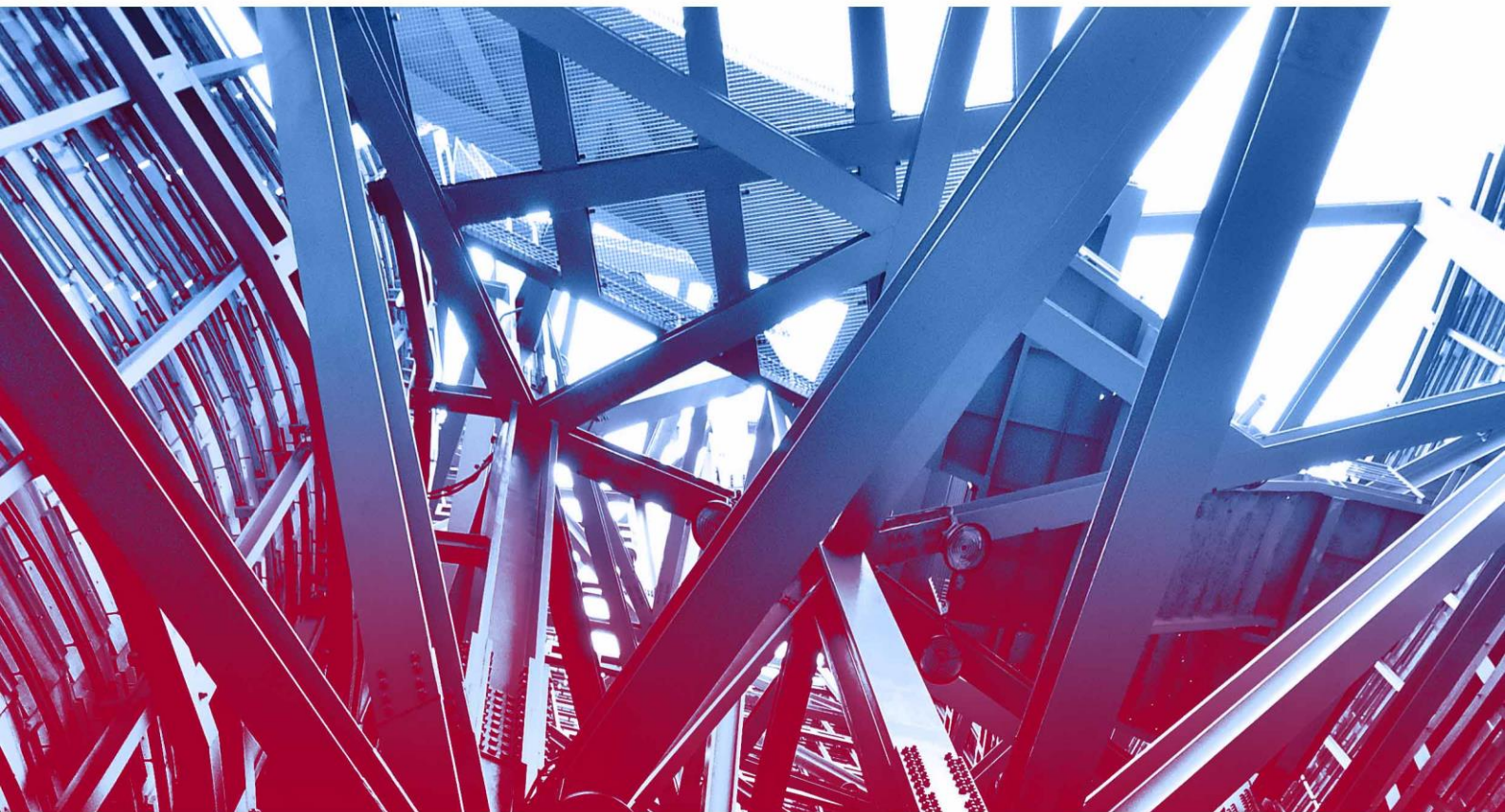


Procesný a organizačný audit rektorátu a
celouniverzitných pracovísk Slovenskej technickej
univerzity v Bratislave



Názov: Procesný a organizačný audit rektorátu a celouniverzitných pracovísk Slovenskej technickej univerzity v Bratislave

Dokument vypracovala: Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

Dátum odovzdania návrhu správy: 30. 11. 2022

Dátum odovzdania výslednej správy a návrhovej časti: 30. 12. 2022

Dátum odovzdania dodatku: 31. 03. 2023

Realizačný tím EUBA

doc. Ing. Paula Puškárová, DiS. art., PhD.

doc. Ing. Jana Blštáková, PhD.

doc. Ing. Zuzana Joniaková, PhD.

Ing. Igor Bandurič, PhD.

Ing. Soňa Ďurišová, PhD.

Ing. Ida Ivanová

Ing. Vanda Čirčová

Ing. Filip Stoviček

Obsah

1	Strategické východisko	4
2	Ciele a popis vykonaných prác.....	5
3	Metodika vykonaných prác.....	9
3.1	Analýza statickej štruktúry.....	11
3.2	Analýza dynamickej štruktúry.....	12
3.3	Metodika definovania zodpovednosti	14
4	Organizačná štruktúra rektorátu a celouniverzitných pracovísk.....	16
4.1	Organizačná štruktúra rektorátu STU	16
4.2	Útvary rektorátu	18
4.3	Organizačná štruktúra Strojníckej fakulty STU	24
4.4	Organizačná štruktúra Fakulty chemickej a potravinárskej technológie STU	31
5	Analýza organizácie pracovných miest na fakultách	35
5.1	Analýza organizácie pracovných miest na Strojníckej fakulte STU.....	37
5.2	Analýza organizácie pracovných miest na Fakulte chemickej a potravinárskej technológie STU	39
5.3	Manažérske zhrnutie	41
6	Analýza organizácie pracovných miest na rektoráte a celouniverzitných pracoviskách STU	42
6.1	Pracoviská na rektoráte a celouniverzitné pracoviská	42
6.2	Pracovné miesta na rektoráte a celouniverzitných pracoviskách	43
6.3	Manažérske zhrnutie	47
7	Analýza funkcií rektorátu	50
7.1	Rektorát a samosprávna pôsobnosť fakúlt	50
7.1.1	Manažérske zhrnutie	52
7.2	Analýza biznis funkcií na rektoráte	54
7.2	Analýza funkcií prorektora pre vzdelávanie a starostlivosť o študentov....	55
7.2.1	Manažérske zhrnutie	56
7.3	Analýza funkcií prorektora pre propagáciu a zahraničie	58
7.3.1	Manažérske zhrnutie	60
7.4	Analýza funkcií prorektora pre výskum a doktorandské štúdium	62
7.4.1	Manažérske zhrnutie	65
7.5	Analýza funkcií prorektora pre informatizáciu a šport	67
7.5.1	Manažérske zhrnutie	68
7.6	Analýza funkcií prorektora pre strategické projekty, rozvoj, inovácie a prax	69
7.6.1	Manažérske zhrnutie	71
7.7	Analýza funkcií vybraného útvaru rektoráte	74
7.7.1	Manažérske zhrnutie	76
8	Analýza funkcií na fakultách	76
8.1	Východiská analýzy funkcií fakúlt	78
8.2	Analýza funkcií Strojníckej fakulty	79
8.3	Analýza funkcií Fakulty chemickej a potravinárskej technológie	84
8.4	Manažérske zhrnutie analýzy funkcií fakúlt.....	88
8.4.1	Optimalizácia hlavných funkcií fakúlt.....	89

8.4.2	Optimalizácia podporných procesov a riadiacich procesov fakúlt.....	91
8.4.3	Optimalizácia organizácie a zdrojov	92
9	Analýza vybraných procesov.....	93
9.1	Priznávanie sociálnych štipendií	93
9.1.1	Strojnícka fakulta.....	93
9.1.2	Fakulta chemickej a potravinárskej technológie.....	95
9.2	Verejné obstarávanie	96
9.2.1	Strojnícka fakulta.....	96
9.2.2	Fakulta chemickej a potravinárskej technológie.....	98
9.2.3	Zabezpečenie verejného obstarávania rektorátom pre fakulty.....	99
9.2.4	Zabezpečenie verejného obstarávania rektorátom bez žiadosti fakúlt	100
9.3	Vykazovanie personálnych štatistík	101
9.3.1	Personálne štatistiky o fakultách z rektorátu.....	101
9.4	Právne poradenstvo	102
9.4.1	Právne poradenstvo pre fakulty z rektorátu	102
9.5	Manažérske zhrnutie	103
10	Návrh procesnej a organizačnej štruktúry rektorátu a celouniverzitných pracovísk	105
10.1	Východiská návrhovej časti.....	105
10.2	Základné možnosti optimalizácie.....	108
10.2.1	Návrh centralizácie oblasti personálnej a mzdovej agendy.....	111
10.2.2	Riadenie interných právnych aktov	113
10.2.3	Debyrokratizácia a digitalizácia	114
10.3	Návrh organizačného usporiadania rektorátu	115
10.4	Návrh organizačnej štruktúry útvarov rektorátu a celouniverzitných pracovísk	118
10.5	Návrh štruktúry útvarov rektorátu	119
10.5.1	Centrum vnútornej kontroly	119
10.5.2	Útvary riadené Prorektorom pre vedu a výskum.....	120
10.5.3	Útvary riadené Prorektorom pre vzdelávanie a starostlivosť o študentov.	121
10.5.4	Útvary riadené Prorektorom pre strategické projekty, inovácie a prax	123
10.5.5	Útvary riadené Prorektorom pre propagáciu a zahraničie	124
10.5.6	Útvary riadené Prorektorom pre informatizáciu a šport	126
10.5.7	Útvary riadené Kvestorom	127
10.6	Odporúčania podľa príkladov dobrej praxe.....	131
10.7	Odporúčania pre personálne zmeny.....	135
11	Zoznam použitej literatúry.....	137
12	Prílohy	138

1 Strategické východisko

Strategickým východiskom pre objednávku personálneho auditu zo strany Slovenskej technickej univerzity (ďalej len STU) bolo napĺňanie Dlhodobého zámeru vedeckovýskumnej, umeleckej, vývojovej a ďalšej tvorivej činnosti STU od roku 2018. V časti 7 – Správa a riadenie tohto dlhodobého zámeru si STU stanovila za strategický cieľ poskytovať administratívne, ekonomické, zásobovacie, odborné a technické činnosti formou profesionálnych interných služieb pre členov akademickej obce a znižovať administratívnu záťaž tvorivých pracovníkov. Na tento cieľ si zvolila viaceré nástroje, najmä:

- Koncentrovať distribuované aktivity a zefektívniť činnosti univerzitného charakteru,
- Zjednotiť pravidlá tvorby interných predpisov univerzity a zvýšiť povedomie a informovanosť o nich,
- Vybudovať jednotnú univerzitnú komunikáciu a marketing s možnosťou individuálneho prístupu fakúlt.

Okrem toho si STU v časti Ľudské zdroje tohto Dlhodobého zámeru stanovila za cieľ zosúladiť postupy a pravidlá odmeňovania, ako aj náboru tvorivých pracovníkov STU, čo súvisí predovšetkým s ich snahami o získanie akreditácie *HR Excellence in Research Award* poskytovanú Európskou komisiou. Dlhodobý zámer zároveň plánuje zosúladiť právomoci a zodpovednosť na všetkých stupňoch riadenia univerzity a fakúlt a zvýšiť participáciu a zodpovednosť všetkých súčastí univerzity na optimálnom hospodárení univerzity.

Tento dlhodobý zámer reflektuje na výzvy, ktorým STU čelí v posledných rokoch:

- Nestabilita dotačných príjmov do rozpočtu univerzity zo strany Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR,
- Nestabilita príjmov do rozpočtu univerzity z externých zdrojov, najmä európskych (Horizont Európa),
- Akcelerujúca inflácia a rastúce ceny energií, čo ohrozuje udržateľnosť rozpočtov a implementáciu schválených projektov najmä v posledných rokoch.

Okrem finančných aspektov čelí škola aj klesajúcemu počtu študentov a záujemcov o študentov zo Slovenskej republiky, ako aj generačnému výpadku učiteľov v strednom veku a ťažkému získavaniu kvalitných mladých učiteľov. Tieto tlaky obmedzujú garancie študijných programov v akreditáciách a preťažujú kľúčových pracovníkov. Taktiež nové úlohy zo strany štátnych či akreditačných orgánov (novozavedený systém periodického hodnotenia výskumnej, vývojovej, umeleckej a ďalšej tvorivej činnosti - VER, tvorba vnútorného systému kvality v súlade so štandardmi novovytvorenej Slovenskej akreditačnej agentúry pre vysoké školstvo) vytvárajú tlak na riadenie inštitúcie poskytujúcej vysokoškolské vzdelanie na Slovensku.

2 Ciele a popis vykonaných prác

Cieľom predkladanej záverečnej správy je poskytnutie informácií o priebehu a záveroch projektu podľa zadania Procesný a organizačný audit rektorátu a celouniverzitných pracovísk Slovenskej technickej univerzity v Bratislave“ (ďalej len „projekt“). Spolu s odovzdanými výstupmi obsahuje sumár informácií, ktoré riešitelia projektu zistili počas realizovaných prác v jednotlivých etapách Projektu.

Dohodnutým obsahom projektu boli nasledovné činnosti:

- 1) vypracovanie organizačného modelu súčasného stavu rektorátu a celouniverzitných pracovísk,
- 2) vypracovanie procesného modelu rektorátu a celouniverzitných pracovísk,
- 3) analýza súčasnej organizačnej štruktúry,
- 4) analýza súčasného stavu procesov riadenia rektorátu a celouniverzitných pracovísk,
- 5) návrh optimalizácie procesov rektorátu a celouniverzitných pracovísk,
- 6) návrh zmeny v organizačnej štruktúre vyplývajúcej z návrhu optimalizácie procesov.

Pre účely splnenia dohodnutého obsahu projektu boli stanovené čiastkové ciele projektu:

- Identifikácia a definovanie biznis funkcií rektorátu a vybraných fakúlt, ktorými v súčasnosti zabezpečujú splnenie hlavných strategických cieľov univerzity. Dekompozícia biznis funkcií a mapovanie biznis jednotiek v súčasnej organizačnej štruktúre. Identifikácia vzájomnej interakcie organizačných jednotiek na rektoráte a fakultách.
- Definovanie E2E procesov organizačných jednotiek, identifikácia vlastníkov procesov. Vytvorenie procesných máp biznis funkcií.
- Identifikácia možností optimalizácie procesov, organizačnej štruktúry STU, podľa optimalizačných kritérií.
- Metodická podpora pre personálne riadenie a riadenie implementácie zmien.

Analýzy sa uskutočnili podľa plánu prác na pracoviskách na rektoráte, celouniverzitných pracoviskách a pracoviskách vybraných fakúlt. Zozbierané údaje tvorili východiská pre identifikáciu priestoru pre optimalizáciu podľa cieľov projektu. Jednotlivé kroky analýzy sú bližšie popísané v ďalšej časti tohto dokumentu.

Východiskom analýz a následnej identifikácie priestoru optimalizácie boli nasledujúce strategické dokumenty platné v čase vykonávania prác na projekte:

- 1) Dlhodobý zámer vzdelávacej, vedeckovýskumnej, umeleckej, vývojovej a ďalšej tvorivej činnosti Slovenskej technickej univerzity v Bratislave
- 2) Štatút Slovenskej technickej univerzity v Bratislave
- 3) Organizačný poriadok Slovenskej technickej univerzity v Bratislave
- 4) Organizačný poriadok rektorátu Slovenskej technickej univerzity v Bratislave
- 5) Etický kódex zamestnanca Slovenskej technickej univerzity v Bratislave
- 6) Stratégia internacionalizácie Slovenskej technickej univerzity v Bratislave.

Úvodná fáza analýzy sa zamerala na identifikáciu biznis funkcií rektorátu, definovanie hlavných, riadiacich a podporných procesov. Následne prebiehali analýzy na dvoch vybraných fakultách. Výber fakúlt bol riadený tak, aby zastúpenie vo výbere mala fakulta počtom zamestnancom veľká i malá, ako aj zameraním orientovaná viac na aplikačnú prax i na

základný výskum. Analýzy sa tak uskutočnili na Fakulte chemickej a potravinárskej technológie STU v Bratislave a na Strojníckej fakulte STU v Bratislave. Analýzy na fakultách boli zamerané na súčasnú podobu organizačnej štruktúry, identifikáciu procesov interakcie fakúlt s rektorátnymi pracoviskami a celouniverzitnými pracoviskami. Ďalej bol predmetom skúmania priestor pre optimalizáciu organizačnej a procesnej štruktúry fakúlt z hľadiska vzťahu s rektorátom a celouniverzitnými pracoviskami. Zámerom bolo identifikovať priestor pre posilnenie alebo redukciu procesných vzťahov medzi fakultami a rektorátom, a to aj z pohľadu vedenia fakúlt a rektorátu.

Tabuľka 1: Harmonogram činností Ganttov diagram

	AKTIVITY	ROK 2022											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
T1.1	Analýza biznis funkcií rektorátu, rektorátnych pracovísk, (hlavné, podporné, riadiace)												
T1.2	Analýza biznis funkcií vybraných fakúlt (hlavné, podporné, riadiace)												
T1.3	Analýza biznis funkcií celouniverzitných pracovísk												
T1.4	Mapovanie vybraných biznis jednotiek												
T1.5	Dekompozícia biznis funkcií na úrovni organizačných jednotiek (rektorátu/fakúlt)												
T2.1	Procesná analýza biznis funkcií vo vybraných organizačných jednotkách												
T2.2	Identifikácia vlastníkov procesov (RACI), analýza obsahov opisov prác												
T3.1	Definovanie optimalizačných kritérií												
T3.2	Identifikácia biznis funkcií a procesov pre optimalizáciu, návrh optimalizácie												
T4.1	Metodická a procesná podpora personálneho riadenia												
T4.2	Podpora pre riadenie zmeny												

Práce boli realizované vo vopred dohodnutých etapách. Postup prác projektu boli prispôbené dovolenkovým obdobiam a vyťažnosti zamestnancom vedenia fakúlt a rektorátu. Z kapacitných a organizačných dôvodov, ktoré vznikli na strane STU aj EUBA,

nebolo možné vykonať analýzy v plánovanej postupnosti. Kvalitu ani výstupy analýz to nijako neovplyvnilo.

Bolo dôležité zachovať stretnutia vo forme osobných konzultácií, aby sme predišli neúplnosti odovzdaných informácií. Všetky stretnutia so zástupcami vedenia fakúlt a rektorátu sa konali ako osobné semi-štruktúrované rozhovory, kde boli fyzicky prítomní aspoň dvaja členovia realizačného tímu. Aby to bolo možné, bolo potrebné prispôbiť harmonogram stretnutí akademickému harmonogramu STU a EUBA. Z tohto dôvodu sa realizovali stretnutia v upravenom režime.

V období od mája 2022 do novembra 2022 boli naplánované a zrealizované stretnutia so zástupcami oboch fakúlt, rektorátnych a celouniverzitných pracovísk. Obsahom stretnutí boli analytické rozhovory zamerané na biznis funkcie v prvej fáze a procesnú analýzu v druhej fáze. V prvej fáze sa uskutočnili analýzy biznis funkcií na fakultách, Fakulte chemickej a potravinárskej technológie STU v Bratislave a Strojníckej fakulte STU v Bratislave, nasledovne:

Tabuľka 2: Harmonogram uskutočnených stretnutí na fakultách

FCHPT – Fakulta chemickej a potravinárskej technológie	Meno a priezvisko	Dátum
Dekan	prof. Ing. Anton Gatiaľ, DrSc.	5.10.2022
Prodekan	prof. Ing. Milan Polakovič, CSc.	4.7.2022
Prodekan	doc. Ing. Boris Lakatoš, PhD.	14.7.2022
Prodekan	doc. Ing. Milena Reháková, PhD.	23.8.2022
Prodekan	prof. Ing. Miroslav Drtil, PhD.	23.8.2022
Tajomník	Ing. Martin Grančay	23.5.2022
SF – Strojnícka fakulta	Meno a priezvisko	Dátum
Dekan	Dr.h.c. prof. Ing. Ľubomír Šooš, PhD.	9.9.2022
Prodekan	doc. Ing. Marcela Pokusová, PhD.	4.7.2022
Prodekan	doc. Ing. Alexander Schrek, PhD.	4.7.2022
Prodekan	prof. Ing. Stanislav Ďuriš, PhD.	12.7.2022
Prodekan	doc. Ing. Juraj Beniak, PhD.	30.8.2022
Tajomníčka	Ing. Gabriela Kuzmová	23.5.2022

V prvej fáze sa uskutočnili analýzy biznis funkcií na pracoviskách rektorátu nasledovne:

Tabuľka 3: Harmonogram uskutočnených stretnutí na rektoráte

STU – funkcia	Meno a priezvisko	Dátum
Kvestor	Mgr. Rastislav Iglar	1.2.2022 21.3.2022 14.11.2022
Prorektor pre vzdelávanie a starostlivosť o študentov	doc. Ing. Mikuláš Bittera, PhD.	7.10.2022
Prorektor pre vedu, výskum a doktorandské štúdium	prof. Ing. Ján Híveš, PhD.	14.10.2022
Prorektor pre informatizáciu a šport	prof. Ing. Štefan Stanko, PhD.	17.10.2022
Prorektor pre propagáciu a zahraničie	prof. Ing. Arch. Ľubica Vitková, PhD.	28.10.2022
Prorektor pre strategické projekty, rozvoj, inovácie a prax	prof. Ing. Maximilián Strémy, PhD.	10.11.2022

Na základe výsledkov analýz na fakultách bol identifikovaný priestor pre optimalizáciu interakcie fakúlt s pracoviskami na rektoráte. Z analýzy rozhovorov boli určené pracoviská,

ktoré sa podrobili hlbšej procesnej analýze, na ktorú bol použitý dotazník pre mapovanie biznis procesov. Analýza mapovania procesov bola vykonaná na dvoch procesoch na fakultách (priznávanie sociálnych štipendií a verejné obstarávanie) a dvoch na rektoráte (personalistika, právne služby).. V druhej fáze sa tak uskutočnili rozhovory na nasledovných útvaroch na fakultách a rektoráte:

Tabuľka 4: Harmonogram uskutočnených stretnutí na fakultách a rektoráte

FCHPT – Fakulta chemickej a potravinárskej technológie	Meno a priezvisko	Dátum
Referent pre verejné obstarávanie	Ing. Tatiana Tarová	6.10.2022
Štúdijská referentka	Mgr. Katarína Šipeky	6.10.2022
SF – Strojnícka fakulta		
Pracovník pre VO a správu majetku	Mgr. Renáta Pokorná	6.10.2022
Vedúca útvaru pedagogických činností	Mgr. Nadežda Švancarová	7.10.2022
Rektorát		
Riaditeľ projektového centra	Ing. Peter Cuninka	3.10.2022 10.11.2022
Vedúci právneho a organizačného útvaru	JUDr. Marcel Michalička	11.11.2022
Vedúci útvaru verejného obstarávania	Ing. Igor Kolenička	11.11.2022
Útvar ľudských zdrojov	Ing. Zuzana Čirková	10.11.2022

Výstupný organizačný model zachytáva usporiadanie organizačných jednotiek rektorátu a celouniverzitných pracovísk STU. Na základe písomných podkladov z fakúlt a rektorátu a analýz informácií získaných počas vykonaných rozhovorov bol zaznamenaný súčasný stav organizácie, ktorý predstavoval vstup pre ďalšiu fázu projektu, návrh optimalizácie procesov a návrh zmeny organizačnej štruktúry rektorátu a rektorátnych pracovísk. Organizačná štruktúra je znázornená na úroveň oddelení a referátov, resp. centier a útvarov. Analýza súčasného stavu STU prebiehala v spolupráci s kľúčovými zamestnancami STU a za ich súčinnosti sa zisťoval aktuálny stav organizácie a vykonávania procesov. Okrem údajov o sekvencii činností a interakcie útvarov sa skúmali aj úzke miesta, teda miesta a skutočnosti, ktoré znemožňujú alebo komplikujú efektívny výkon procesov. Tieto boli následne vyhodnocované a na ich základe vznikali návrhy zmien.

3 Metodika vykonaných prác

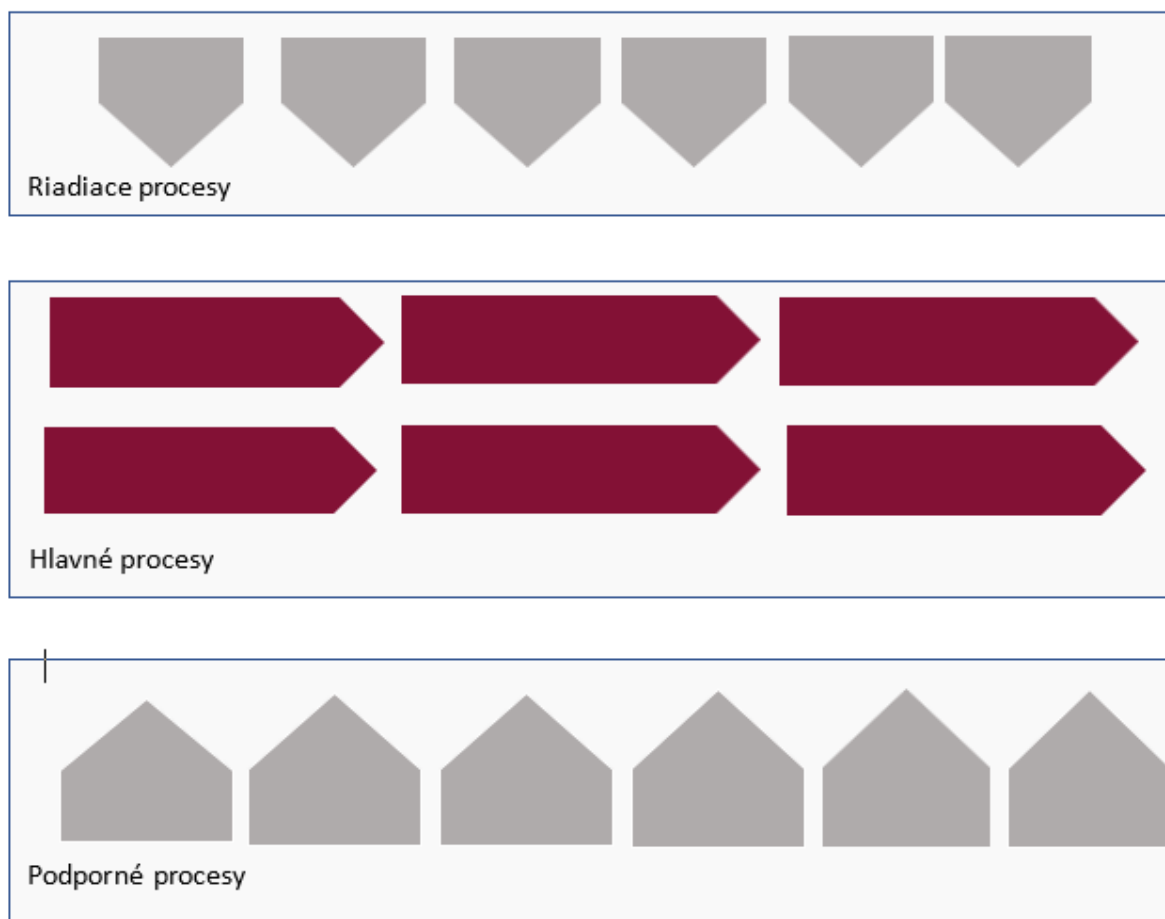
Metodika projektu bola vybraná vzhľadom na ciele projektu - popísať procesný a organizačný model rektorátu a vybraných fakúlt STU v Bratislave a identifikovať optimalizačné kritériá. Z pragmatického hľadiska pod pojmom biznis procesy môžeme rozumieť opis spôsobu, akým sa činnosti v organizácii vykonávajú (Laguna a Marklund, 2005). Termínom proces označujeme vzájomne prepojené dielčie činnosti, ktoré vo svojej postupnosti transformujú vstupy na požadované výstupy (Truneček, 2003).

Rummler a Brache (1995) a neskôr Geary A. Rummler (1995) rozlišujú **tri základné druhy procesov v organizácii**, a to s prihliadnutím na ich význam pre externého zákazníka organizácie. **Biznis procesy** (hlavné, primárne) sú také, kde postupnosť krokov produkuje trhový výrobok alebo službu. **Podporné procesy** identifikovali ako neviditeľné pre externého zákazníka, ale podstatné pre efektívne dodávanie trhových výrobkov a služieb. Riadiace funkcie majú na rozdiel od ostatných podporných procesov za cieľ sledovať aj strategické ciele a transformáciu organizácie. Orientácia procesov na transformáciu organizácie pochádza z koncepcie reinžinieringu (Hammer a Champy 1993).

Procesná orientácia, horizontálne riadenie a filozofia znalostného človeka sú podstatou procesného manažmentu (Truneček, 1999). Procesné riadenie je riadenie organizácie ako súboru procesov, nie súboru funkcií (Kubiš, 2007). Procesné riadenie stanovuje zodpovednosť za jednotlivé procesy, určuje vlastníkov procesov a je orientované na dosahovanie čo najvyššej pridanej hodnoty zákazníkovi. Aplikácia procesného riadenia znamená novú generáciu organizačnej štruktúry v organizácii. Procesná organizačná štruktúra sa vytvára vychádzajúc z organizačnej štruktúry s jednotkami členenými podľa funkcií, v ktorých a medzi ktorými prebiehajú vertikálne, hierarchické vzťahy ako základné a horizontálne vzťahy ako druhotné. Princípom procesnej organizačnej štruktúry je premietnutie logiky procesov potrebných na dosiahnutie stanovených cieľov do horizontálnej štruktúry tímov, ktoré majú zodpovednosť za čiastkové výstupy procesov (Kubiš, 2007). Prístup procesnej organizácie predpokladá, že v organizácii sú definované procesy, pričom je jasne stanovená zodpovednosť vlastníkov procesov. Z pohľadu organizačnej štruktúry je v procesne orientovanom podniku za každý proces zodpovedný jeho vlastník (jednotlivec, alebo tím). Preto jej súčasťou metodiky aj RACI matica – metóda definovania zodpovednosti.

Tabuľka 5: Typy procesov

	Typ procesu	
Opis	Riadiace procesy	Úlohou riadiacich procesov je zabezpečiť implementovanie strategických cieľov organizácie do dennej praxe jednotlivých procesov, organizačne riadiť a kontrolovať výkon hlavných a podporných procesov s cieľom zabezpečiť ich účelnosť a účinnosť pri dosahovaní uvedených cieľov.
Zákazník		Pre riadiace procesy sa neidentifikuje klient procesu, ale subjekt, ktorý riadi a objekt, ktorý jej riadený.
	Hlavné procesy	
Opis		V podmienkach rektorátu STU hlavné procesy predstavujú všetky činnosti súvisiace s organizačným, finančným a technickým zabezpečením činnosti STU ako právnickej osoby a úlohy spojené s povinnosťami STU ako správcu dotácií zo štátneho rozpočtu, vlastníka majetku a zriaďovateľa súčastí STU. Rektorát vykonáva procesy prípravy na rokovania a rozhodovanie akademických a samosprávnych orgánov a pre vedúcich zamestnancov STU a zabezpečuje ich výkon. Rektorát je výkonným orgánom, ktorý zastupuje STU vo všetkých vzťahoch dotýkajúcich sa STU ako celku.
Zákazník		Medzi klientov rektorátu a celouniverzitných pracovísk patria interní klienti, t.j. fakulty a iné pracoviská a ich zamestnanci.
	Podporné procesy	
Opis		Úlohou podporných procesov je zabezpečením administratívy umožniť špecializáciu a vytvárať podmienky pre optimálny výkon hlavných procesov. V podmienkach rektorátu STU medzi podporné procesy patria činnosti súvisiace s právnymi službami, komunikáciou, správou ICT, vzdelávacími službami, knižničné a archívne služby.
Zákazník		Podporné činnosti poskytujú výstupy internému klientovi, ktorý je vlastníkom hlavných procesov. Podporné procesy reagujú na potreby vlastníkov hlavných procesov.



Obrázok 1: Procesný model podľa Geary-Rummlerova (1995) klasifikácie procesov

Kľúčovým prvkom metodiky auditu statickej a dynamickej organizačnej štruktúry rektorátu a vybraných fakúlt STU v Bratislave tak bola **identifikácia riadiacich, hlavných a podporných procesov**. Vychádzalo sa pritom z premisy, že hlavné procesy univerzity sú iné ako hlavné procesy rektorátu. Kým hlavné procesy univerzity ako vzdelávanie a veda a výskum bývajú koncentrované na fakultách, hlavnou funkciou rektorátu je budovať vonkajšie a vnútorné prostredie pre tieto procesy, a teda hlavnou funkciou rektorátu je plniť výhradne riadiace a podporné funkcie pre hlavné procesy univerzity.

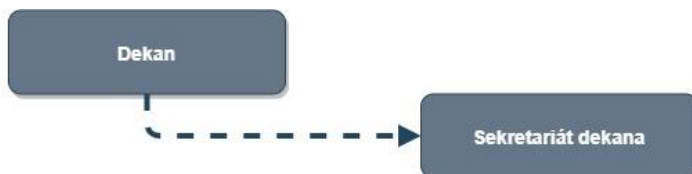
3.1 Analýza statickej štruktúry

Pri analýze statickej štruktúry bolo vypracované zaradenie útvarov do štruktúry. Analýza statickej štruktúry sleduje systém vzťahoch nadriadený-podriadený v organizácii na úrovni organizačných jednotiek (napr. útvarov) a nie individuálnych zamestnancov. Základom pre tvorbu statickej štruktúry bol tak systém evidencie prác STU v Bratislave. Údaje z tohto systému sme zaznamenali v statickej štruktúre vo formáte: kód útvaru, názov a počet zamestnancov, a to v nasledujúcom poradí.



Obrázok 1 Ilustrácia bunky organizačnej štruktúry

Prerušovaná čiara naznačuje pridružený štábny útvar.



Obrázok 2 Štábny útvar

Nadradenosť vzťahov v statickej štruktúre organizačných jednotiek STU v Bratislave sme verifikovali s ustanovujúcimi dokumentami STU v Bratislave, konkrétne so Štatútom STU v Bratislave, Organizačným poriadkom STU v Bratislave a Organizačným poriadkom Rektorátu STU v Bratislave. Nezrovnalosti uvádzame vo výsledkoch analýz.

3.2 Analýza dynamickej štruktúry

Pri tvorbe modelu dynamickej štruktúry sa sledoval iteratívny proces analýzy:

- Sprístupnenie / spresnenie biznis stratégie (stanovenie biznis motivácie pre biznis architektúru). Vízia, poslanie, stratégia univerzity?
- Určenie spôsobu ohodnocovania (prioritizácia cieľov, analýza dopadov, analýza scenárov). Aký výsledok sa očakáva? Aké sú priority optimalizácie? Analýza dopadu optimalizácie? Ktoré pohľady a úrovne detailu sú dôležité?
- Vykonanie analýzy biznis architektúry (mapovanie organizačnej štruktúry, kompetencií, procesov). Aká je biznis architektúra rektorátnych pracovísk?
- Architektúra štruktúry (aktuálny stav, cieľový stav). Aké sú možnosti optimalizácie? Návrh architektúry organizačnej štruktúry, procesný model budúceho stavu.
- Plánovanie a odporúčanie iniciatív. Čo a ako sa bude optimalizovať?

Súčasťou tejto analýzy je aj mapovanie biznis jednotiek, teda prepojenie biznis funkcií na organizačné jednotky univerzity.

- Organizačná jednotka vykonáva biznis funkciu (úroveň 1).
- Biznis funkcia sa dekomponuje na úroveň 2,3.
- Biznis funkcia úrovne, ktorá sa už ďalej nedekomponuje na biznis funkcie je popísaná biznis procesom.

Tabuľka 6: Útvary riadené prorektormi (príklad)

Útvary riadené prorektormi (príklad)		
Organizačná jednotka	Biznis funkcia level 1	Biznis funkcia level 2
Útvar medzinárodných vzťahov	Riadenie mobilit študentov	Organizácia prichádzajúcich študentov
		Programová podpora odchádzajúcich študentov
	Riadenie mobilit zamestnancov	Prijímanie prichádzajúcich zamestnancov
		Programová podpora pre odchádzajúcich zamestnancov

Ďalším krokom analýzy je procesná analýza vybraných dekomponovaných biznis funkcií. Predmetom procesnej analýzy boli biznis procesy vybrané podľa optimalizačných kritérií. Optimalizačné kritériá boli vybrané na základe základných možností optimalizácie:

- Zbytočné procesy: procesy, ktoré sa nevzťahujú na poslanie univerzity, poslanie fakúlt, a neprispievajú k plneniu strategického zámeru univerzity. Procesy, ktoré by nemali existovať.
- Duplicitné procesy: procesy, ktoré sa vyskytujú opakovane na dvoch, alebo viacerých organizačných jednotkách .
- Podobné procesy: procesy, ktoré je možné zlúčiť a umiestniť na jednu organizačnú jednotku.
- Neesenciálne procesy vhodné pre outsourcing: procesy, ktoré si vyžadujú kompetencie, ktorých budovanie nie je v súlade so zámerom a stratégiou univerzity, alebo je možné ich prenajímať, resp. obstarávať outsourcingom lacnejšie ako budovať na univerzite, alebo fakultách.
- Zložité procesy: procesy, ktoré sú komplikované a zjednodušenie alebo automatizácia ich časti by prispela k efektívnosti procesu.
- Odbremenenie esenciálnych procesov: procesy, ktoré vykonávajú vlastníci esenciálnych procesov, a ktoré ich zaťažujú.
- Identifikácia a odstránenie úzkych hrdiel: identifikovať miesta, ktoré zabraňujú plynulosti procesov, kde sa činnosti spomaľujú.
- Identifikácia a odstránenie prestojov: identifikovať procesy, kde vznikajú prestoje.
- Automatizácia procesov: identifikovať priestor pre automatizáciu, tam kde prináša štruktúrovanú komunikáciu, zníženie chybovosti, rýchlejšiu realizáciu, lepšiu viditeľnosť procesov, efektívnejšie výsledky repetitívnej činnosti.
- Zmena zodpovednosti nositeľov procesov: preskupenie procesov a zmena zodpovednosti za procesy. Optimalizácia rutinných procesov.

Procesná analýza bola vykonaná metódou dotazníka pre mapovanie biznis procesov.

Tabuľka 7: Dotazník hĺbkovej procesnej analýzy

S/N	Process Elements To Define	Question
1	Názov procesu	Ako nazývate tento proces ?
2	Spúšťacie udalosti	Prečo sa tento proces vykonáva?
3	Kroky/Aktivity procesu	Aké kroky obsahuje tento proces?
4	Účastníci	Kto sú hlavní účastníci tohto procesu?
5	Cieľ procesu	Aký je cieľ tohto procesu?
6	Procesné údaje	V ktorých bodoch procesu dochádza k výmene údajov?
7	Frekvencia procesu	Ako často sa proces vykonáva? Týždenne/denne/mesačne?
8	Načasovanie procesu	Kedy sa proces začína/končí?
9	Aktivátory procesu	Aké nástroje/artefakty/objekty sú potrebné pre výkon tohto procesu?
10	Výsledky procesu	Aký je výsledok procesu?
11	Vstupy	Čo je potrebné pre výkon tohto kroku/procesu?
12	Výstupy	Čo vzniká ako výsledok tohto kroku/procesu?
13	Schvaľovatelia	Koľko schvaľovateľov je zapojených do tohto procesu?
14	Ukončenie udalosti	Čo vyvoláva ukončenie procesu?
15	Matica RACI	Aká je úloha každého účastníka podľa modelu RACI?
16	Zákazníci	Kto sú príjemcovia výsledku procesu?
17	Procesná dokumentácia	Sú procesy dostatočne zdokumentované?
18	Výzvy procesu	Akým hlavným výzvam čelíte?
19	Meranie KPI	Ako by ste KPI merali?
20	Úspešný výsledok zákazníka	Ako zistujete, že je proces úspešný?
21	Iné možnosti zlepšenia procesu	Ak by ste mali možnosť, čo by ste zmenili?

3.3 Metodika definovania zodpovednosti

RACI Matrix je nástroj, ktorý slúži na identifikáciu zodpovednosti pre účely organizačnej zmeny. Umožňuje zistiť, kto je zodpovedný za každú úlohu, ktorá sa v procese vykonáva, alebo výsledok, definovaním rolí, zodpovedného, konzultujúceho alebo informovaného.

Zodpovedný za úlohu je osoba poverená vykonávať prácu. Rozhodovanie spočíva v rukách tejto osoby. Podľa rozhodnutí tejto zodpovedného ostatní zúčastnení na procese plniť úlohy. Niekedy sa môže zúčastniť viac ako jedna osoba

Zodpovedný za výsledok je osoba, ktorá robí konečné rozhodnutie, pretože v prvom rade je vlastníkom úlohy. Taktiež je to osoba zodpovedná za celkové dokončenie úloh alebo výstupov. Nezúčastňuje sa na práci, ale skôr zodpovedá za sledovanie úloh až do ich dokončenia. Zodpovedná za výsledok je iba jedna osoba, aby sa zabezpečilo, že nedôjde k zámene pri viacnásobnom vlastníctve úloh.

Konzultant je osoba, s ktorou sa konzultuje pred prijatím rozhodnutia. Môže to byť jednotlivec alebo skupina, ktorá poskytne potrebné informácie na dokončenie úloh projektu. Musí sa zabezpečiť obojsmerná komunikácia medzi zodpovednou a konzultovanou osobou, aby sa pri vykonávaní úloh zabránilo nesprávnej komunikácii.

Informovaný je osoba, ktorá je informovaná pred prijatím rozhodnutia. Títo ľudia budú mať záznam o najnovších aktualizáciách úloh a prebiehajúcich činnostiach. Úloha tejto osoby nekončí dokončením úlohy a môže byť ovplyvnená výsledkom úloh alebo výstupov. Nenesie priamu zodpovednosť za výsledok alebo úlohu.

Tabuľka 8: RACI v procesoch STU

Proces	dekan	prodekan	referent	referent
činnosť/výsledok	C	C	I	I
činnosť/výsledok	A	C	C	I
činnosť/výsledok	A	A	I	I
činnosť/výsledok	R	A	I	C
činnosť/výsledok	R	C	C	C
činnosť/výsledok	R	C	I	I

Legenda: R – zodpovedný za úlohu, A – zodpovedný za výsledok, C – konzultuje, I – je informovaný

4 Organizačná štruktúra rektorátu a celouniverzitných pracovísk

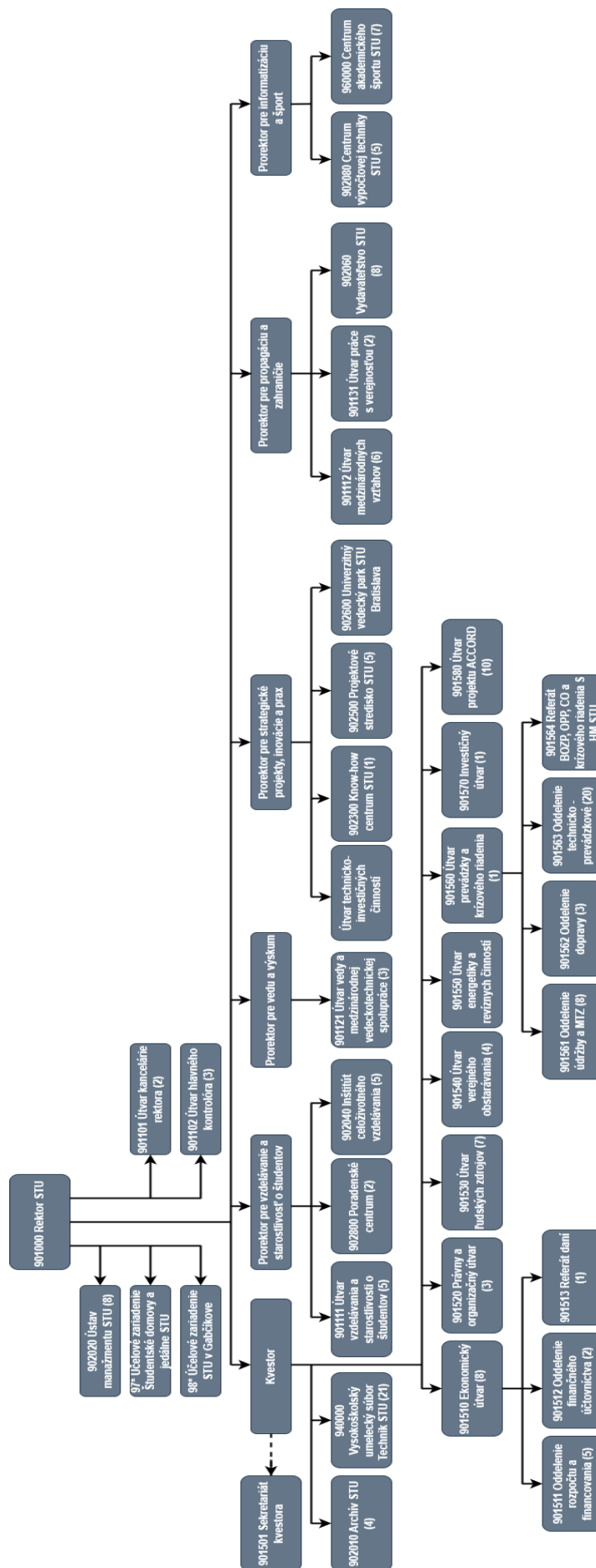
4.1 Organizačná štruktúra rektorátu STU

Za účelom popisu organizačnej štruktúry rektorátu STU boli ako podklad využité informácie dostupné na internetovej stránke univerzity. Link na webovú stránku: https://www.stuba.sk/sk/pracoviska/rektorat/organizacna-struktura.html?page_id=7026.

Nakoľko grafické zobrazenie organizačnej štruktúry rektorátu STU nebolo poskytnuté a na stránke sa nenachádza, organizačná štruktúra bola vytvorená na základe dostupných informácií podľa vlastného vzoru. Jednotlivým útvarom boli pridelené kódy podľa poskytnutých interných dokumentov univerzity. Postupovali sme tak, že sme daný útvar vyhľadali v zozname pracovísk a prideliť mu príslušný kód útvaru. Následne sme tento kód vyhľadali v katalógu pozícií, kde sú vedení zamestnanci pod názvom ich funkcií. Chýba jeden kód pracoviska a to útvaru technicko-investičných činností.

Tento dokument obsahuje aj počet zamestnancov vedených pod individuálnymi útvarmi. Interné dokumenty univerzity neobsahujú počty zamestnancov nasledujúcich oddelení: sekretariát kvestora, útvar technicko-investičných činností, referát BOZP, OPP, CO a krízového riadenia SHM STU a útvar energetiky a revíznych činností. Ostatné počty zamestnancov sme doplnili do organizačnej štruktúry rektorátu STU a do organizačných štruktúr jednotlivých útvarov. Nesúlad nastal pri útvare vedy a medzinárodnej spolupráce, kde v zozname zamestnancov je evidovaný počet zamestnancov 3 a pri rozhovore s prorektorom bol uvedený počet 4.

