

# System managementu kvality ITV/VŠ

(Metodika pro stanovení ukazatelů  
výkonnosti procesů v ITV)

**ALEŠ NOSEK  
PETR KOŠKA  
ALOIS FIALA**

Úvod

**1. svazek**

Jak rozvíjet kvalitní vysokoškolské vzdělávání  
(Doporučení pro vyučující, vedení škol a vzdělávací politiku)

**2. svazek**

Metodika hodnocení kvality vysokých škol vzdělávajících učitele

**3. svazek**

Požadavky na učitelské studijní programy a obory

**4. svazek**

System managementu kvality ITV/VŠ

**5. svazek**

(Metodická příručka pro vnitřní a vnější hodnocení kvality vzdělávacího procesu)

System managementu kvality ITV/VŠ

**6. svazek**

(Metodika pro stanovení ukazatelů výkonnosti procesů v ITV)

System managementu kvality ITV/VŠ

**7. svazek**

(Pokyny k uplatnění výsledků hodnocení kvality vzdělávacího procesu)

Metodika komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ

**8. svazek**



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE




MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Dílčí metodiky byly zpracovány v rámci projektu „Zajišťování a hodnocení kvality v systému terciárního vzdělávání (KVALITA)“, který je jedním z Individuálních projektů národních řešených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Projekt byl spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

METODIKY IPN KVALITA odrážejí stav poznání v dané oblasti v době zpracování. Vycházejí z příkladů dobré praxe a pilotáže na institucích terciárního vzdělávání, zároveň odrážejí všeobecně dostupné moderní principy a metody řízení.

METODIKY IPN KVALITA jsou určeny k dobrovolnému použití. Autoři metodik ani Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy nenesou žádnou zodpovědnost za důsledky, které vzniknou použitím uveřejněných návodů a postupů.

METODIKY IPN KVALITA jsou uveřejňovány cílové skupině i širší odborné či laické veřejnosti jako finální výstup projektu podléhající autorským právům Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. METODIKY IPN KVALITA mohou být šířeny výhradně bezplatně.

**Autorský kolektiv:** Ing. Aleš Nosek, Ph.D.  
Ing. Petr Koška, Ph.D.  
doc. Ing. Alois Fiala, CSc.



## OBSAH

Úvod .....	5
1 Metodika pro stanovení ukazatelů výkonnosti procesů v ITV .....	10
1.1 ETAPA 1: Oficiální požadavek nejvyššího vedení .....	10
1.2 ETAPA 2: Komunikace přes organizační jednotky .....	10
1.3 ETAPA 3: Stanovení vedoucího týmu .....	10
1.4 ETAPA 4: Stanovení týmu pro sběr dat .....	10
1.5 ETAPA 5: Stanovení harmonogramu .....	11
1.6 ETAPA 6: Příprava sběrného podpůrného materiálu pro záznam dat .....	12
1.7 ETAPA 7: Organizace sběrných schůzek .....	15
1.8 ETAPA 8: Realizace sběrných schůzek .....	15
1.9 ETAPA 9: Validace zjištěných dat .....	16
1.10 ETAPA 10: Prezentace výstupů nejvyššímu vedení .....	16
1.11 ETAPA 11: Rozhodnutí nejvyššího vedení o KPI .....	17
1.12 ETAPA 12: Technické zajištění reportingu KPI .....	17
1.13 ETAPA 13: Vlastníci procesů .....	17
1.14 ETAPA 14: Přezkoumání systému .....	17
Použité pojmy .....	19
Seznam zkratk .....	20
Seznam obrázků a tabulek .....	21
Seznam použité literatury a dalších zdrojů .....	22
Přílohy .....	23

# ÚVOD

ITV (institute terciárního vzdělávání), stejně jako i jiné podnikatelské instituce/organizace, by měly své činnosti a procesy řídit za účelem monitorování a zlepšování pomocí tzv. ukazatelů výkonnosti procesů. Pro systém managementu ITV není doposud vypracován postupový návod zabývající se problematikou stanovování ukazatelů výkonnosti procesů. Tato Metodika definuje praktický procesní postup stanovování ukazatelů výkonnosti procesů pro potřeby akademického řízení ITV. Metodika se věnuje problematice tzv. povinných a provozních ukazatelů výkonnosti procesů ve vztahu k hlavním, řídicím a podpůrným procesům ITV, nezabývá se tzv. přímými finančními ukazateli výkonnosti pro akademické řízení. Nepřímé finanční ukazatele ale mohou být promítnuty do provozních ukazatelů výkonnosti procesů.

Efektivní řízení organizace spočívá v identifikaci a řízení mnoha vzájemně propojených činností. Jestliže činnost využívá zdroje a je řízena za účelem přeměny vstupů na výstupy, můžeme ji považovat za proces. Všeobecné požadavky na systém managementu mohou zahrnovat sled následujících kroků:

- a. Organizace musí vymezit procesy potřebné pro systém managementu, tzn. definovat procesy manažerské, procesy pro poskytování zdrojů, procesy realizační, procesy pro monitorování, analyzování a zlepšování.
- b. Organizace musí určit posloupnost a vzájemné působení těchto procesů, tzn. vytvořit mapu procesů se znázorněním vzájemných vazeb mezi jednotlivými procesy.
- c. Organizace musí stanovit kritéria a metody nezbytné pro zajištění fungování a řízení těchto procesů, tzv. ukazatele výkonnosti procesů.
- d. Organizace musí monitorovat, měřit a analyzovat identifikované procesy.
- e. Organizace musí uplatňovat opatření nutná pro zlepšování řízených procesů.

Systém managementu je výsledkem strategického rozhodnutí organizace a vyžaduje strategii, strategie poté vyžaduje cíle pro své naplňování. Monitorování a vyhodnocování cílů pak potřebuje kritéria pro zajištění efektivního fungování a řízení procesů, tzv. ukazatele výkonnosti pro jednotlivé cíle a procesy.

KPI (Key Performance Indicators / klíčové ukazatele výkonnosti) jsou ukazatele pro hodnocení výkonnosti procesů, tzv. ukazatele výkonnosti procesů.

## Co jsou to ukazatele výkonnosti procesů?

Systém managementu vyžaduje monitorování a vyhodnocování procesů za účelem zlepšování. Monitorování může obsahovat monitorování a měření procesů a monitorování a měření produktů:

- Výsledný produkt (hmotný) se změří ve stanovených parametrech, tzv. znacích kvality (rozměry, povrch, materiál, úchytky tvaru a polohy atd.), a hodnota se porovná s údaji v zadávací technické dokumentaci.
- K měření procesů je třeba mít stanoveny ukazatele výkonnosti procesů.

Ukazatel výkonnosti představuje charakteristiku procesu. Jsou to kvantitativní nebo i kvalitativní znaky, parametry procesu. Mají nastavit měřítka pro pravidelnou kontrolu, že procesy probíhají podle vytyčené strategie, cílů a očekávání:

- Probíhá nebo neprobíhá proces podle představ managementu?
- Dochází nebo nedochází ke zlepšování v činnostech spojených s procesem?

