

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDÍÍ



DIPLOMOVÁ PRÁCE

PROCESNÍ ŘÍZENÍ

Studijní program

ŘÍZENÍ ROZVOJOVÝCH PROJEKTŮ

Studijní obor

PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ INOVACÍ

Vedoucí práce

doc. Ing. Lenka ŠVECOVÁ, Ph. D.

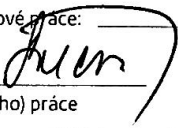
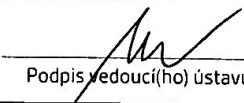

Kateřina
ZELENKOVÁ

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Zelenková</u>	Jméno:	<u>Kateřina</u>	Osobní číslo:	<u>426185</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Řízení rozvojových projektů</u>				
Studijní obor:	<u>Projektové řízení inovací v podniku</u>				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	<u>Procesní řízení</u>		
Název diplomové práce anglicky:	<u>Business Process Management</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL PRÁCE: Cílem DP je na základě analýzy současného stavu zmapovat a vizualizovat klíčové procesy v oddělení International Office na MIAS School of Business včetně dílčí optimalizace.</p> <p>PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem DP je zefektivnění procesů v rámci MIAS School of Business.</p> <p>OSNOVA:</p> <p>(1) Úvod; (2) Teoretická část: Proces, Procesní řízení, Mapování procesů; (3) Praktická část: Analýza současného stavu, Návrh procesního schématu a vizualizace dílčích procesů, Návrhy dalšího postupu v oblasti procesního řízení; (4) Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>(1) ŘEPA, V. Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování. Praha: Grada Publishing, 2006.</p> <p>(2) JESTON, J., and NELIS, J., Business process management: practical guidelines to successful implementations. Oxford:..., 2008.</p> <p>(3) GRASSEOVÁ, M. a kol., Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. Brno. Computer Press, a.s., 2008.</p> <p>(4) SVOZILOVÁ, A. Zlepšování podnikových procesů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	<u>doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:	<u>Ing. Miloš Krejčí, ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií</u>		
Datum zadání diplomové práce:	<u>20.8.2019</u>	Termín odevzdání diplomové práce:	<u>9.1.2020</u>
Platnost zadání diplomové práce:	<u>28.2.2021</u>		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>11.9.2019</u> Datum převzetí zadání	<u>Zelenková</u> Podpis studenta(ky)
---	---

ZELENKOVÁ, Kateřina. *Procesní řízení*. Praha: ČVUT, 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 20. 12. 2019

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Lence Švecové, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování diplomové práce. Mé poděkování patří též Ing. Miloši Krejčímu za spolupráci při výzkumné části práce.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou procesního řízení. Cílem práce je analýza současného stavu všech procesů a jejich dílčí optimalizace včetně návrhů na další postup v oddělení International Office na MIAS School of Business. V teoretické části práce jsou charakterizovány základní pojmy jako proces či procesní řízení a jeho principy a přínosy. Práce se také zabývá koncepcí procesně řízené organizace, teorií popisu současného stavu, dále definuje metody pro sběr informací a následné modelování procesů. Část teorie je věnována i neustálému zlepšování procesů a principům managementu změny, které sice nejsou přímou součástí práce, ale měly by být implementovány bezprostředně po jejím vytvoření. Praktická část obsahuje konkrétní analýzu a popis všech současných procesů, jejich dílčí optimalizaci a následné vymodelování klíčových procesů. Nedílnou součástí jsou konkrétní návrhy na možnosti zlepšování a další postup v rámci procesního řízení International Office MIAS. Přínosem práce je zefektivnění procesů a identifikace oblastí pro další zlepšení.

Klíčová slova

Procesní řízení; proces; modelování procesů; BPMN; optimalizace procesů

Abstract

The diploma thesis deals with the problematics of process management. The aim of the work is to analyse the current state of all processes and their partial optimization, including proposals for further steps in the International Office at MIAS School of Business. The theoretical part summarizes the basic concepts such as process and process management and its principles and benefits. It also deals with the concept of process-managed organization, current state analysis, defines methods for information collection and subsequent modelling of processes. The work additionally deals with the issue of continuous process improvement and the principles of change management, which, although not part of the work, but should be implemented immediately after its creation. The practical part contains a specific analysis and description of all current processes, their partial optimization and modelling of key processes. An integral part of the work are specific suggestions for areas of improvement and further steps in process management of International Office MIAS. The contribution of the work is to streamline processes and identify areas for further improvement.

Key words

Business Process Management; process; process modelling; BPMN; process optimization

Obsah

Seznam zkratk	1
ÚVOD	1
1 PROCESY A PROCESNÍ ŘÍZENÍ	3
1.1 PROCES	3
1.1.1 Úrovně procesů	4
1.1.2 Typy procesů	4
1.2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ	5
1.2.1 Principy a přínosy procesního řízení	5
1.2.2 Koncepce procesně řízené organizace	6
1.3 POPIS SOUČASNÉHO STAVU A MODELOVÁNÍ PROCESŮ	7
1.3.1 Procesní analýza a metody pro sběr informací	8
1.3.2 Modelování procesů	9
1.4 ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ	13
1.4.1 Neustálé zlepšování procesů	15
1.4.2 Metodologie Lean	16
2 MANAGEMENT ZMĚNY A KULTURA ORGANIZACE	18
2.1 KONKRÉTNÍ MODEL Y MANAGEMENTU ZMĚNY	18
2.1.1 Kotterův osmi-krokový model změny	18
2.1.2 Lewinův model řízené změny	19
2.1.3 Proces změny dle Kubler-Rossovové	20
2.2 KULTURA ORGANIZACE	21
2.2.1 Organizace jako stroj	22
2.2.2 Organizace jako organismus	23
2.2.3 Organizace jako politický systém	23
2.2.4 Organizace jako tok a transformace	23
3 PROCESNÍ ŘÍZENÍ V INTERNATIONAL OFFICE MIAS	25
3.1 INTERNATIONAL OFFICE NA MIAS SCHOOL OF BUSINESS	25
3.1.1 Hierarchie procesů International Office MIAS	26
3.1.2 Jak International Office MIAS funguje?	27
3.1.3 Strategie	27
3.2 ZVOLENÝ PŘÍSTUP ŘEŠENÍ	29
4 PROCESY ODDĚLENÍ INTERNATIONAL OFFICE MIAS	33
4.1 MARKETING	33

4.1.1	Offline Marketing.....	33
4.1.2	Online Marketing.....	33
4.2	INTERNATIONAL RELATIONSHIP MANAGEMENT.....	33
4.2.1	Noví partneři.....	34
4.2.2	Stávající partneři.....	36
4.3	STUDENTS RECRUITMENT AND ADMISSION.....	38
4.3.1	Admission of students.....	39
4.3.2	Zápis a registrace studenta.....	39
4.3.3	Příjezdová podpora a informace.....	45
4.3.4	Orientation Week.....	46
4.4	INTERNATIONAL PROGRAMS.....	48
4.4.1	Evidence předmětů vyučovaných v anglickém jazyce.....	48
4.4.2	Evidence předmětů v systému KOS.....	50
4.4.3	Servis studentům.....	52
4.4.4	Servis vyučujícím.....	54
4.5	MOBILITY MANAGEMENT (OUTGOING).....	55
4.5.1	Marketing Outgoing Mobility.....	55
4.5.2	Short-term Mobility.....	59
4.5.3	Long-term Mobility.....	63
4.5.4	Work Placements.....	69
4.5.5	Staff Mobility.....	70
4.6	MOBILITY MANAGEMENT (INCOMING).....	72
4.6.1	Long-term Mobility.....	72
4.6.2	Short-term Mobility.....	74
4.6.3	Staff Mobility.....	75
5	NÁVRHY DALŠÍHO POSTUPU PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	77
5.1	FAKTA A BEST PRACTISES.....	77
5.2	NÁVRHY DALŠÍCH KROKŮ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	80
5.2.1	Obecná doporučení a návrhy na oblasti zlepšení.....	81
5.2.2	Konkrétní doporučení pro zlepšení existujících procesů.....	83
5.2.3	Prosazení navržených změn.....	86
	ZÁVĚR.....	88
	Seznam použité literatury.....	90
	Seznam tabulek.....	94
	Seznam obrázků.....	95
	Přílohy.....	I

Seznam zkratek

ADIC	Academic Director for International Cooperation
AO	Admission Officer
AR	Admission Representative
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BPMN	Business Process Management Notation
BPM	Business Process Management
BSc	Bachelor's Degree in a Science Subject
ČVUT	České vysoké učení technické v Praze
DD	Double Degree
EM	Event Manager
FIS	Finanční informační systém
ID	International Day
IO	International Office MIAS
ISC	International Student Club
JD	Joint Degree
IPA	International Program Assistant
MBD	Mezinárodní bilaterální dohoda
MIAS	MIAS School of Business
MISS	MIAS International Summer School
MoU	Memorandum of Understanding
MSc	Master's degree in a science subject
LA	Learning Agreement
LoA	Letter of Acceptance
PP	Preparatory Program
SEA	Student Exchange Agreement
SÚZ	Správa účelových zařízení
ToR	Transcript of Records
UML	Unified Modeling Language
ZÚ	Zastupitelský úřad

ÚVOD

„Managers in the future will manage by process, not function.“

Thomas H. Davenport, 1994

Vzhledem k rychle rostoucímu a neustále se měnícímu světovému trhu 21. století, musí být organizace schopny reagovat na změny a přizpůsobit své procesy novým požadavkům za co nejkratší dobu. Pokud chce organizace obstát mezi konstantně narůstající konkurencí musí neustále zlepšovat své procesy tak, aby si udržela vysokou úroveň konkurenceschopnosti. Aby výše zmíněné mohlo být splněno, je třeba aby vrcholový management jasně chápal strukturu organizace a měl přehled o všem, co se v ní děje. Jak již T. Davenport v roce 1994 napsal, řešením je řídit procesně, nikoliv funkčně.

Prvním krokem k úspěšné implementaci procesního řízení je podrobný popis a zmapování všech procesů. Vzhledem k tomu, že International Office je na MIAS School of Business novinkou, doposud neexistuje žádný jednotný dokument popisující existující procesy, činnosti a jejich náplň. Aby bylo možné takový dokument vytvořit, byl nezbytný sběr, co největšího množství relevantních dat. Ke sběru informací o procesech byly kromě existujících dílčích interních dokumentů využity další metody a nástroje, jako pozorování, rozhovory s účastníky procesů, řízené diskuze, ale především vlastní zkušenost z pracovního poměru v popisované organizaci.

Cílem diplomové práce je podrobná definice všech podnikových procesů a analýza současného stavu. Záměrem popisu současného stavu je zaznamenat procesy co nejreálněji a vytvořit tak podrobný soupis všech procesů, který bude sloužit jako pilotní verze a podklad pro procesní manuál. Do procesních tabulek, map a modelů se nicméně málokdy dostane skutečný popis současného stavu. Již v průběhu analýzy a mapování jsou totiž odhalovány první nedostatky, které jsou okamžitě řešeny. Vzhledem k tomu, že diplomová práce vznikala po dobu několika měsíců a autorka je současně zaměstnankyní International Office MIAS bylo možné tyto dílčí optimalizace ihned implementovat. Druhým cílem je na základě popisu již částečně zoptimalizovaného stavu zmapovat a následně vizualizovat klíčové procesy.

Přínosem práce je zefektivnění procesů a identifikace oblastí pro další zlepšení. Podrobná dokumentace procesů je pro organizaci velkou výhodou, zajišťuje transparentnost jejich činností, což může působit motivačně na vnitřní prostředí a zároveň konkurenceschopně na prostředí vnější. Porození vlastním procesům, jejich relevantnosti a umístění v organizaci je výborným výchozím bodem pro neustálé zlepšování, zeštíhlování, další optimalizaci procesů i pro případnou restrukturalizaci.

Teoretická část práce se nejprve věnuje principům a přínosům procesního řízení. Vymezuje základní pojmy jako proces, úrovně a typy procesů, mapování a modelování procesů či jejich zlepšování. Druhá část je zaměřena na management změny a kulturu organizace, kde jsou popsány konkrétní modely. Praktická část je věnována samotné analýze současného stavu procesů v International Office MIAS, jejich dílčí optimalizaci a zmapování a vizualizaci procesů klíčových. V druhé části je navržen další postup procesního řízení a jsou definovány oblasti pro zlepšení.

1 PROCESY A PROCESNÍ ŘÍZENÍ

Když v květnu 2008 byl pojem „Business Process Management“ zadán do Googlu vygeneroval asi 6,4 milionů výsledků, většina z nich se týkala softwarových systémů BPM. Je to až nešťastnou ironií, jelikož ve skutečnosti se jedná o komplexní systém řízení podnikových procesů obecně. BPM se stal jedním z nejpoužívanějších přístupů pro návrh moderních organizačních a informačních systémů. Vědomé zacházení s podnikovými procesy jako s významnými podnikovými aktivy umožnilo podstatné zlepšení organizační výkonnosti. Primárně se BPM využívá k zajištění souladu podnikových procesů a činností (Brocke, 2010, s. 3).

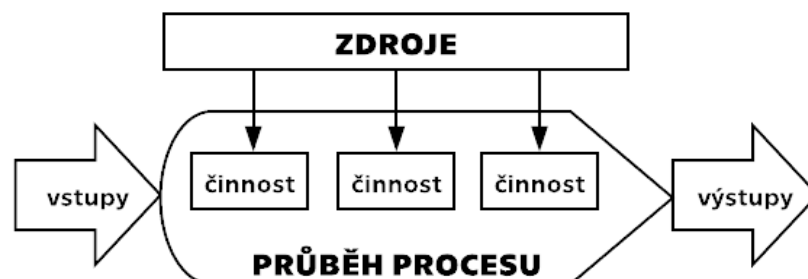
1.1 PROCES

S procesy se setkáváme v každodenním životě, obklopují nás v tak bezprostřední blízkosti, že si jejich existenci často ani neuvědomujeme. Každý proces je sledem činností a úkolů jejichž prostřednictvím má být vytvořen definovaný soubor výsledků. Činnost je poté měřitelná jednotka práce s určitým trváním, s logickou souvislostí s dalšími činnostmi a s přiřazenými zdroji, které spotřebovává. Účelem činností, je přeměna vstupů na výstupy (Svozilová, 2011, s.15).

Odborná literatura uvádí nespočet definic klíčového pojmu proces, mezi ně patří:

- „Proces je soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.“ (ČSN EN ISO 9001:2001)
- „Proces je souborem logicky souvisejících činností, vykonávaných za účelem dosažení definovaného podnikatelského výsledku.“ (Davenport, 1993)
- „Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu.“ (Hammer, Champy, 2000)

Veškeré existující definice mají něco společného, některé jsou přesnější, některé méně, všechny ale ve výsledku popisují totéž. Souhrnné grafické zaznamenání definic je zachyceno na Obrázku 1.



Obrázek 1 - Schéma procesu

Zdroj: Grasseová a kol., 2008, s. 7

Pro účely této práce a zvláště pro charakter popisované organizace v praktické části je nejvíce výstižná definice procesu dle Jestona (2018, s.5): „*It is the way things get done around here.*“, tedy proces je způsob, jak se tady věci dělají.

Každý proces má své další charakteristiky, které jsou determinovány pojmy jako cíl, majitel procesu, vstupy, výstupy nebo činnosti. Prvním a nejdůležitějším krokem je stanovení cílů a měřitelných ukazatelů k naplnění procesu. Pro správné řízení procesů je nutné vědět, k čemu jednotlivé procesy směřují a jak se procesu daří cíl plnit. Primárně tyto cíle vychází a jsou v souladu se strategickými cíli celé organizace, kterými se logicky musí začít (Grasseová, 2008, s. 9). Pro dlouhodobé efektivní fungování organizace, dosahování jejích cílů, řešení problémů v průběhu procesu a jeho průběžné monitorování musí být rozdělena odpovědnost za jednotlivé procesy. Člověk s dostatečnými pravomocemi a disponující odpovědností je nazýván majitel procesu (Basl, 2002, s. 29).

1.1.1 Úrovně procesů

Pro jasné a účelné definování všech procesů je nutná jejich hierarchizace. Dle složitosti procesu lze každý z nich dekomponovat na nižší úrovně. Dle Grasseové (2008, s. 64) mohou jednotlivé úrovně procesů vypadat následovně:

- Procesní oblasti – okruhy procesů rozdělené dle jejich náplně a obsahu.
- Procesy – ucelený sled subprocesů v rámci až několika útvarů.
- Subprocesy – ucelený sled činností v rámci jednoho nebo více útvarů.
- Činnosti – ucelený sled pracovních úkonů v rámci jednoho útvaru.

Basl (2002, s. 31) uvádí ještě rozšířenější možnost rozpadu, kde se činnosti dále rozkládají na jednotlivé operace, a operace na jednotlivé kroky.

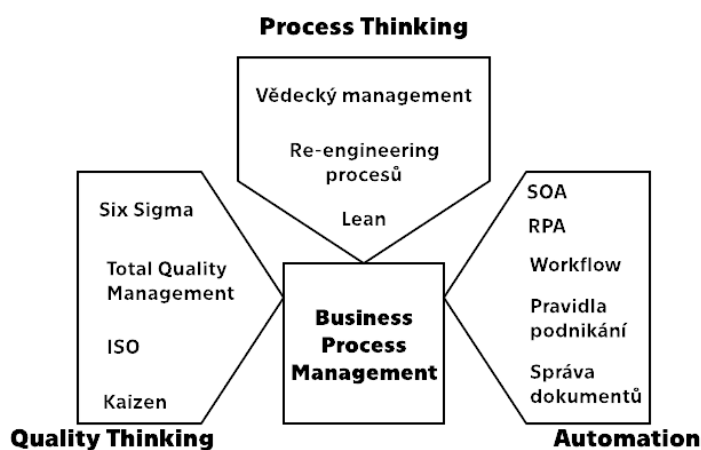
1.1.2 Typy procesů

Procesy dle jejich důležitosti lze různě členit. Šmída (2007, s. 143) pro přehlednost a jednoduchost doporučuje následující dělení:

- Hlavní procesy – procesy s přidanou hodnotou, generující zisk a prostupující celou organizací, které přispívají k naplnění jejího poslání.
- Řídící procesy – nákladově řízené procesy potřebné pro chod organizace, jejichž cílem je vytvořit účinný a jednoduchý systém řízení.
- Podpůrné procesy – procesy zajišťující poskytování produktů a služeb zákazníkům, netvoří přímo zisk, ale jsou nezbytné pro fungování procesů hlavních.

1.2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

Cesta k procesnímu řízení, jak jej známe dnes, nebyla snadná a zahrnovala mnoho úspěchů i neúspěchů ostatních, kteří se současného stavu snažili dosáhnout. Dle Jestona (2018, s. 11) se procesní řízení vyvinulo z procesního myšlení, důrazu na kvalitu a automatizace. V 80. letech 20. století byl důraz kladen hlavně na kvalitu, hlavními pojmy byl management jakosti, Six Sigma či ISO. V druhé polovině devadesátých let se objevuje spolu s automatizací pojem ERP (plánování podnikových zdrojů), prezentován jako „řešení pro všechny vaše problémy“. Na přelomu století se důraz překlápí na zákazníky a jejich zkušenost. Na základě popsaných směrů dle Jestona vzniklo procesní řízení. Obrázek 2 graficky znázorňuje vznik procesního řízení z těchto tří klíčových pilířů: Process Thinking (procesní myšlení), Quality Thinking (důraz na kvalitu) a Automation (automatizace).



Obrázek 2 - Jak procesní řízení vzniklo?

Zdroj: Jeston, 2018, s. 11

1.2.1 Principy a přínosy procesního řízení

Šmída (2007, s. 30) definuje procesní řízení: jako takové řízení, které představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle. Dle Zralého (2018, s. 64) procesní řízení vede k významnému zpřehlednění a zjednodušení struktury řízení podniku. Díky spojení klíčových činností do jednoho celku, procesu, je možné snadno vidět přebytečné úkony, které způsobují neefektivitu, což významně napomáhá řízení organizace. Navíc lze díky účelnému rozdělení všech činností snadno stanovit potřebné změny a definovat jejich důsledky.

Dle Grasseové (2008, s. 43) procesní řízení souvisí se třemi oblastmi. První je znalost procesů, druhou verifikace činností pro přeměnu vstupů na výstupy a poslední pak

monitorování, měření a neustálé zlepšování. Tak aby procesní řízení fungovalo správně a celistvě je třeba dodržet deset principů procesního řízení:

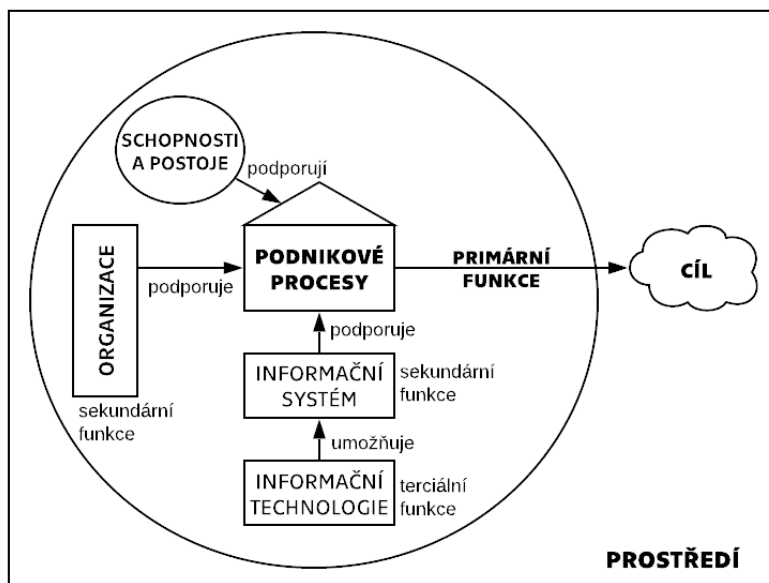
1. Integrace práce, kdy všechny činnosti jsou integrovány do logických celků.
2. Práce je vykonávána v přirozené posloupnosti.
3. Práce je vykonávána na nejvýhodnějším místě bez ohledů na funkční útvary.
4. Týmová práce.
5. Procesní zaměření motivace.
6. Odpovědnost za proces, viz kapitola 1.1. majitel procesu.
7. Každý proces má několik variantních pojetí.
8. 3S – samořízení, samokontrola, samoorganizace.
9. Pružná autonomie jednotlivých týmů.
10. Odstranění znalostních a informačních bariér.

Jaké má tak procesní řízení hlavní přínosy? Pokud je realizováno správně, dle Basla (2002, s. 44) organizace vykazuje atributy jako neustálé zvyšování svého výkonu, využití informačních technologií jako optimální podpory svých procesů, provázanost strategických cílů až do provozní úrovně, schopnost rychlé identifikace příčiny stavu plnění či neplnění, jednoduché a efektivní řízení změn, přehledný stručný popis náplně práce, systematické přezkoumávání reálného průběhu procesů nebo trvalý monitoring výkonnosti jednotlivých činností a procesů provázaných s motivačními nástroji.

1.2.2 Koncepte procesně řízené organizace

Zajímavý pohled na koncepci procesně řízené organizace uvádí Řepa (2012, s. 29-33) prostřednictvím Obrázku 3. Jde o komplexní uchopení problematiky pomocí soustavy základních pohledů na obsah organizace ve vzájemně se doplňujících perspektivách.

Každá organizace se vyskytuje v jistém prostředí, které přímo určuje smysl její existence. V tomto prostředí existují hodnoty, které jsou potřebné, a proto je organizace poskytuje. Primární funkcí každé organizace je dosahování cílů, které leží mimo ni, ale zároveň i v prostředí, ve kterém existuje. Jinými slovy smysl organizace je určen tím, co poskytuje okolí. Tak aby organizace mohla plnit svou primární funkci, musí fungovat a konat. Základní obsahovou strukturu fungování organizace tvoří její procesy. Vše ostatní má poté roli infrastruktury, která podporuje základní strukturu, tak aby správně fungovala. Řepa dále zdůrazňuje fakt, že pokud je vyžadována pružnost celého systému, informační systémy nesmí být brány jako něco statického a musí být schopny proměny dle požadavků procesů.



Obrázek 3 - Procesní struktura a infrastruktury organizace

Zdroj: Řepa, 2012, s.30

1.3 POPIS SOUČASNÉHO STAVU A MODELOVÁNÍ PROCESŮ

Tak aby bylo možné procesy zmapovat a případně zlepšit pomocí odstranění nadbytečných činností je nezbytné je podrobně popsat. Procesy lze popsat textově, tabulkami, vývojovými diagramy, modely nebo kombinací uvedeného. Tento krok se jeví jako jednoduchý, ale má svá skrytá úskalí. Nejčastějším problémem, je skutečnost, že často není jednotný názor na to, jak jsou procesy reálně vykonávány. Na jedné straně stojí manažeři, kteří podají jasný popis pracovních činností svých podřízených, na druhé jsou samotní podřízení, kteří tvrdí, že manažerský popis je velmi zjednodušený a idealizovaný. Cílem popisu současného stavu je zaznamenat procesy co nejreálněji. Dalším „problémem“, který vyvstává je fakt, že při popisování a mapování procesů jsou již odhalovány jeho první nedostatky a jsou okamžitě řešeny. Do procesních map a modelů se proto skoro nikdy nedostane popis současného stavu, ale již částečně optimalizovaná forma zbavená nedostatků. Může se dokonce stát, že některé procesy nejsou standardizovány vůbec, a tak se při popisu současného stavu vytvoří zcela nový popis. Z uvedeného plynou dvě informace: je takřka nemožné popsat reálný současný stav a za druhé, co je ale důležitější, že již popis současného stavu přináší do organizace částečné zlepšení (Fišer, 2014, s. 57-58).

Pro procesní modelování se mimo modelů dají využít i tabulky, zpravidla vytvářené v excelu, které jsou zejména ve veřejném sektoru velmi častým řešením. Není na tom nic nesprávného, ba naopak často i excelová tabulka může být nejefektivnějším vyobrazením, vzhledem k tomu, že sebelepší softwarový nástroj je jen podporou procesního modelování a nemusí tak zaručit správnosti ani kvalitu popisovaných informací (Grasseová, 2008, s. 62-63).

Procesní modelování probíhá v pěti na sebe navazujících krocích, které jsou vyobrazeny na Obrázku 4. Postup procesního modelování začíná identifikací oblastí a skupin procesů, často jsou určeny na základě plněných úkolů, které vychází z cílů. Při určení procesních oblastí je nezbytné vycházet z poslání organizace. Dalším krokem je identifikace samotných procesů a popis kontextu v kterém se nachází, identifikují se na základě poskytovaných výstupů. Pro správný popis procesů je dobré spolupracovat s lidmi, kteří proces prakticky realizují. Procesy mohou být dále rozloženy do logických celků, tzv. subprocesů. Dále jsou popsány subprocesy a následně i jednotlivé činnosti. Pokud jsou popisovány právě činnosti, hovoříme o jejich modelování, tato činnost pomáhá porozumět tomu, jak ve skutečnosti proces či subproces doopravdy funguje. To, jak je rozklad detailní závisí na účelu procesní dokumentace. Obecný popis má malou vypovídací hodnotu, a příliš detailní popis je náročný na tvorbu a údržbu. Poslední krokem je kontrola konzistence modelu, která slouží pro ověření správnosti. Dochází ke kontrole souladu s pravidly, úplnost popisu objektů, dodržení pravidel zápisu diagramů či věcnou správnost (Grasseová, 2008, s. 64-74).



Obrázek 4 - Postup procesního modelování

Zdroj: Grasseová, 2008, s. 64

1.3.1 Procesní analýza a metody pro sběr informací

Procesní analýza je tvořena za účelem nalezení nedostatků v procesech, kterými mohou být organizační bariéry, nedostatek informací nebo nejasná odpovědnost. Cílem procesní analýzy je vyhodnocení současných procesů, otevření prostoru pro jejich zlepšení a návrh nezbytných změn. Efektivní analýzu lze provést pouze tehdy, pokud jsou procesy reálně a srozumitelně namodelovány, čehož lze dosáhnout sběrem co největšího množství relevantních informací o procesech. Nástrojů, jak získat potřebné informace pro modelování a následnou analýzu existuje celá řada (Grasseová, 2008, s. 74). V nadcházejících odstavcích jsou popsány metody, které byly využity v praktické části této diplomové práce.

Dle Svozilové (2011, s. 147-166) se ve většině zlepšovatelských projektů využívají následující metody:

- Pozorování – snadná ale osvědčená metoda, díky níž je možné správně pochopit, jak proces ve skutečnosti probíhá. Aby pozorování vedlo k efektivním výsledkům, je potřeba, aby pozorovatel byl náležitě připraven a stanovil si konkrétní cíle, kterých chce dosáhnout.

- Interview s účastníky a majiteli procesu – jednoduchá metoda, která díky pečlivé přípravě může být jednou z nejefektivnějších. Její účinnost lze zvýšit kombinací s dalšími metodami, podporou grafických nástrojů a tabulek nebo například metodou „Pětkrát proč?“. Tato metoda nutí účastníky k hlubšímu zamyšlení, tak aby se zahlubovali a vyvarovali se tak povrchním a nepromyšleným nápadům. Princip této metody spočívá v tom, že jsou účastníkům postupně kladeny řízeně otázky, které míří až k samému jádru problému.
- Analýza písemné dokumentace – další velmi jednoduchý, tradiční, ale nezastupitelný nástroj, který může pomoci odhalit velké nedostatky. Podmínkou je existence dokumentace o chování procesu.
- Řízená diskuze – metoda, která je nezbytným krokem k dosažení žádoucích výsledků a k dosažení stanovených cílů. Diskuze je řízena facilitátorem, který je v diskuzi neutrální osobou, která koriguje vývoj diskuze tak, aby se předešlo konfliktům a případná dynamika byla využita pro nalezení nejvhodnějšího řešení, vystupuje tak jako nezaujatý rozhodčí.
- Kontrolní seznamy – praktický a velice často využívaný nástroj v oblastech podnikových procesů. Kontrolní seznamy mohou mít mnoho podob, od jednoduchých tabulek, přes podrobně propracované seznamy úkonů až po standardizované tabulky nebo workflow. Mimo podporu sběru dat mohou být kontrolní seznamy také hojně implementovány v rámci dílčí optimalizace, kdy slouží jako jednoduchý nástroj pro stabilizaci implementovaných změn.
- Benchmarking – metoda, která se soustředí na *best practises*, které používají jiné organizace, což může výrazně pomoci ke zlepšení výkonnosti a kvality procesů. Benchmarking může mít svá úskalí, především protože každá organizace má zcela jiné vnitřní prostředí, na druhou stranu může mít mnoho výhod. Pomáhá například stanovit realistické cíle, podporuje soustavné zlepšování procesů, nabízí nové náměty na ideální řešení z pohledu výkonnosti a kvality a zejména jsou náměty generovány na základě praktických zkušeností ostatních organizací.

1.3.2 Modelování procesů

Množství různých druhů a typů využívaných diagramů pro modelování procesů je obrovské, většina odlišností se odvíjí od fáze, kdy je diagram zhotoven. Obecně je účelem modelování procesů vizuální dokumentace procesního toku. Pro procesní diagramy platí, že poskytují srozumitelnou a přehlednou dokumentaci vývoje procesu v čase, jasně zachycují místa, kde dochází k větvení procesů, usnadňují komunikaci pracovních týmů, dokáží rychleji signalizovat výrazné problémy procesů a vizuálně vymezují hranice procesu. Mezi často používané diagramy patří diagramy SIPOC, diagramy přesunů, špagetové diagramy, procesní mapy, dráhové diagramy či mapy budování přidané hodnoty (Svozilová, 2011, s. 137-140). V následujících

podkapitolách jsou popsány pouze ty, které jsou následně využity v praktické části této práce.

1.3.2.1 Procesní mapy

Procesní mapy jsou jednoduché, volně koncipované diagramy, obsahující grafickou informaci sloužící jako vhodný komunikační nástroj ve všech fázích modelování. Zachycují posloupnost pracovních činností a vazby mezi organizačními jednotkami. Většinou neobsahují jemné detaily a jsou tak prostředkem k orientaci při analýze složitých procesních systémů (Janíček, 2013, s. 553).

Dle Fišera (2014, s. 72-73) je při tvorbě procesních map důležité jednoznačně stanovit jaké typy činností budou využívány. Může se jednat o spouštěcí a ukončovací činnosti, které zlepšují orientaci uživatele mapy; o transformační činnosti, přidávající hodnotu; o rozhodovací činnosti, které určují způsob vykonání procesu; o schvalovací činnosti, které ověřují platnost podmínek nebo o ostatní činnosti.

1.3.2.2 Dráhové diagramy

Dráhové diagramy jsou přehledné a jednoduché diagramy, které poskytují odpovědi na otázky *Kdo?*, *Co?* a *Kdy?*. Největší výhodou dráhových diagramů je fakt, že člověk, který diagramy čte nepotřebuje žádný nebo úplně minimální trénink k tomu, aby jim porozuměl. Jsou využívány tam, kde je potřeba znát kdo zodpovídá za jakou činnost, a jak se rozpracovaný produkt dostane z výchozího do závěrečného stavu. Další výhodou je, že diagramy zachycují i sled činností, takže je jasné, co činnosti předchází, a co následuje po ní. Vzhledem k vyšší pracnosti při tvorbě těchto digramů je vhodné použít grafických jazyků, jako jsou UML či BPMN (Svozilová, 2011, s. 137).

UML (Unified Modeling Language) je obecný modelovací nástroj nebo také univerzální jazyk na modelování. UML nemá přesně vymezenou metodiku. Využívá se hlavně pro modelování podnikových procesů, které mají být srozumitelné jak běžným uživatelům, tak IT specialistům (Basl, 2012, s.116).

BPMN (Business Process Modelling Notation) je grafickým jazykem určeným ke specifikaci modelů srozumitelných aplikacím. Cílem notace je především procesy popsat pochopitelně pro všechny zúčastněné strany a zachovat při tom základní principy – flexibilitu a šiřitelnost. Je určen k použití přímo zúčastněnými stranami, které navrhují, řídí a realizují podnikové procesy. Diagramy ale zároveň musí být dostatečně přesné, aby bylo možné je převést do komponent softwarových procesů. BPMN rozlišuje tři druhy modelů, procesy privátní uvnitř organizace, procesy veřejné abstraktní stojící mimo privátní procesy a procesy spolupráce, které popisují interakce mezi dvěma či více entitami (Řepa, 2007, s. 130). Pro praktickou




část byl využit právě modelovací jazyk BPMN, a proto bude vysvětlen v následujících odstavcích podrobněji.

BPMN se stal de-facto standardem pro diagramy podnikových procesů, má snadno použitelný zápis podobný vývojovému diagramu, který je nezávislý na konkrétním implementačním prostředí. BPMN je výhradně využíváno pro modelování podnikových procesů, proto notaci není možné využít například k modelování organizační struktury nebo datových toků.

Aby bylo možné vytvořené schéma na první pohled jasně pochopit a snadno číst, byla vytvořena sada základních prvků. Dle (OMG, 2008) lze rozdělit prvky na grafické a spojovací prvky. Kdy do grafických řadíme Events (Události), Activities (Aktivity), Gateways (Brány), Swimlanes (Plavecké dráhy) a Artifacts (Artefakty) a do spojovacích Sequence Flows (Sekvenční tok), Message Flows (Tok zpráv), Associations (Asociace), Data Associations (Tok dokumentů).




Události

Jde o jakoukoliv událost v procesu, typicky začátek a konec události, ale například i změna stavu nebo přijetí zprávy. Grafický jazyk BPMN rozlišuje tyto základní události:

-  Počáteční – událost, kdy proces začíná.
-  Koncová – událost, kdy proces končí.
-  Mezikrok – událost podstatná v průběhu procesu.

Aktivity

Aktivitami jsou všechny činnosti vykonávané jako součást procesu. BPMN rozeznává tři druhy aktivit: procesy, subprocesy a činnosti. Procesem je myšlena každá složená aktivita, která je zobrazena v samostatném bazénu (viz dále). Subprocesy a činnosti jsou značeny následovně:

-  Subproces – složená činnost, která je součástí jiného procesu
-  Činnost – element procesu
-  Opakující se činnost – opakující se element procesu

Brány

Brány znázorňují místa, kde se scházejí nebo rozcházejí různé cesty, tedy místa, kde se proces větví. Možnosti větvení mohou být:



XOR – rozhodnutí zvolit přesně jednu cestu v toku.



OR – rozhodnutí, že bude použita jedna nebo více dostupných cest.



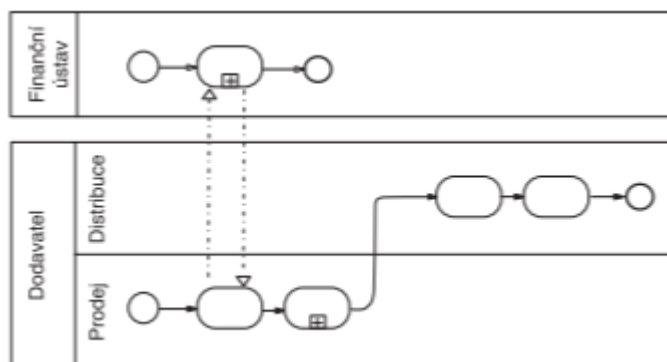
Komplexní – Kombinace několika faktorů a pravidel, výsledkem vždy alespoň jedna cesta.



Paralelní – brána se používá, ve chvíli, kdy v procesu může probíhat více větví činností paralelně.

Bazén a plavecké dráhy

Bazén je souhrn všech činností jednoho procesu, může být dále dělen na jednotlivé plavecké dráhy. Každá dráha představuje jednotlivé účastníky (aktéry, organizační jednotky a další entity). Mezi jednotlivými bazény může být vyjádřena spolupráce pomocí posílaných zpráv. Obrázek 5 ilustruje dva bazény (Finanční ústav a Dodavatel), kdy bazén Dodavatel je dále rozdělen na dvě plavecké dráhy (Prodej a Distribuce).



Obrázek 5 - Ilustrační příklad bazénů a plaveckých drah

Zdroj: Řepa, 2007, s. 134

Artefakty

Artefakty mohou představovat data nebo poznámky, které popisují proces, nebo je lze také použít k uspořádání úkolů nebo procesů.



Datový objekt – představuje data umístěná do procesu, data vyplývající z procesu, data, která je třeba shromažďovat, nebo data, která je třeba uložit.



Uložiště dat – umožňuje ukládat nebo přistupovat k datům, která jsou spojena s modelem.

Sekvenční toky

Sekvenční toky vyjadřují, v jakém pořadí budou činnosti prováděny. Jsou symbolizovány šipkou, která vychází ze zdrojového objektu a směřuje do objektu cílového, tyto objekty mohou být události, činnosti nebo brány. BPMN využívá tři druhů sekvenčních toků:



Základní – obyčejný vztah následnosti.



Podmínkový – pro pokračování procesu musí být splněna podmínka.



Defaultní – tok, který bude platit, pokud nebudou splněny podmínky pro žádný objekt vycházející z brány XOR.

Tok zpráv



Tok zpráv – znázorňuje přenos zpráv z jedné entity do druhé, entity jsou značeny jako bazény, a proto se tato přerušovaná šipka používá výhradně mezi nimi.

Pro modelování procesů v praktické části této práce pomocí standardu BPMN byl využit software Bizagi Process Modeler. Tento program je volně dostupný, je vysoce intuitivní a umožňuje uživateli rychle a snadno mapovat a dokumentovat podnikové procesy. Nástroj umožňuje publikovat kvalitní dokumentaci ve formátech jako jsou Word, PDF, SharePoint nebo Wiki. V Bizagi je možné vytvořit libovolný počet diagramů a následně je seskupit do modelů. Nástroj podporuje vícejazyčné uživatelské rozhraní, není ale dostupný v českém jazyce.

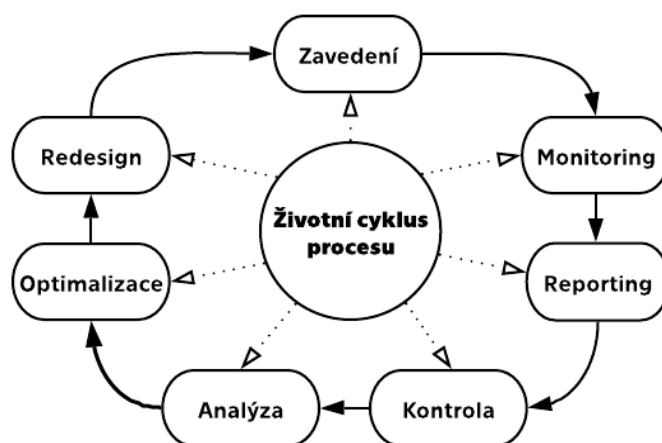
1.4 ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ

I přes to, že zlepšování procesů není hlavním obsahem této diplomové práce, je důležité v krátkosti tyto základní principy a metody popsat ze dvou důvodů. Zaprvé metody zlepšování procesů byly v malé míře využity již při dílčí optimalizaci v průběhu popisu současného stavu procesního řízení. Za druhé, což je důležitější, obsah této práce je podnětem k dalším akcím, jako je hlubší optimalizace nebo až případná reorganizace procesů stávajících.

Dříve se organizace spoléhaly při zlepšování procesů na externí konzultanty, ti provedli analýzu a návrh nových procesů mimo organizaci a poté ji implementovali. Problém byl zejména v tom, že nové procesy byly velmi špatně přijímány lidmi, kteří procesy opravdu vykonávají, vzhledem k tomu, že se nepodíleli na jejich vývoji. Proto v posledních letech organizace přistupují na nový model zachycení a sdílení svých procesů. Procesy se stávají součástí každodenních konverzací všech úrovní managementu, což by mělo podpořit prostředí neustálého zlepšování, ve kterém lze sledovat procesy a jejich výsledky a pravidelně je kontrolovat a aktualizovat (Berkowski, 2018).

Nezáleží na tom, kolik úsilí je vynaloženo na návrh a implementaci procesu, vždy existuje prostor pro zlepšení. Nikde to není víc zřejmé než v technických profesích, stále se objevují nové technologie a vznikají nové způsoby, jak věci dělat. Jedinou cestou pro organizace je přizpůsobit se nebo „zemřít“. Jinými slovy, organizace prostě nemůže zůstat v klidu a očekávat, že řízení projektů bude pokračovat na očekávané úrovni účinnosti. Procesy se musí neustále zlepšovat nebo se stanou zastaralými či dokonce nepoužitelnými (Wysocki, 2004, s. 2).