Do organizačnej štruktúry rektorátu STU sme pridali aj ostatné univerzitné pracoviská a účelové zariadenia. Kódy a počty pracovníkov niektorých z týchto útvarov sme doplnili z poskytnutého zoznamu, prípadne sme doplnili o tie uvedené v prílohe Organizačného poriadku STU.

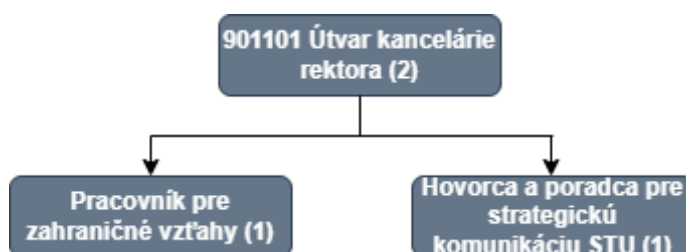


Obrázok 2 - Organizačná štruktúra rektorátu STU

4.2 Útvary rektorátu

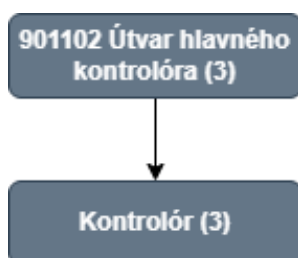
Jednotlivé útvary rektorátu majú vlastné oddelenia, ktoré uvádzame detailnejšie rozpracované. Tieto štruktúry obsahujú okrem pododdelení a počtu zamestnancov aj popis pracovných funkcií pracovníkov. Univerzita v zozname zamestnancov neeviduje názvy týchto pozícií pri útvaroch: útvar vedy a medzinárodnej vedecko-technickej spolupráce a útvar práce s verejnosťou.

Útvar kancelárie rektora



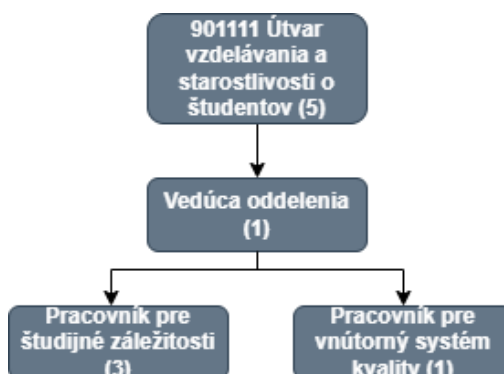
Obrázok 3 - Útvar kancelárie rektora

Útvar hlavného kontrolóra



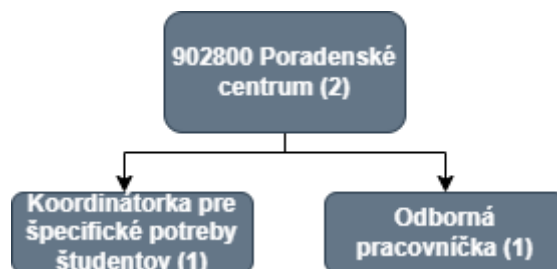
Obrázok 4 - Útvar hlavného kontrolóra

Útvar vzdelávania a starostlivosti o študentov



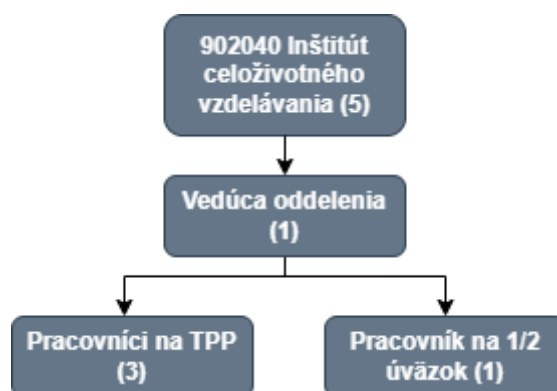
Obrázok 5 - Útvar vzdelávania a starostlivosti o študentov

Poradenské centrum



Obrázok 6 - Poradenské centrum

Inštitút celoživotného vzdelávania



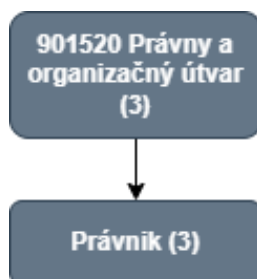
Obrázok 7 - Inštitút celoživotného vzdelávania

Útvar medzinárodných vzťahov



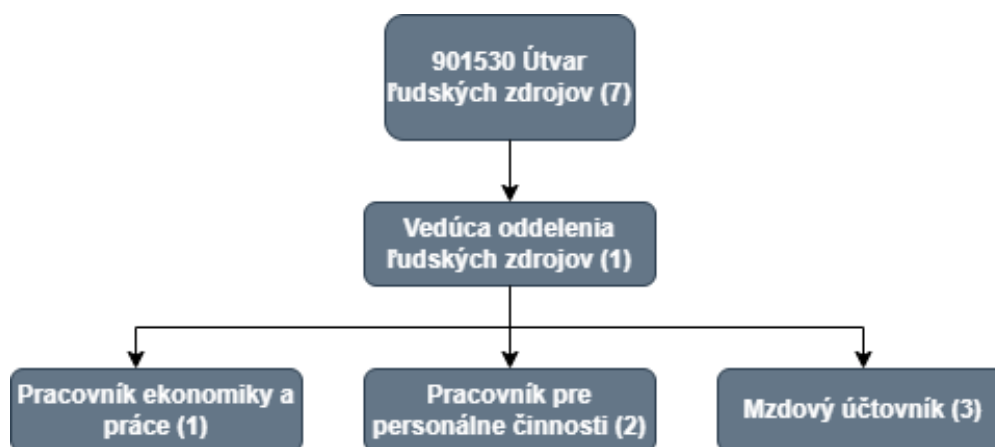
Obrázok 8 - Útvar medzinárodných vzťahov

Právny a organizačný útvar



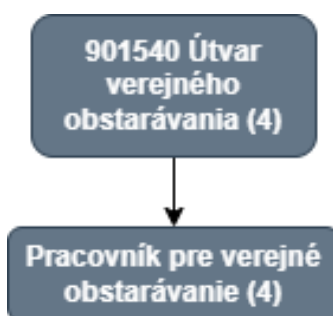
Obrázok 9 - Právny a organizačný útvar

Útvar ľudských zdrojov



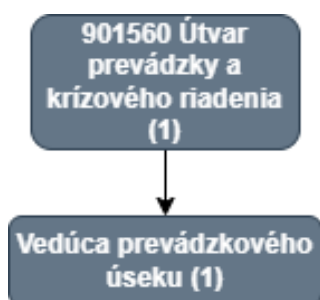
Obrázok 10 - Útvar ľudských zdrojov

Útvar verejného obstarávania



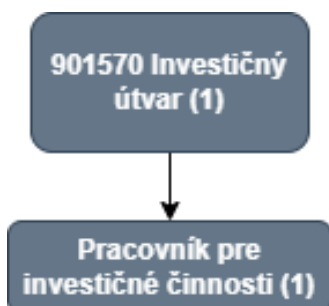
Obrázok 11 - Útvar verejného obstarávania

Útvar prevádzky a krízového riadenia



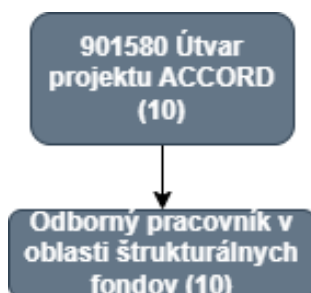
Obrázok 12 - Útvar prevádzky a krízového riadenia

Investičný útvar



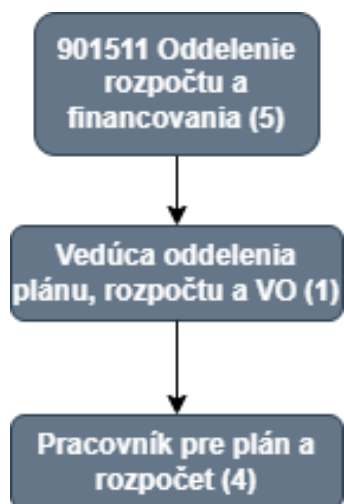
Obrázok 13 - Investičný útvar

Útvar projektu ACCORD



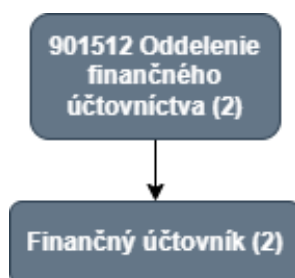
Obrázok 14 - Útvar projektu ACCORD

Oddelenie rozpočtu a financovania



Obrázok 15 - Oddelenie rozpočtu a financovania

Útvar finančného účtovníctva



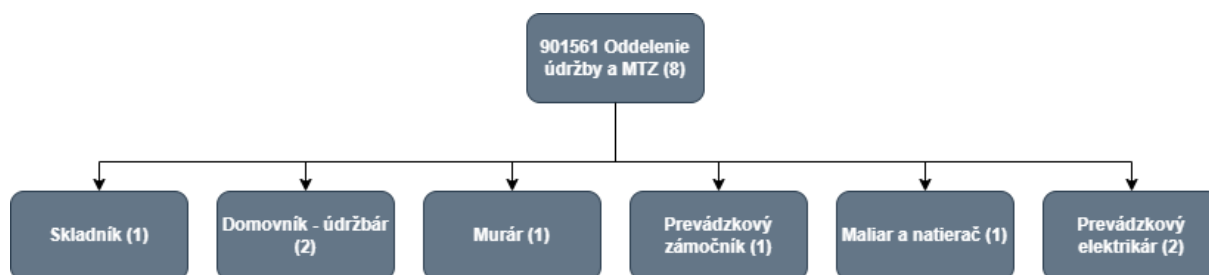
Obrázok 16 - Útvar finančného účtovníctva

Referát daní



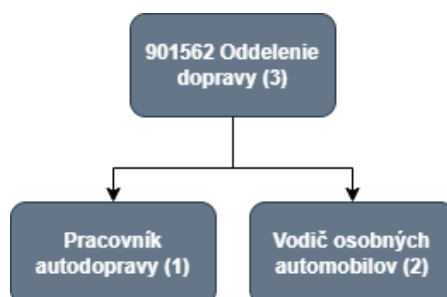
Obrázok 17 - Referát daní

Oddelenie údržba a MTZ



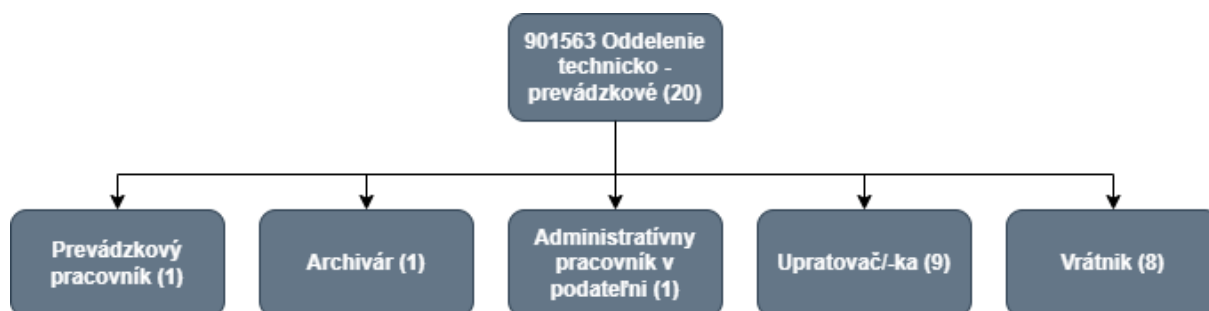
Obrázok 18 - Oddelenie údržba a MTZ

Oddelenie dopravy



Obrázok 19 - Oddelenie dopravy

Oddelenie technicko-prevádzkové



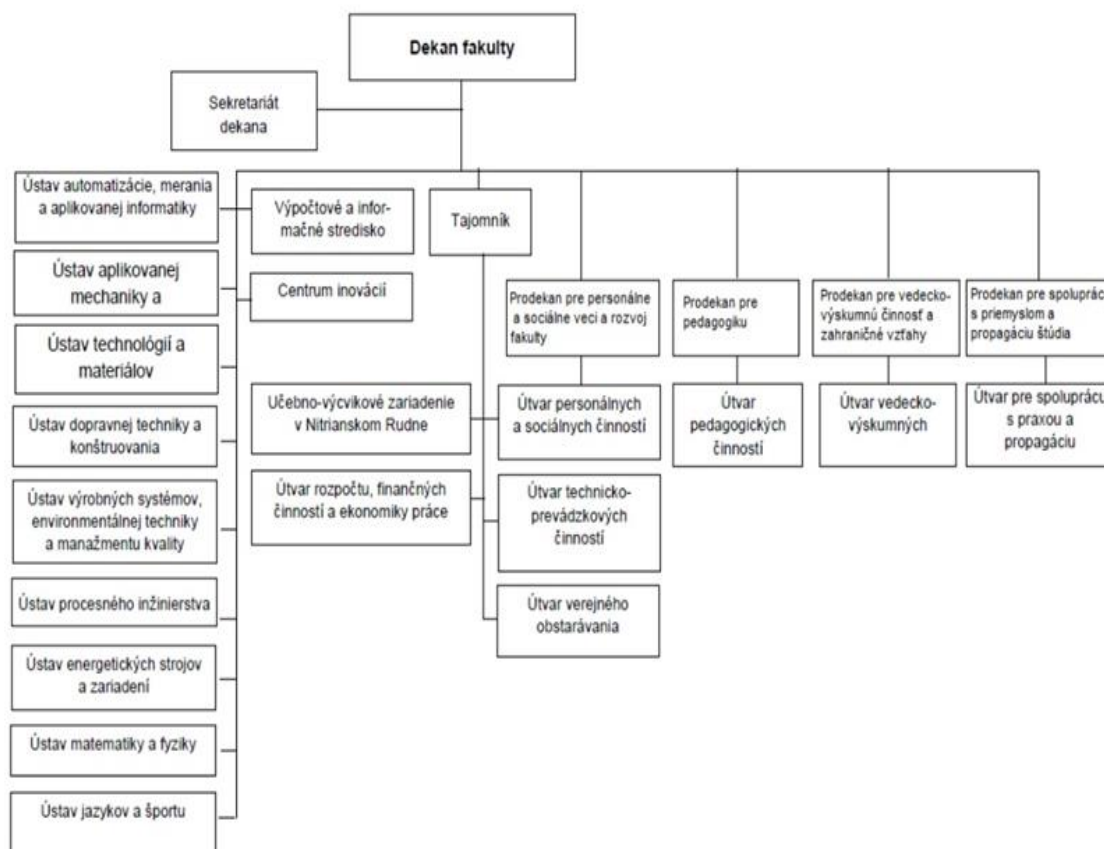
Obrázok 20 - Oddelenie technicko-prevádzkové

4.3 Organizačná štruktúra Strojníckej fakulty STU

Podkladom pre vypracovanie organizačnej štruktúry Strojníckej fakulty STU bola organizačná štruktúra z webovej stránky fakulty. Link na webovú stránku: https://www.sjf.stuba.sk/sk/strojnickej-fakulte/organizacna-struktura-fakulty.html?page_id=3398.

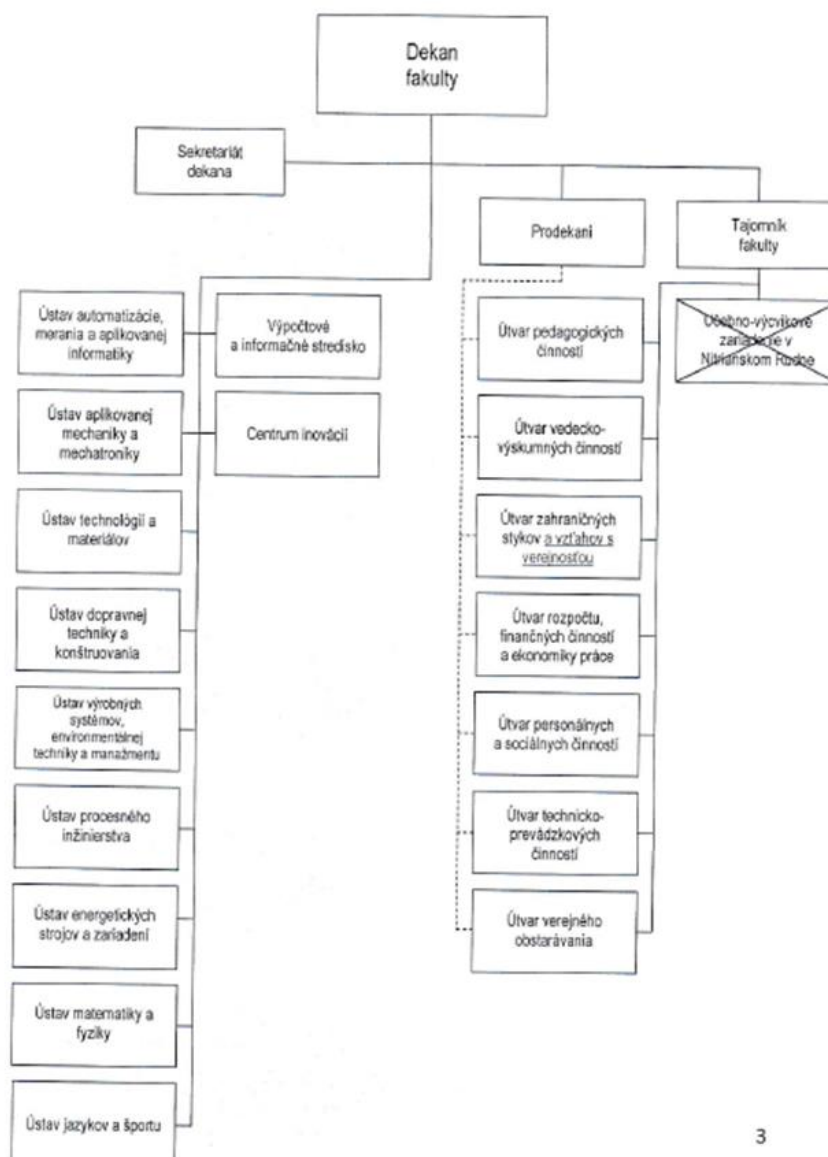
Ďalší vzor organizačnej štruktúry, ktorý nám bol pre potreby vykonania personálneho auditu odovzdaný je organizačná štruktúra vypracovaná roku 2020. Útvary organizačnej štruktúry sú totožné. Za účelom doplnenia údajov o počte zamestnancov a o činnostiach jednotlivých zamestnancov boli vykonané rozhovory s prodekanmi fakulty a s inými vybranými pracovníkmi jednotlivých útvarov organizačnej štruktúry. Okrem toho sme informácie dopĺňali z poskytnutých interných materiálov.

Organizačná štruktúra Strojníckej fakulty STU z webovej stránky



Obrázok 21 - Organizačná štruktúra Strojníckej fakulty STU z webovej stránky

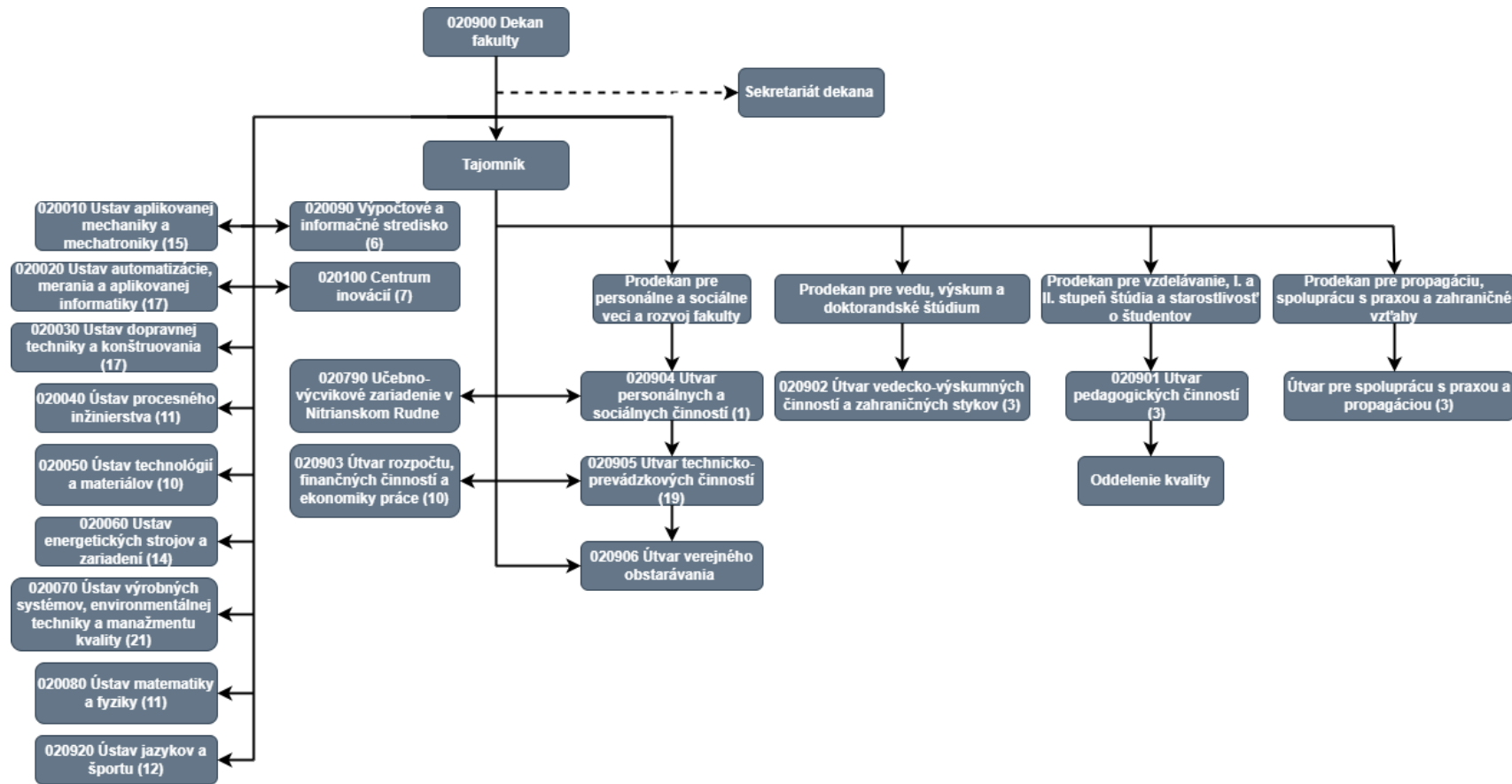
Organizačná štruktúra strojníckej fakulty STU 2020

Príloha
Organizačná štruktúra Strojníckej fakulty STU v Bratislave

3

Obrázok 22 - Organizačná štruktúra strojníckej fakulty STU 2020

Organizačná štruktúra Strojníckej fakulty STU vyplývajúca z analýz



Obrázok 22 - Organizačná štruktúra Strojníckej fakulty STU vyplývajúca zo zistených údajov

Po preskúmaní poskytnutej organizačnej štruktúry a informácií z webovej stránky sme vypracovali novú organizačnú štruktúru doplnenú o novoistené údaje. Každý útvar obsahuje interný kód útvaru, názov a počet zamestnancov. Kódy útvarov sme doplnili z poskytnutých interných dokumentov fakulty (dokument s názvom *pracoviská 2022 zoznam*).

V tomto dokumente chýbajú nasledujúce kódy pracovísk: tajomník a sekretariát. Predpokladáme, že nesú rovnaký kód ako dekanát fakulty. Tieto sme preto nedoplnili do organizačnej štruktúry. Ústavy, resp. katedry obsahujú samostatné oddelenia, ktorých kódy sú v dokumente obsiahnuté, no pre účely vypracovania organizačnej štruktúry neboli použité. Pre overenie názvov sme použili webovú stránku: https://www.sjf.stuba.sk/sk/strojnickej-fakulte/vedenie-fakulty.html?page_id=1665.

Odlíšnosti nájdené na tejto webovej stránke fakulty s podnázvom vedenie fakulty boli nájdené v názvoch funkcií jednotlivých prodekanov. Rovnaký názov funkcie prodekana je prodekan pre personálne a sociálne veci a rozvoj fakulty. Odlíšne je pomenovanie prodekana pre pedagogiku v nájdenej organizačnej štruktúre na internetovej stránke, pričom sa nazýva prodekan pre vzdelávanie, I. a II. stupeň štúdia a starostlivosť o študentov. Rovnako je to pri prodekanovi pre vedu, výskum a doktorandské štúdium, ktorý je v organizačnej štruktúre pomenovaný ako prodekan pre vedecko-výskumnú činnosť a zahraničné vzťahy. V neposlednom rade je to aj prodekan pre spoluprácu s priemyslom a propagáciou štúdia, ktorý je v súčasnosti označený ako prodekan pre propagáciu, spoluprácu s praxou a zahraničné vzťahy. Tieto zmeny sú zakreslené v nami vypracovanej organizačnej štruktúre.

Po preskúmaní dokumentu *pracoviská 2022* sme zistili dodatočné útvary spolu s ich kódmi, ktoré do organizačnej štruktúry nezaraďujeme, pretože jasne nevyplýva pod ktoré útvary ich možno zaradiť, prípadne kde by sa mali nachádzať. Ide o tieto útvary:

- Centrum technologického transferu kvality,
- KCOV-Koordináčne centrum odborného vzdelávania,
- FORMULA,
- Green Team,
- Racing Team,
- Tlmače,
- Nové Zámky,
- Lubochňa,
- Piesky.

Okrem toho obsahuje tento zoznam útvary s kódmi ako je študentský parlament, doktorandi, externí pracovníci a študenti. Tieto rovnako do organizačnej štruktúry nezaraďujeme.

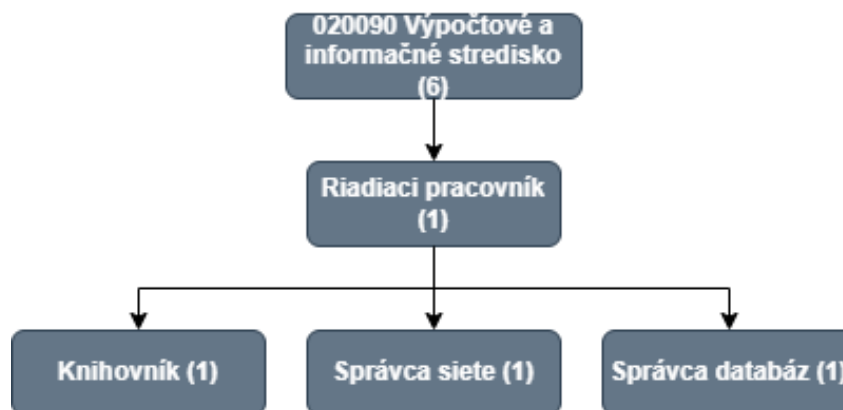
Počet zamestnancov jednotlivých ústavov, resp. katedry fakulty sme doplnili z poskytnutého dokumentu *Zoznam zamestnancov Sjf STU*. Podobne sme postupovali aj pri dopĺňaní počtu zamestnancov ostatných útvarov organizačnej štruktúry, pričom tu sme zistili, že zoznam zamestnancov obsahuje z ostatných útvarov iba počty zamestnancov nasledujúcich útvarov: výpočtové a informačné stredisko, centrum inovácií a dekanát. V prípade dekanátu však zamestnanci v dokumente nie sú rozdelení na separátne útvary. V tomto zmysle nie je možné do organizačnej štruktúry doplniť počet zamestnancov pracujúcich pod konkrétnymi útvarmi, iba za dekanát celkovo. V niektorých prípadoch sme počty zamestnancov doplnili na základe rozhovorov s prodekanmi. Útvar rozpočtu, finančných činností a ekonomiky práce má

10 pracovníkov zistených pri rozhovore s pani tajomníčkou a je rozdelený na tri podútvary zakreslené v organizačnej štruktúre. Útvar personálnych a sociálnych činností má jedného pracovníka, tiež zistené pri rozhovore a následne overené prostredníctvom analýzy pracovných miest. Útvar technicko-prevádzkových činností má 19 zamestnancov, ktorí sú evidovaní v dokumente zoznam zamestnancov Sjf STU. Počet zamestnancov útvaru verejného obstarávania sa v tomto dokumente nenachádza a preto do organizačnej štruktúry nebol doplnený. Z rozhovoru s pánom prodekanom pre vedu, výskum a doktorandské štúdium vyplynulo, že útvar vedecko-výskumných činností zamestnáva 3 zamestnancov, pričom 2 z nich majú v agende vedecko-výskumnú činnosť a 1 zamestnanec na pol úväzku zodpovedá za doktorandské štúdium. Pri rozhovore bol uvedený v útware pedagogických činností počet zamestnancov 3. Okrem toho bolo spomenuté oddelenie kvality, ktoré je súčasťou tohto útvaru. Na útware pre spoluprácu s praxou a propagáciu pracujú 3 pracovníčky pod vedením prodekana.

Z údajov, ktoré sme zistili na základe poskytnutých dokumentov a rozhovorov sme vypracovali detailnejšie organizačné štruktúry útvarov. Počet zamestnancov výpočtového a informačného strediska, centra inovácií a útvaru technicko-prevádzkových činností sme doplnili na základe poskytnutého dokumentu zoznam zamestnancov Sjf STU. Počet zamestnancov útvaru personálnych a sociálnych činností a útvaru rozpočtu finančných činností a ekonomiky práce bol doplnený na základe uskutočnených rozhovorov.

Útvary Strojníckej fakulty STU

Výpočtové a informačné stredisko



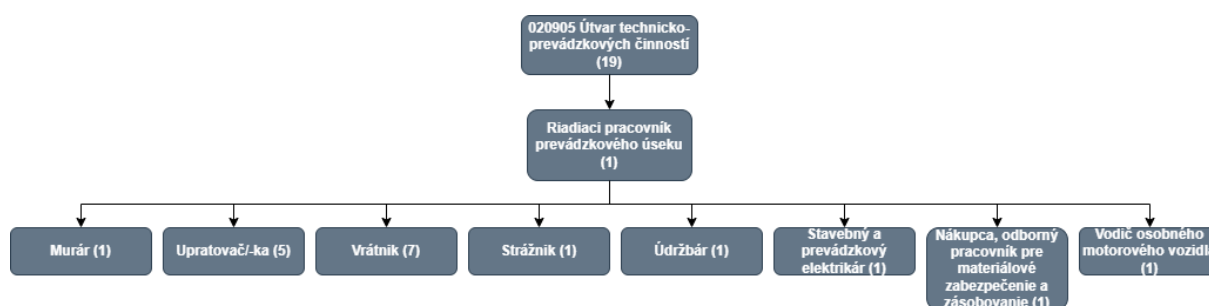
Obrázok 23 - Výpočtové a informačné stredisko

Centrum inovácií



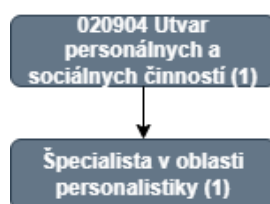
Obrázok 24 - Centrum inovácií

Útvar technicko-prevádzkových činností



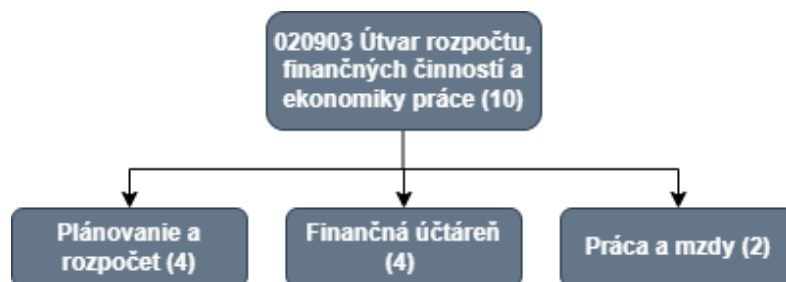
Obrázok 25 - Útvar technicko-prevádzkových činností

Útvar personálnych a sociálnych činností



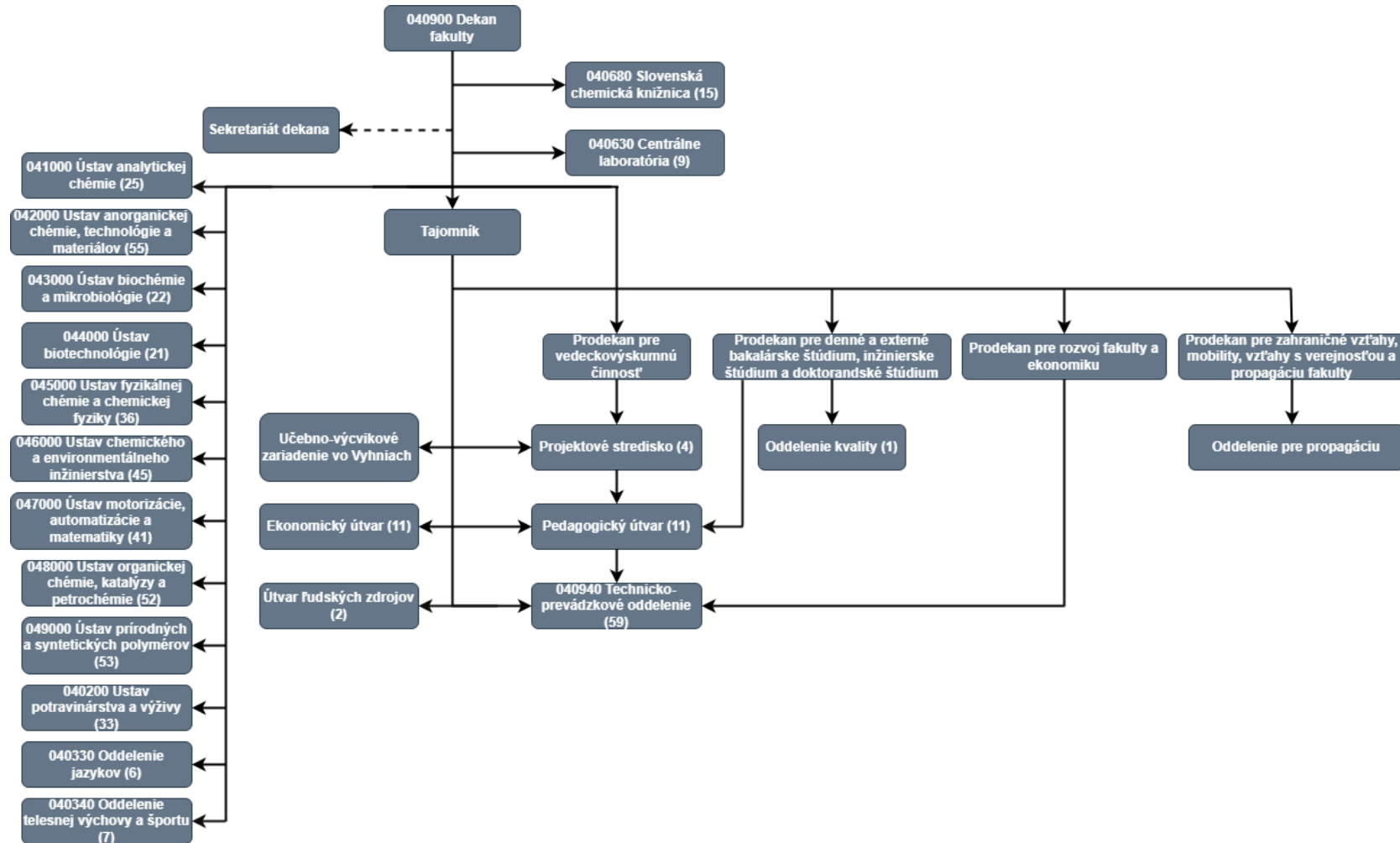
Obrázok 26 - Útvar personálnych a sociálnych činností

Útvar rozpočtu, finančných činností a ekonomiky práce



Obrázok 27 - Útvar rozpočtu, finančných činností a ekonomiky práce

4.4 Organizačná štruktúra Fakulty chemickej a potravinárskej technológie STU



Obrázok 28 - Organizačná štruktúra Fakulty chemickej a potravinárskej technológie STU

Fakulty chemickej a potravinárskej technológie STU na svojej webovej stránke neuvádza organizačnú štruktúru v grafickom vyhotovení. Na základe Organizačného poriadku, ktorý upravuje organizačnú štruktúru FCHPT STU a členenie fakulty na pracoviská, bola zostavená organizačná štruktúra Fakulty chemickej a potravinárskej technológie STU v grafickom vyhotovení. Pri tvorbe organizačnej štruktúry boli okrem dokumentu Organizačný poriadok zohľadnené aj výstupy z rozhovorov s prodekanmi fakulty a s inými vybranými pracovníkmi jednotlivých útvarov organizačnej štruktúry a dokument „Zamestnanci FCHPT 2022“, v ktorom boli uvedené jednotlivé pracovné miesta zamestnancov pôsobiacich na Fakulte chemickej a potravinárskej technológie STU.

Na základe analýzy Organizačného poriadku, výstupov z rozhovorov a dokumentu „Zamestnanci FCHPT 2022“, sme vypracovali novú organizačnú štruktúru doplnenú o novozistené údaje. Každý útvar obsahuje interný kód útvaru, názov a počet zamestnancov. Kódy útvarov sme doplnili z dokumentu „Zamestnanci FCHPT 2022“.

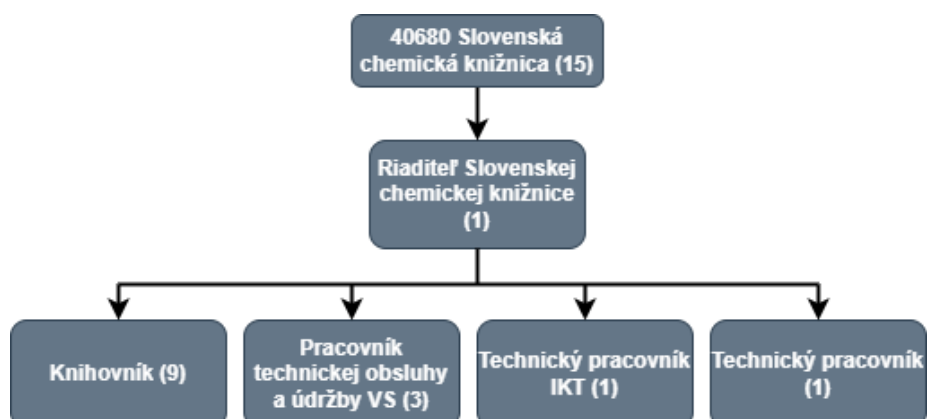
V tomto dokumente chýbajú nasledujúce kódy pracovísk: tajomník a sekretariát dekana. Predpokladáme, že nesú rovnaký kód ako dekanát fakulty. V dokumente taktiež chýbajú kódy jednotlivých útvarov, ktoré riadi tajomník fakulty, resp. jednotlivý prodekan. Jedná sa o oddelenia: Učebno-výcvikové zariadenie vo Vyhniach, Ekonomický útvar, Útvar ľudských zdrojov, Projektové stredisko, Pedagogický útvar, Oddelenie kvality a Oddelenie pre propagáciu. Tieto kódy sme preto nedoplnili do organizačnej štruktúry. Ústavy, resp. katedry obsahujú samostatné oddelenia, ktorých kódy sú v dokumente obsiahnuté, no pre účely vypracovania organizačnej štruktúry neboli použité. Pre overenie názvov sme použili webovú stránku: https://www.fchpt.stuba.sk/sk/ustavy-a-pracoviska.html?page_id=1696

Niektoré z útvarov, ktoré riadi tajomník, zároveň podliehajú aj pôsobnosti jednotlivých prodekanov. Konkrétne sa jedná o oddelenia: Projektové stredisko, Pedagogický útvar a Technicko-prevádzkové stredisko. Uvedené oddelenia riadi tajomník, na základe výstupov z realizovaných rozhovorov ale vyplýva, že jednotlivý prodekan má nárok využívať kapacity uvedených oddelení pri riešení svojej agendy.

Počet zamestnancov jednotlivých ústavov a oddelení sme doplnili z dokumentu „Zamestnanci FCHPT 2022“. Z uvedeného dokumentu nebolo možné určiť počty zamestnancov oddelení, ktoré riadi tajomník, resp. prodekan. Počty zamestnancov jednotlivých oddelení boli doplnené na základe výstupov z rozhovorov. Pri dvoch oddeleniach sa nepodarilo zistiť počet zamestnancov ani z výstupov z rozhovorov, jednalo sa o: Učebno-výcvikové zariadenie vo Vyhniach a Oddelenie pre propagáciu.

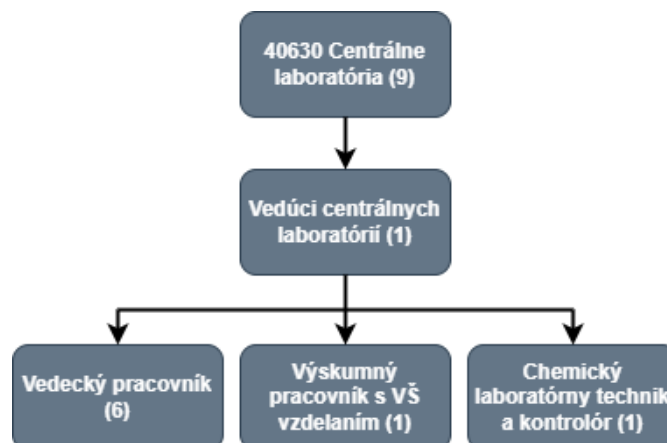
Z údajov, ktoré sme zistili na základe poskytnutých dokumentov a rozhovorov sme vypracovali detailnejšie organizačné štruktúry útvarov.

Slovenská chemická knižnica



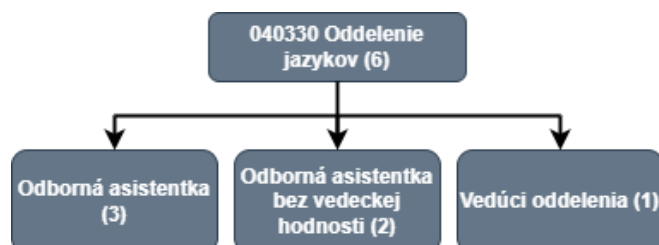
Obrázok 29 - Slovenská chemická knižnica

Centrálne laboratória



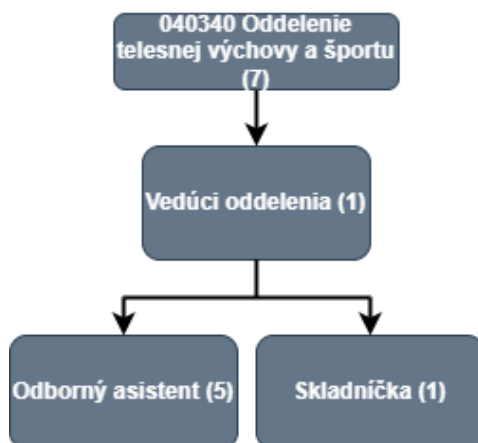
Obrázok 30 - Centrálne laboratória

Oddelenie jazykov



Obrázok 31 - Oddelenie jazykov

Oddelenie telesnej výchovy a športu



Obrázok 32 - Oddelenie telesnej výchovy a športu

5 Analýza organizácie pracovných miest na fakultách

Fakulty podľa čl. 3 Organizačného poriadku STU rozhodujú alebo konajú v týchto veciach:

- určovanie ďalších podmienok prijatia na štúdium v súlade s § 27 ods.1 písm. i) zákona o vysokých školách č. 131/2002 Z. z. v znení neskorších noviel (ďalej len „zákon“) a rozhodovanie v prijímacom konaní na študijné programy uskutočňované na fakulte,
- vytváranie nových akreditovaných študijných programov a ich uskutočňovanie na fakulte,
- rozhodovanie vo veciach týkajúcich sa akademických práv a povinností študentov zapísaných na štúdium podľa študijných programov uskutočňovaných na fakulte,
- uzatváranie, zmeny a zrušovanie pracovnoprávných vzťahov uskutočňovaných na fakulte,
- vykonávanie podnikateľskej činnosti podľa pravidiel určených v čl. 29 štatútu,
- spolupráca s inými vysokými školami, právnickými osobami a fyzickými osobami, a to aj so zahraničnými, v oblastiach, v ktorých fakulta pôsobí,
- **spravovanie a údržba zvereného hnutelného a nehnuteľného majetku.**

Okrem týchto vecí však rektor STU môže splnomocniť v zmysle čl. 9 Organizačného poriadku STU nemu podriadeného zamestnanca, a to v zmysle ods. 5 toho istého článku aj na vydanie právnych noriem ako napr. interných smerníc. Oprávnenie k finančným operáciám vyplýva z **Podpisového poriadku STU**, konkrétne z čl. 2 ods. 4, v ktorom sa hovorí, že dekan je oprávnený podpísať zmluvy na nadobudnutie tovaru, prác a služieb, ak cena tovaru, prác alebo tovarov nie je v jednotlivom prípade vyššia alebo je rovná 50 tis € bez DPH, za podmienky, že platba bude financovaná z rozpočtu fakulty.

