a potenciální uživatele o novém systému řízení kompetencí dle požadavků zaměstnavatelů, jednak v souvislosti s přípravou škol na demografický pokles žáků podporovat zájem o studium v učebních oborech.

**TYP PROJEKTU:** globální

## **ZDŮVODNĚNÍ POTŘEBNOSTI**

V roce 2001 potvrdila Evropská komise pojetí celoživotního učení jako vůdčího principu vzdělávání a profesní přípravy. Celoživotní učení je definováno jako „veškeré učení, které se uskuteční během života, a to s cílem zlepšit znalosti, dovednosti a kompetence v rámci osobních, občanských, sociálních a zaměstnaneckých perspektiv.“

Od zahájení lisabonského procesu tedy staví Evropská unie svou vzdělávací politiku i politiku zaměstnanosti na celoživotním učení, které je dostupné všem. Pro naplnění této politiky je doporučováno vytváření národních kvalifikačních soustav založených na popisech výsledků učení. Navazující aktivitou EU bylo vytvoření Evropského rámce kvalifikací, který má sloužit jako komunikační prostředek právě mezi jednotlivými národními soustavami kvalifikací. Česká republika patří do menší skupiny evropských zemí, které již budování národní soustavy kvalifikací zahájily. V současné

době je dokončován systémový projekt MŠMT „Rozvoj Národní soustavy kvalifikací podporující propojení počátečního a dalšího vzdělávání“, v němž jsou vytvářeny systémové základy Národní soustavy kvalifikací (dále NSK) – registru úplných a dílčích kvalifikací celostátně uznávaných na území České republiky.

V souladu a v návaznosti na Národní soustavu kvalifikací a s cílem akceptace regionálních specifik a regionálních požadavků na kompetence ze strany regionálních zaměstnavatelů, je třeba vytvořit na základě přenesené dobré praxe ze zahraničí systém řízení regionálních kompetencí, a to prostřednictvím projektu Regionální mapa kompetencí. Při naplnění systému samotnými uživateli tohoto systému (regionálními zaměstnavateli apod.) budou mít regionální zaměstnavatelé, vzdělavatelé, veřejná správa a ostatní sociální partneři k dispozici nástroj pro řízení lidských zdrojů, pro efektivní rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a v neposlední řadě i pro rozhodování o vyučovaných kompetencích ve školách.

Aby byl systém v co největší míře naplněn a průběžně aktualizován, je třeba dosáhnout akceptování samotného systému kompetencí ze strany zaměstnavatelů a také akceptace veřejné správy a samotných škol.

Bude tedy třeba maximálně zapojit zástupce zaměstnavatelů, a tím dosáhnout přijetí systému řízení kompetencí z jejich strany. Zapojení zaměstnavatelů musí být navázáno na vytváření evropského a národního kvalifikačního rámce.

#### **PODPOROVANÁ AKTIVITA, KE KTERÉ SE PROJEKT VZTAHUJE VČETNĚ OZNAČENÍ PRIORITY OSY A PŘÍSLUŠNÉ OBLASTI PODPORY**

Prioritní osa 5 b Mezinárodní spolupráce (Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost);

Oblast podpory – Zintenzivnění mezinárodní spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti, zvýšení efektivnosti strategií a politik v oblasti lidských zdrojů a zaměstnanosti a rozvoj partnerství, paktů a iniciativ v oblasti lidských zdrojů a zaměstnanosti;

Věcné zaměření – Inovativní projekty.

Podporované aktivity – Výměna zkušeností a přenos dobré praxe mezi členskými státy v otázkách týkajících se věcného zaměření ESF – adaptabilita, aktivní politika zaměstnanosti, další profesní vzdělávání.