**Tab. 1** Aplikace SMART metody na ukazatele výkonnosti procesů

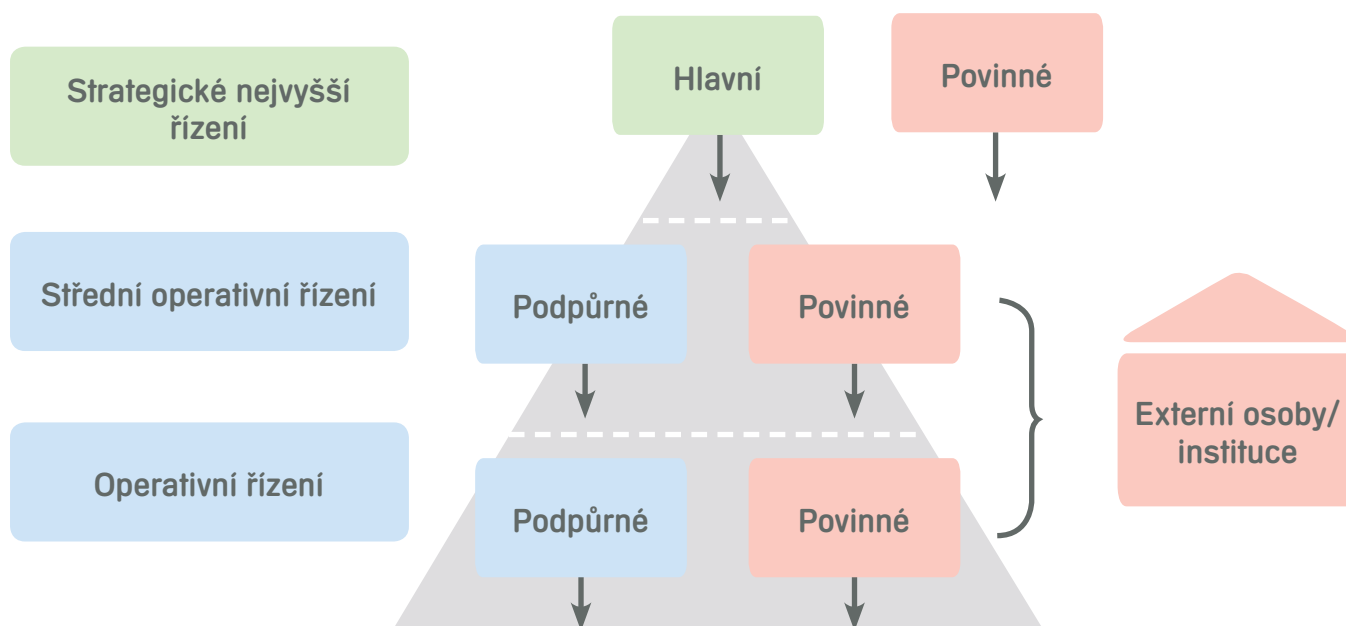
Písmeno	Hlavní pojem	Vysvětlivka
S	specific – konkrétní	Ukazatel výkonnosti procesu je přesně/konkrétně definovaná charakteristika procesu.
M	measurable – měřitelný	Ukazatel výkonnosti procesu je vyhodnocován na základě měření. Jednotkou je procento nebo hodnota; možné i kvalitativní vyhodnocení.
A	attainable – dosažitelný ambitious – ambiciózní	Ukazatel výkonnosti procesu je realistický – dosažitelný. Ukazatel výkonnosti procesu má ambice ke zlepšování.
R	relevant – odpovídající	Ukazatel výkonnosti procesu odpovídá charakteru procesu.
T	time-bound/time-able – ohraničený v čase	Ukazatel výkonnosti procesu má stanovenou časovou periodu pro pravidelné vyhodnocování.

#### Jaké mohou být klíčové ukazatele výkonnosti procesů?

Ukazatele výkonnosti procesů se mohou lišit podle odvětví i podle typu organizace. Typické členění ukazatelů výkonnosti procesů může být následující:

1. povinné ukazatele výkonnosti procesů: ukazatele povinně vykazované vně organizace (potřeba orgánů státní správy atd.),
2. provozní ukazatele výkonnosti procesů: ukazatele spojené se systémem managementu, možné další členění:
  - ukazatele hlavní, tzn. významné pro řízení daného procesu,
  - ukazatele podpůrné, tzn. navazující/doplňující ukazatel hlavní.
3. finanční ukazatele výkonnosti procesů: ukazatele spojené s plněním finančního plánu, se ziskem atd.

Obr. 1 Členění ukazatelů v hierarchii ITV



### Jaký je efektivní počet ukazatelů výkonnosti procesů?

Identifikovaných a sledovaných ukazatelů výkonnosti procesů nemá být mnoho, mají to být ta nejdůležitější data pro řízení. Pravidelně se sledují a podle nich se hodnotí, zda vše funguje tak, jak má. Možná varianta stanovení struktury a počtu ukazatelů výkonnosti procesů<sup>1</sup>:

- jeden až tři provozní hlavní ukazatele pro hlavní proces (technickou oblast),
- následně dva až čtyři provozní podpůrné ukazatele pro celkovou kontrolu výkonnosti procesu.

### Jak se udávají, jaké jsou jednotky ukazatelů výkonnosti procesů?

Hodnota ukazatele výkonnosti procesu se často udává jako procentuální poměr nebo jako konkrétní absolutní číslo, které se v čase mění:

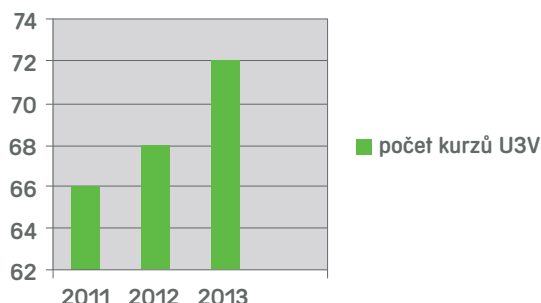
- Ukazatel výkonnosti procesu nemusí být vždy číslo v absolutní hodnotě. Často se jedná o procentuální změny, podíly nebo poměry.
- Ukazatel výkonnosti procesu by měl být měřitelný v čase. Jen tak lze zachytit změny v procesu a identifikovat jeho zlepšování.

<sup>1</sup> Jedná se o doporučení; vždy bude záležet na konkrétní aplikaci podle rozsahu a složitosti procesu.

Příklady ukazatelů výkonnosti procesů v absolutní a relativní hodnotě jsou uvedeny na obrázku 2<sup>2</sup>:

**Obr. 2** Příklady ukazatelů výkonnosti procesů

Kurzy celoživotního vzdělávání U3V (univerzita třetího věku); v počtech kurzů (ukazatel výkonnosti vyjádřený v absolutní hodnotě)

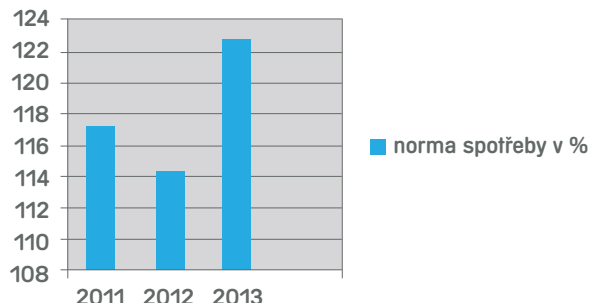


**DEFINICE:** Počet kurzů celoživotního vzdělávání U3V se vypočítá jako součet všech realizovaných kurzů za kalendářní rok ve všech skupinách akreditovaných studijních programů.

**JEDNOTKA:** Celkový počet kurzů v jednotlivých skupinách akreditovaných studijních programů.

**VÝSLEDEK:** Počet kurzů celoživotního vzdělávání U3V v roce 2013 oproti roku 2012 narostl, a to o čtyři kurzy. Počet kurzů U3V vykazuje stoupající trend.

Norma spotřeby pohonných hmot vozidel; v % (ukazatel výkonnosti vyjádřený v relativní hodnotě)



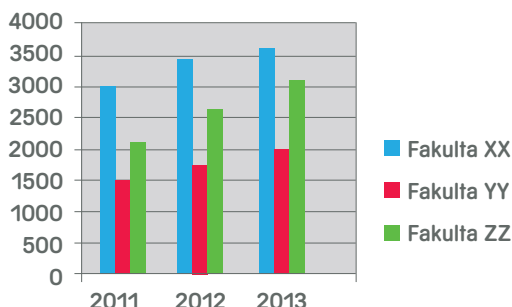
**DEFINICE:** Norma spotřeby pohonných hmot vozidel se spočítá jako hodnota normované spotřeby proti skutečné spotřebě v %.

**JEDNOTKA:** Norma spotřeby v %.

**VÝSLEDEK:** Norma spotřeby pohonných hmot v roce 2012 oproti roku 2011 poklesla; norma spotřeby v roce 2013 oproti roku 2012 narostla.

**Obr. 3** Příklad ukazatele výkonnosti procesu ke srovnávání výkonnosti

Publikace z projektů; v RIV (Rejstřík informací o výsledcích) bodech (ukazatele výkonnosti procesu – porovnání výkonnosti mezi jednotlivými organizačními jednotkami)



**DEFINICE:** Publikace z projektů na jednotlivých fakultách.

**JEDNOTKA:** Počet vykazovaných RIV bodů z publikací.

**VÝSLEDEK:** Počet RIV bodů vykazovaných fakultou XX je nejvyšší; počet RIV bodů vykazovaných fakultou YY je nejnižší. Počet RIV bodů na jednotlivých fakultách vykazuje stoupající trend.

<sup>2</sup> Příklady jsou ilustrací potenciálních ukazatelů výkonnosti procesů bez nároku na pravdivost dat.



## Co ukazatele výkonnosti procesů umožňují sledovat/vyhodnocovat?

- míru plnění stanoveného cíle,
- vývoj procesu v čase, tzn. trend,
- srovnání výkonnosti mezi jednotlivými organizačními složkami se stejnými procesy.