Okrem toho sa v čl. 2 ods. 5 tohto Podpisového poriadku ustanovilo, že rektor je oprávnený na návrh príslušného dekana alebo z vlastného podnetu udeliť osobitné písomné plnomocenstvo na podpísanie iných ako v bode 4 tohto článku uvedených zmlúv, ktorými sa rozumejú podľa čl. 1 ods. 3 aj písomné objednávky. **Organizačný poriadok fakulty upravuje podpisové právo dekana v zmysle Podpisového poriadku STU.**

Pre účely analýzy štruktúry, obsahu a počtu pracovných miest na fakultách a na univerzite bola k dispozícii nasledujúca dokumentácia o vybraných fakultách STU:

- Zoznam pracovísk STU (predmetom analýz boli pracoviská kmeňového strediska 900000, 020000, 040000)
- Zoznam zamestnancov a pracovných miest na Strojníckej fakulte, STU (kmeňové stredisko 020000).
- Zoznam pracovných miest na Fakulte chemickej a potravinárskej technológie STU v Bratislave (kmeňové stredisko 040000)
- Zoznam zamestnancov a pracovných miest (kmeňové stredisko 900000)

Popisy činností stredísk:

Projektové stredisko STU

Poradenské stredisko STU

Útvar hlavného kontrolóra

Útvar vzdelávania a starostlivosti o študentov

Útvar vedy a medzinárodnej vedecko technickej spolupráce

Útvar práce s verejnosťou

Útvar medzinárodných vzťahov

Útvar projektu ACCORD

Právny a organizačný útvar

Ekonomický útvar

Referát daní

Oddelenie rozpočtu a financovania

Oddelenie finančného účtovníctva

Útvar ľudských zdrojov

Útvar verejného obstarávania

Investičný útvar

Projektové stredisko STU

Útvar štrukturálnych fondov

Poradenské centrum STU

5.1 Analýza organizácie pracovných miest na Strojníckej fakulte STU

Zoznam zamestnancov a pracovných miest na Strojníckej fakulte, STU (kmeňové stredisko 020000), vrátane zamestnancov PP -HPP doba určitá, PP-HPP doba neurčitá, PP-dohoda (ku dňu 24.05.2022):

Tabuľka 9: Zoznam zamestnancov a pracovných miest na Strojníckej fakulte STU

020900	Dekanát SF	Odborný pracovník v oblasti rozpočtu	3
		Pracovník správy registratúry	2
		Špecialista v oblasti personalistiky	1
		Špecialista pre oblasť vzdelávania a rozvoja	6
		Špecialista pre styk s verejnosťou	2
		Odborný administratívny asistent	1
		Odborný pracovník v oblasti rozpočtu	3
		Odborný pracovník v oblasti účtovníctva	4
		Odborný pracovník v oblasti kalkulácií a cien	1
		Finančný (ekonomický riaditeľ)	1
		Strojársky špecialista vo výskume a vývoji	1
		Odborný pracovník verejnej správy	1
		Špecialista v oblasti mzdového účtovníctva	1
		Odborný pracovník mzdovej agendy	1
		Projektový špecialista (projektový manažér)	1
		pracovných miest spolu	26
		020100	Centrum inovácií
Iný technik	1		
Strojársky špecialista vo výskume	3		
Obrábač kovov	2		
pracovných miest spolu	7		
020090	Výpočtové a informačné stredisko	Riadiaci pracovník prevádzky	1
		knihovník	3
		Správca siete	1
		Správca databáz	1
		pracovných miest spolu	6
020905	Útvar technicko-prevádzkových činností	Riadiaci pracovník	1
		Upratovačka	5
		vrátnik	7
		údržbár	1
		murár	1
		Stavebný a prevádzkový elektrikár	1
		Pracovník fyzickej ochrany majetku	1
		Vodič osobného motorového vozidla	1
		Nákupca odborný pracovník pre materiál	1

	pracovných miest spolu	19
020920 Ústav jazykov a športu	Lektor vysokej školy	1
	Pracovník na sklade	1
	Odborný asistent vysokej školy	10
	pracovných miest spolu	12

Opisy prác zamestnancov SF

Tabuľka 10: Opisy prác zamestnancov Strojníckej fakulty STU

Práce	Opis práce zamestnanca
Odborný pracovník verejnej správy	Koncepčné a koordinačné zabezpečovanie súťažných podkladov s rozhodujúcim vplyvom na výsledok procesu verejného obstarávania zamestnancom po získaní odbornej spôsobilosti. Zabezpečenie správy majetku zamestnávateľa vo vymedzenej oblasti.
Odborný pracovník v oblasti rozpočtu	Samostatná odborná práca na úseku rozpočtovania a financovania
Špecialista pre oblasť vzdelávania a rozvoja	Odborná práca pri zabezpečovaní študijnej a sociálnej agendy študentov fakulty alebo vysokej školy, sledovanie a overovanie získaných kreditov vrátane prípravy rozhodnutí
Špecialista pre oblasť vzdelávania a rozvoja	Koordinovanie a organizačné zabezpečovanie študijného procesu študentov fakulty alebo vysokej školy
Pracovník správy registratúry	Komplexné zabezpečovanie a usmerňovanie správy registratúry a registratúrneho strediska zamestnávateľa vrátane vydávania osvedčení z registratúrnych záznamov
Prevádzkový pracovník	
Knihovník	Samostatné vykonávanie špecializovanej knihovníckej, bibliografickej, referenčnej a inej informačnej činnosti, spracúvanie menného popisu pre národnú bibliografiu, lokálne a súborné katalógy, práca s automatizovanými informačnými zdrojmi
Technický pracovník	Zabezpečovanie nových skúšobných postupov a metód na skúšanie výrobkov
	Koncepčná a analytická činnosť a príprava podkladov na rozhodovanie o ekonomických otázkach spadajúcich do rozsahu kompetencie zamestnávateľa na celoštátnej úrovni

5.2 Analýza organizácie pracovných miest na Fakulte chemickej a potravinárskej technológie STU

Zoznam pracovných miest (bez zaradenia zamestnancov) na Fakulte chemickej a potravinárskej technológie STU v Bratislave (kmeňové stredisko 040000), vrátane zamestnancov PP -HPP doba určitá, PP-HPP doba neurčitá, PP-dohoda (ku dňu 24.05.2022):

Tabuľka 11: Zoznam pracovných miest na Fakulte chemickej a potravinárskej technológie STU

040900	Dekanát FCHPT	Tajomník fakulty	1
		Pracovníčka pre ekonomické činnosti	1
		Pracovníčka pre študijné záležitosti	5
		Pracovníčka pre ved.-výskumnú činnosť	1
		Pracovníčka pre plán a rozpočet	3
		Finančná účtovníčka	2
		Pracovníčka pre zahraničné styky	1
		Vedúca ekonomického útvaru	2
		Pokladníčka	1
		Mzdová účtovníčka	2
		Pracovníčka pre personálne činnosti	2
		Pracovníčka pre ved.-výskumnú činnosť	4
		pracovných miest spolu	25
040330	Oddelenie jazykov	sekretárka	1
		Odborná asistentka bez vedeckej hodnosti	2
		Odborná asistentka	3
		pracovných miest spolu	6
040340	Oddelenie telesnej výchovy a športu	Vedúci oddelenia	1
		Odborný asistent	5
		skladníčka	1
		pracovných miest spolu	7
040680	Slovenská chemická knižnica	Riaditeľ	1
		Knihovník/knihovníčka	9
		technický pracovník IKT	1
		prac. technickej obsluhy a údržby VS	3
		Technický pracovník	1
		pracovných miest spolu	15
040940	Technicko-prevádzkové oddelenie	Vedúci prevádzkový pracovník	1
		Domovník-údržbár	1
		elektromechanik	3
		Montér výťahov	2
		Posol-doručovateľ	2
		Pracovníčka pre správu a predaj majetku	1
		Pracovník pre verejné obstarávanie	2
		Pracovník MTZ	1

	Prevádzkový pracovník	3
	strážnik	2
	Strojný zámočník	1
	šatniar	1
	Technicko-hospodársky pracovník	1
	Údržbár	3
	upratovač	28
	vrátnik	3
	pracovných miest spolu	59

Opisy pracovných miest FCHPT:

Tajomník fakulty a vedúci projektového strediska

Vedúci projektového strediska

Odborná pracovníčka verejnej správy pre ekonomické činnosti

Referentka oddelenia pre vedu a výskum

Vedúca pedagogického útvaru

Referentka pedagogického oddelenia

Pracovníčka pre študijné záležitosti

Vedúca ekonomického útvaru

Účtovník-rozpočtár všeobecnej uctárne

Finančný účtovník rozpočtár všeobecnej uctárne

Pokladník všeobecnej uctárne

Referentka vo všeobecnej uctárni

Účtovník všeobecnej uctárne

Rozpočtár všeobecnej uctárne

Účtovník – rozpočtár, likvidátor cestovných príkazov

Vedúca oddelenia ľudských zdrojov

Referentka mzdovej uctárne

Pracovník pre personálne záležitosti

Pracovníčka pre vedecko-výskumnú činnosť

Pracovníčka projektového strediska

5.3 Manažérske zhrnutie

Na základe podkladov od tajomníkov fakúlt boli sumarizované počty zamestnancov a počty pracovných miest na vybraných fakultách. Hodnotenie počtu pracovných miest alebo počtu zamestnancov na pracovných miestach nie je predmetom tejto analýzy. Predmetom hodnotenia bol obsah pracovných miest na vybraných pracoviskách, ich zaradenie do organizačnej štruktúry fakulty a vzájomná interakcia. Predmetom analýzy boli pracovné miesta útvarov, ktoré boli definované ako útvary pre realizáciu biznis funkcií fakúlt a interakcie s pracoviskami na rektoráte, a celouniverzitnými pracoviskami. Ide o pracoviská na dekanáte. Z analýzy boli vynechané ústavy, katedry a špecializované pracoviská, ktoré fakulty prevádzkujú v súvislosti so špecifikami svojej vedecko-výskumnej činnosti. Na oboch fakultách sú pracovné miesta, ktoré sú vykonávané na ako trvalý pracovný pomer, pracovný pomer na dobu určitú aj ako dohoda o vykonaní práce, alebo o pracovnej činnosti.

Strojnícka fakulta STU v Bratislave definuje obsah pracovných miest podľa vykonávateľov (zamestnancov) prác. Opisy prác nie sú priradené k pracovným pozíciám, ale k zamestnancom. Opis prác ku každej pracovnej pozícii v sledovanom stredisku (020900) chýbajú. Pracovné miesta nie sú v súlade s katalógom pozícií STU (zdroj: Magion system, a.s.) Obsahom opisov prác sú činnosti, ktorými je definovaný obsah práce, nie sú však uvedené zodpovednosti ani interakcia s inými prácami v organizačnej štruktúre. Opisy prác obsahovali aj stručnú špecifikáciu požiadaviek na zamestnanca, ktorá sa týkala iba dosiahnutého vzdelania. Tu odporúčame rozšíriť zoznam požadovaných znalostí, zručností a predpokladov, pre výkon obsahu práce. Ďalej odporúčame vytvoriť opis práce pre každú pozíciu v katalógu prác, aj v prípade, že pozícia je vytvorená, ale nie je obsadená.

Fakulta chemickej a potravinárskej technológie STU v Bratislave poskytla opisy pracovných miest v sledovanom stredisku (040900), pričom mnohé pracovné miesta nie sú v súlade s katalógom pozícií STU (zdroj: Magion system, a.s.). Opisy prác obsahujú zoznam činností, ktoré sú obsahom pracovného miesta, kvalifikačný predpoklad v podobe dosiahnutého vzdelania. Definovanie zodpovednosti, spôsoby spolupráce, alebo očakávané výsledky práce obsahom opisov prác spravidla nie sú. Chýba tiež bližšia špecifikácia požiadaviek na zamestnancov, ktorá obsahuje okrem dosiahnutého vzdelania, alebo praxe aj znalosti, zručnosti a postoje.

Hlavným zistením tejto analýzy je skutočnosť, že pracovné miesta nie sú jednoznačne definované ani priradené do organizačnej štruktúry fakúlt. Opisy prác oboch fakúlt obsahujú výpočet činností, bez priradenia zodpovednosti, alebo vzájomnej interakcie medzi prácami a pracoviskami. Špecifikácia požiadaviek na zamestnanca spravidla absentuje, alebo je definovaná kvalifikačným predpokladom vzdelania.

Špecifikácia obsahu pracovných miest zaradením zodpovedností, výkonových noriem a interakcie s inými pracovnými miestami umožní presnejšie vymedzenie pracovného miesta v štruktúre, opodstatnenosť počtu zamestnancov na pracovných miestach a účelnosť pracovného miesta v štruktúre fakulty.

6 Analýza organizácie pracovných miest na rektoráte a celouniverzitných pracoviskách STU

6.1 Pracoviská na rektoráte a celouniverzitné pracoviská

Zoznam zamestnancov (kmeňové stredisko 9), vrátane zamestnancov PP -HPP doba určitá, PP-HPP doba neurčitá, PP-dohoda (ku dňu 25.02.2022):

Tabuľka 12: Zoznam zamestnancov STU

Pracovisko	Počet zamestnancov
901010 Vedenie STU	6
901101 Útvar - Kancelária rektora	5
901102 Útvar hlavného kontrolóra	3
901111 Útvar vzdelávania a star.o štud.	5
901112 Útvar medzinárodných vzťahov	6
901121 Útvar vedy a medzin. vedeckotechnickej spolupráce	8
901131 Útvar práce s verejnosťou	6
901501 Útvar - Kancelária kvestora	4
901510 Ekonomický útvar	1
901511 Oddelenie rozpočtu a financovania	5
901512 Oddelenie finančného účtovníctva	10
901513 Referát daní	1
901520 Právny a organizačný útvar	4
901530 Útvar ľudských zdrojov	7
901540 Útvar verejného obstarávania	4
901550 Útvar energetiky a revíznych činností	3
901560 Útvar prevádzky a kríz.riadenia	1
901561 Oddelenie údržby a MTZ	8
901562 Oddelenie dopravy	3
901563 Oddelenie technicko-prevádzkové	20
901570 Investičný útvar	2
901580 Útvar projektu ACCORD	10
902010 Archív STU	4
902020 Ústav manažmentu STU	8
902021 ÚM - Oddelenie ekonomiky a riadenia stav	13
902022 ÚM - Oddelenie priestorového plánovania	17
902023 ÚM - Oddelenie ekonomiky a manažmentu	5
902024 ÚM - Oddelenie manažmentu chemických	8
902040 Inštitút celoživotného vzdelávania	2
902043 Centrum vzdelávania	1
902045 Univerzita tretieho veku	6
902046 Jazykové centrum	2

902060	Vydavateľstvo SPEKTRUM STU	8
902080	Centrum výpočtovej techniky	5
902081	VS Námestie slobody	23
902082	VS Vazovova-Mýtna	11
902086	Úsek informačných systémov	14
902300	Know-how centrum STU	1
902310	Univerzitný technologický inkubátor	5
902322	Centrum pre ochranu dušev. vlastníctva	2
902500	Projektové stredisko STU	5
902501	Útvar štrukturálnych fondov	2
902502	Útvar EIT	3
902800	Poradenské centrum STU	2
940000	Vysokoškolský umelecký súbor TECHNIK	21
960000	Centrum akademického športu	7

6.2 Pracovné miesta na rektoráte a celouniverzitných pracoviskách

Katalóg pozícií na kmeňovom stredisku 9, okrem správy účelových zariadení, študentských domov a študentských jedální (v období 01/2022-01/2022):

Tabuľka 13: Katalóg pozícií na kmeňovom stredisku 9

Pracovisko	pracovné pozície	počet
901010 Vedenie STU	rektor	1
	prorektor	5
	pracovných miest spolu	6
901101 Útvar - Kancelária rektora	pracovník pre zahraničné vzťahy	1
	hovorca a poradca pre strategickú komunikáciu	1
	redaktor	1
	asistentka	1
	pracovných miest spolu	4
901102 Útvar hlavného kontrolóra	kontrolór	3
901111 Útvar vzdelávania a star.o štud.	pracovník pre študijné záležitosti	4
	pracovník pre vnútorný systém kvality	1
	pracovných miest spolu	5
901112 Útvar medzinárodných vzťahov	pracovník pre zahraničné styky	6
901121 Útvar vedy a medzin. vedeckotechn spolup	nepomenované prac. miesta (PP-dohoda)	3
	pracovník pre ved.-výsk. činnosť	2
	pracovník pre zahraničné styky	1
	odborný administratívny pracovník	1
	odborný pracovník pre štrukt. Fondy	1

	pracovních miest spolu	8
901131 Útvar práce s verejnou	nepomenované prac. miesta (PP-dohoda)	2
	Vedúci odborný informačný pracovník	1
	Pracovník v oblasti výp. techniky	2
	redaktor	1
	pracovních miest spolu	6
901501 Útvar - Kancelária kvestora	kvestor	1
	pracovník pre zahraničné styky	2
	asistentka	1
	pracovních miest spolu	4
901510 Ekonomický útvar	vedúci ekonomického útvaru	1
901511 Oddelenie rozpočtu a financovania	vedúca odd.plánu, rozpočtu a VER	1
	pracovník pre plán a rozpočet	4
	pracovních miest spolu	5
901512 Oddelenie finančného účtovníctva	finančný účtovník	7
	pracovník správy majetku	3
	pracovních miest spolu	10
901513 Referát daní	finančný účtovník	1
901520 Právny a organizačný útvar	právník	3
	odborný administratívny pracovník	1
	pracovních miest spolu	4
901530 Útvar ľudských zdrojov	vedúca odd. ľudských zdrojov	1
	pracovník ekonomiky práce	1
	pracovník pre personálne činnosti	2
	mzdový účtovník	3
	pracovních miest spolu	7
901540 Útvar verejného obstarávania	pracovník pre verejné obstarávanie	4
901550 Útvar energetiky a revízií činností	pracovník pre energetiku a rev.činnosť	3
901560 Útvar prevádzky a kríz.riadenia	vedúca prevádzkového útvaru	1
901561 Oddelenie údržby a MTZ	skladník	1
	domovník-údržbár	2
	murár	1
	prevádzkový zámočník	1
	maliar natierač	1
	prevádzkový elektrikár	2
	pracovních miest spolu	8

901562	Oddelenie dopravy	pracovník autodopravy	1
		vodič osobných automobilov	2
		pracovných miest spolu	3
901563	Oddelenie technicko-prevádzkové	prevádzkový pracovník	1
		archivár	1
		administratívny pracovník v podateľni	1
		upratovač	9
		vrátnik	8
		pracovných miest spolu	20
901570	Investičný útvar	pracovník pre investičné činnosti	2
901580	Útvar projektu ACCORD	odborný pracovník pre štrukt. Fondy	10
902010	Archív STU	vedúci celoškolského zariadenia	1
		archivár	3
		pracovných miest spolu	4
902020	Ústav manažmentu STU	nepomenované prac. miesta (PP-dohoda)	4
		pracovník pre zahraničné styky	1
		pracovník pre študijné záležitosti	1
		výskumný pracovník s vš.vzdelaním	2
		pracovných miest spolu	8
902021	ÚM - Oddelenie ekonomiky a riadenia	profesor	4
		docent	1
		odborný asistent	8
		pracovných miest spolu	13
902022	ÚM - Oddelenie priestorového plánovania	nepomenované prac. miesta (PP-dohoda)	1
		profesor	2
		docent	4
		odborný asistent	3
		odborný asistent bez ved. hodnosti	1
		technický pracovník	1
		výskumný pracovník s vš.vzdelaním	2
		pracovných miest spolu	14
902023	ÚM - Oddelenie ekonomiky a manažmentu	odborný asistent	7
902024	ÚM - Oddelenie manažmentu chemických	docent	4
		odborný asistent	3
		pracovných miest spolu	14
902040	Inštitút celoživotného vzdelávania	riaditeľ univerzitného pracoviska	1
		pracovník pre ekonomické činnosti	1
		pracovných miest spolu	2

902043	Centrum vzdelávania	pracovník pre koncepciu a rozvoj	1
902045	Univerzita tretieho veku	nepomenované prac. miesta (PP-dohoda)	16
		pracovník pre koncepciu a rozvoj	1
		pracovních miest spolu	17
902046	Jazykové centrum	pracovník pre koncepciu a rozvoj	1
		nepomenované prac. miesta (PP-dohoda)	1
		pracovních miest spolu	2
902060	Vydavateľstvo SPEKTRUM STU	riaditeľ univerzitného pracoviska	1
		finančný účtovník	2
		pracovník pre edičnú a publikačnú činnosť	3
		odborný administratívny pracovník	1
		reprodukčný grafik, retušúr	1
		pracovních miest spolu	8
902080	Centrum výpočtovej techniky	riaditeľ univerzitného centra	1
		Pracovník v oblasti výp. techniky	2
		programátor VS	2
		pracovních miest spolu	5
902081	VS Námestie slobody	vedúci VS	1
		programátor VS	5
		pracovník operačných systémov VS	5
		pracovník technickej obsluhy a údržby VS	1
		operátor VS	10
		pracovních miest spolu	22
902082	VS Vazovova-Mýtina	nepomenované prac. miesta (PP-dohoda)	1
		vedúci VS	1
		programátor VS	2
		pracovník technickej obsluhy a údržby VS	3
		pracovník operačných systémov VS	2
		mechanik počítačích strojov	1
		organizátor prevádzky VS	1
		pracovních miest spolu	11
902086	Úsek informačných systémov	vedúci VS	1
		matematik-analytik VS	5
		programátor VS	5
		Pracovník v oblasti výp. techniky	3
		pracovních miest spolu	14
902300	Know-how centrum STU	riaditeľ univerzitného pracoviska	1
902310	Univerzitný technologický inkubátor	pracovník pre vedecko-výskumnú činnosť	4

	organizačný pracovník	1
	pracovných miest spolu	5
902322 Centrum pre ochranu dušev. vlastníctva	pracovník pre duševné vlastníctvo	1
	nepomenované prac. miesta (PP-dohoda)	1
	pracovných miest spolu	2
902500 Projektové stredisko STU	nepomenované prac. miesta (PP-dohoda)	1
	riaditeľ univerzitného pracoviska	2
	asistentka	1
	odborný pracovník pre štrukt. fondy	1
	pracovných miest spolu	5
902501 Útvar štrukturálnych fondov	odborný pracovník pre štrukt. fondy	2
902502 Útvar EIT	nepomenované prac. miesta (PP-dohoda)	1
	odborný pracovník pre štrukt. fondy	2
	pracovných miest spolu	3
902800 Poradenské centrum STU	pracovník pre špecifické potreby študentov	2
940000 Vysokoškolský umelecký súbor TECHNIK	vedúca účelového zariadenia	1
960000 Centrum akademického športu	vedúci účelového zariadenia	1
	organizačný pracovník	1
	údržbár-domovník	2
	prevádzkový pracovník	2
	upratovač	1
	pracovných miest spolu	7

6.3 Manažérske zhrnutie

Na základe podkladov od kvestora univerzity a prorektorov boli sumarizované počty zamestnancov a počty pracovných miest na pracoviskách rektorátu a celouniverzitných pracovísk. Hodnotenie počtu pracovných miest alebo počtu zamestnancov na pracovných miestach nie je predmetom tejto analýzy.

Pre účely analýzy boli k dispozícii popisy činností vybraných stredísk, referátov a útvarov rektorátu a celouniverzitných pracovísk. Vybrané boli organizačné zložky, ktoré boli určené pre procesnú analýzu, alebo boli identifikované ako miesta interakcie s fakultami. Opisy prác pracovných pozícií na jednotlivých útvaroch neboli k dispozícii.

Najdôležitejším zistením analýzy je skutočnosť, že pracovné miesta sú nejednoznačne vymedzené vo vzťahu k organizačnej zložke a účelnosti. Napríklad miesto pracovník pre zahraničné styky, alebo pracovníčka pre študijné záležitosti sa vyskytuje vo viacerých organizačných zložkách. Miesto organizačný pracovník alebo asistent nie je jasne rozlíšené. V popisoch činností stredísk sa často vyskytuje „koordinácia“, alebo odkaz na fakultných koordinátorov. Na fakultách sa však pracovné miesto s názvom koordinátor nevyskytuje.

Interakcia rektorátnych a fakultných pracovísk tiež nie je súčasťou obsahu skúmaných opisov práce. Z popisov je teda ťažko určiť, kde a akým spôsobom rektorátne pracoviská spolupracujú s fakultami. Ďalej sú v organizačných jednotkách vytvorené pracovné miesta, ktoré nie sú pomenované. Ide o pracovné miesta mimo pracovného pomeru na dobu určitú, alebo neurčitú.

Na fakultách sú vytvorené útvary, ktoré podľa popisov práce vykonávajú činnosti opísané v popisoch činnosti útvarov rektorátnych pracovísk a celouniverzitných pracovísk. Ide o útvary rektorátu, kde existujú kompetencie, alebo potenciách ich nadobudnúť, pre centralizované zabezpečenie agendy fakultných útvarov. Ide o nasledovné útvary na rektoráte:

- Útvar ľudských zdrojov: na fakultách sú vytvorené pracovné miesta Špecialista v oblasti personalistiky, Špecialista v oblasti mzdového účtovníctva, Odborný pracovník mzdovej agendy, Mzdová účtovníčka, Pracovníčka pre personálne činnosti.
- Útvar medzinárodných vzťahov: na fakultách sú vytvorené pracovné miesta pracovníčka pre zahraničné styky. Opisy prác pracovníčok pre študijné záležitosti na fakultách tiež obsahujú prácu zabezpečovania študijnej agendy študentov študujúcich na fakulte, spoluprácu so štátnymi inštitúciami pre vybavovanie pobytov zahr. študentov, nostrifikáciu dokladov, atď. Úlohou útvaru je tiež podpora vzdelávania na STU v cudzích jazykoch a medzinárodná spolupráca v oblasti vzdelávania. Otázna je teda úloha Jazykového centra.
- Útvar práce s verejnosťou: na fakultách sú vytvorené pracovné miesta Špecialista pre styk s verejnosťou.
- Útvar verejného obstarávania: na fakultách sú vytvorené pracovné miesta Odborná pracovníčka verejnej správy pre ekonomické činnosti, Pracovník pre verejné obstarávanie, Odborný pracovník verejnej správy.
- Projektové stredisko: na fakultách sú vytvorené pracovné miesta Projektový špecialista (projektový manažér), Vedúci projektového strediska, Pracovníčka projektového strediska.
- Poradenské centrum STU: činnosť centra je zameraná najmä na študentov so špecifickými potrebami. Na fakultách sú vytvorené pracovné miesta, ktorých obsahom je agenda sociálnej starostlivosti o študentov, zabezpečenie zdravotných prehliadok, priznanie štipendia, atď.
- Útvar vzdelávania a starostlivosti o študentov: z popisu činnosti útvaru nie je zrejmé za aký typ starostlivosti je útvar zodpovedný. Činnosti starostlivosti o študentov sú zaradené v opisoch prác útvarov na fakultách. Napr. zabezpečenie poradenskej, rozborovej a študijnej činnosti, od prijímacieho pokračovania a zápis študentov po slávnostnú promóciu, overovanie a sledovanie kreditov, príprava rozhodnutí, atď. Útvar vzdelávania a starostlivosti o študentov. Agenda komplexného overovania (verifikácie) štúdia študentov a absolventov STU, je prítomná na rektorátnom útvare, zároveň patrí do agendy študijných referátov fakúlt. Hlavná činnosť rektorátneho útvaru vzdelávania a starostlivosti o študentov v predmetných oblastiach je zameraná na metodickú podporu fakúlt STU, univerzitných pracovísk STU a účelových zariadenia STU, o obsahu vzdelávania študentov ani zamestnancov nerozhoduje a starostlivosť študentom neposkytuje.

Kvantifikácia požiadaviek na počet zamestnancov kladených na STU externým prostredím musí byť verifikovaná vedením STU. Keďže predmetom projektu neboli všetky organizačné útvary STU, pre rozhodnutia o počte pracovných miest a počte zamestnancov bude potrebné vykonať hĺbkovú analýzu práce na všetkých organizačných útvaroch STU. Navrhnuté organizačné zmeny bude potrebné podporiť revíziou a aktualizáciou existujúcich interných predpisov STU, ktoré upravujú priebeh vykonávaných procesov. Jedným zo základných predpokladov pre úspešnú implementáciu je stotožnenie sa vedenia fakúlt a univerzity so zmenami. Realizácia zmien si bude vyžadovať komplexné riadenie zmien a organizačnej kultúry. Predmetom návrhu zmien neboli útvary zabezpečujúce údržbu a správu majetku, Ústav manažmentu, Inštitút celoživotného vzdelávania, Univerzita tretieho veku, Archív STU, Vydavateľstvo SPEKTRUM, Centrum výpočtovej techniky, Centrum akademického športu, ani umelecký súbor Technik.

7 Analýza funkcií rektorátu

7.1 Rektorát a samosprávna pôsobnosť fakúlt

Rektor je štatutárnym orgánom STU, riadi ju, koná v jej mene a zastupuje ju navonok. V rámci činnosti Rektorátu STU riadi prorektorov a kvestora, ukladá im úlohy a kontroluje ich činnosť, v rámci vzťahov s verejnosťou koordinuje aktivity, a to i v masovokomunikačných prostriedkoch. Podľa Organizačného poriadku STU rektor riadi činnosť piatich prorektorov:

- Prorektor pre vzdelávanie a starostlivosť o študentov
- Prorektor pre vedu a doktorandské štúdium
- Prorektor pre strategické projekty a rozvoj
- Prorektor pre inovácie a prax
- Prorektor pre propagáciu a zahraničie.

Na základe Príkazu rektora č. 12/2021 – PR Určenie kompetencií prorektorov STU v Bratislave stanovil rektor prerozdelenie kompetencií, keď prorektor pre strategické projekty a rozvoj získal aj agendu prorektora pre inovácie a prax a bolo vytvorené nové miesto prorektora pre informatizáciu a šport. Taktiež agendu doktorandského štúdia presunul z prorektora pre vedu a doktorandské štúdium na prorektora pre vzdelávanie a prorektorovi pre vedu upravil titul na prorektor pre vedu a výskum.

Rektor riadi **Rektorát STU**, a v rámci neho **Útvar kancelárie rektora**, **Útvar hlavného kontrolóra** a univerzitné pracovisko **Ústav manažmentu STU**. Rektor je oprávnený poveriť iných zamestnancov STU priamym riadením ním určených univerzitných pracovísk alebo účelových zariadení STU.

V súlade s Organizačným poriadkom sa STU člení na:

- a) fakulty,
- b) iné pedagogické, výskumné, vývojové, umelecké, hospodársko-správne a informačné pracoviská (ďalej len univerzitné pracoviská),
- c) účelové zariadenia.

Mimo Organizačného poriadku sú upravené špecializované pracoviská ako aj súkromné spoločnosti či občianske združenia, ktoré sú registrované na STU ako napr. materská škola STUbáčik.

Na STU je dôležité rozlišovať a) **samostatne hospodáriace súčasti STU**, ktoré vedú najmä vlastné účtovníctvo, činnosti na úseku hospodárenia a na úseku ľudských zdrojov, a b) **centrálne plánované súčasti STU**, pre ktoré v zmysle Organizačného poriadku STU vykonávajú tieto činnosti organizačné zložky Rektorátu STU. Samostatne hospodáriacimi súčasťami sú fakulty, Rektorát STU a dve účelové zariadenia: ÚZ STU v Gabčíkove ako aj ÚZ Študentské domovy a jedálne STU.

Samosprávnosť fakúlt garantuje čl. 3 Organizačného poriadku STU, ktorý dáva fakultám právomoc rozhodovať alebo konať v týchto veciach:

- určovanie ďalších podmienok prijatia na štúdium v súlade s § 27 ods.1 písm. i) zákona o vysokých školách č. 131/2002 Z. z. v znení neskorších noviel (ďalej len „zákon“) a rozhodovanie v prijímacom konaní na študijné programy uskutočňované na fakulte,
- vytváranie nových akreditovaných študijných programov a ich uskutočňovanie na fakulte,
- rozhodovanie vo veciach týkajúcich sa akademických práv a povinností študentov zapísaných na štúdium podľa študijných programov uskutočňovaných na fakulte,
- uzatváranie, zmeny a zrušovanie pracovnoprávných vzťahov uskutočňovaných na fakulte,
- vykonávanie podnikateľskej činnosti podľa pravidiel určených v čl. 29 štatútu,
- spolupráca s inými vysokými školami, právnickými osobami a fyzickými osobami, a to aj so zahraničnými, v oblastiach, v ktorých fakulta pôsobí,
- **spravovanie a údržba zvereného hnutelného a nehnuteľného majetku.**

Okrem toho rektor STU môže v zmysle čl. 9 Organizačného poriadku STU splnomocniť nemu podriadeného zamestnanca (predovšetkým kvestora a dekanov fakúlt), a to v zmysle bodu 5 toho istého článku aj na vydanie právnych noriem. Tieto právomoci sú ďalej bližšie určené v **Smernici rektora č. 4/2013-SR Pravidlá vydávania interných predpisov** Slovenskej technickej univerzity v Bratislave.

Oprávnenie k finančným operáciám pre fakulty vyplýva z **Podpisového poriadku STU (Smernice rektora č. 1/2013 – SR)**, konkrétne z čl. 2 ods. 4, v ktorom sa hovorí, že dekan je oprávnený podpísať zmluvy na nadobudnutie tovaru, prác a služieb, ak cena tovaru, prác alebo tovarov nie je v jednotlivom prípade vyššia alebo je rovná 50 tis € bez DPH, za podmienky, že platba bude financovaná z rozpočtu fakulty. Okrem toho sa v čl. 2 ods. 5 tohto Podpisového poriadku ustanovilo, že rektor je oprávnený na návrh príslušného dekana alebo z vlastného podnetu udeliť osobitné písomné plnomocenstvo na podpísanie iných ako v bode 4 tohto článku uvedených zmlúv, ktorými sa rozumejú podľa čl. 1 ods. 3 aj písomné objednávky.

Z analýzy vedenia rektorátu ale aj vedenia fakúlt STU vyplýva, že mnohí zamestnanci si nie sú vedomí legislatívnej úpravy ich kompetencií na STU a konajú skôr na základe tradícií. **To vytvára chaos pri tvorbe dokumentov, keď nie je zrejmé, ako zmeny legislatívne implementovať, resp. právne normy si vzájomne odporujú.**

Okrem toho naša analýza nás vedie k záveru, že procesovanie faktúr vykazuje neefektivitu. V zmysle Čl. 4 Smernice kvestora č. 3/2013 – SK Obeh účtovných dokladov v podmienkach univerzitných pracovísk a vybraných účelových zariadení Slovenskej technickej univerzity v Bratislave „*Vecnú správnosť overujú zamestnanci vecne príslušných organizačných zložiek, pritom títo zamestnanci sú povinní potvrdiť súlad so zmluvami, rozhodnutiami, internými predpismi STU a pod. a tiež sú povinní uviesť popis účtovnej operácie. Prípustnosť operácie schvaľuje vedúci príslušnej organizačnej zložky v zmysle právomocí podľa Organizačného poriadku Rektorátu STU a Podpisového poriadku STU. Formálnu správnosť overujú zodpovední zamestnanci ekonomického útvaru Rektorátu STU.*“ Z rozhovorov vyplýva, že schvaľovaniu fakturácie predchádza aj schvaľovanie objednávok rovnakým spôsobom, čo otvára otázku, či tento duplicitný mechanizmus schvaľovania je nutný. Na EU v Bratislave

napríklad funguje systém schvaľovania Požiadavky na vystavenie objednávky, pričom faktúru k tejto Požiadavke následne schvália už len dvaja zamestnanci finančného oddelenia.

Podľa vnútorného predpisu č. 9/2013 Pravidlá pre vykonávanie podnikateľskej činnosti na Slovenskej technickej univerzite v Bratislave – Čl. V. bod 10 písm. b) univerzitná réžia predstavuje univerzitné náklady v rámci podnikateľskej činnosti a stanovuje sa na 1% z celkového výnosu podnikateľskej činnosti. V zmysle Príkazu rektora č. 2/2014 sa však správna réžia podnikateľskej činnosti vykonávanej na Rektoráte STU, centrálne financovaných súčastiach STU a vybraných účelových zariadeniach STU vo výške 1% uplatňuje len na Inštitút celoživotného vzdelávania. Poradenské centrum je oslobodené od platenia správnej réžie. Centrum akademického športu, súbor Technik, Centrum výpočtovej techniky, Vydavateľstvo Spektrum alebo Know-how centrum majú predpísané platenie správnej réžie vo výške 20% výnosov.

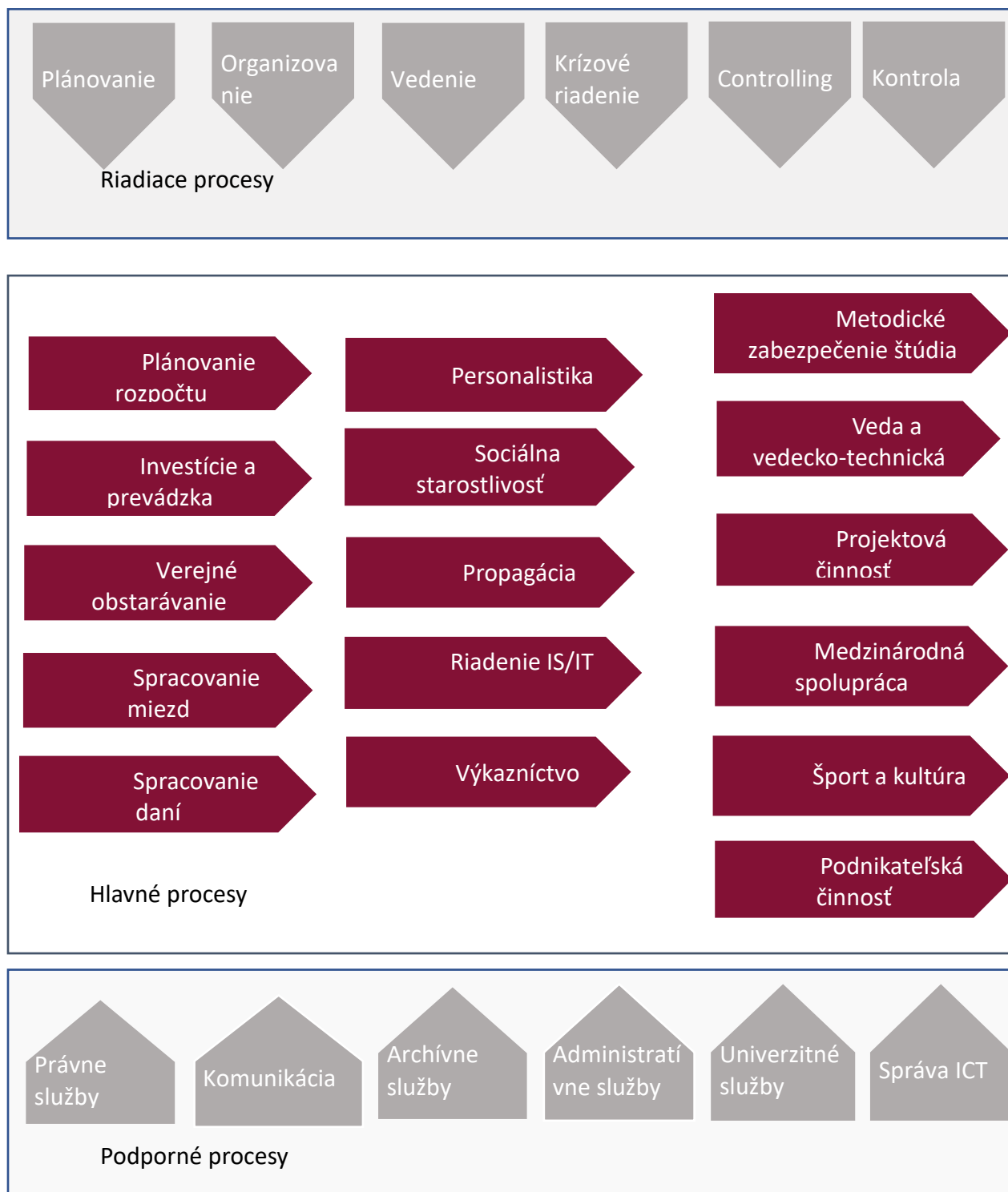
Podľa zistení z údajov rektorátu viaceré tieto univerzitné pracoviská a účelové zariadenia v súčasnosti negenerujú výnosy. Je však možné zaregistrovať, že v sídle STU je registrované združenie Pro Technik STU, ktorého priemerné ročné výnosy za posledné tri roky boli 38 359,- Eur a počet ani náklady za zamestnancov nie sú známe (podľa finstat.sk). Je teda oprávnené sa domnievať, že existuje viacero právnych subjektov registrovaných na sídle STU, ktoré svoje náklady registrujú na STU ale výnosy na tieto iné právne subjekty.

Procesný model rektorátu a celouniverzitných pracovísk STU je vystavaný z niekoľkých úrovní. Na úrovni prvej vrstvy je model organizovaný do troch základných častí, riadiace, hlavné a podporné procesy, ktoré sa následne členia na jednotlivé subprocesy. Model vznikol ako jeden z výsledkov analýz prostredníctvom štruktúrovaných rozhovorov, ktoré boli realizované so zástupcami vedenia fakúlt, vedenia univerzity a vybraných celouniverzitných pracovísk. Pri tvorbe boli zohľadnené rôzne faktory a je možné že činnosť jedného oddelenia sa môže nachádzať v rôznych procesoch. Je preto potrebné vnímať model ako celok, nie iba vybranú procesnú oblasť ktorá by mohla súvisieť s konkrétnym oddelením. Príkladom môže byť oddelenie finančnej účtárne, ktorého zamestnanci zastrešujú agendu niekoľkých procesných skupín. Z pohľadu procesného modelu to znamená, že nevykonávajú aktivity iba v oblasti ekonomického a finančného riadenia, ale aj v oblasti výkazníctva. Organizovanie, ako riadiaci proces je tiež možné uviesť ako prítomný vo viacerých organizačných jednotkách.

7.1.1 Manažérske zhrnutie

- reflektovať zmeny vo vedení univerzity (nový prorektor pre informatizáciu a šport, zmeny v agende prorektorov) v Organizačnom poriadku STU,
- v pripravovanom Štatúte STU, Organizačnom poriadku STU, Organizačnom poriadku Rektorátu STU aj Podpisovom poriadku STU presnejšie zdefinovať rozsah kompetencií rektora, prorektorov a dekanov,
- vytvárať prehľady právnych noriem STU a prideliť zodpovedné osoby za ich aktualizácie,
- mapovať harmonogram prijímania vnútorných právnych noriem,
- zefektívniť procesovanie interných dokumentov novelou Smernice o obehu účtovných dokladov (faktúry napríklad je možné podpisovať už len dvoma zodpovednými osobami, ktoré ich skontrolujú voči obsahu objednávky),

- vykonať účtovný audit právnických osôb registrovaných na sídle STU a zväziť optimalizáciu príjmov z podnikateľskej činnosti novelou Smernice o podnikateľskej činnosti v súlade s princípom „Kde sú náklady, musia byť aj výnosy“, t.j. združenia, ktorých náklady na zamestnancov hradí STU, by mali svoje výnosy registrovať pod STU a nie na združenia.



Obrázok 32 : Model funkcií rektorátu (súčasný stav - AS IS)

7.2 Analýza funkcií prorektora pre vzdelávanie a starostlivosť o študentov

Tabuľka 14: Analýza funkcií prorektora pre vzdelávanie a starostlivosť o študentov

ID útvaru	Organizačná jednotka	Biznis funkcia úroveň 1	Biznis funkcia úroveň 2	Biznis funkcia úroveň 3
901010	Prorektor pre vzdelávanie a starostlivosť o študentov	Metodicky riadiť vzdelávanie	spolupráca s ministerstvom školstva	metodické usmernenia
			spolupráca s akreditačnou agentúrou	implementácia pravidiel do smerníc STU
			rozhodnutia o školnom	rozhodnutia o výške školného
				rozhodnutia od odpustení školného
			tvorba predpisov pre vzdelávanie	
901111	útvár vzdelávania a starostlivosti o študentov	Udeľovanie ocenení	rozhodnutia o oceneniach STU	cena rektora
				študent roka
			Rozhodnutie o štipendiách	prospechové štipendiá za cenu rektora a študenta roka
			Rozhodnutie o výške školného	posúdenie návrhov z fakúlt
			Uznávanie dokladov	na všetkých stupňoch štúdia
			Rozhodnutia o doktorandskom štúdiu	vystavenie diplomov
			Starostlivosť o študentov	organizácia zasadnutia ak. senátu
				študentský parlament
				stanovovanie ubytovacích kapacít
			účasť v ubytovacej komisii	

				rozhodnutia o pravidlách ubytovania študentov
			spolupráca s Poradenským centrom STU	posudzovanie žiadostí študentov so špecifickými potrebami
				posudzovanie žiadostí o tehotenské štipendiá
			spolupráca s Inštitútom celoživotného vzdelávania	riadenie Univerzity tretieho veku
				riadenie Jazykového centra
				riadenie Automotive MBA
			spracovanie podnetov od študentov	
	tajomníčka rady vnútorného systému kvality (TPP)	Riadenie kvality študijných programov	zosúladienie štandardov a metodické usmernenia pre fakulty	štandardy pre akreditáciu programov na fakultách
				štandardy vnútorného systému zabezpečenia kvality
				metodická podpora pre obsah študijných programov

Účelom úradu prorektora pre vzdelávanie a starostlivosť o študentov je zjednocovať politiky, postupy a praktiky fakúlt v predmetnej oblasti. Fakulty zodpovedajú za riadenie biznis funkcie Vzdelávanie a starostlivosť o svojich študentov samostatne, a na tento účel majú vytvorené vlastné organizačné jednotky. Fakulty postupujú samostatne v riadení študijných programov v slovenskom aj anglickom jazyku, v alokácií študentov zo zahraničia na predmety, alebo študijné programy, v tvorbe rozvrhu, pri meraní kvality a hodnotení vyťaženia učiteľov v pedagogickej oblasti.

7.2.1 Manažérske zhrnutie

Z analýz biznis funkcií na rektoráte sme identifikovali nasledovný priestor pre optimalizáciu v rozdelení funkcie prorektorátu na Riadenie vzdelávania a Riadenie starostlivosti o študentov.

Centralizácia riadenia vzdelávania sa týka nasledujúcich oblastí:

- Riadenie kvality študijných programov, koordinácia práce programových rád a spolupráce s garantmi študijných programov na fakultách, harmonizácia štandardov kvality vzdelávania v súlade s požiadavkami Slovenskej akreditačnej agentúry, harmonizácia merania a hodnotenia kvality vzdelávania, stanovovania a plnenia vzdelávacích cieľov programov, harmonizácia ukazovateľov vyťaženia učiteľov pedagogickou činnosťou. Vytvoriť interný predpis na stanovenie pedagogickej zaťaženia vyučujúcich.
- Koordinácia ponuky predmetov prichádzajúcich zahraničných študentov na krátkodobé, semestrálne a dlhodobé mobility, na fakultách. Spolupráca na riadení programov v cudzích jazykoch na fakultách.
- Účasť na propagácii študijných programov v slovenskom aj anglickom jazyku v podobe odbornej a metodologickej podpory.
- Koordinácia doktorandského štúdia vo všetkých fázach životného cyklu študenta. Pred prijatím na štúdium, vo fáze adaptácie, počas pôsobenia doktorandov na fakultách a po skončení doktorandského štúdia (vytváranie a riadenie pozícií postdoktorandov).
- Riadenie iniciatív pre získanie medzinárodnej akreditácie fakúlt.
- Uznávanie dokladov a overovanie štúdia na všetkých stupňoch, pre programy v slovenskom aj anglickom jazyku.
- Vytvorenie a riadenie celouniverzitných pracovísk pre vyučovanie predmetov, ktoré sú obsahom študijných programov, ale nevyžadujú odbornosť ani garantovanie na fakultách. Vytvorenie Centra telesnej výchovy a športu, Centra matematiky a Centra cudzích jazykov. V týchto centrách sústrediť kapacity učiteľov fakúlt tak, aby neboli znížené požiadavky fakúlt na výuku cudzích jazykov podľa špecifických požiadaviek na profil absolventa študijného programu.

Centralizácia starostlivosti o študentov sa týka nasledujúcich oblastí:

- Rozhodovať o školnom a priznávaní štipendií. Rozhodnutia o štipendiách nárokovateľných zákonom presunúť na Ministerstvo sociálnych vecí a rodiny.
- Riadenie poradenského centra. Presunúť zodpovednosť za celý proces priznávania štipendií všetkých druhov. Rozhodovať o žiadostiach študentov so špecifickými potrebami. Poskytovať psychologické poradenstvo.
- Riadenie kariérneho centra. Poskytovať kariérne poradenstvo, poradenstvo o možnostiach štúdia na STU, o študentských mobilitách, stážach a doplnkovom vzdelávaní.
- Riadenie inštitútu pre celoživotné vzdelávanie, univerzity tretieho veku, detskej univerzity.
- Riadenie Alumni klubu STU.