## **CÍLE PROJEKTU**

- ✓ Transfer know how - systému řízení kompetencí od zahraničního partnera a jeho aplikace na regionální podmínky Olomouckého kraje.
- ✓ Vytvoření cca 100 regionálních map kompetencí dle požadavků regionálních zaměstnavatelů.
- ✓ Vytvoření cca 500 profesních profilů zaměstnanců.
- ✓ Pilotní ověření přeneseného know how.
- ✓ Naplnění systému kompetencí a zavedení systému řízení kompetencí do praxe v Olomouckém kraji.
- ✓ Vytvořit systém spolupráce škol a firem a sladit firmami požadované kompetence absolventů škol a profil absolventů škol produkovaných v současnosti.
- ✓ Vytvořit spojnici mezi školami a zaměstnavateli, aby byla zajištěna připravenost absolventů škol v regionu na praxi.
- ✓ Vytvořit vazby mezi regionální mapou kompetencí a souvisejícími soustavami (především Národní soustava kvalifikací, Národní soustava povolání, Evropský rámec kvalifikací).
- ✓ Zabezpečit informovanost uživatelů o regionální mapě kompetencí.
- ✓ Podpořit rozvoj regionální mapy kompetencí a systému řízení kompetencí mediálními a reklamními kampaněmi.
- ✓ Podporovat a zapojit zaměstnavatele do definování klíčových kompetencí pro jednotlivé pracovní pozice pro zlepšování výkonnosti organizací .
- ✓ Podporovat zaměstnance při tvoření projektů zaměřených na zařazení do pracovního procesu a na profesní růst.
- ✓ Poskytnout vzdělavatelům nástroje – kompetenční profesní profily- ke zlepšování kvality jimi poskytovaného dalšího vzdělávání.

## **CÍLOVÉ SKUPINY**

Vzhledem ke komplexnosti aktivit a dopadů projektu Regionální mapa kompetencí v Olomouckém kraji jsou jeho cílové skupiny relativně široké a lze je definovat takto:

- 1) Zaměstnavatelé v Olomouckém kraji, kteří chtějí zaměstnávat a odměňovat osoby podle jejich skutečných prokazatelných kompetencí
- 2) Sdružení zaměstnavatelů a zaměstnavatelé a jejich zaměstnanci (OHK)
- 3) Uchazeči a zájemci o zaměstnání
- 4) Vzdělávací instituce
- 5) Krajský úřad – OŠMT
- 6) Úřady práce

## **VÝSLEDKY A VÝSTUPY PROJEKTU A PŘIDANÁ HODNOTA**

(čeho konkrétně bude na základě realizace projektu dosaženo)

- Zpracované regionální kompetenční mapy dle požadavku regionálních zaměstnavatelů.
- Definované vazby mezi regionálními mapami kompetencí a souvisejícími soustavami (především Národní soustava kvalifikací, Národní soustava povolání, Evropský rámec kvalifikací).
- Zapojení zástupců zaměstnavatelů do tvorby regionálních map kompetencí.
- Internetový informační systém poskytující údaje o všech regionálních mapách kompetencí a o systému řízení kompetencí.
- Nárůst účinnosti vzdělávacích a školicích výstupů.
- Definování operativních standardů procesu a výkonů.
- Propojení poptávky a nabídky práce na základě požadovaných a nabízených kompetencí.
- Zhodnocení lidských zdrojů a jejich rozvoj u zaměstnavatelů.
- Rozvoj procesů aktivního vyhledávání práce.
- Vyškolení poradců pro používání systému řízení kompetencí včetně zpracovaných metodik.
- Zefektivnění firemního vzdělávání, kdy zaměstnavatel si ve spolupráci se vzdělavatelem pomocí softwarového systému stanoví v jakých kompetencích či jejich částech, jak dlouho a jakým způsobem je třeba zaměstnance vzdělat, aby se zajistila potřebná úroveň kompetencí a návratnost investic do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

## **ZAPOJENÍ PARTNERSKÝCH SUBJEKTŮ**

Do projektu lze potenciálně zapojit celou řadu sociálních partnerů, jejichž role je na úrovni řešení problémů trhu práce Olomouckého kraje nezastupitelná:

- okresní hospodářské komory Olomouckého kraje – zastupují podnikatele, jejich náplní bude přímá komunikace se zaměstnavateli v kraji a zajištění průběžných aktivit a prezenčních akcí u firem,
- zaměstnavatelé Olomouckého kraje – aktivní zapojení do analýz rozvojových a vzdělávacích potřeb, do vytváření regionálních map kompetencí a do zpracování standardizovaných profilů. Získají efektivní nástroj pro řízení lidských zdrojů a efektivnější vzdělávání svých zaměstnanců a v neposlední řadě také získají zaměstnance požadovaných kompetencí a ovlivní svojí aktivní účastí v projektu



strukturu a obsah výuky vzdělávacích institucí a škol – absolventi budou mít požadované kompetence,

- úřady práce Olomouckého kraje – soustředěné informace o poptávce a nedostatku oborového zaměření pracovních sil, role odborníka na informace o trhu práce a pracovních sil, příprava analytických podkladů. Získají výstupy ze systému o požadovaných kompetencích ze strany regionálních zaměstnavatelů,
- Krajský úřad Olomouckého kraje – odbor školství, mládeže a tělovýchovy – partner disponuje kvalitní znalostí problematiky školství. Využití výstupů ze systému řízení kompetencí o kompetencích, které by měly školy poskytovat svým žákům. Získají podklad pro rozhodování o struktuře školství,
- poskytovatelé dalšího vzdělávání v Olomouckém kraji – jako realizátoři vzdělávacích programů pro rozvoj kompetencí získají nástroj pro zkvalitnění procesu navrhování a realizace vzdělávacích služeb v souladu s potřebami zaměstnavatelů kraje
- zahraniční partner – poskytnutí know how a jeho přenos do Olomouckého kraje, vyškolení poradců (v ČR i v zahraničí).

### **UDRŽITELNOST PROJEKTU**

Výsledky a výstupy projektu zásadně přispějí k intenzivnějšímu zapojení zaměstnavatelů do celoživotního učení v Olomouckém kraji a k rozvoji a zefektivnění řízení lidských zdrojů. Díky výraznějšímu zapojení zaměstnavatelů do odborného vzdělávání (budou aktivními tvůrci regionálních map kompetencí a celého systému řízení kompetencí) bude zajištěna široká akceptovanost v projektu vytvořených regionálních map kompetencí na trhu práce. Výsledným dopadem realizace projektu bude zvýšená mobilita občanů na trhu práce.

Výsledky a výstupy projektu jsou dlouhodobě udržitelné i v období po ukončení projektu, a to vzhledem ke zkušenostem zahraničních partnerů, a také vzhledem k aktivnímu zapojení zaměstnavatelů do tvorby a aktualizace regionálních map kompetencí a v neposlední řadě i k zapojení regionální veřejné správy. Udržitelnost zajistí i zapojení dalších zaměstnavatelů do informačního systému regionálních map kompetencí, a to za licenční poplatky.

### **NÁKLADY NA PROJEKT:**

2008 – 2 mil.Kč

2009 - 4 mil. Kč

2010 - 2,5 mil. Kč

## KLÍČOVÉ AKTIVITY PROJEKTU

<b>Klíčová aktivita 1</b> Transfer know how od zahraničního partnera	Jedná se o aktivitu, bez které nelze projekt realizovat. Tato aktivita obsáhne překlady materiálů od zahraničního partnera do češtiny, přenesení softwarového systému, spuštění portálu a další nezbytné podpůrné činnosti související s transferem know how.
<b>Klíčová aktivita 2</b> Koordinace a administrace projektu	Jedná se o aktivitu, která bude kontinuálně realizovaná po celou dobu trvání projektu. Tato aktivita obsáhne veškeré organizačně-administrativní práce spojené s realizací projektu, monitorování průběhu projektu a plnění pracovního programu, zpracovávání technických a finančních zpráv, zajištění ekonomického a finančního řízení projektu, průběžnou komunikaci všech projektových partnerů vč. mezinárodních partnerů i komunikaci projektu navenek (komunikace s cílovými skupinami) a dále veškeré nezbytné podpůrné činnosti.
<b>Klíčová aktivita 3</b> Publicita projektu	Publicita projektu je vedle samotného dostatečného obecného povědomí o jeho realizaci významná především z pohledu jeho další udržitelnosti. Aktivity publicity se zaměří na prosazení systému řízení kompetencí na úrovni regionu Olomouckého kraje. Publicita bude realizovaná jak cíleně (směrem k zaměstnavatelům, vzdělavatelům a uchazečům a zájemcům o zaměstnání), tak obecně směrem k široké veřejnosti a občanům Olomouckého kraje. Nelze totiž spoléhat na to, že si občan najde potřebné informace na webu, či že se je dočte v denním tisku. V současné době začal činnost odborných škol negativně ovlivňovat demografický pokles populace, kterou tyto školy vzdělávají. Tento pokles se pravděpodobně projeví zejména v oblasti přípravy poskytující střední vzdělání s výučním listem. Součástí projektu bude reklamní kampaň s cílem zvýšení atraktivity přípravy v této oblasti. Publicita bude realizovaná formou: Aktuálních informací o průběhu a stavu projektu na webových stránkách Regionálního centra pro podporu dalšího vzdělávání:

	<p>www.centrum-vzdelavani.</p> <p>V Informačním zpravodaji Regionálního centra pro podporu dalšího vzdělávání, který vychází v elektronické i tištěné podobě a je distribuován zaměstnavatelům, vzdělavatelům a sociálním partnerům v kraji. Specializovaných seminářů, workshopů a konferencí. Prezentace projektu a jeho výstupů a výsledků v médiích různého typu na regionální a celorepublikové úrovni (tisk, rozhlas, TV).</p> <p>Podaktivity</p> <p>3.1 příprava PR a komunikační strategie projektu;</p> <p>3.2 zpracování vizuální identity projektu;</p> <p>3.3 příprava a realizace propagačních materiálů a PR předmětů;</p> <p>3.4 příprava a realizace konferencí v regionu;</p> <p>3.5 publicita – zveřejňování informací o projektu a jeho výsledcích v celorepublikových, krajských a regionálních médiích, na odborných internetových serverech;</p> <p>3.6 projektový web a intranet;</p> <p>3.7 příprava podkladů pro monitorovací zprávy v oblasti PR a medií;</p> <p>3.8 reklamní kampaně - reklamní kampaň na zvýšení atraktivity středního odborného vzdělávání;</p>
<p><b>Klíčová aktivita 4</b></p> <p>Vyškolení týmu poradců - analytiků</p>	<p>Vyškolení týmu poradců - analytiků pro práci s metodikou řízení kompetencí ze strany zahraničního partnera.</p> <p>Realizovat pro poradce v rámci jejich vzdělávání studijní pobyty u zahraničního partnera, jelikož vzdělávání poradců je nezbytnou podmínkou pro zajištění kvality a realizaci projektu.</p>
<p><b>Klíčová aktivita 5</b></p> <p>Vytvoření databáze 100 regionálních map kompetencí</p>	<p>Vytvoření databáze minimálně 100 regionálních map kompetencí pro nejvíce žádané profese v Olomouckém kraji. Na jejich základě bude provedena analýza vzdělávacích potřeb u vybraných zaměstnavatelů a vytvořeno minimálně 500 standardizovaných profilů. Databáze se stane základem pro další aktualizaci a naplňování systému dle potřeb regionálního trhu práce.</p>