Každý proces prochází určitým vývojem a při zavedení a řízení procesů by se tím management měl řídit. O všechny procesy je nutné se dále zajímat, měřit jejich výkonnost a zlepšovat je. Obrázek 5 zobrazuje, jak procesní cyklus probíhá (Váchal, 2013, s. 449-451). Vše začíná zavedením procesu, který je následně monitorován a reportován, po nějakém čase probíhá kontrola a následná analýza procesu pro určení jeho naplnění a výkonnosti. Díky analýze bývají odhaleny nedostatky, které jsou následně optimalizovány, v některých případech může dojít k celkovému redesignu procesu. Poté se procesní cyklus zase vrací k počátku, kdy se nový proces musí znovu zavést, dále monitorovat atd.



Obrázek 6 - Procesní cyklus
Zdroj: Váchal, 2013, s. 450

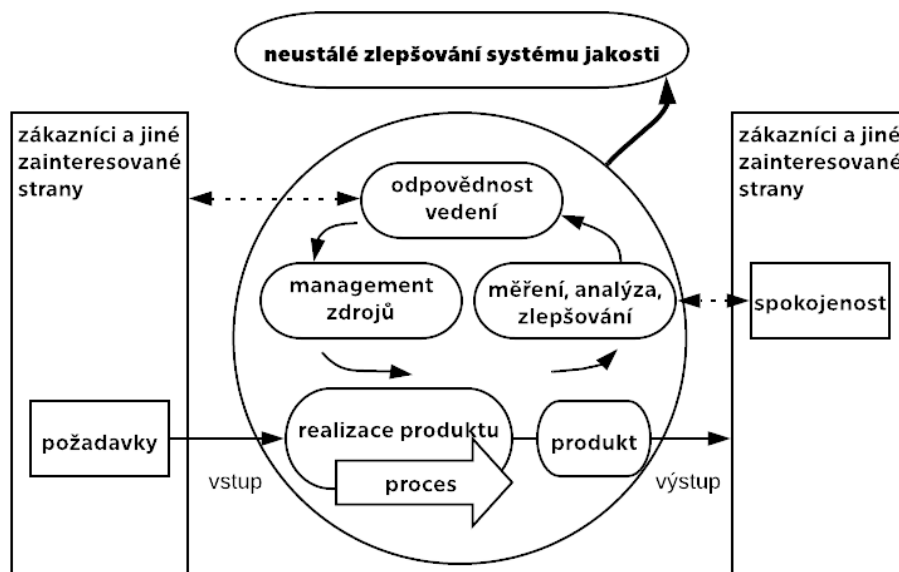
1.4.1 Neustálé zlepšování procesů

Dle ČSN EN ISO 9000:2001 je neustálé zlepšování procesů charakterizované systematickým odhalováním slabých míst, systematickým výcvikem všech zaměstnanců ke zlepšování, aktivní účastí vrcholového managementu na činnostech zlepšování, systematickou prezentací výsledků zlepšování a plánováním a poskytováním nutných zdrojů pro činnosti zlepšování. Neustálé zlepšování by mělo být strategickým cílem organizace, což ve výsledku vede nejen ke zvýšení výkonnosti konkrétních procesů, ale i ke zvýšení výkonnosti celé organizace.

Dle ČSN EN ISO 9004:2002 je metodika neustálého zlepšování popsána v následujících krocích:

1. Zjištění důvodu pro zlepšení – například pomocí měření či monitoringu.
2. Popis současné situace – hodnocení efektivnosti současného procesu.
3. Provedení analýzy – identifikace základních příčin problému.
4. Identifikace možných řešení – tvorba alternativních variant řešení.
5. Vyhodnocení vlivů – zjištění, zda byl problém odstraněn.
6. Uplatňování a standardizace nového řešení – nahrazení zlepšeným procesem.
7. Hodnocení efektivnosti a účinnosti procesu po zlepšení.

Model prostředí procesně orientovaného systému jakosti je znázorněn na Obrázku 7. Plnou šipkou jsou znázorněny činnosti přidávající hodnotu a přerušovanou šipkou informační toky. Na vstupní a výstupní straně stojí zákazníci a jiné zainteresované strany, které požadují produkt, se kterým budou spokojeni. V jádru obrázku je samotná organizace, která pomocí svých procesů tento produkt realizuje. Uvnitř organizace jsou poté další faktory, které za realizací produktu stojí, případně ji podporují. Těmi jsou odpovědnost vedení, management zdrojů a měření, analýza a zlepšování. Díky tomuto fungování může souběžně neustále probíhat zlepšování systému jakosti.



Obrázek 7 - Model procesně orientovaného systému jakosti

Zdroj: ČSN EN ISO 9000:2001

1.4.2 Metodologie Lean

Womack (2003, s. 10) definuje metodologii Lean jako sdružení principů a metod, které se zaměřují na identifikaci a eliminaci činností, které nepřinášejí žádnou hodnotu při tvorbě výrobků a služeb, které mají sloužit zákazníkům procesu. Tyto činnosti jsou tak ve výsledku odpadními produkty nebo plýtváním.

Tato metodologie byla primárně vyvinuta pro zlepšení podnikových procesů, ale současně má velmi široké uplatnění, například i v oblasti služeb a administrativy. Základním předpokladem Lean je fakt, že než je možné přistoupit ke zlepšování procesů, musí být procesy v první fázi standardizovány a důkladně popsány a zmapovány. Metodologie Lean je dlouhodobým filosofickým přístupem založeným na cyklickém přístupu ke zlepšování procesů, který se zaměřuje na proces jako na nositele kvality (Svozilová, 2011, s. 32-33). V dalších podkapitolách budou popsány některé nástroje využívané ve zlepšovatelejších iniciativách.

1.4.2.1 Kaizen

Kaizen je filosofie, ve které zaměstnanci na všech úrovních organizace aktivně spolupracují na dosažení pravidelných dílčích vylepšení podnikových procesů. Slovo Kaizen vychází z japonštiny, je složeno ze slov KAI – změna a ZEN – lepší (Martin, 2007, s. 21-31). Dle Košturiaka (2006, s. 17) se filosofie týká především samotných lidí, může vést ke kontinuálnímu zlepšování nejen v pracovním, ale i v osobních životech. Dále zdůrazňuje fakt, že aby zlepšování bylo úspěšné, musí nejprve lidé zdokonalit sami sebe, poté své pracovní vztahy a až nakonec procesy v organizaci.

1.4.2.2 PDCA

PDCA jinak také označovaný jako Demingův cyklus je jedním z nejznámějších nástrojů managementu jakosti. Jde o snadnou metodu zlepšování, díky níž je možné řídit jakoukoliv změnu. Cyklus PDCA lze také chápat jako nedílnou část každého procesu. Jednotlivé fáze cyklu jsou:

- P – Plan = sestavení plánu, co a jak má být zlepšeno.
- D – Do = realizace plánu.
- C – Check = přezkoumání dosažených výsledků.
- A – Act = kroky k opakovanému dosažení výsledků (Chiarini, 2012, s. 42-44).

1.4.2.3 Pět S

Pět S z japonského *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke* je využíváno všude tam, kde panuje nepořádek či nedostatečná organizace. Prvním krokem je třídění, odstranění všeho, o čem je jasné, že nebude již nikdy potřeba. Druhým krokem je umístění věcí tam, kde jsou nejvíce potřeba a jsou snadno přístupné. Třetím krokem je úklid, čtvrtým pak standardizace, kdy všechny předchozí kroky jsou zařazeny do pravidelných pracovních postupů. Posledním krokem je udržení díky pravidelným kontrolám. Nástroj pět S je typicky využívám pro úklid pracoviště, ale lze využít i pro pořádek v administrativě (Charantimath, 2006, s. 3-4).

2 MANAGEMENT ZMĚNY A KULTURA ORGANIZACE

Jednou z nejvýznamnějších charakteristik současnosti je období rychlého vývoje a významných změn. Změny postihují jedince, ale i celé organizace čím dál častěji, při čemž se doba potřebná s jejich vyrovnáním zkracuje. Předpokládá se, že jednou z největších konkurenčních výhod bude v budoucnu právě úspěšné a rychlé vyrovnání se změnami. Velmi častými pojmy dnešní doby jsou flexibilita, adaptabilita, neustálé zlepšování nebo učící se organizace. Dle Cameronové (2012, s. 11-13) je management změny řízený proces přechodu jednotlivců, týmů nebo organizací ze současného stavu do jiného. Konečným cílem managementu změn je dosáhnout požadované změny s maximem pozitivních přínosů a efektivitu a minimem negativních dopadů na všechny zúčastněné strany.

2.1 KONKRÉTNÍ MODELY MANAGEMENTU ZMĚNY

Modelů pro řízení změny existuje mnoho, co se týče organizací jsou těmi nejvýznamnějšími Kotterův osmi-krokový model změny a Lewinův model řízení změny. Mezi další přístupy patří proces změny dle Kubler-Rossovové, model nepřetržitě změny nebo Burke-Litwinův model. V následujících kapitolách budou některé z modelů stručně vysvětleny.

2.1.1 Kotterův osmi-krokový model změny

John Paul Kotter je harvardský profesor, který je považován za jednoho z nejvýznamnějších odborníků v oblasti managementu změny. Kotterův model popisuje, jak v osmi krocích organizace může úspěšně provést změnu, klade při tom důraz na logický sled těchto činností a zdůrazňuje, že je nutné projít všemi osmi kroky. Tak aby model mohl být uskutečněn musí organizace vytvořit náležité podmínky (Řehoř, 2016, s. 86).

Dle Kottera (1996, s. 20-22) první čtyři kroky v procesu pomáhají rozmrazit zažité status quo organizace. Krok pět až sedm se věnuje mnoha novým postupům a praktikám. V posledním kroku jsou změny ukotveny do firemního prostředí. Těchto osm kroků modelu změny definuje následovně:

- Vyvolání nutnosti změny – průzkum trhu a konkurence identifikace kritických míst a příležitostí.
- Sestavení týmu prosazující změny – týmová spolupráce a schopnost změny řídit.
- Vytvoření vize – tvorba konkrétní vize a strategie k jejímu dosažení.
- Sdílení a komunikace vize – využití komunikačních prostředků k šíření vize a týmu lidí pro vzorové chování.
- Zapojení v širokém měřítku – odstraňování překážek, změna systémů a struktur, podpora netradičních myšlenek, postupů či rozhodnutí.
- Vytváření krátkodobých vítězství – plán viditelných zlepšení, dosahování těchto zdokonalení, odměňování a oceňování.

- Využívání výsledků k podpoře dalších změn – vzdělávání lidí, využití důvěry ke změně postupů a procesů, ožívování procesů novými transformacemi a náměty.
- Zakotvení nových přístupů v organizaci – zvyšování produktivity, rozvoj vedoucích zaměstnanců, orientace na zákazníka, lepší výsledek.

2.1.2 Lewinův model řízené změny

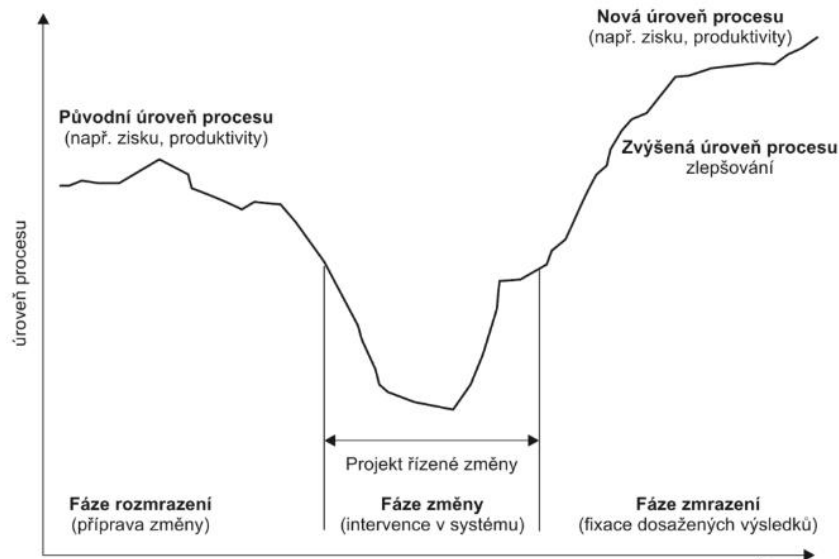
Kurt Lewin byl klíčovým teoretikem změn, jehož práce významně ovlivnila oblast teorie změn. Lewinův třífázový model změny naznačuje plánovanou změnu jako třífázový lineární proces, který spočívá v rozmrazení (Unfreezing), pohybu (Changing) a opětovném zmrazení (Refreezing). Rozmrazovací fáze zahrnuje překonání setrvačnosti a prolomení stávajících postojů, motivaci jednotlivců a jejich přípravu na změnu. Měnící se fáze zahrnuje podporu jednotlivců při provádění změn a zvyšování jejich povědomí o pozitivních aspektech změny. Fáze opětovného zmrazení zahrnuje posílení nového chování, krystalizaci myšlení a stabilizaci změny, což způsobuje, že změna je trvalá (Li, 2015, s. 5).

Fáze rozmrazení je jakousi destabilizací starého chování. Dle Pfeffera (1997) jsou organizace omezeny setrvačností, neschopností měnit se stejně rychle jako prostředí, ve kterém působí. Čím úspěšnější organizace nebo skupina je, tím má větší setrvačnost. Úspěšné organizace také mají tendenci ignorovat signály, které může naznačovat potřebu změny. Pro úspěšnou změnu a implementaci nového chování musí být tato setrvačnost narušena. Nutností této fáze je zdůvodnění změny a její jasná komunikace (Burnes, 2009, s. 338).

Ve fázi změny je důležité, aby změny zapůsobily pozitivně, a aby jednotlivci byli podpořeni se na změně podílet. Velmi často se objevují problémy a nejasnosti, lidé se nedokáží vyrovnat s novými postupy, a tak zpochybňují účel změny, proto je důležité v organizaci mít silné vedení, které bude jasně prezentovat cíl a smysl změny. Mezi principy této fáze patří vysvětlení přínosů, získání podpory, vhodné načasování či udržení jistoty (Řehoř, 2016, s. 83).

Posledním krokem modelu je zmrazení, který se snaží organizaci a provedené změny stabilizovat, tak aby se zajistilo, že změny setrvají. Hlavním bodem opětovného zmrazení je to, že změny musí být do jisté míry shodné se zbytkem prostředí, jinak nebudou udrženy. Větší změny proto často vyžadují další změny v organizační kultuře, normách, politikách i postupech (Burnes, 2009, s. 339).

Obrázek 8 znázorňuje Lewinův třífázový model graficky. Z grafu je jasně vidět, že z poměrně stabilní úrovně procesu se procesy organizace dočasně dostanou do nižší úrovně, kde probíhá proces řízené změny. Ve výsledku však v poslední fázi zmrazení dojde ke zlepšení a úroveň procesu je vyšší než v počátečním stavu.



Obrázek 8 - Fáze procesu změny

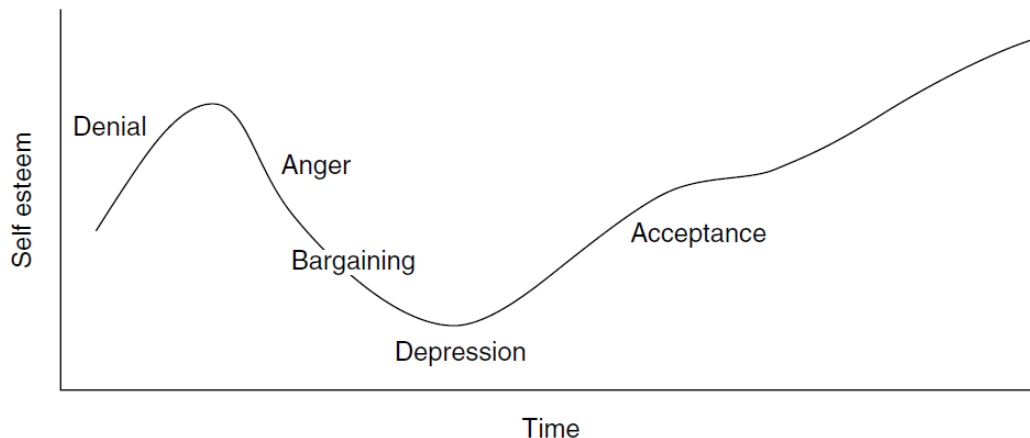
Zdroj: Kubíčková, 2012, s. 51

2.1.3 Proces změny dle Kubler-Rossové

Původní model Kubler-Rossové vychází z výzkumů zkoumajících reakce lidí na smrtelnou nemoc. Přičemž další výzkumy ukázaly, že reakce lidí na změnu prochází stejnými fázemi jako reakce lidí s vážnými nemocemi, i když v podstatně menší míře. V průběhu každé změny si dle modelu subjekt prochází pěti fázemi. První fázi popisuje jako popírání (Denial), kdy jedinec neakceptuje změnu a chová se jako, že se nic nestalo a odmítá se změnou smířit. V druhé fázi přichází hněv (Anger), kdy si člověk sice změnu již připouští, uvědomuje si, že popírání musí skončit, ale je plný vzteku. Třetí fázi nazývá smlouvání (Bargaining), kdy se jedinec snaží vyhnout nevyhnutelnému. Poté přichází fáze deprese (Depression) a vše končí ve fázi smíření (Acceptance), kdy člověk změnu dokáže přijmout (Kubler-Ross, 1969).

Model byl díky pozdějším výzkumům rozšířen o dalších pět fází. V rozšířeném modelu je tak celkem deset fází: úleva (ve smyslu „konečně vím, co se děje“), šok/překvapení, popírání, vztek, smlouvání, deprese, smíření, experimentování, objevování a integrace (Cameron, 2012: 39-40).

Základních pět fází procesu změny zachycuje Obrázek 9, kde na ose x je zachycen čas a na ose y sebevědomí jedince. Po fázi popírání jedincovo sebevědomí stále klesá až do fáze deprese, kdy je nejnižší, s postupem času a s fází smíření zase začíná růst.



Obrázek 9 - Proces změny a přizpůsobení (DABDA)
Zdroj: Cameron, 2012, s. 37 (dle Kubler-Ross, 1969)

Otázkou je, jak v jednotlivých fázích k jedincům v organizaci přistupovat? Ve fázi popření lidé nemusí akceptovat fakt, že změnu musí podstoupit, a tak se chovají jako by nebyla. Úkolem manažera je poskytnout zaměstnancům dostatek informací, zodpovídat jim otázky, tak aby měli plné znalosti o potřebné změně. Tato fáze si vyžaduje zejména čas a komunikaci. Ve chvíli, kdy se lidé vyrovnávají se závažností změny začínají pociťovat strach, který může přecházet až do zlosti, a způsobovat tak spory. Tato fáze musí být dobře naplánovaná a je třeba, aby management jednal velmi opatrně a s rozvahou, tak aby nevznikl zbytečný chaos. Lidé v organizaci musí pochopit, že se jedná pouze o přirozenou reakci, která s časem vymizí. Ve třetí fázi, si lidé začínají uvědomovat, že se změně budou muset přizpůsobit, a začínají hledat nejlepší možnou cestu. Zaměstnanci se často snaží vyjednávat, tak aby byli zasaženi co nejméně, a naučili se jen to nejdůležitější. Hlavní úlohou manažerů je zajistit, aby každý dostal co nejlepší informace a případná počáteční školení, aby bylo možné novou změnu úspěšně implementovat. Následuje fáze deprese, kdy se zaměstnanci cítí vyčerpaní, panuje nízká morálka a nulové vzrušení. V tomto okamžiku je výkon na nejnižší úrovni. Zaměstnanci projevují tendenci se zabývat minoritními problémy, často na úkor každodenních úkolů. Management musí respektovat, že si jedinci prochází nesnadným obdobím, a musí se snažit poskytnout maximální podporu, zajistit potřebná školení, což umožní co nejsnazší přechod na nové postupy. Ve fázi přijetí manažeré konečně vidí výsledky tvrdé práce, kterou odvedli. Změna začíná být akceptována, celková produktivita roste a zaměstnanci začínají chápat důležitost změny (University of Exeter, 2019; Cleverism, 2015).

2.2 KULTURA ORGANIZACE

Kultura se často jeví jako abstraktní pojem, její důsledky, které lze pozorovat v organizačních a sociálních situacích jsou ale velmi silné. Koncept kultury má velmi dlouhou a pestrou historii, v poslední době zaujímá čím dál tím důležitější místo i v organizacích. Manažeré kulturu vnímají jako způsob, jak zacházet se svými lidmi,

hodnoty, které zaujímají nebo postupy, kterými komunikují. Kulturou organizace je jakýsi systém neformálních, nepsaných pravidel, která říkají, jak se lidé mají chovat. Pokud člověk nerozumí fungování kultury organizace, stane se často její obětí (Schein, 2004, s. 3-14).

Schein (2004, s. 17) kulturu organizace definuje jako vzor sdílených základních předpokladů, které se skupina naučila při řešení problémů vnější adaptace a vnitřní integrace, která fungovala dostatečně dobře, aby byla považována za platnou, a proto je představována novým členům jako správný způsob, jak vnímat, myslet a cítit se v souvislosti s těmito problémy.

Jak organizace opravdu fungují? Každý jednotlivec má o fungování organizace vlastní představu, tyto předpoklady souvisí s dosavadními zkušenostmi a vzděláním. Morgan (1986) tvrdí, že dobrým výchozím bodem pro pochopení různých názorů a předpokladů o existujících změnách jsou organizační metafory. Metafory umožňují otevřít a prohloubit myšlení, což umožňuje jednat a vidět věci novým způsobem. Morgan (1986) pojmenoval osm metafor. Přirovnává organizace ke strojům, mozku, organismům, kultuře, politickým systémům, psychologickým věznicím, toku a transformaci a nástrojům nadvlády. Pro popis fungování organizačních změn nejlépe poslouží následující čtyři přirovnání, které jsou zároveň nejčastěji využívané manažery a odborníky:

- organizace jako stroj;
- organizace jako organismus;
- organizace jako politický systém;
- organizace jako tok a transformace (Cameron, 2012, s. 109).

Je jen velice výjimečné, že organizace zapadá pouze do jedné z organizačních kultur, reálně je většina organizací souhrnem více z nich a využívají tak kombinaci mnoha přístupů. Pro účely této kapitoly je popis organizačních kultur zaměřen z pohledu prosazování změn.

2.2.1 Organizace jako stroj

U organizací, které jsou označovány jako stroj se očekává, že jako stroj budou fungovat. Jde o organizace s přesně vymezenou strukturou, pravidly a normami, které musí být dodržovány. Každý v organizaci má předem určené jasné cíle, jejichž dosahování je měřeno. Fungování těchto organizací je velmi předvídatelné, a probíhá na základě předem určených vzorců chování. Zaměstnanci jsou trénováni dle detailních instrukcí, které určují, jak přesně mají s ostatními jednat, a to včetně neformálních prvků jako pozdrav, úsměv či doporučení. Všechny procesy a činnosti jsou nastaveny rutinně, efektivně a spolehlivě. Příkladem organizací, které fungují jako stroj, jsou fast-foody (Morgan, 2006, s. 11-13).

Změny v tomto typu organizací jsou prosazovány od shora dolů, tudíž od těch s nejvyšší autoritou. Vedení organizace vytvoří časový plán a jasně definuje cíle, které určují směr. Změnu lze provést pouze pokud je velmi dobře naplánovaná a kontrolovaná. Je třeba předpokládat, že zaměstnanci budou mít ke změně odpor, který musí překonat (Cameron, 2012, s. 110-113).

2.2.2 Organizace jako organismus

Na organizace vnímané jako organismus je nahlíženo jako na otevřený živý systém v rámci prostředí, ve kterém existuje. Každé jednotlivé prostředí je příznivé pro odlišné biologické druhy a tomu by měly být přizpůsobeny metody organizace. Hlavním cílem těchto organizací je hledání rovnováhy mezi potřebami organizace, týmů i jednotlivců. Jedno z klíčových přesvědčení, je fakt, že neexistuje jedno správné řešení. Velkým úskalím těchto organizací je, že tato metafora se stane ideologií (Morgan, 2006, s. 33-35).

Pokud se v takovéto organizaci má prosadit změna, je nutná existence povědomí o potřebě této změny. Poté je změna navržena jako reakce na změnu vnějšího i vnitřního prostředí. Je zcela nezbytné změnu důkladně komunikovat a zaměstnance psychicky podpořit. Hlavními hodnotami je zde pochopení a podpora. Změny jsou prováděny vývojovými managery a personálním oddělením (Cameron, 2012, s. 116).

2.2.3 Organizace jako politický systém

Organizace jako politický systém ctí pravidla politiky a je založena na koalicích, vyjednávání a moci vlivných lidí. Na základě dění a fungování lze organizaci přirovnat k demokracii, byrokracii, autokracii, ale i anarchii. Koalice mezi jednotlivci jsou důležitější než pracovní týmy. Proto je důležité vědět, kdo je vlivný, a kdo komu je blízký (Morgan, 2006, s. 149-153).

Pro dosažení změny je naprosto nezbytné mít dostatečnou podporu ostatních. Při prosazování změny obvykle skupina vlivných lidí sestaví novou „koalici“ s novými zásadami, které se snaží protlačit. Čím širší podpora této změny v organizaci, tím větší šance na úspěch jejího prosazení. Následuje vyjednávání podmínek, smlouvání a dlouhé debaty, které vyústí v to, že v organizaci budou jako výsledek prosazované změny „vítězí“ a „poražení“. V důsledku toho vznikají nové koalice, a tím i nová řešení pro řešení stávajících problémů (Cameron, 2012, s. 113-114).

2.2.4 Organizace jako tok a transformace

Výroky Hérakleitose jako „nevstoupíš dvakrát do stejné řeky“ či „vše se pohybuje a nic netrvá“ vystihují organizace skryté pod metaforou toku a transformace nejlépe. Na tento typ organizace se pohlíží jako na živé neustále se měnící prostředí. Neexistují zde pravidla a formální postupy, ale vše samo přirozeně vyplyne. Místo

pojmu jako plánování, odpovědnost a procesní diagramy se zde objevují výrazy jako autonomie, samo-organizace a chaos (Morgan, 2006, s. 241-245).

Manažeři jsou součástí prostředí organizace, proto změny nemohou být řízeny, ale samy vyplynou. Manažeři pouze umožňují zaměstnancům diskutovat, vyměnit si názory a představit svůj pohled na věc. Právě debaty, konflikty a napětí vedou nejčastěji ke změně. Při diskuzích se objevují otázky typu: „*Jak bychom chtěli, aby to zde probíhalo?*“ či „*proč jsme se dnes sešli?*“ (Cameron, 2012, s. 117).

3 PROCESNÍ ŘÍZENÍ V INTERNATIONAL OFFICE MIAS

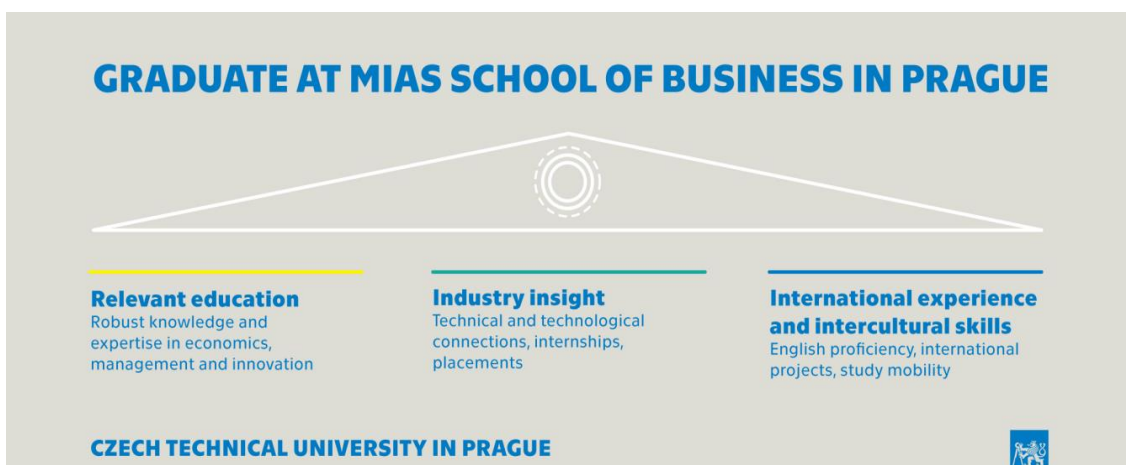
3.1 INTERNATIONAL OFFICE NA MIAS SCHOOL OF BUSINESS

Masarykův ústav vyšších studií na Českém vysokém učení technickém v Praze (ČVUT) byl založen v roce 1992 a navazuje na tradici výzkumu a vzdělávání v oboru ekonomie, podnikání a jazykových studií. Od ledna 2016 se na ústavu formuje nová mezinárodní strategie, kdy se také začíná používat mezinárodní název MIAS School of Business.

Vedle osmi technických fakult ČVUT (zaměřených na strojírenství, stavební inženýrství, energetiku, jadernou fyziku, architekturu, dopravu, biomedicínské inženýrství a informační technologie) se MIAS zaměřil především na interdisciplinární a doplňkové obory, včetně ekonomie, manažerských studií, studií jazyků, regionálního rozvoje, inženýrské pedagogiky a historie (mias.cvut.cz, 2019).

Pro MIAS je internacionalizace strategickou prioritou. Mezi jeho prostředky patří přípravné kurzy v angličtině i výuka českého jazyka pro cizince. Rigorózní výuka cizích jazyků protínající všechny studijní programy a kulturně rozmanité skupiny v rámci výuky posilují kvalitu studia. MIAS mimo to silně podporuje mezinárodní mobilitu svých studentů a učitelů, zároveň vítá výměnné studenty, rozvíjí programy denního studia v angličtině a již každoročně pořádá mezinárodní letní školu.

Za založením a fungováním anglických akreditovaných programů stojí vedení MIAS spolu s International Office MIAS, dále jen IO. Posláním IO je rozvíjet a dále posilovat internacionalizaci ve všech jejích aspektech, jako jednoho z klíčových pilířů prestižního studia a docílit tak, co nejlepší mezinárodní reputace vysokoškolské instituce. Toto poslání je naplňováno prostřednictvím činností a projektů, na kterých se podílí vedení a zaměstnanci MIAS. Obrázek 10 znázorňuje všechny tři klíčové pilíře studia.



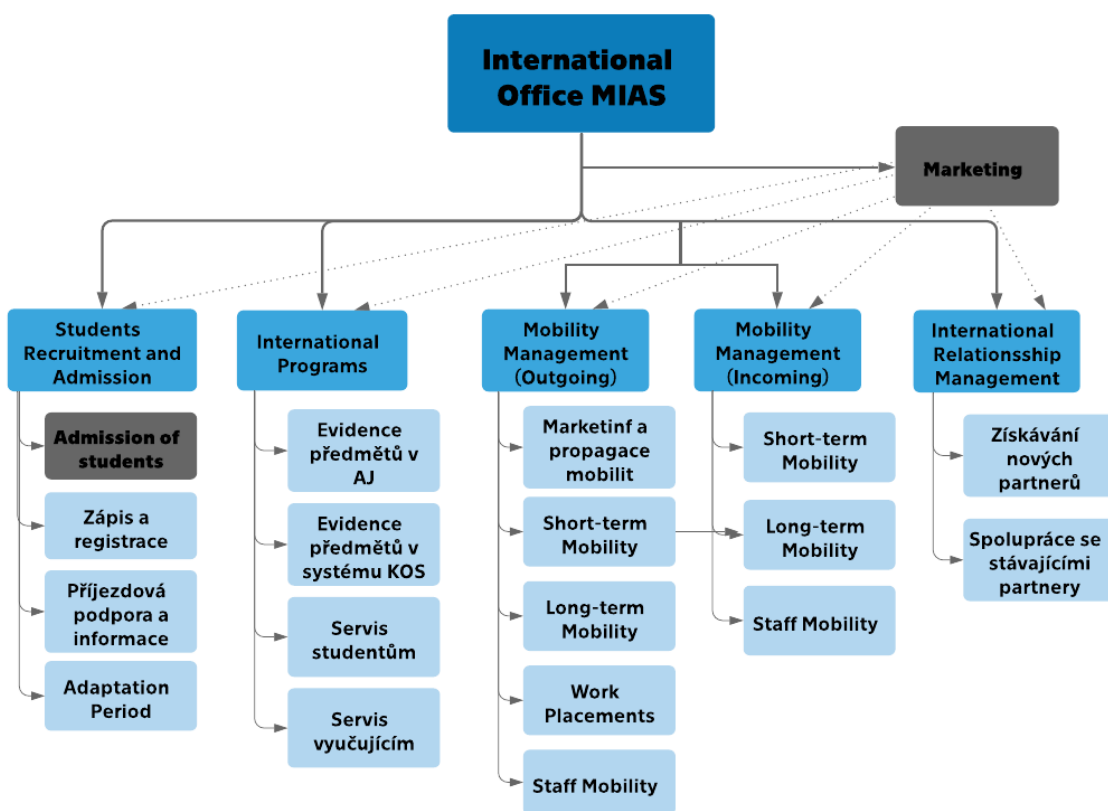
Obrázek 10 - Klíčové pilíře studia na MIAS School of Business

Zdroj: International Office MIAS

3.1.1 Hierarchie procesů International Office MIAS

Všechny procesy a činnosti IO, které vytváří produkt, spadají do pěti hlavních procesních oblastí. První z nich je oblast marketingu, která je svým charakterem velmi specifická a prostupuje všemi ostatními procesními oblastmi. Procesy a činnosti spojené s marketingem nejsou náplní této diplomové práce. Oblast International Relationship Managementu je převážně o prohlubování spolupráce se stávajícími partnery a navazování nových partnerství. Oblast Student's Recruitment and Admission zahrnuje v první řadě procesy spojené s nábořem studentů do mezinárodních studijních programů (Admission of students), které v této diplomové práci také nejsou rozebrány. Dále do této procesní skupiny patří procesy spojené s úspěšným zápisem a registrací studentů do studia včetně zajištění hladkého příjezdu a adaptačního týdne. Oblast International Programs obsahuje procesy zajišťující chod výuky, organizace studia i procesy podpory studentů a učitelů. Poslední oblastí je Mobility Management, který je dělen na dvě části, a to na outgoing a incoming, procesy v této oblasti jsou spojeny s mezinárodními výjezdy studentů a zaměstnanců.

Pro větší přehlednost je na Obrázku 11 znázorněna hierarchická procesní mapa v IO, kde tmavě modrou jsou znázorněny procesní oblasti, světle modrou jednotlivé procesy a šedivou procesy a procesní oblasti, které nejsou součástí této diplomové práce.



Obrázek 11 – Hierarchická procesní mapa International Office MIAS

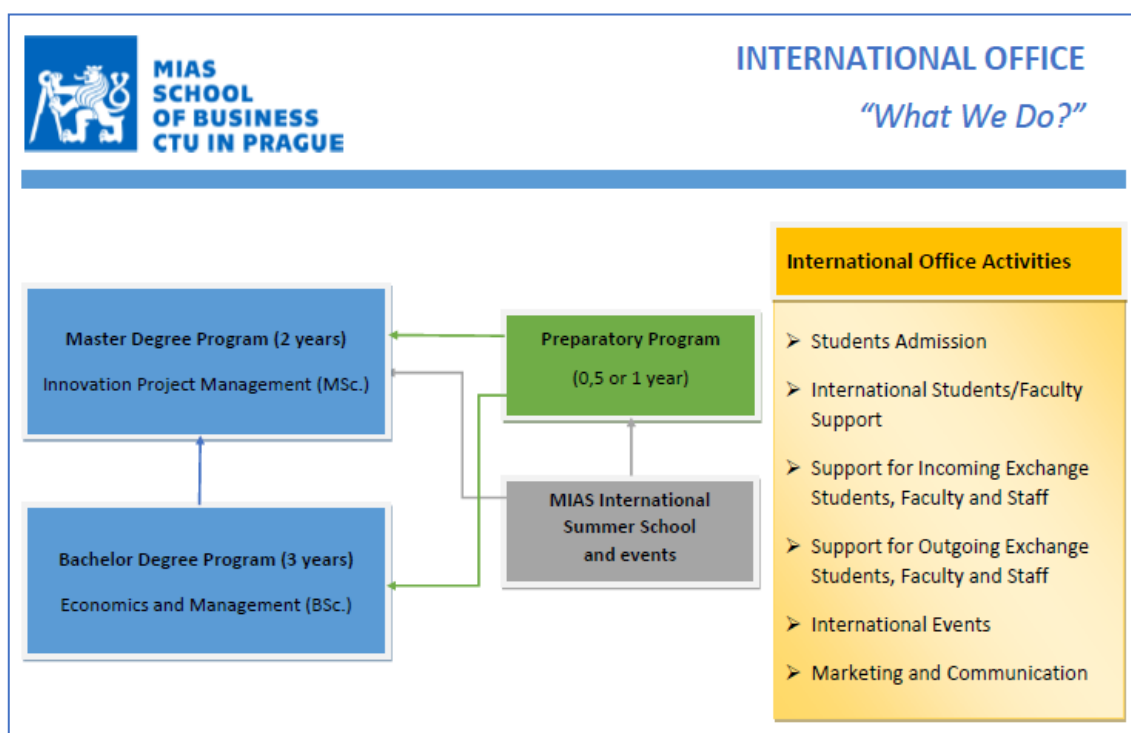
Zdroj: Autorka

3.1.2 Jak International Office MIAS funguje?

Základní pravidla a vymezení jsou uvedeny v pracovním řádu, který nabyl platnosti 26. 10. 2017. Vedoucími zaměstnanci jsou ve smyslu tohoto řádu Academic Director of International Cooperation (ADIC) a IO Manager. Podmínky uzavření pracovního poměru a dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, včetně pracovní doby, mezd a odpovědnosti za škodu a její náhradu jsou vymezeny v pracovním řádu.

V IO je praktikováno manažerské koučování, jako jedna z neefektivnějších metod vedení a rozvoje lidí. Dle pravidel koučinku se počet zaměstnanců pohybuje kolem osmi až deseti členů. Zaměstnanci IO pracují převážně individuálně, kdy svou práci komunikují s koučem (IO Managerem). Mimo to se v průběhu celého akademického roku všichni členi setkávají na společných setkáních. Úřední hodiny IO se odvíjí od úředních hodin studijního oddělení pro anglické studijní obory (IPA).

Popis produktu, který je v IO vytvářen znázorňuje Obrázek 12. Zahrnuje anglické přípravné, bakalářské a magisterské studijní programy a další aktivity a projekty IO, jako je například letní škola nebo jiné mezinárodní události.



Obrázek 12 - International Office: What we do?

Zdroj: International Office MIAS

3.1.3 Strategie

Strategickým cílem MIAS, a tím zároveň i IO, je dlouhodobé zvyšování atraktivity a hodnoty výuky přípravných, bakalářských i magisterských studijních programů. Dílčí cíle, kterých chce IO v akademickém roce 2019/2020 dosahovat, postupně prostupují všemi procesními oblastmi. V Tabulce 1 jsou zaznamenány všechny dílčí

cíle směřující k dosažení cíle strategického. Tabulka dále obsahuje měřítko úspěchu cíle a v posledním sloupci jsou uvedeny prostředky k dosažení těchto cílů v AR 2019/2020. Tato kapitola dále přibližuje hlavní strategické kroky, které vedou k dosahování stanovených dílčích cílů.

Tabulka 1 – Cíle MIAS School of Business

Strategický cíl	Dílčí cíle	Měřítko úspěchu pro AR 19/20	Prostředky k dosažení
Dlouhodobé zvyšování atraktivity a hodnoty výuky BSc Economics and Management, MSc Innovation Projects Management a Preparatory Program na MIAS School of Business	Identifikace a recruitment talentovaných mezinárodních studentů	Zvýšení počtu studentů jednotlivých programů: PP o 35 %, BSc o 65 %, MSc o 200 %	Marketingový plán MIAS School of Business (Awareness; zobrazení na webu a sociálních sítích); Spolupráce s komerční sférou a partnery
	Úspěšné admission, vízové a nostrifikační procesy	80 % skutečně zapsaných z přijatých studentů	Celoroční funkční vztah Admission Representative and prospective student
	Dlouhodobé zvyšování kvality servisu pro anglické studijní programy	Tvorba informačního portálu pro studenty; 100 % emailů se studijními informacemi dvojjazyčně	Informovanost studentů, dvoujazyčnost informací, studentský dotazník ohledně servisu
	Různé další formy studijních programů a projektů	10 programů a projektů se stávajícími partnerskými institucemi	Kvalitní studijní programy v angličtině (Akreditovatelnost, vhodná návaznost na další formy studijních programů a projektů)
	Mobility studentů a pedagogů, International events	Udržení studentů do incoming mobility (MISS, Long-term a Short-term Mobility) na stejném počtu, zvýšení počtu outgoing o 15 %	Propagační kampaně pro stávající studenty a vyučující, International Day, Brožura zahraničních univerzit

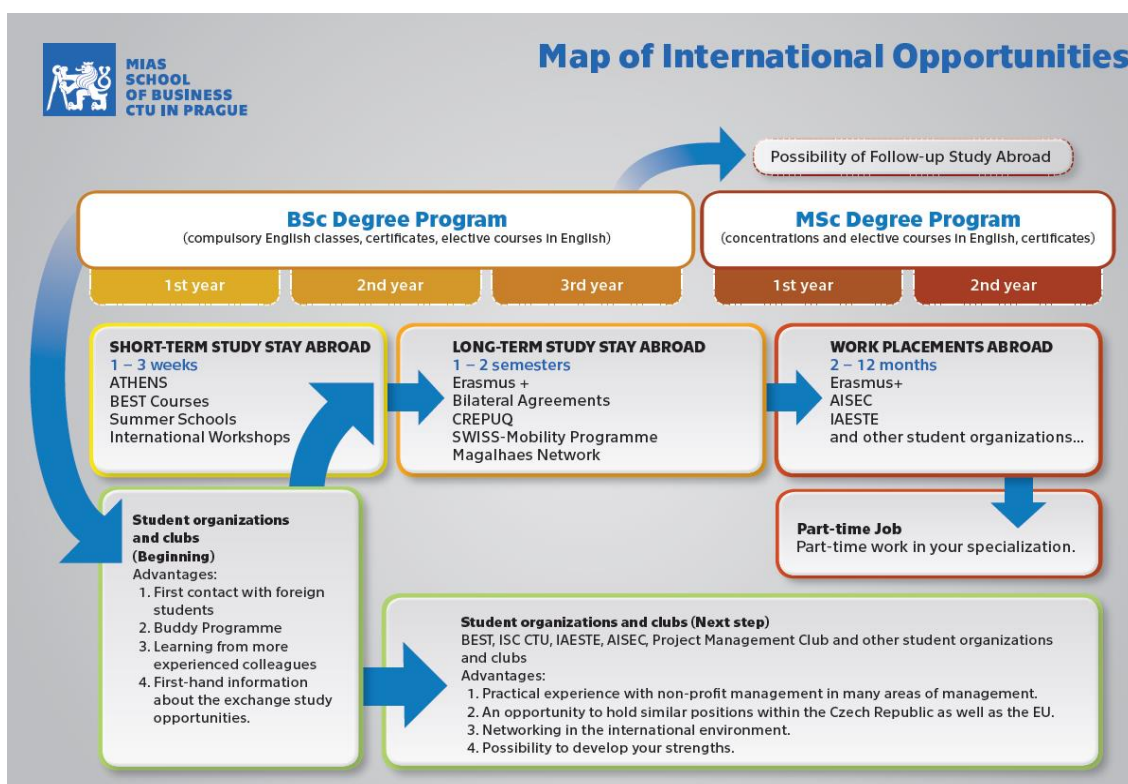
Zdroj: Autorka ve spolupráci s IO Managerem, 2019

Hlavní z konkurenčních výhod, na které si MIAS zakládá je tzv. funkční celoroční vztah se zájemcem o studium. Hlavním bodem strategie je skutečnost, že každému jednotlivému zájemci je přidělen Admission Representative, tj. člověk, který zájemce o studium provází již od chvíle prvního projevení zájmu až po první den studia. Potenciální studenti jsou mezi Admission Representatives dělení dle regionů, v současné době jsou mezi zaměstnanci i rodilí mluvčí z Indie a Číny, což zájemcům o programy na MIAS velmi usnadňuje cestu k úspěšnému zahájení studia. Obzvláště potom zájemcům o Preparatory Programs, kteří nejsou ještě natolik zdatní v anglickém jazyce. I v případě, že některé informace studentům poskytuje Admission Officer, vždy uvádí náležitěho Admission Representative do kopie emailu, tak aby měl neustálý přehled o průběhu.