7.3 Analýza funkcií prorektora pre propagáciu a zahraničie

Tabuľka 15: Analýza funkcií prorektora pre propagáciu a zahraničie

ID útvaru	Organizačná jednotka	Biznis funkcia úroveň 1	Biznis funkcia úroveň 2	Biznis funkcia úroveň 3
901010	Prorektor pre propagáciu a zahraničie	Formovanie stratégie internacionalizácie		
		Riadenie projektov na podporu mobility	získavanie a riadenie projektov grantových schém pre podporu mobility	grantová podpora mobility učiteľov za účelom vyučovania
				grantová podpora mobility učiteľov za účelom školenia
				grantová podpora študentských mobility študentov
				grantová podpora zahraničných stáží
			získavanie projektov zo schémy Erasmus+	podpora aktivít strategických partnerstiev
		Riadenie vzťahov so zahraničnými partnermi	získavanie a udržiavanie zahraničných partnerov	komunikácia so zahraničnými partnermi
			riadenie bilaterálnych zmlúv	podpisovanie
				hodnotenie plnenia obsahu
				archivácia
			riadenie členstiev v medzinárodných sieťach	rozhodovanie o členstvách
				rozhodovanie o rozpočte na členstvá
		vedenie časopisu SPEKTRUM	propagácia STU prostredníctvom časopisu	

901112	Útvar medzinárodných vzťahov	evidencia služobných ciest	evidencia zahraničných služobných ciest z programu Erasmus+ a CEEPUS	evidencia cestovných príkazov
		príprava finančných zmlúv pre zahraničné mobility grantových schém ERASMUS+ a CEEPUS učiteľov	schválenie a archivácia	
		príprava finančných zmlúv pre zahraničné mobility grantových schém ERASMUS+ a CEEPUS študentov	archivácia	
		evidencia bilaterálnych zmlúv a memoránd o porozumení a spolupráci		
		evidencia prichádzajúcich študentov na semestrálne študijné pobyty	akceptácia študentov a distribúcia na fakulty	
		organizácia podujatí pre prichádzajúcich študentov	organizácia Welcome day	
901131	Útvar práce s verejnosťou	propagácia štúdia na STU	účasť na veľtrhoch vzdelávania v SR aj v zahraničí	
			spravovanie web stránky STU za účelom propagácie	
			komunikácia s uchádzačmi	
			organizácia podujatí STU	organizácia osláv a výročí

			organizácia Letnej univerzity pre stredoškólkov	
			organizácia Dňa otvorených dverí	
901101	hovorca (TPP)	komunikácia vnútorných záležitostí verejnosti		
		správa propagačných materiálov STU	obstarávanie a poskytovanie propagačných materiálov STU	

Účelom úradu prorektora pre propagáciu a zahraničie je podieľať sa na definovaní a implementovať stratégiu internacionalizácie STU. Stratégia špecifikuje ciele v súlade so strategickým zámerom STU, a to, internacionalizovať štúdium na STU a dosahovať svetovú excelentnosť v oblasti výskumu a tvorivej činnosti. Stratégia stanovuje aj nástroje a indikátory pre plnenie stanovených cieľov. Vzhľadom na náročnosť ambícií STU definovaných prostredníctvom stratégie internacionalizácie je otázne, či úrad prorektora pre propagáciu a zahraničie má dostatočný mandát v podobe podpory organizačnej štruktúry a prístupu k zdrojom pre plnenie stanovených cieľov. Kumulácia zodpovednosti za zahraničné vzťahy aj propagáciu STU môže byť prekážkou pre implementáciu stratégie internacionalizácie.

Z analýz na fakultách a na rektoráte vyplýva, že fakulty konajú samostatne, najmä pokiaľ ide o propagáciu štúdia, aktivity internacionalizácie vyplývajúce z výskumnej činnosti, riadenie programov v cudzích jazykoch a alokáciu študentov na študijných pobytoch. Funkcie prorektora a útvarov zostávajú činné pri zabezpečovaní administratívnej, evidenčnej a metodologickej podpore aktivít internacionalizácie. Otázne zostáva do akej miery môže prorektor ovplyvniť indikátory merania implementácie stratégie internacionalizácie v podmienkach decentralizácie mnohých aktivít, ktoré zo stratégie vyplývajú na fakultách.

7.3.1 Manažérske zhrnutie

Z analýz biznis funkcií na rektoráte sme identifikovali nasledovný priestor pre optimalizáciu v rozdelení funkcie prorektorátu na Riadenie zahraničnej spolupráce, Riadenie internacionalizácie štúdia, Riadenie vzťahov s verejnosťou a komunikácia.

Centralizácia riadenia zahraničnej spolupráce sa týka nasledovných oblastí:

- Riadenie bilaterálnych vzťahov, rozhodovanie o partnerstvách - získavanie, vyhodnocovanie účelnosti a ukončovanie partnerských zmlúv pre STU.
- Riadenie členstiev v združeníach a konzorciách, ktorých členom je STU, a rozhodovanie o ďalších členstvách.
- Propagácia STU na medzinárodných podujatiach za účelom získavania partnerstiev v oblasti internacionalizácie
- Centrálné spracovanie zahraničných pracovných ciest za celú univerzitu komplexne na rektorátnej úrovni. Ide o identickú agendu, ktorá sa parciálne triešti na jednotlivé fakulty. Spracovaním agendy na jednom kontaktnom bode sa zabezpečí jednotný

procesný a legislatívny postup, efektívnejšie využitie personálnych kapacít najmä pri sezónnych výkyvoch objemu agendy.

- Prijímanie zahraničných učiteľov a iných hostí a organizácia podujatí pre zástupcov partnerských univerzít.

Centralizácia riadenia internacionalizácie štúdia sa týka nasledovných oblastí:

- Získavanie a riadenie projektov financovania študentských a učiteľských mobilit.
- Centralizácia zmluvnej dokumentácie o mobilitách študentov a učiteľov, vrátane podpisov finančných zmlúv na úroveň prorektora, a to z dôvodu zjednotenia prístupu v rámci príslušnej agendy, sústredenia informácií za účelom hodnotenia efektívnosti zmlúv a prínosov všetkých mobilit.
- Pre účely jednotného postupu vo veci uznávania časti štúdia absolvovaného v zahraničí, najmä v rámci programu Erasmus+, alebo CEEPUS, prijať celouniverzitné pravidlá pre uznávanie predmetov absolvovaných v zahraničí.
- Riadenie jednotného postupu pre prichádzajúcich študentov. Súčasťou takéhoto jednotného postupu by mala byť aj časť venovaná prichádzajúcim zahraničným študentom a možnosti medzifakultného výberu predmetov v CJ.
- Propagácia študijných programov na veľtrhoch vzdelávania v zahraničí, kontakt s recruitingovými agentúrami, kontakt s uchádzačmi o štúdium zo zahraničia.
- Metodická podpora iniciatív pre tvorbu dvojitych a spoločných diplomov s partnerskými univerzitami.

Centralizácia riadenia vzťahov s verejnosťou a komunikácie sa týka nasledovných oblastí:

- Tvorby a implementácie jednotnej stratégie propagácie STU. Je potrebný vstup propagačných aktivít do digitálneho priestoru sociálnych sietí a na platformy interakcie, ktorá je pre STU strategicky významnou.
- Jednotná propagácia všetkých študijných programov na STU, komunikácia s uchádzačmi, usmerňovanie a koordinácia podávania prihlášok v spolupráci s fakultami, a to na študijné programy v slovenskom aj anglickom jazyku na všetkých stupňoch štúdia.
- Tvorba a implementácia jednotnej komunikačnej stratégie STU. Je potrebné zjednotiť vnútorné komunikačné cesty za účelom efektívnej komunikácie na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry univerzity.
- Koordinácia univerzitného grafického vizuálu pre zabezpečenie jednotnej reprezentácie univerzity smerom k externému prostrediu, čím sa zabezpečí zdieľanie identického obsahu aj grafiky s cieľom posilnenia značky STU a zvýšenia efektivity nakladania finančných zdrojov
- Systematicky budovať značku STU, ako excelentného pracoviska v oblasti výskumu a poskytovania univerzitného vzdelávania, ale aj ako atraktívneho zamestnávateľa.

7.4 Analýza funkcií prorektora pre výskum a doktorandské štúdium

Tabuľka 16. Analýza funkcií prorektora pre výskum a doktorandské štúdium

ID útvaru	Organizačná jednotka	Biznis funkcia úroveň 1	Biznis funkcia úroveň 2	Biznis funkcia úroveň 3
901010	Prorektor pre vedu a výskum a doktorandské štúdium	Koordinácia výskumných projektov národných aj medzinárodných	mapovanie národných a medzinárodných projektových schém pre podporu výskumu	Interakcia s medzinárodným výskumným prostredím
				účasť na podujatiach medzinárodného významu
			iniciácia projektovej spolupráce na fakultách	
			koordinácia projektov so zapojením viac ako jednej fakulty	metodická podpora a komunikácia
			koordinácia projektových manažérov na fakultách	
			komunikácia s medzinárodným výskumným a vedeckým prostredím (univerzity a vedecké centrá)	
		Riadenie projektov nevýskumného charakteru	mapovanie projektov pre podporu tvorby ekosystémov univerzít, samospráv a podnikateľov	komunikácia s ministerstvami, podnikmi, organizáciami a združeniami
			participácia na pláne obnovy	
			riadenie spolupráce v oblasti aplikovaného	

			výskumu pre podniky, samosprávy, ministerstvá	
		Riadenie partnerstiev pre projektovú činnosť	vyhľadávanie a udržiavanie partnerstiev pre projektovú činnosť.	
		Spolupráca s činnosťou projektového strediska	komunikácia s projektovým strediskom	
			metodická podpora činnosti projektové strediska	
		Riadenie príležitostí pre projektovú činnosť mladých vedeckých pracovníkov	Výzvy pre výskumné projekty mladých vedeckých pracovníkov a doktorandov (s grantovou podporou a bez podpory)	
			Výzvy pre medzifakultnú spoluprácu mladých vedcov	
		Zabezpečenie zmluvného rámca projektovej spolupráce	rozhodovanie o zmluvnom vzťahu pre spoluprácu STU a projektovými partnermi	
		Kontrolovanie a hodnotenie vedeckej činnosti STU a fakúlt STU	periodické hodnotenie činnosti v spolupráci s fakultami	
			príprava akčného plánu	

			revízia plnenia záväzkov v memorandách a partnerských zmluvách o projektovej spolupráci	
			príprava štandardov HRS4R v oblasti kritérií publikačnej činnosti	
		Riadenie kariérneho rastu	vytváranie predpisov pre habilitačné a inauguračné konania	
		Riadenie činnosti časopisu Univerzitné spektrum	edičná činnosť	
		Kontrola činnosti škôlky Stubáčik	správa o činnosti zariadenia	
901121	Útvar vedy a medzinárodnej vedecko-technickej spolupráce	Evidenčné a asistenčné činnosti pre úrad prorektora	činnosti spojené s akreditáciou práv habilitovať a inaugurovať	administratíva vedeckého kvalifikačného rastu, agenda vymenúvania docentov a profesorov
				koordinácia databázy publikačnej činnosti
			administratíva prípravy realizácie domácich a zahraničných projektov	
			zabezpečovanie programu rokovaní ved.rady STU	
			zabezpečovanie programu rokovaní ved.rady STU	

			agenda udeľovaných ocenení a vyznamenaní	
			agenda prípravy na výberové konania	
			koordinácia činnosti akademických knižníc STU	

Účelom úradu prorektora pre vedu, výskum a doktorandské štúdium metodicky koordinovať väzbu vzdelávania na doktorandských študijných programoch s vedou a výskumom vrátane koordinácie činnosti odborových komisií. Ďalej je úlohou prorektora metodicky riadiť príslušných prodekanov fakúlt STU. V prípade súčastí STU, ktoré nie sú fakultami a na ktorých sa vykonáva veda a výskum, prorektor pre vedu, výskum a doktorandské štúdium metodicky riadi riaditeľov príslušnej súčasti STU povereného zamestnanca pre vedu a výskum.

7.4.1 Manažérske zhrnutie

Z analýz na fakultách a na rektoráte vyplýva, že fakulty konajú do značnej miery samostatne vo vedeckej a projektovej činnosti. Fakulty majú tendenciu zachovať svoju samostatnosť vzhľadom na úzku výskumnú špecializáciu a odbornosť fakúlt, ktorá presahuje aj do témy financovania výskumných aktivít, vlastného verejného obstarávania, samostatných knižníc a evidencie publikačnej činnosti, vlastných medzinárodných partnerstiev a značnej nezávislosti pri zabezpečovaní doktorandského štúdia.

Z názvu úradu prorektora, ako aj z charakteristiky účelu úradu z verejne dostupnej web stránky STU vyplýva zodpovednosť za riadenie doktorandského štúdia, tejto téme sa však v skutočnosti venuje útvar iba okrajovo.

Z analýz biznis funkcií na rektoráte sme identifikovali nasledovný priestor pre optimalizáciu v zjednotení funkcie prorektorátu na Riadenie vedecko-technickej spolupráce a výskumu.

Centralizácia riadenia vedecko-technickej spolupráce a výskumu sa týka nasledovných oblastí:

- Vyhľadávanie príležitostí pre projektové spolupráce a grantové schémy podpory akademických výskumných projektov aj projektov aplikovaného výskumu v národnom a medzinárodnom priestore.
- Vyhľadávanie a vytváranie partnerstiev pre projektovú spoluprácu, zabezpečovanie zmluvných rámcov pre vznik a udržanie projektových partnerstiev.
- Koordinácia a metodická podpora projektovej činnosti fakúlt vo všetkých fázach životného cyklu projektu.
- Popularizácia vedy. Účasť na podujatiach za účelom propagácie výsledkov vedecko-výskumnej činnosti STU. Zvyšovanie atraktívnosti vedy pre mladú generáciu.
- Riadenie činnosti univerzitnej knižnice, zastrešenie činnosťou univerzitnej knižnice potreby fakúlt, centrálna evidencia publikačnej činnosti, centrálny prístup

k licencovaným zdrojom databáz vedeckých a odborných časopisov, centrálne riadenie indexácie univerzitného vedeckého časopisu a fakultných časopisov, a registrácie DOI pre publikačné výstupy

- Vytváranie príležitostí pre tvorivú vedeckú činnosť mladých výskumníkov a doktorandov
- V nadväznosti na HRS4R štandardy zjednotenie kvalifikačných a atestačných kritérií vedecko-výskumnej činnosti zamestnancov. Metodická podpora pre aplikáciu jednotného systému hodnotenia publikačných výstupov a projektovej činnosti STU.
- Metodická a administratívna podpora pre riadenie kvalifikačného rastu učiteľov fakúlt, a pre realizáciu habilitačných a inauguračných konaní fakúlt.
- Riadenie činnosti vedeckej rady STU.
- Riadenie etiky vo vedecko-výskumnej činnosti. Ukotviť etiku vo vede a výskume v Etickom kódex zamestnanca Slovenskej technickej univerzity v Bratislave.

7.5 Analýza funkcií prorektora pre informatizáciu a šport

Tabuľka 17: Analýza funkcií prorektora pre informatizáciu a šport

ID útvaru	Organizačná jednotka	Biznis funkcia úroveň 1	Biznis funkcia úroveň 2
901010	Prorektor pre informatizáciu a šport		
		Správa informačných systémov	Správa Magion
			Správa AIS
			Správa dochádzkového systému
			Členstvo akademickej siete SANET
		Riadenie cyberbezpečnosti	
		Riadenie konektivity	
		Implementácia konceptu bezpapierovej univerzity	debyrokratizácia
		podnikateľská činnosť cez hospodárske zmluvy	digitalizácia
		podporná funkcia pre univerzitu	
		podnikateľská funkcia	PEERingové centrum - hardverové zabezpečenie
902080	Centrum výpočtovej techniky STU	Zabezpečenie výpočtového výkonu pre fakulty	
960000	Centrum akademického športu	Správa športovísk	údržba

Účelom úradu prorektora pre informatizáciu a šport je správa informačných systémov a informačných technológií STU. Ďalej je agendou úradu spolupodieľať sa na správe športovísk a športových zariadení STU, organizácii športových aktivít pre študentov a zamestnancov, a riadenie činnosti umeleckého súboru TECHNIK.

Z analýz na fakultách a na rektoráte vyplýva, že fakulty konajú do značnej miery samostatne. Rovnako športová a umelecká činnosť na univerzite svoju činnosť realizuje nezávisle. Športový klub Slávia STU svoju činnosť vykonáva ako občianske združenie. Funkcia prorektorátu spočíva v koordinácii dotačnej činnosti a spolupodieľaní sa na správe športovísk. Športové zariadenia, telocvične a plavárne spravujú fakulty. Fakulty majú tiež vytvorené vlastné centrá, alebo strediská pre správu výpočtovej techniky a informačných systémov, pre výpočtové a komunikačné služby, alebo oddelenia výpočtových systémov.

7.5.1 Manažérske zhrnutie

Z analýz biznis funkcií na rektoráte a fakultách sme identifikovali nasledovný priestor pre optimalizáciu funkcie prorektorátu pre obe funkcie:

Centralizácia riadenia informačných technológií a informačných systémov sa týka nasledovných oblastí:

- Vytvorenie jednotnej stratégie pre informačné systémy a informačné technológie. Podpora informačných systémov nie je na fakultách jednotná, ani pokiaľ ide o jednotný akademický informačný systém, jednotný ekonomický informačný systém, systém pre výkazníctvo.
- Vytvorenie stratégie automatizácie a digitálnej transformácie STU. Digitálna transformácia STU je v súlade so zámerom bezpapierovej univerzity. Tento záväzok, ani spôsob jeho splnenie nie je súčasťou žiadnych verejne dostupných dokumentov STU, ani vnútorných predpisov. Je preto náročné iniciovať aktivity, ktoré povedú k transformácii. Súčasťou transformácie bude zmena opisov prác aj špecifikácií kompetencií zamestnancov, ktorí budú súčasťou digitálnej transformácie STU.
- Centralizácia výkazníctva za účelom debyrokratizácie procesov STU. Centralizácia výkazníctva vyžaduje jednotnú stratégiu riadenia informačných systémov a informačných technológií.
- Implementáciu stratégie IS/IT a digitalizácie je potrebné podporiť organizačne vytvorením centra a dostatočného počtu pracovných miest.
- Personálne zabezpečenie centra výpočtovej techniky. V Centre výpočtovej techniky je v súčasnosti vytvorených päť pracovných miest. Centralizácia správy informačných systémov a informačných technológií do univerzitného centra umožní navýšenie kapacít centra aj konkurencieschopnosť odmeňovania pracovných miest. Taktiež je potrebné zabezpečiť prepojenie centra s fakultami, aby bola zabezpečená dostupnosť informačných technológií a funkčnosť informačných systémov v čase a kvalite, ktorú fakulty potrebujú.
- Strategicky a organizačne podporiť podnikateľskú činnosť centra výpočtovej techniky STU.

Centralizácia riadenia športovej a kultúrnej činnosti sa týka nasledovných oblastí:

- Centralizácia vyučovania telesnej výchovy, posilnenie výmery vyučovania telesnej výchovy v študijných plánoch. Fakulty majú vytvorené oddelenia telesnej výchovy a športu, existuje aj katedra telesnej výchovy a športu. Niektoré fakulty takéto útvary nemajú. Preto je otázne, aká je podpora telesnej výchovy na týchto fakultách.
- Centrálna správa športovísk a podnikateľskej činnosti športovísk. Športoviská sú majetkom univerzity a ich údržba je dotačne podporovaná z úrovne rektorátu. Fakulty prostredníctvom prenájmu získavajú prostriedky pre správu športovísk. Centralizácia správy športovísk umožní zjednotenie politiky ich využívania a sprístupní športoviská všetkým zamestnancom a študentom všetkých fakúlt. Zámerom STU je vytvoriť podnikateľské centrum športu, ktoré sprístupní športoviská aj verejnosti.
- Spolupráca so študentským parlamentom a študentskými organizáciami za účelom posilnenia významu športových aktivít pre študentov STU, organizácia športových podujatí (majstrovstvá STU, pohár rektora STU,)

- Spolupráca s personálnym oddelením, organizácia športových príležitostí a podujatí pre zamestnancov.

7.6 Analýza funkcií prorektora pre strategické projekty, rozvoj, inovácie a prax

Tabuľka 18: Analýza funkcií prorektora pre strategické projekty, rozvoj, inovácie a prax

ID útvaru	Organizačná jednotka	Biznis funkcia úroveň 1	Biznis funkcia úroveň 2
901010	Prorektor pre strategické projekty, rozvoj, inovácie a prax	Rozvoj projektovej spolupráce	Riadenie medzinárodnej projektovej spolupráce pre rozvoj
			Riadenie projektovej spolupráce s hospodárskou praxou
			Riadenie projektovej spolupráce so samosprávami
			Riadenie medzifakultnej projektovej spolupráce
902500	Projektové stredisko	Riadenie zahraničných projektov	zabezpečenie infraštruktúry pre vedecké medzinárodné projekty
			administratívna podpora pre vedecké projekty medzinárodných grantových schém
			zabezpečenie medzifakultnej komunikácie pri riešení projektov
			koordinácia členstiev v inovačných spoločenstvách
			metodická podpora pri podávaní projektov KIC EIT
902300	Know-how centrum	Riadenie transferu know-how	Metodická podpora poznatkového a technologického transferu z univerzity do praxe
			Mapovanie know-how STU
			Mapovanie príležitostí STU pre transfer know-how z praxe
902310	Univerzitný technologický inkubátor	Podpora start-upov	Metodická podpora pri rozvoji podnikateľského zámeru
			Sprostredkovanie vzdelávania a mentoringu pre podnikanie

			Networking pre podnikanie
902311	Univerzitný inkubátor		
902320	Kancelária spolupráce s praxou	Zabezpečenie kontaktu s hospodárskou praxou	
902321	Centrum pre transfer technológií		
902322	Centrum pre ochranu duševného vlastníctva		
901580	Útvar projektu ACCORD	Administratívna podpora projektu ACCORD	Komunikácia s organizačnými jednotkami EK
			Komunikácia s organizačnými jednotkami Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR
			Koordinácia spolupráce s partnerskou univerzitou
			Komunikácia s riešiteľmi projektu za účelom obstarávania
			Správa podkladov pre obstarávanie z projektu
			Kontrola plnenia merateľných ukazovateľov
902501	Útvar štrukturálnych fondov	Metodická podpora pri získavaní projektov zo štrukturálnych fondov EÚ	
		Koordinácia riešenia projektov	Komunikácia s odbornými riešiteľmi pri implementácii projektu
			komunikácia so sprostredkovateľským orgánom MinEdu
			príprava podkladov pre obstarávanie
			kontrola oprávnenosti výdavkov
		Kontrola výsledkov projektov	príprava monitorovacích správ

			monitoring merateľných ukazovateľov
902600	Univerzitný vedecký park		
902502	Útvar EIT	Správa EIT Manufacturing Hub	správa úloh súvisiacich s členstvom a projektami KIC EIT
			správa členstva EIT Raw Materials
			správa členstva EIT Digital
			správa členstva EIT Manufacturing

Z analýz na rektoráte a univerzitných pracovísk vyplýva, že účelom úradu prorektora pre strategické projekty, rozvoj, inovácie a prax je v súlade so strategickým zámerom Slovenskej technickej univerzity v Bratislave riadiť rozvoj univerzity a transfer poznania prostredníctvom projektovej spolupráce s partnermi a stakeholdermi univerzity, v národnom a v medzinárodnom meradle.

Z analýz na fakultách a na rektoráte vyplýva, že fakulty majú vytvorené útvary určené pre správu, administratívny a informačný servis pre riadenie projektov. Na fakultách je vytvorené Oddelenie zahraničných projektov a zahraničných vzťahov, Oddelenie projektov, Oddelenie projektov štrukturálnych a investičných fondov, Projektové stredisko, Stredisko pre projekty a spoluprácu s praxou, alebo miesta projektových špecialistov, pracovníkov projektových stredísk. Personálne zabezpečenie projektovej činnosti je na fakultách rôzne a z podkladov, ktoré boli k dispozícii pre analýzy nie je možné určiť koľko pracovných miest je vytvorených na všetkých fakultách, ktoré sa zaoberajú agendou riadenia a administratívnej podpory projektov. Na rektoráte je vytvorených 19 pracovných miest v rôznych organizačných zložkách pre riadenie projektov, transfer znalostí a podporu podnikateľskej činnosti, a 10 pracovných miest v špecializovanom stredisku pre riadenie projektu ACCORD.

7.6.1 Manažérske zhrnutie

Z kapacít, ktoré sú na rektoráte a fakultách k dispozícii je možné budovanie zdieľaného vedecko-výskumného vývojového priestoru pre študentov, učiteľov, vedeckých pracovníkov a spolupracujúce inštitúcie STU, ako sú Univerzita Komenského v Bratislave, Slovenská akadémia vied, ktorý podporuje iniciatívu, kreativitu a interdisciplinárnu spoluprácu s celospoločenským impaktom. Z výsledkov analýz konštatujeme:

- Zamerať sa na proces HRS4R a všetky s ním súvisiace otázky: Etického kódexu, Plánu rovnosti príležitostí (pôvodne pod prorektorom pre strategické projekty), ako aj kvality publikovania a boja s plagiátorstvom
- Podpora mladých vedcov (grantová schéma pre projekty mladých vedeckých pracovníkov, PhD Orientačné dni, obnoviť ponuku postdoktorandských pozícií)
- Revízia a rozšírenie pracovnej náplne troch zamestnancov Inštitútu univerzitnej knižnice, ktorí momentálne zabezpečujú len nákup databáz a knižničných zdrojov, pridať agendu registrovania v CrossRef a pridelovania DOI, kontroly plagiátorstva vydávaných diel cez napr. služby Similarity Check spoločnosti CrossRef, zväziť centralizáciu evidenčnej činnosti v CREPČ i CrossRef

- V súlade so snahami o získanie HR Award je žiaduce zaviesť spoločné rámcové podmienky hodnotenia tvorivých pracovníkov (prip. osobitne výskumných a osobitne pedagogických) ako aj náboru zamestnancov (novelizovať Zásady výberových konaní na STU, do Príkazu rektora č. 11/2021 zakomponovať kompetencie personálneho oddelenia v procese výberových konaní, zverejňovanie na Euraxess a oficiálnom sídle STU schválenom Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu SR, spracovávanie zápisníc z pozície tajomníka výberových komisií a pod) zväziť centralizáciu. Tiež odporúčame prepojenie v súčasnosti rozdelených útvarov a funkcií riadených prorektorom za účelom vybudovania infraštruktúry pre transfer technológií v národnom a medzinárodnom, výskumnom a podnikateľskom priestore. Za týmto účelom a na základe analýz biznis funkcií na rektoráte na fakultách sme identifikovali nasledovný priestor pre optimalizáciu funkcií prorektorátu:

Centralizácia riadenia medzinárodných strategických projektov sa týka nasledovných oblastí:

- Vytvoriť stratégiu rozvoja STU, ktorá v súlade so strategickým zámerom STU vymedzí priestor projektovej činnosti pre všetky organizačné zložky STU, a organizačnú štruktúru, organizačné jednotky a ich vzájomnú interakciu prispôbiť strategickým cieľom rozvoja univerzity.
- Vytvoriť oddelenie pre riadenie zahraničných projektov, ktoré metodicky a organizačne podporí aktivity rektorátu a fakúlt vo výskumných a rozvojových projektoch financovaných nadnárodnými grandovými schémami. Napr. vznik Európskeho centra pre projekty.
- Zjednotenie administratívnej podpory, podávania projektov, schvaľovania, projektovej dokumentácie a archivácie, vyhodnocovania projektov.
- Systematické budovanie infraštruktúry a know-how pre riadenie medzinárodných projektov, až na úrovni definovania obsahu pracovných miest a špecifikácie požiadaviek na zamestnancov a kompetenčných modelov pre projektovú činnosť.
- Previazanie aktivít projektovej činnosti učiteľov, výskumníkov, pracovníkov špecializovaných centier a útvarov na merateľné ukazovatele výsledkov projektovej činnosti.

Centralizácia riadenia podnikateľskej činnosti a transferu inovácií sa týka nasledovných oblastí:

- Vymedzenie a komunikácia poslania Know-how centra. Úlohou Know-how centra je riadenie transferu poznatkového a technologického transferu s univerzity do praxe. Funkcie centra sa realizujú prostredníctvom Univerzitného technologického inkubátora a Kancelárie spolupráce s praxou. Kancelária metodicky usmerňuje transfer technológií medzi STU a hospodárskou praxou, a naopak. Tiež poskytuje poradenstvo v oblasti ochrany duševného vlastníctva. Z dostupných materiálov pre analýzu ani z verejne dostupných zdrojov miesto v štruktúre ani funkcia Centra pre transfer technológií ani Centra pre ochranu duševného vlastníctva nie je jasná.
- Vymedzenie funkcie technologického inkubátora. Úlohou technologického inkubátora je podpora rozvoja podnikateľského zámeru študentov, vytváranie príležitostí pre podnikateľský networking a vzdelávanie. Úloha univerzitného inkubátora ako samostatnej organizačnej jednotky nie je jasná.

- Definovanie dimenzií podpory podnikateľskej činnosti študentov, doktorandov, mladých výskumných pracovníkov a učiteľov v každej fáze cyklu podnikateľskej činnosti. V počiatočnej fáze, poskytnutím zázemia pre tvorivú činnosť a spoluprácu, vo fáze vstupu na trh poskytnutím priestoru pre networking a rozvoj podnikateľských zručností za účelom podpory vzniku Start-up, vo fáze rastu ochrana transferu know-how, podpora spolupráce pre rozvoj Scale-up podnikania a podmienky pre spätný transfer know-how na univerzitu.
- Prepojenie aktivít útvaru EIT. Pre riadenie inovácií a spoluprácu s European Institute for Innovation je vytvorený samostatný organizačný útvar EIT, ktorého funkciu je správa EIT Manufacturing Hub Slovakia. Funkciou útvaru je komunikovať s EIT v RIS (Regional Innovation Scheme) krajinách a propagovať aktivity EIT Manufacturing smerom k podnikateľskému prostrediu a organizáciám. Ďalej je úloha útvaru podpora lokálnych inovácií a spolupráce s STU. Za účelom plnenie týchto činností sú vytvorené tri pracovné miesta. Útvar pôsobí ako nedostatočne prepojený s ostatnými organizačnými zložkami pre riadenie podnikateľskej činnosti a poznatkového a technologického transferu.

7.7 Analýza funkcií vybraného útvaru rektoráte

Pri analýze útvarov Rektorátu sme sa v súlade s metodikou sústredili na Útvar ľudských zdrojov v tejto fáze.

Tabuľka 19: Analýza funkcií na prorektora pre vzdelávanie a starostlivosť o študentov

ID útvaru	Organizačná jednotka	Biznis funkcia úroveň 1	Biznis funkcia úroveň 2	Biznis funkcia úroveň 3
901530	Útvar ľudských zdrojov	Pracovné zmluvy	Činnosti pred nástupom do pracovného pomeru (PP)	Nahlasovanie zamestnancov do Sociálnej poisťovne a zdravotnej poisťovne
			Mzdová agenda	Spracovanie dochádzky a podkladov pre vyplatenie miezd
			Činnosti pred výstupom z PP	Odhlasovanie zamestnancov zo Sociálnej poisťovne a zdravotnej poisťovne
		Dohody o vykonaní práce/pracovnej činnosti	Príprava dokumentácie k nástupu	Nahlasovanie zamestnancov do Sociálnej poisťovne a zdravotnej poisťovne
			Vyplácanie dohôd	Spracovanie podkladov pre vyplatenie dohôd
		evidencia	Spracovanie výkazov pre štátne inštitúcie	

		evidencia	Vkladanie údajov do systému STU	
--	--	-----------	---------------------------------	--

V súlade s článkom 10 bodom 7 Organizačného poriadku Rektorátu STU **kvestor priamo riadi Útvar ľudských zdrojov**, ktorý najmä:

- a) vykonáva koncepčnú, koordinačnú, riadiacu a kontrolnú činnosť v oblasti ľudských zdrojov na Rektoráte STU a štatistickú činnosť vybraných ukazovateľov za STU,
- b) zabezpečuje a vykonáva odborné činnosti v oblasti personálnej a sociálnej práce,
- c) vykonáva odborné činnosti v oblasti výberu a ďalšieho vzdelávania zamestnancov,
- d) vykonáva činnosti v oblasti ekonomiky práce a komplexného spracovania mzdovej agendy pre zamestnancov Rektorátu STU a rektorom určených univerzitných pracovísk STU,
- e) plní úlohy vyplývajúce z registrácie platiteľa dane zo závislej činnosti za STU,
- f) v oblasti ľudských zdrojov spolupracuje s dodávateľom ekonomického informačného systému.

V zmysle článku 4 bodu f) Organizačného poriadku STU má Úsek ľudských zdrojov vykonávať aj výberové konania na Ústav manažmentu, keďže „je univerzitným pedagogickým a výskumným pracoviskom, ktoré zabezpečuje študijné programy a integráciu kapacít STU vo vzdelávaní v študijných programoch v oblasti manažmentu a v oblasti priestorového plánovania s charakterom celouniverzitných študijných programov, garantuje špecifické predmety a moduly výučby v oblasti pôsobenia ústavu integrované do výučby v rámci študijných programov garantovaných na iných zložkách STU, poskytuje možnosti širšej vnútrouniverzitnej mobility študentov, pedagógov a vedeckovýskumných pracovníkov so zameraním na problematiku manažmentu a priestorového plánovania“.

Z analýzy rektorátu však vyplýva, že Útvar ľudských zdrojov rieši len Dohody o vykonaní práce a pracovnej činnosti pre všetky súčasti STU a síce priznávajú svoju zodpovednosť za nábor zamestnancov na rektoráte a univerzitných pracoviskách, ale je zrejmé, že tá sa obmedzuje na prevzatie agendy úspešného kandidáta od jednotlivých vedúcich zamestnancov STU, ktorí proces náboru zrealizovali v rámci svojho pracovného fondu a nahlásenie pracovného pomeru na príslušné orgány ako sociálna poisťovňa a pod.

Zamestnanci Útvaru ľudských zdrojov nemajú prehľad o voľných pracovných miestach na fakultách, ani nezverejňujú inzeráty ohľadom voľných pracovných miest. Neexistuje jednotná politika prijatia zamestnanca. Zamestnanci Útvaru ľudských zdrojov nemali prehľad o procese HRS4R a Akčnom pláne, či o zmenách v náboře pracovníkov, ktoré získanie značky HR Award prinesie pre ich prácu.

7.7.1 Manažérske zhrnutie

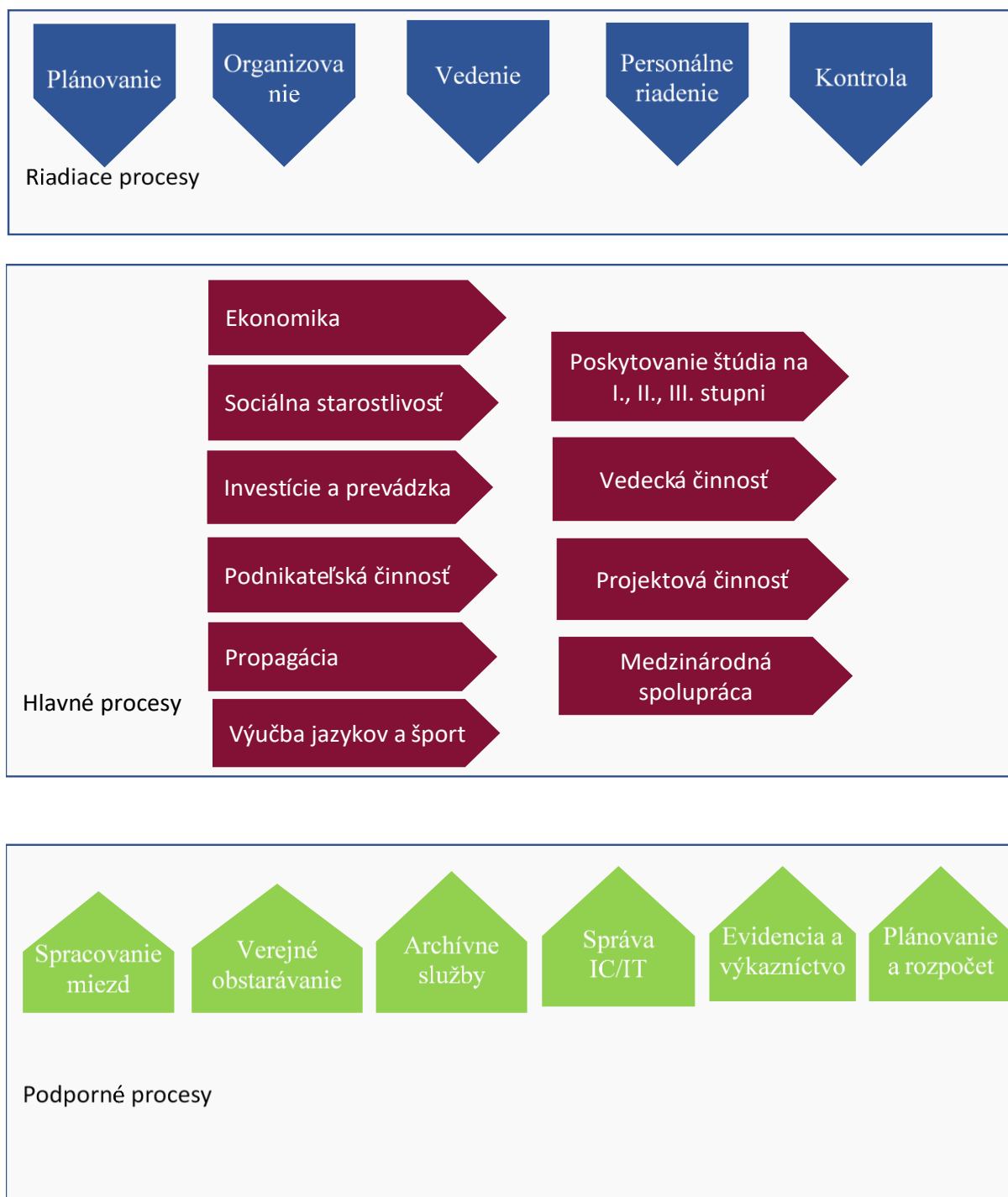
- vytvoriť jednotný formulár na odmeny a spoločné rámcové podmienky pre odmeňovanie tvorivých pracovníkov,
- Prijat'/systematizovať stratégiu tvorby pracovných miest,
- Viest' jasnú evidenciu miezd na nákladových strediskách v zmysle priraditeľnosti nákladov pre účel výpočtu zisku z podnikateľskej činnosti za jednotlivé útvary, univerzitné pracoviská a účelové zariadenia.
- Prijat' spoločné postupy pri nábore zamestnancov, predovšetkým vytvoriť štandardizované zmluvy pre typy pozícií ako napr. docent či profesor, odborný asistent,
- Vytvoriť orientačné balíčky pre zamestnanca v slovenskom aj anglickom jazyku,

Centralizovať agendu poskytnutia rekreačného príspevku na Útvar ľudských zdrojov a vytvoriť jednotný formulár pre žiadosť o tento príspevok.

8 Analýza funkcií na fakultách

Výsledkom analýz je procesný model fakúlt a procesná mapa procesov útvarov pre útvary spojené s verejným obstarávaním a správou majetku a útvarmi pre štúdium a pedagogickú činnosť na oboch fakultách. Procesný model fakúlt je vystavaný z niekoľkých úrovní. Na úrovni prvej vrstvy je model organizovaný do troch základných častí, riadiace, hlavné a podporné procesy, ktoré sa následne členia na jednotlivé subprocesy. Pri tvorbe boli zohľadnené rôzne faktory a je možné že činnosť jedného oddelenia sa môže nachádzať v rôznych procesoch. Je preto potrebné vnímať model ako celok, nie iba vybranú procesnú oblasť ktorá by mohla súvisieť s konkrétnym oddelením.

Z procesného pohľadu je dôležité vnímať rozdelenie funkcií do základných typov procesov a tak identifikovať hlavné funkcie fakúlt, a prístup k zdrojom (materiálnym, informačným, finančným a ľudským) pre ich zabezpečovanie.



Obrázok 33: Analýza biznis funkcií na fakultách (súčasný stav - AS IS)

8.1 Východiská analýzy funkcií fakúlt

Hlavnými východiskami analýz boli štruktúrované rozhovory s členmi akademických orgánov fakúlt. Stretnutia sa konali prezenčne s jednotlivými členmi vedenia fakúlt, t. j. tajomníkmi, prodekanmi a v závere bola vykonaná verifikácia v rozhovore s dekanmi fakúlt. Tu tiež vznikol priestor pre skúmanie interakcie s rektorátnymi pracoviskami a identifikáciu optimalizačných kritérií.

Svoju činnosť fakulty realizujú s podporou štruktúry akademických a samosprávnych orgánov. Základom akademickej samosprávy fakulty je akademická obec fakulty, ktorá volí a odvoláva členov akademického senátu fakulty. Akademickú obec fakulty tvoria vysokoškolskí učitelia a výskumní pracovníci zaradení na fakulte, ktorí sú s vysokou školou v pracovnom pomere na ustanovený týždenný pracovný čas a študenti zapísaní na študijných programoch uskutočňovaných na fakulte (študentský parlament). Akademickými orgánmi SF sú Vedenie fakulty, Kolégium dekana, Akademický senát, Vedecká rada. Akademickými orgánmi FCHPT sú Vedenie fakulty, Vedecká rada, Kolégium dekana, Akademický senát a Priemyselná rada.

Tabuľka 20: Zoznam stretnutí na Strojníckej fakulte

SF	Meno a priezvisko	Dátum
Dekan	Dr.h.c. prof. Ing. Ľubomír Šooš, PhD.	9.9.2022
Prodekan pre vzdelávanie, I. a II. stupeň štúdia a starostlivosť o študentov	doc. Ing. Marcela Pokusová, PhD.	4.7.2022
Prodekan pre personálne a sociálne veci a rozvoj fakulty	doc. Ing. Alexander Schrek, PhD.	4.7.2022
Prodekan pre vedu, výskum a doktorandské štúdium	prof. Ing. Stanislav Ďuriš, PhD.	12.7.2022
Prodekan pre propagáciu, spoluprácu s praxou a zahraničné vzťahy	doc. Ing. Juraj Beniak, PhD.	30.8.2022
Tajomníčka fakulty	Ing. Gabriela Kuzmová	23.5.2022
SF		
Pracovník pre VO a správu majetku	Mgr. Renáta Pokorná	6.10.2022
Vedúca útvaru pedagogických činností	Mgr. Nadežda Švancarová	7.10.2022

Tabuľka 21: Zoznam stretnutí na Fakulte chemickej a potravinárskej technológie

FCHPT	Meno a priezvisko	Dátum
Tajomík	Ing. Martin Grančay	23.5.2022
Prodekan pre vedecko-výskumnú činnosť	prof. Ing. Milan Polakovič, CSc.	4.7.2022
Prodekan pre rozvoj fakulty a ekonomiku	doc. Ing. Boris Lakatoš, PhD.	14.7.2022

Prodekan pre denné a externé bakalárske štúdium, inžinierske a doktorandské štúdium, ďalšie formy vzdelávania, sociálna starostlivosť o študentov	doc. Ing. Milena Reháková, PhD.	23.8.2022
Prodekan pre zahraničné vzťahy, mobility, vzťahy s verejnosťou a propagáciu fakulty	prof. Ing. Miloslav Drtil, PhD.	23.8.2022
Dekan	prof. Ing. Anton Gatial, DrSc.	5.10.2022
Študijná referentka	Mgr. Katarína Šipeky	6.10.2022
Referent pre verejné obstarávanie	Ing. Tatiana Tarová	6.10.2022
FCHPT		
Študijná referentka	Mgr. Katarína Šipeky	6.10.2022
Referent pre verejné obstarávanie	Ing. Tatiana Tarová	6.10.2022

8.2 Analýza funkcií Strojníckej fakulty

Strojnícka fakulta STU v Bratislave, ako svoju funkciu vníma poskytovanie výučbu strojárskych študijných odborov na Slovensku. Tiež si za svoje obdobie činnosti vybudovala a upevnila postavenie významnej vedecko-výskumnej inštitúcie v oblasti strojárstva na Slovensku i v zahraničí. Fakulta poskytuje v rámci svojich študijných programov a predmetov vzdelávanie aj pre študentov zo zahraničia. Fakulta nemá formulované svoje poslanie, alebo nadväznosť svojej činnosti na strategický zámer STU. Ako cieľ fakulta uvádza: „Naším spoločným cieľom je aby čo najviac našich študentov ukončilo svoje štúdium slávnostnou promóciou na všetkých stupňoch štúdia“.

SF má vytvorenú organizačnú štruktúru pre podporu zabezpečovania funkcií fakulty. Obsahuje 9 ústavov špecializovaných pre poskytovanie obsahu štúdia a vedeckú činnosť, ktoré sa ďalej členia na hlbšie špecializované oddelenia. Ďalej je na fakulte 7 útvarov, jedno oddelenie, jedno centrum, jedno stredisko, a učebno-výcvikové zariadenie.