<p><b>Klíčová aktivita 6</b></p> <p>Umístění a zprovoznění databáze na portálu <a href="http://www.centrum-vzdelavani.cz">www.centrum-vzdelavani.cz</a></p>	<p>Umístění a zprovoznění databáze na portálu <a href="http://www.centrum-vzdelavani.cz">www.centrum-vzdelavani.cz</a> a propojení databáze s webovými stránkami klíčových partnerů OK:</p> <p>Okresní hospodářské komory, Krajského úřadu Olomouckého kraje, úřadů práce v Olomouckém kraji.</p> <p>Vytváření databáze regionálních map kompetencí jako registru standardizovaných profilů. Obsahem této aktivity bude vedení softwarového databáze regionálních map kompetencí a její postupné naplňování. V regionální databázi budou postupně začleňovány jednotlivé regionální mapy kompetencí a standardizované profily jednotlivých zaměstnanců do konzistentní soustavy s úplnými kompetencemi, tak aby vznikla zastřešující soustava pro potřeby regionálních zaměstnavatelů, vzdělavatelů a pro potřeby veřejné správy.</p>
<p><b>Klíčová aktivita 7</b></p> <p>Pilotní ověření a naplnění systému minimálně 500 standardizovanými profily</p>	<p>Realizace pilotního ověření je nezbytná pro vytváření a korekci postupů a nástrojů a pro fungování celého systému řízení kompetencí. Takto získané informace, které budou analyzovány a poskytovány jako zpětná vazba ostatním partnerům, mohou přinést řadu podnětů směřujících ke zdokonalení regionálních map kompetencí a celého systému (příklady dobré praxe, zásobníky konkrétních zadání apod.). Pilotně ověřeny budou nejdříve regionální mapy kompetencí u nejvíce požadovaných profesí v Olomouckém kraji. Obsahem této aktivity bude dosáhnout propojení regionálních map kompetencí se souvisejícími rámci nebo soustavami, s nimiž je to účelné, a s nimiž lze vzájemné vztahy jednoznačně definovat.</p>
<p><b>Klíčová aktivita 8</b></p> <p>Vytvoření metodických podpurných materiálů</p>	<p>Obsahem této aktivity bude inovace přenesených metodik a vypracování nových metodik dle specifík regionálního trhu práce. Jedná se zejména o metodiku pro poradce, metodiku pro výběr zaměstnanců a metodiku pro řízení lidských zdrojů ve firmě (analýza vzdělávacích potřeb, hodnocení dosažených kompetencí, plány rozvoje potřebných kompetencí apod.)</p>

<p><b>Klíčová aktivita 9</b> Výběr zaměstnavatelů pro pilotní ověření a provedení analýz trhu práce a zaměstnavatelů</p>	<p>Obsahem této aktivity bude zapojit do přípravy, ověřování a posuzování zástupce hospodářské sféry tak, aby bylo zaručeno, že kompetence i standardizované profily jsou v souladu se zájmy a upotřebitelností kompetencí na trhu práce.</p>
--	---

## MONITOROVACÍ INDIKÁTORY

- Počet nových/inovovaných produktů s regionálním dopadem – 1 ks (softwarový systém mapování regionálních kompetencí).
- Počet nově vytvořených/inovovaných regionálních map kompetencí dle požadavků regionálních zaměstnavatelů – minimálně 100 (v souladu s NSK).
- Počet nově vytvořených/inovovaných standardizovaných profilů zaměstnanců – minimálně 500.
- Počet nově vytvořených/inovovaných produktů v oblasti dalšího vzdělávání a metodiky – minimálně 3.
- Počet připravených poradců – minimálně 5.
- Počet zapojených účastníků do pilotního ověření – minimálně 500.
- Počet nově vytvořených/inovovaných produktů v oblasti informační – 1 portál.
- Počet akcí v rámci reklamní a mediální kampaně – minimálně 5.
- Počet regionálních zaměstnavatelů, u kterých budou vytvořeny regionální mapy kompetencí a vytvořeny standardizované profily – minimálně 10.

## CELKOVÁ DOBA REALIZACE PROJEKTU

2008 – 2010 (24 měsíců).

## PŘEDPOKLÁDANÝ TERMÍN ZAHÁJENÍ REALIZACE PROJEKTU

Čtvrté čtvrtletí roku 2008.