Pro dosažení co nejvyšší efektivity je u všech procesů prováděno roční hodnocení, jakési měření dosažených cílů a úspěchů, které je vždy vstupním dokumentem pro plánování na další akademický rok. Typickým příkladem je zaznamenávání všech skupin studentů v průběhu procesu admission a recruitmentu, počínaje studenty, kteří projevili zájem, přes studenty, kterým byly zaslány platební údaje, studenty, kterým byl zaslán Letter of Acceptance až ke studentům, kteří reálně nastoupili do studia. Sledovaná data tvoří pomyslný trychtýř, a cílem MIAS je, aby tímto trychtýřem prošlo co největší procento studentů.

Dalším klíčovým bodem strategie je již zmíněná internacionalizace jednotlivých studentů. Studenti mají možnost své mezinárodní zkušenosti rozvíjet již od prvního

ročníku studia. Na Obrázku 13 je znázorněna mapa mezinárodních příležitostí, která zobrazuje studentovu možnou mezinárodní kariérní cestu od prvního do posledního ročníku studia na MIAS. V následujících kapitolách bude podrobně probírána každá část mapy. Propagace mezinárodních příležitostí probíhá ve třech základních fázích. Počáteční informace o zahraničních možnostech je předána již potenciálním zájemcům o studium, na různých veletrzích a prezentacích studia na MIAS. Podruhé se studenti o mezinárodních příležitostech dozvídají na adaptačním dnu, v případě mezinárodních studijních oborů v průběhu Orientation Week. Poslední a nejpodrobnější částí propagace je International Day, den zasvěcený mezinárodním příležitostem, pořádaný každý říjen a březen (více viz kapitola 4.5.1.1).



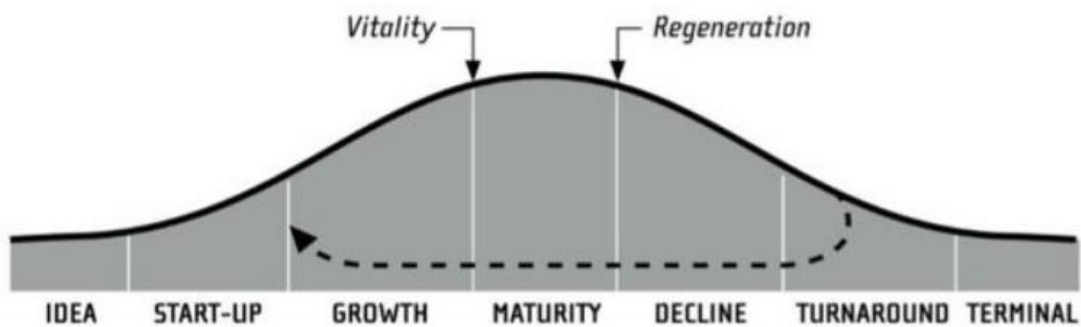
Obrázek 13 - Mapa mezinárodních příležitostí

Zdroj: International Office MIAS

3.2 ZVOLENÝ PŘÍSTUP ŘEŠENÍ

Když na IO budeme nahlížet jako na samostatnou jednotku, která je součástí celku MIAS, z pohledu životního cyklu organizace, by pravděpodobně byla zařazena do etapy růstu (Obrázek 14). Etapa růstu je dle Male (2015, s. 3) identifikována jako etapa, kdy se první myšlenková fáze dobře rozvíjí a zakladatelé této myšlenky začnou zapojovat další lidi a organizace se tak může rozrůstat. Během této fáze se lidé hodně potkávají a pracují na vyřešení nebo vývoji jádra jejich poslání, úkoly jsou jasné a výsledky hmatatelné. Tým se rozhoduje na základě konsensu a každý člen je svým způsobem lídrem s jinou rolí a v jiné oblasti. Zapálení celého týmu je soustředěno na misi, která tým svedla dohromady. V této fázi se organizace

zaměřuje na standardizaci procesů a na formalizaci struktury s cílem zajistit vitalitu organizace.



Obrázek 14 - Fáze životního cyklu organizace

Zdroj: S. K. Stevens, 2001

Právě z výše uvedeného vychází i fakt, že mnoho procesů ještě stále není plně standardizovaných, vzhledem k tomu, že IO, ale hlavně nově akreditované programy v anglickém jazyce jsou na MIAS novinkou. Doposud v IO neexistuje žádný souhrnný dokument, který by podával informace o činnostech a procesech, které v organizaci probíhají. Cílem práce je proto na základě současného stavu zmapovat a následně vizualizovat klíčové procesy. Vzhledem ke skutečnosti, že autorka je zároveň zaměstnankyní organizace, dílčí optimalizace procesů byla provedena již v průběhu popisu a analýzy současného stavu. Dílčí optimalizace byla provedena buď přímo autorkou nebo ve spolupráci s dalšími zaměstnanci IO, jednotlivé procesy jsou již v optimalizované podobě popsány v kapitole 4. Pro procesy, které není tak snadné optimalizovat a je třeba delšího časového období, prozatím nedostupných technologií či podrobnějších propočtů, jsou v kapitole 5 sepsány doporučení na oblasti možného zlepšení a další kroky procesního řízení. Tato práce je pilotní verzí a první součástí celkového procesního manuálu. Zároveň je prvním krokem k optimalizaci procesů a činností, nebo i případné restrukturalizaci, s cílem zefektivnit řízení IO. Zároveň každý z popsaných procesů může být v budoucnu znovu zlepšen či optimalizován, což by bylo již nad rámec rozsahu této diplomové práce. V případě, že se v budoucnu budou provádět restrukturalizace, je třeba se zaměřit na základní pravidla managementu změny viz kapitola 2.

Pro absenci vhodné dokumentace bylo pro sběr dat a následnou analýzu současného stavu využito několika typů nástrojů: vlastní zkušenost z pracovního poměru, pozorování, rozhovory, řízená diskuze a interní firemní zdroje, tyto nástroje jsou podrobně probrány v kapitole 1.3.1. Rozhovory byly klíčové k identifikaci přesného průběhu činností a procesů, byly vedeny se všemi zaměstnanci, tak aby byly popsány z pohledu lidí, kteří se procesů přímo účastní a rozumí jim po odborné stránce. Díky rozhovorům bylo také snazší identifikovat procesně slabší oblasti, kde je prostor na zlepšení. U několika procesů se narazilo i na fakt, že doposud neexistuje standardizovaný postup výkonu. V těchto případech byly autorkou

vytvořeny a jsou již zakomponovány v kapitole 4. Velkým přínosem pro zhotovení práce, byl fakt, že autorka je zaměstnancem IO již od června 2016, tedy téměř od počátku existence. Mimo to se všichni zaměstnanci, včetně autorky, pravidelně účastní společných meetingů, mimo jiné za účelem cross-trainingu, kde jsou probírány aktuální projekty a s nimi spojené činnosti. Právě na těchto setkáních autorka využila nástroje pozorování k zachycení komplexního pohledu na organizaci. Posledním užitečným pramenem pro analýzu byly interní zdroje, které napomohly k lepšimu pochopení provázanosti procesů oddělení IO a zbytku instituce.

Pro přehlednost a snazší orientaci byl pro manažera IO vytvořen souhrnný dokument v programu Excel, kde jednotlivé karty jsou procesními oblastmi, které byly určeny ve spolupráci s manažerem IO na základě poslání organizace. Každá z karet dokumentu dále obsahuje tabulku s obsaženými pracovními pozicemi v dané oblasti a tabulku s následujícími sloupci:

- Procesy – v rámci procesních oblastí byly stanoveny klíčové procesy;
- Subprocesy – rozdělení každého z procesů na jednotlivé části;
- Činnosti – rozpis všech jednotlivých činností, které jsou v rámci subprocesu prováděny;
- Odpovídá – neboli vlastník procesu, který zodpovídá za proces a jeho výsledek;
- Nejpozději do – doporučené datum do kdy činnost má být vykonána.

Kompletní dokument bude předán IO manažerovi po dopsání práce a bude volně k užití. Po dohodě s IO manažerem celkový přehled obsahuje veškeré činnosti spojené s nabízeným produktem vyjma dvou oblastí, první z nich je oblast marketingu a admission studentů, tedy činnosti spadající do kapitoly 4.1. a 4.3.1. Důvodem nepřítomnosti těchto procesů a činností je jejich velký rozsah a potřeba analýz na sestavení strategie získávání studentů. Mimo to se zpracování těchto procesů věnují kolegové z IO ve svých závěrečných pracích. Druhou oblastí, která není podrobně popsána je organizace a činnosti spojené s letní školou (MISS). Tato oblast není popsána z prostého důvodu, a tím je, že MISS je samostatný specifický a rozsáhlý projekt, který by svou náplní vydal nejméně na další závěrečnou práci. Dále práce neobsahuje interní řídicí procesy zajišťující chod IO, které jsou převážně v kompetenci manažera IO.

Poté co byly identifikovány a zmapovány všechny činnosti, byly rozděleny do procesních oblastí. Každá jednotlivá činnost včetně její náplně pak byla podrobně písemně popsána v kapitole 4. U všech těchto procesů a činností jde pouze o holý technický popis, vše, co má jakýkoliv strategický podtext je popsáno v kapitole 3.1.3. Celý popis je koncipován tak, že jednotlivé podkapitoly jsou procesními oblastmi, na začátku každé podkapitoly je obecný popis, čeho se daná procesní oblast týká spolu s tabulkou obsažených pracovních pozic této konkrétní oblasti. Po dopsání

písemného popisu všech činností a procesů, byl text poskytnut IO managerovi a zaměstnancům odpovědným za popsané procesy, tak aby měli možnost se k obsahu vyjádřit, seznámili se s ním a mohli mít připomínky, které následně byly zapracovány.

Posledním krokem byla vizualizace procesů, vizualizovány byly zejména procesy, které jsou již delší dobu ustálené a jejich procesní postupy se osvědčily, procesy jejichž průběh je komplikovanější a vizualizace umožní jejich snazší pochopení, a v neposlední řadě procesy, které jsou pro fungování IO klíčové. Musí být vzato v potaz, že IO je v současné době zároveň mezinárodním oddělením pro české studenty. Z tohoto důvodu je možné například oblast Mobilit popsat velmi podrobně, protože jde často již o dlouhodobě standardizované procesy a pro studenty anglických oborů mají zcela totožný průběh. Všechny ostatní procesy vznikaly nově, a proto jsou často popsány a modelovány obecněji a mnoho z nich nemá ještě přesně dané směrnice. Výše zmíněné faktory jsou také důvodem vizualizace v různé hloubce, kdy v některých případech jsou modelovány procesy, v některých subprocesy a někdy dokonce konkrétní činnosti.

Závěrem je třeba zmínit, že v celé práci jsou k popisu pracovních pozic a procesů užívány anglické názvy, které jsou již ustálené a mezinárodní oddělení je používá na denní bázi.

4 PROCESY ODDĚLENÍ INTERNATIONAL OFFICE MIAS

4.1 MARKETING

Marketing hraje zásadní roli, jak v naplňování strategických cílů, tak v rámci všech procesních oblastí, kterými prostupuje. Vzhledem k rozsahu práce není věnována pozornost podrobnému marketingovému plánu a jeho náplni. Tato kapitola pouze okrajově představuje základní složky marketingového mixu, který MIAS využívá.

4.1.1 Offline Marketing

Offline marketing z pohledu MIAS zahrnuje všechny marketingové metody, které stojí mimo internet. Slouží zejména jako podpora k recruitmentu na různých akcích, ale i jako pozornost partnerům nebo jako informační platforma pro potenciální či stávající studenty. Součástí jsou dárkové předměty s logem MIAS, veškeré studentské příručky, informační plakáty, mapy současných partnerů, bannery a propagační materiály.

4.1.2 Online Marketing

Nejaktivněji využívaný online recruitment tool je webová stránka MIAS, kde zájemci mohou najít popis studijních oborů a přihlášku ke studiu. Dalším nástrojem je webová sociální síť Facebook, kde je mimo jiné využívána i placená reklama. Vzhledem k faktu, že se na MIAS hlásí mnoho zájemců z regionů, ve kterých se využívají jiné sociální sítě, je k propagaci a komunikaci využíván například i populární čínský WeChat nebo ruský VKontakte. Nejvíce oficiálně je MIAS prezentován na portále LinkedIn, kde se snaží mířit na partnerské univerzity, věnuje se tam sdělování strategie a nejdůležitějším událostem. Nejvíce odlehčeným nástrojem ze sociálních sítí je Instagram, který míří přímo na studenty a snaží se zachytit momenty přímo ze života studentů.

4.2 INTERNATIONAL RELATIONSHIP MANAGEMENT

Získávání nových partnerů, a prohlubování spolupráce s těmi stávajícími je nedílnou součástí každodenní práce IO. Dle konvergenčního controllingového konceptu je prvním krokem vytyčení cíle, kterého chceme dosáhnout. Právě hledisko cílovosti zdůrazňuje, že všem procesům a činnostem je nadřazen požadavek na splnění určeného cíle (Zralý, 2011, str. 15). Co se týče partnerství s ostatními univerzitami, je nezbytné předem rozlišit pro jaký program, a s jakým úmyslem a očekáváním smlouvu uzavíráme a dle toho volit region, ve které se partnerská instituce nachází. Kromě regionu je určujícím kritériem pro typ spolupráce také úroveň partnerské instituce. Typicky se jedná o jeden z následujících tří typů: univerzita, vysokoškolská instituce či mezinárodní střední škola.

International Relationship Management zahrnuje veškeré pracovní pozice zahrnuté v Tabulce 2. V této procesní oblasti jsou mimo zaměstnance IO zapojeni také zaměstnanci Rektorátu ČVUT a sekretariát ředitelky MIAS.

Tabulka 2 - Obsažené pracovní pozice (International Relationship Management)

obsažené pracovní pozice:	Relationship Manager	RM
	Relationship Manager Support	RMS
	Exchange Coordinator	EC
	Mobility Management Support	MMS
	Assitant of the Director	Assistant
	Rectorate CTU	Rectorate
	Academic Director for International Cooperation	ADIC
	International Program Assistant	IPA

Zdroj: Autorka

4.2.1 Noví partneři

Konkrétní činnosti spojené s novými partnerstvími jsou zaznamenány v Tabulce 3.

Tabulka 3 - Činnosti (Noví partneři)

procesy	subprocesy	činnosti	odpovídá	nejpozději do
noví partneři	získání nových partnerů	získávání a správa kontaktů	RM	průběžně
		první komunikace s potenciálními partnery	RM	po získání kontaktu
		jednání o společných aktivitách a projektech	RM	po první komunikaci
		uzavření Memoranda (MoU)	RM	při souhlasu o spolupráci
		tvorba smluv a příloh (Teaching and Research Col.)	RM	při souhlasu o spolupráci
		tvorba smluv a příloh (Exchange of Students and Staff)	EC	při souhlasu o spolupráci
	správa uzavřených smluv (Teaching and Reseach Collaboration)	naskenování podepsané smlouvy	RMS	po získání podpisů obou
		archivace smlouvy na sdílený disk	RMS	po naskenování
		zapsání smlouvy do souhrnného seznamu smluv	RMS	po archivaci
		odeslání smlouvy sekretářce ředitelky	RMS	po zapsání a archivaci
		vložení do FIS	Assistant	při přijetí smlouvy
		archivace prvního originálu	RMS	po vložení do registru
		odeslání druhého originálu partnerské univerzitě	Assistant	po archivaci 1. originálu
		získání a zapsání čísla FIS do souhrnného seznamu smluv	RMS	po vložení do registru
	správa uzavřených smluv (Exchange of Students and Staff - Mobility Management)	naskenování podepsané smlouvy	EC	po získání podpisů obou
		odeslání naskenovaného originálu partnerské univerzitě	EC	po naskenování
		archivace smlouvy na sdílený disk	EC	po naskenování
		zapsání smlouvy do souhrnného seznamu smluv	EC	po archivaci
		odeslání smlouvy sekretářce ředitelky	EC	po zapsání a archivaci
		vložení do FIS	Assistant	při přijetí smlouvy
		získání a zapsání čísla FIS do souhrnného seznamu smluv	EC	po vložení do registru
		archivace originálu smlouvy	EC	po vložení do registru
		zaslání smlouvy a příloh na Rektorát ČVUT	EC	po vložení do registru
		vložení smlouvy do systému Mobility	Rectorate	po přijetí smlouvy
	zpětná kontrola vložení smlouvy do systému Mobility	EC	průběžně	
	správa šablon smluv	úpravy či aktualizace smluv a příloh	EC	průběžně

Zdroj: Autorka

4.2.1.1 Získání nových partnerů

Aby bylo možné uzavřít nová partnerství, je třeba průběžně získávat a spravovat kontakty na adekvátní představitele institucí. Získávání kontaktů probíhá nejčastěji v průběhu vzájemných návštěv jednotlivých institucí, na mezinárodních veletrzích nebo na základě konkrétního doporučení. Poté dochází k prvnímu kontaktu mezi institucemi, kdy se vyjednává, zda vzájemná spolupráce dává smysl. Pokud je zájem o spolupráci na obou stranách, podepisuje se Memorandum of Understanding

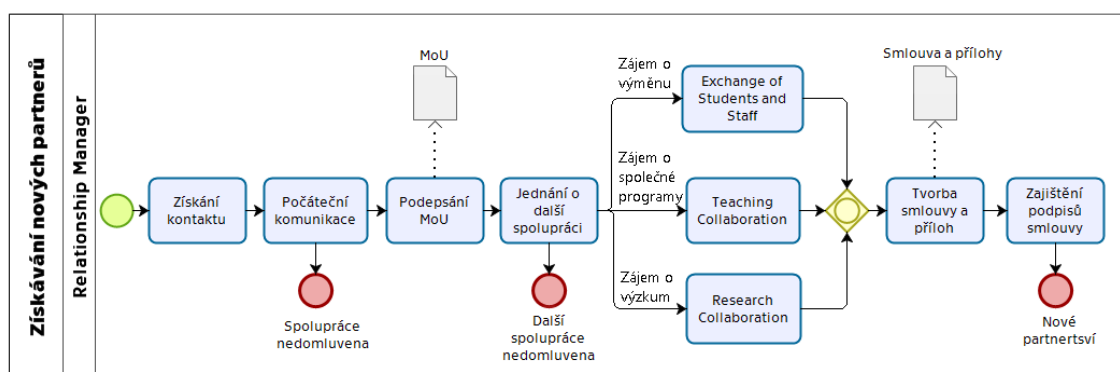
(MoU), formální dokument popisující možné oblasti další spolupráce, o kterých se následně bude vyjednávat. MIAS se nejčastěji zaměřuje na následující oblasti:

- Exchange of Academic Faculty, Research and Administrative Personnel;
- Exchange of Students;
- Exploration of Teaching Collaboration;
- Scientific Research Collaboration.

Dle charakteru projednávané oblasti je využívána odpovídající šablona smlouvy. Pro výměnu studentů a zaměstnanců jako součásti programu Erasmus+ se využívá všeobecné šablony, ve které se jasně specifikují kritéria smlouvy, jedná se o náležitosti jako obor, na který je smlouva uzavřena, počet vyměňovaných studentů, pedagogů či pedagogických pracovníků a doba, na kterou je výměnu možné uskutečnit. U mimoevropských partnerů se používá Student Exchange Agreement (SEA). Veškeré smlouvy o výměně studentů a zaměstnanců by měly být podepisovány ředitelkou MIAS. Výjimkou jsou smlouvy týkající se programu Erasmus+, které díky pověření rektora ČVUT mohou být podepisovány Academic Director of International Cooperation (ADIC).

V oblasti Teaching Collaboration jde o smlouvy ohledně různých forem studijních programů a projektů, a proto je jejich podoba vždy upravena dle předem vyjednaných podmínek. Smlouvy tohoto typu jsou podepisovány ředitelkou MIAS.

Získávání nových partnerů je jedním z klíčových procesů, jelikož stojí na počátku většiny mezinárodních projektů MIAS. Průběh výše popsaného procesu je vizualizován na Obrázku 15 (ve větším měřítku viz Příloha 1, Obrázek I).



Obrázek 15 – Proces získávání nových partnerů

Zdroj: Autorka

4.2.1.2 Správa uzavřených smluv (Exchange of Students and Staff)

Ve chvíli, kdy smlouva obsahuje všechny podpisy, nejprve se naskenuje, naskenovaná smlouva je vložena na sdílený disk a zapsána na souhrnný seznam smluv. Originál smlouvy je archivován exchange koordinátorem. V případě, že poslední podpis na smlouvě byl na MIAS, zašle se naskenovaná smlouva partnerské univerzitě. Poté je naskenovaná smlouva zaslána sekretářce ředitelky, která má

povinnost vložit smlouvu do finančního informačního systému (FIS). Po vložení do FIS sekretářka zasílá číslo smlouvy odpovědné osobě, která ho zapisuje do zmíněného souhrnného seznamu smluv. Do názvu smlouvy uložené na sdíleném disku je zapsáno číslo FIS. Posledním krokem je zaslání veškerých podepsaných podkladů na Rektorát ČVUT, jehož zaměstnanci jsou odpovědní za nahrání smlouvy do systému Mobility. Exchange koordinátor odpovídá za zpětnou kontrolu smlouvy v systému Mobility. Model procesu viz Příloha 1, Obrázek II.

Odpovědná osoba dále zodpovídá za to, že smlouvy jsou archivovány v souladu se spisovým a skartačním řádem.

4.2.1.3 Správa uzavřených smluv (Teaching and Research Collaboration)

Archivace smluv ohledně různých forem studijních programů a projektů a smluv zabývajících se výzkumnou činností je téměř obdobná. Jedinými rozdíly jsou:

- druhý originál je sekretářkou ředitelky zaslán na partnerskou instituci;
- smlouvy nejsou zasílány na Rektorát ČVUT.

Model procesu viz Příloha 1, Obrázek III.

4.2.2 Stávající partneři

Se stávajícími partnery MIAS především udržuje kontakt a pracuje na prohloubení dosavadní spolupráce, konkrétní činnosti jsou v Tabulce 4:

Tabulka 4 - Činnosti (Stávající partneři)

procesy	subprocesy	činnosti	odpovídá	nejpozději do
stávající partneři	emailová komunikace	propagace MISS	RM	říjen-březen
		výměna aktualizovaných informací pro Mobility	MMS	září
	různé formy studijních programů a projektů (Teaching and Reseach Collaboration)	sestavování studijních plánů	ADIC	v případě potřeby
		administrativní činnosti	IPA	v případě potřeby
		komunikační činnosti	RM	průběžně
		tvorba agenda smluv	RM	průběžně
		začlenění do projektů	RM	průběžně
realizace odsouhlasených projektů	RM	září-květen		

Zdroj: Autorka

4.2.2.1 Emailová komunikace

Pro udržování aktivní spolupráce se stávajícími partnery probíhá průběžná komunikace. Se začátkem akademického roku je všem partnerům MIAS zasílán přehled obecných informací ohledně semestrálního studia na MIAS, například kalendář akademického roku, základní odkazy ohledně studia a pobytu v Praze a seznam vyučovaných předmětů. Od partnerských univerzit se předpokládá to samé.

Partnerským univerzitám se zasílají aktuální nabídky na programy pořádané na MIAS, typicky každoročně pořádaná letní škola (MISS). Partnerským univerzitám je nabízena zvýhodněná cena, což je strategickým krokem k prohloubení spolupráce

a potenciálnímu získání studentů partnerských univerzit na mezinárodní studijní programy.

Klíčovým bodem komunikace se stávajícími partnery je prohloubení spolupráce na různých formách studijních programů a projektů. Jedním z příkladů může být tzv. Double Degree, spolupráce s cílem propojení studijních plánů dvou či více univerzit.

4.2.2.2 Různé formy studijních programů a projektů

V oblasti mezinárodního vzdělávání se instituce neustále vyvíjejí tak, aby vyhovovaly potřebám studentů. Mnoho institucí a poskytovatelů nabízí krátkodobé nebo semestrální výměnné programy, které jsou probrány v kapitole 4.5 a 4.6., v posledních letech roste i počet dlouhodobých programů, jako jsou duální nebo společné studijní programy. Na MIAS tomu není jinak.

Typicky se jedná o programy typu Double Degree (DD) a Joint Degree (JD). Ačkoli se pojmy JD a DD někdy zaměňují, je důležité si uvědomit, že mezi těmito dvěma pojmy existuje rozdíl. DD vyžaduje, aby studenti absolvovali dva oddělené programy na různých institucích, zatímco JD je určen pro jeden titul s jedním studijním plánem navrženým a nabízeným ve spolupráci mezi dvěma nebo více institucemi. Nicméně běžnou praxí jsou i veškeré modifikace a kombinace studijních plánů, z toho důvodu je v této práci používán jednotný souhrnný název „různé formy studijních programů a projektů“.

MIAS pracuje na programech zaměřených jak na bakalářské, tak na magisterské studium. O charakteru studijního programu rozhoduje několik základních kritérií:

- obvyklá délka studia dané etapy na spolupracujících institucích (typicky 3-4 roky pro bakalářské studium, a 1-3 roky pro magisterské);
- kompatibilita a kvalita akreditovaných studijních plánů spolupracujících institucí (srovnatelnost osnov a sylabů předmětů);
- úroveň studentů (v anglickém jazyce, v matematice a v interkulturní komunikaci).

V případě studia bakalářského se studijní programy vytváří tak, že na MIAS studenti stráví minimálně dva a maximálně čtyři roky. Mezními kombinacemi bývá jeden plus čtyři roky (1+4) nebo dva plus dva roky (2+2), vše se ale odvíjí od výše zmíněných kritérií. V případě magisterského studia jsou kombinace ještě rozmanitější, nejtypičtějším případem je kombinace jeden plus jeden rok (1+1), přistupuje se ale i ke kombinacím jako jeden plus jeden a půl plus půl roku (1+1,5+0,5). Všechny bakalářské formy studijních programů se uzavírají na stejné studijní zaměření, tedy Ekonomika a management, co se týče magisterských studijních programů jsou kromě programů stejného studijního zaměření možné i programy odlišných zaměření jako rozšíření hlavního předmětu studia.

Pokud jsou podmínky úspěšně vyjednány a spolupráce domluvena, je podepsána smlouva a dále se postupuje dle kapitoly 4.2.1.3.

4.3 STUDENTS RECRUITMENT AND ADMISSION

Do procesu Students Recruitment and Admission je řazeno vše od prvního kontaktu studenta s univerzitou, přes přijímací řízení, platbu studia, obdržení víz a nostrifikace až po první den akademického roku. Jak bylo vysvětleno v kapitole 3.2 tato procesní oblast byla rozdělena na dvě části, procesy před obdržení platby za studium a procesy následující po obdržení platby za studium, kterým se věnuje tato diplomová práce. Z toho důvodu kapitola 4.3.1. pouze lehce nastiňuje, co je obsahem procesů „Admission of students“, nevěnuje se jim ale do hloubky.

Mimo dočasně dostupných nástrojů informačních systémů na MIAS je pro mapování průběhu procesu náboru studentů využívána sada kontingenčních tabulek v programu Excel. Každý z programů, tedy Preparatory Program, bakalářské studium a magisterské studium je sledováno samostatně. Mimo základních informací o studentovi (jméno, příjmení, státní příslušenství), tabulky obsahují informace vztahující se stavu přijímacího řízení jako takového (přijímací testy, certifikáty z jazyka, Skype interview, zaslání platebních údajů, přijetí veškerých plateb) až po činnosti po oficiálním přijetí studenta (zaslání LoA a smlouvy o ubytování, získání víz, poskytnutí informací o nostrifikaci, zápis studenta do systému, vygenerování hesla, potvrzení o zaslání hromadných emailů).

Hlavní odpovědnou osobou za převážnou část činností je Admission Officer, který má charakter back office organizace, zodpovídá za obsahovou stránku poskytovaných informací, organizaci jednotlivých procesů a koordinaci Admission Representatives. Jako front office působí Admission Representatives, zaměstnanci, kteří se studentům věnují od prvního kontaktu s univerzitou až po přijetí do studia, mají proto v procesech nepostradatelnou roli. Podrobné vysvětlení těchto vzájemných vztahů bylo popsáno ve strategické části v kapitole 3.1.3. Všechny další pracovní pozice jsou v Tabulce 5.

Tabulka 5 - Obsažené pracovní pozice (Student Recruitment and Admission)

obsažené pracovní pozice:	Admission Officer	AO
	Admission Representatives	AR
	Accountant	Accountant
	International Office Manager	IO Manager
	IT support	IT support
	Assistant of the Director	Assistant
	Rectorate CTU	Rectorate
	International Program Assistant	IPA

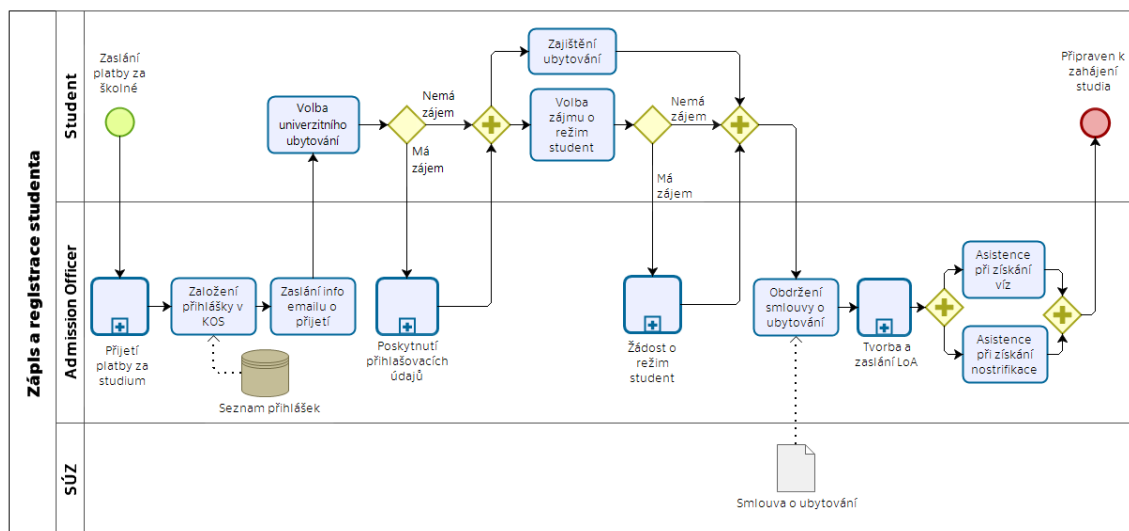
Zdroj: Autorka

4.3.1 Admission of students

Jak již mnohokrát bylo vysvětleno, tato diplomová práce sleduje procesy od chvíle, kdy je přijata platba za školné, tudíž nezahrnuje procesy spojené se získáváním jednotlivých studentů. Činnostmi, které spadají do Admission of students jsou efektivní marketing, strategie získávání studentů, účast na veletrzích, poskytování prvotních informací shrnujících mezinárodní studijní programy pro potenciální zájemce, získání materiálů nutných k přihlášení, admission interview, až po zaslání platebních údajů. Po dohodě s IO managerem veškeré tyto procesy a činnosti byly z diplomové práce vynechány, zvláště kvůli jejich rozsahu a potřebě analýz na sestavení strategie získávání studentů.

4.3.2 Zápis a registrace studenta

Nejobsáhlejším procesem je zápis a registrace studenta, který zahrnuje vše od přijetí platby za studium přes vše nutné k tomu, aby student mohl úspěšně zahájit studium. Na Obrázku 16 je vizuální model celého procesu zápisu a registrace studenta (ve větším měřítku viz Příloha 1, Obrázek IV). Jednotlivé subprocesy a činnosti jsou zachyceny v Tabulce 6.



Obrázek 16 - Proces zápis a registrace studenta

Zdroj: Autorka

Tabulka 6 - Činnosti (Zápis a registrace studenta)

procesy	subprocesy	činnosti	odpovídá	nejpozději do	
zápis a registrace studenta	přijetí platby za studium	zaslání potvrzení o přijetí platby	Accountant	při přijetí platby	
		ověření identity studenta	AO	při přijetí potvrzení	
		zaslání dokumentů pro vystavení faktury	AO	při přijetí potvrzení	
		vystavení faktury	Accountant	po obdržení dokumentů	
	založení přihlášky a zápis do systému KOS	archivace faktury	založení přihlášky	AO	po vystavení faktury
			vyplnění přihlášky	AO	
			přiřazení identity	AO	po zápisu do studia
			překlopení přihlášky do studia	AO	
	zaslání informačního emailu o přijetí	založení přihlášky a zápis do systému KOS	tvorba emailu	AO	po přijetí platby
			příložením faktury o zaplacení	AO	
			příložením informací o ubytování	AO	
			příložením informací o režimu student	AO	
	poskytnutí přihlašovacích údajů	zaslání informačního emailu o přijetí	odeslání emailu	AO	
			zaslání osobních údajů na IT	AO	po zápisu do systému KOS
	zajištění ubytování	zaslání informačního emailu o přijetí	vygenerování hesla a emailu	IT support	
			zaslání údajů studentovi	AO	
	žádost o režim student	zajištění ubytování	základní info (viz email o přijetí)	AO	před podáním žádosti o vízum
			asistence (případně kontakování SUZ)	AO	
			dočasná správa smluv o ubytování	AO	do zaslání LoA
	tvorba a zaslání LoA	žádost o režim student	základní info (viz email o přijetí)	AO	po obdržení platby
			vyplnění tabulky daty	AO	stanoveného deadlinu
	asistence při získání víz	tvorba a zaslání LoA	zaslání tabulky a příloh na rektorát	AO	stanoveného deadlinu
			tvorba LoA v českém jazyce	AO	po obdržení platby
			tvorba překladu LoA	AO	po tvorbě LoA v čj
			zaslání emailu s adresními údaji	AO	po obdržení smlouvy o ubytování
			nadepsání a předání obálky	AO	
			odeslání LoA a ubytovací smlouvy	Assistant	
			získání tracking number	AO	po odeslání
	zaslání emailu studentovi	AO	po odeslání		
	asistence při uznání předchozího studia	asistence při získání víz	překladačství	AR	2-6 měsíců před příjezdem, dle lokality
všeobecná asistence			AR		
sledování vízového procesu studenta			AR		
asistence při získání zdravotního pojištění			AR		
asistence při uznání předchozího studia	asistence při získání víz	poskytnutí informací o nostrifikaci	AR	před začátkem studia	
		asistence při podání žádosti	IPA		
		překladačství administrativy	IPA		

Zdroj: Autorka

4.3.2.1 Přijetí platby za studium

Ve chvíli, kdy student zaplatí školné a je připsáno na bankovní účet, účetní zasílá potvrzení o přijetí platby Admission Officerovi. Ten ověří, který student poslal peníze a zasílá účetní obratem email se jménem studenta a účelem platby (zvolený studijní program) spolu s přílohami (kopie pasu, přihláška a platební údaje). Na základě těchto informací účetní vystavuje fakturu, která je prostřednictvím AO poskytnuta studentovi prostřednictvím emailu o přijetí (viz kapitola 4.3.2.3). Model procesu viz Příloha 1, Obrázek V.

4.3.2.2 Založení přihlášky a zápis do systému KOS

Ve chvíli, kdy byla přijata kompletní platba za studium je student zaevidován do systému KOS. Vzhledem k tomu, že přihlášky KOS neodpovídají současným potřebám, se MIAS rozhodl je prozatím nepoužívat. Využívá přihlášek, které se sami nedokážou do systému překloupat, a proto se musí vytvořit manuálně. Pod rolí *Referent přijímacího řízení/přijímací řízení/přehled a soupis přihlášek* je tlačítkem „nový záznam“ založena konkrétnímu studentovi přihláška. Právě z důvodu, že se

přihláška nepřeklopí, je v KOS zvoleno tlačítko „Mimo přijímací řízení“, i přes to, že jde ve skutečnosti o oficiální přijímací řízení. Dle podkladů je následně přihláška v sekci „Detail přihlášky mimo přijímací řízení“ vyplněna. Obsahuje informace o studijním programu a osobní údaje studenta (jméno, příjmení, datum narození, trvalá adresa, kontaktní údaje atd.), náhled na prostředí přihlášky je na Obrázku 17.

The screenshot shows a web application interface for managing applications. The main content area is titled "Detail přihlášky mimo přijímací řízení". It contains several sections of input fields:

- Personal Information:** Fields for "Rod. číslo" (ID number), "narozen(a)" (date of birth), "Jméno" (first name), "Příjmení" (last name), "Pohlaví" (gender), "Titul" (title), "Titul za" (title for), "Občan" (citizen), "Místo narození" (place of birth), "Okres narození" (birth district), "Stát narození" (birth country).
- Address (Adresa):** Fields for "Země" (country), "PSČ" (postal code), "Obec" (municipality), "Okres" (district), "Ulice" (street), "Číslo" (number), "Doplň. řádka" (additional line), "Telefon" (phone), and "Email".
- Academic/Status Information:** Fields for "Rok maturity" (maturity year), "Rodinný stav" (marital status), "Obč. kvalifikátor" (citizen qualification), "Trv. pobyt" (residence), "Nově přijatý" (newly accepted), "Stupeň vzdělání" (level of education), "Financování" (financing), "Rozhodnutí" (decision) with value "13" and "Přijat mimo přijímací řízení", "Datum rozh." (date of decision) with value "20.08.2019", "Poznámka" (note), "Stát vysílající stážistu" (sending country), and "Číslo uchazeče" (applicant number).

At the bottom right, there is a note: "Náhled adresy pro tisk (aktualizace Ctrl+N)." (Address preview for printing (refresh Ctrl+N)).

Obrázek 17 - Prostředí přihlášky

Zdroj: ikos.cvut.cz, 2019

Po fyzickém zápisu do studia se existující přihláška v přehledu přihlášek označí a v levé dolní části se zvolí tlačítko „identita“ a zapíše se datum přiřazení. Tímto úkonem je student překlopen do studia, což znamená, že se v systému objeví jako aktivně studující.

4.3.2.3 Zaslání informačního emailu o přijetí

V první řadě Admission Officer zasílá informační email o přijetí (s náležitým AR na kopii emailu) spolu s fakturou potvrzující platbu školného, s informacemi o režimu student, se všemi informacemi o možnostech ubytování, a návodem, jak požádat o pokoj na koleji. Dále je nápomocen v případě dotazů a nejasností. V případě kladného vyřízení, Správa účelových zařízení (SÚZ) vydává „Smlouvu o ubytování“, která nahradila dřívější potvrzení o ubytování. V současné době je smlouva předána MIAS, který ji spolu s Letter of Acceptance zasílá studentovi. Právě z toho důvodu se s odesláním LoA čeká, tak aby se oba dokumenty mohly poslat dohromady. Jde pouze o dočasné řešení, než bude vydána platná metodika Ministerstva zahraničních věcí, tak aby SÚZ mohl následně proces upravit. Smlouva o ubytování je dalším z nezbytných dokumentů, které jsou potřeba k získání víz.

4.3.2.4 Poskytnutí přihlašovacích údajů

Druhý den po založení přihlášky se osobní údaje včetně uživatelského jména a osobního čísla studenta objeví v systému usermap, a tím pádem je možné

studentovi vygenerovat heslo do systému KOS. Na IT oddělení je odeslána žádost obsahující osobní údaje studenta, na jejichž základě IT oddělení generuje email a unikátní heslo, které jsou následně odeslány studentovi. Toto heslo by mělo být použito výhradně pro účely rezervace ubytování, po příjezdu je studentovi vygenerováno nové heslo v kartovém centru ČVUT. Model procesu viz Příloha 1, Obrázek VI.

4.3.2.5 Ubytování

Všem studentům je primárně nabízena možnost ubytování na kolejích ČVUT spravovaných SÚZ, další možností je ubytování v privátním zařízení. Pokud se student rozhodne pro kolej, pomocí vygenerovaného uživatelského jména a hesla se může přihlásit do systému SÚZ: <https://web.suz.cvut.cz/Login>, kde lze žádost o kolej podat cestou: *Accommodation/Accommodation request/2019-2020*.

4.3.2.6 Žádost o režim student

Režim student je koncept pro usnadnění vízové procedury u studentů z předem určených zemí původu přijatých ke studiu v ČR. Může probíhat pouze na základě předem určených kapacit zastupitelských úřadů (ZÚ). Cílem režimu student je zefektivnění průběhu řízení žádostí o pobytová oprávnění nad 90 dní za účelem studia, umožnit včasné zahájení studia, podpořit internacionalizaci a konkurenceschopnost vysokých škol a České republiky jako takové (msmt.cz, 2019).