## Jaký je postup stanovování ukazatelů výkonnosti procesů?

Postup pro stanovování klíčových ukazatelů výkonnosti procesů může zahrnovat tyto kroky:

1. Identifikujte a popište jednotlivé procesy v organizaci, včetně cílů v těchto procesech. Využijte znalostí a představ ostatních manažerů a vedoucích pracovníků odpovědných za řízení těchto procesů a stanovování cílů.
2. Převeďte cíle procesů, jež chcete sledovat, na měřitelné ukazatele výkonnosti procesů. Chcete-li zvýšit povědomí Vaší organizace, např. VŠ (vysoká škola) mezi studenty SŠ (střední škola), tedy mezi Vaše potenciální zákazníky, převeďte tento cíl na ukazatel.
3. Seřadte ukazatele výkonnosti procesů hierarchicky podle stupňů řízení. Ne každého řídicího pracovníka budou zajímat všechny ukazatele výkonnosti, ke správnému řízení potřebuje jen ty ukazatele, které mu něco řeknou.
4. Nastavte cílové hodnoty ukazatelů výkonnosti procesů pro dané období. Využijte názorů nižšího managementu pro realistické stanovení cílových hodnot ukazatelů výkonnosti procesů pro dané sledované období. Cílové hodnoty ukazatelů výkonnosti procesů by měly být nastaveny tak, aby vyjadřovaly zlepšování.
5. Určete, jak budete dosažení cílového stavu měřit, a nastavte systém pravidelného hodnocení.

# 1 Metodika pro stanovení ukazatelů výkonnosti procesů v ITV

## 1.1 ETAPA 1: Oficiální požadavek nejvyššího vedení

Pro stanovení ukazatelů je nejprve nutné, aby nejvyšší vedení jednotně souhlasilo s tímto záměrem. Tomu musí předcházet správné porozumění smyslu, proč chce daný úkol řešit, a musí dobře chápat jeho přidanou hodnotu z pohledu řízení a dalšího vývoje ITV. Protože proces stanovení ukazatelů je celoinstitucionální záležitostí a zasahuje do procesů od nejnižší až po nejvyšší hierarchickou úroveň, tak musí být oficiálně vyjádřen nejvyšším vedením. Zde je tedy důležité, aby se tento záměr stal součástí oficiálního zápisu z jednání nejvyššího vedení.

## 1.2 ETAPA 2: Komunikace přes organizační jednotky

Na předchozí krok logicky navazuje komunikační tok, jehož předmět tvoří sdělování a vysvětlování záměru ohledně identifikování a sledování ukazatelů pro řízení. Zde lze jednoznačně doporučit osobní komunikaci směrem od nejvyššího vedení až po příslušné nižší hierarchické úrovně zaměstnanců. Pro toto naplnění lze využívat pravidelné porady, které jsou přirozenou součástí chodu každé ITV. Samozřejmě je možné využívat elektronickou komunikaci, ale pro vlastní vtažení zájmu zaměstnanců do života ITV je osobní komunikace nepřekonatelná. V rámci přípravy komunikování záměru hraje roli velikost ITV, její organizační struktura, počet zaměstnanců a její geografické umístění organizačních částí.

Komunikační příprava může obsahovat následující:

- obsah sdělení záměru,
- smysl záměru,
- přínos záměru,
- činnosti na realizaci záměru,
- pozitiva/negativa/rizika záměru,
- informace o oficiální dostupnosti materiálů k záměru.

Pokud má ITV velký počet zaměstnanců, tak lze aplikovat tzv. plán komunikace. Ten definuje velmi jednoduše a přehledně časový harmonogram s činnostmi pro komunikování záměru. Jeho výhoda spočívá v tom, že poskytuje přehlednou kontrolu nad realizovanými činnostmi v komunikování záměru.

## 1.3 ETAPA 3: Stanovení vedoucího týmu

Stanovování ukazatelů výkonnosti procesů je týmová práce, jež vyžaduje definovat priority pro řízení, tzn. vedoucího týmu s koordináčně-řídícími pravomocemi a členy týmu s výkonnými pravomocemi. Platí zde obdobné předpoklady jako pro nejvyšší vedení organizace (viz ETAPA 1), tj. týmové sjednocení v řešení úkolu, porozumění smyslu a přidané hodnotě úkolu. Vedoucí týmu pro sběr dat by měl mít alespoň částečné znalosti procesů organizace. Je důležité, aby minimálně vedoucí týmu pro sběr dat měl k realizaci úkolu pověření od nejvyššího vedení organizace.

## 1.4 ETAPA 4: Stanovení týmu pro sběr dat

Stanovování ukazatelů výkonnosti procesů představuje týmovou práci vyžadující koordinaci a soulad týmu pro sběr dat. Dostačující počet členů týmu pro sběr dat jsou dva členové (vedoucí a člen týmu), podle rozsahu organizace a charakteru procesů lze zajistit i tým vícečlenný. Pravomoci a povinnosti v týmu pro sběr dat:

Vedoucí týmu pro sběr dat:

- navrhuje členy týmu pro sběr dat,

- metodicky řídí práci týmu pro sběr dat,
- stanovuje harmonogram sběrných schůzek s jednotlivými vlastníky procesů,
- koordinuje činnost jednotlivých členů týmu pro sběr dat,
- koordinuje schůzky s vlastníky procesů,
- definuje formu a způsob vyhodnocování dat ze sběrných schůzek s jednotlivými vlastníky procesů,
- definuje formu a způsob záznamu dat ze sběrných schůzek s jednotlivými vlastníky procesů,
- zajišťuje prezentaci výstupů nejvyššímu vedení organizace,
- zajišťuje reporting dat – seznam aktuálně povinných a provozních ukazatelů výkonnosti procesů.

Člen (popř. členové) týmu pro sběr dat:

- zabezpečuje sběr dat ze schůzek s jednotlivými vlastníky procesů,
- vyhodnocuje data ze schůzek s jednotlivými vlastníky procesů,
- definuje předběžné ukazatele výkonnosti procesů na základě dat ze schůzek s jednotlivými vlastníky procesů,
- zajišťuje zápis dat do sběrné tabulky,
- zabezpečuje validaci dat ze schůzek s jednotlivými vlastníky procesů,
- zajišťuje konečný zápis dat po validaci do sběrné tabulky ukazatelů výkonnosti procesů.

Složení týmu pro sběr dat by mělo být v organizaci oznámeno z důvodu přístupu členů týmu pro sběr dat k jednotlivým úrovním řízení. Informace o složení týmu by měla být součástí oficiálního zápisu z jednání nejvyššího vedení organizace.

## 1.5 ETAPA 5: Stanovení harmonogramu

Účinnost stanovování ukazatelů výkonnosti procesů spočívá mimo jiné i v efektivní komunikaci se zaměstnanci organizačních jednotek a sledu činností, tzn. stanovení:

- KDE: místo sledování/organizační jednotka,
- KDY: čas schůzky/schůzek,
- KDO: zaměstnanec, se kterým bude vedena komunikace.

Harmonogram sběrných schůzek je třeba vymezit na začátku projektu po komunikaci se zástupci/zaměstnanci jednotlivých organizačních jednotek, případně s vlastníky procesů. Harmonogram sběrných schůzek má řídit vedoucí týmu pro sběr dat (komunikace mezi všemi zainteresovanými stranami).

Harmonogram sběrných schůzek má zahrnovat:

- identifikaci organizačního celku ITV/organizace (místo, kde sběr dat proběhne),
- identifikaci manažera (jméno, příjmení) odpovědného za organizační jednotku (místo, kde sběr dat proběhne),
- název pracovní pozice manažera,
- identifikaci organizační jednotky (místo, kde sběr dat proběhne),
- identifikaci zaměstnance (jméno, příjmení), s nímž je schůzka dohodnuta a se kterým bude při sběru dat komunikováno,
- čas schůzky,
- poznámku.

## 1.6 ETAPA 6: Příprava sběrného podpůrného materiálu pro záznam dat

Pro vlastní sběr dat je užitečné mít vytvořený elektronický materiál, tzv. Formulář pro záznam dat (viz Příloha 2). Ten se aplikuje jednak pro vlastní elektronický záznam zjištěných dat o ukazatelích, ale zároveň slouží jako tištěná pracovní a záznamová podpora pro sběr dat (bez vyplněných údajů).

Formulář pro záznam dat je doporučujícím rámcem a je na každém uživateli, aby si ho případně upravil podle svých konkrétních potřeb a přidané hodnoty pro ITV. Formulář pro záznam dat může obsahovat tyto doporučující údaje:

### a. Organizační celek ITV

ITV mají různou velikost, a tedy i organizační strukturu. Zde lze např. uvést, že se jedná o Rektorát, Fakultu XY, Ústav XY atd. Toto pole slouží pro identifikaci větších organizačních jednotek, z nichž se ITV skládá.