## PŘÍPRAVNÝ TÝM (autorský tým návrhu projektu):

Mgr. Luděk Krystýn, RS RLZ, ředitel RC pro podporu dalšího vzdělávání

Ing. Leopold Podmolík, RS RLZ, předseda RS RLZ

Ing. Jaroslav Havelka, OHK Olomouc, ředitel OHK Olomouc

PhDr. Alena Přidalová, OTC Olomouc, ředitelka OTC Olomouc

**Příloha č. 2: Ukázka harmonogramu projektu – Ganttův diagram**

Aktivita	07/05 - 09/05	10/05 - 12/05	01/06 - 03/06	04/06 - 06/06	07/06 - 09/06	10/06 - 12/06	01/07 - 03/07	04/07 - 06/07
<b>AKCE 2</b>								
<b>1.ZASEDÁNÍ ŘÍDÍCÍHO VÝBORU RP A PRACOVNÍCH SKUPIN</b>	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>2. VYTVOŘENÍ PROJEKTOVÉ WWW STRÁNKY</b>	X							
<b>3. PUBLICITA PROJEKTU</b>	X	X	X	X	X			
<b>4. ANALYTICKÁ PŘÍPRAVA REGIONÁLNÍ STRATEGIE</b>	X	X	X					
4.1 Odvětvová analýza zaměstnanosti	X	X						
4.2 Analýza nabídky a poptávky na trhu práce	X	X						
4.3 Zmapování stávajících kompetencí na trhu práce OK a prognóza		X	X					
4.4 Analýza a prognóza rozvoje sektorů a jejich vliv na RLZ v OK	X	X						
4.5 Analýza vzdělávacího potenciálu v OK	X	X						
4.6 Analýza informačních, poradenských a vzdělávacích potřeb	X	X						
4.7 Demografické trendy v cílových skupinách	X	X						
4.8. SWOT a PEST analýza OK = syntéza z analýz		X	X					
<b>5. ZPRACOVÁNÍ VIZE A STRATEGIE CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ</b>	X	X	X	X	X	X	X	X
5.1 zpracování procesní mapy podpory dalšího vzdělávání	X	X	X					
5.2 Formulace vize dalšího vzdělávání pro ohrožené skupiny		X	X					
5.3 Zpracování modelu tvorby regionální strategie podpory vzdělávání			X	X				
<b>6. ZPRACOVÁNÍ REGIONÁLNÍHO PLÁNU</b>				X	X	X	X	X
<b>7.VYTVOŘENÍ METODIKY INFORMAČNÍ PODPORY</b>	X	X	X	X	X	X	X	X
7.1 Vytvoření informačního zpravodaje	X	X	X	X	X	X	X	X
7.2 Vytvoření informačního a vzdělávacího portálu a jeho aktualizace		X	X	X	X	X	X	X
7.3 Vytvoření informačních balíčků	X	X	X	X				
<b>8. VYTVOŘENÍ METODIKY PORADENSKÉ PODPORY CV</b>		X	X	X	X	X	X	X
8.1 Vytvoření projektů poradenské péče		X						
8.2 Vytvoření projektu přípravy poradců "první pomoci"		X	X					
8.3 Pilotní ověření přípravy poradců / koučů			X	X	X	X	X	X
<b>9. VYTVOŘENÍ METODIKY VZDĚLÁVACÍ PODPORY CV</b>			X	X	X	X	X	X
9.1 Vytvoření pilotních motivačních programů pro portál			X	X				
<b>Aktivita</b>								
9.2 Vytvoření a pilotní ověření "Programu podpory zvyšování obecných kompetencí" (pro 96 lidí)		X	X	X	X	X		
9.3 Realizace pilotně ověřeného "Programu podpory" ( pro 104 lidí)					X	X	X	X
9.4 Projekt vzdělávání poskytovatelů dalšího vzdělávání							X	X
9.5 Informační poradenství zaměstnavatelům							X	X
<b>10. VYTVOŘENÍ METODIKY ODSTRAŇOVÁNÍ BARIÉR</b>			X	X	X	X		
<b>11. USTAVENÍ "RADY PRO PODPORU CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ</b>							X	X

