

WORKSHOP 3: ROZDĚLENÍ ZODPOVĚDNOSTÍ VE STUDENTSKÉ ORGANIZACI

LEKTOR: MGR. ANETA HAŠKOVÁ, MBA

Průběh workshopu:

V rámci 3 hodin zástupci ze studentských organizací připravili podklady, aby mohli vytvořit Matici odpovědností pro studentské organizace.

Trošku teorie:

Matice odpovědností, někdy také matice přiřazení odpovědností, v angličtině Responsibility Assignment Matrix (RAM) nebo Linear Responsibility Chart (LRC), je metoda založená na přiřazení různých typů odpovědností k jednotlivým úkolům, činnostem a rolím (pracovníkům na konkrétní pracovní pozici či orgánům) formou matice. Využívá se v projektech, procesech, nebo jejich částech. Role, jimž jsou odpovědnosti přiřazovány, jsou v matici zpravidla ve sloupcích a činnosti zpravidla v řádcích. (Management mania, 2013; Ježková, a další, 2014)

Existuje několik variant matic, které se mezi sebou liší rozsahem přiřazovaných odpovědností, mezi nejpoužívanější patří matice RACI a RASCI.

Tabulka 1- Vzor RACI matice

	Role A	Role B	Role C
Činnost 1	Typ odpovědnosti	Typ odpovědnosti	Typ odpovědnosti
Činnost 2	Typ odpovědnosti	Typ odpovědnosti	Typ odpovědnosti
Činnost 3	Typ odpovědnosti	Typ odpovědnosti	Typ odpovědnosti

Tabulka vlastní konstrukce.

RACI matice pracuje se čtyřmi základními typy odpovědností:

R - Responsible je u role, která danou činnost fyzicky vykonává. V češtině se používá R - realizuje či O - odpovídá.

A - Accountable, nebo také Approver, je role, která odpovídá za kontrolu, že daná činnost byla úspěšně provedena, nebo že probíhá. Zodpovídá za výsledek a často podepisuje a schvaluje důležité skutečnosti týkající se činnosti. V češtině se setkáme s Sch - schvaluje, Ř - řídí, Ro - rozhoduje.

C - Consulted je role, s kterou musí být konzultováno, od které se žádají informace, nebo se čeká reakce k dané činnosti. V češtině se používá K - konzultuje.

I - Informed je role, která musí být informována o průběhu či rozhodnutí v dané činnosti, ale nečeká se reakce. V češtině se setkáme s I - informován. (Čermák, 2012; Ježková, a další, 2014)

Na základě skutečnosti, že je výhodné určit hlavní osobu, která je odpovědná za vykonání úkolu, byl doplněn další typ odpovědnosti pro spolupracující osoby v rámci RASCI matice:

S - Support, je role, která zajišťuje podporu v průběhu realizace činnosti a podílí se na realizaci činnosti. V češtině se používá S - spolupracuje. (Ježková, a další, 2014)

V RACI matici platí pravidlo, že celkovou odpovědnost (A – Accountability) má k danému úkolu pouze jedna osoba. Množství zapojených lidí (R – Responsibility) by mělo být přiměřené velikosti a složitosti daného úkolu. V RASCI matici odpovědnost R – Responsibility může mít pouze jedna osoba a ostatní mají S – Support. (Ježková, a další, 2014; Management mania, 2013)

V rámci jiných variant matic odpovědností se můžeme setkat s těmito typy odpovědností:

V – Verifiér, je role, která ověřuje, zda činnost naplnila svá měřitelná kritéria.

Si – Signatory, je role, která podepisuje.

O – Out of the loop, případně Omitted, jedná se o role, které nejsou do projektu zapojeny. (Ježková, a další, 2014)

Doporučený postup tvorby matice:

1. Sepsání skupin činností, u kterých je potřeba definovat odpovědnost do řádků matice.
2. Sepsání všech důležitých rolí do sloupců matice, lze při tom vycházet z hierarchické organizační struktury.
3. Vepsat typy přiřazených odpovědností do jednotlivých buněk vytvořené matice.
4. Kontrola, že každá činnost (řádek) má přiřazenou osobu, která je za úkol odpovědná a která ho realizuje.
5. Kontrola, že u každého úkolu jsou odpovědnosti sestavené jasně a nepřekrývají se.
6. Předložení matice všem důležitým zainteresovaným stranám a zapracování relevantních připomínek ještě před oficiálním zveřejněním. (Ježková, a další, 2014)

Tvorba matice v týmech během workshopu:

První tým pojmenoval typické (opakující) činnosti ve studentské organizaci a snažil se vypracovat typickou strukturu činností studentských organizací, zaznamenal ji do myšlenkové mapy a strukturovaně sepsal, viz příloha č. 1.