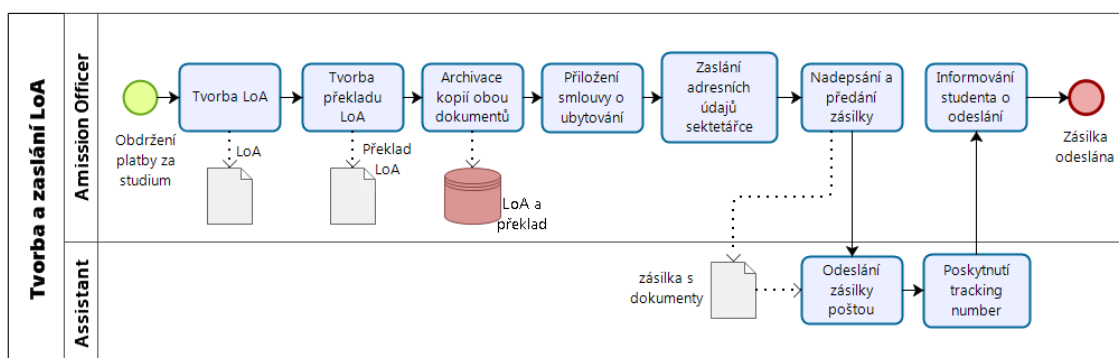
Proces na ČVUT je následující, každá fakulta či ústav může v jednom kalendářním měsíci nominovat maximální počet studentů dle kvót stanovených ZÚ. V případě, že více fakult pošle maximální počet, situace bude řešena prorektorem pro studium a studijní záležitosti a studijními proděkany jednotlivých fakult. Samotné nominace se uvádějí do předem standardizované tabulky v Excelu, kde AO vyplní údaje o uchazečovi (jméno, příjmení, číslo cestovního dokladu, občanství, kontakt) a poté údaje o studijním programu, na který se uchazeč hlásí. Tabulka spolu s přílohami (rozhodnutí o přijetí, nostrifikační doložka – pokud je k dispozici) je zaslána na Rektorát ČVUT, který dále předává podklady na MŠMT. Data do kdy je nezbytné nominace každý měsíc odeslat jsou stanoveny předem v první polovině akademického roku.

Standardně Admission Officer možnost využití režimu student zmiňuje již v emailu o přijetí, tak aby student měl možnost projevit zájem a zároveň byl dostatek času na včasnou nominaci. Tato část procesu se individuálně upravuje v závislosti na předem určeném datu odeslání nominací pro daný měsíc. Na základě zaslaných žádostí studentů AO vyplněnou tabulku zasílá na Rektorát ČVUT, který následně o režim student žádá. Model procesu viz Příloha 1, Obrázek VII.

4.3.2.7 Tvorba a zaslání Letter of Acceptance

Další činností provázanou bezprostředně s přijetím platby školného je vystavení Letter of Acceptance (LoA). LoA je vystavován v českém jazyce, protože se dává na českou ambasádu, pro studenta je pak automaticky poskytován informační překlad v anglickém jazyce. Ke tvorbě se používá předem vytvořený template, kde jsou měněny položky: číslo jednací, datum, jméno a příjemní, datum narození, číslo pasu a typ studijního programu. Poté se LoA tiskne, nechá podepsat a naskenuje.

Vzhledem k dočasnému řešení, kdy je smlouva o ubytování zasílána prostřednictvím MIAS, originál LoA je zasílán až spolu s touto smlouvou. Zasílá se službou DHL přes sekretariát ředitelky. Na sekretariát je zaslán email se jménem studenta, adresou, telefonem a emailem. Nadepsaná obálka musí být na sekretariát předána fyzicky. O odeslání originálních dokumentů je student informován skrze email (opět s adekvátním AR na kopii), kromě naskenovaného anglického překladu je mu poskytnuto tracking number, tak aby zásilku mohl sledovat. Naskenovaný LoA je archivován na sdíleném disku. Na Obrázku 18 je vizuální model procesu (ve větším měřítku viz Příloha 1, Obrázek VIII).



Obrázek 18 - Tvorba a zaslání LoA

Zdroj: Autorka

4.3.2.8 Asistence při získání víz

Studenti žádající o dlouhodobé vízum za účelem studia musí předložit tyto náležitosti: cestovní doklad, jedna fotografie, doklad o zajištění ubytování po dobu pobytu na území, doklad o přijetí ke studiu, finanční prostředky k pobytu na území, souhlas rodičů. Na další požádání může být vyžádán doklad obdobný výpisu z evidence Rejstříku trestů a doklad potvrzující splnění požadavků opatření před zavlečením infekčního onemocnění. V případě kladného vyřízení je povinnost dodat doklad o cestovním pojištění zastupitelskému úřadu ČR (mvcr.cz, 2019).

Admission Representatives sledují celý vízový proces studenta. Pro obdržení víz poskytují všeobecnou asistenci a služby překladatelství. V případě potřeby IO poskytuje asistenci a doporučení pro zdravotní pojištění.

4.3.2.9 Asistence při uznání předchozího studia

Aby student mohl studovat na české vysoké škole, musí se jeho předchozí studium nostrifikovat. Nostrifikace je proces, kdy zahraniční vysokoškolské vzdělání je uznáno jako rovnocenné se vzděláním získaným v České republice. Zde je nutné rozdělovat, zda jde o nostrifikaci středoškolského studia (student chce na MIAS studovat bakalářské studium) nebo již vysokoškolského studia (student chce na MIAS studovat magisterské studium). O uznání zahraničního vysokoškolského vzdělání rozhodují veřejné vysoké školy (které mají obsahově obdobný akreditovaný studijní program), zatímco nostrifikace středoškolského vzdělání školské odbory jednotlivých krajských úřadů, v Praze magistrát hl. m. Prahy (msmt.cz, 2019).

Prvním krokem při nostrifikaci je zajištění všech potřebných dokumentů, pro uznání vysokoškolského studia mezi ně patří vyplněný formulář žádosti, úředně ověřená kopie legalizovaného diplomu a jeho dodatku, a v případě pochybností dokumenty, které uznávací orgán může požadovat. Podklady jsou odevzdány na vysoké škole a již se čeká na vyřízení žádosti. Vyřízení žádosti může být buď kladné, nebo záporné, v případě záporného vyřízení je možné se do 15 dnů odvolat (nostrifikace.mkc.cz, 2019).

V případě uznání středoškolského studia je počet potřebných dokumentů rozsáhlejší. Patří mezi ně vyplněný formulář žádosti, úředně ověřená kopie legalizovaného závěrečného vysvědčení včetně přehledu absolvovaných předmětů s hodinovou dotací, dále doklad, že škola, kde vysvědčení bylo vydáno, je součástí vzdělávací soustavy daného státu, doklad o zaplacení správního poplatku, doklad totožnosti a doklad o místě pobytu v ČR. Po odevzdání podkladů žadatel čeká na vyřízení. Vyřízení může být trojího typu, kladné, záporné či nařízení nostrifikační zkoušky. Nostrifikační zkouška má za úkol ověřit, zda znalosti a dovednosti odpovídají cílům a obsahům vzdělání v ČR (nostrifikace.mkc.cz, 2019).

Úředně ověřené kopie závěrečného vysvědčení nebo diplomu a jeho dodatků musí být vyhotovena českým notářem a přeložena českým soudním tlumočnickem.

Obdržení nostrifikace si student zařizuje sám, pro složitost procesu je však IO připravena studentům asistovat v průběhu procesu. Po úspěšném vyřízení víz, ubytování a dalších nezbytných náležitostí, Admission Representative budoucím studentům zasílá email se základními informacemi a odkazy ohledně nostrifikace, tak aby se studenti mohli připravit. Především protože mnoho z potřebných dokumentů musí být zajištěno ještě v zemi, kde předchozí studium bylo uskutečněno. Dále se studenti mohou obracet na IPA, který je ochoten asistovat v případě otázek, dohledávání informací nebo potřeby administrativní podpory. Případně poskytuje i servis překladatelství, protože mnoho informací a administrativy ohledně nostrifikace je pouze v českém jazyce.

4.3.3 Příjezdová podpora a informace

Již v Letter of Acceptance studenti mají uvedené datum očekávaného příjezdu, ve kterém je vždy zahrnut Orientation Week, který probíhá jeden týden před začátkem výuky. Toto datum je také dnem začátkem studia, které studenti uvádí do žádosti o víza. Tato kapitola přibližuje veškeré činnosti a procesy, které jsou spojeny s hladkým příjezdem a zahájením studia všech přijatých studentů. Odpovědnou osobou je Admission Officer, který koordinuje ostatní zaměstnance IO, kteří mu jsou v této periodě plně k dispozici. Veškeré činnosti spojené s tímto procesem jsou v Tabulce 7.

Tabulka 7 - Činnosti (Příjezdová podpora a informace)

procesy	subprocesy	činnosti	odpovídá	nejpozději do
příjezdová podpora a informace	Information Letter	update informací	AO	1-2 měsíce před začátkem AR
		poskytnutí materiálů studentům	AR	1 měsíc před začátkem AR
	Student's Handbook a informační materiály příjezd	update informací	AO	průběžně
		zaslání pozvánky a programu OW	AO	10-14 dní před začátkem AR
		získání informací o příjezdu	AR	1 měsíc před začátkem AR
		sestavení tabulky příjezdů	AO	14 dní před příjezdem
		zajištění transferu z letiště	AO	10-14 dní před příjezdem
		informovat jednotlivé koleje	AO	10-14 dní před příjezdem
		příprava welcome pack	AO	10-14 dní před příjezdem
		samotné vyzvednutí	AR	v den příjezdu
předání welcome pack	AR	v den příjezdu		

Zdroj: Autorka

4.3.3.1 Information Letter

Information Letter je dokument, který je zasílán budoucím studentům skrze email cca jeden až dva měsíce před zahájením studia a jeho úkolem je informovat o nejdůležitějších okolnostech a usnadnit tak studentům jejich příjezd, první dny a počátek studia. Dopis nezbytně obsahuje:

- obecné informace o příjezdu, imatrikulaci a Orientation Weeku;
- věci, bez kterých se student neobejde – například počítač, adaptér apod.;
- odkazy na nejdůležitější prameny informací;
- informace ohledně sim karty, platebních karet a směnárny;
- kontakty v případě nouze a kontakty na členy IO;
- doporučení ohledně vybavení kolejí ČVUT;
- další obecná doporučení.

4.3.3.2 Student's Handbook a další informační materiály

Pro studenty MIAS je k dispozici Student's Handbook, příručka, která je zasílána spolu s Information Letter. Jde o rozsáhlejší pdf dokument, který rozvíjí informace zmíněné v Information Letter. Příručka byla vytvořena s cílem usnadnit studentům život a studium v Praze. Mimo důležité informace ohledně studijních portálů, orientaci po kampusu ČVUT či wi-fi připojení, jsou zahrnuty i tipy na restaurace, místa, která navštívit v Praze i tipy na výlety po ČR.

Přibližně 14 dní před příjezdem je studentům zasílám druhý informační email, který obsahuje oficiální pozvánku na Orientation Week, kde je již k dispozici podrobný program všech akcí celého týdne. Je zde speciálně vyzdvihnuta důležitost zápisu do studia, kterého se všichni studenti musí zúčastnit.

Kromě zmíněných podkladů existuje dokument upřesňující průběh a konání imatrikulace, a dokument s přesným návodem zápisu tělesné výchovy, které jsou studentům poskytnuty v průběhu Orientation Week viz kapitola 4.3.4.

4.3.3.3 Příjezd

Každému studentovi anglických oborů MIAS garantuje vyzvednutí na letišti a doprovod na ubytování. Admission Officer eviduje příjezdy studentů do excel tabulky „Arrivals – month/year“, součástí tabulky je jméno a příjmení studenta, kontakt, den příjezdu, čas příjezdu, a adresa ubytování nebo název a číslo koleje.

Příjezdy jsou často i v pozdních večerních hodinách, proto u studentů, kteří bydlí na kolejích, je třeba poskytnout časy příjezdů na recepci budovy, tak aby jim bylo umožněno se ubytovat i mimo otevírací hodiny.

V době příjezdů jsou k dispozici všichni členové IO, tak aby bylo možné všechny bez problému pokrýt. Studenti jsou vyzvednuti na letišti případně na jiném místě příjezdu a městskou hromadnou dopravou doprovzeni na místo ubytování. V ojedinělých případech je využívána taxi služba.

Součástí doprovodu studenta na kolej je přichystání Welcome Packu obsahující „Ubytovací řád ČVUT“, formulář na průkazku veřejné dopravy, návod, jak se připojit na Eduroam, mapu kampusu ČVUT a propagační materiály MIAS. Model procesu viz Příloha 1, Obrázek IX.

4.3.4 Orientation Week

V průběhu tohoto týdne jsou studenti anglických oborů zařazeni do vzdělávacího systému ČVUT a získávají důležité informace o svém pobytu v České republice. Mimo důležité informace díky studentskému klubu (ISC) mohou studenti získat nové místní i mezinárodní přátele prostřednictvím večírků her a mnoha výletů. Vždy jde o první týden před zahájením dalšího akademického roku. Všechny činnosti nutné k úspěšné organizaci Orientation Week jsou obsaženy v Tabulce 8.

Tabulka 8 - Činnosti (Orientation Week)

procesy	subprocesy	činnosti	odpovědnost	nejpozději do
Orientation Week	events Rectorate CTU	komunikace s rektoriátem ČVUT	AO	2 měsíce před
		úvodní informační schůzka	Rectorate	1 měsíc před
		komunikace s ISC CTU o dalších akcích	AO	1 měsíc před začátkem OW
		zapracování všech akcí do programu OW	AO	1 měsíc před začátkem OW
	events MIAS (Welcome Meeting and Enrollment)	rezervace učebny	AO	1 měsíc před akcí
		zajištění techniky	AO	týden před akcí
		náplň prezentace na Welcome	AO	14 dní před
		náplň prezentace na Enrollment	IPA	14 dní před prezentací
		samotná prezentace	AO	v den akce
		tisk docházky	AO	1 den před akcí
		zápis do studia (viz International Programs)	IPA	v den akce
		pozvánka na imatrikulaci	IPA	v den akce
		pozvánka na barbecue party	AO	v den akce
		zaslání všech podkladů emailem	AO	den po akci
		imatrikulace	komunikace s českým studijním oddělením	IPA
	získání základních informací		IPA	1 měsíc před událostí
	doprovod do Betlémské kaple		IPA	v den události
	tisk přísahy v eng		IPA	1-2 dny před událostí
	připomenutí události studentům		IPA	1-2 dny před událostí
	instruktáž k průběhu události		IPA	v den události

Zdroj: Autorka

4.3.4.1 Events Rectorate CTU

První a nejdůležitější událostí pořádanou Rektoriátem ČVUT je úvodní informační schůzka probíhající v nové budově Rektorátu ČVUT. Schůzka trvá přibližně tři hodiny a studenti jsou oficiálně přivítáni, poté následuje prezentace ohledně studentského života na ČVUT, dále jsou studenti seznámeni s jejich právy a povinnostmi v České republice. Po krátké přestávce probíhají prezentace partnerů ČVUT. V dalších dnech je Rektoriátem ČVUT zajištěna prohlídka kampusu a Národního technického muzea.

Mimo to se studenti mohou zúčastnit akcí pořádaných ISC studentským klubem, mezi ně patří již tradiční večírky „Tandem Evening“ a „inteGREATion Party“, Prague Discovery Game a výlety po České republice.

4.3.4.2 Events MIAS

Stěžejní událostí na MIAS je „Welcome meeting and Enrollment“, které probíhají v jednom bloku pro všechny studenty studijních oborů v angličtině. Po přivítání má v první řadě Admission Officer prezentaci představující MIAS. Dále prezentace znovu obsahuje nejdůležitější informace ohledně wi-fi, školních emailů, užitečných odkazů apod. V druhé části přebírá slovo IPA. Představuje systém KOS, podrobnosti o výuce, rozvrhu a stylu výuky, podává informace o zápisu do tělesné výchovy a poskytuje podrobnou příručku, jak si tělesnou výchovu zapsat. V poslední části zaznamenává přítomnost studentů do vytištěného docházkového listu a zajišťuje

podpisy na nezbytné dokumenty. Přesný popis povinností studijního oddělení během zápisu jsou popsány v kapitole 4.4.3.1. Po zápisu jsou studenti oficiálně pozváni na další události, a to Barbecue Party pořádané v prostorech MIAS a na Imatrikulaci.

Po krátké pauze je pro studenty připravena prohlídka prostor budovy, a poté jsou odvedeni do kartového centra ČVUT, kde jim je vydána karta ČVUT případně ISIC a přihlašovací údaje do systémů ČVUT. Model procesu viz Příloha 1, Obrázek X.

4.3.4.3 Imatrikulace

Imatrikulace většinou probíhá během prvního týdnu studia. Studenti všech anglických oborů mají imatrikulaci společně se studenty českých bakalářských oborů, a to v Betlémské kapli. Celá imatrikulace tak probíhá v českém jazyce a je překládána do anglického jazyka. Průběh je zajišťován českým studijním oddělením, a je tak třeba s ním průběžně komunikovat pro získání důležitých informací. Informace o události jsou studentům předány na zápisu do studia. Den před konáním události je všem znovu elektronicky připomenuta. V den imatrikulace IPA tiskne přísahu v anglickém jazyce, doprovází je do Betlémské kaple a dává studentům podrobnou instruktaž o průběhu události.

4.4 INTERNATIONAL PROGRAMS

Následující kapitola shrnuje veškeré procesy zajišťující správný chod studia a zachycuje veškeré činnosti od zápisu studentů do studia až po jejich zakončení studia. Hlavní roli zde hraje IPA, tedy studijní oddělení pro anglicky vyučované obory. Kompletní pracovní pozice související s mezinárodními programy zachycuje Tabulka 9:

Tabulka 9 - Obsažené pracovní pozice (International Programs)

obsažené pracovní pozice:	International Program Assistant	IPA
	Tutor	Tutor
	Scheduler	Scheduler
	Academic Director for International Cooperation	ADIC

Zdroj: Autorka

4.4.1 Evidence předmětů vyučovaných v anglickém jazyce

Tabulka 10 je souhrnem činností a subprocesů spojených s evidencí předmětů vyučovaných v anglickém jazyce.

Tabulka 10 - Činnosti (Evidence předmětů vyučovaných v anglickém jazyce)

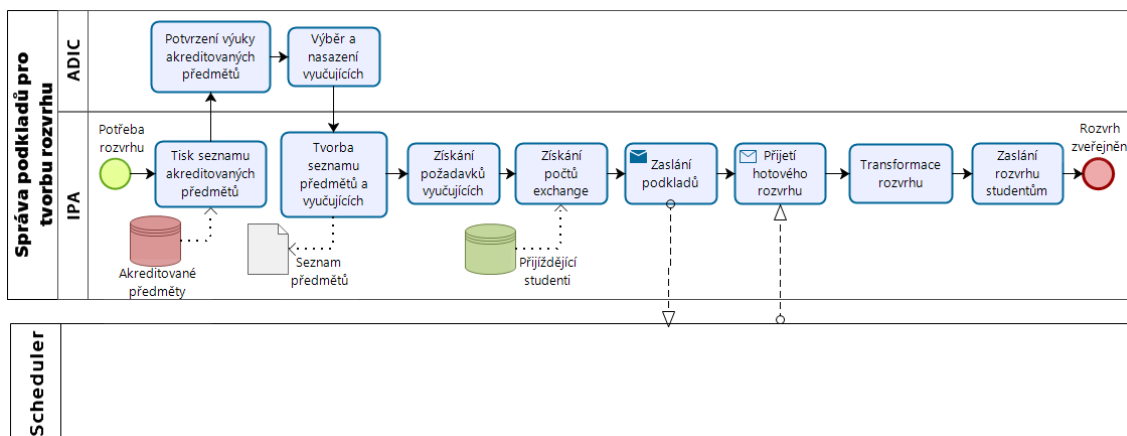
procesy	subprocesy	činnosti	odpovídá	nejpozději do
evidence předmětů vyučovaných v anglickém jazyce	správa podkladů pro tvorbu rozvrhu	tisk seznamu všech akreditovaných předmětů	IPA	3 měs. před sem.
		potvrzení výuky předmětů anglických oborů	ADIC	3 měs. před sem.
		výběr a nasazení vyučujících na jednotlivé předměty	ADIC	2 měs. před sem.
		vytvoření seznamu vyučovaných předmětů na daný semestr	IPA	2 měs. před sem.
		získání požadavků vyučujících na výuku	IPA	2 měs. před sem.
		získání počtů již zapsaných studentů (z Mobilit)	IPA	2 měs. před sem.
		předání podkladů ke zpracování rozvrhů	IPA	2 měs. před sem.
		tvorba celoškolních rozvrhů	Scheduler	1,5 měs. před sem.
		transformace rozvrhů pro jednotlivé skupiny anglických oborů	IPA	1 měs. před sem.
		předání rozvrhů studentům anglických oborů	IPA	1 týden před semestrem
	update změn v rozvrhu	IPA	průběžně	
	evaluace vyučovaných předmětů	tvorba či aktualizace online dotazníků na každý předmět	IPA	konec prosince, pol. května
		zaslání hromadných emailů studentům	IPA	konec prosince, pol. května
		přepisování dat z dotazníků	IPA	leden, červen
tisk výstupů pro vedení MIAS		IPA	leden, červen	
		smazání dat	IPA	leden, červen

Zdroj: Autorka

4.4.1.1 Správa podkladů pro tvorbu rozvrhu

Prvním krokem celého procesu je tisk seznamu všech anglicky vyučovaných akreditovaných předmětů anglických i českých oborů. Následně ADIC informuje, které předměty se budou reálně vyučovat společně s nasazením vyučujících na jednotlivé předměty. Na základě výše zmíněných informací je sestaven finální seznam vyučovaných předmětů společně se jmény vyučujících. Od všech vyučujících jsou zjištěny požadavky na výuku, které jsou společně s počty již zapsaných studentů do jednotlivých předmětů předány rozvrháři (Scheduler).

Na základě rozvrhu pro všechny akreditované programy IPA transformuje rozvrhy pro jednotlivé ročníky bakalářských a magisterských anglických oborů a pro výměnné studenty. Finální verze rozvrhů je studentům poskytnuta na zápisu do studia a poté emailem ve formě pdf. V případě změn je nezbytné pdf dokument aktualizovat a studenty i vyučující o změnách informovat. Na Obrázku 19 je vizuální model celého procesu (ve větším měřítku viz Příloha 1, Obrázek XI).



Obrázek 19 - Správa podkladů pro tvorbu rozvrhu

Zdroj: Autorka

4.4.1.2 Evaluace vyučovaných předmětů

V současné době mají studenti možnost anonymně hodnotit všechny předměty vyučované v anglickém jazyce online na samostatné platformě, která byla zřízena IO. Již před koncem výuky, je vytvořena anketa pro každý předmět, pokud anketa k předmětu již existuje, jsou pouze smazány data z posledního šetření. Odkazy na anketu jsou odesílány hromadným emailem skrze systém KOS.

Anketa na hodnocení vyučovaných předmětů obsahuje šest otázek, otevřených i uzavřených a prověřuje spokojenost studentů s výukou a vyučujícím v průběhu semestru.

Výsledky jsou ručně přepisovány do kontingenčních tabulek v Excelu, kdy každý předmět má svůj vlastní dokument, ve kterém jsou listy pro jednotlivé semestry výuky. V posledním sloupci je souhrnné hodnocení za všechny semestry společně. Model procesu viz Příloha 1, Obrázek XII.

4.4.2 Evidence předmětů v systému KOS

Přehled činností spojených s evidencí předmětů v systému KOS je v Tabulce 11.

Tabulka 11 - Činnosti (Evidence předmětů v systému KOS)

procesy	subprocesy	činnosti	odpovídá	nejpozději do
evidence předmětů vyučovaných v anglickém jazyce v KOS	správa a vypsání	založení nového předmětu	IPA	v případě potřeby
		úpravy stávajících předmětů		v případě potřeby
	nastavení podrobností předmětů	přiřazení kódu, názvu, kreditů atd.	IPA	průběžně, 1-2 měsíce před semestrem
		kontrola příznaků a formy studia		průběžně, 1-2 měsíce před semestrem
		přiřazení vyučujících		průběžně, 1-2 měsíce před semestrem
		zajištění doplnění sylabu vyučujícím		průběžně, 1-2 měsíce před semestrem
	nastavení kapacit předmětů	kontrola nastavení celkových kapacit	IPA	průběžně, 2 týdny před semestrem
		kontrola nastavení kapacit cvičení		průběžně, 2 týdny před semestrem
		snížení kapacit o exchange studenty		před zápisu českých oborů
		navýšení kapacit o exchange studenty		v den zápisu exchange

Zdroj: Autorka

4.4.2.1 Správa a vypsání předmětů v systému KOS

Většina předmětů již v systému existuje, spravovat je, je možné v přehledu a soupisu předmětů. K vypsání nového předmětu v systému KOS dochází pouze ve chvíli, kdy tam předmět ještě není. Nový předmět lze vypsát pod rolí *Správce studijních plánů* cestou *Evidence a vypsování předmětů/přidat*, je nutné zároveň vědět přesný název a kód předmětu odpovídající akreditaci.

4.4.2.2 Nastavení podrobností předmětů

V případě, že předmět již v systému je, je možné nastavovat a měnit podrobnosti předmětů pod rolí *Správce studijních plánů/přehled a soupis předmětů*. U každého předmětu v sekci „Detail předmětu“ musí být vyplněny základní vlastnosti, tedy český a anglický název, kredity, způsob zakončení, kód katedry, rozsah, programy, které si mohou předmět zapsat a jazyk výuky. V dalších sekcích je nutné přiřadit učitele předmětů a dohlídnout, že každý předmět má svůj sylabus. Prostředí detailu jednotlivých předmětů je znázorněn na Obrázku 20.

The screenshot shows the 'Detail předmětu' tab in the KOS system. At the top, there is a red warning: 'Na předmět jsou zapsaní studenti (včetně s *)'. Below this, the 'Základní vlastnosti předmětu' section contains:

- Kód: G63E2201
- Český název: Microeconomic Theory
- Anglický název: Macroeconomic Theory
- Ruský název: (empty)
- Kredity: 3
- Způsob zakončení: ZK
- Zkratka: (empty)
- Kód katedry: 32163
- Stav předmětu: S (green)
- Datum schválení: 06.02.2019

 The 'Další vlastnosti' section includes:

- Forma studia: (empty)
- Programy: ND41A,N,2
- Nastavit: (button)
- Rozsah: 2-6
- Jazyk výuky předmětu: EN
- Etapa studia: (empty)
- Maximální počet zapsání: 2
- Absolvovat vícekrát: (checkbox)
- Hlášení známkování: (checkbox)
- Druh (nul/VR/Z): (empty)
- Nadřazený předmět: (empty)
- Pro které fakulty znepřístupnit předmět pro zápis: (empty)
- Detail/Editace: (button)
- Stupeň bezpečnosti: (checkbox)

Obrázek 20 - Prostředí nastavení podrobností předmětů

Zdroj: ikos.cvut.cz, 2019

4.4.2.3 Nastavení kapacit předmětů

Nastavení a úpravy kapacit předmětů lze provést pod rolí *Rozvrhář fakulty/evidence a vypisování předmětů/vypisování a klasifikace předmětů*, přímo v tabulce lze číslo ve sloupci *kapacita cv. (cvičení)*, případně *kapacita př. (přednášek)* přepsat a klávesou F2 uložit. Sloupce, kde je možné hýbat s kapacitami je zobrazen na Obrázku 21 v červeném obdélníku.

O	F	Sem	Kat	Kód	Název	Kr	Zak	Roz	s	K. cv	K. př	Obs	Volno	Schv	Roz	PřP	CvP	P	F	
		B181	32000	U63E1301	Business Economics	6	Z,ZK	2+		25	25	5	20	0	0				ER	

Obrázek 21 - Prostředí nastavení kapacit předmětů

Zdroj: ikos.cvut.cz, 2019

Hýbání s kapacitami se využívá při zápisu výměnných studentů, kteří mají zápis až po studentech českých i mezinárodních studijních programů, a je tak nutné jim místa v předmětu rezervovat snížením kapacity. Dále je hýbání s kapacitami využíváno pro regulaci poměru zapsaných českých a zahraničních studentů.

4.4.3 Servis studentům

Klíčovým procesem pro studijní oddělení je servis studentům, tak aby jejich studium probíhalo bez problémů. Činnosti, které jsou s tímto procesem spojeny znázorňuje Tabulka 12.

Tabulka 12 – Činnosti (Servis studentům)

procesy	subprocesy	činnosti	odpovídá	nejpozději do
servis studentům	zápis do studia (součást Welcome meetingu)	sdělení data a místnosti zápisu do studia	IPA	při příjezdu studentů
		rezervace učebny		2-3 týdny před sem.
		organizace samotného dnu zápisu do studia		v den zápisu
		zajištění podpisu zápisového listu		v den zápisu
		zajištění souhlasu se zpracováním os. dat		v den zápisu
		zajištění podpisu imatrikulačního slibu		v den zápisu
		zajištění podpisu o souhlasu s pořízením fotografií a videí		v den zápisu
		poučení o BOZP		v den zápisu
	zápis studentů do systému KOS	zápis studenta do semestru	IPA	max 1 týden před sem.
		zápis předmětů		max 1 týden před sem.
		uzavření zápisu		max 1 týden před sem.
	všeobecná asistence po dobu studia	změny předmětů	IPA	první dva týdny
		předání studijních infomarcí		průběžně
		vydání potvrzení o studiu		na vyžádání
		přerušeni či ukončení studia		na vyžádání
státní závěrečné zkoušky		3. rok BSc., 2. rok MSc. po SSZ		
kontrola výuky a souběžný servis	komunikace se studenty	Tutor	průběžně	
	získávání zpětné vazby od studentů i vyučujících		v průběhu studia	
	řešení dílčích situací (studium, docházka...)		v průběhu studia	

Zdroj: Autorka

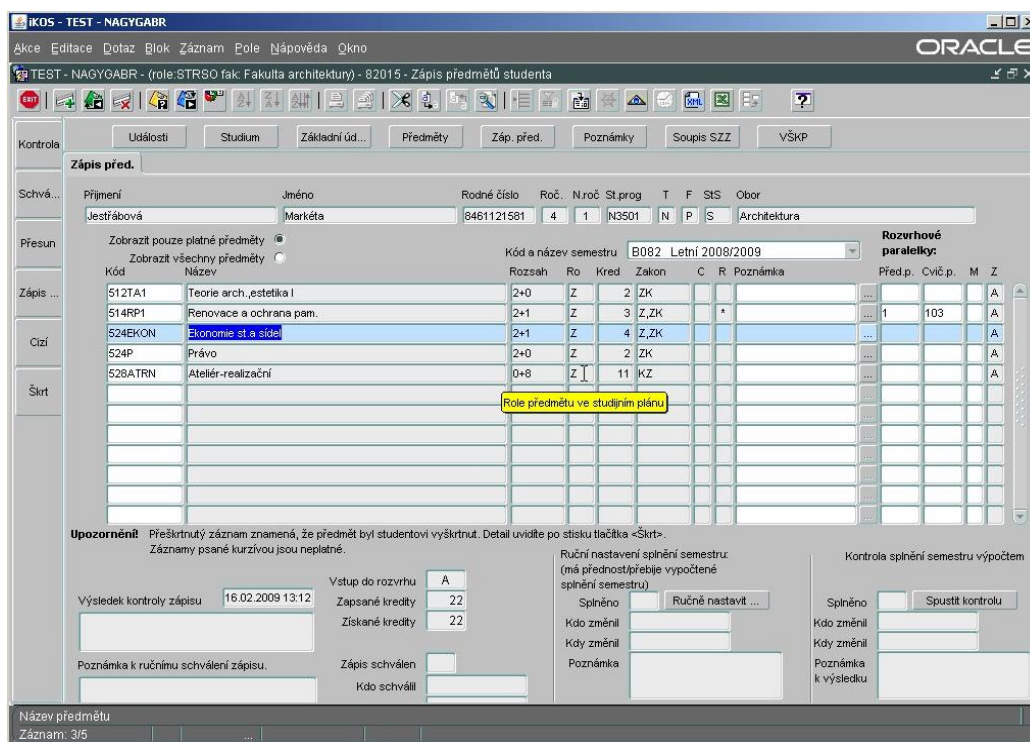
4.4.3.1 Zápis do studia

Jednou z událostí Orientation Week je zápis do studia za přítomnosti studijního oddělení anglických oborů (IPA), je uskutečněn jako součást Welcome Meetingu na MIAS. Součástí je prezentace opakující nejdůležitější informace nutné ke studiu. Kromě obecných informací a prezentace, jejichž obsah je popsán kapitole 4.3.4, si IPA zajišťuje od studentů podpisy sady potřebných dokumentů k úspěšnému zápisu do studia, těmi jsou:

- Zápisový list
- Souhlas se zpracováním osobních dat
- Imatrikulační slib
- BOZP
- Souhlas s pořízením fotografií a videí.

4.4.3.2 Zápis studentů do systému KOS

Poté co student podepíše všechny potřebné dokumenty k zápisu do studia, je třeba zapsat jej i v systému KOS. K zápisu studentů je třeba využít role *Referent studijního oddělení/student/studenti/přehled studentů*. Studenti jsou již v systému aktivní díky přiřazené identitě, tudíž je možné si konkrétního studenta vyhledat. Jedním z kroků je zápis předmětů ze zápisového listu, pomocí kódů jednotlivých předmětů je možné je zapsat v sekci *zápis předmětů*. Zápis do samotného studia je poté možný v sekci *události*, klávesa F3 nabídne seznam jednotlivých událostí, které je možné zapsat, zvolí se „zápis“, klávesa F2 opět ukládá. Prostředí profilu studenta v systému KOS je na Obrázku 22.



Obrázek 22 - Prostředí studenta v systému KOS

Zdroj: ikos.cvut.cz, 2011

4.4.3.3 Všeobecná asistence po dobu studia

IPA, tedy studijního oddělení pro anglické obory, má obdobnou náplň jako studijní oddělení českých oborů. Primární povinností je zodpovídat dotazy a komunikovat se studenty skrze emaily případně osobně v úředních hodinách. Předávat studentům důležité studijní informace. Kontrolovat studium a zápisy do vyšších semestrů, případně upravovat a měnit studentům předmět na základě jejich žádosti. Kontrolovat splnění studijních povinností všech studentů. Na zažádání vydávat potvrzení o studiu, a potvrzovat potřebné relevantní dokumenty, případně asistovat při přerušení či ukončení studia. V posledním ročníku IPA administrativně připravuje státní závěrečné zkoušky, zpracovává jejich výsledky a vyhotovuje diplomy a jejich dodatky. Mezi další úkoly patří koordinace promócí absolventů.

4.4.3.4 Kontrola výuky a souběžný servis

Za proces kontroly výuky a souběžného servisu je zodpovědný tutor, který je jakýmsi mezičlánkem mezi garantem programu a studijním oddělením mezinárodních programů (IPA). V první řadě tutor komunikuje s budoucími studenty (případně rodiči nebo partnerskými univerzitami) v období před nástupem do programu, identifikuje a sleduje celkovou motivaci a připravenost k úspěšnému studiu. Po zahájení akademického roku je tutor v kontaktu se studenty a pedagogy a získává zpětné vazby od pedagogů na výsledky studentů, ale i zpětné vazby od studentů v oblasti výuky, studentského života a studijní motivace. V případě potřeby je tutor k dispozici při řešení dílčích problémů v součinnosti se studenty, vyučujícími a pracovníky podpůrných procesů. V poslední řadě podává průběžné informace garantovi studijního programu.

4.4.4 Servis vyučujícím

Mimo studentů, IPA poskytuje servis i vyučujícím, v Tabulce 13 jsou činnosti souvisejícím právě s podporou vyučujících.

Tabulka 13 - Činnosti (Servis vyučujícím)

procesy	subprocesy	činnosti	odpovídá	nejpozději do
servis vyučujícím	všeobecná asistence při výuce	zajištění přístupů	IPA	1 měs. před semestrem
		předání zásadních informací		1 měs. před semestrem
		organizační zajištění výuky		14 dní před semestrem

Zdroj: Autorka

4.4.4.1 Všeobecná asistence při výuce

Jedním z úkolů IPA je pomoci novým pedagogům s integrací. Nově příchozím pedagogům je nutné sdělit základní informace o fungování systémů, zajistit přístup všude, kde pedagog potřebuje, například do systému Moodle nebo KOS. U všech pedagogů je pak dobré se ujistit, že s výukou počítají, a vědí, kdy a kde mají vyučovat. V neposlední řadě je IPA po celý akademický rok pedagogům k dispozici při jakýchkoliv potížích či otázkách.

4.5 MOBILITY MANAGEMENT (OUTGOING)

Na MIAS je Outgoing Mobility Management zpravidla rozdělován do tří procesních částí, těmi jsou krátkodobé výjezdy, dlouhodobé výjezdy a pracovní stáže. Samostatně stojící entitou jsou poté výjezdy akademických pracovníků, tzv. Staff Mobility. Napříč těmito oblastmi prostupují činnosti marketingové, a propagační.

Za náplň a plnění veškerých činností spojených s Outgoing Mobility Managementem mají zodpovědnost lidé na pozicích uvedených v Tabulce 14.

Tabulka 14 - Obsažené pracovní pozice

obsažené pracovní pozice:	Mobility Management Support	MMS
	Exchange Coordinator	EC
	Relationship Manager	RM
	International Program Assistant	IPA
	Academic Director for International Cooperation	ADIC
	Event Manager	EM

Zdroj: Autorka

4.5.1 Marketing Outgoing Mobility

Tabulka 15 zaznamenává jednotlivé činnosti a jejich náplň v procesní oblasti Marketing a propagace mobilit.

Tabulka 15 - Činnosti (Marketing a propagace)

procesy	subprocesy	činnosti	odpovídá	nejpozději do
Marketing Outgoing Mobility	marketing a propagace (obecná část)	tvorba plánu propagace	MMS	září
		plnění plánu propagace	MMS	září
		stanovení propagačních cílů	MMS	září
		aktualizace přehledu mezinárodních aktivit	EC	únor a červen
	organizace International Day	výběr vhodného data	MMS	po zveřejnění rozvrhů
		rezervace učebny	MMS	3 týdny před akcí
		propagační kampaň	MMS	3 týdny před akcí
		zajištění přednášek studentů	MMS	2-3 týdny před akcí
		příprava prezentace	MMS	1 týden před akcí
		koordinace přednášejících	MMS	v den akce
		samotná prezentace	EC	v den akce, říjen, březen
	správa online informací "Studim v zahraničí"	správa brožury univerzit	MMS	průběžně
		tvorba nových produktových listů		při uzavření nové smlouvy
		aktualizace nezbytných dat		průběžně
		průběžná a pravidelná kontrola správnosti informací		průběžně
	propagační kampaň mezinárodních příležitostí	příspěvek na web	MMS	3 týdny před akcí
		příspěvek na FB soukromou skupinu		2 týdny před akcí
		první email studentům		2 týdny před akcí
		druhý email studentům		1 týden před akcí
		propagační leták		3 týdny před akcí
	aktualizace propagačních podkladů	aktualizovat plakáty příležitostí	MMS	průběžně
		aktualizovat plakáty partnerských univerzit		průběžně
		dodržovat propagační plán		průběžně
	Sociální sítě, PR propagace	tvorba příspěvků propagační kampaň "ŘÍJEN"	PR oddělení ve spolupráci s MMS	3 týdny před akcí
		příspěvek o počtu vycestovaných studentů		leden, září
		aktualizace alba posterů z výjezdů (hromadná)		březen, srpen
		jednorázové příspěvky zajímavých marketingových podkladů		průběžně

Zdroj: Autorka

Pro přehled a kontrolu je dále vytvořen dokument, kde je v prvním sloupci uvedeno datum, v druhém pak veškeré marketingové činnosti spojené s mobility managementem k náležitému datu a ve třetím, zda činnost byla opravdu vykonána, jde o „Plán propagace mezinárodních aktivit“, který je znázorněn na Obrázku 23.

Plán propagace mezinárodních aktivit na AR 20../20..

Datum	Činnost	Splněno

Obrázek 23 - Plán propagace mezinárodních

Zdroj: Autorka

Pro měřitelnost se na začátku každého akademického roku stanoví požadované cílové počty naplnění jednotlivých programů, které jsou zpravidla vyšší než předešlý akademický rok. Cílem marketingových a propagačních činností je zpopularizovat mezinárodní programy mezi studenty a naplňovat stanovené roční cíle. Základním dokumentem, který počty sleduje a je podkladem pro marketingovou činnost je „přehled mezinárodních aktivit MIAS“, jehož struktura pokrývá zahraniční studenty na MIAS, studenty MIAS na partnerských univerzitách, kompletní zaměstnaneckou mobilitu, počty vyučovaných předmětů a počty uzavřených smluv.

4.5.1.1 Organizace International Day

International Day je událostí pro všechny studenty, kteří mají zájem o mezinárodní činnost v průběhu bakalářského či magisterského studia. Událost je určena jak pro studenty, kteří nemají zatím žádné zkušenosti, tak pro studenty, kteří již mají zájem o konkrétní mezinárodní program, nebo již byli nominováni k výjezdu. Součástí programu bývá také přednáška studenta se zahraničními zkušenostmi.

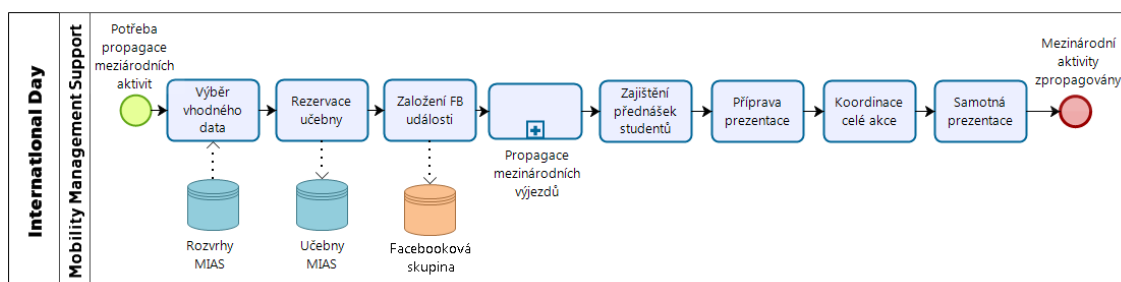
ID je pořádán dvakrát ročně, a to vždy v říjnu a březnu. Je třeba uvést, že říjnová událost je významnější, vzhledem k tomu, že jde o začátek akademického roku, a tudíž i o období přihlášek na dlouhodobé výjezdy. Navíc je provázán s mnoha dalšími mezinárodními událostmi na ČVUT a jeho datum je určováno ve spolupráci s Rektoriátem ČVUT.