**Příloha č. 3: Ukázka rozpočtu projektu**

DRUH VÝDAJŮ	JEDNOTKA	POČET JEDNOTEK	JEDNOTKOVÁ CENA (V KČ)	CELKEM (V KČ)
<b>1. LIDSKÉ ZDROJE (ODMĚNY, HRUBÉ MZDY)</b>				
<b>1.1. Odborný personál (manažeri, experti, školitelé ad.)</b>				
1.1.1 odměny manažera	den	1 250	2 000	2 500 000
1.1.2 odměny experta	den	500	1 800	900 000
1.1.3 odměny školitele	den	320	1 800	576 000
<b>1.2 Administrativní personál</b>				
1.2.1 Odměny administrativní personálu	den	250	1600	400 000
<b>Mezisoučet</b>				<b>4 376 000</b>
<b>2. CESTOVNÉ, DIETY/UBYTOVÁNÍ A STRAVNÉ</b>				
2.1. Místní cestovné, diety, ubytování a stravné	měsíc	22	10 000	220 000
2.2. Zahraniční cestovné, diety, ubytování a stravné	cesty	20	10 000	200 000
<b>Mezisoučet</b>				<b>440 000</b>
<b>3. VYBAVENÍ, ZAŘÍZENÍ A DODÁVKY ZBOŽÍ</b>				
3.1 Vybavení, zařízení a dodávky zboží	rok	1	395 000	395 000
<b>Mezisoučet</b>				<b>395 000</b>
<b>4. PROVOZNÍ A REŽIJNÍ NÁKLADY</b>				
4.1 Provozní náklady	měsíc	24	19 500	468 000
4.2 Režijní náklady	měsíc	24	13 000	312 000
<b>Mezisoučet</b>				<b>780 000</b>
<b>5. OSTATNÍ NÁKLADY, SLUŽBY</b>				
5.1 Publicita a propagace projektu	rok	1	105 000	105 000
5.2 Auditorské služby	rok	1	4 400	4 400
5.3 Tlumočení a překlady	akce	5	5 800	29 000
5.4 Tisk a distribuce informačního zpravodaje	vydání	6	32 000	192 000
5.5 Tvorba knih, učebnic, tiskovin, prezentací	rok	1	324 000	324 000
5.6 Realizace konferencí, seminářů, workshopů	2 roky	1	150 000	150 000
5.7 Bankovní poplatky	měsíc	36	100	3 600
<b>Mezisoučet</b>				<b>808 000</b>
<b>6. PŘÍMA PODPORA</b>				
6.1 Náklady účastníků školení	osoba	100	500	50 000
<b>Mezisoučet</b>				<b>50 000</b>
<b>7. CELKOVÉ UZNATELNÉ NÁKLADY</b>				<b>6 849 000</b>
<b>8. CELKOVÉ NÁKLADY PROJEKU</b>				<b>6 849 000</b>

## Zadávací dokumentace

(Neveřejná zakázka)

### Výzva k předložení nabídek :

**Olomouc Training Centre, s.r.o. vyhláší v rámci projektu EQUAL „ Regionální strategie celoživotního vzdělávání osob znevýhodněných na trhu práce v Olomouckém kraji pro zvyšování zaměstnanosti“**

**výběrové řízení na zajištění grafického zpracování a tisku informačních balíčků“**

**Číslo projektu : EQUAL / 003 ; CZ.04.4.09/3.1.00.1/ 0045**

**1. Název zakázky :** Grafické zpracování, tisk a dodání informačních balíčků

**2. Zadavatel :**

**Název :** OLOMOUC TRAINING CENTRE, s.r.o.

**Adresa :** Brněnská 47

779 00 Olomouc

**Oprávněná osoba :** PhDr. Alena Přidalová, jednatelka společnosti

**IČ :** 62305972

**DIČ :** CZ-62305972

**Kontaktní osoba :** Mgr. Jana Kožová

mail: [otc@otc-olomouc.cz](mailto:otc@otc-olomouc.cz)

Tel : 585 417 828



3. **Lhůta pro podání nabídky** : nejpozději do 31. 1. 2007

4. **Popis předmětu zakázky** :