### b. Akademický manažer/kvestor

Do tohoto pole je možné vypsát, pod koho z nejvyššího ne/akademického vedení příslušná organizační jednotka spadá, tedy kým je řízená z nejvyššího vedení ITV. Nejvyšším ne/akademickým vedením jsou míněny následující funkce: Rektor, Prorektori, Kvestor, Děkan, Proděkani a Tajemníci.

### c. Organizační jednotka

Organizační jednotkou se přiděluje název organizační jednotky, ve které je ukazatel nadefinován a ve které je využíván pro rozhodování/řízení.

### d. Zaměstnanec

Přiřazení identifikačních údajů (Název pracovní pozice/Jméno a příjmení) pracovníka, jenž zodpovídá za příslušnou organizační jednotku a/nebo je přímo zodpovědný za monitorování a/nebo měření ukazatele. Zde záleží na specifickém chodu provozu každé ITV.

### e. Název procesu

V rámci ITV by před vlastním stanovením klíčových ukazatelů výkonnosti měl následovat logický krok, kterým je tzv. mapování procesů. Mapování procesů slouží v první řadě pro sebezpoznání opravdového zrcadla činností, jež jsou vykonávány v rámci ITV. Výstupy z mapování procesů jasně sdělují, co je realizováno, pro koho je to realizováno, za jakých podmínek, kdo za co zodpovídá atd., tedy transparentně stanovují sebezpoznání a oficiální pravidla fungování ITV. Jeho velkou předností je aplikování procesního/systémového přístupu komplexním způsobem. Pokud má ITV zmapovány procesy, tak má určeny jejich oficiální názvy. Pole „Název procesu“ přiřazuje oficiální název procesu k ukazateli, který je monitorován/měřen právě v tomto příslušném procesu.

### f. Ukazatel – Popis

Toto pole je určeno pro slovní vysvětlující popis ukazatele. Mělo by z něho být jasné, co je daným ukazatelem míněno a jak se stanovuje jeho hodnota (pokud to má logický smysl, např. u tzv. poměrových ukazatelů). Zde je potřeba, aby ukazatel byl nadefinován stručně a jednoduše s cílem rychlého pochopení jeho smyslu a jeho případného výpočtu. Protože v rámci ITV je možné najít podle její velikosti a typů procesů (hlavní, řídicí a podpůrné) nespočet možných ukazatelů, tak pro vlastní přidanou hodnotu aplikovatelnosti je lze rozdělit na následující:

- povinné – ukazatele, jež musí ITV pravidelně vykazovat externím zainteresovaným stranám,
- provozní – ukazatele, které je možné dále rozdělit na tzv. hlavní a podpůrné; provozní ukazatele slouží pro řízení v rámci strategického a běžného chodu ITV; vzhledem k tomu, že jich může být značné množství, tak pro strategické řízení na nejvyšší úrovni vedení je žádoucí vybrat z nich (podle charakteru a chodu ITV) jeden až tři hlavní, jež jsou nezbytné pro

plnění strategických cílů k externím/interním zákazníkům ITV; podpůrné ukazatele se uplatňují pro monitorování/měření/rozhodování/řízení standardního/operativního chodu ITV, jsou důležité a nutné pro naplňování tzv. hlavních ukazatelů.

Obecně je výhodné použít pro stav ukazatelů nadefinovanou identifikační barevnou logiku. Barevně lze rozlišovat tyto stavy: např. Bílá barva – současný stav poznání ukazatelů; Žlutá barva – organizační jednotka ukazatel aplikuje, ale nepotřebuje ho pro vlastní potřebu; Zelená barva – návrh tazatelů sběru ukazatelů pro používání nových ukazatelů (nezávislý pohled na současný stav).

#### **g. Ukazatel – Charakteristika**

V předchozí části byl nadefinován popis ukazatelů. Pole „Ukazatel – Charakteristika“ určuje kvalitativní stránku popisu a k němu kvantitativní stránku popisu, tj. číselnou/atributivní hodnotu. Pro názornější pochopení jsou zde uvedeny tyto příklady: Zájem o studium v navazujících magisterských studijních oborech (Počet přihlášek), Celkový objem zaplacených finančních prostředků stanovený komisí (Kč), Stav plnění termínu odevzdání Hlášení o odpadech (ANO, NE), Podíl nezaměstnaných Bc. absolventů (%) atd.

#### **h. Četnost**

„Četnost“ definuje periodu měření hodnoty/stavu ukazatele. Příkladem může být: jednou za kalendářní rok, čtyřikrát za akademický rok, jednou za měsíc atd.

#### **i. Datum vykazování**

Pole „Datum vykazování“ určuje nejzazší termín pro vykazání hodnoty/stavu ukazatele. Pole „Četnost“ definuje, kolikrát se hodnota (měřitelná/atributivní) ukazatele vyazuje za nadefinované období, ale nesděluje informaci, ve které části daného období musí být známa. Mezi příklady „Data vykazování“ patří: Březen; Březen/Červen/Září/Listopad; do desátého dne v měsíci atd.

#### **j. Priorita podle organizační jednotky**

V rámci finálního ukončení sběru dat ukazatelů existuje zpravidla velký počet zapsaných dat. Je logické, že některé ukazatele jsou pro organizační jednotku více důležité než jiné. Proto je potřebné stanovit hierarchii důležitosti ukazatelů. Zde je výhodné využít týmovou práci pro nadefinování uvedené důležitosti. Lze namyslet nejrůznější stupnice, ale pro praktickou a přehlednou uživatelnost je naprosto dostačující dále uvedená logika zápisu pro ohodnocení priorit: Vysoká, Střední a Nízká. Analogicky lze aplikovat hodnocení priorit, v tomto případě to bylo podle organizační jednotky, i na další skupiny pracovníků v ITV, např. na nejvyšší vedení.

#### **k. Potřeba – Externí osoba/organizace**

Pole „Potřeba – Externí osoba/organizace“ je nadefinováno pro lepší pochopení procesních návazností z pohledu řízení. Pokud je ukazatel vykazován pro externí osobu/organizaci, tedy pro externí zákazníky, tak by tato informace měla být jasně zaznamenána. Jako příkladové hodnoty záznamu lze uvést: ANO/MŠMT (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy), ANO/ČSÚ (Český statistický úřad), NE.

#### **l. Potřeba – Akademický manažer/kvestor**

Toto pole je analogicky myšleno jako předchozí pole „Potřeba – Externí osoba/organizace“, pouze s tím rozdílem, že zde se zapisuje logika, že příjemcem informace je nejvyšší vedení. Opět záleží na potřebách ITV, jak si daný obsah v rámci svého třídníku nadefinuje. Lze doporučit následující příklady dat třídníku: 1) ANO/NE; 2) ANO/Prorektor pro XY; 3) Rektor, Prorektori, Kvestor, Děkan, Proděkani a Tajemníci.

#### **m. Potřeba – Organizační jednotka**

Pole „Potřeba – Organizační jednotka“ definuje možnost pro organizační jednotku (rozhodnutí vedení, rozhodnutí týmu) vyjádřit se k smyslnosti ukazatele pro její vlastní potřebu. Může se historicky stát, že se sleduje nějaký ukazatel, jenž už není potřebný, a proto je zde nastavené toto pole, které v podstatě slouží k přezkoumávání významu sledování ukazatelů.

#### **n. Zdroj dat**

Pole „Zdroj dat“ se užívá pro záznam informací o úložišti zdrojů dat, z nichž jsou čerpány hodnoty ukazatelů. Mezi příklady záznamů může náležet: Databáze IS (informační systém) XY, Dlouhodobý záměr, Faktury od dodavatelů energií (Technická správa budov), Zprávy z interního auditu (Oddělení auditů) atd.

#### **o. Interní pravidelný report**

Pole „Interní pravidelný report“ má funkci pro zapsání informace, zda jsou hodnoty daného ukazatele již někde zaznamenávány prostřednictvím nějakého pravidelného reportu. Toto pole neposuzuje kvalitu reportů, ale pouze podává informace o stavu interního reportingu ITV. Jako příklady interních reportů z prostředí VŠ lze uvést: Výroční zpráva o činnosti za rok YYYY, Report o rizicích, Mzdová analýza za rok YYYY, Personální report atd.

#### **p. Externí pravidelný report**

Obdobně k poli „Interní pravidelný report“ mohou být v ITV poskytována data do reportů externích subjektů (elektronické/papírové) nebo mohou být interní reporty ITV poskytovány externím subjektům. Externími reporty jsou míněny obě tyto možné varianty. K příkladům externích reportů patří: Výroční zpráva o činnosti za rok YYYY, Report MPSV (Ministerstvo práce a sociálních věcí): Plnění povinného podílu občanů se ZPS (změněná pracovní schopnost), Report: ÚNP 4-01 Výkaz o úplných nákladech práce pro ČSÚ atd.