Tabuľka 22: Analýza biznis funkcií Strojníckej fakulty

Strojnícka fakulta			
ID útvaru	Organizačná jednotka	Biznis funkcia úroveň 1	Biznis funkcia úroveň 2
	Sekretariát	asistencia dekanovi	
20900	Tajomník	ekonomika	
20903	Útvar rozpočtu, finančných činností a ekonomiky práce	plánovanie a rozpočet	vystavovanie, evidencia, digitalizácia faktúr
			výkazníctvo dotácií pre rektorát
			výkazníctvo pre št. pokladnicu
			finančná kontrola
			správa účtov
			správa zmlúv

		finančné účtovníctvo	riadenie finančných tokov
			správa pokladne
			účasť na verejnom obstarávaní
		správa cestovných príkazov	evidencia cestovných príkazov
			evidencia cestovného poistenia
		mzdové účtovníctvo	spracovanie miezd
20904	Útvar personálnych a sociálnych činností	personalistika	vedenie osobnej dokumentácie
			správa dochádzkového systému
			spracovanie dovoleníek
		stredisko registratúry	
		podateľňa	
20906	Útvar verejného obstarávania	verejné obstarávanie	riadenie verejného obstarávania z projektov fakulty
20905	Útvar technicko- prevádzkových činností	prevádzka budov	
		údržba budov	
		upratovanie	
20901	Útvar pedagogických činností	študijné oddelenie	
20902	Útvar vedecko- výskumných činností		
20090	Výpočtové informačné stredisko	Informačné služby	
20092	Oddelenie knižnice	evidencia publikačnej činnosti	
?	Projektové oddelenie a oddelenie kariérneho rastu		
20900	Prodekanka pre vzdelávanie, I. a II. stupeň štúdia a starostlivosť o študentov		
20901	Útvar pedagogických činností	riadenie štúdia na I.st., II. st., v programoch v Sj, Aj	riadenie príjmacieho konania
			riadenie zápisov
			tvorba študijných plánov
			tvorba individuálnych št. plánov
20902	Útvar vedecko - výskumných činností a zahraničných stykov		uznávanie známok zo zahraničných mobilít študentov
			tvorba rozvrhu

			riadenie zmien v rozvrhu
			riadenie štátnych skúšok
			organizácia slávnostnej promócie
			koordinácia predmetov pre iné fakulty
			rozhodnutia o školnom
			rozhodnutia o štipendiách
			starostlivosť o študentov so špecifickými potrebami
		akreditácia pre SAVŠ (I., II., III. stupeň)	príprava spisov pre štúdijné programy
			riadenie prípravy medzinárodnej akreditácie EURACE
		riadenie kvality študijných programov	komunikácia s radou pre vnútorný systém kvality univerzity
			prieskumy medzi študentami
			riadenie kvality (hospitácie)
		riadenie ubytovania študentov	príprava podkladov pre ubytovanie
		riadenie komunikácie zo študentami	komunikácia a oznamy cez internetové stránky fakulty
20900	Prodekan pre personálne a sociálne veci a rozvoj fakulty		
		riadenie investovania	Investície v projekte ACCORD
		správa budov	úpravy, modernizácia
			prenájom priestorov
			starostlivosť o majetok
			havarijne stavy
			údržba budov
20903	Útvar rozpočtu, finančných činností a ekonomiky práce	riadenie verejného obstarávania	VER pre projekty na fakulte
			VER - evidencia
			VER - hodnotenie výkonov
20904	Útvar personálnych a sociálnych činností	personalistika	organizácia výberových konaní
			členstvo vo výberových komisiách
			sociálne záležitosti

			obnovovanie pracovných zmlúv
			riadenie kvalifikačného rastu
			hodnotenie výkonnosti vo vzťahu k akreditácii
20900	Prodekan pre vedu, výskum a doktorandské štúdium		
?	Projektové oddelenie a oddelenie kariérneho rastu	riadenie výskumných projektov domácich(VEGA, APVV)	vyhľadávanie výziev
			metodická podpora pre podávanie projektov
			riadenie vzťahov s agentúrami
			rozhodovanie o financovaní
			kontrola oprávnenosti výdavkov
		riadenie výskumných projektov zahraničných	koordinácia
			spracovanie informácií o výzvach z rektorátu
			využitie možnosti zapojiť sa do výskumných konzorcií z rektorátu
		projekty pre podnikateľskú prax	riadenie hospodárskych zmlúv pre výskumné projekty
			riadenie hospodárskych zmlúv pre nevýskumné projekty
20901	Útvar pedagogických činností	doktorandské štúdium	riadenie štúdia na III.stupni v Sj
			riadenie štúdia na III.stupni v Aj
			aktualizácia smerníc a usmernení pre doktorandské štúdium
		riadenie kariérneho rastu	kontrola kritérií pre habilitačné konania
			kontrola kritérií pre inauguračné konania
			riadenie kvalifikačnej štruktúry vo vzťahu k akreditačným kritériám

			riadenie výkonového odmeňovania
		organizácia vedeckej rady	riadenie činnosti vedeckej rady
		riadenie akreditácie	príprava podkladov pre tvorbu akreditačných spisov pre III. stupeň štúdia
20900	Prodekan pre propagáciu, spoluprácu s praxou a zahraničné vzťahy		
		propagácia štúdia	príprava stratégie propagácie
			návšteva stredných škôl
			správa náborového webu fakulty
			komunikácia s uchádzačmi
		propagácia výskumnej spolupráce	propagácia spolupráce s priemyslom v on-line prostredí
20902	Útvar vedecko - výskumných činností a zahraničných stykov	riadenie mobilít študentov v programe Erasmus+	riadenie fakultných partnerstiev
			riadenie mobilít prichádzajúcich študentov
			riadenie mobilít odchádzajúcich študentov
			riadenie zahraničných stáží
		komunikácia so študentmi v programoch v CJ	
		riadenie mobilít učiteľov	riadenie pobytu učiteľov prichádzajúcich zo zahraničia
			riadenie pobytu vysielaných učiteľov
		riadenie zahraničných projektov	monitoring výziev
			tvorba konzorcií partnerských univerzít pre projektové výzvy
			metodická podpora pre podávanie projektov

FCHPT ponúka študijné programy bakalárskeho, inžinierskeho a doktorandského štúdia, ako aj kurzy ďalšieho vzdelávania včítane modulov pre Univerzitu tretieho veku. Fakulta má priznané právo vzdelávať a vykonávať skúšky v doktorandskom štúdiu v

programoch zameraných na chemickú fyziku, anorganickú chémiu, organickú chémiu, analytickú chémiu, fyzikálnu chémiu, makromolekulovú chémiu, teoretickú a počítačovú chémiu, biochémiu, chémiu a technológiu životného prostredia, ochranu materiálov a objektov dedičstva, riadenie procesov, chemické inžinierstvo, anorganickú technológiu a materiály, organickú technológiu a technológiu palív, technológiu polymérnych materiálov, chémiu a technológiu požívatín a biotechnológiu. Fakulta ako dôležitý predpoklad univerzitného vzdelávania považuje jeho tesné spojenie s výskumom. Fakulta sa aktívne podieľa na riešení významných rámcových projektov EU, projektov Európskych štrukturálnych fondov a domácich vedeckých projektov agentúr. Za významný faktor rozvoja vedeckovýskumnej činnosti považuje fakulta úzku spoluprácu s priemyslom. Fakulta nemá formulované svoje poslanie, alebo nadväznosť svojej činnosti na strategický zámer STU.

FCHPT má vytvorenú organizačnú štruktúru pre podporu zabezpečovania funkcií fakulty. Obsahuje 10 ústavov špecializovaných pre poskytovanie obsahu štúdia a vedeckú činnosť, ktoré sa ďalej členia na hlbšie špecializované oddelenia. Ďalej sú na fakulte 3 útvary, 3 oddelenia, jedno stredisko, ktoré sa člení na ďalšie oddelenia, knižnica, a učebno-výcvikové zariadenie.

8.3 Analýza funkcií Fakulty chemickej a potravinárskej technológie

Tabuľka 23: Analýza biznis funkcií Fakulty chemickej a potravinárskej technológie

ID útvaru	Organizačná jednotka	Biznis funkcia úroveň 1	Biznis funkcia úroveň 2
40902	Sekretariát	asistencia dekanovi	
40900	Tajomník	riadenie ekonomiky fakulty	
40904	Ekonomický útvar	plánovanie a rozpočet	spracovanie objednávok
			spracovanie faktúr
			rozpočet
			správa podkladne
			účtovníctvo
			vrejnú obstarávanie
		správa cestovných príkazov	evidencia cestovných príkazov
			evidencia poistenia
40905	Útvar ľudských zdrojov	personalistika	vedenie osobnej dokumentácie
			správa dochádzkového systému
			správa pracovných zmlúv
			organizácia výberových konaní
		mzdové účtovníctvo	spracovanie miezd
		organizácia konaní pre kariérny rast	organizácia habilitačných konaní
			organizácia inauguračných konaní

40906	Projektové stredisko	podpora projektov	Admin podpora domácich projektov
			Admin podpora zahraničných projektov
		kontakt s verejnosťou	správa sociálnych sietí
			komunikácia s PR agentúrou
40903	Pedagogický útvar	administratívna podpora štúdia	evidenčná činnosť
40940	Technicko- prevádzkové oddelenie	údržba	upratovanie
			správa majetku
			skladovanie
		evidencia majetku	evidencia objednávok
			evidencia skladovania
			evidencia pre VER
40680	Slovenská chemická knižnica	evidencia publikačnej činnosti	
		evidencia citačných ohlasov	
		správa knižných zdrojov	
40900	Prodekanka pre denné a externé bakalárske štúdium, inžinierske a doktorandské štúdium, ďalšie formy vzdelávania, sociálnu starostlivosť o študentov		
40903	Pedagogický útvar	riadenie štúdia na I., II., III. stupni v Sj aj v AJ	organizácia prijímacieho konania
			spolupráca na nábore študentov
			elektronický zápis
			príprava rozvrhu v samostatnom rozvrhovom systéme
		riadenie štúdia prichádzajúcich študentov zo zahraničia	registrácia študentov zo zahraničia na predmety
			evidencia v AIS
		administratívna podpora štúdia	prvý kontakt so študentmi
			administratívna a evidenčná činnosť
		riadenie kvality štúdia	konceptia št. programov v súlade so štandardami akreditácie
			tvorba akreditačný spisov pre všetky št. programy
			prieskumy kvality štúdia

		ubytovanie	predsednístvo ubytovacej komisie
40900	Prodekan pre rozvoj fakulty a ekonomiku		
		plánovanie investícií	plán investícií do majetku
		správa prenájmu budov	
		riadenie bezpečnosti	účasť v komisii BOZP
			účasť v škodovej komisii
			bezpečnosť chemických laboratórií
		činnosti pre projekt ACCORD	obstarávanie nábytku
	Útvar verejného obstarávania	verejné obstarávanie	projektová dokumentácia
			výber zariadení
			podklady k VER
			podklady pre obstarávanie z ACCORD
40940	Technicko- prevádzkové oddelenie	údržba budov v správe fakulty	obnova budov
			zníženie energetickej náročnosti
			ekologické riešenia
			údržba technologického vybavenia
40904	Ekonomický útvar	ekonomika projektov	ekonomika domácich projektov
			ekonomika zahraničných projektov
40900	Predekan pre vedecko-výskumnú činnosť		
		podpora pre podávanie projektov	informácie o výzvach
			podpora pri tvorbe projektov
			podpora pri podávaní projektov
			vnútrofakultná evidencia
		podnikateľská činnosť	správa zmluvných vzťahov
			metodická podpora pre vykonanie diela
			správa objednávky meraní
40906	Projektové stredisko	riadenie projektov	evidencia štrukturálnych fondov
	ekonomické oddelenie		účtovníctvo

			evidencia pracovných vzťahov k projektom
			archivácia projektov
40905	Útvar ľudských zdrojov	kontrola	kontrola projektových zmlúv
			kontrola rozpočtu
			kontrola personálnej matice
40680	Slovenská chemická knižnica	tvorba edičného plánu	
		registrované vydavateľstvo	elektronické vydavateľstvo
			digitálna knižnica
			celouniverzitné vydavateľstvo Spektrum
		vedenie fakultného časopisu	
40900	Prodekan pre zahraničné vzťahy, mobility, vzťahy s verejnosťou a propagáciu fakulty		
		riadenie vzťahov s priemyslom	účasť na činnosti priemyselnej rady
			účasť zástupcov priemyslu na tvorbe št. programov
			riadenie vzťahov s priemyselnými podnikmi na katedrách
			spolupráca priemyselných podnikov pri písaní záverečných prác študentov
		propagácia fakulty študentom	účasť na veľtrhoch STU
			organizácia dní otvorených dverí
			účasť na odborných podujatiach určených pre propagáciu činností fakúlt pre podinky a verejnosť
			mediálna spolupráca s externou agentúrou
			mediálna kampaň fakulty
		riadenie programov v cudzích jazykoch	organizácia rozvrhu
			alokácia prichádzajúcich študentov na predmety

			príprava odchádzajúcich študentov do zahraničia
		riadenie mobilít učiteľov	koordinácia outgoing mobilít
			koordinácia icomming mobilít

8.4 Manažérske zhrnutie analýzy funkcií fakúlt

Z hľadiska hlavných funkcií fakulty zabezpečujú výučbu na študijných programoch na I., II., III. stupni štúdia v slovenskom aj anglickom jazyku ako aj riadenie štúdia a starostlivosti o študentov vo všetkých fázach životného cyklu študenta, vrátane študentov zo zahraničia a študentov, ktorí študujú v anglickom jazyku. Z hľadiska vzdelávania fakulty okrem výučby študijných odborov, odborne aj organizačne zabezpečujú vyučovanie jazykov aj športu. Ďalej fakulty zabezpečujú kvalitu štúdia podľa štandardov vnútorného systému riadenia kvality na STU. Fakulty vykonávajú meranie a vyhodnocovanie kvality štúdia. Ďalšou hlavnou funkciou fakúlt v súvislosti so štúdiom je propagácia, komunikácia s uchádzačmi a udržiavanie v vzťahov s absolventami, a to v domácom aj medzinárodnom priestore.

Ďalšou hlavou funkciou fakúlt je vedecká a projektová činnosť. Fakulty riadia vedeckú činnosť tak, aby zabezpečili kvalifikačnú štruktúru potrebnú pre akreditačné štandardy študijných programov, ktoré na fakultách ponúkajú. Fakulty zabezpečujú riadenie projektov, výskumných aj aplikačných, ako aj získanie podpory grantovými schémami z domáceho aj zahraničného prostredia. Ďalšou funkciou fakúlt je riadenie vzťahov s odbornou verejnosťou, komunikácia s podnikmi a organizáciami pri projektovej činnosti. Fakulty tiež zabezpečujú riadenie transferu poznania do priemyselnej praxe.

Ďalšou hlavou funkciou fakúlt je starostlivosť o študentov a zamestnancov, ako aj starostlivosť o majetok a technické vybavenie fakúlt. Fakulty zabezpečujú sociálnu starostlivosť o študentov, ich ubytovanie a špecifické potreby. Fakulty riadia získavanie a výber zamestnancov, spravujú dochádzku a osobné údaje zamestnancov, hodnotia výkon zamestnancov a spravujú mzdové nároky a výplatu miezd. Fakulty ďalej zabezpečuje investície, prenájom a údržbu majetku a technických zariadení, ktoré sú majetkom univerzity a v správe fakúlt.

Ďalšou hlavnou funkciou fakúlt je budovanie a využívanie zahraničných vzťahov fakulty. Fakulty riadi vzťahy so zahraničnými partnerskými inštitúciami a využívajú partnerstvá univerzity. Tieto partnerstvá sú aktívne prostredníctvom študentských mobilít za účelom štúdia, alebo stáže, ďalej prostredníctvom učiteľských mobilít za účelom vyučovania, vzdelávania, alebo výskumu. Pre podporu rozvoja medzinárodných vzťahov fakulty využívajú program Erasmus+, a programy iných domácich a zahraničných projektových grantových schém. Funkciou fakúlt je riadenie vysielania a prijímania študentov, učiteľov, výskumníkov a neakademických zamestnancov podľa účelu a podmienok grantových schém.

Ďalej je hlavnou funkciou fakúlt ekonomika ich činností. Fakulty pripravujú rozpočty, finančné plány, spravujú dotácie, dary, verejné obstarávanie z projektových zdrojov, vystavujú, likvidujú a evidujú faktúry. Spravujú zmluvné vzťahy o prenájme budov a zariadení, o projektovej činnosti s priemyslom. Vytvárajú a spravujú zmluvné vzťahy so zamestnancami a ostatnými pracovníkmi fakúlt. Spracúvajú a vyplácajú mzdy zamestnancom aj ostatným pracovníkom na fakultách. Vedú účtovníctvo, výkazníctvo a pokladňu.

Fakulty vykonávajú hlavné funkcie s pomocou podporných funkcií, ktoré sú riadené sekvenčnými funkciami riadenia. Pre zabezpečovanie hlavných funkcií sú fakulty v interakcii s rektorátom. Ide najmä o metodickú podporu pre riadenie kvality štúdia, kvalifikačný rast zamestnancov, koordináciu medzinárodných projektov, a projektov multidisciplinárneho charakteru, riadenie vzťahov so zahraničnými partnerskými inštitúciami a financovanie mobilít z programu Erasmus+, propagáciu, a podporu činnosti informačnými systémami a komunikačnými technológiami.

Z analýz biznis funkcií na fakultách sme identifikovali nasledovný priestor pre optimalizáciu:

- Identifikácia a definícia hlavných funkcií fakúlt
- Optimalizácia hlavných funkcií
- Optimalizácia podporných procesov a riadiacich procesov
- Optimalizácia organizácie a zdrojov

8.4.1 Optimalizácia hlavných funkcií fakúlt

Identifikácia kľúčových funkcií fakulty. Fakulty opakovane zdôrazňujú potrebu sústrediť sa na štúdium, vedu a priemyselnú prax. Fakulty samostatne vykonávajú ďalšie funkcie, ktoré sú potrebné pre komplexné zabezpečenie uvedených kľúčových funkcií. Decentralizácia zabezpečenia funkcií je výsledkom, historického vývoja univerzity, ako aj špecifik vedných a študijných odborov jednotlivých fakúlt, ale hlavne organizácie fyzického rozmiestnenia budov a technologického vybavenia fakúlt. Z týchto dôvodov je náročné aj prepojenie funkcií fakúlt na rektorátne a celouniverzitné pracoviská.

Identifikácia podporných funkcií a procesov a prepojenie na rektorátne umožní odbremeniť fakultu od vybraných podporných procesov, a podporí hlbšiu špecializáciu fakulty a medzifakultnú spoluprácu.

Štúdium

Fakulty vnímajú ako jednu zo svojich hlavných funkcií **poskytovanie štúdia** na všetkých troch stupňoch vysokoškolského vzdelávania, ako aj poskytovanie tohto štúdia pre študentov zo zahraničia. Medzi hlavné funkcie fakúlt vstúpila aj propagácia štúdia a starostlivosť o študentov. Ďalej sú fakulty zodpovedné za dodržiavania štandardov kvality štúdia. Priestor pre optimalizáciu vzniká pre špecializáciu fakúlt na obsah a kvalitu štúdia. Organizácia štúdia, propagácia a starostlivosť o študentov je priestor pre centralizáciu.

Ďalej vzniká priestor pre centralizáciu ponuky vzdelávania predmetov, ktoré sú súčasťou študijných plánov, ale nevyžadujú špecializáciu vedných odborov fakúlt. Vyučovanie jazykov, telesnej výchovy a športu, univerzita tretieho veku, detská univerzita.

Na fakultách je rôzny spôsob prístupu k **doktorandskému štúdiu**. FCHPT vníma doktorandské štúdium ako pokračovanie prvého a druhého stupňa a organizačne začlenili zodpovednosť za doktorandské štúdium do agendy Prodekanky pre denné a externé bakalárske štúdium, inžinierske a doktorandské štúdium, ďalšie formy vzdelávania, sociálnu starostlivosť o študentov. SF vníma doktorandské štúdium ako súčasť vedeckej činnosti fakulty, za túto agendu zodpovedná Prodekan pre vedu, výskum a doktorandské štúdium. Tu vzniká priestor pre zjednotenie vnímania doktorandov na STU. Fakulty identifikovali priestor vo všetkých fázach životného cyklu doktoranda. Zvyšovanie atraktívnosti vedy a propagácia doktorandského štúdia, adaptácia doktorandov, centrálna príprava na vedeckú činnosť,

jazyková príprava, podpora projektovej práce mladých vedeckých pracovníkov, podpora medzifakultnej spolupráce doktorandov, vytváranie post-doctoral pracovných miest.

Ďalším priestorom pre optimalizáciu je riadenie kvality štúdia. Fakulty potrebujú intenzívnu komunikáciu a metodickú podporu pre riadenie plnenia štandardov kvality štúdia. Harmonizácia štandardov kvality súvisí s plnením štandardov národnej aj medzinárodnej akreditácie. Súčasťou procesu sú aj prieskumy zamerané na študentov. Štandardy kvality štúdia súvisia s kvalitou výsledkov vedecko-výskumnej činnosti, ktoré sú vstupnými informáciami pre kritériá hodnotenia výkonu zamestnancov. Pre zabezpečenie procesov riadenia kvality vytvárajú fakulty pracovné miesta, alebo vstupuje táto agenda do opisov ostatných pracovných miest. Centralizácia stratégie riadenia kvality, metodická podpora a podpora informačnými technológiami je priestor pre optimalizáciu.

Veda

Fakulty vnímajú ako jednu zo svojich hlavných funkcií **vedeckú činnosť**. Analyzované fakulty pristupujú k tejto funkcii rôzne pokiaľ ide o postavenie doktorandského štúdia. Obe fakulty vedeckú činnosť spojili s projektovou činnosťou ako súčasť agendy prodekana. Fakulty sú výrazne samostatné pri riadení projektovej činnosti, prostredníctvom ktorej realizujú svoj výskum. Táto samostatnosť vyplýva zo špecializácie vedných odborov, fakultám umožňuje flexibilitu, prispôsobovanie výskumných kapacít a podporuje slobodu vedeckého bádania. Fakulty intenzívne spolupracujú s rektorátom na projektoch, kde je potrebná koordinácia viacerých fakúlt, alebo ide o rozvojové a investičné projekty, alebo projekty medzinárodných grantových schém. Vedecká činnosť fakúlt spočíva aj v riadení kvalifikačného rastu. Priestor pre optimalizáciu spočíva v jednotnej personálnej politike riadenia výkonnosti a budovania kariérnych dráh pre vedecko-pedagogických zamestnancov fakúlt STU, ako aj metodické podpore pri posudzovaní plnenia kritérií.

Projektová činnosť

Prostredníctvom projektovej činnosti fakulty realizujú výskum, rozvoj a investície, a spoluprácu s priemyselnou praxou. Fakulty spolupracujú s praxou aj prostredníctvom zmluvných vzťahov, alebo účasťou v združeniach, radách a orgánoch. Fakulty sa tiež podieľajú na projektovej činnosti riadenej z úrovne rektorátu. Pre administratívnu podporu projektovej činnosti fakulty vytvárajú útvary a pracovné miesta, alebo zlučujú agendu iných pracovných miest. Dostupné výzvy grantových schém presahujú národné hranice. Vytvárajú sa aj témy, na ktoré sú grantové výzvy zamerané. Rôzne sú aj požiadavky na účelnosť a účinnosť vynakladania prostriedkov, evidenciu, a archiváciu dokumentácie. Priestor pre optimalizáciu je vymedzenie zodpovednosti fakúlt za projektovú činnosť a prispôsobenie infraštruktúry riadenia projektov vhodnou formou centralizácie.

Medzinárodná spolupráca

Fakulty riadia vzťahy medzinárodnej spolupráce ako súčasť riadenia externých vzťahov, t. j. vzťahov s priemyslom, verejnosťou a propagáciu. Zahraničné vzťahy obe fakulty budujú prostredníctvom plnenia zmluvných vzťahov s partnerskými inštitúciami s podporu programov grantových schém. Často ide o mobility študentov a učiteľov, za účelom štúdia, stáže, vyučovania alebo výskumu. Grantová schéma Erasmus+ je dôležitým pilierom podpory budovania zahraničných vzťahov, ktorá vyžaduje výkonnú administratívnu infraštruktúru spojenú s financovaním, ale aj plnením obsahu spolupráce. Priestor pre optimalizáciu je v centralizácii administratívnej podpory študentských aj učiteľských mobilít. Existuje niekoľko

grantových schém pre podporu mobilit študentov aj učiteľov. Centrálna evidencia kompletnej dokumentácie, ako sú nominačné listiny, pozývacie listy, akceptačné listy, finančné zmluvy, doklady o uznaní štúdia, potvrdenia o absolvovaní pobytov a správy zo zahraničných ciest. Fakulty majú vytvorené pracovné miesta pre správu cestovných príkazov a dokumentácie o zahraničných pracovných cestách. Tiež spravujú niektoré zmluvy o partnerstvách s fakultami samostatne. Táto agenda nevyžaduje zohľadňovať špecifiká fakúlt a je možné ju zjednotiť celouniverzitne a centralizovať organizačne.

Fakulty budujú medzinárodnú spoluprácu aj prostredníctvom ponuky štúdia v anglickom jazyku. Fakulty ponúkajú predmety v anglickom jazyku študentom, ktorí prichádzajú na študijné pobyty zo zahraničia. Prichádzajúci študenti potrebujú výber predmetov a dokumentáciu o pobyte. Fakulty túto agendu vykonávajú prostredníctvom študijných alebo pedagogických oddelení. Priestor pre optimalizáciu je v centralizácii organizačnej a administratívnej podpory prichádzajúcich aj odchádzajúcich študentov STU na mobility.

8.4.2 Optimalizácia podporných procesov a riadiacich procesov fakúlt

Fakulty v súčasnosti nemajú jasnú interakciu s ekonomickým oddelením na rektoráte. Fakulty vnímajú štruktúru ekonomického útvaru na rektoráte ako nejednoznačnú, chýba metodická podpora pre mzdové účtovníctvo, ekonomiku práce, a výkazníctvo. Fakulty preto vytvárajú oddelenia a pracovné miesta, kde sústredia kompetencie pre zabezpečovanie ekonomiky, ktorá vystupuje ako jedna z hlavných funkcií fakúlt a vyžaduje podporné procesy a adekvátne rozsiahlu organizačnú štruktúru.

Fakulty v súčasnosti zabezpečujú starostlivosť o študentov a to nie len z hľadiska odbornej špecializácie fakúlt, ale aj z hľadiska administratívnej podpory štúdia a sociálneho hľadiska. Fakulty tiež zabezpečujú podporu študentom zo zahraničia pre splnenie ich vízovej povinnosti, asistujú pri získavaní povolení k pobytu, nostrifikácií výsledkov štúdia, pomáhajú pri prekonaní jazykovej a kultúrnej bariéry.

Fakulty prevádzkujú študijné oddelenia resp. pedagogické oddelenia, ktorých agenda predstavuje rôznu formu starostlivosti o študentov. Priestorom pre optimalizáciu je centralizácia činností, ktoré nevyžadujú fyzickú prítomnosť na fakultách, ako sú rozhodnutia o školnom, riadenie procesu ubytovania študentov, alebo vyplývajú zo zákona ako sú sociálne štipendiá, tehotenské štipendiá, starostlivosť o študentov so špecifickými potrebami, a tiež agenda spojená s administratívnou činnosťou prijímania študentov zo zahraničia.

Obe fakulty spolupracujú s rektorátom na propagácii štúdia, zároveň sa snažia propagovať svoju odbornosť a študijné programy samostatne. Vytvárajú pracovné miesta alebo kontrahujú odborné práce, ktorými zabezpečujú marketingové a propagačné aktivity, styk s verejnosťou, alebo správu webového sídla za účelom atraktívnej komunikácie s externým prostredím. Propagácia štúdia aj výsledkov výskumnej činnosti a iných aktivít fakúlt je pritom veľmi náročná z hľadiska zručností, zdrojov aj správy, a to najmä v medzinárodnom priestore. Nejde o činnosti, ktoré vyplývajú z odbornosti fakúlt. Priestor pre optimalizáciu je v centralizovaní propagácie STU, t. j. tvorby stratégie propagácie, zodpovednosti za jej implementáciu, organizáciu ako aj zdrojov.

Fakulty v súčasnosti nemajú definované východiská pre aplikáciu funkcií riadenia. Pre hlavné funkcie fakúlt chýba strategické východisko, ktoré stanovuje spoločné ciele, definuje hodnoty, zjednocuje politiky riadenia pre hlavné funkcie a vymedzuje priestor pre rozhodnutia

fakúlt. Takéto východiská chýbajú pre Riadenie ľudí a rozvoj ľudských zdrojov, Komunikáciu externú aj internú, Kontrolu a kvalitu, Riadenie informácií, Podnikanie fakúlt.

8.4.3 Optimalizácia organizácie a zdrojov

Fakulty spravujú majetok univerzity a vlastný majetok. Súčasťou správy je údržba, bezpečnosť a prenájom. Vzhľadom na odbornú špecializáciu fakúlt, správa majetku a technologických zariadení je náročná. Tu vzniká priestor pre optimalizáciu vo vybudovaní core-facility centra, ktoré združuje technológie a prístroje na jednom mieste a umožňuje ich využívanie ostatným pracoviskám a ústavom fakúlt STU.

Fakulty majú vytvorené strediská pre správu výpočtovej techniky a ICT a pracovné miesta pre správu databáz a informačných systémov. Podpora IS tiež nie je na fakultách jednotná. Fakulty používajú vlastné stránky, najmä pre propagáciu štúdia a externú komunikáciu. Akademický informačný systém a personálny informačný systém tiež nie je využívaný jednotne. Priestor pre optimalizáciu vzniká pre jednotnú stratégiu informačných systémov a informačných technológií, a centralizáciu obstarávania a podpory ICT.

Fakulty majú vytvorené útvary pre vykonávanie personálnej agendy. Personálne riadenie zostáva v rovine získavania a výberu zamestnancov, hodnotenia výkonu, odmeňovania a sociálnej starostlivosti. Úloha personálnych útvarov je evidenčná činnosť, správa osobných údajov a mzdové účtovníctvo. Fakulty majú pre tieto činnosti vytvorené útvary alebo pracovné miesta, ktoré sú v organizačnej štruktúre zaradené rôzne. Priestor pre optimalizáciu je vo vytvorení jednotnej personálnej stratégie STU a personálneho útvaru STU. Centrálna personálna stratégia určí politiky pre získavania a výber zamestnancov, riadenie výkonu a odmeňovanie, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, pracovné podmienky a pracovné vzťahy. Ďalej je priestor pre centralizáciu personálnej administratívnej a evidenčnej činnosti, dochádzky, mzdového účtovníctva, a výkazníctvo.

Optimalizácia štruktúry sa týka nasledujúcich oblastí:

Projektové centrum

Podnikateľské centrum

Personálne oddelenie

Centralizácia mzdového účtovníctva

Centralizácia študijných oddelení

Centralizácia medzinárodných mobilít

Centralizácia starostlivosti o doktorandov a podpory mladých vedcov

Centralizácia VER

Centralizácia správy informačných systémov a informačných technológií

Centralizácia komunikácie, propagácie a styku s verejnosťou

Centralizácia transferu poznania

Centralizácia knižnice STU

9 Analýza vybraných procesov

Z výsledkov analýz zameraných na funkcie rektorátu a fakúlt, organizačnú štruktúru a analýzu pracovných miest bol identifikovaný priestor pre hlbšie pochopenie interakcie fakúlt a rektorátu. Vybrali sme dva procesy, ktoré boli podrobené procesnej analýze na oboch fakultách a dva procesy na rektoráte.

Procesy na fakultách, ktoré interagujú s rektorátnymi pracoviskami:

- Priznávanie sociálnych štipendií
- Verejné obstarávanie

Procesy, ktoré vykonáva rektorát:

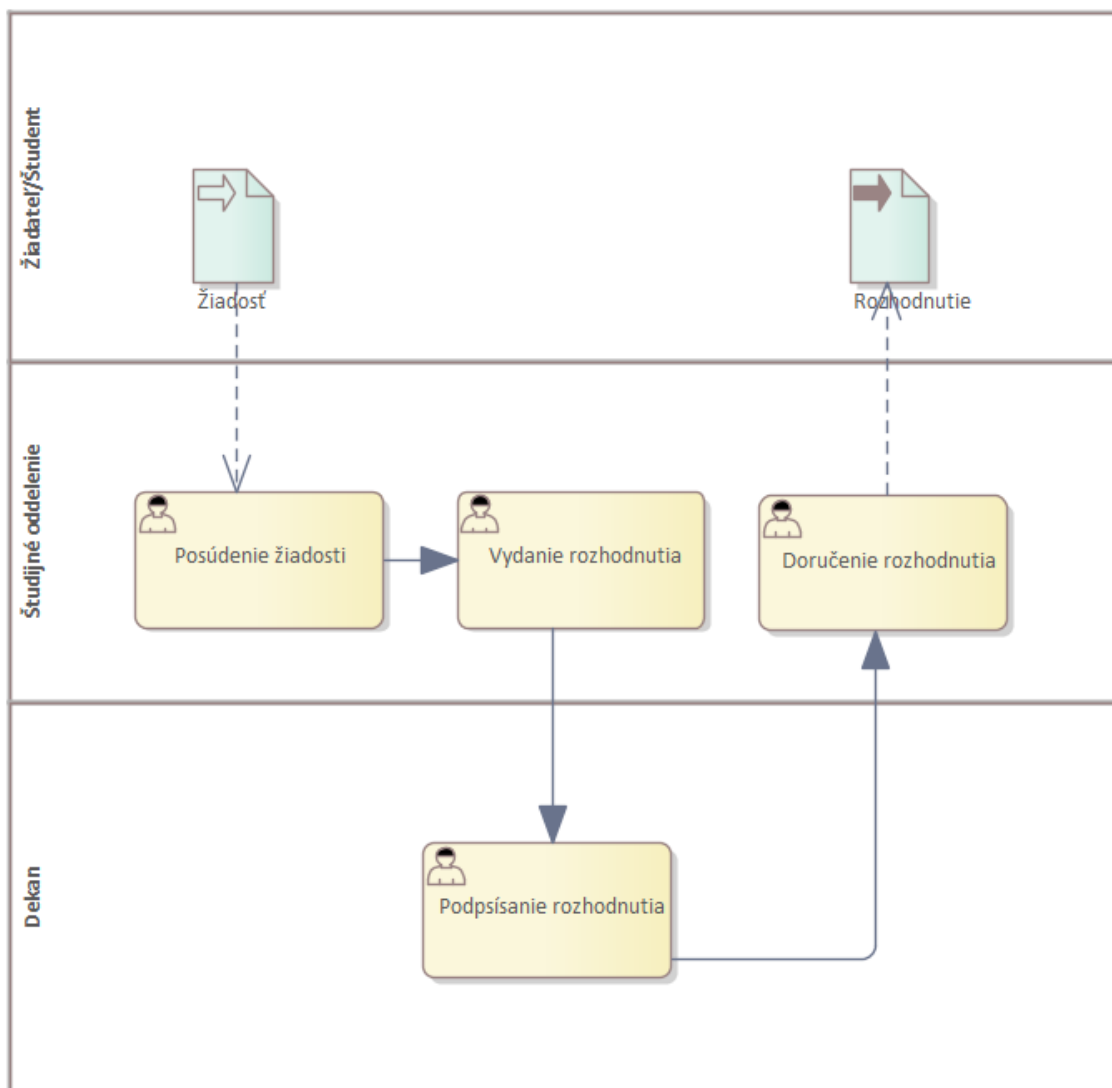
- Vykazovanie personálnych štatistík
- Právne poradenstvo

9.1 Priznávanie sociálnych štipendií

Pre proces vyplácania štipendií (sociálne, tehotenské štipendia, motivačné odborové, za výborné študijné výsledky a pod) obe analyzované fakulty realizujú bez účasti rektorátu v procese. V oboch analyzovaných fakultách bol proces popísaný takmer identicky

9.1.1 Strojnícka fakulta

Proces prebieha v súlade so správnym poriadkom - do 30 dní je potrebné vybaviť žiadosť. V komplexnejších prípadoch do 60 dní. Ak je výzva na doloženie dokladov, musí študent doložiť chýbajúce doklady do 5/7 dní - ak nedoloží, zastavuje sa konanie. Ak je všetko v poriadku a študent spĺňa podmienka dostáva rozhodnutie o priznaní sociálneho štipendia



Obrázok 34: Strojnícka fakulta STU - procesný model vyplácania štipendií

Element procesu	Popis
Frekvencia procesu	Nárazovo dva krát ročne (september, január)
Výsledok procesu	Priznanie alebo zamietnutie žiadosti o sociálne štipendium
Schvaľovatelia v procese	Vedúca pedagogického útvaru, dekan
Meranie KPI	Žiadne

Tabuľka 24: Rozdelenie zodpovednosti v rámci celého procesu

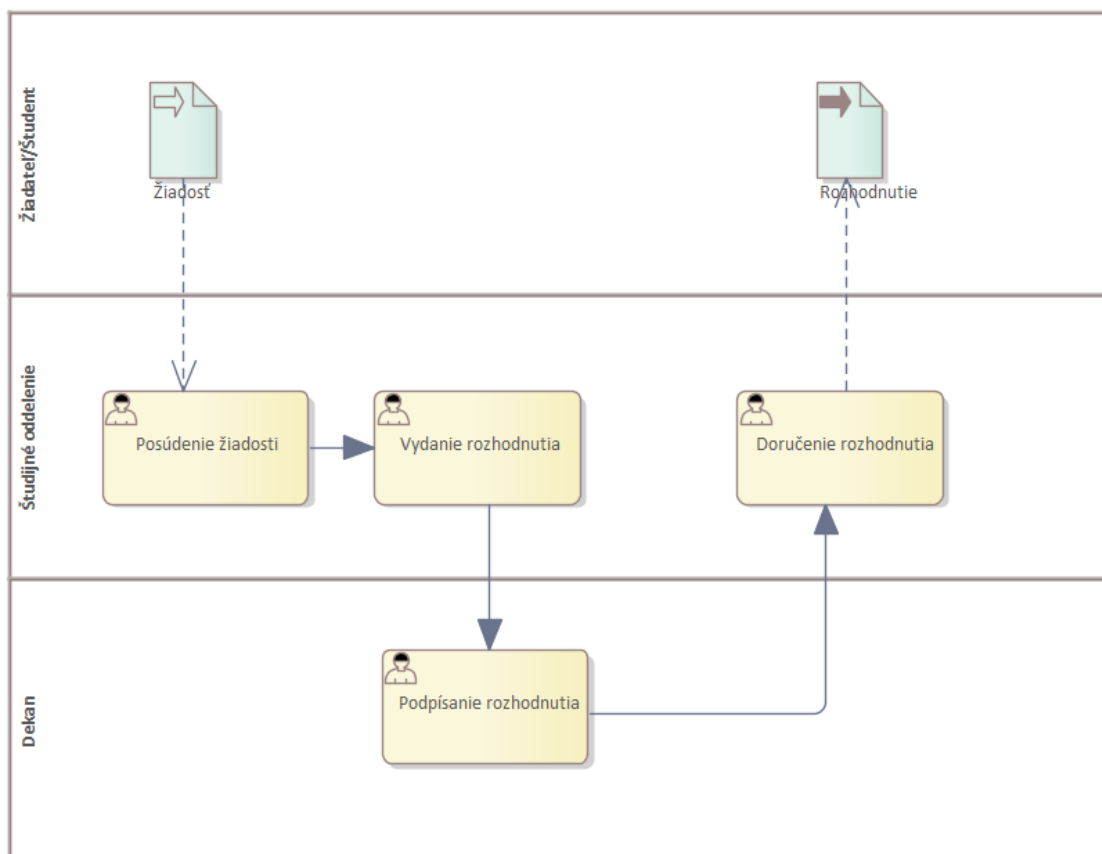
Zodpovednosť	Rola
Zodpovedný za úlohu	Útvar Pedagogických činností SjF
Zodpovedný za výsledok	Útvar Pedagogických činností SjF
Konzultant	-
Informovaný	Žiadateľ

Vlastné identifikované možnosti zmeny procesu

Počet žiadateľov o štipendiá je medziročne vždy menší, sociálne štipendiá by mohol priznávať rektorát. Celá agenda sociálnych štipendií je v Akademickom informačnom systéme. Takzvaný Front office, tj. zber žiadostí, by bol len na fakulte - následne celá komunikácia so študentom by bola na rektoráte. Rektorát by poslal finálne rozhodnutie na fakultu, dekan by rozhodnutie podpísal a informoval by sa študent.

9.1.2 Fakulta chemickej a potravinárskej technológie

Žiadateľ - študent si podá cez podateľňu žiadosť na pedagogický útvar. Útvar žiadosť prevezme, skontroluje v AIS študenta a jeho údaje. K žiadosti doložia aj požadované dokumenty, alebo ich požiada o ich pedagogický útvar požiada o doloženie cez mail alebo výzvy na doloženie dokladov - prerušuje sa konanie. Žiadosť sa spracuje, posúdi a vypočíta samotné štipendium. Vystaví rozhodnutie o priznaní alebo nepriznaní.



Obrázok 35: Fakulta chemickej a potravinárskej technológie STU - procesný model vyplácania štipendií

Element procesu	Popis
Frekvencia procesu	Nárazovo dva krát ročne (september, január)
Výsledok procesu	Priznanie alebo zamietnutie žiadosti o sociálne štipendium
Schvaľovatelia v procese	Vedúca pedagogického útvaru, prodekan, dekan
Meranie KPI	Počet priznaných a nepriznaných štipendií

Tabuľka 25: Rozdelenie zodpovednosti v rámci celého procesu

Zodpovednosť	Rola
Zodpovedný za úlohu	Pedagogický útvar FCHPT (študijné oddelenie)
Zodpovedný za výsledok	Pedagogický útvar FCHPT (študijné oddelenie)
Konzultant	Celouniverzitný Útvar vzdelávania a starostlivosti o študentov
Informovaný	Prodekan

Vlastné identifikované možnosti zmeny procesu

Digitalizácia procesu by ho zjednodušila. Elektronicky podávanie by bolo jednoduchšie, lebo to všetko sa teraz zbiera fyzicky. Proces ja administratívne náročný - ideálne ak by sociálna poisťovňa vedela dodať elektronicky doklady lebo študenti podávajú veľa dokumentov. Presun na rektorát by fakulte pomohol.

9.2 Verejné obstarávanie

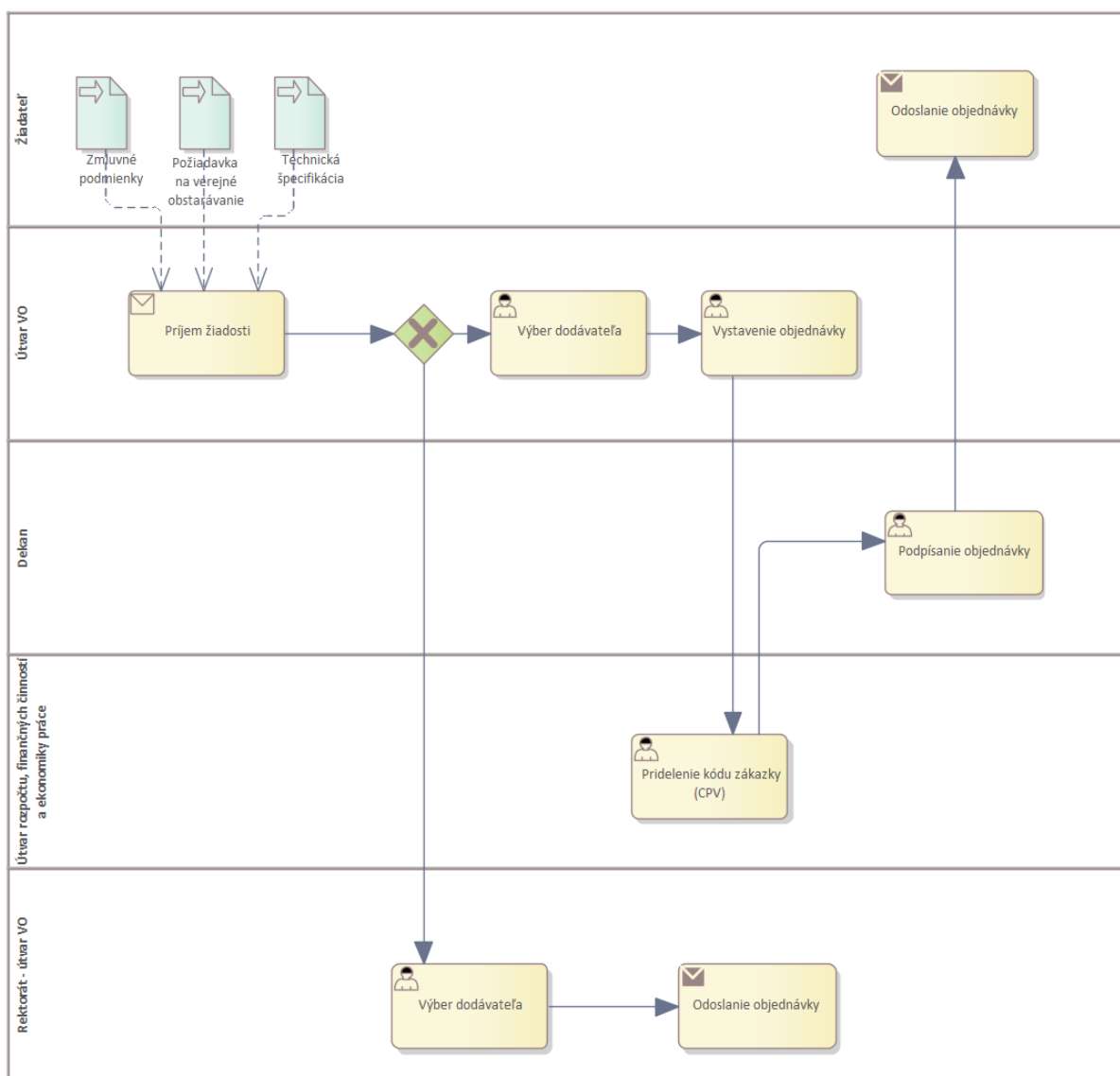
Proces verejného obstarávania má na STU tieto základné podoby

- verejné obstarávanie, ktoré realizuje výlučne fakulta,
- verejné obstarávanie, ktoré na žiadosť fakulty realizuje rektorát (nadlimitné a podlimitné),
- verejné obstarávanie, ktoré realizuje výlučne rektorát.

9.2.1 Strojnícka fakulta

Malé zákazky do 10 000€ bez DPH si realizuje výlučne fakulta. Presné rozdelenie, ktoré zákazky realizuje fakulta a ktoré v spolupráci s rektorátom určuje interný predpis 10/2016 - SR – „Verejné obstarávanie v podmienkach Slovenskej technickej univerzity v Bratislave“

Proces sa začína neformálnou požiadavkou, resp. otázkou a následne formálnou žiadosťou. Ak sú voľné financie, požiadavka sa spracuje. Žiadosť má viac bodov, technickú stránku si riešia žiadatelia sami a zvyšok rieši administratívne útvar VO Sjf, ktorý posiela žiadosť na rektorát, resp. malé zákazky realizuje v rámci fakulty. Proces VO končí vystavením objednávky, ktorú podpisuje dekan Sjf.



Obrázok 36: Strojnícka fakulta STU - procesný model Verejného obstarávania

Element procesu	Popis
Frekvencia procesu	Denne
Výsledok procesu	Podpis zmluvy s dodávateľom a vystavenie objednávky
Schvaľovatelia v procese	Útvar VO Sjf, dekan
Meranie KPI	Len evidencia

Tabuľka 26: Rozdelenie zodpovednosti v rámci celého procesu

Zodpovednosť	Rola
Zodpovedný za úlohu	Útvar VO Sjf. Celouniverzitný útvar VO
Zodpovedný za výsledok	Útvar VO Sjf
Konzultant	Celouniverzitný útvar VO
Informovaný	Žiadateľ

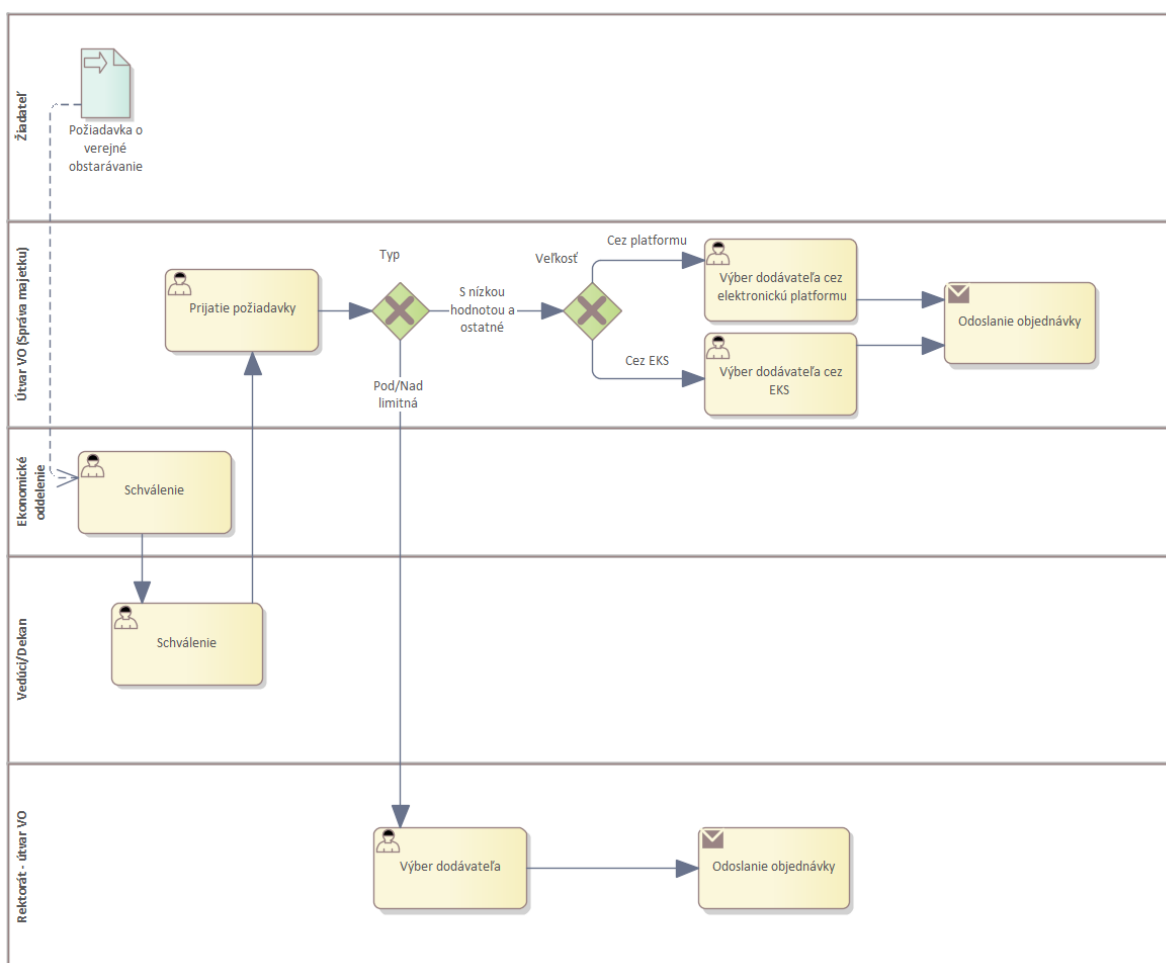
Vlastné identifikované možnosti zmeny procesu

Zlepšiť informovanosť v rámci procesu.