Druhý tým pojmenoval typické role ve studentské organizaci a snažil se vypracovat nejpodrobnější organizační strukturu studentských organizací, viz příloha č. 2.

Třetí tým pojmenoval typické odpovědnosti ve studentské organizaci, viz příloha č. 3. Dále diskutovali nad skutečností kolik student může věnovat času studentské organizaci, tým se shodl, že při dobrých podmínkách by to mohlo být až 6 hodin týdně.

Týmy výstupy propojili a vytvořili v excelu matice, kdy v řádcích byly vyjmenované činnosti studentské organizace a ve sloupečích byly vyjmenované jednotlivé role z organizační struktury. Do vzniklého prostoru se nyní mohou vkládat jednotlivé typy odpovědností (seznam odpovědností se vložil do druhého listu excelu).

V RACI matici platí pravidlo, že celkovou odpovědnost (A – Accountability) má k danému úkolu pouze jedna osoba. Množství zapojených lidí (R – Responsibility) by mělo být přiměřené velikosti a složitosti daného úkolu. V RASCI matici odpovědnost R – Responsibility může mít pouze jedna osoba a ostatní mají S – Support. (Ježková, a další, 2014; Management mania, 2013)

V rámci jiných variant matic odpovědností se můžeme setkat s těmito typy odpovědností:

V – Verifiér, je role, která ověřuje, zda činnost naplnila svá měřitelná kritéria.

Si – Signatory, je role, která podepisuje.

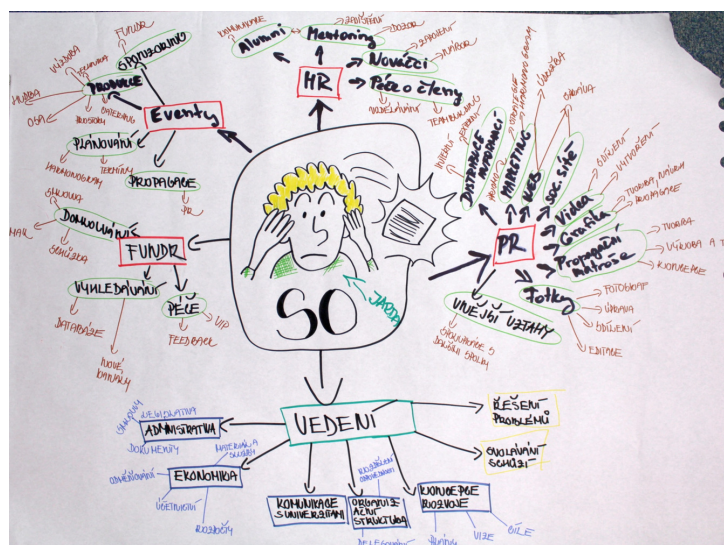
O – Out of the loop, případně Omitted, jedná se o role, které nejsou do projektu zapojeny. (Ježková, a další, 2014)

Doporučený postup tvorby matice:

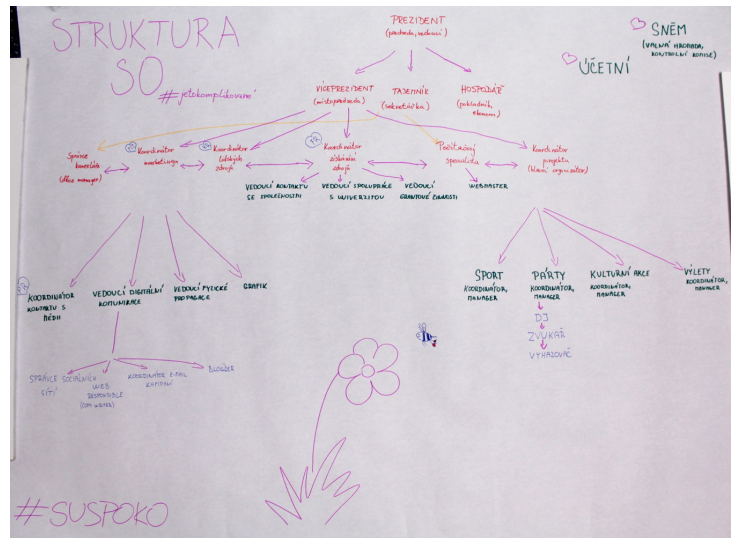
1. Sepsání skupin činností, u kterých je potřeba definovat odpovědnost do řádků matice.
2. Sepsání všech důležitých rolí do sloupců matice, lze při tom vycházet z hierarchické organizační struktury.
3. Vepsat typy přiřazených odpovědností do jednotlivých buněk vytvořené matice.
4. Kontrola, že každá činnost (řádek) má přiřazenou osobu, která je za úkol odpovědná a která ho realizuje.
5. Kontrola, že u každého úkolu jsou odpovědnosti sestavené jasně a nepřekrývají se.
6. Předložení matice všem důležitým zainteresovaným stranám a zapracování relevantních připomínek ještě před oficiálním zveřejněním. (Ježková, a další, 2014)

Tvorba matice v týmech během workshopu:

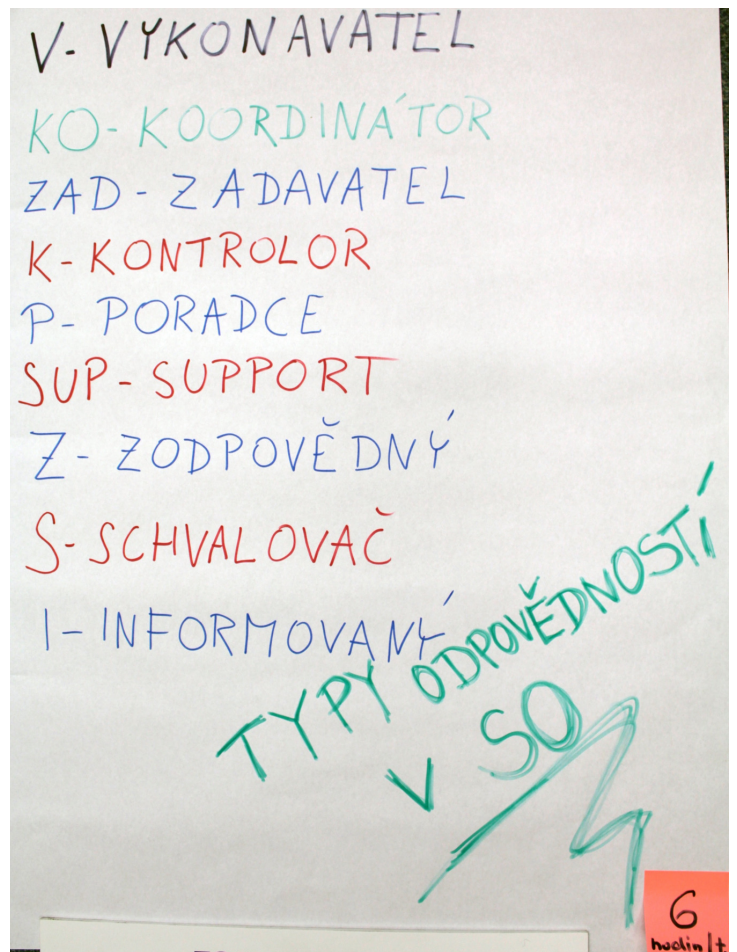
První tým pojmenoval typické (opakující) činnosti ve studentské organizaci a snažil se vypracovat typickou strukturu činností studentských organizací, zaznamenal ji do myšlenkové mapy a strukturovaně sepsal. Viz příloha č. 1.



Druhý tým pojmenoval typické role ve studentské organizaci a snažil se vypracovat nejpodrobnější organizační strukturu studentských organizací, viz příloha č. 2.



Třetí tým pojmenoval typické odpovědnosti ve studentské organizaci, viz příloha č. 3. Dále diskutovali nad skutečností kolik student může věnovat času studentské organizaci, tým se shodl, že při dobrých podmínkách by to mohlo být až 6 hodin týdně.