#### **q. Datum revize organizační jednotky**

„Datum revize organizační jednotky“ obsahuje informaci o poslední aktualizaci zapsaných validovaných dat ke konkrétnímu ukazateli. U každého ukazatele je zaznamenána pouze jedna hodnota zapsaného validačního data, tzn., že se nezapisuje historie postupných aktualizací. Lze samozřejmě tuto historii zapisovat, ale pro praktickou využitelnost to má velmi malou přidanou hodnotu.

#### **r. Poznámka**

Významné pole představuje pole s názvem „Poznámka“, které se uplatňuje pro zápis nejruznějších důležitých poznámek, jež k daným ukazatelům nebylo v rámci nadefinovaných polí kam zapisovat. Mohou zde být uvedeny tyto údaje: Použité zkratky, Historicky důležité informace, Další vysvětlující informace atd.

## 1.7 ETAPA 7: Organizace sběrných schůzek

V předchozím kroku je uvedený možný obsah polí pro záznam údajů a pro přímou záznamovou podporu v rámci jednání s dotazovými k určení ukazatelů výkonnosti. Nyní následuje fáze organizování sběrných schůzek pro samotný sběr dat. Pro udržení přehledu o stavu schůzek a stavu informací lze využít tuto tabulku:

Tab. 2 Harmonogram sběrných schůzek

Organizační celek ITV	Manažer zodpovědný za organizační jednotku	Organizační jednotka	Název pracovní pozice	Zaměstnanec	Datum schůzky	Poznámka
					1. schůzka	
					1. schůzka	
					2. schůzka	
—	—	—	—	—	Plán	—

Stručné vysvětlení k návrhu doporučených polí tabulky je vzhledem k ostatním už výše popsaným údajům nutné pouze pro pole „Datum schůzky“, do něhož se zapisuje datum schůzky, které může mít ještě nedefinovanou barevnou logiku: např. Zelená barva – realizovaná schůzka (již jsou známa všechna data a jsou validována); Oranžová barva – již proběhla nějaká schůzka a je naplánována další (slouží k upřesnění dalších dat); Žlutá barva – plán první schůzky ke sběru dat.

Co se týče poznání ukazatelů, je dobré vyzdvihnout zamyšlení, že pro stanovení ukazatelů v ITV je prospěšné využívat průniky informačních zdrojů od různých pracovníků na rozdílných hierarchických úrovních, tedy sběr ukazatelů od střední úrovně řízení a sběr ukazatelů od nejvyššího vedení. Poté by měla nastat kompletace pohledů na data získaná od obou těchto skupin. Je logické, že standardně dané ukazatele by měly být shodné, ale mohou zde vznikat odlišné pohledy na využitelnost a potřebnost některých ukazatelů.

## 1.8 ETAPA 8: Realizace sběrných schůzek

V této části se jedná o vlastní realizaci žádosti o setkávání a o osobní setkávání s lidmi podle plánu tzv. Harmonogramu sběrných schůzek. Pro přípravu a průběh schůzky lze doporučit následující osnovu s uvedenými komentáři:

### a. Vytvoření univerzálního oslovovacího e-mailu o záměru

Pro praktické svolávání schůzek s jednotlivými pracovníky je výhodné využívat pro opakované posílání žádosti o schůzku připravený úvodní oslovovací e-mail, jenž by měl obsahovat tyto náležitosti: Pověření od nejvyššího vedení, Stručné vysvětlení záměru s důrazem na již standardně prováděnou každodenní práci, Jednoduché vysvětlení pojmu ukazatel a Návrh času setkání.

### b. Osobní schůzka: Vysvětlení smyslu záměru mapování/definování ukazatelů

Na začátku osobní schůzky je dobré detailněji rozvést témata uvedená již v rámci oslovovacího dopisu a pak se soustředit na údaje jako: Záměr nejvyššího vedení, Přidaná hodnota ukazatelů, Vazba na práci zaměstnance, Procesní vysvětlení validace dat a Další budoucí návaznosti ze zjištěných dat. Zde je ještě důležité přidat informaci týkající se možného pohledu na ukazatele z hlediska chování zákaznického přístupu. Obecně lze tedy ukazatele podle tohoto přístupu rozdělit na:



- ukazatele, které opakovaně potřebují externí osoby/subjekty,
- ukazatele, jež opakovaně vyžaduje po organizační jednotce/pracovníkovi reprezentant nejvyššího vedení ITV,
- ukazatele, které si organizační jednotka/pracovník monitoruje/měří pro potřeby řízení své organizační jednotky,
- ukazatele, jež jsou opakovaně poskytovány jako servis pro jiné organizační jednotky/pracovníky v rámci chodu ITV,
- ukazatele, které by se podle Vašeho názoru ne/měly sledovat.

#### c. *Osobní schůzka: Diskuse nad ukazateli*

V této fázi se realizuje samotná diskuse nad ukazateli. Snahou je, aby dotazovanému byl dán co největší časový prostor pro předání informací. Tazatel se musí vhodně ptát, aby získal maximálně možné a užitečné množství informací pro prvotní záznam dat. Jak již bylo zmíněno, tak je praktické si dopředu vytisknout záznamový arch podle záznamové logiky představené v ETAPĚ 6: Příprava sběrného podpůrného materiálu pro záznam dat. Genericky by se měli každé diskuse nad ukazateli účastnit ideálně dva lidé. První účastník z dvoučlenného týmu má primární roli v dotazování a sekundární roli ve vysvětlování eventuálních nejasností. Druhý účastník by se měl prioritně soustředit na zápis poznatků a sekundárně by měl doplňovat podpůrné otázky ke kolegovi, který se ptá jako hlavní.

#### d. *Návrh záznamu poznatků k validaci zapsaných dat pracovníkem*

Po osobní schůzce je potřeba, aby si dvoučlenný tým nejlépe ihned po schůzce sedl a probral postřehy z diskuse nad ukazateli. Získaná data a závěry je pak nezbytné zapsat do připraveného podkladu.

### 1.9 ETAPA 9: Validace zjištěných dat

Validace zjištěných dat se provádí s cílem určit, zda návrh ukazatelů výkonnosti procesů bude vyhovovat potřebám pro monitorování a vyhodnocování výkonnosti procesů. Validace zjištěných dat znamená přezkoumání a odsouhlasení dat ve sběrné tabulce odpovědným pracovníkem/zaměstnancem organizační jednotky, případně vlastníkem procesu(ů). Tým pro sběr dat zasílá za tímto účelem příslušnému pracovníkovi/zaměstnanci organizační jednotky sběrnou tabulku s ukazateli výkonnosti procesů.

Přezkoumání dat ve sběrné tabulce před konečným zveřejněním je vhodné provést z následujících pohledů:

- Jsou ukazatele výkonnosti procesů, včetně jednotek, konkrétní?
- Jsou ukazatele výkonnosti procesů měřitelné?
- Jsou ukazatele výkonnosti procesů ambiciózní/dosažitelné?
- Jsou ukazatele výkonnosti procesů odpovídající?
- Jsou pro ukazatele výkonnosti procesů stanoveny časové periody pro jejich vyhodnocování?

Doporučená forma komunikace mezi týmem pro sběr dat a zaměstnancem organizační jednotky:

- e-mail,
- osobní schůzka (na základě požadavku zaměstnance organizační jednotky).

Způsob potvrzení validace zjištěných dat: zápis do sběrné tabulky (kolonka „Poznámka“) nebo informace v e-mailu. Vyznačení změn ve sběrné tabulce: barevné písmo s komentářem změny.

### 1.10 ETAPA 10: Prezentace výstupů nejvyššímu vedení

Po validování dat by měla následovat prezentace výstupů nejvyššímu vedení. Nejvyšší vedení by mělo dostat informace ohledně plnění harmonogramu schůzek a především obsahu zapsaných dat. Zde je potřebné směřovat informační tok do nejpodstatnějších



shrnujících závěrů, jež budou podpořeny ukázkami názorných příkladů ze získaných databází o ukazatelích. V rámci velikosti ITV je nezbytné předem stanovit, zda budou nejvyššímu vedení prezentovány i průběžné výstupy nebo zda budou prezentovány pouze finální výstupy.