9.2.2 Fakulta chemickej a potravinárskej technológie

Každé oddelenie fakulty si robí predbežný plán na ďalší rok finančný aj materiálny (v súlade so smernicou STU), požiadavky vkladajú do informačného systému, vedúci každého oddelenia je zodpovedný za daný plán. Po odsúhlasení plánu sa plán posiela na útvar VO na fakulte a následne na rektorát na oddelenie VO. Aktualizácia plánu je možná raz za štvrťrok. Stanovenie predpokladanej hodnoty zákazky je úlohou jednotlivých žiadateľov.

Súťaže realizuje fakulta na elektronickom trhovisku.



Obrázok 37: Fakulta chemickej a potravinárskej technológie STU - procesný model verejného obstarávania

Element procesu	Popis
Frekvencia procesu	Denne
Výsledok procesu	Dodanie predmetu VO
Schvaľovatelia v procese	Zodpovedný vedúci, vedúci ekonomického oddelenia, útvar VO, dekan
Meranie KPI	Žiadne

Tabuľka 27: Rozdelenie zodpovednosti v rámci celého procesu

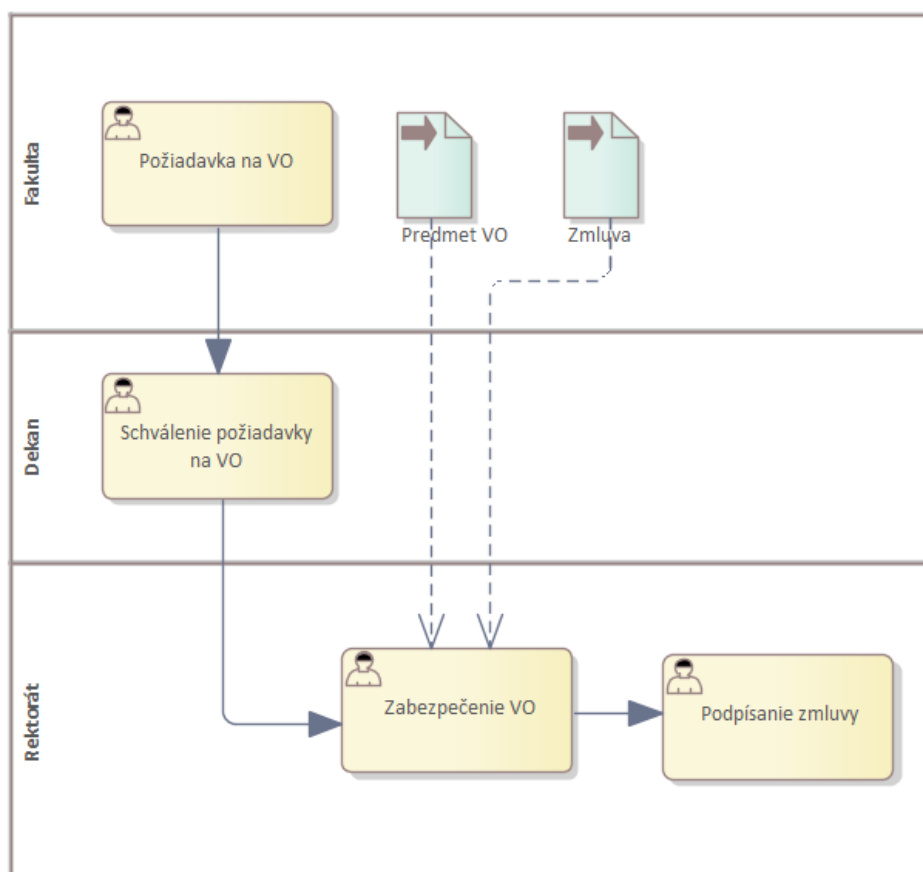
Zodpovednosť	Rola
Zodpovedný za úlohu	Referát správy majetku CHPF. Celouniverzitný útvar VO
Zodpovedný za výsledok	Referát správy majetku CHPF
Konzultant	Celouniverzitný útvar VO
Informovaný	Rektorát

Vlastné identifikované možnosti zmeny procesu

Proces je administratívne náročný, namiesto papierov by bolo vhodnejšia elektronická forma. Pokryť väčšiu časť procesu elektronicky, podobne ako sa realizuje časť súťaže cez elektronické trhovisko.

9.2.3 Zabezpečenie verejného obstarávania rektorátom pre fakulty

Rektorát realizuje verejné obstarávanie na základe požiadavky od fakulty. Vymedzenie verejných obstarávaní, ktoré pre fakultu realizuje rektorát vymedzuje interný predpis 10/2016 - SR – „Verejné obstarávanie v podmienkach Slovenskej technickej univerzity v Bratislave“



Obrázok 38: Rektorát - procesný model verejného obstarávania - zabezpečenie pre fakulty

Element procesu	Popis
Frekvencia procesu	Niekoľkokrát ročne
Výsledok procesu	Podpis zmluvy
Schvaľovatelia v procese	Dekan
Meranie KPI	Žiadne

Tabuľka 28: Rozdelenie zodpovednosti v rámci celého procesu

Zodpovednosť	Rola
Zodpovedný za úlohu	Celouniverzitný útvar VO
Zodpovedný za výsledok	Celouniverzitný útvar VO, dekan
Konzultant	Žiadateľ (na fakulte)
Informovaný	Komisia pre VO

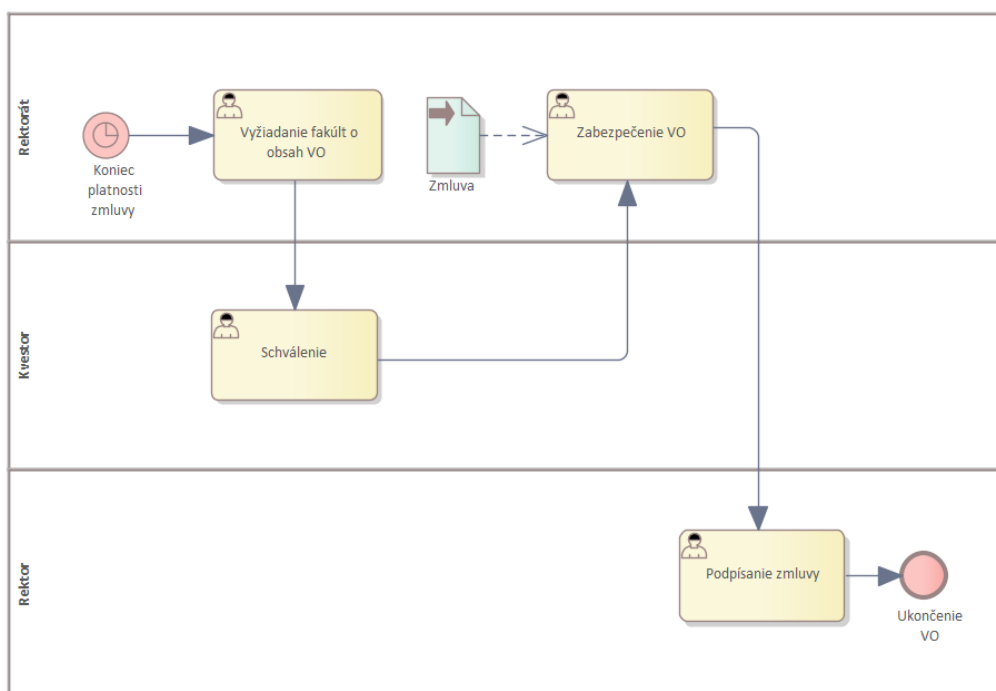
Vlastné identifikované možnosti zmeny procesu

Neidentifikované.

9.2.4 Zabezpečenie verejného obstarávania rektorátom bez žiadosti fakúlt

Rektorát realizuje verejné obstarávanie bez žiadosti fakúlt pre predmety bežnej spotreby využívané na rektoráte aj fakultách – Tovar a služby, ktoré sú pre všetky fakulty. Ďalej čistiace prostriedky, kancelárske potreby, mobilný operátor, energie, letenky, stravné lístky.

Z fakúlt sa vyžiada aktualizácia obsahu verejného obstarávania. Verejné obstarávanie sa realizuje pred uplynutím predchádzajúcej zmluvy na daný predmet alebo službu.



Obrázok 39: Rektorát - procesný model verejného obstarávania – vlastné

Element procesu	Popis
Frekvencia procesu	Niekoľkokrát ročne
Výsledok procesu	Podpis zmluvy
Schvaľovatelia v procese	Kvestor
Meranie KPI	Žiadne

Tabuľka 29: Rozdelenie zodpovednosti v rámci celého procesu

Zodpovednosť	Rola
Zodpovedný za úlohu	Celouniverzitný útvar VO
Zodpovedný za výsledok	Celouniverzitný útvar VO, dekan
Konzultant	Fakulta (pred začatím procesu)
Informovaný	Komisia pre VO (každá fakulta má svojho člena)

Vlastné identifikované možnosti zmeny procesu

Neidentifikované.

9.3 Vykazovanie personálnych štatistík

Oblasť ľudských zdrojov bola procesne zmapovaná na rektoráte STU. Pre fakulty procesná analýza vykonaná nebola.

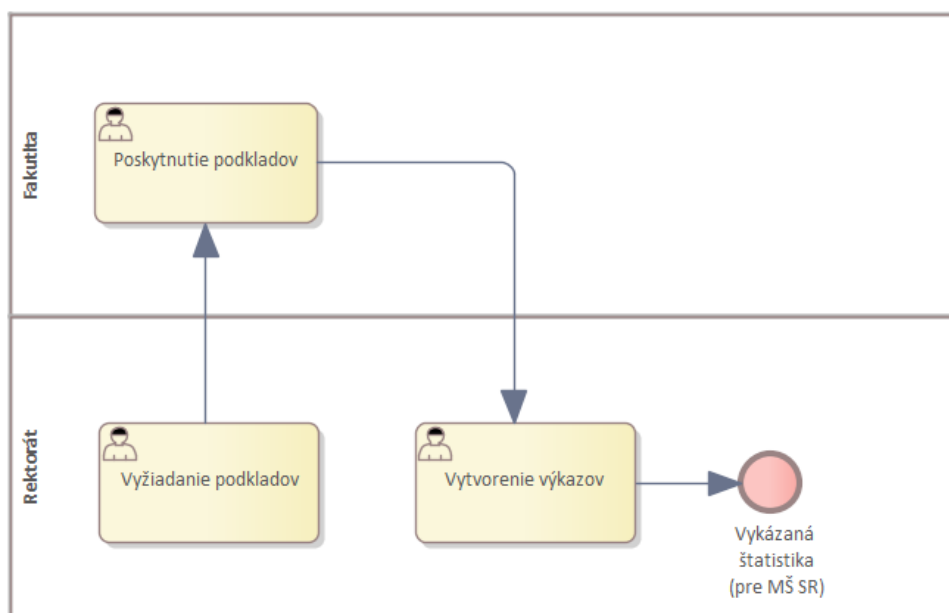
9.3.1 Personálne štatistiky o fakultách z rektorátu

V rámci ľudských zdrojov boli identifikované na tieto základné procesy:

- Nábor zamestnancov pre celouniverzitné pracoviská
- Nábor zamestnancov pre fakultné pracoviská
- Vykazovanie štatistík (predovšetkým) pre MŠ SR.

Nábor zamestnancov pre celouniverzitné pracoviská vykonáva rektorát STU. Nábor zamestnancov pre fakultné pracoviská - rektorát STU vstupuje len ako dohľadný orgán. Fakulty pracujú samostatne. Výber aj odmeňovanie zamestnancov – je v kompetencii jednotlivých fakúlt.

Vykazovanie štatistík prebieha v rámci rektorátu STU, fakulty dodávajú podklady.



Obrázok 40: Rektorát - procesný model vykazovania ľudských zdrojov

Element procesu	Popis
Frekvencia procesu	Minimálne raz ročne, štatistiky pre rektorát častejšie
Výsledok procesu	Štatistické výkazy
Schvaľovatelia v procese	Bez schvaľovania
Meranie KPI	Žiadne

Tabuľka 30: Rozdelenie zodpovednosti v rámci celého procesu

Zodpovednosť	Rola
Zodpovedný za úlohu	Zodpovedný pracovník na fakulte
Zodpovedný za výsledok	Vedúci útvaru ľudských zdrojov STU
Konzultant	Zodpovedný pracovník na fakulte
Informovaný	Vedúci útvaru ľudských zdrojov STU

Vlastné identifikované možnosti zmeny procesu

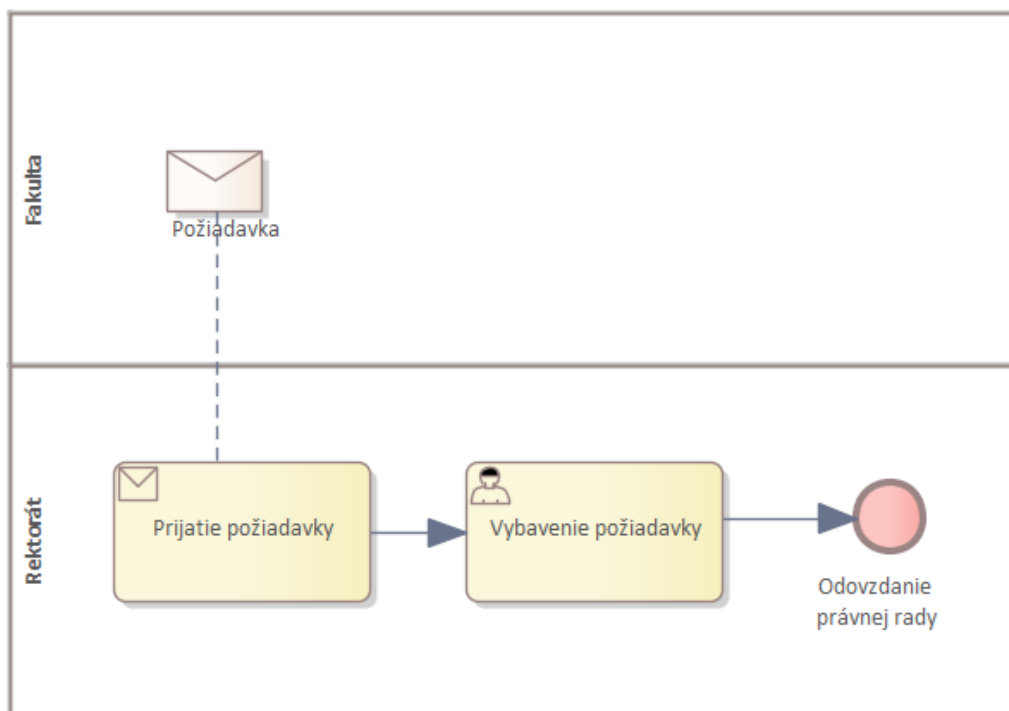
Daň z príjmu zo závislej činnosti a dohodárov zabezpečovať iba na rektoráte, čo je súčasný stav.

9.4 Právne poradenstvo

Oblasť právneho poradenstva bola procesne zmapovaná na rektoráte STU. Pre fakulty procesná analýza vykonaná nebola.

9.4.1 Právne poradenstvo pre fakulty z rektorátu

Právne poradenstvo vykonáva rektorát vo vzťahu k fakultám. Požiadavku na poradenstvo prijíma telefonicky alebo mailom.



Obrázok 41: Rektorát - procesný model právneho poradenstva

Element procesu	Popis
Frekvencia procesu	Niekoľkokrát za týždeň
Výsledok procesu	Odovzdanie právnej rady
Schvaľovatelia v procese	Bez schvaľovania
Meranie KPI	Žiadne

Tabuľka 31: Rozdelenie zodpovednosti v rámci celého procesu

Zodpovednosť	Rola
Zodpovedný za úlohu	Právne oddelenie
Zodpovedný za výsledok	Právne oddelenie
Konzultant	Iné celouniverzitné alebo fakultné oddelenie
Informovaný	Kvestor

Vlastné identifikované možnosti zmeny procesu

Nie je potrebná zmena

9.5 Manažérske zhrnutie

Všetky analyzované procesy sa vyznačovali rôznou frekvenciou vzniku. Jediný proces, ktorý mal formálnu oporu v dokumentácii, bol proces verejného obstarávania. S touto smernicou bolo možné porovnávať analytické výstupy z rozhovorov. Táto smernica má svoju obdobu aj na Fakulte chemickej a potravinárskej technológie. Na Strojníckej fakulte vlastnú smernicu nemajú – majú však zverejnený návod, ktorý sa na smernicu odvoláva. Neexistencia formálnych predpisov ku ostatným procesom má za následok, že nebolo možné presne určiť nakoľko proces prebieha len v rámci zvyklostí, a teda sa neriadi formálnymi pravidlami. Táto

absencia formálnych predpisov má svoje výhody – proces je flexibilnejší a umožní pracovníkom fakulty a rektorátu dosiahnuť cieľ procesu aj inou cestou. Na druhej strane však znemožňuje proces analyzovať a v čase optimalizovať, pretože pri každej analýze môže proces vyzeráť trochu inak – tak ako práve v danom okamihu prebieha.

Významnou charakteristikou všetkých analyzovaných procesov bola absencia merateľných ukazovateľov výkonnosti (tzv. KPI). Napriek tomu, že procesy medzi fakultami aj rektorátom boli podobné, resp. svojou povahou rovnaké, nebolo možné ich kvantifikovane porovnať. Pre účely analýzy nebolo možné určiť žiadne počty ani pomery akéhokoľvek ukazovateľa pre proces. Pri väčšine procesov boli deklarované evidenčné činnosti – preto by malo byť možné spätne niektoré vhodné KPI prepočítať, čím by sa dosiahla vzájomná porovnateľnosť procesov a tiež možnosť procesy optimalizovať v čase.

Špecifickým zistením bolo, že pri vlastnom identifikovaní možnosti zmeny procesu pracovníkmi fakúlt a rektorátu boli ako najvhodnejšie na centralizáciu navrhnuté procesy, ktoré prebiehajú výlučne na úrovni fakúlt – prideľovanie sociálnych štipendií.

10 Návrh procesnej a organizačnej štruktúry rektorátu a celouniverzitných pracovísk

Kapitola obsahuje návrh organizačnej a procesnej štruktúry rektorátu a celouniverzitných pracovísk STU, ktorý vyplýva z predchádzajúcich analýz a reaguje na požiadavku centralizácie a dostupné strategické materiály STU. Optimalizačné kritéria vychádzajú z dlhodobého zámeru STU pre aktuálne platné obdobie. Dlhodobý zámer STU na obdobie od roku 2018 adresuje pomocou strategických cieľov jednotlivé oblasti zamerané na optimalizáciu procesov STU a jej fakúlt: Financie, Priestory, Správu a riadenie. Predkladaná správa obsahuje pozorovania organizácie a vzájomne nadväzujúcich procesov, ktoré sú východiskom pre identifikáciu optimalizačných kritérií v súlade so strategickým zámerom STU. Záverečná správa je štruktúrovaná do štyroch logicky nadväzujúcich častí.

Prvá časť opisuje východiská optimalizácie. Vysvetľuje aké sú možnosti optimalizácie a ponúka základné možnosti optimalizácie. Optimalizačné kritéria bude potrebné jasne určiť, aby bolo možné pokračovať v hĺbkových analýzach, a verifikovať navrhnuté zmeny v procesoch aj v štruktúre rektorátu a rektorátnych pracovísk STU.

Druhá časť obsahuje výsledky analýz, opisuje súčasný stav, zobrazuje dynamickú štruktúru rektorátu v podobe procesného modelu rektorátu v súčasnom stave (*obrázok 1: Procesný model rektorátu STUstav AS IS*). Kapitola diskutuje o možnostiach použitia základných možností optimalizácie a obsahuje príklad použitia vybraných všeobecných optimalizačných kritérií.

Tretia časť obsahuje návrh procesov rektorátu, ktorý zobrazuje navrhovaný procesný model rektorátu (*obrázok 2: Návrh modelu funkcií rektorátustav TO BE*), po zohľadnení vybraných všeobecných optimalizačných kritérií. Kapitola tiež obsahuje návrh na zmeny v organizačnej štruktúre rektorátu vyplývajúcej z návrhu optimalizácie procesov (*tabuľka 1: Návrh štruktúry organizačných útvarov rektorátu STU*).

Štvrtá časť obsahuje odporúčania dobrej praxe a obsahuje príklady organizačného usporiadania ETH Zürich, kde štruktúra reflektuje hlavné kompetencie univerzity. Tiež uvádzame princíp front office/back office, ktorý používajú Universiteit Leiden, Venice International University, alebo University of Groningen.

Implementácia akýchkoľvek zmien si vyžaduje stanovenie optimalizačných kritérií a ukazovateľov merania výkonnosti kľúčových procesov. Tieto podmienky sú dôležité aj pokiaľ ide o rozhodnutia o zmenách v organizačnej štruktúre, a v počte a obsahu pracovných miest. Obsah záverečnej správy zostáva v rovine návrhov, ktorých realizovateľnosť je potrebné verifikovať na úrovni vedenia rektorátu aj fakúlt.

10.1 Východiská návrhovej časti

Audit procesnej a organizačnej štruktúry STU vykonala Ekonomická Univerzita v Bratislave, čím sa uplatnila metóda natural experiment, ktorá umožňuje sledovať rozdielne efekty vybraného ukazovateľa (centralizácie/decentralizácie) na vybrané aspekty riadenia (strategické/operatívne). Objektom skúmania (STU) a subjektom skúmania (EUBA) sú dve

univerzity mono-vedného zamerania, ktoré vznikali za rovnakých legislatívnych a historických podmienok (STU založená 1937, EUBA založená 1940) v Bratislave. Univerzity sa odlišujú v miere centralizácie riadenia aj po zmene legislatívy v roku 2002. Výsledky analýz možno považovať za objektívne aj preto, že EUBA a STU pôsobia v odlišnom vednom odbore, čím nevzniká riziko konkurenčného postavenia. Do personálnej matice projektu boli pre účely zabezpečenia jeho uskutočniteľnosti zapojení kľúčoví aktéri v rámci univerzity a fakúlt, vid'. zoznam stretnutí (tabuľka č. 26, tabuľka č. 27). Prítomní na uvedených stretnutiach boli členovia vedenia EUBA, ktorí sú zodpovední za vedenie podobných funkčných oblastí:

doc. Ing. Paula Puškárová, DiS. art., PhD. - prorektorka pre vedu a doktor. štúdium

doc. Mgr. Boris Mattoš, PhD. – prorektor pre medzinárodné vzťahy

doc. Ing. Mgr. Zuzana Juhászová, PhD. - prorektorka pre vzdelávanie

doc. Ing. Peter Drábik, PhD., MSc. – dekan Obchodnej fakulty, EUBA

Audit bol vykonaný metodikou pre analýzu biznis procesov a organizačných štruktúr. Tento prístup umožňuje nazerať na činnosti organizácie a väzby medzi nimi z pohľadu tvorby pridanej hodnoty. Predmetom analýz bola statická štruktúra (organizačné jednotky a vzťahy medzi nimi) a dynamická štruktúra (procesy – činnosti a vzťahy medzi nimi) skúmaného objektu (STU). Ďalej sme vykonali hĺbkovú procesnú analýzu vybraných procesov fakúlt a rektorátu s použitím matice RACI (vid'. kapitola 9 v dokumente v dokumente Procesný a organizačný audit rektorátu a celouniverzitných pracovísk Slovenskej technickej univerzity v Bratislave).

Pod pojmom biznis rozumieme aktivity organizačných jednotiek, ktoré rozmiestňujú svoje zdroje za účelom poskytovania produktov alebo služieb svojim zákazníkom. Takéto vysvetlenie zahŕňa všetky typy organizácií, od tých, ktoré sú orientované na maximalizáciu ziskovosti, cez neziskové organizácie až po štátne inštitúcie. Všeobecným pojmom proces môžeme rozumieť prirodzene postupujúcu aktivitu, alebo funkciu, resp. sériu aktivít alebo operácií, ktoré vedú k určitému výsledku. Vzhľadom k tomu, že zámerom analýz bola optimalizácia, zmapovanie stavu činností univerzity vo vzťahu k tvorbe pridanej hodnoty vyplývajúcej z dlhodobého zámeru považujeme za základné východisko akejkoľvek zmeny. Považujeme preto za vhodné aplikovať tento pohľad aj v akademickom prostredí, kde možno vnímať ako zákazníkov fakúlt študentov a stakeholderov univerzity a zákazníkov rektorátu zamestnancov fakúlt. Orientácia na adresáta hodnôt generovaných aktivitami organizácie patrí medzi výhody procesnej orientácie riadenia.

Statická štruktúra je zobrazením organizačných jednotiek podľa funkcií a hierarchických vzťahov. Procesná štruktúra sa vytvára vychádzajúc z organizačnej štruktúry s jednotkami členenými podľa funkcií, v ktorých a medzi ktorými prebiehajú vertikálne hierarchické vzťahy ako základné a horizontálne vzťahy ako druhotné. Princípom procesnej organizačnej štruktúry je premietnutie logiky procesov potrebných na dosiahnutie stanovených cieľov do horizontálnej štruktúry.

Základný rozdiel medzi klasickým, funkčným riadením organizácie a procesne riadenou organizáciou spočíva v tom, že v procesne riadenej organizácii je centrom pozornosti riadenia kontinuita hlavného hodnototvorného procesu celej organizácie s orientáciou na výslednú

pridanú hodnotu pre zákazníka. Funkčne orientované organizácie sú riadené na základe členenia zodpovedností podľa jednotlivých funkčných útvarov.

Keďže zámerom projektu je optimalizácia, kľúčovým východiskom ďalších analýz je stanovenie optimalizačných kritérií. Tieto pri zadaní požiadavky na vykonanie auditu vychádzali z Dlhodobého zámeru vedeckovýskumnej, umeleckej, vývojovej a ďalšej tvorivej činnosti STU od roku 2018. Z dokumentu vyplýva zámer STU

- profesionalizovať interné služby pre členov akademickej obce,
- znižovať administratívnu záťaž tvorivých pracovníkov.

Naplnenie stanoveného zámeru predpokladá

- koncentrovať distribuované aktivity a zefektívniť činnosti univerzitného charakteru,
- zjednotiť pravidlá tvorby interných predpisov univerzity a zvýšiť povedomie a informovanosť o nich,
- vybudovať jednotnú univerzitnú komunikáciu a marketing s možnosťou individuálneho prístupu fakúlt.

Vykonané analýzy a formulované závery reflektujú uvedené zámery, ktoré sú však vo všeobecnej rovine a budú vyžadovať následnú špecifikáciu a konkretizáciu. Po zedefinovaní jasných kritérií optimalizácie bude možné pokračovať v hĺbkovej analýze čiastkových procesov, stanovení kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPI) pre jednotlivé procesy a hodnotení účelnosti a účinnosti procesov podľa definovaných kritérií. Záverečná správa preto obsahuje zistenia, ktoré definujú východisko a priestor k následnej optimalizácii existujúcich štruktúr a procesov. Výsledky projektu možno považovať za udržateľné, pretože pokračovaním v hĺbkovej analýze bude možné identifikovať priestor aj pre následnú automatizáciu a digitalizáciu jednotlivých procesov a postupov.

Aktuálne návrhy vychádzajú zo **základnej možnosti optimalizácie** (viď kapitola 3.2 - Analýza dynamickej štruktúry):

- **zbytočné procesy**, ktoré sa nevzťahujú na poslanie univerzity, poslanie fakúlt, a neprispievajú k plneniu strategického zámeru univerzity. Procesy, ktoré by nemali existovať.
- **duplicitné procesy**, ktoré sa vyskytujú opakovane vo dvoch alebo viacerých organizačných jednotkách.
- **podobné procesy**, ktoré je možné zlúčiť a umiestniť na jednu organizačnú jednotku.
- **neesenciálne procesy**, vhodné pre outsourcing, ktoré si vyžadujú kompetencie, ktorých budovanie nie je v súlade so zámerom a stratégiou univerzity, alebo je možné ich prenajímať, resp. obstaráť outsourcingom lacnejšie ako budovať na univerzite, alebo fakultách.
- **zložité procesy**, ktoré sú komplikované a zjednodušenie alebo automatizácia ich časti by prispela k efektívnosti procesu.
- **odbremenenie esenciálnych procesov** o také procesy, ktoré vykonávajú vlastníci esenciálnych procesov a ktoré ich zaťažujú.
- identifikácia a **odstránenie úzkych hrdiel**, ktoré zabraňujú plynulosti procesov, kde sa činnosti spomaľujú.

10.2 Základné možnosti optimalizácie

Súčasťou výstupov projektu je zmapovanie aktuálnej organizačnej štruktúry STU a jej grafická prezentácia vo forme organizačnej schémy. Vzhľadom na doterajšiu neexistenciu takéhoto nástroja, kedy údaje o štruktúre organizačných jednotiek a pracovných miest sú rozptýlené vo viacerých, často odporujúcich si dokumentoch, je toto významným východiskom pre ďalšie rozhodnutia. Ak je zámerom vedenia STU koncentrovanie distribuovaných aktivít a zefektívnenie činností, vrátane zjednotenia pravidiel, je znalosť reálnej východiskovej situácie nutnou podmienkou pre realizáciu akýchkoľvek zmien. Organizačná schéma v aktuálnej podobe vychádza z dostupných údajov, no vzhľadom na nekompletnosť dát vykazuje viaceré nepresnosti, vyžadujúce doplnenie.

Z analýzy biznis funkcií rektorátu a fakúlt podľa členenia na hlavné, riadiace a podporné procesy, sme vytvorili procesný model rektorátu a fakulty. Pre výber optimalizačných kritérií odporúčame optiku tvorby pridanej hodnoty a zákaznicky prístup.

Z analýz vyplýva, že rektorát a celouniverzitné pracoviská vytvárajú pridanú hodnotu pre fakulty a pre externých stakeholderov univerzity. Rektorát za svoje hlavné funkcie považuje

- projektovú a podnikateľskú činnosť,
- metodické zabezpečenie štúdia a vedecko-technickej spolupráce,
- vonkajšie a zahraničné vzťahy,
- ekonomiku a personalistiku univerzity,
- sociálnu starostlivosť, kultúru a šport.

Z analýz vyplýva, že fakulty vytvárajú pridanú hodnotu pre študentov a niektorých stakeholderov univerzity, s ktorými sú aj v priamom kontakte. Preto ich hlavné funkcie sú

- poskytovanie štúdia,
- vedecká činnosť,
- projektová činnosť,
- medzinárodná spolupráca.

Fakulty ako svoje hlavné / kľúčové, významné funkcie vnímajú aj

- ekonomiku svojej činnosti,
- podnikateľskú činnosť a investície,
- prevádzku majetku,
- propagáciu,
- starostlivosť o študentov,
- vyučovanie predmetov, ktoré nie sú obsahom ich hlavného vedného zamerania.

Fakulty považujú za dôležité zachovať hlavné funkcie, ktorými plnia svoje poslanie aj dlhodobý zámer univerzity a naďalej chcú sústrediť vlastné kapacity primárne do svojich hlavných funkcií. Podľa stanoviska fakúlt, výber optimalizačných kritérií musí zohľadňovať zodpovednosť za výsledky a prístup k zdrojom.

Tu vidíme priestor pre optimalizáciu prostredníctvom identifikácie neesenciálnych procesov, ktoré sú vhodné pre outsourcing: procesy, ktoré si vyžadujú kompetencie, ktorých budovanie nie je v súlade so zámerom a stratégiou univerzity, alebo je možné ich prenajímať, resp. obstaráť outsourcingom lacnejšie ako budovať na univerzite, alebo fakultách. Jedným z návrhov je zriadenie centra vnútorných služieb.

Z pohľadu na kľúčové funkcie Rektorátu STU a analyzovaných fakúlt vyplýva, že v prípade niektorých funkcií dochádza k výraznému prekrývaniu a nejednoznačnému vymedzeniu kompetencií. Jedná sa najmä o funkcie:

- projektová činnosť,
- podnikateľská činnosť,
- medzinárodná spolupráca, sociálna starostlivosť,
- personalistika a ekonomika.

V prípade projektovej činnosti je napr. vytvorené Projektové stredisko na celouniverzitnej úrovni, existujú však tiež viaceré pracovné miesta priamo na jednotlivých fakultách, ktoré sa líšia pomenovaním aj obsahom. Obdobná je situácia v ostatných uvedených funkciách. Tieto budú preto vyžadovať následnú hĺbkovú analýzu a hľadanie konsenzu v miere centralizácie podľa zadaných optimalizačných kritérií.

Z analýz tiež vyplýva, že na výkon funkcie verejného obstarávania sa pohľady fakúlt a rektorátu rôznia. Aktuálne je verejné obstarávanie realizované na úrovni fakúlt aj na úrovni rektorátu, fakulty však hodnotia tento proces ako nedostatočne pružný a preferovali by jeho presun vo väčšej miere na samotné fakulty. Riešením by však mohlo byť tiež zachovanie aktuálneho stavu so zvýšením flexibility procesu s podporou digitalizácie, ktoré by zabezpečilo naplnenie potrieb fakúlt ako interných zákazníkov.

Ak vychádzame z aktuálnych optimalizačných kritérií, z vykonaných analýz vyplývajú nasledujúce zistenia:

1. **Funkciou prorektora pre vzdelávanie a starostlivosť o študentov** je zjednocovať politiky, postupy a praktiky fakúlt v predmetnej oblasti. Fakulty zodpovedajú za riadenie funkcie Vzdelávanie a starostlivosť o svojich študentov samostatne a na tento účel majú vytvorené vlastné organizačné jednotky. Fakulty postupujú samostatne v riadení študijných programov v slovenskom aj anglickom jazyku, v alokácii študentov zo zahraničia na predmety, alebo študijné programy, v tvorbe rozvrhu, pri meraní kvality a hodnotení vyťaženia učiteľov v pedagogickej oblasti. Mnohé funkcie v tejto oblasti sú však podobné medzi fakultami, vyplývajú zo zákona či sú rutinné napr. prijímacie skúšky, štátne skúšky, udeľovanie sociálnych štipendií, odpustenia školného či uznávanie diplomov. Odporúčame teda, aby centralizácia bola vedená po týchto procesoch. Z rozhovorov vyplýva, že momentálne existuje konsenzus medzi fakultami presunúť sociálne štipendia na úroveň rektorátu. Identifikovali sme **podobné procesy**: procesy, ktoré je možné zlúčiť a umiestniť na jednu organizačnú jednotku. Z analýz funkcií na rektoráte sme identifikovali priestor pre optimalizáciu v centralizácii funkcií Riadenie vzdelávania a Riadenie starostlivosti o študentov na rektoráte (viac kapitola 1.3.1). Podobnosť sme tiež identifikovali v agende riadenia doktorandského štúdia. Riadeniu doktorandského štúdia sa rektorát venuje len okrajovo. Zodpovednosť za obsah štúdia a poskytovanie vzdelávania zostáva hlavnou

funkciou fakúlt. Hĺbkovou analýzou procesov je tiež možné identifikovať ďalšie podobnosti konkrétnych činností viacerých organizačných jednotkách.

2. Ako **duplicitnú** funkciu sme identifikovali **propagáciu**. Rektorát aj fakulty vykonávajú súbežne rovnaké alebo podobné činnosti propagácie štúdia. Fakulty tiež vytvárajú samostatné útvary, alebo pracovné miesta, alebo využívajú outsourcing pre propagačné aktivity. Ďalej sme identifikovali duplicity v medzinárodnej spolupráci. Z analýz vyplýva, že fakulty konajú samostatne, najmä pokiaľ ide o propagáciu štúdia, aktivity internacionalizácie vyplývajúce z výskumnej činnosti, riadenie programov v cudzích jazykoch a alokáciu študentov na študijných pobytoch. Funkciou rektorátu zostávajú činnosti spojené so zabezpečovaním administratívnej, evidenčnej a metodickej podpore aktivít internacionalizácie. Z analýz funkcií na rektoráte sme identifikovali priestor pre optimalizáciu v centralizácii nasledovných funkcií na rektoráte: Riadenie zahraničnej spolupráce, Riadenie internacionalizácie štúdia, Riadenie vzťahov s verejnosťou a komunikácia. Hĺbkovou analýzou procesov je tiež možné identifikovať duplicity konkrétnych činností, ktoré sa vyskytujú opakovane na dvoch, alebo viacerých organizačných jednotkách.
3. Z analýz na fakultách a na rektoráte vyplýva, že fakulty majú vytvorené **útvary určené pre správu, administratívny a informačný servis riadenia projektov**. Na fakultách je vytvorené Oddelenie zahraničných projektov a zahraničných vzťahov, Oddelenie projektov, Oddelenie projektov štrukturálnych a investičných fondov, Projektové stredisko, Stredisko pre projekty a spoluprácu s praxou, alebo miesta projektových špecialistov, pracovníkov projektových stredísk. Odporúčame na základe hĺbkovej analýzy činností, vykonávaných v rámci jednotlivých oddelení a pracovných miest zvážiť prepojenie v súčasnosti rozdelených útvarov a funkcií riadených rektorátom za účelom vybudovania infraštruktúry pre transfer technológií v národnom a medzinárodnom, výskumnom a podnikateľskom priestore. Na základe analýz funkcií na rektoráte sme identifikovali priestor pre optimalizáciu v centralizácii nasledovných funkcií na rektoráte: Centralizácia riadenia medzinárodných strategických projektov (ako napr. ACCORD) a Centralizácia riadenia podnikateľskej činnosti a transferu inovácií. Máme ale za to, že v tejto oblasti sa v súčasnosti podnikajú kroky pre konkrétnejšie zadefinovanie kompetencií projektových centier a definíciu strategických projektov.
4. Fakulty vykonávajú funkcie, ktoré vnímajú ako svoje hlavné, ktoré sú rovnako hlavnými funkciami rektorátu. Tu vnímame priestor pre **odbremenenie esenciálnych procesov**: procesy, ktoré vykonávajú vlastníci špeciálneho know-how pre výkon esenciálnych procesov, a ktoré ich zaťažujú. Za príklad neesenciálnych funkcií možno považovať **výučbu jazykov, telesnej výchovy a športu**. Tiež sú to funkcie ako **prevádzka majetku, prevádzka knižnice, prevádzka športovísk**.
5. Fakulty vykonávajú vlastné podporné procesy, ktoré sú zároveň hlavnými funkciami rektorátu. Ide o **správu informačných systémov a informačných technológií, verejné obstarávanie, plánovanie a rozpočtovanie, výkazníctvo a archívne činnosti** (viac kapitola 1.3.5). Hĺbkovou analýzou procesov je tiež možné identifikovať **zbytočné procesy** v rámci

týchto funkcií, t. j. procesy, ktoré sa nevzťahujú na poslanie fakúlt, odčerpávajú zdroje a neprispievajú k tvorbe pridanej hodnoty, za ktorú zodpovedá fakulta.

6. Samostatnou funkciou je **personalistika a mzdová agenda**, ktorá patrí medzi hlavné funkcie rektorátu, a to aj vzhľadom na strategický cieľ STU v Bratislave ako celku získať a udržať si značku *HR Excellence in Research Award*. V súčasnom stave fakulty ale aj jednotlivé útvary na rektoráte vykonávajú výberové konania, spracovanie miezd, výkazníctvo, evidenciu, archiváciu a personálne riadenie bez výrazného zapájania sa centralizovaného Útvary ľudských zdrojov. V tejto funkcii sme identifikovali priestor pre preskupenie procesov a **zmenu zodpovednosti nositeľov** procesov. Mnohé z týchto procesov sú totiž rutinné a identické medzi fakultami. Odporúčame centralizovať tvorbu personálnej stratégie na personálnom útvare na rektoráte so zodpovednosťou za metodické usmerňovanie fakúlt, zadefinovať roly HR biznis partnerov na fakultách so zodpovednosťou za implementáciu personálnej stratégie STU. Personálnemu riadeniu venujeme samostatnú návrhovú časť tejto záverečnej state.
7. Identifikácia a odstránenie úzkych hrdiel, ktoré zabraňujú plynulosti procesov, kde sa činnosti spomaľujú si vyžaduje hĺbkovú analýzu procesov. Príkladom môže byť proces Vyplácania štipendií na FCHPT. Digitalizácia procesu by ho zjednodušila. Elektronicky podávanie by bolo jednoduchšie, lebo to všetko sa teraz zbiera fyzicky. Proces je administratívne náročný. Prepojenie so sociálnou poisťovňou za účelom elektronického spracovania dokladov by proces urýchlilo. Presun na rektorát by fakulte pomohol.

S ohľadom na zistenia auditu a základné možnosti optimalizácie by bolo vhodné uvažovať o nasledovných opatreniach:

1. Centralizácia podporných činností – oblasť personálnej a mzdovej agendy
2. Riadenie interných právnych aktov
3. Zjednodušenie administratívnych činností – debyrokratizácia a digitalizácia

10.2.1 Návrh centralizácie oblasti personálnej a mzdovej agendy

Podporné činnosti fakúlt a rektorátu, ktoré vyžadujú vysokú odbornosť zamestnancov a prehlbujúcu sa špecializáciu vykonávaných činností, sú viac krát v predchádzajúcej analýze odporúčané na centralizáciu na úroveň Rektorátu STU. Ide o činnosti vedenia personálnej a mzdovej agendy, ale obdobný model je možné využiť aj v činnostiach správe registratúry a archívnictva, prípadne správy výpočtovej techniky a ICT. Keďže fakulty majú zavedenú veľmi vysokú rozhodovaciu právomoc v daných činnostiach, navrhovali by sme model centralizácie útvarov **s ponechaním širokých kompetencií samotným fakultám**.

Pre podrobný opis modelu centralizácie útvarov použijeme príklad na činnostiach riadenia ľudských zdrojov a činnostiach personálnej a mzdovej agendy. Na úrovni rektorátu STU sa vytvorí úzko špecializovaný **Personálny a mzdový útvar**, na úrovni fakúlt by boli vytvorené pracovné miesta HR business partnerov pre podporu činností riadenia ľudských zdrojov s nasledovným rozdelením právomocí:

HR business partner:

- podpora riadenia fakulty v oblasti ľudských zdrojov,
- implementácia politík, nástrojov a činností riadenia ľudských zdrojov,
- zodpovednosť za nábor nových zamestnancov od vyhotovenia inzercie až po odovzdanie podkladov pre prípravu pracovných zmlúv na Personálny a mzdový útvar STU; výber nových zamestnancov ostáva v rozhodovacej právomoci fakúlt,
- zodpovednosť za vzdelávanie a rozvoj zamestnancov fakulty, dohliadanie na pravidelné hodnotenie zamestnancov a spracovanie výstupov z procesu hodnotenia zamestnancov,
- vytváranie a podpora koncepcie odmeňovania na úrovni fakulty v rámci dodržiavania rozpočtu a politiky odmeňovania stanovenej na úrovni STU,
- príprava podkladov pre spracovanie miezd a ich odovzdanie na Personálny a mzdový útvar STU, zabezpečenie toku dát a kolobehu dokumentov.

Na fakultách je potrebné zachovať kontakt so zamestnancami, a tiež zodpovednosť za vykonávanie personálnych funkcií, preto vykonávanie personálnych politík odporúčame ponechať na fakultách. Na úroveň rektorátu odporúčame presunúť zodpovednosť za jednotnú personálnu stratégiu a metodickú a administratívnu podporu pre jej implementáciu na fakultách.

Personálny a mzdový útvar STU:

- vedenie personálnej agendy, osobných spisov zamestnancov, správa osobných údajov a ich archivácia, komunikácia s príslušnými úradmi,
- príprava pracovných zmlúv zamestnancov, zabezpečenie jednotnej, štandardizovanej formy dokumentov, ich právnej aktuálnosti, ako aj správnosti vedenej agendy,
- spracovanie miezd, spracovanie podkladov k daniam z príjmu zamestnancov,
- výkazníctvo a reporting, jasná evidencia miezd na nákladových strediskách,
- zabezpečenie komunikácie s dodávateľom dochádzkového systému,
- analyzovanie a aktualizácia dokumentácie s cieľom debyrokratizácie postupov a odľahčenie administratívnej náročnosti agendy.

Modelom centralizovaného útvaru sa zabezpečí vysoká odbornosť vykonávanej agendy, ako aj ľahká zastupiteľnosť zamestnancami špecializujúcimi sa v danej oblasti. Centralizovaný útvar môže priniesť nielen personálnu úsporu pre fakulty, ale aj zníženie nákladov na prípadnú právnu alebo poradenskú konzultáciu v príprave dokumentov a vedenia agendy. Centralizácia útvaru spracovania personalistiky a miezd nie je spojená s oklieštením samostatnej rozhodovacej právomoci fakúlt.

Predpokladom pre úspešný model samostatného a jednotného Personálneho a mzdového útvaru STU so súčasnou existenciou HR business partnerov na fakultách je podpora zo strany rektorátu STU v nasledovných krokoch:

- vytvorenie koordinačného centra na rektoráte podporujúceho HR business partnerov fakúlt centralizovanou prípravou politík, smerníc, rámcových postupov, rovnako ako prípravou programov vzdelávania a rozvoja zamestnancov na celouniverzitnej úrovni,
- formulovanie Politiky riadenia ľudských zdrojov, vychádzajúcej z Etického kódexu, ako aj Plánu rovnosti príležitostí (zameranie na proces HRS4R) a následne jej prenos do postupov pre nábor a výber zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, rámcových podmienok hodnotenia zamestnancov, ako aj politiky odmeňovania. Zodpovednosť za

implementáciu personálnej stratégie, t. j. činnosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov je vhodné v čo najväčšej ponechať v rozhodovacej právomoci fakúlt. Toto riešenie je dostatočne flexibilné ale súčasne vytvárajúce stabilné zázemie pre činnosť fakúlt.