Prvním krokem je výběr data, po určení konkrétního týdnu, kdy se událost bude pořádat. K určení nejvhodnějšího dne je třeba plošně analyzovat rozvrhy všech ročníků a pokusit se najít průnik, kdy nejvíce studentů nemá výuku. Prioritní skupinou je bakalářský program, obzvláště pak první a druhý ročník. Ve chvíli, kdy je stanoven datum a čas, rezervuje se učebna.

Organizace události se váže se zajištěním harmonogramu a účasti všech přednášejících. Vše začíná úvodním slovem, které má vedení mezinárodního oddělení, navazuje samotná prezentace ohledně aktuálních možností a prezentační část zakončuje domluvený student se zahraniční zkušeností. Celá událost je zakončena prostorem pro individuální dotazy.

Obsah prezentace je vždy konzistentně rozdělen do tří hlavních částí, na krátkodobé výjezdy, dlouhodobé výjezdy a pracovní stáže. Část krátkodobých výjezdů obsahuje informace o programech, jako jsou Athens, kurzy BEST, letní školy a mezinárodní workshopy. Dlouhodobé výjezdy obsahují informace o programech Erasmus+, Bilaterální dohody, CREPUQ, Magalhaes a veškerých náležitostech potřebných k výjezdu. Část o pracovních stážích je věnována hlavně stážím přes program Erasmus+, ale jsou dále zmíněny i studentské organizace jako je AISEC nebo IAESTE. V každé části je vždy uvedeno, v jakém období je možné se na programy hlásit.

Celý proces od stanovení data po datum samotného International Day je provázen propagační kampaní viz kapitola 4.5.1.3. Obrázek 24 ukazuje vizualizaci organizace International Day (ve větším měřítku viz Příloha 1, Obrázek XIII).



Obrázek 24 - International Day

Zdroj: Autorka

4.5.1.2 Správa online informací „Studium v zahraničí“

Hlavním pramenem o mezinárodních příležitostech je záložka „Mezinárodní programy“ na Portále ČVUT. Vedle toho má každá fakulta či ústav dodatečné informace, týkající se dlouhodobých výjezdů, na MIAS je to právě online kurz „Studium v zahraničí“, současně v prostředí Moodle, do kterého mají přístup všichni studenti bakalářských i magisterských programů.

V úvodní části kurzu jsou celoročně uvedeny veškeré termíny pro přihlášky na mezinárodní programy, a je třeba je průběžně aktualizovat. Dále jsou doplňovány informace a termíny k současně probíhajícím krátkodobým mezinárodním příležitostem. V této části je vždy také přiložená nejaktuálnější prezentace z ID, případně doprovodné brožury k aktuálním nabídkám.

Další nedílnou částí kurzu je „Brožura zahraničních univerzit“. Brožura je rozdělena do čtyř částí: Erasmus+ fakultní, Erasmus+ rektorátní, MBD fakultní a MBD rektorátní, v jednotlivých částech studenti naleznou informace o partnerských univerzitách, na které jako studenti MÚVS mohou vycestovat. Po uzavření nové smlouvy, je třeba univerzitu do brožury přidat. Každá jednotlivá složka o konkrétní univerzitě obsahuje dokument s názvem „Overview of the university“, kde jsou základní informace o univerzitě, kontaktních osobách, systému hodnocení, financích, vízech atd. Tento dokument je vytvářen dle šablony, která koresponduje se strukturou reportu, který studenti píšou jako výstup předmětu Zahraniční praxe, viz kapitola 4.5.3.5. Do každé složky se zároveň průběžně nahrávají postery z výjezdů studentů, vkládají aktuální brožury a fact sheety obdržené od partnerských univerzit.

Poslední část je věnována praktickým informacím ohledně dlouhodobých výjezdů, studenti zde naleznou důležité dokumenty, obecné informace a podrobný návod, jak postupovat před, v průběhu a po zahraničním výjezdu.

4.5.1.3 Propagace mezinárodních příležitostí

Propagace probíhá dle „Plánu propagace a naplnění mobilit“, a je individuálně uzpůsobena programu, o který se jedná. Základním pravidlem je, že jednotlivé příspěvky jsou přidávány ve vlnách. Vždy se začíná tvorbou výchozího příspěvku, který je nadále modifikován pro jednotlivá média. Nejprve je přidán příspěvek na web, na který se dále odkazuje. Dále se všechny příležitosti zveřejňují do soukromé Facebook skupiny „Outgoing Opportunities MIAS School of Business“. V případě, že je vytvořen doprovodný propagační plakát, rozvěsí se na nefrekventovanější místa ústavu, tedy na hlavní dveře, na nástěnku u IO, na nástěnku vedle výtahu a dole do prostorů kavárny. Posledním a nejefektivnějším propagačním nástrojem je adresovaný email. Je třeba zvážit prioritu a důležitost jednotlivých akcí, aby studenti nebyli přehlaceni.

Zvláštním případem je propagace International Day, kdy kromě výše zmíněných kroků, je vytvořena facebooková událost, která je následně sdílena v soukromých skupinách jednotlivých ročníků. Model procesu viz Příloha 1, Obrázek XIV.

4.5.1.4 Aktualizace propagačních materiálů

První oblastí je sada propagačních materiálů přibližující veškeré možnosti týkající se základních tří pilířů. Ke každé oblasti je vytvořen plakát, který je studentům průběžně připomínán a prezentován. Druhou oblastí jsou plakáty se seznamy partnerských univerzit v rámci programu Erasmus+ a MBD a k nim se pojící plakáty z výjezdů jednotlivých studentů. Všechny výše zmíněné podklady jsou vyvěšeny v prostorách v blízkosti IO.

Poslední sadou propagačních materiálů týkajících se outgoing mobilit jsou papírové prospekty a brožury od partnerských univerzit, které jsou tříděny a skladovány ve sborníku v IO.

4.5.1.5 Sociální sítě, PR propagace

Vzhledem k tomu, že facebooková stránka je veřejným médiem, není využíván k propagaci interních informací studentům, ale pouze k propagaci obecných informací, o tom, jaké druhy možností na ústavu jsou. Většina příspěvků, které se na stránce zveřejňují, jsou především charakteru ex post, jako fotky z mezinárodních návštěv, fotky z krátkodobých i dlouhodobých výjezdů, případně statistiky a počty.

V každém případě, je nutná konzultace s PR oddělením, které ve finále příspěvek zveřejňuje na základě dodaných podkladů.

4.5.2 Short-term Mobility

IO v současné době spravuje a poskytuje asistenci pro čtyři krátkodobé programy, které mají pro MIAS největší prioritu. Je pravděpodobné, že počet programů se do budoucna bude zvyšovat. Nejdéle je na MIAS program ATHENS, který zastřešuje

Rektorát ČVUT. Ostatní tři programy jsou v nabídce pouze pro studenty MIAS, každá z nich je však úplně jiného charakteru, a má odlišnou míru asistence od IO. Mimo programy uvedené v této kapitole mají studenti možnost z vlastní iniciativy využít dalších programů, jako jsou kurzy od studentské organizace BEST, či letní školy partnerských univerzit.

Tabulka 16 zaznamenává jednotlivé činnosti a jejich náplň v procesní oblasti Short-term Mobility.

Tabulka 16 - Činnosti (Short-term Mobility)

procesy	subprocesy	činnosti	odpovídá	nejpozději do
Short-term Mobility	organizace International Workshops	propagační kampaň	MMS	7 měsíců před akcí
		sběr přihlášek	EM	6 měsíců před akcí
		první select a řazení studentů		5 měsíců před akcí
		organizace výběrového řízení		5 měsíců před akcí
		emailová komunikace		průběžně
		organizace průběžných meetingů + jejich náplně		průběžně
		pedagogická část - zajištění omluvenek a zapsání předmětu		na začátku daného předmětu
		strategické a vyjednávací činnosti		RM
	koordinace programu ATHENS	propagační kampaň	MMS	3 měsíce před akcí
		sběr přihlášek	MMS	leden, září
		výběrové řízení	ADIC	únor, říjen
		odeslání nominací	EC	únor, říjen
		komunikace s Rektorátem ČVUT	EC	průběžně
	dílčí organizace International Bootcamp (Mnichov)	propagační kampaň	MMS	2 měsíce před akcí
		sběr přihlášek		únor
		výběrové řízení		únor-březen
		vyplacení dodatečného stipendia		po akci
	koordinace Summer Schools	komunikace s instruktorem kurzu		průběžně
		propagační kampaň	MMS	3 měsíce před akcí
		sběr přihlášek		3 měsíce před akcí
výběrové řízení		3 měsíce před akcí		
počáteční schůzka		2 měsíce před akcí		
zaslání nominací		2 měsíce před akcí		

Zdroj: Autorka

4.5.2.1 Organizace International Workshops

International Workshops jsou typicky několikátýdenní studijní a poznávací pobyty pro studenty a pedagogy ze světových univerzit. Program je mířen na studenty bakalářských studijních programů a probíhá v anglickém jazyce. První pilotní ročník kurzu proběhl v dubnu 2019 na Wuhan University of Technology. Předmětem kurzu byly inovace a marketing produktů pro maloobchodní bankovníctví, kde studenti získali znalosti a praktické dovednosti spojené s inovacemi v oblasti retailového bankovníctví. Studenti pracovali v mezinárodních týmech, ve kterých se soustředili na kompletní proces vytváření inovací, od zrodu nových nápadů až po vytváření strategií a plánů.

Kromě samotné organizace workshopu, na MIAS probíhá řada dalších procesů. Prvním z nich je propagační kampaň a následné výběrové řízení. Závazné přihlášky

mají podobu motivačního dopisu a CV v anglickém jazyce, poté co jsou všechny shromážděny, probíhá první výběrové kolo. Nejprve se hledí na vážený studijní průměr, úroveň motivačního dopisu a CV, poté ale také na ročník studia či jak výjezd zapadá do kariérní cesty studenta. V druhém kole se studenti účastní ústního pohovoru.

S vybranými studenty se pořádají přípravné meetingy dvojího charakteru, informační a pracovní. Na informačních se studenti dozvídají všechny organizační informace, v průběhu pracovních jsou povolna seznamování s lokalitou a obsahem celého programu.

Celý proces provází četná emailová komunikace s účastníci se univerzitami, ale i studenty, zajištění veškerých plateb, komunikace s pedagogy, studijním oddělením a archivace podkladů. Model procesu viz Příloha 1, Obrázek XV.

4.5.2.2 Koordinace programu ATHENS

Program ATHENS (Advanced Technology Higher Education Network, Socrates) byl zahájen v roce 1997 za podpory Evropské komise. Spojuje 16 významných technických evropských univerzit, především ParisTech (sdružení 10 nejvýznamnějších pařížských Grandes Ecoles d'Ingemieurs), dále CTU in Prague, TU Delft, KU Leuven, INST Lisboa, UCL Louvain-la-Neuve, UP Madrid, NTNU Trondheim, TU Budapest, TU Wien, Politecnico di Milano, TU München, TU Warsaw, Aristotle University of Thessaloniki, Istanbul Technical University a University Politehnica of Bucharest (Portál ČVUT, 2019).

Jedná se o týdenní intenzivní kurzy poskytované zmíněnými univerzitami. Kurzy jsou nabízeny dvakrát ročně (březen, listopad). Programu se obvykle jde zúčastnit pouze jednou, v případě malého počtu zájemců je možné vyjet i opakovaně. Kurzu se mohou zúčastnit pouze studenti studijních programů v českém jazyce (Portál ČVUT, 2019).

Vždy v rozmezí dva až čtyři týdny před termínem pro podání přihlášek je zahájena propagační kampaň viz kapitola 4.1.3.

Prvním krokem organizace výběrového řízení je stanovení termínu pro podání přihlášek na ústavu, standardně je stanoveno tak aby odpovídalo úředním hodinám IO. Termín se poskytne na Rektorát ČVUT, který ho zveřejní na Portál ČVUT. Studenti přihlášky nosí ve stanoveném čase, přihláška musí být v tištěné podobě a obsahuje dva podpisy.

Základním kritériem pro kvalifikaci na kurzy ATHENS je vážený studijní průměr, dodatečně se zvažuje etapa studia, vzhledem k tomu, že se jedná o krátkodobý program, preference padá na studenty bakalářských programů. Počet studentů,

kterým hradí kurz Rektorát ČVUT, se odvíjí od počtu studentů a počtu pořádaných kurzů na ústavu v minulém akademickém roce, v případě zájmu může ústav uhradit kurz navíc libovolnému počtu studentů. Nominovaní studenti jsou seřazeni do standardizované tabulky včetně náhradníků, finální seznam je odsouhlasen koordinátorem pro mezinárodní spolupráci a odeslán na Rektorát ČVUT. Model procesu viz Příloha 1, Obrázek XVI.

4.5.2.3 Dílčí organizace International Bootcamp

Academic Program for Entrepreneurship, International Bootcamp je zpravidla pětidenní intenzivní kurz pořádaný Strascheg Center for Entrepreneurship na Munich University of Applied Sciences. Celý kurz je směřován velmi prakticky a studenti za pomoci zkušeného týmu a mentorů pracují na reálném podnikatelském nápadu. APE International Bootcamp probíhá jednou ročně v první polovině března.

Pro nominované studenty je kurz zdarma, na dopravu MIAS dává příspěvek v předem určené výši, studenti si hradí sami ubytování a stravu. Vzhledem k aplikované politice posloupnosti výjezdů na MIAS jsou zájemci hledáni hlavně v řadách bakalářského programu. Organizace samotného Bootcampu je zcela v rukou mnichovské univerzity. Skupina vyjíždějících studentů je vedena pedagogem MIAS, který se studenty vyjíždí.

Výběrové řízení a nominace studentů je zastřešována IO. Studenti se závazně hlásí do stanoveného data zasláním motivačního dopisu a životopisu v anglickém jazyce a prokázáním úrovně anglického jazyka (pouze studenti 1. a 2. ročníku bakalářského studia – certifikátem nebo číslem skupiny na předmět Anglický jazyk u nás na MÚVS) na email IO. Kromě hodnocení zaslaných materiálů, je základním kritériem pro kvalifikaci vážený studijní průměr, výhodou je prokázaná úroveň v anglickém jazyce B2. Počet studentů, kteří jsou ve finále vybráni, se odvíjí od dohody vedoucího kurzu s mnichovskou univerzitou.

4.5.2.4 Koordinace Summer Schools

Summer Schools jsou letní programy pořádané univerzitami nabízející kombinaci odborných kurzů v oblasti marketingu, inovací, projektového managementu a dalších, návštěv relevantních podniků a ponořením do kulturních a turistických aktivit.

Příkladem může být International Summer Program na partnerské univerzitě CETYS. CETYS University navíc pravidelně nabízí jedinečnou možnost stipendia v podobě předem domluvené slevy pro pět studentů MIAS. Výběrové řízení na MIAS probíhá standardně zasláním motivačního dopisu a životopisu v anglickém jazyce na email IO. Kromě hodnocení zaslaných materiálů, je základním kritériem pro kvalifikaci

vážený studijní průměr, úroveň anglického jazyka a zapadnutí do studentova profesně-studijního životopisu.

Pro nominované studenty IO organizuje úvodní schůzku, kde jsou poskytnuty počáteční informace, náležitosti ohledně ubytování, schůzka mimo jiné slouží k seznámení jednotlivců, kteří se programu společně zúčastní. Posledním krokem ze strany MIAS je zaslání nominací a předání studentů organizačnímu týmu partnerské univerzity.

4.5.3 Long-term Mobility

Tabulka 17 přehledně popisuje všechny klíčové i podpůrné činnosti spojené s dlouhodobými výjezdy studentů do zahraničí.

Tabulka 17- Činnosti (Long-term Mobility)

procesy	subprocesy	činnosti	odpovídá	nejpozději do	
Long-term Mobility	Erasmus+ fakultní Erasmus+ rektorátní MBD rektorátní (bez LA)	počáteční komunikace (do podání přihlášky)	MMS	průběžně	
		sběr přihlášek a řazení studentů	EC	listopad	
		výběrové řízení a případný pohovor	ADIC	listopad- prosinec	
		komunikace s Rektoriátem ČVUT	EC	průběžně	
		zaslání prvního emailu (kick off)	EC	únor	
		nominace na partnerské univerzitě	EC	dle deadlinu dané univerzity	
		seznamy vyjíždějích studentů na studijní oddělení (Bc. i Mgr.)	EC	na začátku semestru	
		tvorba, schválení a archivace SP	EC	2-3 měsíce před	
		asistence při tvorbě Learning Agreementu	EC	2-3 měsíce před	
		změny v SP a LA během výjezdu	EC	1 měsíc výjezdu	
		uznání studijních výsledků	EC	po obdržení ToR	
		MBD fakultní	počáteční komunikace (do podání přihlášky)	MMS	průběžně
			sběr přihlášek a řazení studentů	EC	březen, červen, září
	výběrové řízení a případný pohovor		ADIC	březen, červen, září	
	zajištění otevření "MIMO KOLA" v systému Mobility		EC	po výběrovém řízení	
	počáteční email (odkazy a první kick off)		EC	po vyplnění přihlášky	
	nominace na partnerské univerzitě		EC	dle deadlinu dané univerzity	
	seznamy vyjíždějích studentů na studijní oddělení (Bc. i Mgr.)		EC	na začátku semestru	
	tvorba, schválení a archivace SP		EC	2-3 měsíce před	
	změny v SP během výjezdu		EC	1 měsíc výjezdu	
	uznání studijních výsledků		EC	po obdržení ToR	
	ostatní	propagační kampaň	MMS	průběžně,	
		aktualizace "základní kontrolní tabulky"	EC	průběžně	
		vyplacení mimořádného stipendia 7 500 Kč	EC	říjen, březen	
		aktualizovat přehled mezinárodních aktivit	EC	průběžně, po semestru	
		předmět Zahraniční praxe (ZP)	MMS	březen, srpen	
		přenášení dat získaných ze ZP do brožury univezit	MMS	průběžně, po semestru	
		zaslání kompletních informací o výjezdech studentům	MMS	první měsíc semestru	
		zaslání kompletních informací o výjezdech partnerům	MMS	na počátku semestru	

Zdroj: Autorka

Pro studenty MIAS je možné se zúčastnit také dlouhodobých výjezdů – výjezdů na jeden semestr, případně na jeden akademický rok na některou z partnerských

univerzit. Studenti mohou využít možnosti výjezdů skrze program Erasmus+ nebo Mimo bilaterální dohody (MBD), které jsou suverénně nejoblíbenější. Dále je k dispozici program CREPUQ do Kanady, Swiss Mobility Programme do Švýcarska nebo program Magalhaes Network do Latinské Ameriky.

V případě, že se student chce zúčastnit zahraničního výjezdu, základním požadavkem je, aby splňoval vyhlášku ředitelky MIAS č. 1/2017. Zde IO vystupuje v případě, že student dosahuje průměru horšího než 2,0 nebo je v prvním ročníku bakalářského programu, případně v prvním ročníku magisterského programu a na bakalářském nebyl na MIAS. V těchto případech se na základě zaslaného motivačního dopisu hodnotí, zda je vhodné, aby se student i přes vyjmenované překážky na výjezd hlásil. Všem, kteří podmínky splní je schválena přihláška koordinátorem pro mezinárodní spolupráci.

U Erasmu a MBD je nutné rozlišovat, zda se jedná o smlouvy fakultní nebo rektorátní, od čehož se odvíjí proces přijímacího řízení. Každý z programů má také lehce rozdílné požadavky, proto jsou veškeré odlišnosti popsány v jednotlivých kapitolách.

Po výběrovém řízení jsou jednotlivé nominace oznámeny studentům, a čeká se, zda je přijmou. Pokud ano, vybraní studenti jsou nominováni na partnerské univerzity, v případě smluv fakultních nominuje IO, v případě rektorátních smluv nominuje International Office Rektorátu ČVUT. Všechny studenty vyjíždějící na fakultní smlouvy programu Erasmus+ je dále nutné nominovat i v systému Mobility ČVUT a to následující cestou: *mobility.cvut.cz/Vyjíždějící studenti (Erasmus+)/Označit vybrané studenty k výjezdu (nominace)*.

V tuto chvíli exchange koordinátor zavádí seznamy nominovaných studentů do dokumentu s názvem „Základní kontrolní tabulka“, který je stěžejním dokumentem dlouhodobých výjezdů. V prvních čtyřech sloupcích tabulka obsahuje základní informaci o studentovi a jeho výjezdu, od pátého sloupce exchange koordinátor postupně doplňuje data, kdy byly jednotlivé úkony provedeny. Vzhled tabulky je na Obrázku 25.

ZIMNÍ/LETNÍ SEMESTR 20../20..

Student	Etapa studia	Stát	Uni	Nominace	Studijní Plán (SP)	Změna SP	LA	ToR	Doklad o uznání	Poster	Report	ZP (zápis)

Obrázek 25 - Základní kontrolní tabulka

Zdroj: Autorka

Tabulka zachycuje flow jednotlivých kroků zahraničního výjezdu, do kterých vstupuje role exchange koordinátora. Po nominaci následuje sestavení studijního plánu (SP), což spočívá v nalezení co nejvhodnějších ekvivalentů k předmětům vyučovaných v semestru výjezdu mezi předměty na zahraniční univerzitě. Zpravidla student nejprve zašle návrh, koordinátor připomínky, a tak se studijní plán upravuje do té doby, než ADIC souhlasí s podpisem. Předměty se vyplňují do standardizovaných formulářů, pro Erasmus+ je dokument nazýván srovnávací arch, pro MBD je to studijní plán. U programu Erasmus+ se navíc vyplňuje tzv. Learning Agreement (LA), který obsahuje základní informace o studentovi, jeho výjezdu a předmětech, tento dokument je podepisován všemi stranami, tudíž studentem, exchange koordinátorem, koordinátorem pro mezinárodní spolupráci, institucionálním koordinátorem a partnerskou univerzitou. Dále si student zajistí Transcript of Records (výpis dosavadních známek) na studijním oddělení MIAS. Balíček všech výše zmíněných dokumentů je nazýván vstupní dokumenty.

Po úspěšné kompletaci vstupních dokumentů je studentovi založena karta v systému Mobility ČVUT, ve většině případů kartu zakládá Rektorát ČVUT. Jedinou výjimkou jsou studenti vyjíždějící na fakultní smlouvy programu Erasmus+. Způsob založení karty je následující: *mobility.cvut.cz/Vyjíždějící studenti (Erasmus+)/Pro vybrané (nominované) studenty založit karty.*

Od této chvíle má student výjezd zcela ve svých rukou a musí splnit veškeré požadavky vyžadované Rektorátem ČVUT. V případě včasného dodání student podepíše finanční dohodu, a bude mu poskytnut peněžní grant. Mezi požadované dokumenty patří:

- Dopis o přijetí (poskytne partnerská univerzita);
- Potvrzení o zápisu do studia (poskytne studijní oddělení);
- Kopie Learning Agreementu podepsaného všemi stranami;
- Potvrzení o pojištění (zajišťuje student).

Mezitím je student povinen dodat dokumenty, které vyžaduje partnerské univerzita. Dále odevzdává oznámení o výjezdu na studijní oddělení MIAS.

Přibližně první měsíc výjezdu má student právo měnit studijní plán, pod podmínkou, že s tím souhlasí všechny strany. V případě změn se musí zhotovit nová dokumentace.

Po absolvování zkoušek student obdrží od partnerské univerzity „Transcript of Records (ToR)“, který neprodleně dodá exchange koordinátorovi. Z ToR a poslední verze studijního plánu je vytvořen „Doklad o uznání studia v zahraničí“, dále jen doklad. Kopii dokladu a ToR exchange koordinátor předá na studijní oddělení, kde studentovi budou zapsány známky do systému KOS. Originály předá studentovi,

který je musí dodat na Rektorát ČVUT. Zároveň je student do jednoho měsíce od ukončení výjezdu dodat podklady k předmětu Zahraniční praxe, viz kapitola 4.5.3.5.

4.5.3.1 Erasmus+ rektorátní

Co se týče rektorátních smluv programu Erasmus+ je výběrové řízení a nominace zcela na Rektorátu ČVUT. Studenti se zájmem o školy těchto smluv podávají přihlášku skrze systém Mobility. Nejdříve píší test z jazyka za dvacet bodů, poté získají až dvacet bodů za vážený studijní průměr, a nakonec se účastní ústního pohovoru, rovněž za dvacet bodů. Smlouvy pro studenty MIAS jsou v systému Mobility pod kódem 041. Zodpovědnou osobou za studenty je institucionální koordinátor. Ve chvíli, kdy jsou studenti vybráni, platí pro ně všechna obecná pravidla.

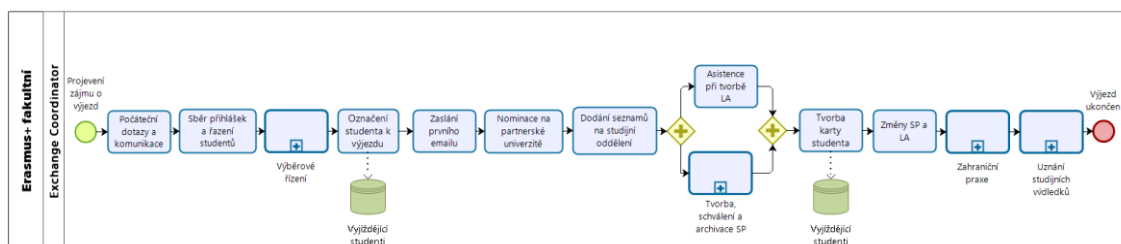
4.5.3.2 Erasmus+ fakultní

Studenti hlásící se na fakultní smlouvy na program Erasmus+ si podávají přihlášku skrze systém Mobility, datum výběrového řízení je stanoven Rektorátem ČVUT. Tam se také hlásí na test z jazyka, který je zajišťován Rektorátem ČVUT. Výsledky a body z testů jsou zaslány exchange koordinátorovi, který sestaví tabulku nominací. Dalším kritériem je vážený studijní průměr a v ojedinělých případech i motivační dopis či pohovor. Nominace poté exchange koordinátor zašle studentům i na Rektorát a čeká na vyjádření.

Základní odlišnosti od Erasmus+ rektorátní:

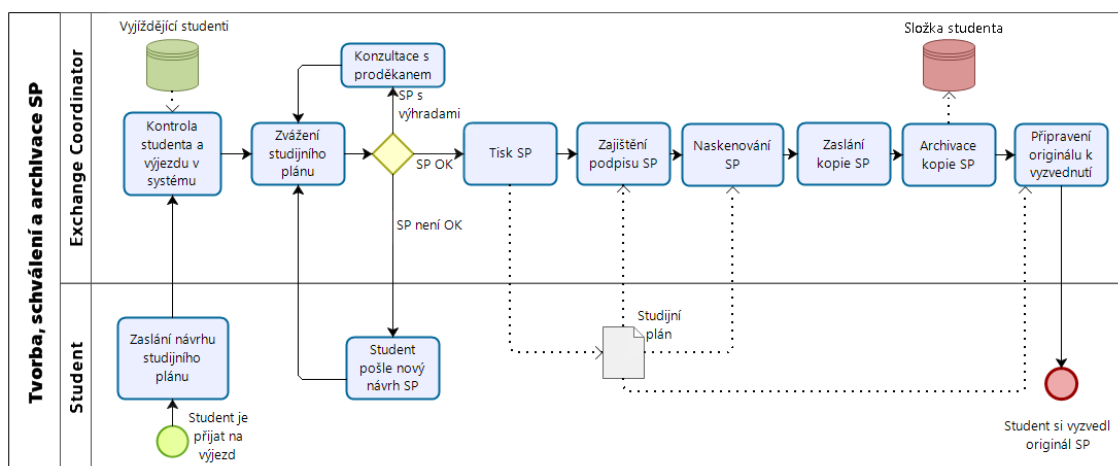
- Organizace posledního kola výběrového řízení;
- Odeslání nominací na Rektorát ČVUT;
- Označení studentů k výjezdu skrze systém Mobility ČVUT;
- Nominace studentů na partnerské univerzity;
- Založení karet studentům skrze systém Mobility ČVUT.

Pro představu je celý proces od projevení zájmu studenta až po ukončení výjezdu vymodelován na Obrázku 26 (ve větším měřítku viz Příloha 1, Obrázek XVII). Ještě více do hloubky jsou vizualizovány činnosti výběrového řízení, tvorby a schválení studijních plánů a uznání studijních výsledků. Obrázek 27 je ukázkou vizualizace činnosti tvorby, schválení a archivace SP, všechny modely jsou pak k nalezení viz Příloha 1, Obrázky XVIII, XX a XXI.



Obrázek 26 - Erasmus+ fakultní

Zdroj: Autorka



Obrázek 27 - Tvorba, schválení a archivace SP

Zdroj: Autorka

4.5.3.3 MBD rektorátní

U rektorátních smluv mimo bilaterálních dohod je výběrové řízení a nominace zcela v kompetenci Rektorátu ČVUT. Studenti se zájmem o školy těchto smluv podávají přihlášku skrze systém Mobility. Zpravidla nejdříve píše test z jazyka za dvacet bodů, poté získají až dvacet bodů za vážený studijní průměr, a nakonec se účastní ústního pohovoru, rovněž za dvacet bodů. Za výběrové řízení je zodpovědný Rektorát ČVUT. Ve chvíli, kdy jsou studenti vybráni, platí pro ně všechna obecná pravidla.

4.5.3.4 MBD fakultní

Fakultní smlouvy mimo bilaterálních dohod jsou samostatně stojící kategorií, kde MIAS má největší autonomii. Prvním krokem je zvolení data výběrového řízení, první kolo je obvykle voleno tak, aby bylo poslední, tudíž po všech ostatních programech, což bývá na přelomu března a dubna. Druhé kolo je již pouze pro výjezdy na letní semestr a bývá v červnu, případně září. Studenti v předem stanoveném čase zasílají závazné přihlášky v podobě motivačního dopisu a životopisu v anglickém jazyce. Dále je třeba doložit úroveň jazyka B2, jednou z možností je ověřený certifikát a druhým je absolvování předmětu Anglický jazyk 4, studenti na anglických programech angličtinu dokládat nemusejí. Pokud student není schopen splnit ani jednu z podmínek, píše test na jazykovém oddělení JASPEX. Po zhodnocení podkladů a ověření úrovně jazyka jsou všichni uchazeči pozváni na pohovor, po kterém se rozhodne o finálních nominacích.

Dále následuje vystavení Nomination Letter, který podepisuje koordinátor pro mezinárodní spolupráci. Dopisy exchange koordinátor zašle na partnerské univerzity spolu se seznamem nominovaných studentů. Posledním krokem je kontaktovat Rektorát ČVUT, zaslat seznam nominovaných studentů a požádat o otevření tzv. MIMO KOLA – pouze pro předem domluvené studenty v systému Mobility. Skrze ten studenti zpětně zakládají přihlášku a je tak možné jim založit

v systému kartu studenta. Od této chvíle pro studenty platí všechna obecná pravidla. Model procesu viz Příloha 1, Obrázek XIX.

4.5.3.5 Zahraniční praxe

Předmět Zahraniční praxe s kódem U88E0205 (bakalářský) nebo G88E0205 (magisterský) v hodnotě šest kreditů byl zaveden do studijních plánů v roce 2016/2017. Předmět je hodnocen na bázi započteno či nezapočteno. Je automaticky zapisován všem studentům, kteří jedou na dlouhodobý zahraniční výjezd a jeho splnění je tak jednou z podmínek úspěšného zakončení výjezdu.

Základní podmínkou ke splnění předmětu je řádné plnění povinností spojených s výjezdem a splnění povinného minima kreditů, tedy dvaceti. Dalšími podmínkami splnění předmětu jsou zaslání posteru a zaslání reportu, které musí být schváleny, dále studenti musí zaslat potvrzení o vyplnění anonymního dotazníku. Podklady musí být odevzdány nejdéle jeden měsíc po ukončení zahraničního výjezdu.

Veškeré pravidla a informace k předmětu studenti naleznou v kurzu „Studium v zahraničí“. Předmět se uvádí do veškeré dokumentace spojené s výjezdem, tudíž jak do srovnávacího archu či studijního plánu, tak do Learning Agreementu i do dokladu o uznání, a to tak, že nemá proti sobě žádný ekvivalent na zahraniční univerzitě. Při úspěšném splnění předmětu jsou kredity započítány do povinného minima získaných kreditů. Uznání v systému KOS probíhá tak, že ve chvíli, kdy studijnímu oddělení exchange koordinátor dodá doklad o uznání, studijní oddělení předmět vypíše v systému KOS, zápočet poté zapíše koordinátor pro mezinárodní spolupráci.

Povinnými podmínkami Posteru jsou formát A3 a hlavička obsahující jméno a příjmení, ročník, rok výjezdu a název univerzity na které student byl. Dále by Poster měl obsahovat alespoň tři poznatky z výjezdu a čtyři až deset fotek. K dispozici jsou příklady posterů studentů z minulých let. U posteru je však ceněna originalita, a zajímavá grafika, na jejichž úkor je možné podmínky upravit.

Report je předem strukturovaný dokument, který si studenti stáhnou a vyplní. Report byl uzpůsoben tak, aby měl stejný formát jako přehledy o jednotlivých partnerských univerzitách, tudíž je pak snazší je na základě reportů tvořit. Poslední ze sady dokumentů je anonymní dotazník vytvořený na samostatné platformě, který slouží jako zpětná vazba a jako podnět pro zlepšení. Studenti vyplnění potvrzují zasláním výstřižku stránky zobrazené po vyplnění. Model procesu viz Příloha 1, Obrázek XXII.

4.5.3.6 Podpůrné činnosti

Studentům, kteří se účastní zahraničního výjezdu do destinace ve vzdálenosti více jak šest tisíc kilometrů je na základě žádosti možné přiznat mimořádné stipendium

v hodnotě 7 500 Kč. Stipendium může být přiznáno studentům jednou za každou etapu studia na ČVUT, tudíž jak na bakalářském, tak na magisterském studiu. Studenti zasílají žádost o mimořádné stipendium exchange koordinátorovi, nejpozději však do data uvedeného jako ukončení výjezdu. Stipendium je zpravidla vypláceno dvakrát ročně. Exchange koordinátor předá žádost vedení ústavu a zodpovídá za její kladné vyřízení. Exchange koordinátor je dále zodpovědný za aktualizaci dokumentu s názvem „Seznam studentů s přiznaným stipendiem“, jehož forma je znázorněna na Obrázku 28. Model procesu viz Příloha 1, Obrázek XXIII.

Seznam studentů, kterým byl poskytnut příspěvek 7500 Kč

Příjmení a jméno	Destinace	Semestr výjezdu	Etapa studia

Obrázek 28 - Seznam studentů, kterým byl poskytnut příspěvek 7 500 Kč

Zdroj: Autorka

Další nedílnou činností, která se váže k mezinárodním výjezdům obecně je aktualizace a zavádění dat do dokumentu „Přehled mezinárodních aktivit“, který obsahuje počty veškerých mezinárodních aktivit, která se na MIAS dějí.

4.5.4 Work Placements

Jediné pracovní stáže, které zaštiťuje přímo univerzita, a poskytuje na ně grant, jsou stáže programu Erasmus+. Z vlastní iniciativy pak studenti mohou využít i dalších organizací, jako AISEC nebo IAESTE. Tato kapitola je věnována výhradně pracovním stážím v rámci Erasmus+, jejíž činnosti jsou v Tabulce 18.

Tabulka 18 - Činnosti (Work Placements)

procesy	subprocesy	činnosti	odpovídá	nejpozději do
Work Placements	Erasmus+	asistence při tvorbě Learning Agreementu (LA)	EC	cca 2 měsíce před výjezdem
		komunikace s Rektoriátem ČVUT		v případě potřeby

Zdroj: Autorka

Na stáži Erasmus+ je možné vycestovat od akademického roku 2014/2015. Tento program je příležitostí pracovat v jiné evropské zemi, zažít kulturní prostředí mezinárodních firem a rozvíjet individuální dovednosti, jako jsou jazykové dovednosti, praktické dovednosti nebo nové zkušenosti ve zvoleném oboru. Program je určen pro studenty bakalářského, magisterského a doktorského studia bez ohledu na formu studia. Stáž může trvat 2 měsíce až jeden akademický rok a lze absolvovat jedenkrát v každé etapě studia. Studenti mohou požádat o grant pro snazší pokrytí dodatečných nákladů.

Veškeré informace o stážích, výši a pravidlech poskytnutí grantu je možné dohledat na Portále ČVUT. O celý program se stará Rektorát ČVUT, s kterým studenti komunikují. Ze strany MIAS je nutné pouze podpis Learning Agreementu koordinátorem pro mezinárodní spolupráci. Podpis zajišťuje exchange koordinátor, který veškerou dokumentaci ke stážím archivuje.

4.5.5 Staff Mobility

Staff Mobility zahrnuje hlavně výjezdy pedagogických i nepedagogických zaměstnanců, dle charakteru se jedná buď o výukové pobyty, nebo o školení. Zaměstnanecké výjezdy jsou umožněny jak na základě smluv programu Erasmus+, tak na základě mimoevropských bilaterálních dohod. Do oblasti Staff Mobility jsou dále řazeny návštěvy, kdy zaměstnanci MIAS navštěvují partnery za účelem prohloubení spolupráce nebo další univerzity za účelem zahájení spolupráce. Tabulka 19 je shrnutím všech činností procesu Staff Mobility.

Tabulka 19 - Činnosti (Staff Mobility)

procesy	subprocesy	činnosti	odpovídá	nejpozději do
Staff Mobility	výukové výjezdy (Erasmus+, MBD)	domluva výjezdu a vyjednávání	RM	průběžně
		komunikace s partnerskou univerzitou	EC	cca 6 měsíců před výjezdem
		asistence při tvorbě Learning Agreementu (Erasmus+)		cca 2 měsíce před výjezdem
		archivace dokumentů		průběžně
	visits	domluva návštěvy a vyjednávání	RM	průběžně
		asistence při zajištění letenek, ubytování, dopravy	EM	2 měsíce před návštěvou
		asistence při zajištění víz		2 měsíce před návštěvou
		tvorba agendy pobytu		1-2 měsíce před návštěvou
		příprava dárků a propagačních předmětů		2-3 dny před návštěvou

Zdroj: Autorka

4.5.5.1 Výukové výjezdy

Na výukové pobyty mohou vyjet všichni pedagogičtí zaměstnanci v minimální délce 2 dny, v maximální délce 2 měsíce. Tato aktivita umožňuje pedagogickým pracovníkům vysokoškolských institucí nebo pracovníkům z podnikové sféry vyučovat na zahraniční partnerské vysokoškolské instituci. Mobilita zaměstnanců se může uskutečnit v jakémkoliv oboru/akademické disciplíně (Portál ČVUT, 2019).

Výukového pobytu se lze zúčastnit na všech partnerských univerzitách, jak evropských, tak mimoevropských, pokud se obě strany dohodnou. Výukový pobyt si může pracovník dohodnout sám, případně může kontaktovat IO, která následně obepisuje partnery s jejich životopisem a stručným popisem nabízeného kurzu. Asistenci při vyplnění dokumentace poskytuje exchange koordinátor, který následně zajistí potřebné podpisy a dokumenty archivuje.

4.5.5.2 Školení

Na výměnu mohou vyjet všichni zaměstnanci ČVUT, a to i nepedagogičtí a administrativní. V tomto případě se programu říká školení, které může proběhnout v minimální délce 2 dny, v maximální délce 2 měsíce. Tato aktivita podporuje profesní rozvoj pedagogických a nepedagogických pracovníků vysokých škol formou školení v zahraničí (s výjimkou konferencí), stínování zaměstnance na příslušném pracovišti/náslechů přednášek/odborného kurzu na partnerské vysokoškolské instituci nebo v jiné příslušné organizaci v zahraničí (Portál ČVUT, 2019).

4.5.5.3 Visits

Zájmy MIAS jsou založeny na spolupráci s ostatními univerzitami, může jít o vědu a výzkum, organizaci krátkodobých programů, uzavření smlouvy o semestrálních výměnách, uzavření nové smlouvy o různých formách společných nebo navazujících studijních programů případně o získání nových studentů do našich programů.

Ve většině případů má program návštěvy na starosti přijímací univerzita, z naší strany jsou návštěvy popsány v kapitole 4.6.3.2. Ze strany IO je nutné pro naše delegáty poskytnout servis při získání letenek, případně víz nebo ubytování.

MIAS současně spolupracuje se společností INVESTA Travel s.r.o., která poskytuje servis při zajištění letenky, ubytování i dopravy ve městě. Tyto položky v sobě skrývají náklady, které je potřeba fakturovat. Fakturace probíhá jako interní proces mezi IO a sekretářkou ředitelky. Nejdříve je položka rozpočtována a rezervována, na základě rezervace, která obsahuje data a cenu je vystavena sekretářkou ředitelky objednávka, poté je možné uskutečnit nákup. Po proběhnutí akce je realizace potvrzena a fakturuje se, veškeré faktury jsou zasílány na emailovou adresu faktury@muvs.cvut.cz, dále je tento proces řešen mimo IO.

Doposud byly uskutečněny návštěvy delegátů MIAS i mimo země Evropské unie, jako jsou Čína, Thajsko, Indie nebo Rusko. Do všech zmíněných zemí je nezbytné zajistit, případně poskytnout asistenci delegátům pro obdržení víz.

Každá z návštěv je jedinečná a proto, se mohou činnosti spojené s její organizací měnit. Vše záleží na dohodě s vyjíždějícím delegátem a naplánovaném programu. Zvláště v případech, kdy v rámci návštěvy proběhne více akcí, Event Manager (EM) musí sestavit agendu, tak aby se vše dobře stihlo a navazovalo. Tvoření agendy samozřejmě zahrnuje komunikaci s navštěvovanými univerzitami či institucemi. Poslední, co EM zařizuje je příprava podkladů a materiálů na jednotlivá jednání či prezentace, propagační materiály a dary, které delegát potřebuje sebou. Model procesu viz Příloha 1, Obrázek XXIV.

4.6 MOBILITY MANAGEMENT (INCOMING)

Mobility Management pro přijíždějící studenty obsahuje obdobné procesy a subprocesy jako pro studenty vyjíždějící. Činnosti a jejich náplň se však velmi liší. Všechny pracovní pozice, které se na této procesní oblasti podílí jsou obsaženy v Tabulce 20.