### 1.11 ETAPA 11: Rozhodnutí nejvyššího vedení o KPI

V rámci předchozího kroku obdrží nejvyšší vedení souhrnné informace k získaným ukazatelům. Nyní je ale nutné, aby nejvyšší vedení týmově analyzovalo a rozhodlo, které stávající ukazatele se budou nadále vyhodnocovat, které se budou nově vyhodnocovat a s kterými již nemá smysl dále pracovat. Zde se musí dát pozor na příjmové skupiny informací z ukazatelů. Jak již bylo uvedeno, existují tzv. povinné ukazatele, jež se musí pravidelně vykazovat externím zainteresovaným stranám. Ty samozřejmě nelze v některých případech vůbec eliminovat.

### 1.12 ETAPA 12: Technické zajištění reportingu KPI

V předešlém kroku se stanovil seznam aktuálně povinných a provozních ukazatelů, které jsou nyní formálně odsouhlasené nejvyšším vedením. Pro zvýšení přehlednosti, co je v kterých procesech monitorováno/měřeno, lze doporučit vytvoření tzv. grafické mapy procesů s ukazateli. Ta zobrazuje systémovým pohledem nadhled na procesní toky v ITV s přiřazením monitorovacích/měřicích míst.

Obecně má každá ITV svůj IS, v němž s velkou pravděpodobností existuje mnoho ukazatelů s jejich hodnotami. Pro technické zajištění reportingu průběžných hodnot ukazatelů je možné doporučit využití již standardně používaných dat v IS. Snahou je, aby se pracovníci co nejméně administrativně zatížili vypisováním a tvořením dat pro reporting. Pro tento účel lze aplikovat zjednodušeně ukázanou představu řešení pomocí specifického softwarového filtru, který je schopný z běžně používaných databází IS tyto podklady automaticky pravidelně generovat. Ideální podoba reportingu může vypadat tak, že bude obsahovat přibližně 80 % grafické části a zhruba 20 % popisné části. Grafická část by v ideálním případě zahrnovala automaticky generované grafy, v nichž by byly v čase zaznamenány hodnoty, byl by nadefinován cílový stav a realizovala by se dostupná porovnání s jinými školami. Popisnou část by tvořil stručný, ale jasný vysvětlovací komentář k relevantním grafům s důvody daného stavu hodnot.

### 1.13 ETAPA 13: Vlastníci procesů

Sběrná tabulka s ukazateli výkonnosti procesů není uzavřený a neměnný systém, ale systém živý, reagující na potřeby řízení. Vlastníci procesů při změně požadavků na řízení mají pravomoc:

- a. operativně sjednat změnu v ukazatelích výkonnosti procesů: provedena změna, uvedeno nové datum revize/platnosti ukazatele výkonnosti procesu,
- b. plánovaně sjednat změnu v ukazatelích výkonnosti procesů: viz ETAPA 14: Přezkoumání systému.

### 1.14 ETAPA 14: Přezkoumání systému

Nejvyšší vedení spolu s vlastníky procesů musí v plánovaných intervalech přezkoumávat systém nastavení ukazatelů výkonnosti procesů. Doporučená perioda pro přezkoumání je jeden rok.

Vstupy pro přezkoumání systému:

- a. sběrná tabulka ukazatelů výkonnosti procesů,
- b. výsledky monitorování procesů a ukazatelů výkonnosti procesů,
- c. grafická mapa procesů s ukazateli výkonnosti procesů.

Forma přezkoumání systému – cílem přezkoumání systému je zkontrolovat vhodnost stanovených ukazatelů výkonnosti procesů i pro další období:

- a. Lze ukazatele výkonnosti procesů uvedené ve sběrné tabulce i nadále považovat za významné?
- b. Lze pomocí daného ukazatele výkonnosti procesu objektivně monitorovat a vyhodnocovat proces?
- c. Lze na základě hodnoty daného ukazatele výkonnosti procesu přijímat opatření ke zlepšování?

Výstupy z přezkoumání systému:

- a. aktualizovaná sběrná tabulka ukazatelů výkonnosti procesů,
- b. aktualizovaná grafická mapa procesů s ukazateli výkonnosti procesů.

## POUŽITÉ POJMY

<b>Cíl</b>	Něco, čeho má ITV/VŠ dosáhnout. Obvykle se jedná o kvantifikovatelné charakteristiky produktů a procesů, které ITV/VŠ hodlá dosáhnout k určenému termínu v budoucnosti. V prostředí ITV/VŠ mohou být cíle uvedeny formou aktualizací strategického záměru.
<b>Hlavní provozní ukazatel výkonnosti procesu</b>	Ukazatel výkonnosti procesu, jenž je prioritní pro sledování výkonnosti hlavního procesu.
<b>Podpůrný provozní ukazatel výkonnosti procesu</b>	Ukazatel výkonnosti procesu, který je doplňující k hlavnímu provoznímu ukazateli výkonnosti procesu.
<b>Povinný ukazatel výkonnosti procesu</b>	Ukazatel výkonnosti procesu, jehož vykazování je povinné z pohledu např. orgánů státní správy.
<b>Proces</b>	Soubor činností měnících informační nebo hmotné vstupy na informační nebo hmotné výstupy za spotřeby zdrojů v regulovaných podmínkách.
<b>Provozní ukazatel výkonnosti procesu</b>	Ukazatel výkonnosti procesu zaměřený na sledování výkonnosti jednotlivých provozních (hlavních) procesů/činností organizace.
<b>Sběrná schůzka</b>	Pracovní schůzka členů týmu a vlastníka procesu s cílem identifikovat možné ukazatele výkonnosti procesu.
<b>Sběrná tabulka</b>	Formulář pro záznam dat ze sběrných schůzek s jednotlivými vlastníky procesů.
<b>Ukazatel výkonnosti procesu</b>	Měřítka, které umožňují poznat, zda proces dosahuje plánovaných výsledků.

## SEZNAM ZKRATEK

<b>ČSÚ</b>	Český statistický úřad
<b>EK</b>	Evropská komise
<b>GA ČR</b>	Grantová agentura České republiky
<b>IS</b>	Informační systém
<b>ITV</b>	Instituce terciárního vzdělávání
<b>KPI</b>	Key Performance Indicators / Klíčové ukazatele výkonnosti
<b>MPO</b>	Ministerstvo průmyslu a obchodu
<b>MPSV</b>	Ministerstvo práce a sociálních věcí
<b>MŠMT</b>	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
<b>NAEP</b>	Národní agentura pro evropské vzdělávací programy
<b>RIV</b>	Rejstřík informací o výsledcích
<b>SŠ</b>	Střední škola
<b>THP</b>	Technicko-hospodářský pracovník
<b>U3V</b>	Univerzita třetího věku
<b>VŠ</b>	Vysoká škola
<b>ZPS</b>	Změněná pracovní schopnost
<b>ZPV</b>	Záznam o provozu vozidla

## SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

<b>Obr. 1</b>	Členění ukazatelů v hierarchii ITV
<b>Obr. 2</b>	Příklady ukazatelů výkonnosti procesů
<b>Obr. 3</b>	Příklad ukazatele výkonnosti procesu ke srovnávání výkonnosti
<b>Obr. 4</b>	Procesní schéma Metodiky pro stanovení ukazatelů výkonnosti procesů v ITV
<b>Obr. 5</b>	Formulář pro záznam dat
<b>Obr. 6</b>	Příklady možných ukazatelů podle oblastí působnosti procesů v ITV
<b>Obr. 7</b>	Příklady možných ukazatelů podle oblastí působnosti procesů v ITV
<b>Tab. 1</b>	Aplikace SMART metody na ukazatele výkonnosti procesů
<b>Tab. 2</b>	Harmonogram sběrných schůzek

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ

ISO 9000:2005. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Zavedena jako ČSN EN ISO 9000:2006. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, ©2006. 64 s.

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

JESTON, John a Johan NELIS. *Management by Process: A roadmap to sustainable Business Process Management*. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2008. 303 s. ISBN 978-0-7506-8761-4.

*Metodika EFIN*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2012. 429 s. ISBN: 978-80-87601-09-9.

TOŠENOVSKÝ, Josef a Darja NOSKIEVIČOVÁ. *Statistické metody pro zlepšování jakosti*. Ostrava: Montanex, a.s., 2000. 362 s. ISBN 978-8-0722-5040-0.