- zjednotenie dochádzkového systému vedeného na fakultách s vysokým stupňom samoobslužnosti zamestnancami pre zabezpečenie prehľadu a správnosti informácií (napríklad zostatku dovolenky, výplatnej pásky, plánovania absencií), čím sa zjednoduší činnosť spracovania dochádzky zamestnancov k príprave miezd,
- štandardizácia tvorby pracovných miest a organizačnej štruktúry rektorátu a fakúlt. Nedôslednosť v organizačnej štruktúre a nejednoznačnosť v opisoch pracovných miest zamestnancov a špecifikácií požiadaviek na zamestnancov nesie v sebe vysoké právne riziko.
- formulovanie politiky odmeňovania, ktoré by stanovilo rovnaké, štandardizované pravidlá pre vyplácanie odmien zamestnancov. Cieľom nie je obmedziť fakulty v rozhodovacej právomoci vo veciach odmeňovania, ale vytvoriť predvídateľný systém pre zamestnancov, ktorý by sa transparentne komunikoval a vytvoril by správnu motivujúcu atmosféru pre podnietenie vysokého výkonu.
- podpora internej komunikácie v troch smeroch:
 1. vytvorenie balíka informácií pre novonastupujúcich zamestnancov,
 2. vytvorenie balíka informácií pre existujúcich zamestnancov o výhodách plynúcich z kolektívnej zmluvy, politiky odmeňovania, poskytovaných benefitoch a výhodách na celouniverzitnej úrovni. V prípade, ak účelové zariadenia jednotlivých fakúlt poskytujú výhody všetkým zamestnancom STU, je dobré túto informáciu správne komunikovať a pripraviť katalóg resp. balík informácií, pre zvýšenie spolupatričnosti fakúlt a ich vzájomnej spolupráce.
 3. vytvorenie nového pravidelného digitálneho komunikačného kanála pre zamestnancov o daniach na univerzite, personálnych otázkach a postupoch, novinkách v benefitoch alebo podujatiach pre zamestnancov napríklad vo forme mailového newslettera alebo informačného kanála na intranete. Pre efektívnosť toho kanála je potrebné pripraviť vopred komunikačný plán a harmonogram činností.

10.2.2 Riadenie interných právnych aktov

Z analýzy údajov, získaných na Rektoráte STU a fakultách vyplynula potreba sústrediť pozornosť na smernice usmerňujúce prácu zamestnancov univerzity. Ukázala sa ich nejednoznačnosť, protichodnosť dikcií, neznalosť a neplnenie smerníc zamestnancami, keď často uplatňujú tradičný spôsob vykonávania činností a postupov. Pre štandardizáciu postupov by sme navrhli vykonať nasledovné činnosti:

- inventarizácia existujúcich smerníc – pripraviť prehľad existujúcich, vydaných smerníc,
- aktualizácia vydaných smerníc s prísnu nadväznosťou na vyššie právne akty, aby sa predišlo nejednoznačnosti alebo protichodnosti ich dikcií,
- určenie zodpovedných osôb alebo útvarov za smernice a ich aktualizáciu,
- v rámci aktualizácie smerníc zaviesť ich systematizáciu, ktorá by pomohla vo vyhľadávaní podľa:
 - **tematického zamerania smernice** – určenie smernice obsahom, ktorý upravuje. Nadväzne by bolo možné vyhľadávať smernice k problematike, ktorú riadi.

- **pracovných pozícií**, pre ktoré je smernica prioritne určená – umožniť vyhľadávanie smernice podľa pracovných pozícií, ktoré sa smernicou musia oboznámiť, čím by sa zjednodušilo jej vyhľadávanie. Pre pracovné pozície, ktoré sa so smernicou musia oboznámiť vypracovať aj „Rozdeľovník“, kde by sa zamestnanec zaviazal dodržiavať danú smernicu proti podpisu a zvýšila by sa zodpovednosť zamestnanca danú smernicu dodržiavať.
- **závažnosti porušenia smernice** – určenie závažnosti porušenia interného právneho aktu v nadväznosti na Pracovný poriadok. Porušenie smernice „závažnosti 1“ znamená závažné porušenie pracovnej disciplíny, porušenie pracovnej smernice „závažnosti 2“ je menej závažným porušením pracovnej disciplíny. Smernice so „závažnosťou 3“ majú len informatívny charakter a ich porušenie nemusí vyústiť do disciplinárneho opatrenia.
- zavedenie elektronického informačného systému pre zverejňovanie a riadenie interných právnych aktov. Informačný systém by umožňoval navrhovanie smerníc a ich pripomienkovanie elektronicky. Následnými funkcionalitami by bolo digitálne zverejňovanie smerníc, digitálne oboznamovanie a preukaznosť oboznamovania zamestnancov so smernicami.
- pre prijímanie smerníc uplatňovať zásady ich flexibility, digitalizácie a zjednodušovania pre rýchle a pružné riadenie procesov,
- v smerniciach uvádzať nadväzujúce interné právne akty opäť s priamym elektronickým prepojením pre možnosť rýchleho načítania zodpovedajúcej dokumentácie,
- zavedenie, prípadne overenie zavedenia štandardu Riadených dokumentov – formuláre používané v interných procesoch by mali mať priradené systemizačné číslo, premostujúce na predpis alebo smernicu, ktorá ich používanie upravuje alebo vyžaduje. Elektronickým vyhľadávaním by vedeli zamestnanci nájsť nadväzujúce právne akty pre použitie daného formuláru a podmienok ich použitia.

Elektronické zverejňovanie s pridruženými systematizačnými kritériami umožňuje ľahké vyhľadávanie príslušnej smernice a zvyšuje povedomie zamestnancov s internými aktami riadenia.

10.2.3 Debyrokratizácia a digitalizácia

Vychádzajúc z analytickej časti auditu vyplynula pre všetky podporné činnosti rektorátu, ale aj fakúlt, potreba **ich flexibility, rýchlosti a výrazného administratívneho zjednodušenia**.

Množstvo procesov prebieha s dokumentáciou v papierovej podobe s viacnásobným overovaním a duplicitami. Príkladom je spracovanie a schvaľovanie predobjednávok (POBJ) a súčasne schvaľovanie príchodných faktúr, kde prichádza k duplicitnej kontrolnej činnosti. Proces verejného obstarávania prebieha rovnako s podkladmi v papierovej podobe. Ako obdobný príklad môžeme uviesť výberové konania na voľné pracovné miesta Rektorátu STU ale aj fakúlt, kde sú podklady od uchádzačov vyžadované v písomnej podobe podaním poštou, od všetkých uchádzačov je súčasne požadované predloženie výpisu z registra trestov. Takto postavený proces je pomalý, nepružný a prácnejší ako proces vykonávaný elektronicky. Samotná smernica „Zásady výberového konania na STU v BA“ podávanie žiadostí poštou neprikazuje a doklad o bezúhonnosti od uchádzačov nevyžaduje (vyžaduje sa iba čestné prehlásenie). **Je možné, že aplikačná prax vedie k prísnejšiemu a náročnejšiemu spôsobu vykonávania procesu, ako to riadi interný právny akt.**

Pre zefektívnenie činností sa vyžaduje všetky podporné činnosti zrýchliť, spružniť a nastaviť užívateľsky prijateľne. Vychádza to tiež z požiadavky fakúlt na zabezpečenie kvalitnej a spoľahlivej podpory pre výkon ich činností zo strany rektorátu. Zásadou všetkých novoprijatých opatrení by mala byť debyrokratizácia procesov, digitalizácia postupov a nastavenie prostredia prijateľne pre koncových užívateľov. Je potrebné overiť ako prebieha implementácia projektu bezpapierovej univerzity a podporiť prebiehajúce činnosti v plnom rozsahu pre čo najširší záber zmeny v prebiehajúcich procesoch. Tiež považujeme hlboké procesné analýzy za vhodné pre účely automatizácie procesov. Umožňujú identifikovať priestor pre automatizáciu, tam kde prináša štruktúrovanú komunikáciu, zníženie chybovosti, rýchlejšiu realizáciu, lepšiu viditeľnosť procesov, efektívnejšie výsledky repetitívnej činnosti.

Pre následnú optimalizáciu procesov je potrebné premietnuť procesný prístup riadenia do stanovenia cieľov a merateľných parametrov procesov, vytvorenia motivačného systému v nadväznosti na stanovené ciele a parametre, neustále zdokonaľovanie procesov vzhľadom k stanoveným cieľom, zabezpečiť rozvoj schopností zamestnancov v súlade s požiadavkami procesov a zabezpečiť preniknutie procesnej orientácie v riadení do organizačnej kultúry univerzity.

10.3 Návrh organizačného usporiadania rektorátu

Jedným z výsledkov analýz je návrh zmien v statickej organizačnej štruktúre, ktorej úlohou je reflektovať hodnototvorný proces a podporovať interakciu a dynamiku činností. Ďalším východiskom pre návrh zmien organizačného usporiadania sú zistenia a odporúčania pre optimalizáciu procesov uvedené v predchádzajúcich statiach. Navrhnuté zmeny vychádzajú z funkcií rektorátu, ktoré boli na základe analýz definované ako kľúčové „biznis“ funkcie rektorátu. Teda tie, ktorými rektorát generuje pridanú hodnotu (produkty, alebo služby) pre fakulty, študentov a externých stakeholderov univerzity, a pre ktoré rozmiestňuje zdroje univerzity (financie, majetok, ľudí a informácie). Špecifikácia týchto funkcií a ich obsahu musí byť predmetom odborných diskusií medzi rektorátom a fakultami, v nadväznosti na strategický zámer STU platný pre obdobie, pre ktoré sa organizačné usporiadanie pripravuje a v súlade so štatútom STU a jednotlivých fakúlt. Tiež odporúčame vychádzať z hĺbkovej analýzy hlavných a podporných procesov, a obsahov pracovných miest organizačných útvarov v súčasnej štruktúre.

Z analýz uskutočnených v rámci tohto projektu sme pripravili návrh procesného modelu rektorátu a návrh zmien organizačnej štruktúry. V rovine návrhu sme identifikovali funkcie rektorátu, ktoré sme ďalej definovali ako procesy v kategóriách hlavné, podporné a riadiace.

Za **hlavné procesy rektorátu** považujeme:

- riadiť a metodicky usmerňovať štúdium a poskytovať vzdelávanie vo vybraných témach, pre ktoré je zaťažujúce budovať na fakultách kompetentnosť vzhľadom na ich špecializáciu, súčasťou riadenia vzdelávania je aj starostlivosť o študentov, ktorá zaťažuje esenciálne funkcie fakúlt,
- riadiť a metodicky usmerňovať a podporovať vedeckú činnosť na fakultách, budovať projektovú infraštruktúru pre využívanie grantových schém, ako aj rozvíjať vedecko-technickú spoluprácu s externými stakeholdermi univerzity,

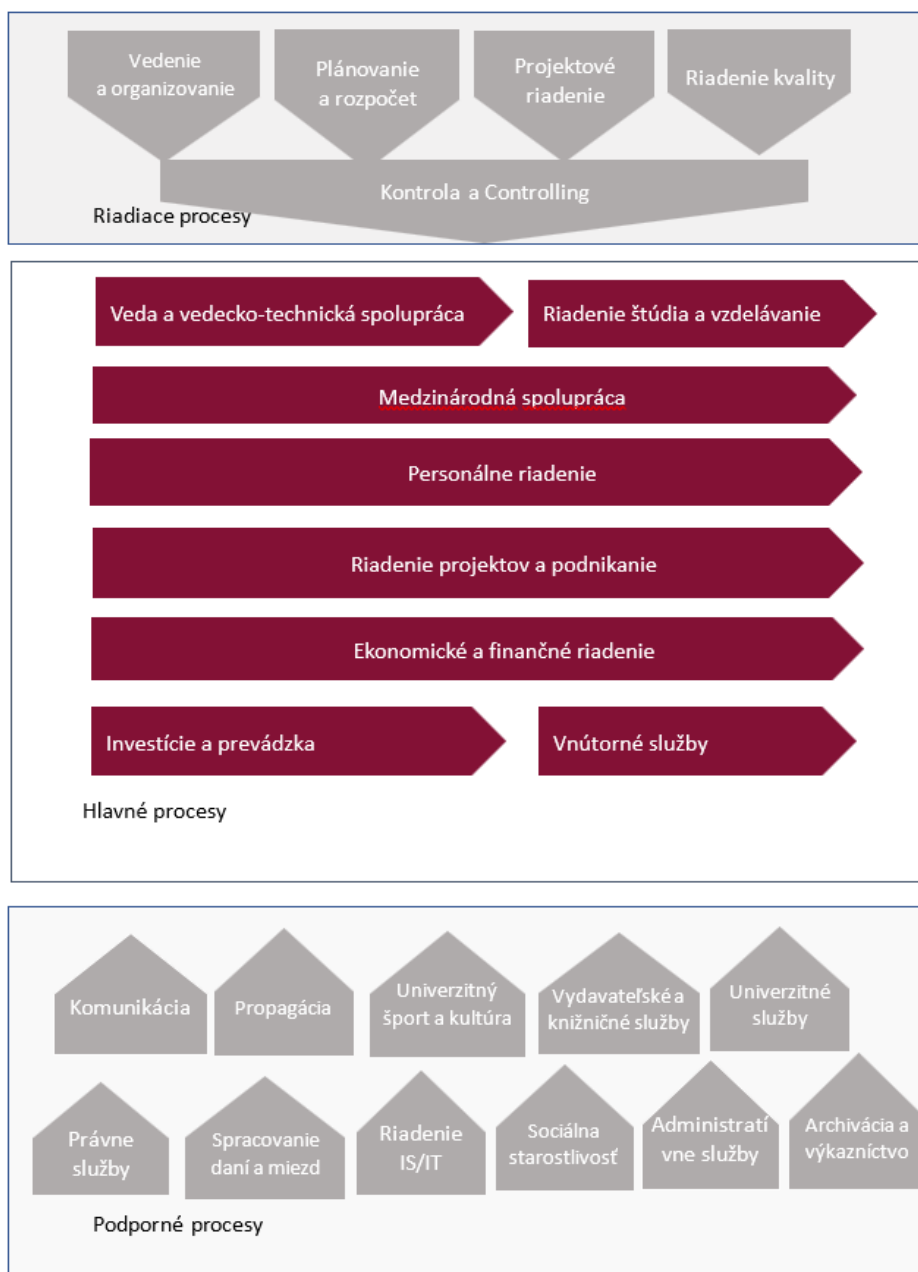
- realizovať podnikateľskú činnosť a podporovať medzi fakultnú spoluprácu a podnikateľské iniciatívy fakúlt, spravovať duševné vlastníctvo a transfer know-how
- plánovať investície a rozvoj univerzity, riadiť finančné zdroje univerzity a spravovať jej majetok,
- strategicky riadiť formovanie a rozvoj ľudských zdrojov, fakulty metodicky usmerňovať
- poskytovať vnútorné univerzitné služby ako je archivácia, registratúra, správa informačných systémov a technológií, knižničné služby, právne služby.

Za **podporné procesy rektorátu** považujeme:

- vnútorná a vonkajšia komunikácia, marketing a propagácia na národnej aj medzinárodnej úrovni,
- organizačne a personálne zabezpečovať vnútorné služby fakultám v oblasti správy IS/IT, archivácie a registratúry, právne služby, finančné a mzdové účtovníctvo, výkazníctvo
- poskytovať univerzitné služby, ako je prevádzka knižnice, vydavateľstva, internátov, stravovacích a rekreačných zariadení,
- organizačne zabezpečiť a rozvíjať šport a kultúry na univerzite.

Za **riadiace procesy rektorátu** považujeme:

- vedenie, formovanie vízie, ktorá zabezpečí konkurencieschopnosť univerzity, budovanie vzťahov medzi fakultami, budovanie organizačnej (akademickej) kultúry pre podporu implementácie strategického zámeru univerzity,
- plánovanie a riadenie rozpočtu zdrojov univerzity,
- riadenie projektov univerzity (vedeckých, aplikovaných, rozvojových, podnikateľských),
- riadenie kvality, stanovovanie štandardov kvality vzdelávania, výskumnej činnosti, meranie kvality a určenie opatrení pre zosúladenie kvality so štandardmi národnej/medzinárodnej akreditácie, alebo iných štandardov (napr. HRS4R), ktoré sú pre strategický zámer univerzity významné,
- kontrolovanie a vyhodnocovanie výsledkov kontroly vo vzťahu k výkonnostným kritériám univerzity, alebo jednotlivých organizačných zložiek (finančné ukazovatele, ekonomické ukazovatele, personálne ukazovatele, atď.)

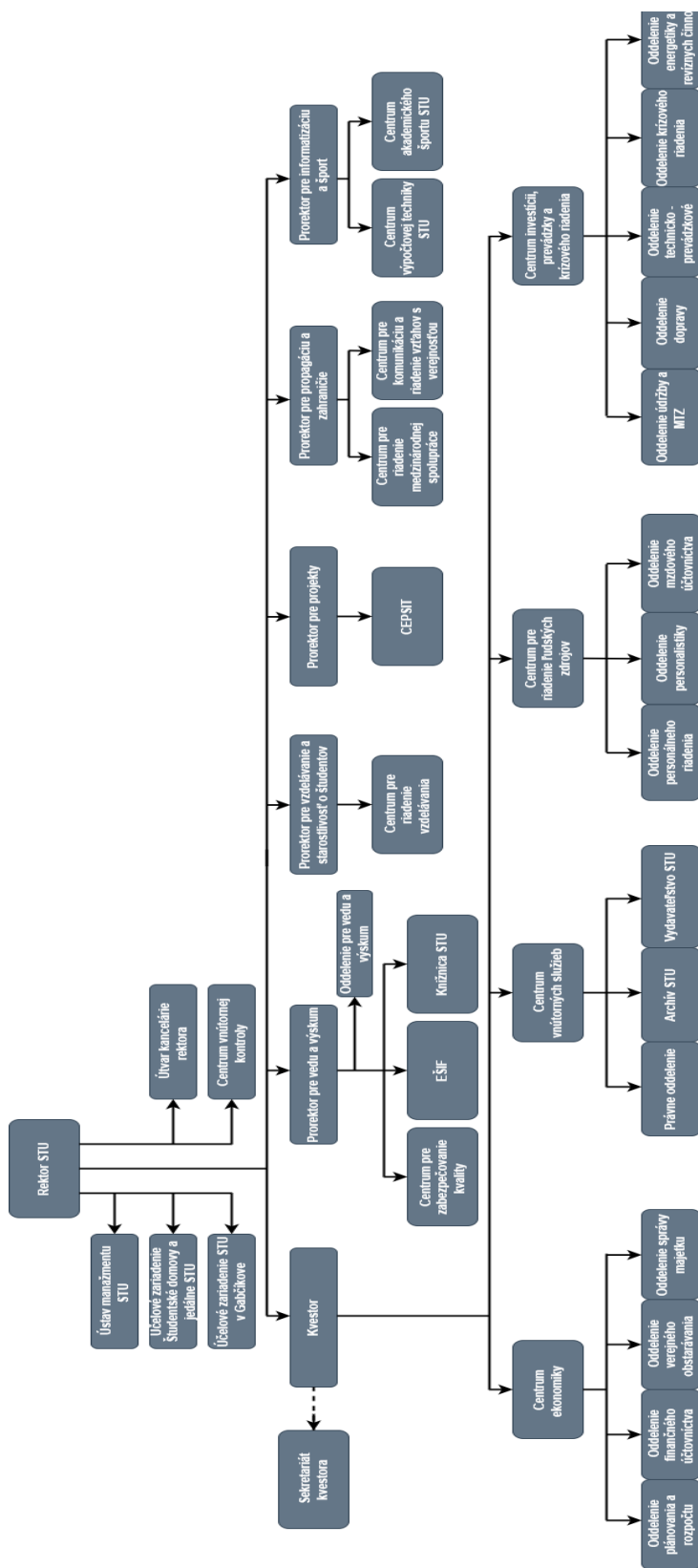


Obrázok 42: Návrh modelu funkcií rektorátu_stav TO BE

Návrh štruktúry organizačných útvarov rektorátu STU). Navrhujeme pre kľúčové funkcie rektorátu vytvoriť centrá, ktorých funkciami je riadenie. V rámci centier vytvoriť oddelenia, ktoré reflektujú kľúčové procesy. Navrhujeme vytvoriť Centrum pre riadenie vzdelávania, Centrum pre riadenie medzinárodnej spolupráce, Centrum pre riadenie projektov, Centrum komunikácie a riadenia vzťahov s verejnosťou, Centrum ekonomiky, Centrum vnútorných služieb a Centrum pre riadenie ľudských zdrojov.

10.4 Návrh organizačnej štruktúry útvarov rektorátu a celouniverzitných pracovísk

Obrázok 43: Organizačná štruktúra rektorátu STU



10.5 Návrh štruktúry útvarov rektorátu

V návrhu štruktúry organizačných útvarov rektorátu STU sme pomenovali organizačné útvary termínom „centrum“ pretože reflektuje hlavné (biznis) funkcie rektorátu podľa výsledku analýz hlavných, podporných a riadiacich procesov. Pre hlbšie členenie na základe špecializácie centier a ich funkcií sme zvolili termín oddelenie.

10.5.1 Centrum vnútornej kontroly

Centrum je útvarom riadeným **Rektorom**. Poslaním centra je vykonávať kontrolnú činnosť na všetkých súčastiach STU s cieľom zabezpečiť plnenie povinností všetkých súčastí STU, vyplývajúcich z ustanovení všeobecne záväzných právnych predpisov, z vnútorných a interných predpisov STU a rozhodnutí akademických a samosprávnych orgánov STU, a tiež zabezpečiť plnenie opatrení prijatých na nápravu nedostatkov a na odstránenie príčin ich vzniku zistených vonkajšími kontrolnými orgánmi a vnútornou kontrolnou činnosťou útvaru hlavného kontrolóra; zabezpečiť písomné vyjadrenia a stanoviská k výsledkom kontroly vonkajších kontrolných orgánov a iných štátnych inštitúcií v STU, zabezpečiť písomné vyjadrenia a stanoviská k podaniam fyzických a právnických osôb k činnosti STU doručeným rektorovi STU.

Vnútorne sa centrum člení na:

- Oddelenie sťažností
- Oddelenie finančnej kontroly

Obrázok 44: Centrum vnútornej kontroly

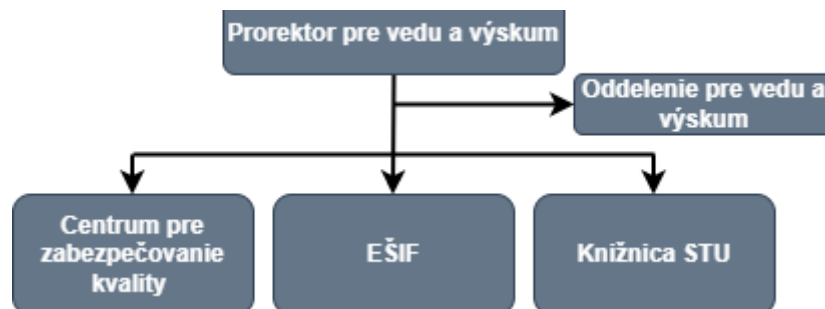


Oddelenie sťažností zabezpečuje prešetrenie a vybavenie sťažností, podaní a podnetov fyzických osôb a právnických osôb, na vybavenie ktorých je vecne príslušný útvar hlavného kontrolóra; preverenie oznámení protispoločenskej činnosti doručených od zamestnancov STU.

Oddelenie finančnej kontroly vykonáva finančnú kontrolu v zmysle zákona o finančnej kontrole a audite, podľa príkazov rektora, poverenia rektora, ktoré vyplývajú zo žiadostí vonkajších orgánov (ÚVO, MŠVVaŠ SR) a iných subjektov.

10.5.2 Útvary riadené Prorektorom pre vedu a výskum

Obrázok 45: Útvary riadené Prorektorom pre vedu a výskum



10.5.2.1 Centrum pre zabezpečovanie kvality

Poslaním centra je riadenie vnútorného systému kvality s cieľov zabezpečenia štandardov kvality podľa štandardov národnej inštitucionálnej akreditácie. Centrum zabezpečuje kvalitu vedy, vzdelávania a ľudských zdrojov, je určené pre riadenie kvality podľa štandardov národnej inštitucionálnej akreditácie, ako aj medzinárodných akreditácií ako napr. HR Excellence in Research Award (HRS4R). Taktiež koordinuje a poskytuje metodickú a administratívnu podporu pre Etickú komisiu univerzity a pre hlavný akreditačný orgán univerzity. Do pôsobnosti centra spadajú tiež úlohy, vyplývajúce z procesu akreditácie študijných programov, súvisiace s garantovaním ich kvality. Jedná sa o monitorovanie a meranie kvality procesu a výstupov vzdelávania, ktoré zabezpečuje metodicky aj organizačne. V prípade záujmu o získanie medzinárodnej akreditácie zo strany STU môže oddelenie zastrešovať tiež aktivity, súvisiace s týmto procesom.

10.5.2.2 Centrum pre európske investičné projekty a štrukturálne fondy (EŠIF)

Poslaním centra je podpora projektov štrukturálnych fondov (vrátane komunikácie s Ministerstvom investícií, regionálneho rozvoja či Bratislavským samosprávnym krajom). Agendou oddelenia sú organizačné, administratívne a podporné činnosti súvisiace so sledovaním, spracovaním, registráciou a administráciou činnosti univerzity v oblasti využívania štrukturálnych a investičných fondov. Oddelenie pre vedu a výskum

10.5.2.3 Oddelenie pre vedu a výskum

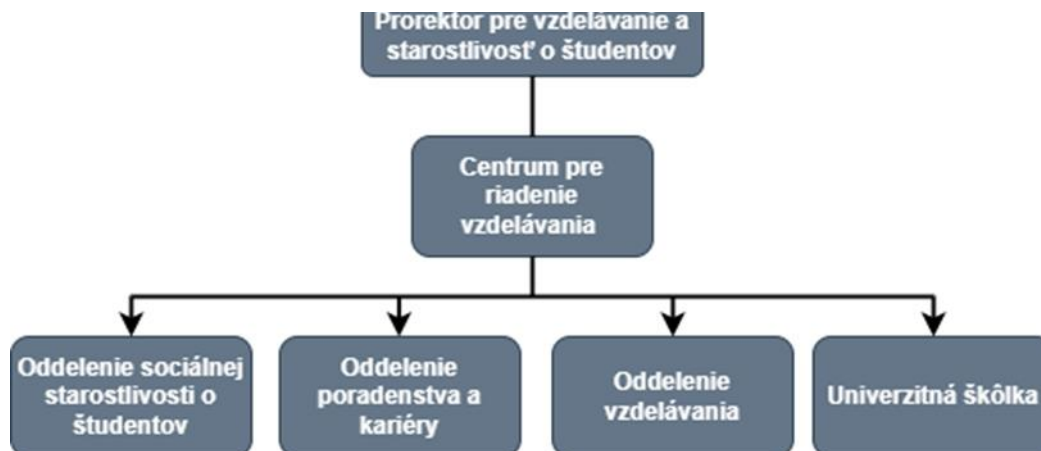
Oddelenie pre vedu a výskum je určené pre administratívnu a metodickú podporu prorektora pre vedu a výskum, sumarizuje podklady fakúlt k výročným správam, podklady a dopadové štúdie k prijímaným legislatívnym aktom univerzity, ako aj zabezpečuje administratívne a metodicky habilitačné a inauguračné konania a zasadnutia vedeckej rady univerzity.

10.5.2.4 Knížnica STU

Poskytuje knižničné a informačné služby. Riadi a zastrešuje knižničné činnosti na fakultách. Centrálne eviduje publikačnú činnosť a citačné ohlasy. Zabezpečuje centrálny prístup k licencovaným zdrojom databáz vedeckých a odborných časopisov. Centrálne riadi indexácie univerzitného vedeckého časopisu a fakultných časopisov a registrácie DOI pre publikačné výstupy.

10.5.3 Útvary riadené Prorektorom pre vzdelávanie a starostlivosť o študentov

Obrázok 46: Útvary riadené Prorektorom pre vzdelávanie a starostlivosť o študentov



10.5.3.1 Centrum pre riadenie vzdelávania

Poslaním centra pre riadenie vzdelávania je metodická a administratívna podpora pedagogickej činnosti, ako kľúčovej aktivity STU, pri zabezpečovaní bakalárskeho a inžinierskeho štúdia. Centrum poskytuje podporu pre fakulty, ktoré bezprostredne zabezpečujú vzdelávaciu činnosť. Vnútorne sa centrum člení na:

- Oddelenie sociálnej starostlivosti o študentov
- Oddelenie poradenstva a kariéry
- Oddelenie vzdelávania (jazykové vzdelávanie, šport, príprava pre doktorandské štúdium, univerzita tretieho veku)
- Univerzitná škôlka

Oddelenie sociálnej starostlivosti o študentov

Oddelenie preberá úlohy, súvisiace s riešením mimoriadnych a náročných situácií študentov, ktoré vyžadujú podporu. Zabezpečuje vyplácanie zákonných dávok. Do pôsobnosti oddelenia spadá tiež ubytovacia politika STU a nastavenie pravidiel pre spravodlivú distribúciu ubytovacích kapacít.

Oddelenie poradenstva a kariéry

Oddelenie poradenstva a kariéry je komplexným pracoviskom s poslaním pomôcť študentom v príprave ich vstupu na trh práce už počas štúdia. Vytvára pre študentov spojenie medzi akademickou pôdou a zamestnávateľmi, čím uľahčuje ich komunikáciu. Je kontaktným miestom, kam sa zamestnávatelia môžu obracať so svojimi ponukami a požiadavkami. Sprostredkúva ponuky práce, brigád, stáží doma aj v zahraničí. Aktívne spolupracuje s jednotlivými fakultami univerzity a so Študentským parlamentom, organizuje rôzne vzdelávacie, podporné aktivity.

Oddelenie poskytuje tiež služby kariérneho poradenstva. Metodicky aj organizačne zastrešuje podporu a pomoc študentom so špecifickými potrebami.

Oddelenie pre vzdelávanie (jazykové vzdelávanie, príprava na a počas doktorandského štúdiu, univerzita tretieho veku)

Oddelenie vzdelávania zastrešuje vzdelávacie aktivity, ktoré je účelnejšie sústrediť a realizovať centrálnne na úrovni univerzity. Ďalej oddelenie vytvára a zverejňuje formou stanovenou Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu SR zoznam študijných programov, v ktorých STU poskytuje vysokoškolské vzdelávanie, zodpovedá za tvorbu študijného poriadku STU, štipendijného poriadku, zostavovanie harmonogramu akademického roka. Oddelenie zabezpečuje výučbu cudzích jazykov a spoločné aktivity v rámci doktorandského štúdia. Vnútorne je vhodné ho členiť na:

- Ústav jazykov
- Oddelenie pre doktorandské štúdium
- Inštitút celoživotného vzdelávania (vrátane univerzity tretieho veku)

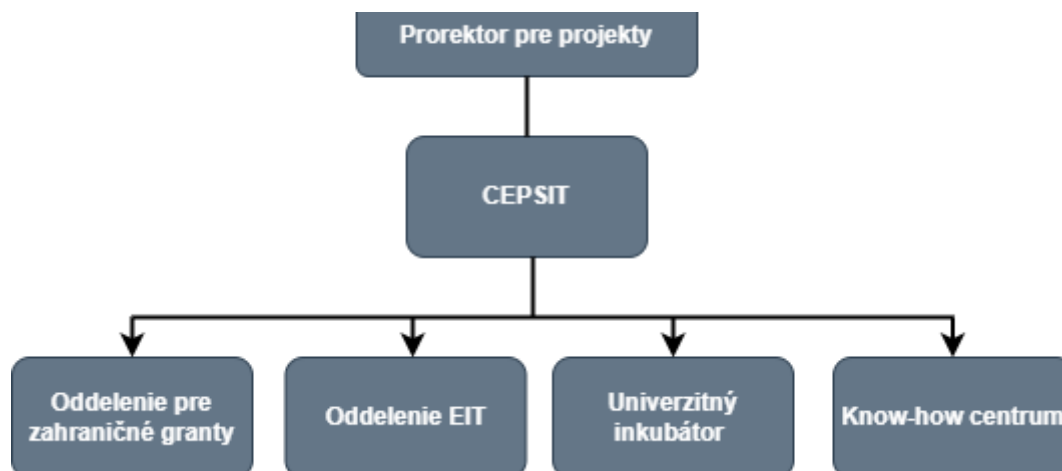
Ústav jazykov je celouniverzitným pracoviskom, ktoré zabezpečuje výučbu cudzích jazykov na základe požiadaviek fakúlt STU. Do jeho pôsobnosti spadá tiež jazyková príprava zahraničných študentov a aktivity s ňou spojené.

Oddelenie pre doktorandské štúdium integruje a zastrešuje vzdelávacie aktivity pre študentov doktorandského štúdia jednotlivých fakúlt, ktoré sú spoločné, a je preto efektívnejšie ich koordinovať a realizovať centrálnne. Jedná sa napr. o výuku predmetov zameraných na metodológiu vedeckého výskumu. Vytvorenie oddelenia pre doktorandské štúdium zároveň umožňuje rozšírenie ponuky výberových predmetov a ich sprístupnenie študentom naprieč fakultami s ohľadom na preferencie a záujem. Do pôsobnosti centra môžu byť zaradené tiež aktivity súvisiace s adaptáciou študentov po nástupe na doktorandské štúdium na STU (PhD Orientačné dni), ako aj s uznávaním diplomov, vedenie štatistiky k doktorandskému štúdiu a vypracovávanie dopadových štúdií k zavedeniu spoločných zásad organizácie doktorandského štúdia na univerzite, ako aj spoločných zásad pre prijímanie na doktorandské štúdium.

Inštitút celoživotného vzdelávania sa zmeriava na získanie, zvyšovanie a inováciu profesnej kvalifikácie a rekvalifikácie, vrátane jazykového vzdelávania. ICV poskytuje služby v rozvoji ľudských zdrojov a spolupracuje hlavne s ostatnými súčasťami STU ako aj s inými poradenskými a vzdelávacími inštitúciami podieľajúcimi sa na ich rozvoji. ICV pripravuje, organizačne zabezpečuje a realizuje podľa záujmu spoločenskej praxe celoživotné vzdelávanie vhodne zvolenými formami a metódami hlavne z technických prierezových oblastí a odborov a interdisciplinárnych odborov s cieľom urýchlenia prenosu nových informácií a poznatkov do praxe.

10.5.4 Útvary riadené Prorektorom pre strategické projekty, inovácie a prax

Obrázok 47: Útvary riadené Prorektorom pre strategické projekty, inovácie a prax



10.5.4.1 Centrum pre európske projekty, stratégie, inovácie a tech-transfer (CEPSIT)

Poslaním centra je zabezpečenie komplexnej infraštruktúry pre riadenie vedeckých a strategických projektov, národných a medzinárodných štruktúr, riadenie duševného vlastníctva a transferu know-how. Vnútorne sa centrum delí na:

- Oddelenie pre zahraničné granty
- Oddelenie EIT
- Univerzitný technologický inkubátor a know-how centrum
- Oddelenie pre ochranu duševného vlastníctva

Jednotlivé oddelenia by sa špecializovali na podávanie návrhov a finančné a administratívne riadenie projektov rámcových programov na podporu vedy a výskumu Európskej únie ako Horizont Európa, podpora projektov s praxou a transferu know-how, ako aj ad-hoc vytvorené oddelenia pre potrebu implementácie strategických projektov ako ACCORD či Európskeho technologického inštitútu (EIT). Jednotlivé oddelenia by poskytovali svoju expertízu pre fakulty v prípade, že niektoré projekty napr. Horizontu Európa či objednávok z praxe budú vykonávané na fakulte. Konkrétne by radili pri rozpočtových pravidlách jednotlivých programoch, boli by schopné viesť komunikačnú stratégiu či finančné výkazníctvo v prípade záujmu fakulty alebo pri viacfakultných projektoch – na tento účel by bol vytvorený na Centre jeden projektový manažér. Pri podávaní projektových návrhoch by poskytovali náhľad vypracovanej komunikačnej stratégie či riadenia projektu zo zásobníka úspešných projektov. Zásobník úspešných projektov by viedli so súhlasom zodpovedných riešiteľov projektov a využívali by ho na školenie mladých vedeckých pracovníkov a doktorandov pre projektový manažment.

10.5.5 Útvary riadené Prorektorom pre propagáciu a zahraničie

Obrázok 48: Útvary riadené Prorektorom pre propagáciu a zahraničie



10.5.5.1 Centrum pre riadenie medzinárodnej spolupráce

Poslaním centra pre riadenie vzdelávania je riadenie medzinárodných vzťahov a metodická a administratívna podpora medzinárodnej spolupráce. Centrum poskytuje podporu pre medzinárodné vzťahy fakúlt, ktoré sa realizujú cez učiteľské mobility, študentské zahraničné študijné pobyty a stáže, študijné programy v cudzích jazykoch, zahraničnú projektovú spoluprácu zameranú na mobility akademikov. Vnútorne sa centrum člení na:

- Oddelenie pre medzinárodné vzťahy
- Oddelenie pre medzinárodné mobility

Oddelenie pre medzinárodné vzťahy

Oddelenie zabezpečuje správu (administratívu a archiváciu) partnerských zmlúv so zahraničnými partnermi partnerov univerzity. Poskytuje metodickú podporu pri formovaní nových zahraničných partnerstiev a využívaní súčasných zmluvných vzťahov, vyhodnocuje aktivity a produktivnosť zmlúv. Asistuje pri iniciatívach fakúlt o nadviazanie zmluvných vzťahov zameraných na tvorbu spoločných a dvojitých diplomov.

Oddelenie pripravuje a zabezpečuje vzdelávacie, kultúrne a popularizačné aktivity, napr. letné školy, prezentácie, výstavy a i. na podporu medzinárodných vzťahov univerzity.

Oddelenie pre medzinárodné mobility

Oddelenie zodpovedná za infraštruktúru pre realizáciu mobilit incomming/outgoing, študentov aj učiteľov, okrem akademickej časti. Za akademicкую časť zodpovedajú fakulty. Oddelenie komplexne zabezpečuje zahraničné cesty učiteľov a zamestnancov univerzity. Procesne, administratívne a finančne zabezpečuje realizáciu programu ERASMUS+ na univerzite v súlade s Chartou Erasmus (Erasmus Charter for Higher Education 2021-2027)

Oddelenie poskytuje administratívnu podporu spojenú s čerpaním všetkých grantových schém pre podporu mobilit. Zabezpečuje kontakt s národnou agentúrou pre

správu prostriedkov programu ERAMUS+. Oddelenie spravuje dokumentáciu o grantových príspevkoch študentov, ktorí cestujú na študentské mobility a stáže. Spravuje dokumentáciu učiteľov a ostatných zamestnancov univerzity, ktorí cestujú na učiteľské, výskumné pobyty, alebo pobyty za účelom vzdelávania s využitím podpory mobilných grantových schém (napr. ERASMUS+, CEEPUS, atď.)

V spolupráci s fakultami reaguje na výzvy grantových agentúr pri podávaní projektov pre podporu mobilit, získava projekty a spravuje pridelené prostriedky. Koordinuje propagáciu a výzvy na fakultách. Spravuje kvóty a spolupráci s fakultami organizuje výberové konania. Zodpovedná za kompletnú administratívu aj archív (pre účely auditu) spojenú s poskytovaním grantových prostriedkov študentom a učiteľom, ktorí cestujú s podporu mobilných grantových schém.

Oddelenie zodpovedná za podporu odchádzajúcich študentov aj prichádzajúcich študentov. Prijatie a adaptácia študentov, koordinácia zadelenia na predmety, správa dokumentácie (learning agreement, transcript of records, confirmation letter, atď.). Fakultám poskytuje podporu aj pri mobilitách odchádzajúcich a prichádzajúcich akademikov (invitation letter, acceptance letter, confirmation on mobility, atď.). Je vhodné vytvoriť pracovné miesta zodpovedné za prichádzajúcich študentov a odchádzajúcich študentov v rámci mobilných programov, zahraničné študentské a absolventské stáže a učiteľské zahraničné mobility.

10.5.5.2 Centrum pre komunikáciu a riadenie vzťahov s verejnosťou

Poslaním centra je komplexne zabezpečovať systém internej komunikácie a propagácie STU, čo zhrňa styk s verejnosťou smerom do vnútra univerzity i navonok v spolupráci s jednotlivými fakultami, pracoviskami rektorátu, celouniverzitnými pracoviskami a Oddelením IS/IT. Vnútorne sa centrum člení na

- Oddelenie komunikácie
- Oddelenie propagácie

Oddelenie komunikácie

V oblasti internej komunikácie centrum zabezpečuje informovanosť pracovníkov a študentov STU prostredníctvom priamej komunikácie, oznamov na sociálnych sieťach, vydávaním vlastného univerzitného komunikačného média. V spolupráci s personálnym oddelením centrum môže zabezpečovať tiež informovanosť pracovníkov o sociálnych otázkach celouniverzitného dosahu, ako napr. náležitostiach kolektívnej zmluvy, ponuke rekreačných zariadení pre pracovníkov STU a pod.

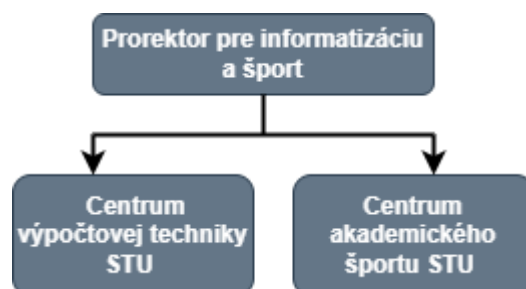
Oddelenie propagácie

Oddelenie propagácie zabezpečuje a zodpovedá za publicitu STU v prostriedkoch masovej komunikácie, za šírenie pozitívneho obrazu STU smerom k verejnosti. V tejto súvislosti je jeho úlohou zabezpečovať vydávanie informačných a propagačných materiálov o univerzite, vrátane zodpovednosti za ich obsahovú, jazykovú a grafickú úroveň (ročanky, kalendáre podujatí, informačné bulletiny, letáky na výstavy a veľtrhy, propagačné upomienkové predmety, a i.). Oddelenie tiež organizuje aktivity zamerané na propagáciu STU doma a v zahraničí a poskytuje pri nich odbornú podporu (tlačové konferencie, účasť na domácich a zahraničných výstavách a vzdelávacích veľtrhoch, prednášky významných osobností a i.)

Do pôsobnosti oddelenie môže spadať aj monitoring periodík a ostatných masmédií, pokiaľ sa jedná o články, správy a informácie v súvislosti s STU, archivovanie textovej a obrazovej dokumentácie o univerzite. V zmysle zákona č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám centrum prijíma a vybavuje žiadosti o poskytnutie informácií o STU.

10.5.6 Útvary riadené Prorektorom pre informatizáciu a šport

Obrázok 49: Útvary riadené Prorektorom pre informatizáciu a šport



10.5.6.1 Centrum výpočtovej techniky STU

Centrum je špecializované pracovisko so zameraním na informačné technológie, výpočtovú techniku, multimediálnu techniku a programové vybavenie univerzity. Centrum je vedecko-výskumným, poradenským, informačným, školiacim, servisným a gestorským pracoviskom pre oblasť systémového zabezpečenia IKT. Metodicky usmerňuje obstarávanie softvéru a hardvéru. Výhradne zabezpečuje sieťové pripojenie pracovísk STU, spravuje a prideluje internetové adresy. Centrum zodpovedá za bezpečnosť ICT na STU a komplexne zabezpečuje činnosti a úlohy fakúlt v oblasti výpočtovej techniky a informačných technológií v súlade s ich potrebami.

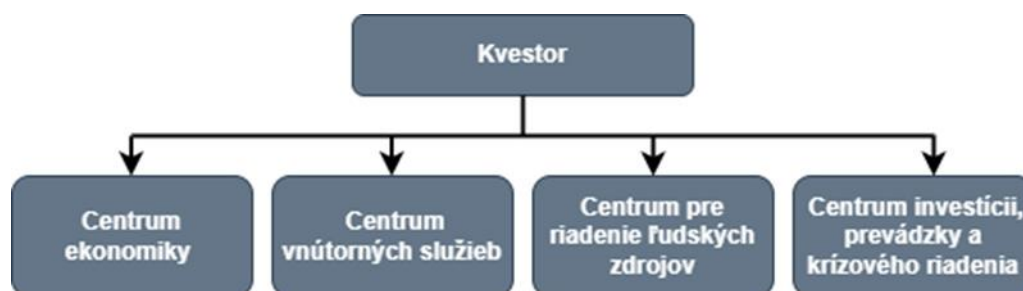
10.5.6.2 Centrum akademického športu STU

Centrum akademického športu spravuje športoviská a športové zariadenia STU, organizuje športové aktivity pre študentov a zamestnancov a riadi činnosti umeleckého súboru TECHNIK.

Ďalej centrum zabezpečuje výučbu telesnej výchovy, ktorá je v systéme kreditného spôsobu štúdia uvedená v študijných programoch príslušných fakúlt. Poskytuje tiež športový program pre študentov univerzity s využitím celouniverzitných kapacít.

10.5.7 Útvary riadené Kvestorom

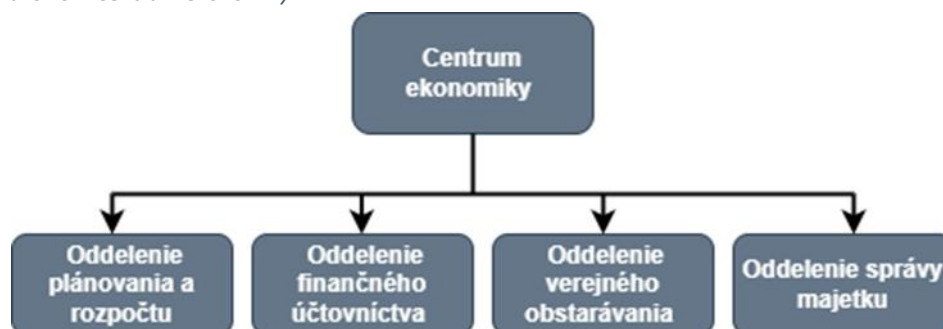
Obrázok 50: Útvary riadené Kvestorom



10.5.7.1 Centrum ekonomiky

Poslaním centra je riadiť ekonomiku, rozpočtovanie, finančné operácie, účtovníctvo, daňovú agendu a verejné obstarávanie.