Týmy výstupy propojili a vytvořili v excelu matici, kdy v řádcích byly vyjmenované činnosti studentské organizace a ve sloupečích byly vyjmenované jednotlivé role z organizační struktury. Do vzniklého prostoru se nyní mohou vkládat jednotlivé typy odpovědností (seznam odpovědností se vložil do druhého listu excelu). Přidat kousek hlavního textu

Názorně jsme si vyzkoušeli přiřadit různé typy odpovědností k činnosti „tvorba rozpočtu“, kdy různou odpovědnost měl prezident, hospodář a jednotliví koordinátoři, viz příloha č. 4.

Další možnosti matice je ohodnotit časovou náročnost jednotlivých odpovědností, časová náročnost se sečte a máme přehled kolik jednotlivé role vyžadují času studenta.

Zástupci ze studentských organizací na závěr pojmenovali, co matice odpovědností pro studentské organizace nabízí:

- Přehled opakujících se činností, které studentská organizace dělá.
- Přehled rolí ve studentské organizaci.
- Přehled různé typy odpovědností.
- Přehled, jaká role má jaké odpovědnosti.
- Přehled, kdo je za jednotlivé činnosti odpovědný.
- Strukturovaný přehled pro HR manažera a vedení jako podklad pro nábor nováčků, pro zaškolení nováčků a následně pro vedení členů.
- Podklad pro měření vytížeností jednotlivých členů.

Ponaučení závěrem:

*Příběh o čtyřech kamarádech
Žili, byli jednou čtyři kamarádi,
kteří se jmenovali Každý, Kdosi, Někdo a
Nikdo.*

*Jednalo se o to, aby se udělala důležitá práce
a Každý si byl jistý, že to Kdosi zajistí.*

*Někdo to mohl udělat, ale Nikdo mu to neřekl
ani to Nikdo neudělal.*

*Kdosi se rozzlobil, protože to byla práce
Každého.*

*Každý myslel, že to Nikdo mohl udělat, ale
Nikdo nevěděl, že to Každý neudělal.*

*Na konec Každý tvrdil, že vinen je Kdosi,
protože Nikdo neudělal, co Někdo mohl
udělat.*

(Ježková, Krejčí, Lacko, & Švec, 2014)



Citovaná literatura:

Čermák, M. (25. 10 2012). RACI tabulky a jak na ně. (Miroslav Čermák) Získáno 13. 8 2016, z Vlever and smart: www.cleverandsmart.cz/raci-tabulky-a-jak-na-ne/

Ježková, Z., Krejčí, H., Lacko, B., & Švec, J. (2014). Projektové řízení - jak zvládnout projekt. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit.