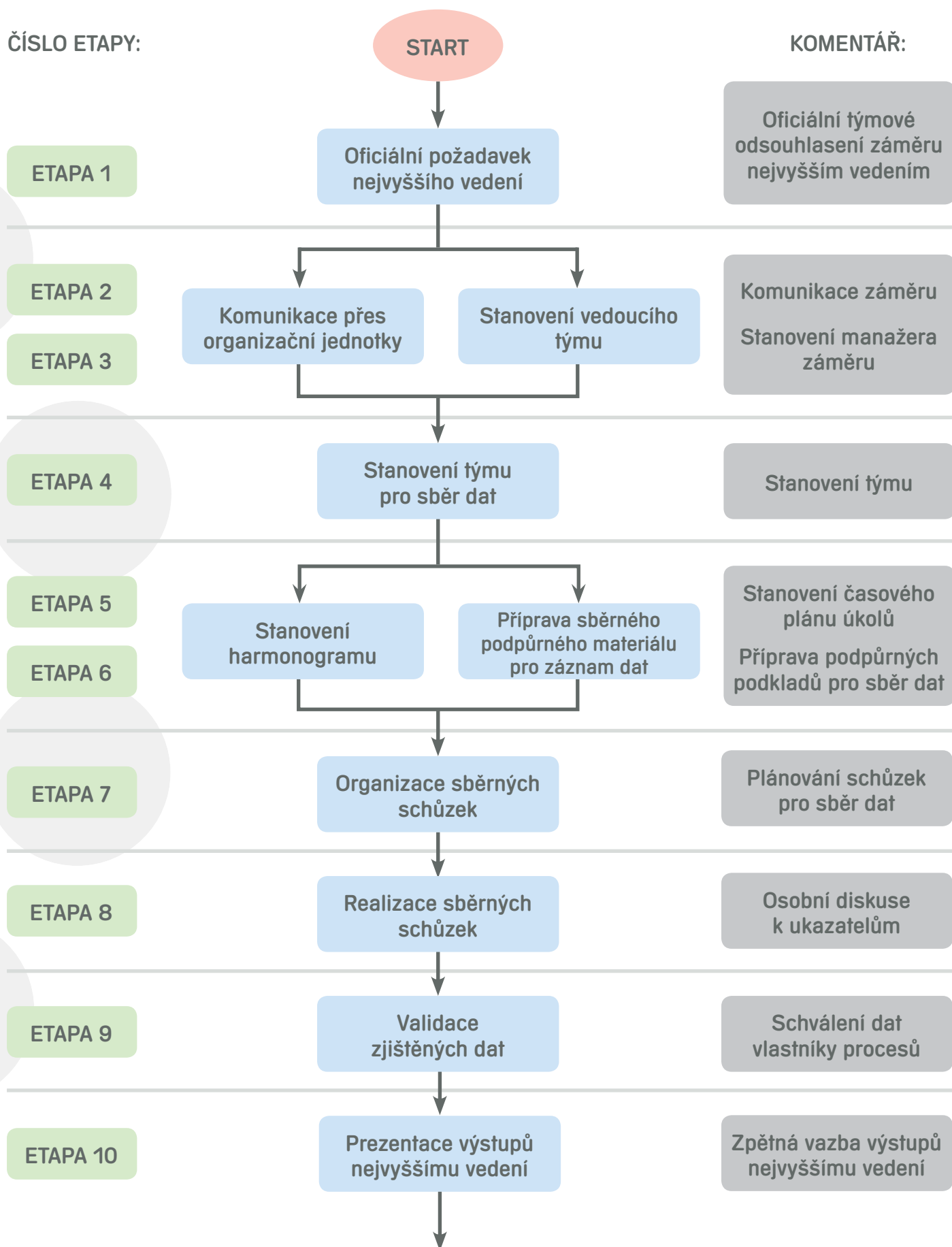
## PŘÍLOHY

Příloha 1: Procesní schéma Metodiky pro stanovení ukazatelů výkonnosti procesů v ITV

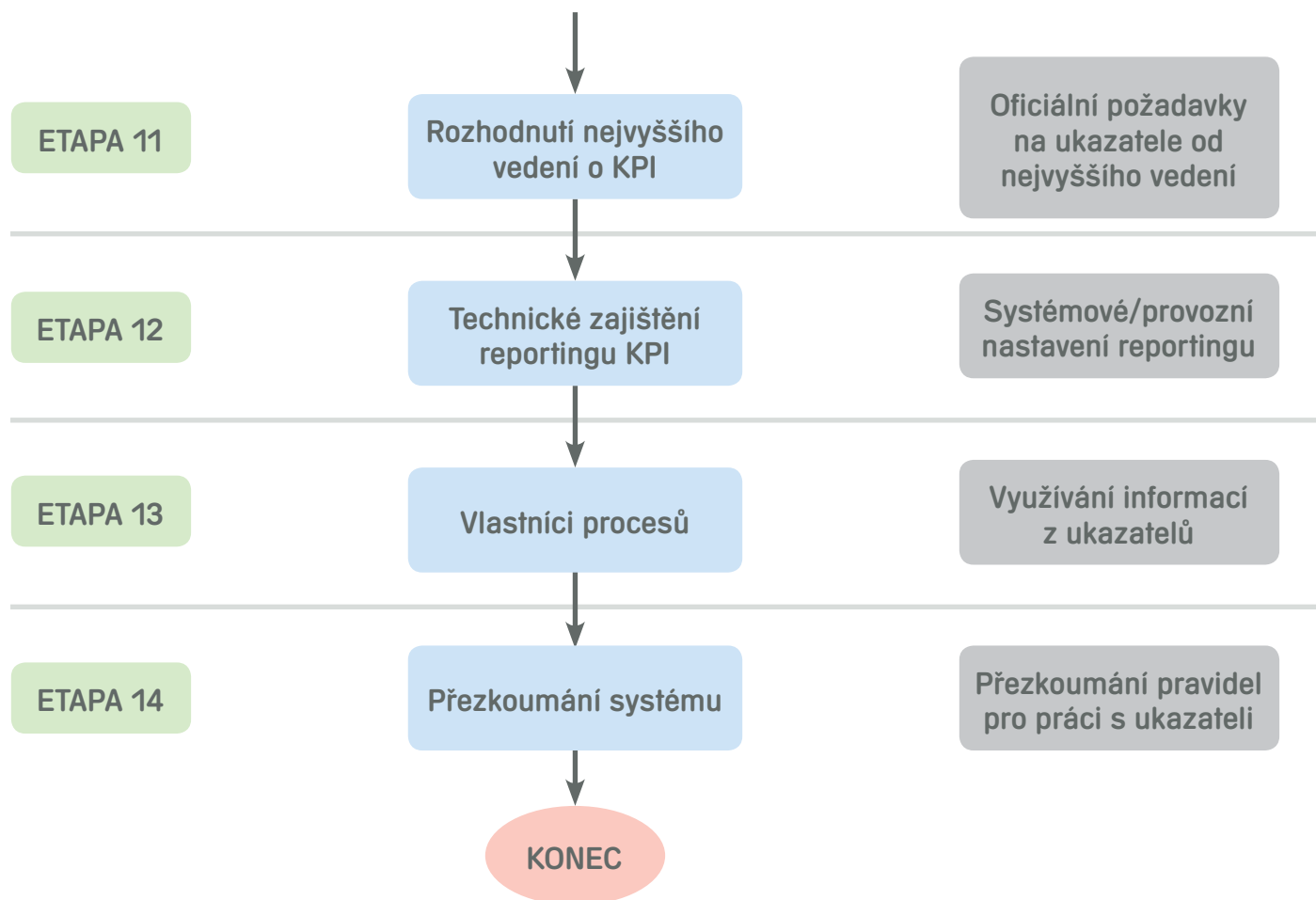
Příloha 2: Formulář pro záznam dat

Příloha 3: Příklad možných ukazatelů podle oblastí působnosti procesů v ITV

Obr. 4 Procesní schéma Metodiky pro stanovení ukazatelů výkonnosti procesů v ITV







## Příloha 2: Formulář pro záznam dat

Obr. 5 Formulář pro záznam dat

Formulář pro záznam dat														Datum revize: Revize:			
Legenda:																	
Bílá barva – současný stav poznání ukazatelů																	
Žlutá barva – organizační jednotka ukazatel aplikuje, ale nepotřebuje ho pro vlastní potřebu																	
Zelená barva – návrh nových ukazatelů																	
Organizační celek ITV	Akademický manažer/k veštor	Organizační jednotka	Zaměstnanec	Název procesu	Ukazatel – Popis	Ukazatel – Charakteristika	Četnost	Datum vykazování	Priorita podle organizační jednotky	Potřeba – Externí osoba/ organizace	Potřeba – Akademický manažer/k veštor	Potřeba – Organizační jednotka	Zdroj dat	Interní pravidelný report	Externí pravidelný report	Datum revize organizační jednotky	Poznámka