Obrázok 51: Centrum ekonomiky



Vnútorne sa centrum člení na:

- Oddelenie plánovania a rozpočtu
- Oddelenie finančného účtovníctva
- Oddelenie verejného obstarávania
- Oddelenie správy majetku

Oddelenie plánovania a rozpočtu

Oddelenie spracováva návrh rozpočtu v rozpočtovom informačnom systéme Štátnej pokladnice podľa pokynov MŠVVaŠ SR. Pripravuje návrh rozpisu rozpočtu v súlade s rozpočtovou klasifikáciou na pracoviská univerzity. Spracúva podklady na rozhodovanie v oblasti rozpočtu a financovania. Sleduje čerpanie finančných prostriedkov z dotácie štátneho rozpočtu podľa organizačného, programového, funkčného a ekonomického členenia. Vypracúva podklady do výročnej správy o hospodárení. Zabezpečuje pokladničnú agendu, evidenciu a úhradu dodávateľských faktúr prostredníctvom Štátnej pokladnice.

Oddelenie finančného účtovníctva

Oddelenie zabezpečuje vedenie podvojného účtovníctva. Poskytuje podklady pre vypracovanie správy o hospodárení a pre štatistiku, informácie o stave a pohybe hospodárskych prostriedkov. Likviduje cestovné náhrady z titulu absolvovania pracovných ciest. Vede agendu odberateľských faktúr. Zabezpečuje bezhotovostný platobný styk so

Štátnou pokladnicou, súčasne zabezpečuje zakladanie nových bankových účtov a ich rušenie. Vede daňovú agendu na daň z pridanej hodnoty a daň z príjmov právnických osôb.

Oddelenie verejného obstarávania

V zmysle platného zákona o verejnom obstarávaní oddelenie komplexne zabezpečuje agendu verejného obstarávania týkajúcu sa dodávky tovarov, uskutočnenia stavebných prác a poskytnutia služieb. Vede a vykonáva aktualizáciu zoznamu tovarov, stavebných prác a služieb. V spolupráci s organizačnými súčasťami STU zostavuje na príslušný rok plán verejného obstarávania a vykonáva jeho aktualizáciu.

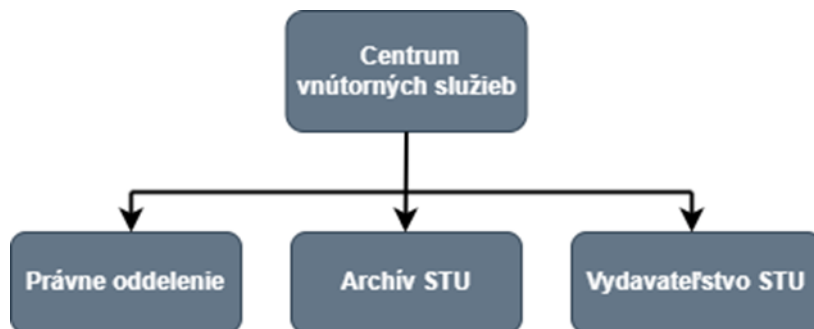
Oddelenie správy majetku

Oddelenie zabezpečuje technicko-prevádzkové činnosti na budovách a majetku STU. Vykonáva údržbu, drobné úpravy, modernizáciu a starostlivosť o majetok STU. Napomáha v investičných prácach a prestavbách väčšieho rozsahu odborným dohľadom a kooperáciou s dodávateľmi. Zabezpečuje upratovacie služby, služby vrátnice, podateľne a strážne služby. Zabezpečuje starostlivosť o vozový park a služby vodičov. Vede sklady materiálo-technologického zabezpečenia. Zabezpečuje činnosti BOZP a PO.

10.5.7.2 Centrum vnútorných služieb

Poslaním centra je zabezpečenie služieb na celouniverzitnej úrovni v oblasti právneho poradenstva a organizácie, správy a údržby majetku, archívnické a registratúrne služby.

Obrázok 52: Centrum vnútorných služieb



Vnútorne sa centrum člení na:

- Právne oddelenie
- Archív STU
- Vydavateľstvo STU

Právne oddelenie

Oddelenie poskytuje právne poradenstvo na základe požiadavky rektorátu a fakúlt. Napomáha v spolupráci s vecne príslušnými útvarmi v príprave vnútorných predpisov. Vykonáva metodický výklad všeobecne záväzných predpisov a vnútorných predpisov. Poskytuje právnu súčinnosť pri tvorbe návrhu kolektívnej zmluvy a jej dodatkov. Zabezpečuje evidenciu a distribúciu platných celouniverzitných vnútorných predpisov, poskytuje údaje o vnútorných predpisoch do informačného systému. Zabezpečuje evidenciu organizačných poriadkov a ich dodatkov. V spolupráci s vecne príslušnými útvarmi vypracováva,

pripomienkuje, dopĺňa a upravuje návrhy zmlúv uzatváraných univerzitou z právneho hľadiska.

Archív STU

Oddelenie metodicky riadi a usmerňuje chod spisovej služby STU, vykonáva predarchívnu starostlivosť, sústreďuje písomnosti a iné dokumenty pochádzajúce z činnosti STU. Vykonáva registratúrne činnosti, zaraďuje dokumenty do archívu, udržiava, ochraňuje a vyraduje v zmysle zákona NR SR č. 395/2002 Z. z. o archívoch a registratúrach a o doplnení niektorých zákonov, vyhlášky Ministerstva vnútra SR č. 628/2002 Z. z., ktorou sa vykonávajú niektoré ustanovenia uvedeného zákona, ako aj vyhlášky Ministerstva vnútra SR č. 410/2015 Z. z. o podrobnostiach výkonu správy registratúry orgánov verejnej moci a o tvorbe spisu. Odborne spracúva a sprístupňuje archívne fondy prostredníctvom vyhotovenia archívnych pomôcok ako inventárov, súpisov, zoznamov a pod. Poskytuje informácie z archívnych dokumentov pre vedecké, úradné i súkromné účely.

Vydavateľstvo STU

Vydavateľstvo SPEKTRUM STU je pracovisko, ktoré na základe požiadaviek fakúlt a pracovísk STU vydáva študijnú literatúru vo forme skrípt, vysokoškolských učebníc a príručiek, monografií, zborníkov vedeckých prác a zborníkov z odborných seminárov a konferencií, odborných časopisov.

10.5.7.3 Centrum pre riadenie ľudských zdrojov

Poslaním oddelenia je strategicky riadiť a metodicky koordinovať formovanie a rozvoj pracovného potenciálu zamestnancov univerzity. Centrum v spolupráci s fakultami tiež zodpovedá za koncepciu politik získavania, merania výkonu, odmeňovania a vzdelávania zamestnancov. Ďalej vykonáva činnosti spojené s operatívou personálneho riadenia, evidenčné činnosti a vedie mzdové účtovníctvo pre všetky pracovné miesta na univerzite.

Obrázok 53: Centrum pre riadenie ľudských zdrojov



Vnútorne sa centrum člení na:

- Oddelenie personálneho riadenia
- Oddelenie personalistiky
- Oddelenie mzdového účtovníctva

Oddelenie personálneho riadenia

Oddelenie poskytuje metodickú podporu a koordináciu HR business partnerov na fakultách, prípravu smerníc, zásad a rámcových postupov v riadení ľudí. Napomáha pri

výberových konaniach s činnosťami vykonávanými centrálnie (napr. zverejňovanie na Euraxess). Pripravuje a dohliada nad dodržiavaním jednotnej politiky odmeňovania, ktorá ponechá dostatočnú kompetenčnú voľnosť fakultám. Pripravuje celouniverzitný program vzdelávania zamestnancov. Koordinuje HR business partnerov v procese hodnotenia a rozvoja zamestnancov. Pripravuje podklady k internej komunikácii vo veciach zamestnaneckých výhod, benefitov, jednotných komunikačných balíkov pre novonastupujúcich zamestnancov. V oblasti riadenia vedecko-výskumných pracovníkov sa podriaďuje aj štandardom v správe prorektora pre vedu a výskum.

Oddelenie personalistiky

Oddelenie vedie osobné spisy zamestnancov. Zabezpečuje správu osobných údajov, archiváciu dokumentov. Pripravuje pracovné zmluvy zamestnancov. Zabezpečuje nahlasovanie a odhlasovanie zamestnancov z poisťovní. Zodpovedá za výkazy pre iné útvary a inštitúcie. Pripravuje podklady pre spracovanie miezd, spravuje dochádzkový systém. Zabezpečuje spoluprácu s dodávateľom personálneho informačného systému.

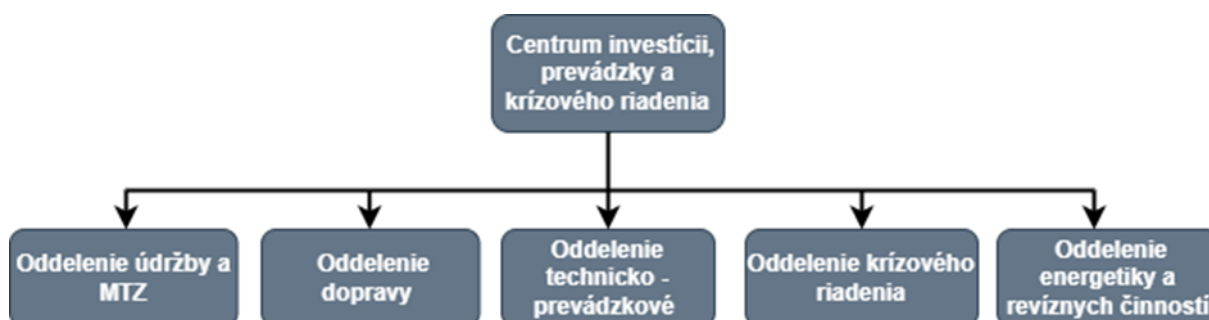
Oddelenie mzdového účtovníctva

Spracúva mzdy zamestnancov. Pripravuje podklady pre mzdovú agendu, exekúcie a zrážky zo mzdy. Zabezpečuje výkazníctvo s jasným priradením nákladov na nákladové strediská. Spravuje mzdový informačný systém.

10.5.7.4 Centrum investícií, prevádzky a krízového riadenia

Poslaním centra je zabezpečovanie energetického hospodárstva, revízných činností, krízového riadenia (BOZP), dopravy, vnútorných služieb (upratovacia, strážna služba, podateľne, záhradnícke práce). Ďalej centrum zabezpečuje opravy a údržbu technických, technologických a ostatných zariadení, skladové hospodárstvo. Uskutočňuje revíziu činností vybraných technických zariadení. Zabezpečuje technický dozor, záverečné vyhodnotenia stavieb, pripravuje podklady na zaradenie stavieb do majetku univerzity a zabezpečuje ich uvedenie do prevádzky; vypracúva rozbor hospodárenia za investičnú oblasť a podklady do výročných správ.

Obrázok 54: Centrum investícií, prevádzky a krízového riadenia



Vnútorne sa centrum člení na:

- Oddelenie údržby a materiálno-technického zabezpečenia
- Oddelenie dopravy
- Oddelenie technicko-prevádzkové
- Oddelenie krízového riadenia
- Oddelenie energetiky a revízných činností

10.6 Odporúčania podľa príkladov dobrej praxe

Ako príklady dobrej praxe uvádzame organizačné usporiadanie ETH Zürich, kde štruktúra reflektuje hlavné kompetencie univerzity. Tiež uvádzame princíp front office/back office, ktorý používajú Universiteit Leiden, Venice International University, alebo University of Groningen.

Organizácia zameraná na kompetencie:

ETH Zürich je organizovaná v dynamickej štruktúre, podľa strategických kompetencií. Kompetencie sú definované ako základné biznis funkcie. Organizácia vykonávaním biznis funkcií generuje pridanú hodnotu pre svojich stakeholderov, pričom rôzni stakeholderi sú príjemcami rôznej pridanej hodnoty. Ďalej sú súčasťou dynamickej štruktúry podporné procesy, často pomenované ako služby alebo centrá služieb.

ETH Zürich svoje biznis funkcie organizačne zabezpečuje prostredníctvom katedier a kompetenčných centier. Katedry sú organizačné jednotky, ktoré združujú členov univerzity pracujúcich v určitej akademickej oblasti. Sú zodpovedné za vzdelávanie, výskum a služby v danej oblasti. Katedry sa skladajú z ústavov alebo laboratórií, profesorských pracovísk a orgánov jednotlivých katedier. Interdisciplinárne centrá, kompetenčné centrá a siete podporujú medziodborovú spoluprácu. ETH Zürich sa tak snaží podporovať vnútorne prepojený, interdisciplinárny spôsob myslenia s cieľom poskytovať riešenia zložitých spoločenských problémov.

Administratívnu podporu ETH Zürich vykonávajú administratívne centrá a centrá služieb, ktoré sú centralizované a pokrývajú tieto služby:

- **Komunikácia**
Útvar pre komunikáciu riadi internú a externú komunikáciu ETH Zürich. Spolupracuje s odborníkmi na komunikáciu z akademických katedier, profesorských pracovísk a z centrálnych administratívnych jednotiek. Zapája sa do dialógu s verejnosťou, šíri novinky o témach, na ktorých pracujú výskumníci a pedagógovia ETH, a informuje o tom, čo ETH robí pre spoločnosť. Tým sa zvyšuje reputácia univerzity vo vonkajšom svete a podporuje sa akceptácia vedy v spoločnosti. Vnútorne prispieva k tomu, aby členovia ETH dostávali aktuálne informácie a identifikovali sa s ETH.
- **Akademické služby**
Útvar akademických služieb vykonáva základné administratívne aktivity pre vzdelávanie a riadi procesy akademickej podpory v rámci celej univerzity. Poskytuje podporu študentom, doktorandom a pedagogickým zamestnancom vo všetkých záležitostiach súvisiacich so štúdiom vrátane ďalšieho akademického vzdelávania.
- **Služby pre študentov**
Útvar služieb pre študentov koordinuje aktivity a služby pre potenciálnych a existujúcich študentov. Patrí sem aj pomoc budúcim študentom pri výbere študijného programu a ich príprava na priebeh štúdia, ktoré si vybrali. Študenti majú počas štúdia k dispozícii niekoľko kontaktných miest pre poradenstvo a podporu, napríklad v oblasti organizácie štúdia, učenia, časového manažmentu, financovania štúdia, ubytovania, vstupu do Švajčiarska atď. K dispozícii je aj poradenstvo pre študentov so zdravotným postihnutím alebo s chronickým zdravotným stavom o tom, ako si zorganizovať štúdium, a o osobitných opatreniach pri hodnotení ich výkonu.
- **Rozvoj vzdelávania a technológie**

Útvar rozvoja vzdelávania a technológií podporuje excelentnosť a pokrok vo vyučovaní ETH.

- **Controlling**
Útvar controllingu spravuje všetky druhy údajov o ETH Zürich. Oddelenie koordinuje externé výkazníctvo, vytvára štvrtročné správy o hospodárení a riadi ročný rozpočtový proces.
- **Účtovníctvo**
Útvar pre účtovníctvo zahŕňa finančné účtovníctvo, správu fondov, účtovníctvo záväzkov a pohľadávok, ako aj výkazníctvo, správu hotovosti, nákladové účtovníctvo a systém vnútornej kontroly.
- **Finančné služby**
Útvar finančných služieb podporuje jednotky ETH Zürich, pokiaľ ide o koordináciu verejného obstarávania, riadenie služobných ciest, partnerské organizácie, ako aj riadenie rizík a poistenie.
- **Správa nehnuteľností**
Útvar správy nehnuteľností rozvíja a spravuje portfólio nehnuteľností univerzity, zabezpečuje dlhodobé zachovanie hodnoty budov a poskytuje ďalšie infraštruktúrne služby.
- **Inžinierstvo a systémy**
Útvar inžinierstva a systémov nesie celkovú zodpovednosť za technické systémy a infraštruktúry na ETH Zürich.
- **Správa majetku a zariadení**
Útvar pre správu majetku a zariadení zabezpečuje, aby všetky priestory, ktoré využíva ETH Zürich, boli primerane zásobované energiami a inžinierskymi sieťami a poskytuje služby technickej a infraštruktúrnej správy budov.
- **IT služby**
Útvar IT služieb podporuje vzdelávanie, výskum a administratívu poskytovaním služieb súvisiacich s informačnými a komunikačnými technológiami. Prevádzkuje tiež rozsiahlu infraštruktúru, informačné systémy a aplikácie, ktoré sú na to potrebné.
- **Knižnica ETH**
Ústredná univerzitná knižnica ETH Zürich zabezpečuje, aby študenti a akademici mali k dispozícii vedecké a technické informácie. Je orientovaná na zákazníka, presadzuje tvorbu, ďalší rozvoj a zabezpečuje prenos poznatkov v spoločnosti.
- **Služby areálu univerzity**
Útvar služieb areálu univerzity podporuje vzdelávanie, výskum a administratívu poskytovaním služieb súvisiacich s prácou na ETH. Oddelenie zabezpečuje hladký priebeh spolupráce v oblastiach, ako je logistika, mobilita, poštové služby alebo parkovanie a odbremeňuje organizačné jednotky tým, že ich podporuje pri úlohách súvisiacich s tlačou, zabezpečovaním toku informácií alebo podujatiami.
- **Bezpečnosť, ochrana zdravia a životné prostredie**
Útvar bezpečnosti, ochrany zdravia a životného prostredia radí členom ETH, ako riešiť nebezpečenstvá s cieľom chrániť ľudí, infraštruktúru a životné prostredie. Odborníci sú zodpovední za školenie členov ETH v tejto oblasti. Podporujú zamestnancov a študentov tým, že im poskytujú materiály a informácie.
- **Poradenstvo pre profesorov**

Útvar poskytuje poradenstvo riadnym, mimoriadnym profesorom a docentom, ako aj členom výkonnej rady od nástupu do zamestnania až po odchod do dôchodku. Je tiež zodpovedný za poradenstvo profesorom pri ich profesionálnej a súkromnej integrácii v súvislosti s ich vymenovaním na ETH Zürich.

- **Poradenstvo v oblasti ľudských zdrojov**

Útvar pre personálne poradenstvo poskytuje metodickú podporu pre personálne riadenie pre oddelenia a ústredné orgány. Oddelenie sa skladá z nasledujúcich tímov: Personálne poradenstvo pre oddelenia, Personálne poradenstvo pre vedenie univerzity a administratívne jednotky, Odborné vzdelávanie a príprava, Nábor zamestnancov a podpora v prípade mimoriadnych udalostí.

- **Personálny útvar**

Personálny útvar zodpovedá za správu ľudských zdrojov, mzdy, údaje o ľudských zdrojoch, rozhrania a systémy, ako aj za ďalší rozvoj a implementáciu digitalizovaných procesov v oblasti ľudských zdrojov. Oddelenie sa skladá z troch tímov: HR mzdy, HR administratíva a HR digitalizácia, systémy a dáta.

- **Vzdelávanie a rozvoj**

Útvar pre vzdelávanie a rozvoj poskytuje služby v oblasti personálneho rozvoja a celoživotného vzdelávania pre profesorov, nadriadených a zamestnancov ETH Zürich a podporuje organizačné jednotky pri ich rozvoji a transformácii. Ponúka tiež kariérne poradenstvo a poradenstvo v oblasti trhu práce pre študentov a doktorandov. Toto oddelenie sa skladá z tímu pre Vzdelávanie a rozvoj a z Kariérneho centra.

- **Diverzita a inklúzia**

Tento útvar poskytuje koncepcie, programy a opatrenia pre inkluzívnu, nediskriminačnú a konštruktívnu spoluprácu medzi členmi ETH Zürich. Udržiava účinný systém riadenia konfliktov s postupmi orientovanými na riešenie a sociálnymi poradenskými službami pre všetkých členov ETH v oblasti prevencie a intervencie.

Front office/back office:

Na základe vykonanej analýzy odporúčame zvážiť, pri prípadnej centralizácii, zavedenie systému takzvaných front office a back office pracovísk. Znamená to, že aj procesy, ktoré by boli centralizované a ich výkon by prešiel z fakultných pracovísk na rektorátne, by mali svoj front office stále dostupný aj na fakulte. Vybrané činnosti procesu by tak boli realizované v lokalite fakulty.

V kontexte univerzity je príkladom front office študijné oddelenie, ktoré sa zaoberá činnosťami charakteristickými interakciou so študentmi, ako napríklad administratíva prihlášok a žiadostí študentov. Zvyčajne je front office viazaný na lokalitu univerzitého kampusu. Tak aby mohli študenti vyriešiť svoje záležitosti na v danej lokalite na jednom mieste.

Back office je oddelenie, ktoré sa zaoberá podpornými a administratívnymi činnosťami daného procesu, ktoré nevyžadujú interakciu so študentom alebo zamestnancom, nemusí byť umiestnené v blízkosti študentov, resp. zamestnancov.

Zjednodušeným príkladom z praxe sú pobočky bánk. Banka má svoju pobočku na vo vhodne vybranej lokalite, kde pracovník banky dokáže zvyčajne pokryť všetky požiadavky zákazníkov. Činnosti procesu však prebiehajú v pozadí, v back office, na centrále kde sa

požiadavke venuje špecializovaný pracovník, ktorý dostáva podobné požiadavky z viacerých alebo všetkých pobočiek.

Špecifikom STU je viacero lokalít, v ktorých sú jednotlivé pracoviská a fakulty, a v ktorých študenti a zamestnanci nájdu väčšinu potrebných služieb. Centralizáciou procesov na rektoráte STU by museli prejsť z lokality fakulty do lokality rektorátu.

Zavedenie front office a back office do procesov univerzity pri centralizácii by prinieslo niekoľko zlepšení:

- Ponechanie niektorých činností z procesu vo forme front office umožňuje poskytnúť študentom, resp. zamestnancom potrebné informácie a riešiť ich požiadavky a problémy. A to bez toho aby vznikla prekážka v podobe nutnosti niekam cestovať (na rektorát) alebo využitia neosobného kontaktu (online). Priama interakcia zlepšuje komunikáciu a zabezpečí, aby bola správa doručená adresne. To môže pomôcť predchádzať nedorozumeniam a zlepšiť efektivitu komunikácie. Priama interakcia so študentmi môže vytvoriť pocit komunity a prispieť k pocitu príslušnosti k univerzite. To môže zvýšiť lojalitu študentov a vytvoriť pozitívnu image pre univerzitu.
- Výhodou front office je, že jeho pracovníci rozumejú špecifickým požiadavkám a otázkam, ktoré vychádzajú zo zvyklostí a histórie na danej fakulte. Vie sa tak prispôbiť komunikácii so študentom alebo zamestnancom, ktorý pôsobí v prostredí fakulty.
- Centralizácia procesov vo forme back office umožní oddeliť rutinné, odborné a administratívne úlohy od činností vyžadujúce interakciu a znalosť prostredia konkrétnej fakulty. Tým sa zlepšuje efektivita, centralizujú zdroje a znižujú náklady, keďže zamestnanci sa môžu sústrediť na konkrétne úlohy. Zamestnanci back office môžu byť špecializovaní na svoje úlohy a sústrediť sa na svoje kompetencie. Prínosom je, že môžu riešiť viac prípadov z rôznych front office, čím sa zvyšuje ich odbornosť a znalosť problematiky. Back office personál bude lepšie vybavený na riešenie rôznych zložitejších a komplikovanejších záležitostí, na ktoré pracovník front office na fakulte narazí len sporadicky.

Činnosť front office by mali zabezpečovať fakulty a ich umiestnenie by bolo v lokalite fakulty. O niečo efektívnejšie sa môže javiť riešenie, ktorým by bolo spoločné umiestnenie v lokalite, ktorá je blízka viacerým fakultám. Napríklad FCHPT a SjF sú vo veľmi blízkej lokalite. Aj keď by takýto zdieľaný front office mohol byť efektívnejší, neodporúčame ho. Spoločný front office by vytvoril otázku, kto má zabezpečiť jeho prevádzku.

Na tomto mieste je dobré spomenúť, že univerzita už teraz používa modifikovanú verziu členenia na front office a back office. Napríklad pri verejnom obstarávaní. Nejde o typický príklad členenia na front office a back office, lebo v prípade verejného obstarávania ide o tzv. hrubý front office, v ktorom fakulta vykonáva niektoré činnosti v procese, ktoré sú odborné a mohli by byť umiestnené v back office.

Príkladom zavedenia tohto členenia činností je proces prideľovania sociálnych štipendií. Zber žiadostí na štipendium by ostal ako činnosť na strane fakulty. Posúdenie, žiadosti, vydanie rozhodnutia, dožiadanie chýbajúcich podkladov, by bolo centralizované na

rektoráte (back office). Doručenie rozhodnutia (ak by bolo v papierovej podobe) by bolo znovu realizované cez fakultný front office.

Centralizované back office umožní rektorátu uľahčiť koordináciu a spoluprácu medzi fakultami a zabezpečiť, aby back office procesy boli harmonizované a efektívne. Tiež by bolo možné zlepšenie sledovania spomínaných chýbajúcich merateľných ukazovateľov výkonnosti. To môže pomôcť identifikovať oblasti, kde môže byť zlepšená efektivita.

10.7 Odporúčania pre personálne zmeny

Audit bol vykonaný metodikou pre analýzu biznis procesov a organizačných štruktúr. Tento prístup umožňuje nazerať na činnosti organizácie a väzieb medzi nimi z pohľadu tvorby pridanej hodnoty. Predmetom analýz bola statická štruktúra (organizačné jednotky a vzťahy medzi nimi) a dynamická štruktúra (procesy – činnosti a vzťahy medzi nimi) skúmaného objektu (STU). Aktuálne návrhy vychádzajú zo základnej možnosti optimalizácie zameranej na identifikáciu zbytočných procesov, duplicitných procesov, podobných procesov, neesenciálnych procesov, komplikovaných procesov, bariér plynulosti procesov a odbremenenie esenciálnych procesov.

Analýza obsahov pracovných miest a kvantifikácia potreby pracovníkov nebola predmetom analýzy, a preto nie je možné zahrnúť ju do výstupov ani v rovine odhadu. Vzhľadom k prvotnému zadaniu, ktoré neobsahovalo špecifikáciu optimalizačných kritérií procesov a štruktúry nebolo možné a účelné sa touto otázkou zaoberať.

Odhad potrebných zmien v oblasti ľudského faktora predpokladá jasne definovať obsah jednotlivých pracovných pozícií, stanoviť množstvo potrebnej práce (napr. vzhľadom na počet obsluhovaných študentov, počet riešených projektov, objem spravovaného majetku a pod.) a pre jednotlivé procesy zadefinovať požadované kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI). Až následne bude možné kvantifikovať potrebu pracovníkov a stanoviť potrebné opatrenia pre kvalitný a kvalifikovaný výkon práce na jednotlivých pracovných pozíciách.

Kľúčové ukazovatele výkonnosti je možné stanoviť na základe štandardov národnej a/alebo medzinárodnej akreditácie, štandardov riadenia kvality ako je HRS4R award, alebo iných štandardov, ktoré STU považuje sa strategicky významné v súlade s dlhodobým zámerom univerzity. Bude potrebné stanoviť a zosúladiť ukazovatele v nadväznosti na dotačné kritériá Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu SR, aj podľa štandardov pre akreditáciu študijných programov a inštitucionálnu akreditáciu SAAVŠ.

Ako je vidieť vo vykonanej analýze vybraných procesov, sledovaným procesom neboli definované žiadne merateľné ukazovatele výkonnosti (KPI). Merateľné ukazovatele výkonnosti sú dôležité, pretože umožňujú meranie a hodnotenie úspešnosti procesov na univerzite. Meranie KPI umožňuje vedúcim pracovníkom a ďalším zodpovedným osobám v organizácii sledovať, ako dobre sa procesy plnia a či sa dosahujú stanovené ciele a výsledky. Bez zavedenia KPI bude pre univerzitu obťažné určenie cieľa na úrovni konkrétneho procesu.

Merať KPI v procesoch má niekoľko dôležitých výhod. Jednou z najdôležitejších je, že umožňuje sledovať výkonnosť na základe kvantitatívnych a merateľných ukazovateľov, čo umožňuje vytvárať cieľové kritériá, ktoré možno využiť na identifikáciu oblastí, ktoré potrebujú zlepšenie.

Merať KPI v procesoch taktiež pomáha vedúcim pracovníkom a zamestnancom identifikovať úspešné prvky procesov a využiť ich napríklad na iných pracoviskách alebo fakultách, prípadne na rektoráte pri ich centralizácii.

Okrem toho, meranie KPI môže pomôcť univerzite identifikovať potenciálne problémy a riziká v procesoch a umožniť ich riešenie. To môže znížiť náklady a zlepšiť celkovú kvalitu procesov, ktoré využívajú zamestnanci a/alebo študenti. Vzhľadom na tieto výhody je pre univerzitu dôležité merať KPI aspoň v niektorých v procesoch, aby zabezpečila efektívne riadenie procesov a dosiahla svoje ciele a strategické plány.

11 Zoznam použitej literatúry

- Fiala, P. 2002. Modelování a analýza produkčních systémů. Praha: Professional publishing, 2002. 259 s. ISBN 80-86419-19-3
- GA Rummler, AP Brache – 1995, Improving Performance: How To Manage the White Space on the Organization Chart. The Jossey-Bass Management Series
- Hammer, M. – Champy, J. 1993. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York: Harper Business, 1993. ISBN 0-06-662112-7
- Laguna, M. – Marklund, J. 2005. Business Process Modeling, Simulation, and Design. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005. s.429. ISBN 0-13-091519-X
- Majtán, M. 2009. Manažment. Bratislava. Bratislava: Sprint, 2009. 405s., ISBN 978-80-89393-07-7
- Rummler, G.A. – Brache, A.P 1995. Improving Performance: How to manage the white space on the organizational chart. San Francisco: Jossey-Bass, 1995, s.24
- Truneček, J. 2003. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional publishing, 2003. 312 s., ISBN 80-86419-35-5
- Závadský, J. 2004. Procesný manažment v praxi manažéra. Trnava: SP Synergia, 2004. 237s., ISBN 80-968734-8-2

12 Prílohy

Zoznam pracovísk STU (predmetom analýz boli pracoviská kmeňového strediska 900000, 020000, 040000):

Tabuľka 38: Zoznam pracovísk STU

Prac	Pracovisko
010000	Stavebná fakulta STU
010110	Katedra betónových konštrukcií a mostov
010120	Katedra dopravných stavieb
010130	Katedra globálnej geodézie a geoinformatiky
010140	Katedra geodézie
010150	Katedra geotechniky
010160	Katedra vodného hospodárstva krajiny
010170	Katedra hydrotechniky
010180	Katedra konštrukcií pozemných stavieb
010190	Katedra kovových a drevených konštrukcií
010200	Katedra materiálového inžinierstva a fyziky
010220	Katedra matematiky a deskriptívnej geometrie
010250	Katedra stavebnej mechaniky
010270	Katedra technológie stavieb
010280	Katedra zdravotného a environmentálneho inžinierstva
010290	Katedra technických zariadení budov
010310	Katedra architektúry
010320	Ústav súdneho znalectva
010330	Katedra jazykov
010340	Katedra telesnej výchovy
010350	Katedra humanitných vied
010630	Centrálne laboratóriá
010650	Centrum informačných technológií
010680	Knižnica a informačné centrum
010790	Učebno-rekreačné zariadenie Kočovce
010810	Rekreačné zariadenie Nižná Boca
010900	Dekanát
010901	Sekretariát dekana
010902	Tajomník fakulty
010906	Oddelenie vzťahov s verejnosťou
010910	Registratúra
010911	Študijné oddelenie
010920	Oddelenie personálne a mzdové
010930	Oddelenie projektov

010940	Oddelenie prevádzky
010950	Ekonomické oddelenie
010970	Referát podnikateľskej činnosti
010975	Doktorandi
010980	Externí pracovníci
010990	Študenti
020000	Strojnícka fakulta STU
020010	Ústav aplikovanej mechaniky a mechatroniky
020020	Ústav automatizácie, merania aplikovanej informatiky
020030	Ústav dopravnej techniky a konštruovania
020031	Oddelenie konštruovania a mobilných pracovných strojov
020032	Oddelenie automobilov, lodí a spaľovacích motorov
020040	Ústav procesného inžinierstva
020050	Ústav technológií materiálov
020060	Ústav energetických strojov a zariadení
020061	Oddelenie tepelných energetických strojov a zariadení
020062	Oddelenie chladiacej a klimatizačnej techniky
020063	Oddelenie hydraulických strojov a zariadení
020070	Ústav výrobných systémov, environmentálnej techniky a manažment kvality
020080	Ústav matematiky a fyziky
020081	Oddelenie fyziky
020082	Oddelenie matematiky
020090	Výpočtové a informačné stredisko
020091	Oddelenie výpočtových systémov
020092	Oddelenie knižnice
020100	Centrum inovácií
020101	Centrum technologického transferu kvality
020102	KCOV-Koordináčne centrum odborného vzdelávania
020200	FORMULA
020201	Green Team
020202	Racing Team
020750	Tlmače
020760	Nové Zámky
020770	Lubochňa
020780	Piesky
020790	Chata Nitrianske Rudno
020900	Dekanát
020901	Útvar pedagogických činností
020902	Útvar vedecko - výskumných činností a zahraničných stykov
020903	Útvar rozpočtu, finanč.činností a ekonomiky práce
020904	Útvar personálnych a sociálnych činností
020905	Útvar technicko prevádzkových činností
020906	Útvar verejného obstarávania
020910	Študentský parlament

020920	Ústav jazykov a športu
020921	Oddelenie jazykov
020922	Oddelenie športu
020975	Doktorandi
020980	Externí pracovníci
020990	Študenti
030000	Fakulta elektrotechniky a informatiky
030100	Skúšobňa FEI STU
030330	Inštitút komunikácie a aplikovanej lingvistiky
030400	Ústav automobilovej mechatroniky
030510	INOLab - Centrum pre inovácie a kybernetickú bezpečnosť
030520	Centrum pre výskum a manažment batérií
030530	Podpora realizácie výsledkov VVČ
030610	Kancelária pre rozvoj FEI STU
030620	Digitálny inovačný HUB "DIH science city Bratislava"
030630	Lokálne stredisko pre dištančné vzdelávanie
030660	Výskumno-vývojové centrum SMART CITY
030690	Stredisko pre projekty a spoluprácu s praxou (2SP)
030710	Koordináčne pracovisko štátnych programov (KPŠP)
030720	Centrum STU pre informatizáciu
030740	Národné centrum telemedicínskych služieb
030750	DANUBE TRANSFER CENTRES
030760	Centrum pre projektovanie, prevádzku a vyradovanie jadrových zariadení (CPPPJVZ)
030770	Národné centrum kozmického inžinierstva (NCKI)
030780	Výskumné centrum svetla a svetelnej techniky
031000	Ústav robotiky a kybernetiky
032000	Ústav elektroenergetiky a aplikovanej elektrotechniky (ÚEAE)
033000	Ústav elektroniky a fotoniky ÚEF
034000	Ústav elektrotechniky ÚE
035000	Ústav informatiky a matematiky ÚIM
036000	Ústav jadrového a fyzikálneho inžinierstva ÚJFI
037000	Ústav multimedialných informačných a komunikačných technológií ÚMIKT
038000	Technologický inštitút športu FEI
039000	Dekanát FEI STU
039100	Sekretariát dekana
039101	Kancelária dekana
039102	Referát kontroly a administratívnych činností
039110	Pedagogické oddelenie
039120	Knižnica
039130	do 31.3.- pracovisko presunute na 030530/ Podpora realizácie výsledkov VVČ
039140	Oddelenie pre vedu a výskum
039150	Výpočtové stredisko

039200	Sekretariát tajomníka
039201	Referát spoločných činností
039202	Referát správy registratúrneho strediska
039203	Referát pracovných ciest
039220	Oddelenie ľudských zdrojov
039230	Ekonomické oddelenie
039240	Technicko prevádzkové oddelenie
040000	Fakulta chemickej a potravinárskej technológie STU
040200	Ústav potravinárstva a výživy (ÚPV)
040250	Oddelenie potravinárskej technológie
040270	Oddelenie výživy a hodnotenia kvality potravín
040330	Oddelenie jazykov (OJ)
040340	Oddelenie telesnej výchovy (OTVŠ)
040630	Centrálne laboratóriá FCHPT (CL)
040680	Slovenská chemická knižnica (SCHK)
040900	Dekanát (DEK)
040902	Sekretariát dekana
040903	Pedagogický útvar
040904	Ekonomický útvar
040905	Útvar ľudských zdrojov
040906	Projektové stredisko
040940	Technicko-prevádzkové oddelenie (TPP)
040942	Technicko-prevádzkové oddelenie - DS Vyhne
040943	Technicko-prevádzkové oddelenie - Doprava
040944	Technicko-prevádzkové oddelenie - Sklady TPP
040975	Doktorandi
040980	Externí pracovníci
040990	Študenti
040999	Pomocné stredisko pri preúčtovaní a účtovaní réžií
041000	Ústav analytickej chémie (ÚALCH)
042000	Ústav anorganickej chémie, technológie a materiálov (ÚACHTM)
042110	Oddelenie anorganických materiálov
042120	Oddelenie anorganickej technológie
042190	Oddelenie anorganickej chémie
043000	Ústav biochémie a mikrobiológie (ÚBM)
044000	Ústav biotechnológie (ÚBT)
045000	Ústav fyzikálnej chémie a chemickej fyziky (ÚFCHCHF)
045210	Oddelenie fyzikálnej chémie
045280	Oddelenie chemickej fyziky
046000	Ústav chemického a environmentálneho inžinierstva (ÚCHEI)
046230	Oddelenie chemického a biochemického inžinierstva
046290	Oddelenie environmentálneho inžinierstva
047000	Ústav informatizácie, automatizácie a matematiky (ÚIAM)
047220	Oddelenie informatizácie a riadenia procesov
047270	Oddelenie matematiky

048000	Ústav organickej chémie, katalýzy a petrochémie (ÚOCHKP)
048130	Oddelenie organickej technológie, katalýzy a ropy
048140	Oddelenie organickej chémie
049000	Ústav prírodných a syntetických polymérov (ÚPSP)
049160	Oddelenie polygrafie a aplikovanej fotochémie
049170	Oddelenie spracovania polymérov (detaš. pracovisko)
049370	Oddelenie plastov, kaučuku a vlákien
049380	Oddelenie dreva, celulózy a papiera
050000	Fakulta architektúry a dizajnu
050030	Centrum pre podporu vzdelávania
050061	Podnikateľské centrum architektov
050065	Výpočtové stredisko
050068	Knižnica FAD STU
050071	Hospodárska správa (Banská Štiavnica)
050072	Hospodárska správa (Poprad)
050900	Dekanát
050901	Oddelenie ekonomické
050902	Študijné oddelenie
050903	Oddelenie pre vedu a výskum
050904	Oddelenie pre zahraničie
050905	Oddelenie rozvoja
050906	Oddelenie doktorandského štúdia
050907	Oddelenie pre mzdy a ľudské zdroje
050940	Hospodárska správa (Bratislava)
050980	Externí pracovníci
050990	Študenti
050999	Spoločné pracovisko FAD
051110	Ústav architektúry obytných budov
052120	Ústav ekologickej a experimentálnej architektúry
053130	Ústav dejín a teórie architektúry a obnovy pamiatok
054140	Ústav konštrukcií v architektúre a inžinierskych stavieb
055150	Ústav interiéru a výstavníctva
056160	Ústav urbanizmu a územného plánovania
058180	Ústav architektúry občianskych budov
059190	Ústav dizajnu
059200	Ústav výtvarnej tvorby a multimédií
060000	Materiálovotechnologická fakulta STU
060100	Centrum jazykov, humanitných vied a akademického športu
060700	Centrum pre nanodiagnostiku materiálov
061000	Ústav materiálov
063000	Ústav výrobných technológií
063100	Katedra zvrárania a spájania materiálov
063200	Katedra obrábania a počítačovej podpory technológií
063300	Katedra zlievarenstva a práškovej metalurgie
063400	Katedra tvárnenia kovov a plastov

063800	Katedra výrobných zariadení a systémov
064000	Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu
065000	Ústav integrovanej bezpečnosti
065100	Katedra environmentálneho inžinierstva
065200	Katedra bezpečnostného inžinierstva
065300	Katedra požiarneho inžinierstva
066000	Ústav aplikovanej informatiky, automatizácie a mechatroniky
067000	Ústav výskumu progresívnych technológií
068400	Výučbové stredisko v Brezne
068600	Výučbové stredisko v Dubnici nad Váhom
068800	Výučbové stredisko v Leviciach
069100	Oddelenie komunikačných a informačných systémov
069200	Študijné oddelenie
069300	Odbor poznatkového manažmentu
069310	Akademická knižnica
069320	Vydavateľstvo
069330	Oddelenie Public Relations
069340	Oddelenie vedy a výskumu
069350	Oddelenie rozvoja ľudských zdrojov a inovácií
069360	Oddelenie projektov EŠIF
069400	Tajomník
069410	Ekonomické oddelenie
069420	Oddelenie prevádzky
069440	Účelové zariadenie Študentský domov Miloša Uhra
069450	Účelové zariadenie Študentská jedáleň
069470	Oddelenie verejného obstarávania
069480	Oddelenie bezpečnosti, zdravia a životného prostredia
069520	Oddelenie zahraničných projektov a zahraničných vzťahov
069600	Oddelenie personalistiky a právnych záležitostí
069610	Sekretariát dekana
069999	Externí zamestnanci
070000	Fakulta informatiky a informačných technológií STU
070200	Ústav informatiky, informačných systémov a softvérového inžinierstva
070400	Ústav počítačového inžinierstva a aplikovanej informatiky
070610	Centrum priemyselného výskumu
070620	Centrum ďalšieho vzdelávania
070650	Centrum výpočtových a komunikačných služieb
070680	Slovenská informatická knižnica
070900	Dekanát FIIT
070901	Organizačné oddelenie dekana
070902	Personálne a mzdové oddelenie
070903	Študijné oddelenie
070904	Oddelenie propagácie a marketingu
070905	Organizačné oddelenie ústavov
070910	Ekonomické oddelenie

070911	Oddelenie BOZP
070913	Podateľňa - archív
070940	Technicko - prevádzkové oddelenie
070975	Doktorandi
070980	Externí pracovníci
070990	Študenti
900000	Rektorát a ostatné univerzitné pracoviská STU
901000	Rektorát STU
901010	Vedenie STU
901101	Útvar - Kancelária rektora
901102	Útvar hlavného kontrolóra
901111	Útvar vzdelávania a starostlivosti o študentov
901112	Útvar medzinárodných vzťahov
901121	Útvar vedy a medzinárodnej vedecko-technickej spolupráce
901131	Útvar práce s verejnosťou
901501	Útvar - Kancelária kvestora
901510	Ekonomický útvar
901511	Oddelenie rozpočtu a financovania
901512	Oddelenie finančného účtovníctva
901513	Referát daní
901520	Právny a organizačný útvar
901530	Útvar ľudských zdrojov
901540	Útvar verejného obstarávania
901550	Útvar energetiky a revíznych činností
901560	Útvar prevádzky a krízového riadenia
901561	Oddelenie údržby a MTZ
901562	Oddelenie dopravy
901563	Oddelenie technicko-prevádzkové
901564	Referát BOZP, OPP, CO a krízového riadenia S HM STU
901570	Investičný útvar
901580	Útvar projektu ACCORD
902000	Ostatné univerzitné pracoviská
902010	Archív STU
902020	Ústav manažmentu STU
902021	ÚM - Oddelenie ekonomiky a riadenia stavebníctva
902022	ÚM - Oddelenie priestorového plánovania a manažmentu
902023	ÚM - Oddelenie ekonomiky a manažmentu podnikania
902024	ÚM - Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií
902040	Inštitút celoživotného vzdelávania STU
902041	Útvar riaditeľa
902043	Centrum vzdelávania
902045	Univerzita tretieho veku
902046	Jazykové centrum
902060	Vydavateľstvo STU

902061	Redakčné oddelenie (redakcia)
902062	Obchodné oddelenie
902063	Ekonomické oddelenie
902065	Graficko-technické oddelenie
902080	Centrum výpočtovej techniky STU
902081	VS Nám. slobody
902082	VS Vazovova - Mýtna
902085	Centrum nákupu
902086	Úsek informačných systémov
902300	Know-how centrum STU
902310	Univerzitný technologický inkubátor (UTI)
902311	Univerzitný inkubátor (UI UVP)
902320	Kancelária spolupráce s praxou (KSP)
902321	Centrum pre transfer technológií UVP (CTT UVP)
902322	Centrum pre ochranu duševného vlastníctva UVP (CODV UVP)
902500	Projektové stredisko STU
902501	Útvar štrukturálnych fondov
902502	Útvar EIT
902600	Univerzitný vedecký park STU Bratislava
902610	Regionálne centrum UVP STU BA Mlynská dolina
902620	Regionálne centrum UVP STU BA CENTRUM
902630	UVP STU Trnava (UVP STU Trnava - Cambo)
902640	Centrum STU pre nanodiagnostiku
902650	Útvar centier excelentnosti a kompetenčného centra
902651	VC excelentnosti SMART technológií, systémov a služieb
902652	VC excelentnosti sídelnej infraštruktúry znalostnej ekonomiky
902653	VC excelentnosti obnoviteľných zdrojov energie
902654	VC excelentnosti integrovanej protipovodňovej ochrany
902655	VC excelentnosti obrábania materiálov
902656	VC excelentnosti pre diagnostiku materiálov
902657	VC excelentnosti pre priemyselnú biotechnológiu
902658	KC INTELINSYS
902660	Centrum spolupráce pre transfer inovat.technológií z výskumu do praxe - CESPETIT
902670	Partnerské CE
902680	SlovakION
902690	VTP a VC pre projekt veľkoobjemových nádrží
902700	VTP a VC pre projekt studne
902800	Poradenské centrum STU
940000	Vysokoškolský umelecký súbor Technik STU
960000	Centrum akademického športu STU
970000	Účelové zariadenie študentské domovy a jedálne STU (ÚZ ŠDaJ)
970701	Správa ÚZ ŠDaJ
970711	Študentský domov Mladá Garda (ŠD MG)
970712	Študentská jedáleň Mladá Garda (ŠJ MG)

970731	Študentský domov Jura Hronca a Nikosa Belojanisa (ŠD JHaNB)
970732	Študentská jedáleň Jura Hronca (ŠJ JH)
970736	Telocvičňa Jura Hronca (TV JH)
970738	Študentský domov Akademik (ŠD A)
970739	Hotel Akademik (HA)
970751	Študentský domov Mladosť (ŠD MD)
970752	Študentská jedáleň Mladosť (ŠJ MD)
970761	Študentský domov Dobrovičova (ŠD DO)
970762	Študentská jedáleň Dobrovičova (ŠJ DO)
970772	Študentská jedáleň pri FCHPT (ŠJ FCHPT)
970782	Študentská jedáleň Stavebná fakulta (ŠJ SvF)
970790	Študentská jedáleň Vazovova (ŠJ VAZ)
970792	Študentská jedáleň pri FEI (ŠJ FEI)
970793	Študentská jedáleň pri FIIT (ŠJ FIIT)
970794	Študentská jedáleň SJF (ŠJ SJF)
970980	Externí pracovníci
980000	ÚZ Gabčíkovo pri STU
980890	ÚZ Gabčíkovo - Ekonomický úsek
980891	ÚZ Gabčíkovo - Ubytovací úsek
980892	ÚZ Gabčíkovo - Stravovací úsek
980893	ÚZ Gabčíkovo - Prevádzkový úsek
980894	ÚZ Gabčíkovo - Potraviny
980895	Eurofond
980896	ÚZ Gabčíkovo - Vyhne
980980	Externí pracovníci - dohody