Tabulka 20 - Obsažené pracovní pozice

obsažené pracovní pozice:	Mobility Management Support	MMS
	Exchange Coordinator	EC
	Relationship Manager	RM
	International Program Assistant	IPA
	Event Manager	EM
	International Office Representative	IO rep.
	Academic Director for International Cooperation	ADIC

Zdroj: Autorka

4.6.1 Long-term Mobility

Proces dlouhodobých výjezdů pro přijíždějící studenty obsahuje především servis pro výměnné studenty, což zahrnuje umožnění studia jednotlivých předmětů, asistenci při jejich zápisu apod. V Tabulce 21 je podrobný výčet činností spojených s tímto procesem.

Tabulka 21 - Činnosti (Long-term Mobility)

procesy	subprocesy	činnosti	odpovídá	nejpozději do	
Long-term Mobility	servis výměnným studentům v rámci mezinárodních programů	komunikace se studenty	MMS	v průběhu celého AR	
		komunikace s ISC ČVUT	MMS	1 měsíc před sem.	
		předání rozvrhu	IPA	1 měsíc před sem.	
		kontrola nastavení eng předmětů KOS	IPA	1 měsíc před sem.	
		druhá kontrola (správnost nastavení, kompletnost předmětů)	MMS	14 dní před sem.	
		zaslání info emailu studentům	MMS	14 dní před sem.	
		překlopení předmětů do KOSu	MMS	1 týden před sem.	
		komunikace s ostatními fakultami	MMS	1 týden před sem.	
		zajištění otevření zápisů v KOS první dva týdny semestru	MMS	1 týden před sem.	
		Registration at MIAS	MMS	v den události	
		změny předmětů v KOS	IPA	prvních 14 dní sem.	
		asistence při zápisu v KOS	IPA	prvních 14 dní sem.	
		Registration at MIAS	rezervace učebny	MMS	1 měsíc před sem.
			zajištění techniky		týden před událostí
	tisk docházky a rozvrhu		týden před událostí		
	prohlídka MIAS		v den události		
	samotná prezentace		v den události		
	Prospectus	asistence při zprovoznění wifi a KOS		v den události	
		výběr předmětů	ADIC	leden	
		vložení předmětů do systému	IPA	leden	

Zdroj: Autorka

4.6.1.1 Servis výměnným studentům mezinárodních programů

Tak jako se studenti MIAS mohou zúčastnit semestrálních výměnných pobytů, tak studenti partnerských univerzit dvakrát ročně přijíždějí na MIAS. Obecně má studenty všech fakult a ústavů na starost Rektorát ČVUT, úkolem IO je pouze zajistit

servis pro výukovou část. Úkolem je zodpovídat veškeré dotazy spojené s výukou na MIAS, klasifikací, s rozvrhy či rozdělení do skupin. Všechny studenty je možné vidět skrze systém Mobility, kde ve chvíli jejich přihlášení překlápíme studenty do systému KOS. Je nutné zkontrolovat správné nastavení systému KOS, obzvláště zda každý z nabízených předmětů výměnným studentům má správné příznaky a je možné si jej úspěšně zapsat. Dále se musí pohlídat, že zápisy budou otevřeny ještě prvních čtrnáct dní semestru, tak aby si studenti sami mohli předměty měnit. Posledním systémovým krokem je překlopení předem zvolených předmětů ze systému mobility do systému KOS, což je možné ve chvíli, kdy jsou studenti v systému aktivní, což zpravidla bývá jeden týden před začátkem semestru.

Všichni přijíždějící studenti se účastní Orientation Weeku, organizovaného studentským klubem ISC CTU. Součástí týdenního programu je i zápis studentů na kmenových fakultách, zpravidla probíhající v úterý před začátkem semestru v 9.00. Dále viz 4.6.1.2. Model procesu viz Příloha 1, Obrázek XXV.

4.6.1.2 Registration at MIAS

S touto událostí se typicky pojí rezervace učebny a příprava techniky. Na setkání se studenty je nutné připravit prezentaci obsahující základní informace, kontaktní osoby a případné změny rozvrhu. Dále musí být vytisknuta docházka a aktuální verze rozvrhů pro každého studenta. Hlavním cílem setkání je naučit studenty práci se systémem KOS a pomoci jim zapsat si veškeré předměty, které potřebují. Hned ze začátku setkání jsou studenti pro snazší orientaci provedeni prostory MIAS. Model procesu viz Příloha 1, Obrázek XXVI.

4.6.1.3 Prospectus

Prospectus je online katalog předmětů, který by měl sloužit především zahraničním studentům, kteří přijíždějí na jeden či dva semestry na základě bilaterální dohody na ČVUT. Prospectus nabízí předměty, které budou v daném akademickém roce jednotlivými fakultami vyučovány. Předměty musí být rozděleny po jednotlivých studijních etapách (bakalářská – magisterská – doktorandská), aby se usnadnila orientace studentů. Obsah Prospectu na následující AR se vždy tvoří v průběhu ledna, který AR předchází. Rozhodnutí o předmětech přidaných do Prospectu učiní Academic Director of International Cooperation.

Data pro Prospectus jsou brána ze systému KOS. Je třeba maximálně využít údajů, které již v systému KOS jsou. Každá fakulta připraví nejvýše tři studijní plány, které budou odpovídat zmíněným třem studijním etapám. V každém studijním plánu bude několik skupin předmětů (typicky dvě: předměty, které budou každopádně otevřeny a dále předměty, které budou otevřeny, jen bude-li dostatečný zájem). Je možné využít již existujících studijních plánů a skupin předmětů, které jsou využívány pro generování Prospectu současně. Jednotlivé předměty mohou být nabízeny zároveň v několika studijních etapách.

Pro vytvoření skupiny předmětů slouží formulář iKOSu, který je k dispozici pod rolí *Správce studijních plánů/Studium ČVUT/Studijní plány/ Příprava skupin předmětů*. V tomto formuláři je třeba sepsat skupinu předmětů vyplněním položek: Kód (např. PRO_X_Y, kde X je etapa: B, M nebo D a Y je pořadové číslo skupiny předmětů v rámci této etapy), Název (tento text bude použit jako nadpis odpovídající sekce v Prospectu). Ostatní položky mohou zůstat nevyplněné, resp. lze je vyplnit nějakými neškodnými hodnotami; např. 00 v položce Ex.

4.6.2 Short-term Mobility

Tabulka 22 zaznamenává všechny subprocesy a činnosti spojené s krátkodobými výjezdy pro příjíždějící studenty.

Tabulka 22 - Činnosti (Short-term Mobility)

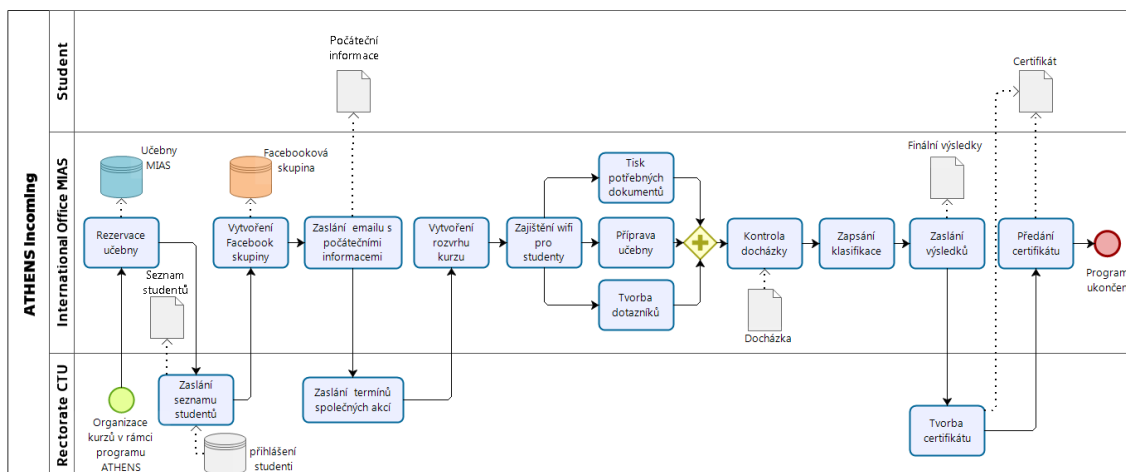
procesy	subprocesy	činnosti	odpovídá	nejpozději do
Short-term Mobility	ATHENS	rezervace učebny	IO rep.	září
		založení FB skupiny	IO rep.	14 dní před začátkem kurzu
		zaslání počátečních informací	IO rep.	14 dní před začátkem kurzu
		tvorba rozvrhu kurzu	RM	14 dní před začátkem kurzu
		zajištění wifi pro studenty	IO rep.	14 dní před začátkem kurzu
		tisk jmenovek, docházky a rozvrhu	IO rep.	14 dní před začátkem kurzu
		příprava učebny	IO rep.	2 dny před kurzem
		tvorba dotazníků	IO rep.	2 dny před kurzem
		asistence při výuce	IO rep.	týden před začátkem kurzu
		předání certifikátu	RM	na konci kurzu
	MISS	kompletní organizace programu	IO rep.	říjen-červenec

Zdroj: Autorka

4.6.2.1 ATHENS

Studenti zahraničních univerzit účastnících se programu ATHENS si mohou vybrat jeden z kurzů také na MIAS. Procesy a činnosti zajišťované IO jsou spojeny pouze s organizací konkrétního kurzu. Ve chvíli, kdy je stanoveno datum kurzu, rezervuje se učebna. Nejprve institucionální koordinátor zašle seznam studentů, kteří se kurzu zúčastní. Poté je vytvořena skupina na Facebooku, odkaz na skupinu je součástí prvního informačního emailu studentům, email mimo to, obsahuje sylabus a upřesňuje věci, co si studenti mají do kurzu přinést a připravit. Další nezbytností je vytvoření podrobného rozvrhu kurzu, k čemuž je potřeba získat od Rektorátu termíny všech společných akcí. Dále se zajišťuje jednorázové heslo na wi-fi, v případě, že by některým studentům nefungovala síť Eduroam. Před začátkem kurzu se tisknou potřebné dokumenty, a to docházkový arch, arch pro klasifikaci studentů, jmenovky a rozvrhy. Těsně před začátkem kurzu se připravuje učebna, což zahrnuje zajištění prodlužovacích kabelů, clipboardů a psacích potřeb, barelů s vodou, větrání, reorganizaci stolů, či seřízení klimatizace. Před začátkem kurzu jsou také vytvořeny online dotazníky pro hodnocení kurzu. V průběhu kurzu pak Event Manager kontroluje docházku, asistuje vyučujícímu v případě potřeby a zapisuje klasifikaci jednotlivých studentů. Součástí asistence je například i vytvoření dotazníků, které studenti vyplňují na začátku a na konci kurzu. Posledním

krokem je zaslání klasifikace jednotlivých studentů na rektorát, kde jsou jim vyhotoveny certifikáty, které jsou vedoucím kurzu předány na závěrečné večeři. Na Obrázku 29 je vizualizace celého procesu (ve větším měřítku viz Příloha 1, Obrázek XXVII).



Obrázek 29 - ATHENS incoming
Zdroj: Autorka

4.6.2.2 MISS

MIAS International Summer School (MISS) je samostatným projektem, který na MIAS již tradičně probíhá každý červenec. Každoročně vítá studenty z mnoha zemí světa a poskytuje jim zázemí na celé tři týdny, kdy letní škola probíhá. Pro mnoho zahraničních studentů účast na letní škole může být vhodný výchozí bod pro první zkušenost se studiem v Evropě. Studenti jsou tak připraveni dosáhnout svých osobních mezinárodních cílů, jako je účast na výměnných programech, stážích, studium mezinárodních studijních programů v zahraničí a práce pro mezinárodní společnosti. Vzhledem k rozsahu celého projektu, by bylo již nad rámec práce podrobně popisovat všechny procesy, je zde však příležitost pro další závěrečnou práci.

4.6.3 Staff Mobility

V Tabulce 23 jsou zaznamenány všechny činnosti spojené se Staff Mobility.

Tabulka 23 - Činnosti (Staff Mobility)

procesy	subprocesy	činnosti	odpovídá	nejpozději do
Staff Mobility	výukové výjezdy (Erasmus+, MBD)	domluva výjezdu a vyjednávání	RM	průběžně
		komunikace s partnerskou	EC	cca 6 měsíců před výjezdem
		asistence zajištění podpisu Learning Agreementu (Erasmus+)	EC	cca 2 měsíce před výjezdem
		archivace dokumentů	EC	průběžně
	visits	domluva návštěvy a vyjednávání	RM	průběžně
		tvorba agendy a časového plánu	EM	1-3 měsíc před návštěvou
		doporučení ubytování	EM	1-3 měsíce před návštěvou
		zajištění taxi	EM	14 dní před návštěvou
		příprava podkladů a dárků	EM	1-2 dny před návštěvou
		zajištění obědu a programu	EM	1 týden před návštěvou

Zdroj: Autorka

4.6.3.1 Výukové pobyty

Výukové pobyty na MIAS si přijíždějící zaměstnanec předem domlouvá s odpovídajícím oddělením ústavu. Exchange Coordinator zajišťuje výjezd pouze administrativně, případně je k dispozici v případě potíží či otázek konkrétní osoby. Výukové pobyty jsou typické pro program Erasmus+, kdy je na základě správné administrace vyučujícímu poskytnut grant na pobytové náklady. V případě, že se jedná o výukový pobyt z mimoevropských zemí, je často spojen i s dalším programem charakterově podobným návštěvám popsanych v následující kapitole.

4.6.3.2 Visits

Návštěvy přijíždějící na MIAS mohou být dvojího typu, a to návštěvy, kdy přijíždějící delegace sama oznámí, kdy bude v Praze a kdy ji setkání sedí do harmonogramu, a poté návštěvy, které jsou pozvány, aby přijeli, kde je často datum navrženo z pohledu MIAS. Ať už se návštěva dohodne jakkoliv, veškeré procesy spojené s ní, začínají vystavením Invitation Letter, oficiální pozvánkou k návštěvě.

Dalším krokem je zjištění, zda přijíždějící delegace má již zajištěné ubytování. V případě že ne, je nabízeno ubytování v hotelu Diplomat nebo hotelu na Masarykově koleji, pokud si tak druhá strana přeje je zajištěna i rezervace, která si vyžaduje výměnu osobních údajů. V mnoha případech se jedná o návštěvy ze zemí, kdy si delegace musí zažádat o víza, právě potvrzení o ubytování a Invitation Letter jsou jedněmi z potřebných dokumentů.

Podobně jako u outgoing visits se charakter návštěvy pokaždé liší, návštěvy mohou být od půldenních až po několikadenní, mohou být spojeny s výukou nebo mohou být čistě vyjednávací, právě tomu se také program přizpůsobuje. Přijíždějící delegaci je vždy nabídnuto vyzvednutí či zajištění taxi z letiště, které je v případě zájmu nezbytné zařídit. Mezi hlavní náplň EM patří tvorba agendy celé návštěvy, se kterou jsou všichni zúčastnění seznámeni. Obsahuje informace od příjezdu na letiště, přes plánované meetingy, prohlídky města či kampusu až po plánované obědy nebo večeře. V případě výuky je to i rozvrh hodin, včetně čísla učeben. Mezi další činnosti patří příprava propagačních materiálů, podklady k potenciálním projednávaným smlouvám a příprava darů. Model procesu viz Příloha 1, Obrázek XXVIII.

5 NÁVRHY DALŠÍHO POSTUPU PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

Kvůli hloubce problematiky a rozsahu potřebných změn u mnoha procesů nebylo možné provést okamžitou optimalizaci a implementaci nových postupů, což by mimo jiné neumožňoval ani rozsah této práce. Tato kapitola obsahuje návrhy na další postup v oblasti procesního řízení a má být podnětem pro provedení dalších změn. Pokud se podíváme na naplňování dílčích cílů MIAS School of Business uvedených v Tabulce 1 na straně 28, suverénně největší prostor pro zlepšení je u dílčího cíle „dlouhodobého zvyšování kvality servisu pro anglické studijní programy“. Anglické studijní programy jsou v úplných začátcích a je logické, že v současné době je většina energie IO investována do recruitmentu a admission studentů, a zejména strategií, jak je získat. Je ale nejvyšší čas na kvalitním servisu pracovat a současným studentům nabízet špičkové služby. Věnovat čas a energii integraci studentů a zajistit tak, že bude dále šířena jen dobrá pověst, což může pozitivně ovlivnit i potenciální zájemce.

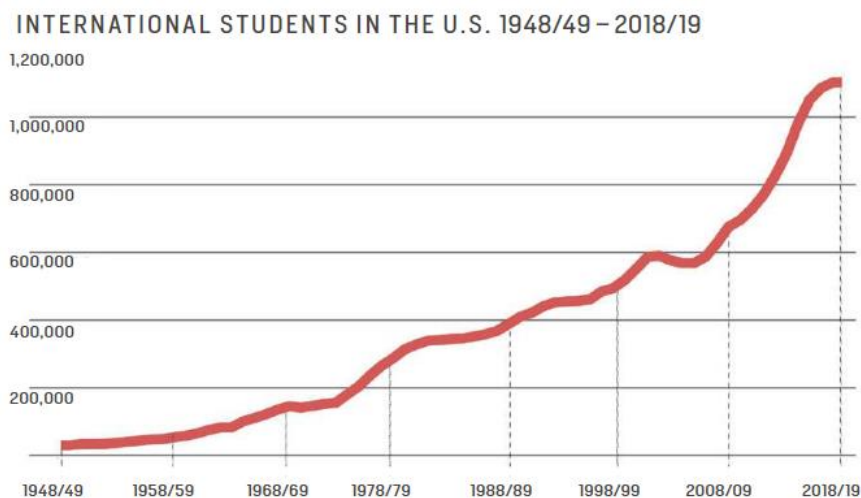
V první části se kapitola věnuje faktům ze světového vysokoškolského prostředí a nejlepší praxi v oblasti procesů zaměřených právě na zmíněnou kvalitu servisu studentům. V druhé části jsou konkrétní návrhy pro IO. Zprvu jsou uvedeny návrhy oblastí s největším prostorem pro zlepšení a obecná doporučení vycházející z pravidel nejlepší praxe. V závěru jsou definovány konkrétní doporučení pro zlepšení již existujících procesů včetně doporučeného postupu, jak navrhované změny prosadit.

Zároveň je třeba si uvědomit, že se pohybujeme ve vysokoškolském prostředí státní sféry, a proto se MIAS může potýkat s mnoha omezeními, které jsou v mnoha případech pouze částečně řešitelné. Nejvíce diskutovaným problémem, z kterého pramení většina nedorozumění je absence uzpůsobeného ERP řešení, jednotného systému, který by integroval a automatizoval základní procesy a činnosti organizace. Takový systém by umožnil mít přehled o všem, co se odehrává, díky čemuž by bylo snazší uspět a zaměřit se na efektivitu. Mimo jiné by systém sloužil i jako úložiště dat pro všechna oddělení. Nepřítomnost takového systému může být spojena s dalšími existujícími omezeními, jako jsou investiční bariéry a zejména nedostatečný lidský kapitál.

5.1 FAKTA A BEST PRACTISES

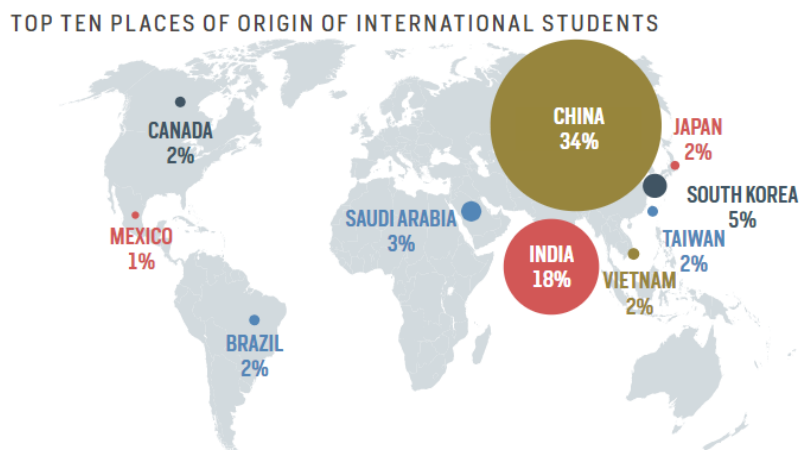
Institut mezinárodního vzdělávání (IIE) každoročně vydává výroční zprávu Open Doors, která shrnuje důležité trendy v mezinárodním vzdělávání v USA. Z obrovského množství uvedených dat je pro účely této diplomové práce dobré vyzdvihnout dvě stěžejní informace. První z nich je počet mezinárodních studentů, který zaznamenává Obrázek 30. Množství mezinárodních studentů v USA se od akademického roku 1948/49 téměř konstantně zvyšuje. Nejvyšší nárůst sledujeme

za posledních deset let, kdy z 671 616 studentů v akademickém roce 2008/09 jejich počet vzrostl na 1 095 299 v tomto akademickém roce.



Obrázek 30 - Mezinárodní studenti v USA mezi lety 1948/49 a 2018/19
Zdroj: iie.org, Fast Facts, opendoors 2019

Druhou důležitou informací je odkud mezinárodní studenti pocházejí, podrobněji na Obrázku 31. Provedená statistika v USA potvrzuje i dosavadní čísla na MIAS, kdy suverénně nejvíce studentů je původem z Číny, a to 34 %. Spolu s Indií je tak 52 % mezinárodních studentů v USA původem právě z těchto dvou zemí. Po obrovské mezeře následuje Jižní Korea, Saudská Arábie, Kanada, Vietnam, Taiwan, Japonsko a Brazílie.



Obrázek 31 - Top 10 zemí původu mezinárodních studentů
Zdroj: iie.org, opendoors 2019

U obou těchto novodobých trendů se dá očekávat jejich obdobný průběh v evropských zemích a především jejich další nárůst. Proto je nutné z nich vycházet a přizpůsobit jim své strategie, jednání, ale i konkrétní procesy. Jedním z cílů MIAS viz Tabulka 1 na straně 28, je dlouhodobé zvyšování kvality servisu pro anglické

studijní programy. Otázkou zůstává, na čem dnešním mezinárodním studentům záleží, případně co jim nejvíce chybí? Jaký servis jim poskytovat, tak aby byla zajištěna maximální spokojenost?

Ch. Glass (2013, s. 12-17) na základě průzkumu na amerických vysokých školách definoval tři hlavní oblasti, které jsou pro mezinárodní studenty nejdůležitější:

- celková integrace a smysl komunity;
- integrace ve vztahu student a fakulta;
- přijetí v globální perspektivě.

Young (2014, s. 1) integraci definuje jako úmyslný proces vytváření komunity tím, že se domácí i zahraniční studenti podněcují k tomu, aby se vzájemně zapojili do probíhající interakce, charakterizované vzájemným respektem, odpovědností a závazky.

CELKOVÁ INTEGRACE A SMYSL KOMUNITY

Jedním z nejvýznamnějších problémů odhaleným předchozími výzkumy ohledně rozmanitosti a integrace ve vysokoškolském vzdělávání je nedostatek sociální interakce a pocit sociální izolace, který mnoho zahraničních studentů zažívá během jejich studií v zahraničí. Pro lepší akademický výkon je nezbytný silný pocit komunity (Glass & Westmont-Campbell, 2013). Výrazným zjištěním předchozích studií, byl rozsah vnímaného odloučení dotázaných zahraničních studentů od svých příslušných institucí a od širší univerzitní komunity. Tento nedostatek sociálního spojení byl zvláště výrazný pro studenty z Číny, Saúdské Arábie a Jižní Koreje. Naproti tomu studenti z Indie uvedli stejné úrovně sociálního propojení se svými vrstevníky z USA jako jejich američtí kolegové (Glass & Buus, s. 5-8, 2013).

Úspěšná integrace v kontextu vysokoškolského vzdělávání se vyznačuje následujícím (Young, 2014, s. 2):

- aktivní facilitace;
- akademické klima, které uznává a odráží cíle a hodnoty inkluze;
- ohleduplná reflexe mezikulturních a globálních kompetencí na všech úrovních instituce (jednotlivci, učebny, celá instituce);
- posun od výrazu „interakce s kulturou“ do hlubších vrstev angažovanosti a obohacení, což může vést k vytvoření společného základu;
- pocit sounáležitosti, přispívání a ocenění.

Řešením mohou být leadership programy, které podporují studenty se účastnit událostí a aktivit spojených s jejich kulturou. Rozvoj vztahů s ostatními z podobného kulturního prostředí vytváří pocit bezpečné základny pro mezilidské zkoumání a podporuje přizpůsobení vysoké škole. Mezinárodní studenti, kteří se nejvíce zapojují do aktivit a událostí spojených s vlastní kulturou, jsou také nejvíce zapojujícími se do akcí spojených s kulturami odlišnými. Postupně tyto programy

mohou zapojit týmovou práci s ostatními z různého kulturního prostředí, což pozitivně ovlivní mezinárodní komunitu studentů (Ch. Glass, 2013, s. 13).

INTEGRACE VE VZTAHU STUDENT A FAKULTA

Dalším důležitým aspektem, který studenti uvedli je integrace ve vztahu k instituci, obzvláště pak v průběhu výuky. Jako hlavní problémy studenti uvádí, že v rámci výuky nejsou vyzýváni, aby uvedli svůj pohled na probírané téma a že jednotlivé situace nejsou probírány z odlišných kulturních perspektiv (Ch. Glass, 2013, s. 14-15).

Řešením mohou být předměty, které zahrnují intenzivní rozhovory mezi studenty s různým kulturním pozadím a přesvědčením; multikulturní předměty; leadership programy a předměty zahrnující diskuzi a témata o současných událostech a problémech.

PŘIJETÍ V GLOBÁLNÍ PERSPEKTIVĚ

Další výrazný rozdíl mezi americkými a zahraničními studenty lze nalézt v jejich vyjádřených názorech ohledně toho, jakou roli hrají autority při vytváření znalostí. Jeden z kulturních diplomatických cílů v americkém modelu je propagace západních myšlenek, jako je „svoboda dotazování“ a „kritické myšlení“. V ostrém kontrastu studenti z Číny, Jižní Koreje a Saúdské Arábie vyjadřují silnou důvěru v úřady jako rozhodčí znalostí a pravdy. Více než 50 % studentů z asijských zemí se ztotožnilo s výrokiem „Cítím se ohrožen ve společnosti lidí s odlišným původem“ (Ch. Glass, 2013, s. 16).

Řešením je lépe využít stávajících strategických příležitostí, jako může být například Orientation Week, k vybudování interakcí mezi zahraničními studenty a jejich vrstevníky, tak aby studenti měli základní pocit bezpečí a mohli se snadněji zapojit do pro ně neznámého prostředí. Cílem je vytvoření prostředí podporující kulturní rozmanitost a internacionalizaci.

5.2 NÁVRHY DALŠÍCH KROKŮ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

Po poskytnutí diplomové práce IO managerovi by měl následovat společný meeting všech zaměstnanců IO, kde obsah práce, zejména tabulek a modelů, bude podrobně probrán, tak aby byla jasně vymezena odpovědnost a všichni si byli vědomi dosavadních dílčích změn. Na meetingu mohou být představeny konkrétní doporučení pro zlepšení existujících procesů uvedené v kapitole 5. 2. 2., na kterých je možné okamžitě pracovat. Dále je samozřejmě doporučeno postupovat dle procesního cyklu uvedeného na Obrázku 6 na straně 13, tudíž všechny činnosti dále monitorovat, reportovat, kontrolovat a následně je optimalizovat, a v případě potřeby provést jejich celkovou reorganizaci.

5.2.1 Obecná doporučení a návrhy na oblasti zlepšení

I přes to, že diplomová práce řeší pouze procesy IO, v mnoha případech existuje závislost procesů na ostatních odděleních. V následujících odstavcích jsou definovány problematické oblasti napříč celým MIAS, které často stojí za neefektivitou IO. Pokud by mělo dojít k odstranění těchto problémů a zajištění náležitých změn, je v současném prostředí, a hlavně za přítomnosti omezení uvedených na začátku kapitoly 5 nutné, aby změna byla řízena od shora dolů, takže od těch s nejvyšší autoritou.

5.2.1.1 (Ne)integrace informačních systémů a technologií

V současné době informační systémy a technologie jsou jedním z nejdůležitějších faktorů konkurenční výhody organizací. Jednoduchost, integrace a snadné uživatelské ovládání jsou hesla, která stojí na prvním místě. Kromě již zmíněného ERP systému, který by mohl zajistit vysokou úroveň automatizace podnikových procesů a vést tak k efektivnější podpoře zaměstnanců a manažerů, chybí i funkční integrovaný systém pro studenty.

Spokojenost studentů, takže zákazníků, by měla být prioritou. Integrované studentské služby jsou na místě, v případě, že nastávají některé z následujících situací (Felix E., brightspotstrategy, 2019):

- Student je frustrovaný, protože čeká ve frontě na něco, co by mohl snadno udělat na svém telefonu.
- Student je zmatený, protože „běhá“ z kanceláře do kanceláře a snaží se porozumět registračním, finančním a kariéřním požadavkům studia v zahraničí.
- Zaměstnanci by rádi poskytli pomoc, ale informační systémy jim stojí v cestě. Tráví příliš mnoho času otázkami, na které by lépe odpovídali kolegové studentů případně chatboti.
- Zaměstnanci jsou frustrovaní, protože studenti si neuvědomují veškerou podporu, která je k dispozici.
- Zaměstnanci jsou fyzicky i organizačně odděleni od ostatních skupin, se kterými potřebují pracovat.

Na MIAS částečně nastávají ze zmíněných situací všechny. Absence jakéhokoliv integrovaného systému je problémem číslo jedna. Tento krok by MIAS posunul o úroveň dál, nehledě na to, že ignorování této skutečnosti a současných trendů, může mít katastrofální důsledky.

5.2.1.2 Neefektivní komunikace mezi jednotlivými odděleními MIAS School of Business

V době, kdy je pro úspěch organizací stále důležitější jasná komunikace - ovlivňující angažovanost zaměstnanců, spokojenost zákazníků a celkové vnímání společnosti veřejností - neschopnost vidět nebezpečí špatné interní komunikace může

organizaci velmi vážně poškodit. I když by komunikace měla být prioritou každé organizace, velice často zahrnuje různé problémy a bariéry, které musí manažeři i zaměstnanci překonat, aby se zajistilo, že komunikační linie zůstanou otevřené a účinné (Lockley, Staffbase, 2019). Následující odstavce popisují nejčastější důvody způsobující špatnou interní komunikaci včetně návrhů na jejich řešení.

NEDOSTATEK ZPĚTNÉ VAZBY

Pokud se komunikace pohybuje pouze jedním směrem, komunikace se rychle stává neúčinnou. Zpětná vazba je důležitá na mnoha úrovních, nejenže pomůže určit, jak dobře zaměstnanci dosahují svých cílů, ale také ukazuje, jak dobře spolupracují se svými spolupracovníky a jejich manažery. Pro řízení je důležité nejen získat zpětnou vazbu, ale také jí nadále věnovat pozornost. Průzkumy jsou zbytečné, pokud jsou jejich výsledky ignorovány.

Řešením je v první řadě poskytnout platformu, kde zaměstnanci zpětnou vazbu mohou vyjádřit. Velmi důležitá je poté jednoduchost a snadné uživatelské rozhraní. Ideálně by možnost zpětné vazby měla být součástí komunikační platformy organizace

PŘETÍŽENÝ EMAIL

Průměrný člověk může kromě telefonních hovorů, textových zpráv, skupinových chatů na sociálních sítích a interních schůzek denně přijímat desítky e-mailů. Toto komunikační vytížení má často za následek ztrátu, odstranění, zapomenutí nebo ignorování důležitých informací.

Řešením může být již mnohokrát zmíněná integrace. Spojení stávajících kanálů do jednoho za účelem snížení přetížení emaily je snadný způsob, jak zefektivnit práci. Emaily, které se posílají, by neměly obsahovat dlouhé dialogy a měly by obsahovat pouze relevantní osoby na kopii emailu. V mnoha případech je na místě delegace práce na nižší zaměstnance.

NEDOSTATEK RESPEKTU

V ideálním případě se skupiny lidí, kteří pracují společně, skládají z jednotlivců z různého prostředí s jedinečnými zkušenostmi. Což někdy vede k nedorozuměním, pokud se zaměstnanci navzájem plně nerespektují, nebo pokud neuvažují o rozsahu zkušeností mimo své vlastní, z nichž by mohli profitovat.

Řešení? „*Sharing is caring.*“ Pokud zaměstnanci budou vyzýváni ke sdílení zkušeností, poroste vzájemná úcta, pracovní prostředí se bude zlepšovat a komunikace se automaticky stane efektivnější.

PŘEDPOKLAD, ŽE SE O TO POSTARÁ NĚKDO JINÝ

Pokud je zaměstnanec součástí skupinového brainstormingu, skupinového e-mailu nebo skupinového projektu, často předpokládá, že někoho jiný má úkol pokrytý. Ve chvíli, kdy toto předpokládají všichni, dochází k dokazování viny, nedodržení termínů a neefektivitě práce.

Řešením je jasné vymezení odpovědností a jeden hlavní člověk, který stanoví a vyjasní role týkající se dané problematiky.

CELKOVÝ NEDOSTATEK KOMUNIKACE

Jedním z velmi častých důvodů, proč jsou zaměstnanci nespokojeni v práci je nedostatek komunikace obecně. Manažeři často neposkytují dostatek informací o neustálých změnách, a někteří zaměstnanci se zaměřují výhradně na své vlastní cíle a ignorují klíčové priority, což vede k celkové demotivaci ostatních zaměstnanců

Řešením může být zavedení přímé linky, kde zaměstnanci mohou sdílet a debatovat o svých problémech. Dále je důležité jasně komunikovat cíle, priority a změny prostřednictvím širokých interních komunikačních kanálů, tak aby všichni zaměstnanci mohli být součástí.

5.2.1.3 (Ne)součinnost mezi českou a anglickou stranou MIAS School of Business

Poslední problematickou oblastí je jakási stále přetrvávající nesoučinnost mezi procesy české a anglické strany MIAS. Mnoho zaměstnanců se stále nedokázalo přizpůsobit změně a chovají se jako by jim anglické studijní programy byly na obtíž. Je nutné, aby dále byla šířena vize a mise celé instituce a zároveň vysvětlována role IO. Prvním krokem by mělo být zajištění stoprocentní dvojjazyčnosti na pracovišti, které zajistí povede k většímu začlenění mezinárodních studentů a zaměstnanců. Obzvláště za působení negativních vnějších vlivů je nezbytné, aby celá MIAS držela jako jeden celek.

5.2.2 Konkrétní doporučení pro zlepšení existujících procesů

Již při analýze současného stavu byly odhaleny konkrétní nedostatky, řada z nich byla přímo autorkou odstraněna a optimalizována již v průběhu vzniku práce. Avšak stále zbývá mnoho dalších oblastí, ve kterých nebylo v kompetenci autorky provést náležitě změny, případně na to již nezbyl prostor. V co nejbližší době je tak doporučeno se níže vyjmenovaným procesům a činnostem věnovat a pracovat na jejich zlepšení či restrukturalizaci.

Proces příjezd a příjezdové informace

U procesu „příjezd a příjezdové informace“ byly odhaleny výrazné nedostatky, a proto byla na základě meetingu autorky a zaměstnanců spojených s tímto procesem provedena částečná restrukturalizace. Na tomto meetingu bylo Admission Officerovi přiděleno několik úkolů, u kterých je potřeba ověřit, že byly

provedeny. Za prvé byla odsouhlasena celková restrukturalizace Information Letter, za druhé má Admission Officer za úkol zjistit průběh úvodní informační schůzky pořádané rektoriátem, tak aby se bylo možné vyhnout duplicitě informací a zároveň nebylo nic vynecháno. Dále má za úkol zajistit pro studenty welcome package včetně jeho obsahu. A v neposlední řadě pak vytvořit podrobný plán na Orientation Week.

Tvorba informačního portálu

Obrovskou mezerou procesní oblasti „Study Programs“ je absence informačního portálu pro studenty anglických oborů. Místo, kde je vždy možné online vyhledat plán akademického roku, veškeré vyhlášky, formuláře, ale například i rozvrh a jeho změny nebo právě probíhající události. Tento portál by také mohl sloužit jako komunikační platforma mezi studenty a studijním oddělením.

Tvorba ankety hodnotící servis pro anglické studijní obory

Pro získání zpětné vazby a doporučení na zlepšení je nejefektivnější požádat samotné studenty. Měli by tak mít možnost se k samotnému servisu vyjádřit v anonymním dotazníku. IO již takovouto anketu využívá pro hodnocení poskytovaného servisu pro procesní oblast Mobility, může jít o anketu obdobnou.

Činnosti podporující integraci studentů

V současné době mají studenti anglických studijních programů k dispozici služby tutora. S rostoucím počtem studentů, je za dobře přemýšlet o celém týmu, který se bude o studenty starat. Důležitost integrace studentů je podrobně probrána v kapitole 5.1.

Překlopení celého Mobility Managementu do AJ

Proces Mobilit je na MIAS nejdéle zažitý, protože již několik let funguje pro české studijní programy. Nicméně je nezbytné co nejdříve překlomit tyto procesy do anglického jazyka, případně informace poskytovat dvojjazyčně. S překlopením do anglického jazyka se pojí veškerá propagace mezinárodních výjezdů (emaily, plakáty, příspěvky na web atd.), průběh International Day (prezentace i průběh události) a hlavně překlad veškerých online informací v kurzu „Studium v zahraničí“.

Propagace mezinárodních výjezdů na Instagramu

Mezinárodní výjezdy studentů MIAS jsou propagovány na Facebooku, nicméně popularita Instagramu v posledních letech stále roste, a proto by se této platformy mělo k propagaci využívat více. Sdílení posterů a fotek, které jsou podmínkou absolvování předmětu Zahraniční praxe jsou ideálním podkladem. Tento subproces byl již podrobně zadán a vysvětlen MMS, který je zodpovědný za jeho funkčnost v co nejbližší době.

Úklid sdíleného disku a standardizace „skladování dat“

Vzhledem k tomu, že mnoho dokumentů je sdíleno více osobami, bylo by efektivní standardizovat způsob ukládání dat na sdílený disk. Stanovit pravidla, pro to, jak se jednotlivé dokumenty jmenují, jakým způsobem jsou tvořeny sdílené tabulky a podobně. Tento krok by usnadnil často několikaminutové hledání dokumentů či orientaci v něm.

Poslední sada doporučení se netýká procesů přímo spojených s produktem, ale procesů zajišťující chod IO.

Jasně vymezení směřování a fungování IO

Vzhledem k velkému rozšíření IO od počátku jejího vzniku, by mělo být dalším krokem znovu vymezení toho, co přesně je náplní práce zaměstnanců IO, jaká je vize, mise a strategie celé IO. Součástí by měla být úprava Obrázku 12 na straně 27, který již není úplně aktuálním.

Aby IO mohla správně fungovat a její procesy mohly být efektivní je potřeba nastavit proces pravidelné kontroly. Každý týden by měl být alespoň jeden pevně stanovený meeting, kterého se účastní všichni zaměstnanci IO. Na tomto meetingu mají možnost komunikovat s manažerem, ale i navzájem, a je tak zajištěn hladký průběh procesů. Zároveň meetingy mohou podpořit integraci nových zaměstnanců a minimalizovat pocit nulové kontroly některých stávajících zaměstnanců.

Dalším doporučením je znovu zavedení procesu „*to do listů*“, který v IO dříve fungoval. Díky „*check listům*“ a „*to do listům*“ má manažer neustálý přehled o tom, čím se zaměstnanci právě zabývají, umožňuje mu to snazší kontrolu a dává mu to možnost případného přerozdělení úkolů.

Zastupitelnost a zodpovědná osoba za interní procesy

S rychlým růstem a stále se rozšiřujícím portfoliem IO by měla být zajištěna alespoň částečná zastupitelnost všech jednotlivých pozic, a to včetně těch manažerských. S růstem organizace také souvisí neustále narůstající počet procesů a činností, které jsou potřeba řešit. Udržet si přehled úplně o všech nemusí být v silách jediného vytíženého manažera, což může způsobit, že nad těmi méně důležitými pak ztrácí kontrolu, což vede k jejich úplnému vytlačení. Řešením pro IO by mohla být nově vytvořená pracovní pozice, člověk, který by měl neustálý přehled o všech probíhajících procesech, kontroloval by jejich plnění a hlídal, že nejdou do ztracena. Zároveň by mohl řešit snadnější úkoly managementu, tak aby nebyly způsobeny zbytečné prodlevy v řešených záležitostech.

5.2.3 Prosazení navržených změn

Pro úspěšné prosazení změn je dobré v návaznosti na kapitolu 2.2. vymezit jaký typ kultury organizace IO je. Z pohledu metafor dle Morgana, nejlépe zapadá do metafor „organizace jako organismus“ a „organizace jako tok a transformace“. Zejména protože se jedná o relativně nové uskupení stále je na IO nahlíženo jako na živé neustále se měnící prostředí, které je utvářeno za chodu. Zároveň platí, že jejím cílem je hledání rovnováhy mezi potřebami organizace, týmů a jednotlivců a hlavním přesvědčením je neexistence jednoho správného řešení.

Vzhledem k nastavené vysoké volnosti zaměstnanců, bude pro prosazení změny nutná existence povědomí o potřebě těchto změn. Aby ke změně došlo budou nevyhnutelné dlouhé diskuze a brainstorming, což může vyvrcholit až k potenciálním konfliktům, které však postupem času povedou ke skutečnosti, že zaměstnanci přijmou změnu za „svou“ a bude možné ji tak implementovat. Zároveň velkou roli bude hrát komunikace, pochopení a psychická podpora managementu.

Hlavními technikami používanými v managementu změn jsou leadership a komunikace. K implementaci změny dochází pomocí intervenčních technik, které mají za cíl přesvědčit zaměstnance o výhodách a potřebě změn. Základním kamenem je ve všech fázích implementace změny komunikace, její cíl a zaměření se ale s jednotlivými fázemi mění. V následujících odstavcích bude popsán způsob prosazení navržených změn inspirovaný Lewinovým modelem řízené změny.

V první fázi by se měl uspořádat společný meeting všech zaměstnanců včetně managementu, kde bude podrobně probrán obsah této práce, zejména kvůli vyjasnění odpovědností za jednotlivé procesy a činnosti. Dále budou všem členům IO představeny provedené dílčí inovace, aby se s nimi mohli seznámit. V této fázi je důležité výstupy komunikovat jasně a efektivně, tak aby zaměstnanci obsah snadno pochopili. Cílem této fáze a společného meetingu je specifikovat a vysvětlit problém, vyvolat vážnost situace, ukázat cestu k určeným cílům a jasně vymezit odpovědnosti.