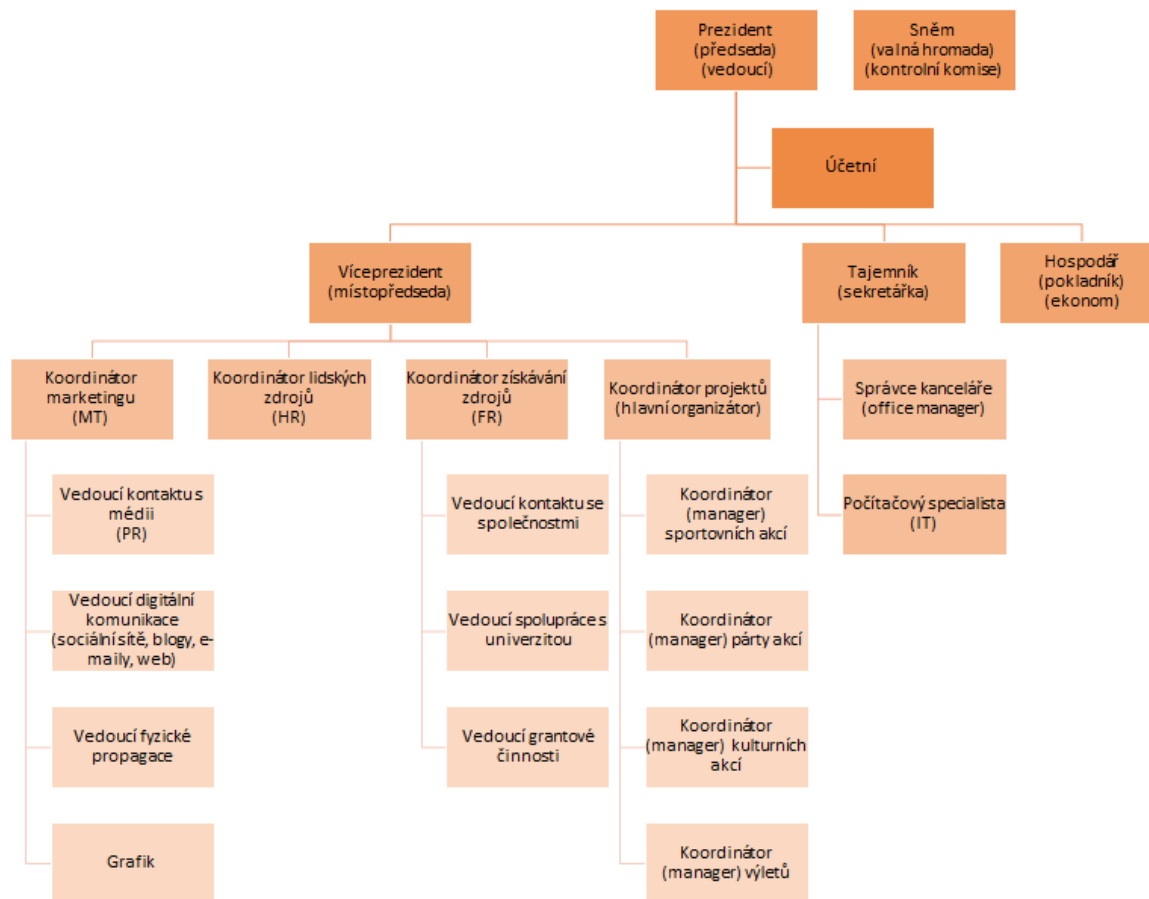
Management mania. (30. 4 2013). Matice odpovědností. (ManagementMania's Series of Management) Získáno 13. 8 2016, z Management mania: <https://managementmania.com/cs/matice-odpovednosti>

Přílohy:

Příloha č.1: Seznam činností studentské organizace

1.	Administrativa	6.5.	Příprava školení členů
1.1.	Kontrola legislativy vztahující se k organizaci	6.6.	Přednášky, workshopy, besedy a školení členů
1.2.	Aplikace nové legislativy do organizace	6.7.	Systém předávání know-how
1.3.	Tvorba smluv	6.8.	Komunikace s bývalými členy
1.4.	Podpisování smluv	7.	Event management
1.5.	Kontrola naplnění smluv	7.1.	Koncepce projektů daného období
1.6.	Tvorba interních předpisů	7.2.	Vytvoření harmonogramu událostí
1.7.	Vytvoření databáze sdílených dokumentů	7.3.	Rozdělení týmů k jednotlivým projektům
1.8.	Archivace dokumentů	7.4.	Nastavení produkce akcí
1.9.	Tvorba zápisů ze schůzí a jednání	8.	Fundraising
2.	Ekonomika	8.1.	Vyhledávání externích finančních zdrojů
2.1.	Tvorba rozpočtu	8.2.	Komunikace se sponzory
2.2.	Kontrola plnění rozpočtu	9.	Vnější vztahy
2.3.	Úpravy rozpočtu	9.1.	Navazování spolupráce s dalšími organizacemi
2.4.	Vedení účetnictví	9.2.	Reprezentace organizace na různých akcích
2.5.	Kontrola termínů směrem od úřadů	9.3.	Organizační struktura
2.6.	Kontrola ekonomických podkladů a požadavků		
2.7.	Nákup materiálu a dalších potřeb		
2.8.	Odměňování členů		
3.	Komunikace s vedením univerzity a fakulty		
3.1.	Rozdělení odpovědností		
3.2.	Delegování úkolů		
3.3.	Členské schůze		
4.	Koncepce vývoje a nastavení dlouhodobého rámce		
4.1.	Tvorba a plánování cílů		
5.	PR		
5.1.	Poskytování informací členům organizace a cílové skupině		
5.2.	Tvorba marketingové strategie		
5.3.	Tvorba webové stránky		
5.4.	Údržba a aktualizace webové stránky		
5.5.	Správa sociálních sítí		
5.6.	Tvorba promoviček		
5.7.	Tvorba Grafiky		
5.8.	Vytvoření fotogalerie		
5.9.	Sdílení fotografií		
5.10.	Návrh propagačních materiálů		
5.11.	Výroba propagačních materiálů		
5.12.	Komunikace s médii		
6.	HR		
6.1.	Plánování a realizace teambuildingů		
6.2.	Vytvoření systému náboru členů		
6.3.	Nábor nových členů		
6.4.	Začlenění nových členů		