***Zakázka zahrnuje grafické zpracování a tisk informačních balíčků:***

<b>Grafické zpracování</b>	4 matrice pro 4 typy balíčků
<b>Formát tisku</b>	A5, oboustranně
<b>Počet stran – 1 informační balíček</b>	60-70 stran ( 30-35 listů)
<b>Náklad tisku</b>	4 typy balíčků á 115 ks, tj. celkem 460 ks
<b>Papír - gramáž obálky</b>	300 g
<b>- gramáž vnitřních listů</b>	100 g
<b>Typ papíru</b>	Lesklá křída
<b>Barevnost</b>	4/4
<b>Typ vazby</b>	Dvojitá kroužková vazba TWIN WIRE (příp. skrytá kroužková vazba) umístěná vlevo na delší straně
<b>Doplňky</b>	Na zadní obálce zevnitř vlepená kapsa pro kalendář a CD Umístění loga ESF a vlajky EU na tiskoviny dle manuálu Fotky, obrázky

**Vzorek informačního balíčku je přílohou této zadávací dokumentace.**

## **5. Požadavky na kvalifikaci dodavatelů :**

**Nabídka musí obsahovat :**

- Identifikační údaje uchazeče ( obchodní název, sídlo, kontaktní adresu, IČO, DIČ, telefonické a faxové spojení, jméno statutárního zástupce a kontaktní osoby, bankovní spojení s uvedením čísla účtu)
- Výpis z obchodního rejstříku nebo jiný doklad o právní subjektivitě – ne starší než 90 dnů ke dni podání nabídky – v originále nebo úředně ověřené kopii
- čestné prohlášení o bezdlužnosti vůči finančnímu úřadu a příslušnému úřadu sociálního zabezpečení)

**6. Cena zakázky :** Celková cena nesmí překročit částku 135 000 Kč bez DPH.

**7. Lhůta dodání zakázky :** Do 1 měsíce od podpisu smlouvy.

**8. Místo dodání zakázky :** Olomouc Training Centre, s.r.o.

Brněnská 47, 779 00 Olomouc

## **9. Hodnotící kritéria zakázky :**

Nabídky budou hodnoceny podle těchto kritérií :

- formální správnost ( splnění požadavků v zadávací dokumentaci)
- cena služeb ( váha 60 %)
- kvalita nabízených služeb ( váha 40 %)

## **10. Obchodní podmínky:**

- obchodní podmínky, jakož i smluvní vztah dodavatele a zadavatele budou upraveny *Smlouvou o dodávce*, jejíž návrh předloží předkladatel nabídky spolu s nabídkou
- smlouva nesmí žádným způsobem omezovat požadavky uvedené v zadávací dokumentaci, v opačném případě bude neplatná
- dodavatel je povinen umožnit osobám oprávněným k výkonu kontroly projektu, z něhož je zakázka hrazena, provést kontrolu dokladů souvisejících s plněním zakázky, a to po dobu 10 let po ukončení zakázky.

### **11. Platební podmínky :**

- cena za plnění zakázky bude uhrazena na základě daňového dokladu – faktury opatřené originálním podpisem a razítkem dodavatele, včetně soupisu poskytnuté služby. Součástí faktury bude 1 výtisk zpracovaného materiálu za každý typ balíčku, tj. celkem 4 výtisky.
- Zálohová platba nebude zadavatelem poskytnuta

### **12. Formální požadavky na formu nabídky:**

- nabídka bude podána písemně v zalepené obálce, kde bude uvedeno :
  - a) název a adresa uchazeče
  - b) název a adresa zadavatele
  - c) název zakázky ( uvedeno v bodu 1 zadávací dokumentace)
- nabídka bude předložena ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno bude označeno názvem „Originál“ a další vyhotovení názvem „Kopie“
- nabídky se podávají nejpozději do 31.1.2007 do 16:00 hodin na adresu uvedenou v bodě 2 zadávací dokumentace. Nabídku lze doručit poštou nebo osobně proti potvrzení o převzetí vydané zadavatelem. V případě doručení poštou rozhoduje den doručení, nikoliv razítko pošty.

### **13. Podmínky zrušení zadávacího řízení:**

- zadavatel si vyhrazuje právo dodatečně změnit nebo doplnit zadávací podmínky zakázky
- zadávací řízení lze do uzavření smlouvy s dodavatelem zrušit bez uvedení důvodu.

V Olomouci dne 17.1.2007