V druhé fázi jsou již všichni s potřebnými změnami seznámeni a může tak začít jejich samotné zavádění do prostředí organizace. Dle Kottera je základní intervenční technikou utváření malých vítězství a delegování práce. Cílem je zapojit do probíhajících změn co nejvíce lidí. V průběhu této fáze jsou velmi důležité průběžné meetingy a diskuze, kde se jednotliví zaměstnanci mají prostor vyjádřit a jejich návrhy jsou vyslyšeny a případně i implementovány. Výsledkem je snížení odporu a lhostejnosti k navrhovaným změnám, protože lidé snadněji přijmou něco, na čemž se sami podíleli.

Poslední fáze je často opomíjená, i přes to, že právě v ní se rozhoduje, zda změna bude efektivně využívána, či ne. Opět je zde stěžejní komunikace, prostřednictvím

kteřé je zaměstnancům vysvětlováno, jakým způsobem bude jejich práce ovlivněna. Všem by mělo být jasné, za kým jít nebo kde hledat, v případě problémů. Absolutně stěžejní je, aby v této fázi názoroví vůdci a klíčoví zaměstnanci o změně byly přesvědčeni a měli k inovacím pozitivní přístup, protože mohou ovlivnit chování druhých. Ideální je také možnost okamžitého vyzkoušení, tak aby zaměstnanci měli příležitost si změny hned zažít a nevrátili se zpět ke starým postupům.

Poslední, co je důležité uvést je, že aby změny mohly být úspěšné a mohlo docházet k neustálému zlepšování, musí nejprve lidé zdokonalit sami sebe, poté své pracovní vztahy a až nakonec procesy v organizaci.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě současného stavu zmapovat všechny procesy v rámci International Office MIAS, vizualizovat klíčové procesy a provést jejich dílčí optimalizaci. Podpůrným cílem bylo vytvoření návrhů na další postup procesního řízení, definování oblastí s největším prostorem ke změnám či zlepšení a navrhnout konkrétní doporučení.

Cíle práce byly splněny prostřednictvím čtyř hlavních výstupů. V první řadě byly všechny procesy a činnosti tvořící produkt podrobně textově popsány, za druhé byly v Excelu vytvořeny souhrnné seznamy pro každou procesní oblast včetně odpovědností a časového vymezení. Dále klíčové procesy a činnosti byly vizualizovány pomocí modelů dle standardu BPMN. Posledním výstupem jsou doporučení na další postup a návrhy na oblasti k možnému zlepšování. Jedná se ale pouze o první krok celého „kolečka“ procesního řízení. Práce by tak měla být startovním bodem pro zeštíhlení procesů, neustálé zlepšování až případnou reorganizaci. Přínosem práce je celková analýza současného stavu, podrobný popis náplně práce celé organizace a vizualizace klíčových procesů, což současně vedlo k zefektivnění procesů.

Vzhledem ke skutečnosti, že doposud v IO neexistuje žádný souhrnný dokument, který podává informace o probíhajících činnostech a procesech, prvním krokem ke splnění výše stanovených cílů byla podrobná analýza a několikaměsíční mapování procesů organizace. Zpravidla jsou již při popisování procesu odhalovány jeho první nedostatky, díky tomu, že autorka diplomové práce je zároveň zaměstnankyní IO, mnohé z nich byly okamžitě řešeny a procesy optimalizovány.

Již Tomáš Baťa řekl: *„Metař ví o čištění dílny více než vrchní ředitel. Metaři mne mohou poučit o tom, jak udržet čistotu v podniku lépe než všichni ředitelé a úředníci dohromady.“* Právě z tohoto důvodu byla analýza prováděna zejména ve spolupráci se všemi řadovými zaměstnanci. K získání dat bylo kromě vlastní zkušenosti z pracovního poměru postupně využito několika typů nástrojů a metod, jako jsou pozorování, interview s účastníky procesu, analýza písemné dokumentace, řízená diskuze a mnoho druhů kontrolních seznamů.

Skrze seznámení se s celkovou problematikou byla vytvořena hierarchická procesní mapa, která přehledně popisuje všechny procesní oblasti IO. Výsledkem výše zmíněné analýzy je kapitola 4 obsahující podrobný textový popis všech činností. Pro přehlednost a snazší orientaci byl pro manažera IO vytvořen souhrnný dokument v programu Excel, kde jednotlivé karty jsou procesními oblastmi, každá z karet dokumentu dále obsahuje tabulku s obsaženými pracovními pozicemi v dané oblasti a tabulku s následujícími sloupci: *procesy, subprocessy, činnosti, odpovídá a nejpozději do*. Následně tento slovní popis a tabulky byly předány konkrétním vlastníkům procesů, aby měli možnost poskytnout zpětnou vazbu, která je již v práci

zohledněna. Posledním krokem byla vizualizace procesů, vizualizovány byly zejména procesy, které jsou již delší dobu ustálené a jejich procesní postupy se osvědčily, dále procesy jejichž průběh je komplikovanější a vizualizace umožní jejich snazší pochopení a v neposlední řadě procesy, které jsou pro fungování IO klíčové.

Poslední kapitola obsahuje návrhy dalších kroků procesního řízení, příklady nejlepší praxe z oblasti kvality servisu poskytovaný studentům, kde byla odhalena největší mezera. Následně práce identifikuje problematické oblasti a oblasti s prostorem pro zlepšení MIAS jako celku, které často stojí za neefektivitou IO. Mezi nejproblematictější oblasti patří minimální integrace informačních systémů, absence celkového ERP řešení a zejména interní komunikace. Pozitivní zprávou je, že všechny problémy mají své řešení, nebo alespoň částečné východisko, a ve chvíli, kdy jsou odhaleny, je možné začít pracovat na jejich odstranění.

V závěru práce jsou konkrétní doporučení pro změny a zlepšení již existujících procesů, na kterých lze okamžitě pracovat. Součástí je i návrh, jak doporučené změny prosadit.

Seznam použité literatury

About us: *MIAS School Of Business* [online]. [cit. 2019-11-26]. Dostupné z: <http://www.mias.cvut.cz/114-about-us>

BASL, Josef, Miroslav TŮMA a Vít GLASL. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7082-936-2.

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK, 2012. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.

BERKOWSKI, Sarah. Why Process Improvement Is Key to Your Organization's Success. *CMS Wire* [online]. 2018 [cit. 2019-11-26]. Dostupné z: <https://www.cmswire.com/information-management/why-process-improvement-is-key-to-your-organizations-success/>

BROCKE, Jan vom a Michael ROSEMANN. *Handbook on business process management: introduction, methods and information systems*. London: Springer, c2010. ISBN 978-3-642-00415-5.

BURNES, Bernard. *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics*. 5th ed. New York: Prentice Hall/Financial Times, c2009. ISBN 978-0-273-71174-2.

CAMERON, Esther a Mike GREEN. *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools, and techniques of organizational change*. 3rd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 9780749464356.

ČSN EN ISO 9000:2001 *Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník*. Praha: Český normalizační institut.

ČSN EN ISO 9004:2001 *Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. Praha: Český normalizační institut.

FELIX, E. Ending the Runaround: *12 Steps to Integrated Student Services*. Brightspotstrategy [online]. 2019 [cit. 2019-12-04]. Dostupné z: <https://www.brightspotstrategy.com/integrated-student-services-best-practices/>

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

GLASS, C. R., and WESTMONT-CAMPBELL, C. *Comparative effects of belonging on the academic success and cross-cultural interactions of domestic and international students*. International Journal of Intercultural Relations, 2013.

GLASS, Ch. and S. BUUS. *What's Missing and What Matters For Today's International Students* [online]. 2013 [cit. 2019-12-05]. Dostupné z: <http://ww2.odu.edu/~crglass/is.pdf>

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

HAMMER, M. and CHAMPY, J.A. *Reengineering the corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business Books, New York, 1993.

CHARANTIMATH, P. M. (2011). *Total Quality Management*. Noida: Dorling Kindersley India (Pvt) Ltd. ISBN 978-81-7758-647-3.

CHIARINI, Andrea. *From total quality control to lean six sigma: evolution of the most important management systems for the excellence*. New York: Springer, 2012. Springer Briefs in business.

JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.

JESTON, John. *Business process management: practical guidelines to successful implementations*. Fourth Edition. New York: Routledge, 2018. ISBN 978-1-138-73838-6.

KOŠTURIÁK, Ján a Zbyněk FROLÍK, 2006. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing. Management studium. ISBN 80-868-5138-9.

KOTTER, John P. *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1996. ISBN 0-87584-747-1.

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.

KUBLER-ROSS, E. *On Death and Dying*. Macmillan, New York. 1969.

LI, Kam Cheong a Kin Sun YUEN. *Studies and Practices for Advancement in Open and Distance Education*. Hong Kong: Open University of Hong Kong Press, 2015. ISBN: 978-988-8238-13-2.

LOCKLEY, S. K. 10 Internal Communication Challenges and How to Master Them with an Employee App. *Staffbase* [online]. 2019 [cit. 2019-12-10]. Dostupné z: <https://staffbase.com/blog/10-communication-challenges-and-how-to-master-them-with-your-own-branded-employee-app/>

MARTIN, Karen a Mike OSTERLING. *The Kaizen event planner: achieving rapid improvement in office, service, and technical environments*. New York: Productivity Press, c2007. ISBN 9781563273513.

MORGAN, Gareth. *Images of organization*. Updated ed. Thousand Oaks: Sage Publications, c2006. ISBN 1412939798.

Nostrifikace. *Nostrifikace.mkc.cz* [online]. [cit. 2019-11-26]. Dostupné z: <https://nostrifikace.mkc.cz/cz/uznavani-pro-studium//nostrifikace>

Open Doors: Research & Insights. *IIE: The Power of International Education* [online]. 2019 [cit. 2019-12-10]. Dostupné z: <https://www.iie.org/Research-and-Insights/Open-Doors/Fact-Sheets-and-Infographics/Fast-Facts>

Popis ovládání iKOS: Interní materiál, 2011. Dostupné z: https://ikos.cvut.cz/ikoshtml/ovladani_iKOS.doc

ŘEHOŘ, Petr. *Řízení změn*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2016. ISBN: 978-988-8238-13-2.

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.

ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. ISBN 0787968455.

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

STEVENS, Susan Kenny. *Nonprofit lifecycles: stage-based wisdom for nonprofit capacity*. Long Lake, MN: Stagewise Enterprises, c2001. ISBN 0971730504.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

Understanding the Kubler-Ross Change Curve. *Cleverism* [online]. 2015 [cit. 2019-12-13]. Dostupné z: <https://www.cleverism.com/understanding-kubler-ross-change-curve/>

UNIVERSITY OF EXETER. *The Change Curve* [online]. [cit. 2019-12-13]. Dostupné z: https://www.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/humanresources/documents/learningdevelopment/the_change_curve.pdf

Uznání zahraničního vzdělání. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. [cit. 2019-11-26]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/nostrifikace-uznani-zahranicniho-zakladniho-stredniho-a>

Vízum k pobytu nad 90 dnů. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2019-11-26]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/vizum-k-pobytu-nad-90-dnu-dlouhodobem.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>

WYSOCKI, Robert K. *Project management process improvement*. Boston: Artech House, c2004. ISBN 1-58053-717-0.

YOUNG, N. E. *Seeking Best Practices for Integrating International and Domestic Students*. In: University of Minnesota [online]. 2014 [cit. 2019-12-05]. Dostupné z: https://global.umn.edu/icc/documents/14__integration__best__practices__overall.pdf

ZRALÝ, M. Studijní opora: *Controllingové řízení*. Praha: MÚVS, 2017.

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Cíle MIAS School of Business	28
Tabulka 2 - Obsažené pracovní pozice (International Relationship Management). 34	
Tabulka 3 - Činnosti (Noví partneři)	34
Tabulka 4 - Činnosti (Stávající partneři)	36
Tabulka 5 - Obsažené pracovní pozice (Student Recruitment and Admission)	38
Tabulka 6 - Činnosti (Zápis a registrace studenta)	40
Tabulka 7 - Činnosti (Příjezdová podpora a informace)	45
Tabulka 8 - Činnosti (Orientation Week)	47
Tabulka 9 - Obsažené pracovní pozice (International Programs)	48
Tabulka 10 - Činnosti (Evidence předmětů vyučovaných v anglickém jazyce).....	49
Tabulka 11 - Činnosti (Evidence předmětů v systému KOS).....	51
Tabulka 12 – Činnosti (Servis studentům).....	52
Tabulka 13 - Činnosti (Servis vyučujícím).....	54
Tabulka 14 - Obsažené pracovní pozice.....	55
Tabulka 15 - Činnosti (Marketing a propagace)	56
Tabulka 16 - Činnosti (Short-term Mobility)	60
Tabulka 17- Činnosti (Long-term Mobility).....	63
Tabulka 18 - Činnosti (Work Placements).....	69
Tabulka 19 - Činnosti (Staff Mobility).....	70
Tabulka 20 - Obsažené pracovní pozice.....	72
Tabulka 21 - Činnosti (Long-term Mobility).....	72
Tabulka 22 - Činnosti (Short-term Mobility)	74
Tabulka 23 - Činnosti (Staff Mobility).....	75

Seznam obrázků

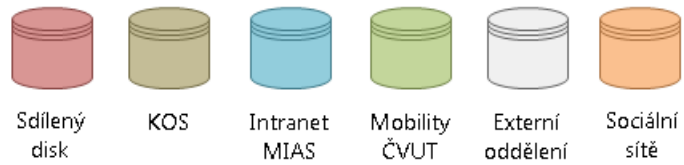
Obrázek 1 - Schéma procesu.....	3
Obrázek 2 - Jak procesní řízení vzniklo?	5
Obrázek 3 - Procesní struktura a infrastruktury organizace	7
Obrázek 4 - Postup procesního modelování	8
Obrázek 5 - Ilustrační příklad bazénů a plaveckých drah.....	12
Obrázek 6 - Procesní cyklus.....	14
Obrázek 7 - Model procesně orientovaného systému jakosti	16
Obrázek 8 - Fáze procesu změny	20
Obrázek 9 - Proces změny a přizpůsobení (DABDA).....	21
Obrázek 10 - Klíčové pilíře studia na MIAS School of Business.....	25
Obrázek 11 – Hierarchická procesní mapa International Office MIAS.....	26
Obrázek 12 - International Office: What we do?.....	27
Obrázek 13 - Mapa mezinárodních příležitostí.....	29
Obrázek 14 - Fáze životního cyklu organizace.....	30
Obrázek 15 – Proces získávání nových partnerů	35
Obrázek 16 - Proces zápis a registrace studenta.....	39
Obrázek 17 - Prostředí přihlášky.....	41
Obrázek 18 - Tvorba a zaslání LoA	43
Obrázek 19 - Správa podkladů pro tvorbu rozvrhu.....	50
Obrázek 20 - Prostředí nastavení podrobností předmětů	51
Obrázek 21 - Prostředí nastavení kapacit předmětů.....	52
Obrázek 22 - Prostředí studenta v systému KOS	53
Obrázek 23 - Plán propagace mezinárodních aktivit	56
Obrázek 24 - International Day	58
Obrázek 25 - Základní kontrolní tabulka	64
Obrázek 26 - Erasmus+ fakultní.....	66
Obrázek 27 - Tvorba, schválení a archivace SP	67
Obrázek 28 - Seznam studentů, kterým byl poskytnut příspěvek 7 500 Kč	69
Obrázek 29 - ATHENS incoming	75
Obrázek 30 - Mezinárodní studenti v USA mezi lety 1948/49 a 2018/19.....	78
Obrázek 31 - Top 10 zemí původu mezinárodních studentů.....	78

Přílohy

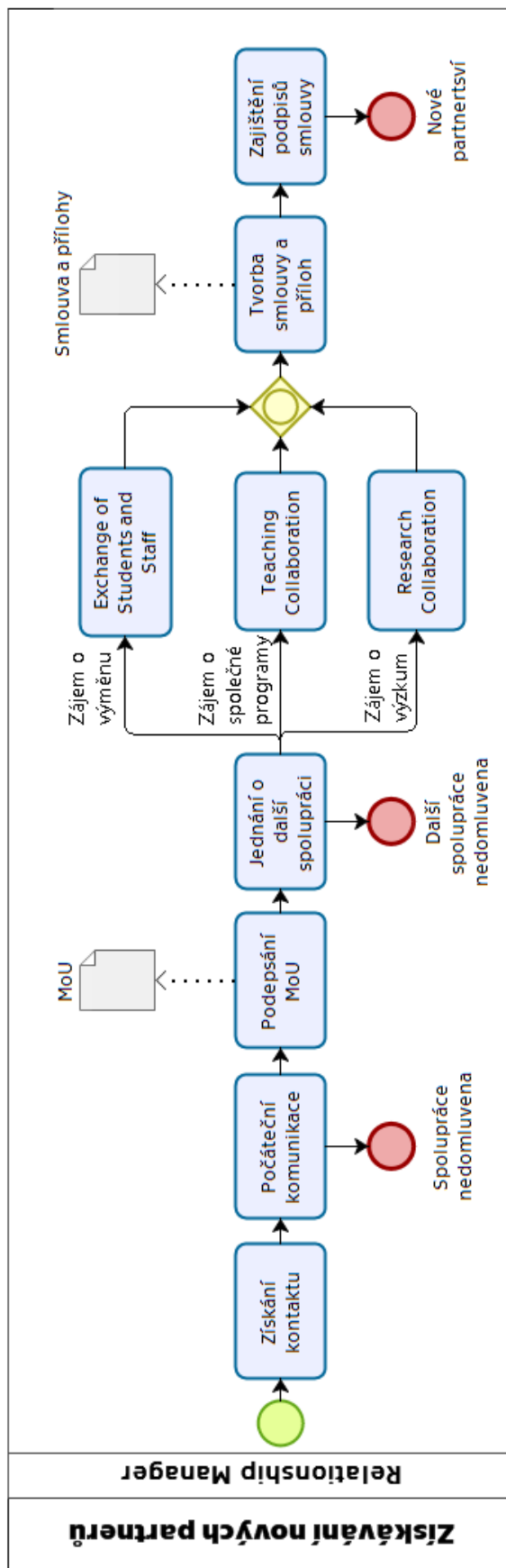
Příloha č. 1 – Vizualizace klíčových procesů pomocí standardu BPMN

Zdroj: Autorka

Prvky, které standard BPMN využívá jsou podrobně popsány v kapitole 1.3.2.2. Jediné odlišné specifikum, které vytvořené modely obsahují jsou datové objekty. Každý datový objekt odpovídá využívanému systému, jednotlivé systémy jsou odlišeny následujícími barvami:

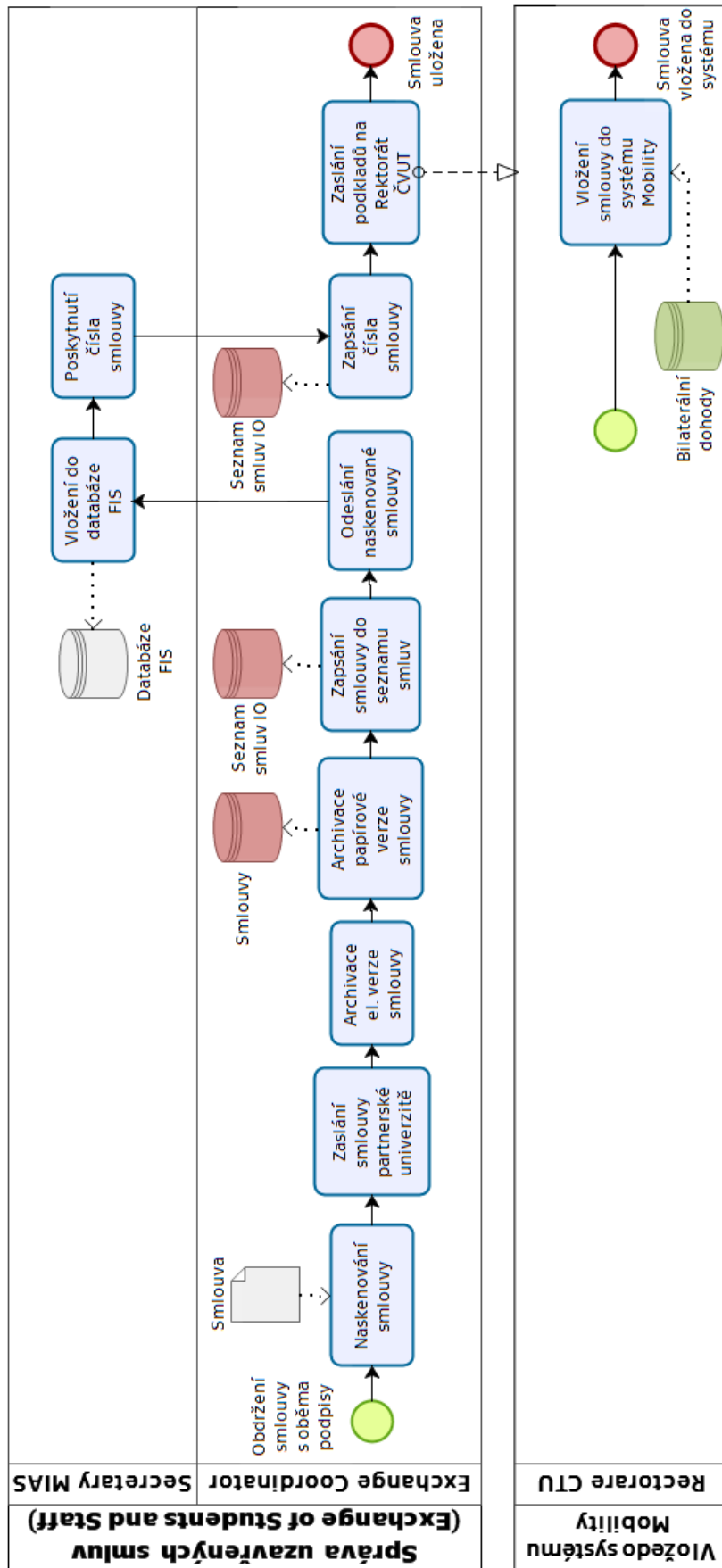


Dále jsou zobrazeny jednotlivé modely, každý model obsahuje v názvu číslo podkapitoly, která obsahuje popis modelovaného procesu, subprocessu, či činnosti.



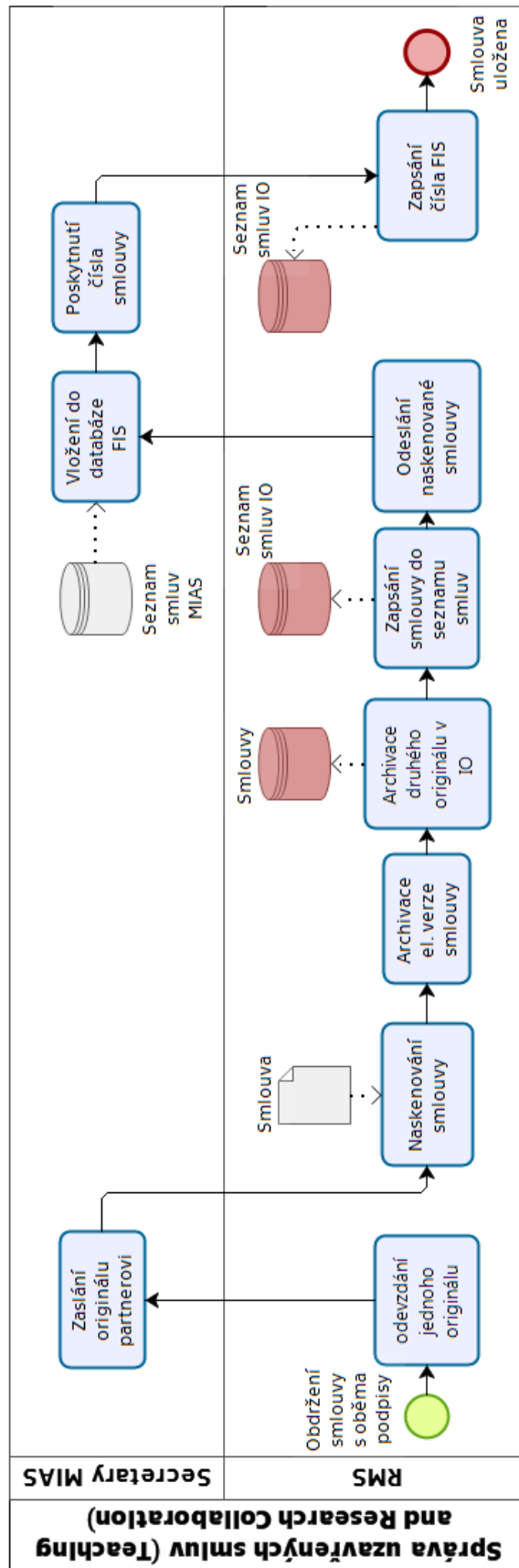
Obrázek I – 4.2.1.1.: Získávání nových partnerů

Zdroj: Autorka

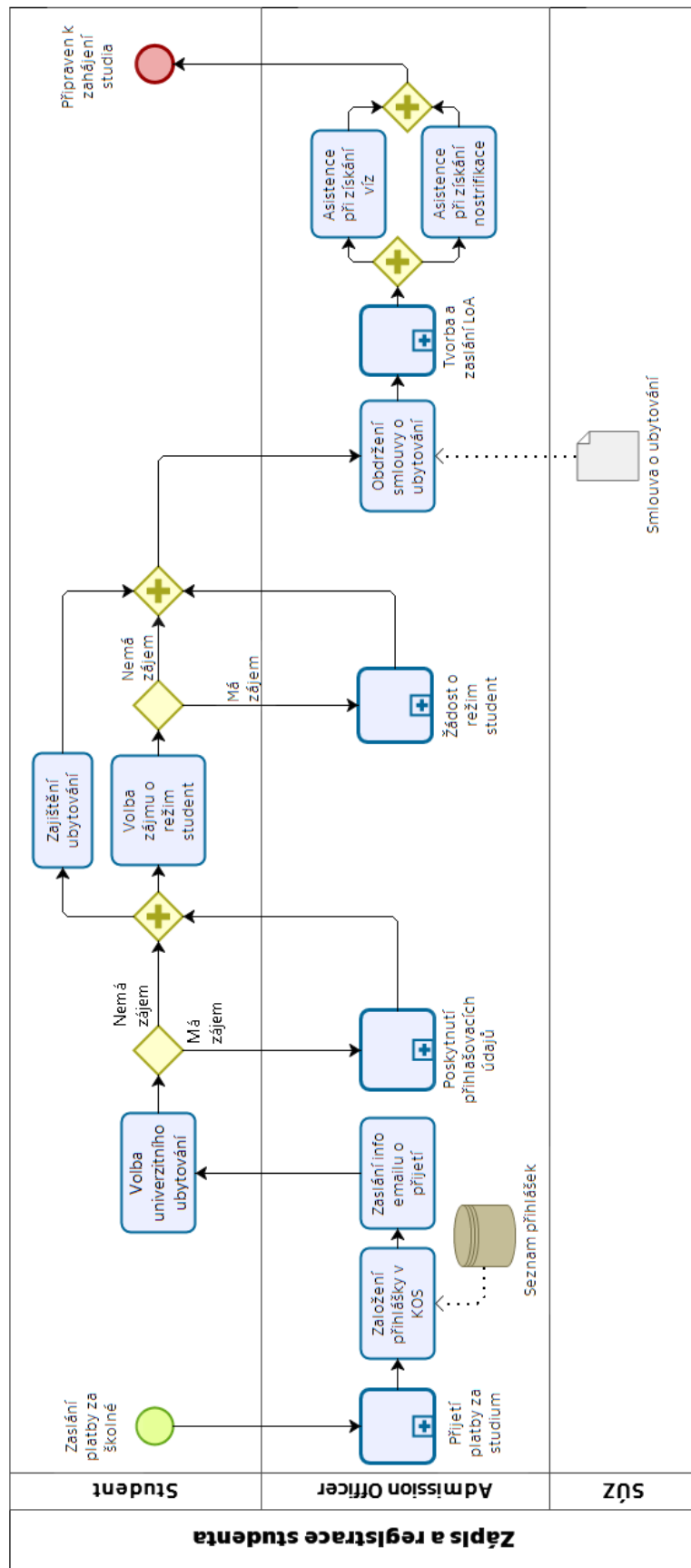


Obrázek II – 4.2.1.2.: Správa uzavřených smluv (Exchange of Students and Staff)

Zdroj: Autorka

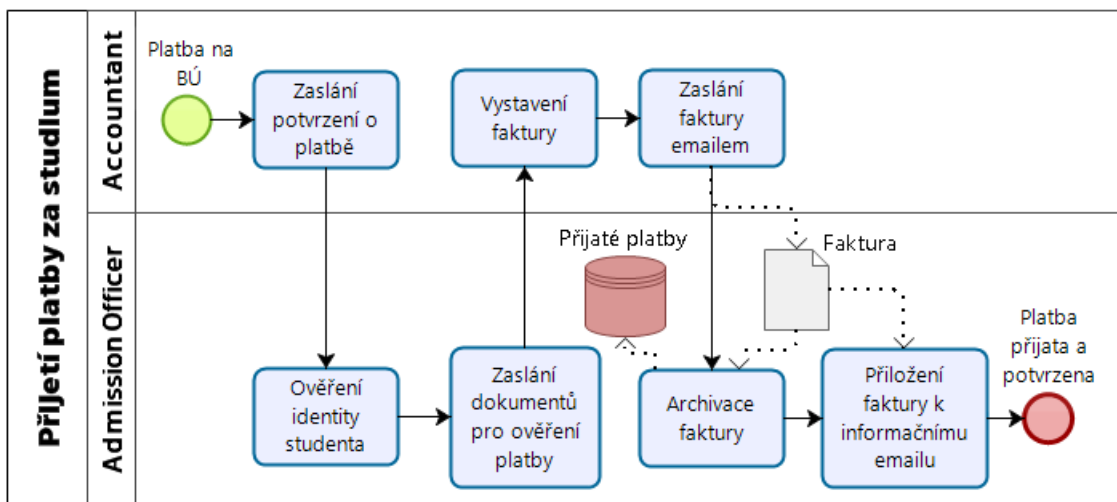


Obrázek III – 4.2.1.3.: Správa uzavřených smluv (Teaching and research Collaboration)
Zdroj: Autorka



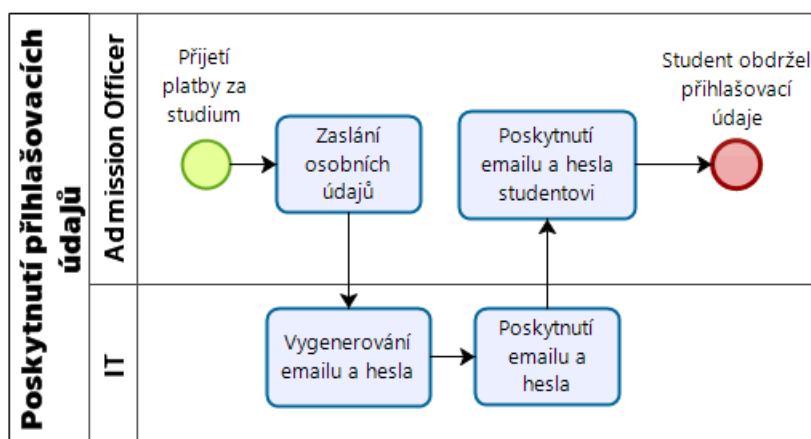
Obrázek IV – 4.3.2.: Zápis a registrace studenta

Zdroj: Autorka



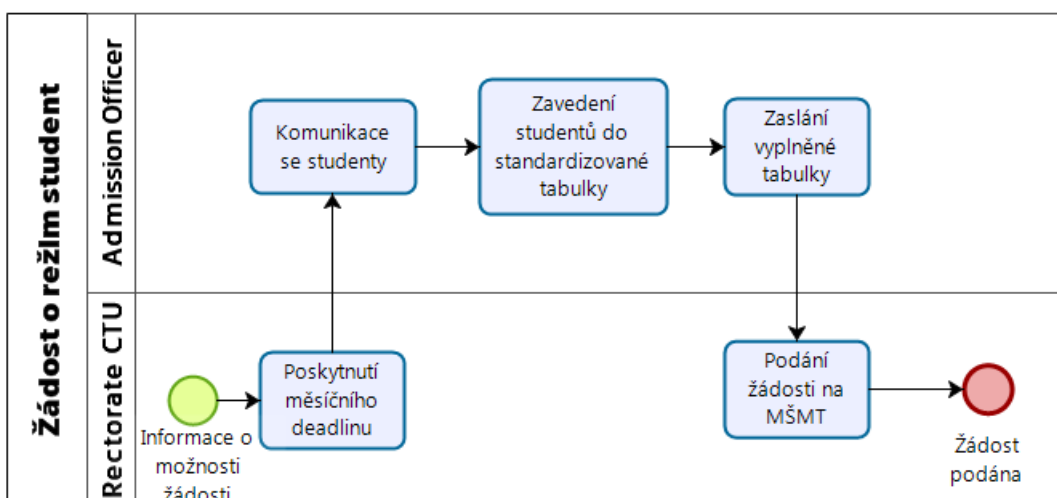
Obrázek V – 4.3.2.1.: Přijetí platby za studium

Zdroj: Autorka



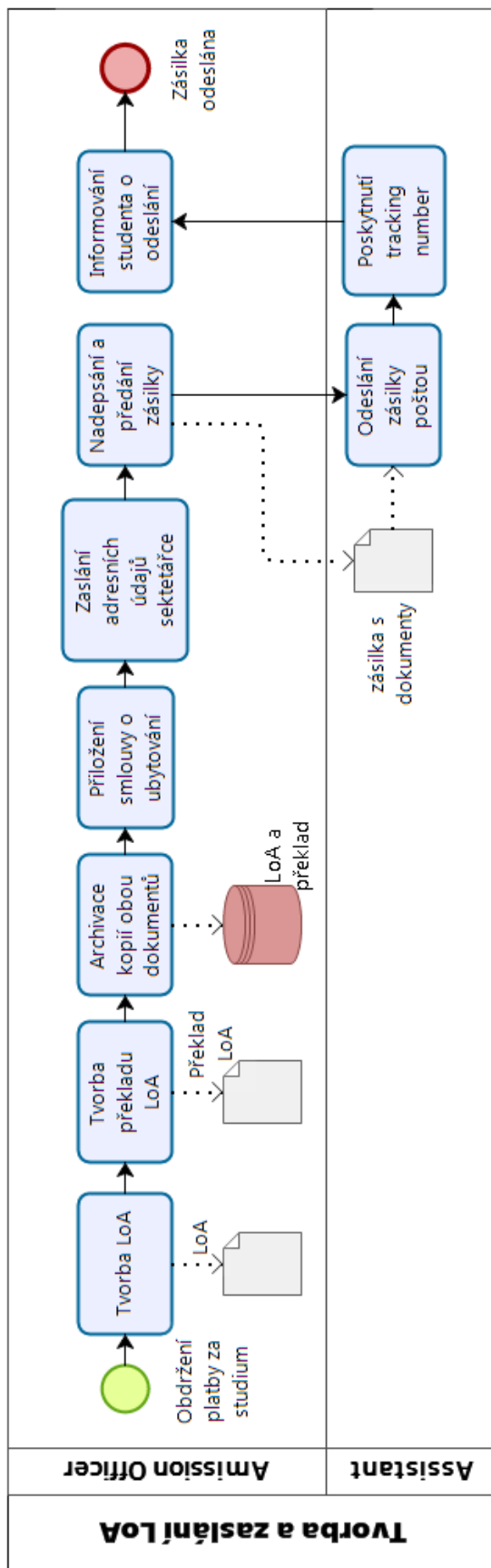
Obrázek VI – 4.3.2.4.: Poskytnutí přihlašovacích údajů

Zdroj: Autorka

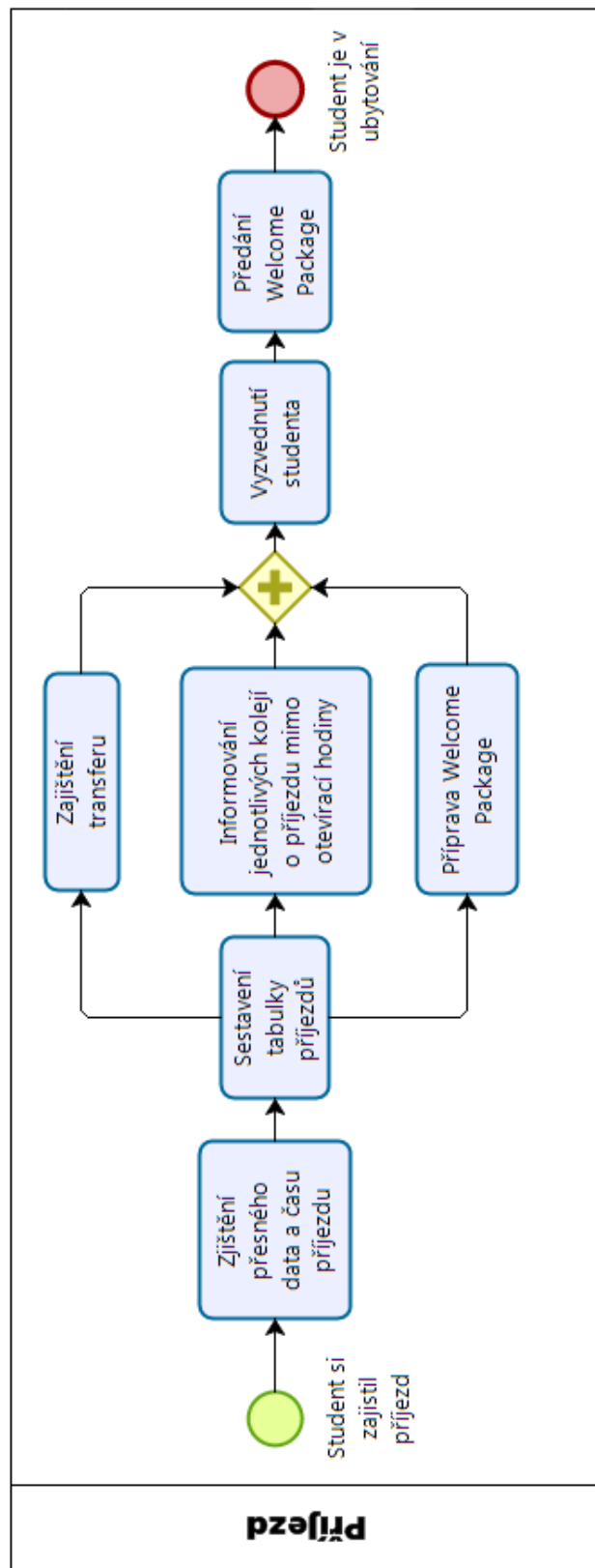


Obrázek VII – 4.3.2.6.: Žádost o režim student

Zdroj: Autorka

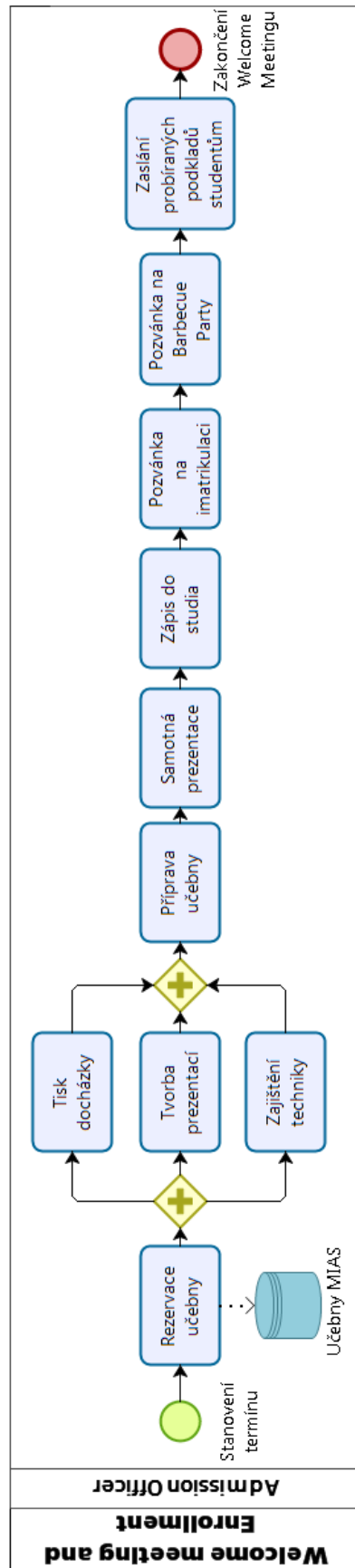


Obrázek VIII – 4.3.2.7: Tvorba a zaslání LoA
Zdroj: Autorka



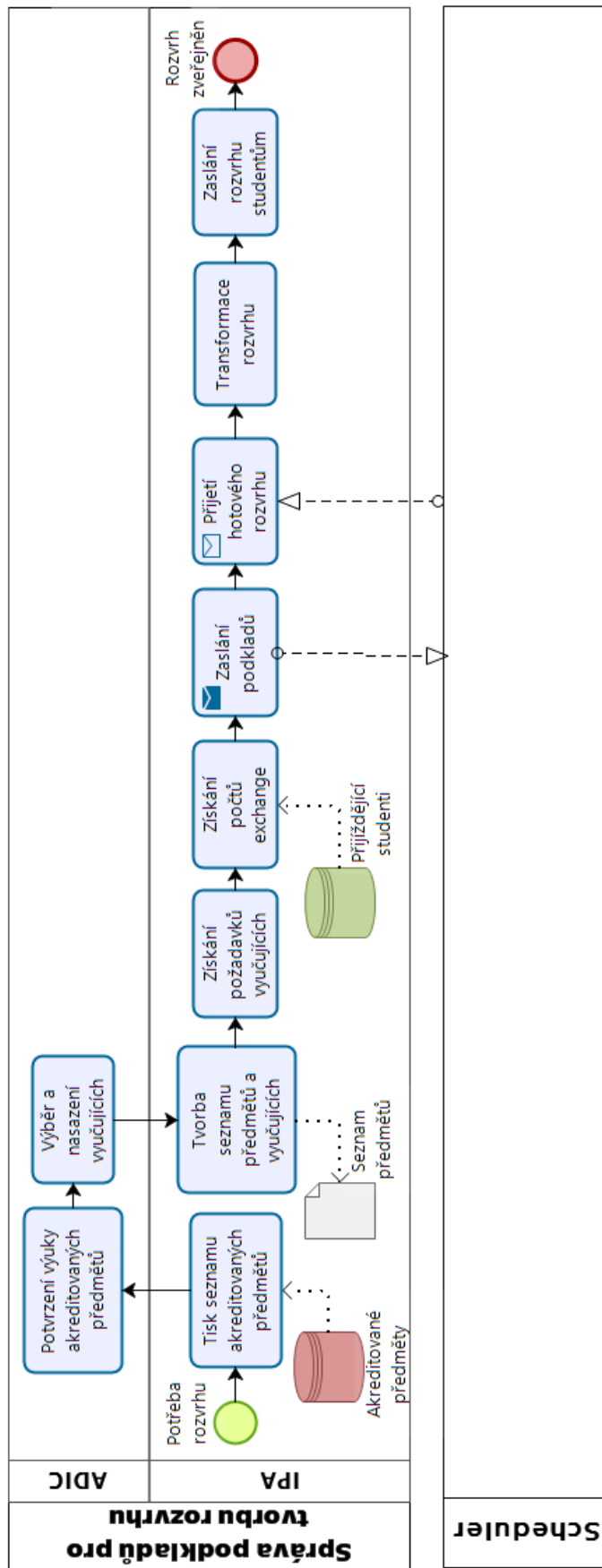
Obrázek IX – 4.3.3.3.: Příjezd

Zdroj: Autorka



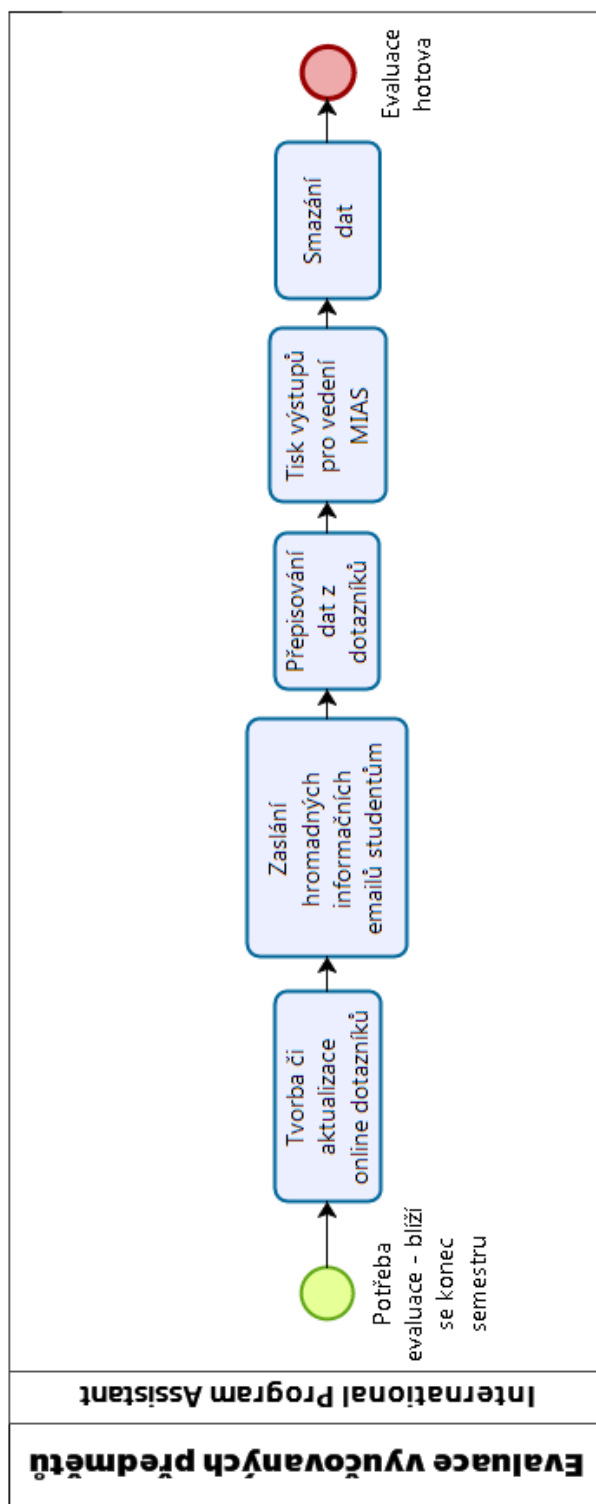
Obrázek X – 4.3.4.2.: Events MIAS; Welcome meeting and Enrollment