Příloha 3: Příklady možných ukazatelů podle oblastí působnosti procesů v ITV

Obr. 6 Příklady možných ukazatelů podle oblastí působnosti procesů v ITV

Příklady možných ukazatelů podle oblastí působnosti procesů v ITV																			
Legenda:																			
Bílá barva – součástí dvou portálů ukazatelů																			
Žlutá barva – organizační jednotka ukazatelé aplikuje, ale nepotřebuje pro vlastní potřebu																			
Zelená barva – vlastní nových ukazatelů																			
Oblast působnosti	Ukazatel	Organizační celek ITV	Akademický manažer/k vektor	Organizační jednotka	Zaměstnanec	Název procesu	Ukazatel – Popis	Ukazatel – Charakteristika (jednotka)	Činnost	Datum vykazování	Priorita podle organizační jednotky	Potřeba – Externí osoby/ organizace	Potřeba – Akademický manažer/k vektor	Potřeba – Organizační jednotka	Zdroj dat	Interní pravidelný report	Externí pravidelný report	Datum revize organizační jednotky	Poznámka
Procesy vzdělávacích činností	Povinný	Rektorát ITV	Prorektor pro studium	Studijní oddělení	Vedoucí studijního oddělení – jméno a příjmení	Proces správy ECTS katalogu	Časové plnění harmonogramu z NAEP	Časové plnění termínů (ANO/NE)	1x za kalendářní rok	Září	Střední	ANO/NAEP	NE	ANO	ECTS katalog na webových stránkách	Neexistuje	Report NAEP	4. duben 2014	NAEP – Národní agentura pro evropské vzdělávací programy
	Provozní/Hlavní	Rektorát ITV	Prorektor pro studium	Studijní oddělení	Zaměstnanec studijního oddělení – Třp/Jméno a příjmení	Pokrytování informací o studiu	Celkový počet přijatých studentů v Bc. programu XX v akadem. roce YYYY/YYYY	Počet přijatých studentů podle země do Bc. programů	2x za kalendářní rok	leden, červenec	Vysoká	NE	ANO	ANO	Databáze IS Úřadu studijních záležitostí	Neexistuje		4. duben 2014	Třp – technicko-hospodářský pracovník
	Provozní/ Podpůrný	Rektorát ITV	Prorektor pro studium	Zahraniční oddělení	Zaměstnanec zahraničního oddělení – Třp/Jméno a příjmení	Mobilita studentů a akademických pracovníků	Mobilita studentů podle země a akademických pracovníků	Počet přijatých zahraničních studentů podle země do Bc. programů	1x za kalendářní rok (akademický rok)	červen	Střední	ANO/NAŠMT, NAEP-EK	ANO	ANO	Statistika zahraničních programů	Výroční zpráva o činnosti ITV za rok YYYY		4. duben 2014	NAEP – Národní agentura pro evropské vzdělávací programy EK – Evropská komise
Procesy tvůrčích činností	Povinný	Rektorát ITV	Prorektor pro tvůrčí rozvoj	Úřar tvůrčího rozvoje	Vedoucí Úřaru tvůrčího rozvoje/Jméno a příjmení	Rizici projektů	Aplikované výsledky	Aplikované výsledky v budov. RV	1x za kalendářní rok	březen	Střední	ANO/NAŠMT, ...	ANO	ANO	IS ITV	IS Presentace	NE	4. duben 2014	
	Provozní/Hlavní	Rektorát ITV	Prorektor pro tvůrčí rozvoj	Úřar tvůrčího rozvoje	Vedoucí Úřaru tvůrčího rozvoje/Jméno a příjmení	Rizici projektů	Výstup pracovníků z řešení projektů/body RV z projektu	Celkový počet bodů RV	1x za kalendářní rok	březen	Vysoká	ANO/NAŠMT, GA ČR, MPO, ...	ANO	ANO	IS ITV	IS Presentace	NE	4. duben 2014	GA ČR – Grantová agentura České republiky MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu
	Provozní/ Podpůrný	Rektorát ITV	Prorektor pro tvůrčí rozvoj	Úřar tvůrčího rozvoje	Vedoucí Úřaru tvůrčího rozvoje/Jméno a příjmení	Rizici projektů	Výkonnost pracovníků/body RV na pracovníky	Body RV na počet pracovníků (akademici pracovníci/akademici + vědecko-výzkumní pracovníci)	1x za kalendářní rok	březen	Střední	NE	ANO	ANO	IS ITV	IS Presentace	NE	4. duben 2014	
Procesy společensko-hospodářských činností	Povinný	Rektorát ITV	Prorektor pro tvůrčí rozvoj	Oddělení know-how	Vedoucí Oddělení know-how a projektů/Jméno a příjmení	Komerzializace výsklady	Výnosy z komerzializace výsklady výkumu a vývoje	Výše příjmů/Výnosy v Kč	1x za kalendářní rok	červen	Střední	ANO/NAŠMT	ANO	ANO	IS Apollu	Výroční zpráva o činnosti ITV za rok YYYY		4. duben 2014	
	Provozní/Hlavní	Fakulta XX ITV	Prodekan pro tvůrčí rozvoj	Úřar tvůrčího rozvoje	Úřar tvůrčího rozvoje – technicko-hospodářský pracovník	Proces řešení laborator. XY	Počet dotazovaných vzorků na stroj XY za kalendářní rok YYYY pro externí zákazníky	Počet otestovaných vzorků (počet ks)	1x za kalendářní rok	únor	Vysoká	NE	ANO	ANO	IS ITV	Neexistuje		4. duben 2014	
	Provozní/ Podpůrný	Rektorát ITV	Kvestor	Oddělení provozu	Vedoucí oddělení provozu budovy č. 2 – jméno a příjmení	Provozní místnosti	Celkový objem grantů/eků z pronájmu prostor v budově č. 2 za kalendářní rok YYYY	Celkový objem financí z pronájmu (Kč)	1x za kalendářní rok	únor	Střední	NE	ANO	ANO	IS ITV	Nájemní deník budovy č. 2	Neexistuje	4. duben 2014	Nájemní deník je zavedený od 2. ledna 2012
Procesy strategie a řízení	Povinný	Rektorát ITV	Rektor	Úřar strategie a řízení	Vedoucí Úřaru/Jméno a příjmení	Strategie a řízení	Zveřejnění Výroční zprávy o činnosti ITV za rok YYYY	Přijetí Výroční zprávy bez připomínek/s připomínkami (počet návrhů, termín)	1x za kalendářní rok	červen	Vysoká	ANO/NAŠMT	ANO	ANO	IS	Výroční zpráva o činnosti ITV za rok YYYY		4. duben 2014	
	Provozní/Hlavní	Rektorát ITV	Rektor	Úřar strategie a řízení	Vedoucí Úřaru/Jméno a příjmení	Tvorba, příprava, aktualizace a vyhodnocení Dlouhodobého záměru ITV	Přehled priorit v Dlouhodobém záměru	Naplněné záměry ve vztahu ke dem. stanoveným záměrům v %	1x za kalendářní rok (dílčí plnění; 1x za celý let (celkové plnění)	červen	Vysoká	NE	ANO	ANO	Dlouhodobý záměr Hodnocení Dlouhodobých záměrů (zprávy)	Výroční zpráva o činnosti ITV za rok YYYY	25. březen 2014	Poměrný ukazatel	
	Provozní/ Podpůrný	Rektorát ITV	Rektor	Úřar strategie a řízení	Vedoucí Úřaru/Jméno a příjmení	Rizici risk	Efektivnost realizace stanovených opatření u rizik (Míra plnění ohodnocení výkonnosti rizika R)	Celkový počet rizik s realizovaným opatřením (celkový počet všech identifikovaných rizik v %)	2x za kalendářní rok (1x za půl roku)	březen	Vysoká	ANO	ANO	ANO	Míra rizik Řešení projektů	Neexistuje	25. březen 2014	Výkonnost rizika (R) je součtem vlniného dopadu (D) a prahové hodnoty (D) a prahové hodnoty výkonnosti (V) a unit (U)	

**Obr. 7** Příklady možných ukazatelů podle oblastí působnosti procesů v ITV

Příklady možných ukazatelů podle oblastí působnosti procesů v ITV

**Metodika IPN KVALITA**  
**Systém managementu kvality ITV/VŠ**  
**(Metodika pro stanovení ukazatelů výkonnosti procesů v ITV)**

---

Vydává Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Karmelitská 7, Praha 1  
Individuální projekt národní pro oblast terciárního vzdělávání, výzkumu a vývoje:  
Zajišťování a hodnocení kvality v systému terciárního vzdělávání (IPN KVALITA)

<http://kvalita.reformy-msmt.cz/>

Design: Martina Mončeková

Sazba: Martina Mončeková

Praha 2014

**Metodika IPN KVALITA**  
**Systém managementu**  
**kvality ITV/VŠ**  
(Metodika pro stanovení ukazatelů  
výkonnosti procesů v ITV)

© MŠMT

ISBN: 978-80-87601-22-8

ISBN: 978-80-87601-28-0