Příloha č. 2: Organizační struktura studentské organizace



Příloha č. 3: Seznam odpovědností ve studentské organizaci

Zkratka	Typy odpovědnosti	Popis odpovědnosti
V	Vykonavatel	vykonává činnost, realizuje
KO	Koordinátor	rozděluje úkoly
ZAD	Zadavatel	zadávat úkoly
K	Kontrolor	kontroluje vykonávání činnosti
P	Poradce	může poradit, sdílet zkušenosti
SUP	Support	spolupracuje (aktivní poradce, podporovatel)
Z	Zodpovědný	zodpovídá za výsledek
S	Schvalovač	schvaluje a podepisuje
I	Informovaný	musí být informován

Příloha č. 4: Matice odpovědností

Matice odpovědností		POSED					
č.	Činnosti	Prezident (předseda, vedoucí)	časová náročnost	Viceprezident (místopředseda)	Tajemník (sekretářka)	Hospodář (pokladní, ekonom)	Účetní
jméno pověřené osoby		Nováková					
1.	Administrativa						
1.1.	Kontrola legislativy vztahující se k org.						
1.2.	Aplikace nové legislativy do org.						
1.3.	Tvorba smluv						
1.4.	Podpisování smluv						
1.5.	Kontrola naplnění smluv						
1.6.	Tvorba interních předpisů						
1.7.	Vytvoření databáze sdílených dokumentů						
1.8.	Archivace dokumentů						
1.9.	Tvorba zápisů ze schůzí a jednání						
2.	Ekonomika						
2.1.	Tvorba rozpočtu	ZAD	0,1			Z + V	
2.2.	Kontrola plnění rozpočtu						
2.3.	Úpravy rozpočtu						
2.4.	Vedení účetnictví						
2.5.	Kontrola termínů směrem od úřadů						
2.6.	Kontrola ekonomických podkladů a požadavků						
2.7.	Nákup materiálu a dalších potřeb						
2.8.	Odměňování členů						
3.	Komunikace s vedením univerzity a fakulty						
3.1.	Rozdělení odpovědnosti						
3.2.	Delegování úkolů						
3.3.	Členské schůze						
4.	Koncepce vývoje a nastavení dlouhodobého rámce						
4.1.	Tvorba a plánování cílů						
5.	PR						
5.1.	Poskytování informací členům organizace a cílové skupině						
5.2.	Tvorba marketingové strategie						
5.3.	Tvorba webové stránky						
5.4.	Údržba a aktualizace webové stránky						
5.5.	Správa sociálních sítí						
5.6.	Tvorba promovideí						
5.7.	Tvorba Grafiky						
5.8.	Vytvoření fotogalerie						
5.9.	Sdílení fotografií						
5.10.	Návrh propagačních materiálů						
5.11.	Výroba propagačních materiálů						
5.12.	Komunikace s médii						
6.	HR						
6.1.	Plánování a realizace teambuildingů						
6.2.	Vytvoření systému naboru členů						
6.3.	Nábor nových členů						
6.4.	Začlenění nových členů						
6.5.	Příprava školení členů						
6.6.	Přednášky, workshopy, besedy a školení členů						
6.7.	Systém předávání know-how						
6.8.	Komunikace s bývalými členy						
7.	Event management						
7.1.	Koncepce projektů daného období						
7.2.	Vytvoření harmonogramu událostí						
7.3.	Rozdělení týmů k jednotlivým projektům						
7.4.	Nastavení produkce akcí						
8.	Fundraising						
8.1.	Vyhledávání externích finančních zdrojů						
8.2.	Komunikace se sponzory						
9.	Vnější vztahy						
9.1.	Navazování spolupráce s dalšími organizacemi						
9.2.	Reprezentace organizace na různých akcích						
9.3.	Organizační struktura						
	Vytížení		časově náročnost				
	K dispozici		kolik má osoba k dispozici				
	Rozdíl		počet hodin, které je osoba přetížena				