Zdroj: Autorka

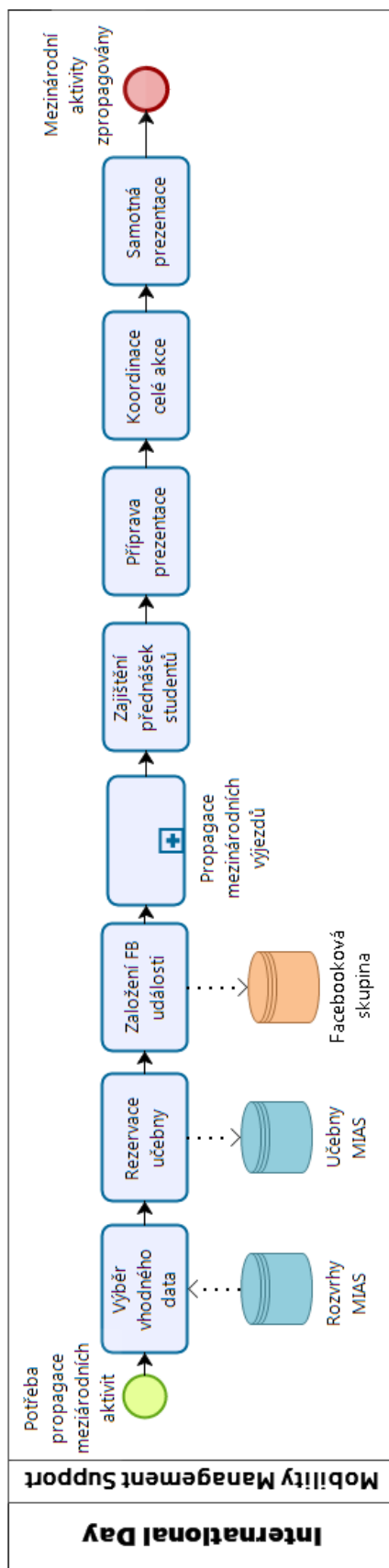


Obrázek XI – 4.4.1.1.: Správa podkladů pro tvorbu rozvrhu

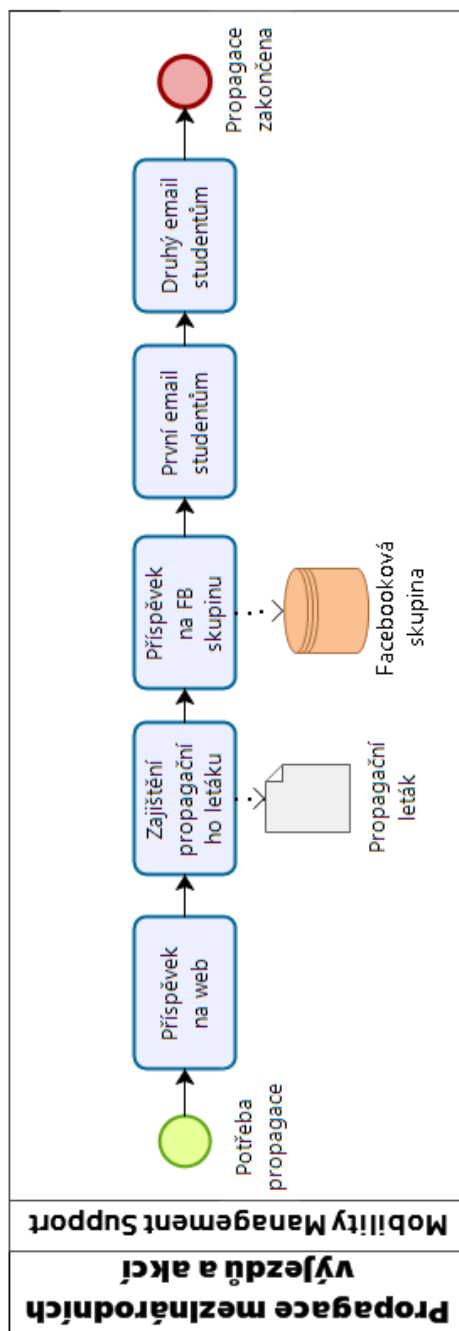
Zdroj: Autorka



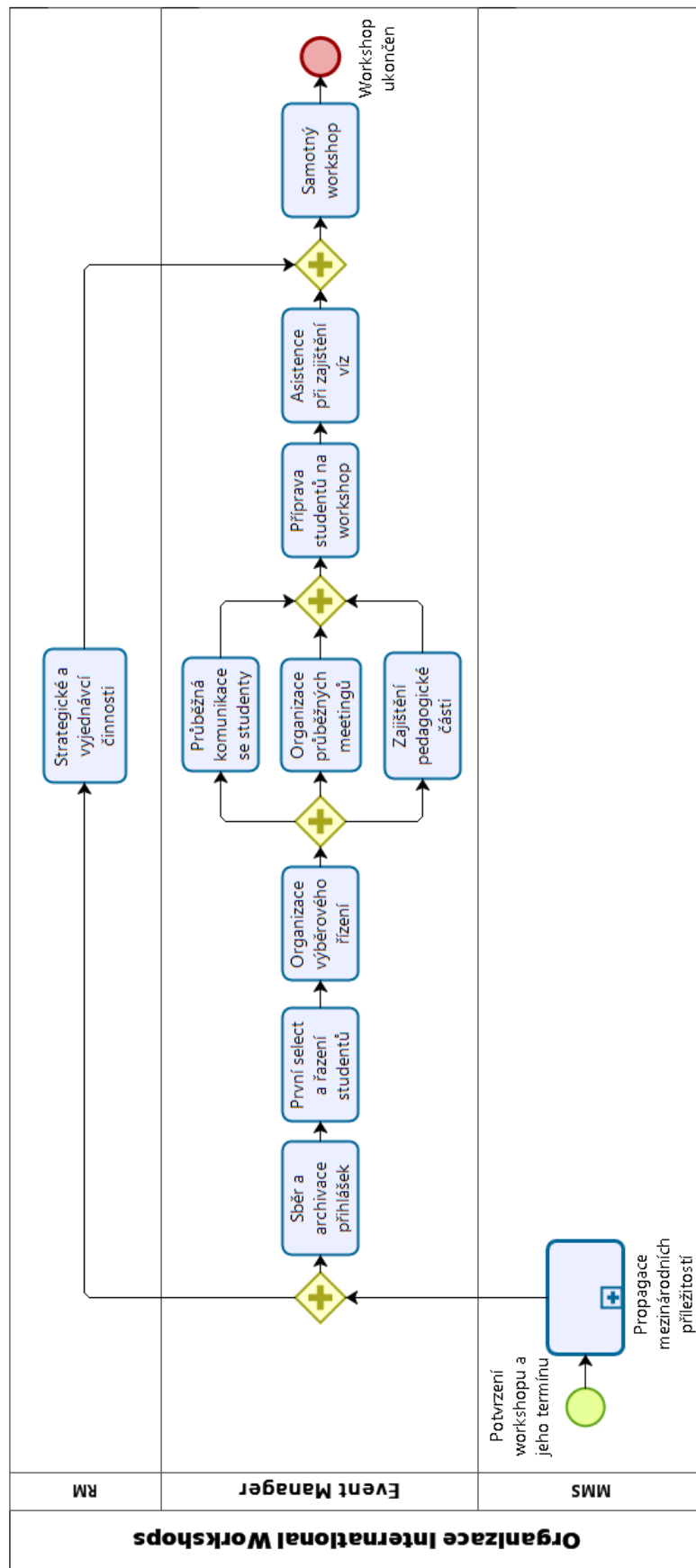
Obrázek XII – 4.4.1.2.: Evaluace vyučovaných předmětů
Zdroj: Autorka



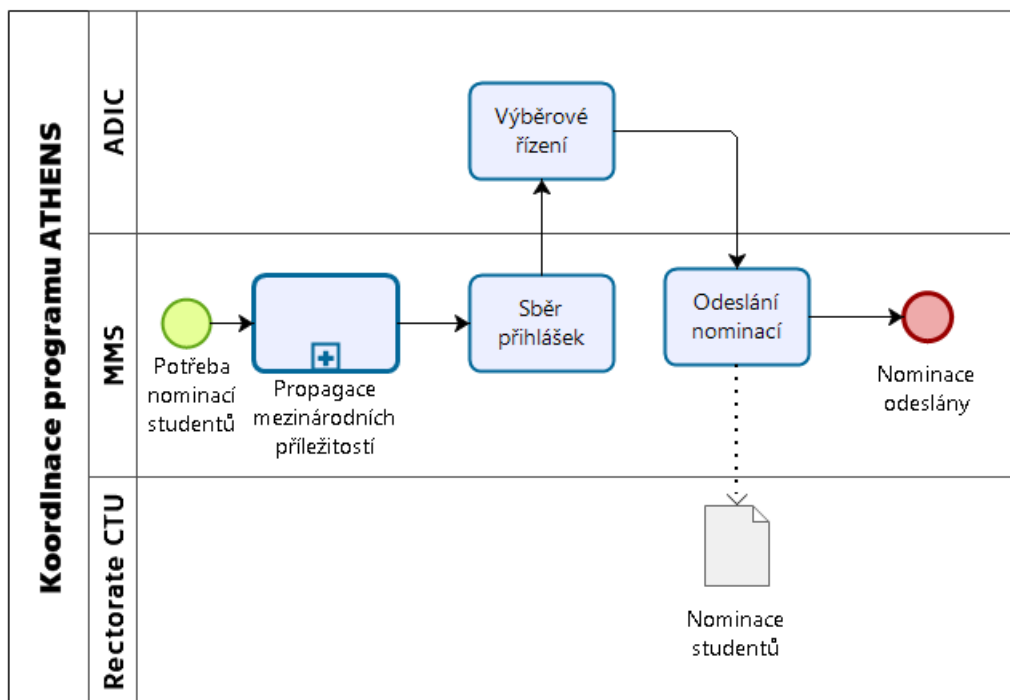
Obrázek XIII – 4.5.1.1.: International Day
Zdroj: Autorka



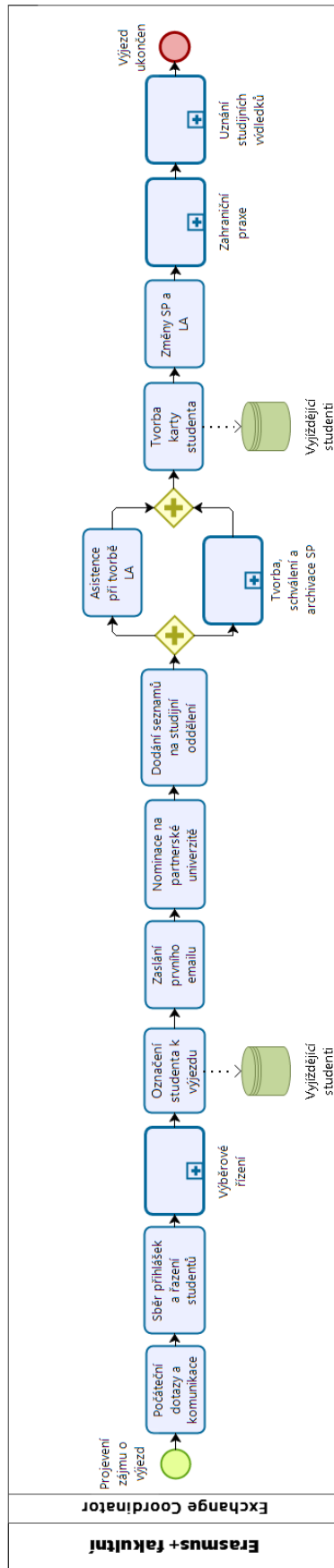
Obrázek XIV – 4.5.1.3.: Propagace mezinárodních příležitostí
Zdroj: Autorka



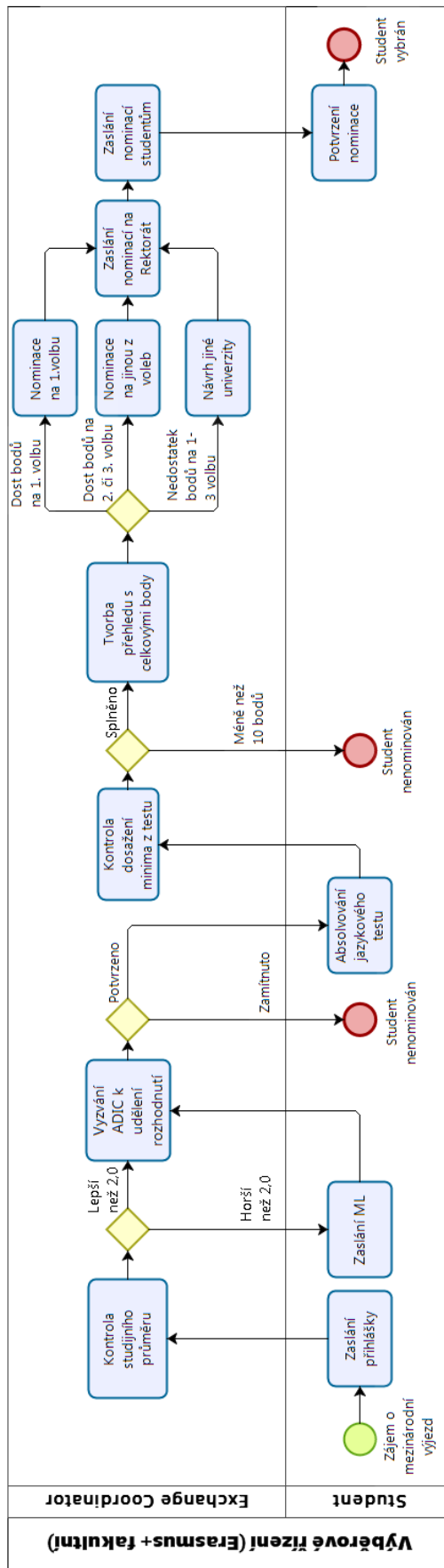
Obrázek XV – 4.5.2.1.: International Workshops
Zdroj: Autorka



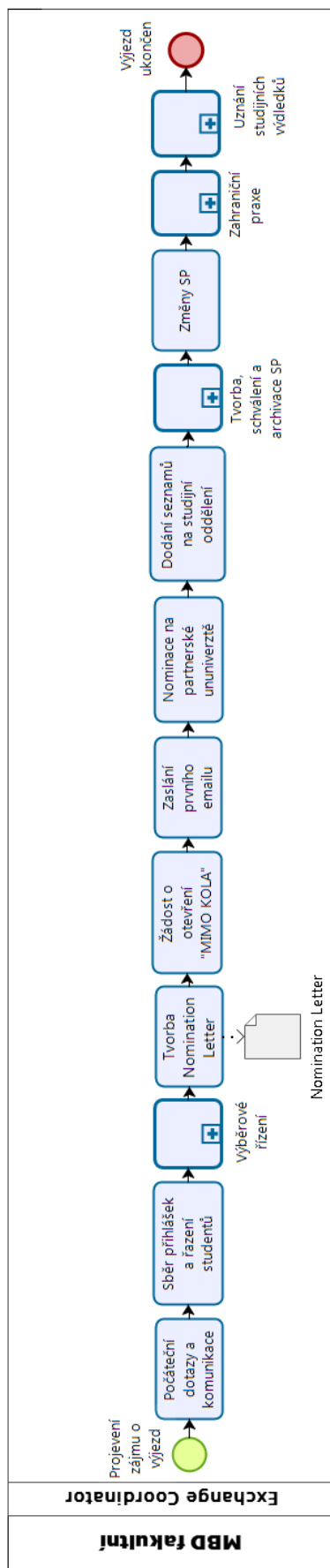
Obrázek XVI – 4.5.2.2.: ATHENS outgoing
Zdroj: Autorka



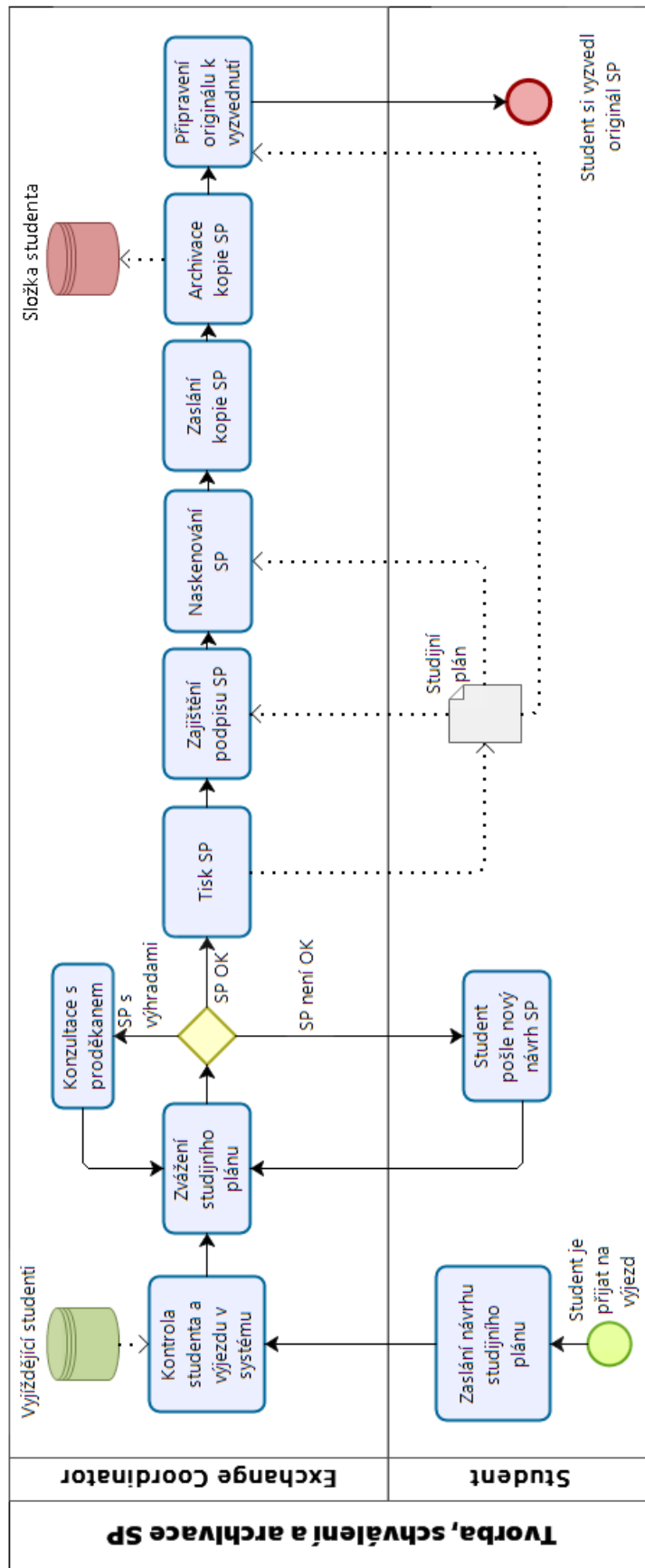
Obrázek XVII – 4.5.3.2.: Erasmus+ fakultní
Zdroj: Autorka



Obrázek XVIII – 4.5.3.2.: Long-term Mobility: Výběrové řízení
Zdroj: Autorka

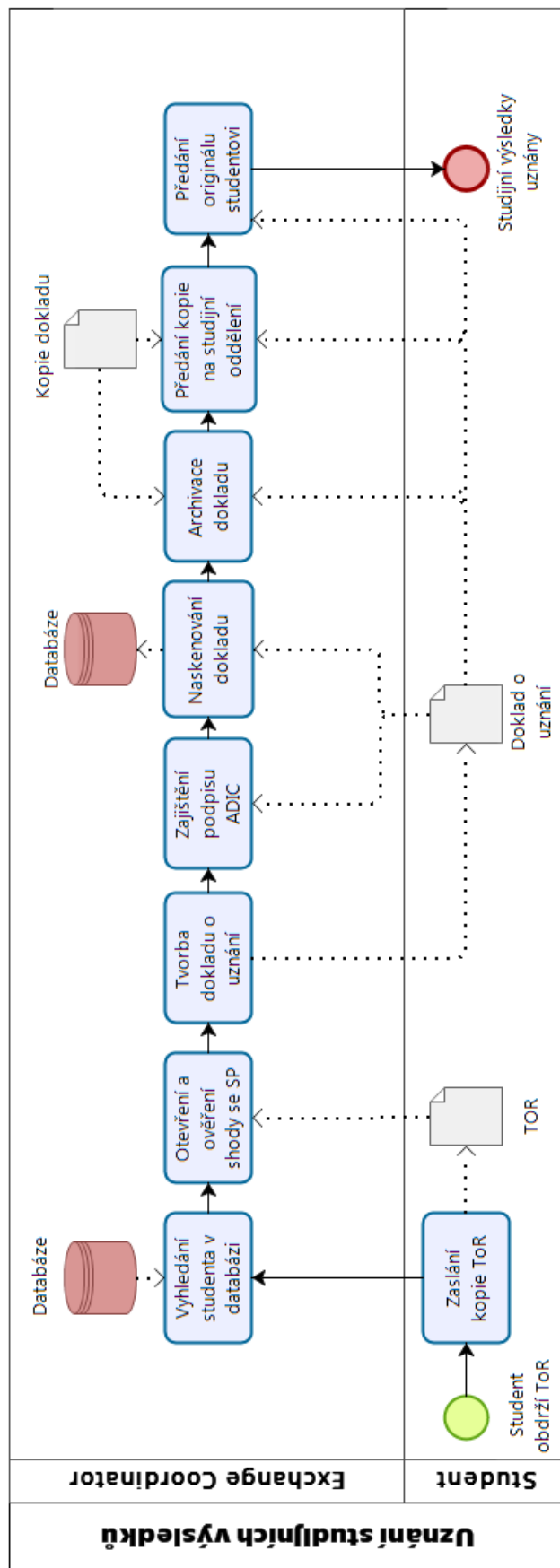


Obrázek XIX – 4.5.3.4.: MBD fakultní
Zdroj: Autorka



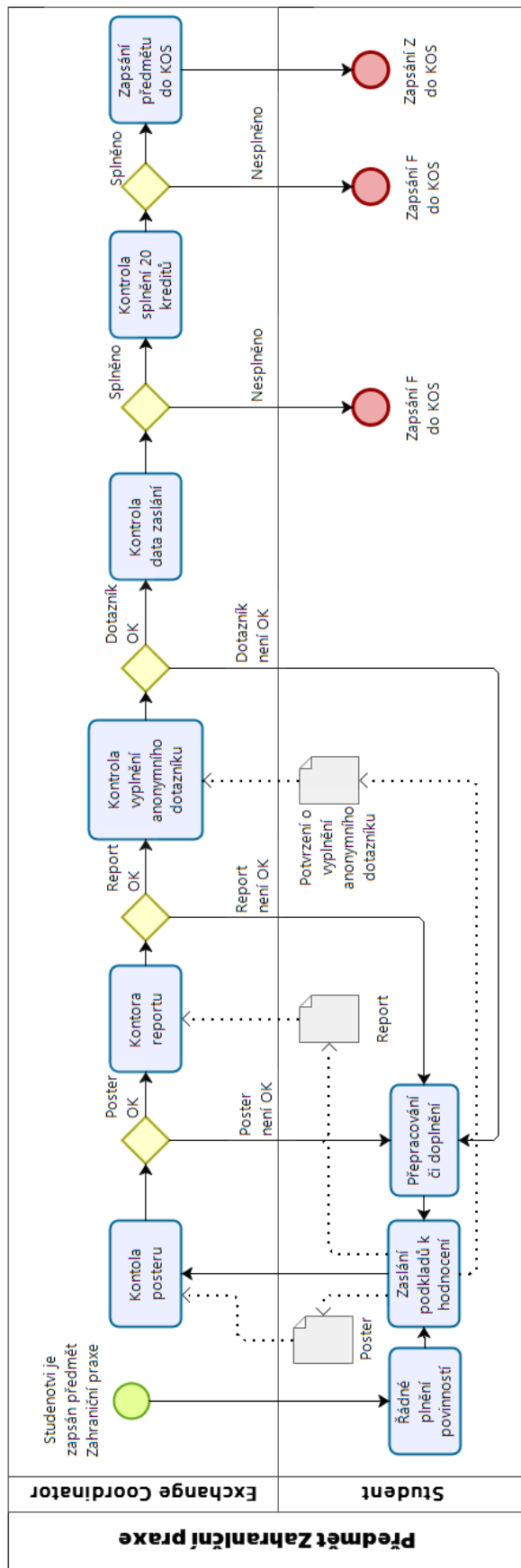
Obrázek XX – 4.5.3.: Long-term Mobility: Tvorba, uznání a archivace SP

Zdroj: Autorka



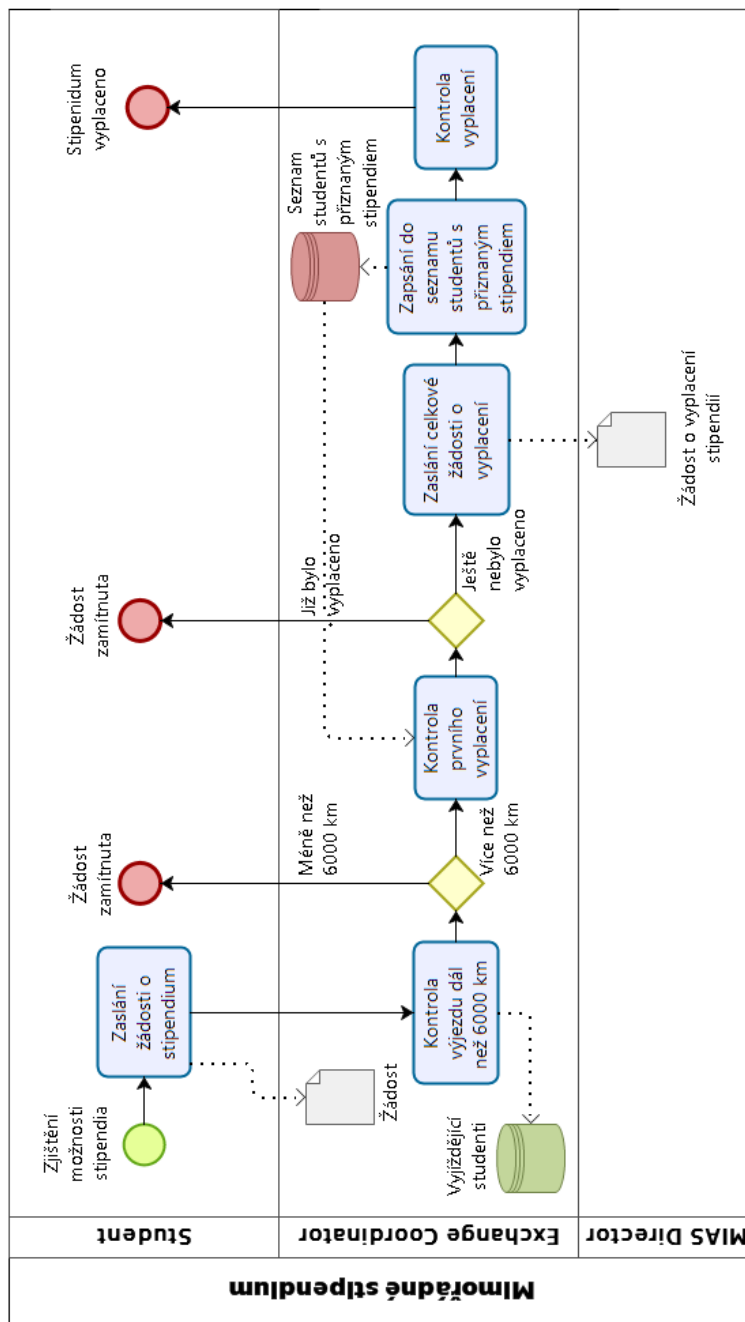
Obrázek XXI – 4.5.3.: Long-term Mobility: Uznání studijních výsledků

Zdroj: Autorka



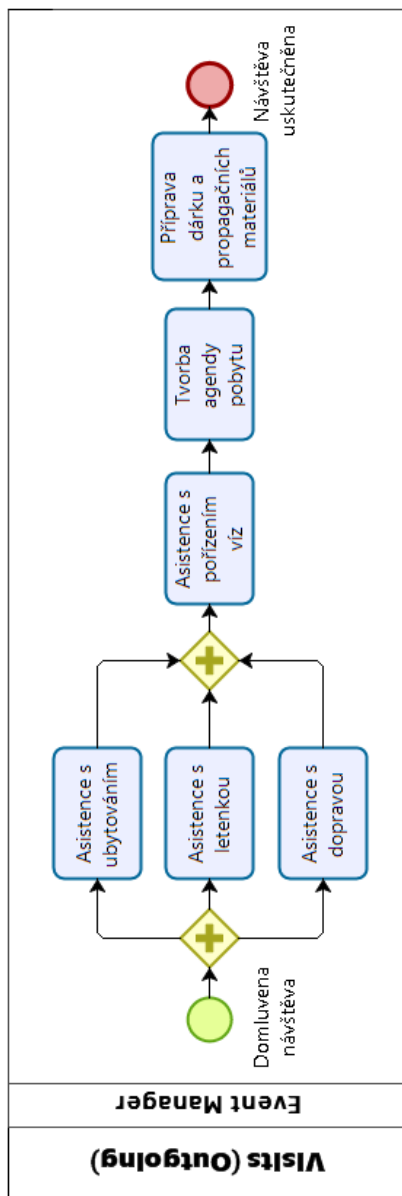
Obrázek XXII – 4.5.3.5.: Předmět Zahraniční praxe

Zdroj: Autorka

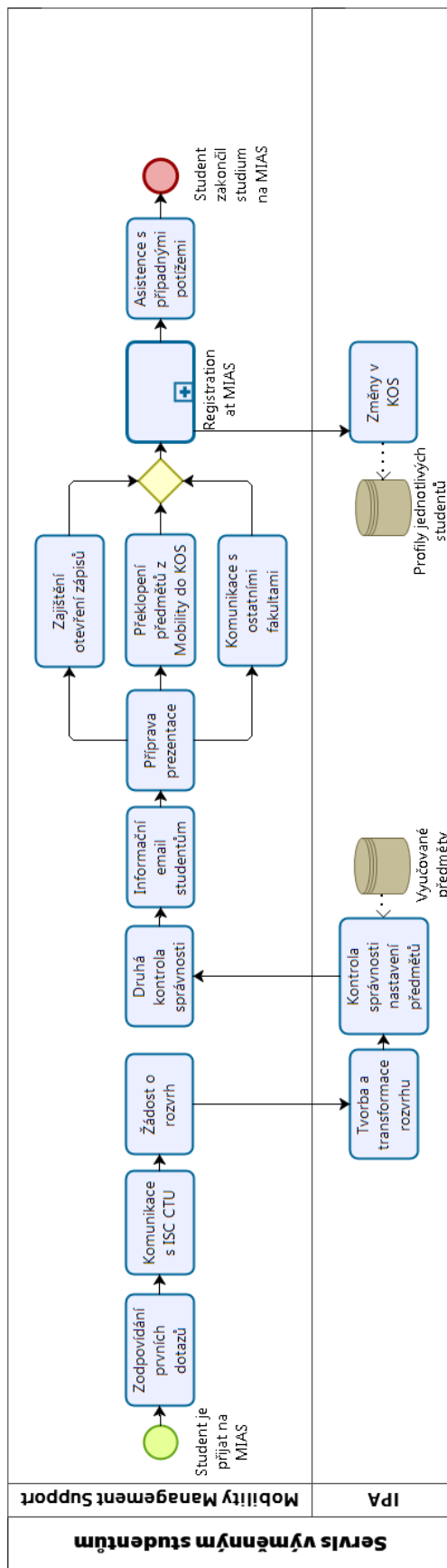


Obrázek XXIII – 4.5.3.6.: Mimořádné stipendium

Zdroj: Autorka

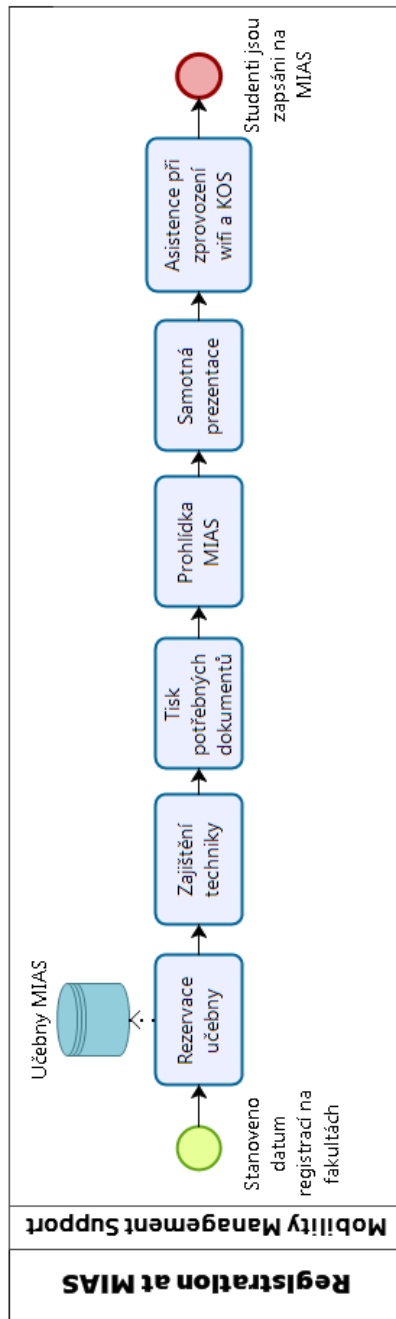


Obrázek XXIV – 4.5.5.3: Visits outgoing
Zdroj: Autorka



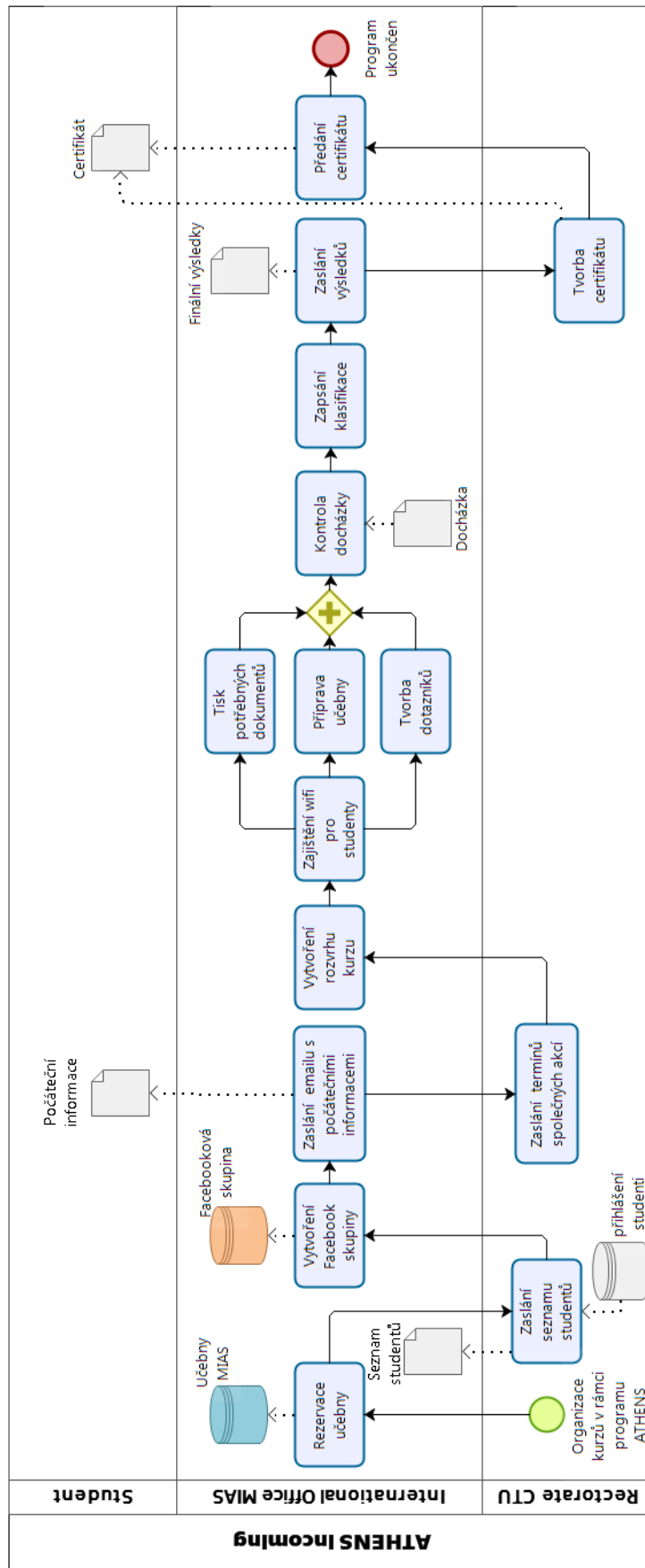
Obrázek XXV – 4.6.1.1: Servis výměnným studentům

Zdroj: Autorka



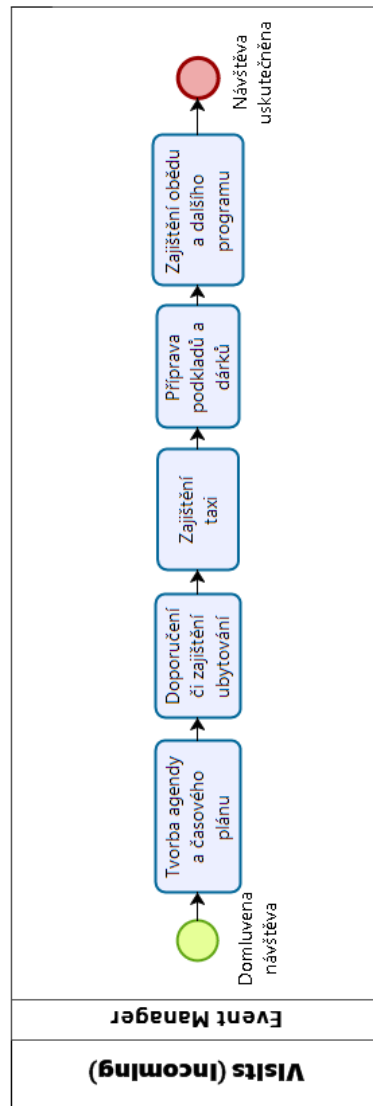
Obrázek XXVI – 4.6.1.2: Registration at MIAS

Zdroj: Autorka



Obrázek XXVII – 4.6.2.1.: ATHENS incoming

Zdroj: Autorka



Obrázek XXVIII – 4.6.3.2.: Visits incoming
Zdroj: Autorka

