

Disertační práce

Návrh na zefektivnění systému řízení a financování vysoké školy

Proposal for an improvement in the system of managing and financing a university

Autor Ing. Eva Šviráková

Obor Management a ekonomika

Školitel prof. Ing. Miroslav Nejezchleba, CSc.

ABSTRAKT

Disertační práce se zabývá návrhem na zefektivnění systému řízení vysoké školy. Zlepšení financování vysoké školy je výsledkem pozitivních změn, které předpokládám v systému řízení univerzit. Vycházím ze základní teze, že univerzita je jednotný sociálně-ekonomický systém a jako k takovému je nutno k ní přistupovat i v oblasti řízení. Disertační práce v první části shrnuje poznatky vědy o managementu a popisuje současný stav systému řízení organizací. V teoretické části je zejména využito odborné literatury, která popisuje chování firem v soukromém sektoru ekonomiky. Disertační práce v návaznosti na teorii o řízení organizací, které byly založeny za účelem podnikání, zkoumá principy, na základě kterých jsou řízeny vysoké školy a tím si připravuje prostor pro analýzu principů alokace finančních zdrojů uvnitř univerzity. Poznatky ze systematické teoretické analýzy chování firem jsou aplikovány na prostředí vysokých škol tak, aby mohlo být vyhodnoceno, zda se vysoké školy přínosem moderní vědy o managementu řídí, či nikoliv. Součástí disertační práce jsou závěry z výzkumu, který jsem realizovala na jedenácti univerzitách. Výzkum se zabýval stavem systému řízení univerzit a analyzoval šest subsystémů řízení, kterými jsou strategické plánování, procesní řízení, vnitřní klima univerzity, architektura informačních systémů, organizační struktura a lidské zdroje. V disertační práci jsem zkoumala a popsala schopnost vzájemné synergie jednotlivých částí řízení. Práce se podpůrně zabývá využitím principů řízení, které byly uplatňovány v podniku Tomáše Bati. Při tomto rozboru jsem zejména analyzovala vhodnost principu samostatného řízení využitím samostatně hospodařících jednotek, ústavů na fakultách, analyzovala princip spolupráce a soutěžení v prostředí univerzit. Disertační práce je originální svým systémovým přístupem k řešení problematiky řízení a financování a je specifická tím, že se zabývá efektivitou rozdělování finančních prostředků v mikroprostředí univerzit. V praktické části disertační práce vyhodnocuji a nastiňuji další směry vývoje v řízení na univerzitách, definuji soubor pravidel a postupů, které je vhodné uplatnit, aby bylo dodrženo systémové řízení a tím došlo k vyšší efektivitě hospodaření s finančními prostředky. Disertační práce je určena všem odborníkům, kteří se zajímají o systémy řízení organizací a je materiálem, který může koncepčním způsobem pomoci vyššímu i střednímu managementu na univerzitách i v jiných organizacích, které hospodaří se státními prostředky a permanentně hledají systém výhodnějšího a spravedlivého rozdělení vnitřních finančních zdrojů.

ABSTRACT

This dissertation is concerned with a proposal for improving the effectiveness of the university management system. Improving financing for universities will be the result of positive changes, which the author anticipates in the university management system. The author sets out from the basic thesis that a university is a comprehensive social-economic system and as such it also needs an approach in the field of management. In the first section, the author summarizes scientific knowledge about management and describes the current status of the management system of the organization. In the theoretical section, he employs professional literature, which describes the behaviour of a company in the private sector of the economy. In connection with theories of organization management, which have been established for the purpose of conducting business, the dissertation investigates the principles upon the basis of which universities are managed and thus prepare space for an analysis of the principles behind allocating financial resources inside the university. Knowledge from the systematic theoretical analysis of company behaviour is applied to the university environment so that it may be assessed whether or not universities are governed by the contributions of modern management science. Parts of the dissertation include conclusions from research, which the author conducted at eleven universities. The research was concerned with the status of management for universities and he analysed six management sub-systems, which are strategic planning, process management, internal climate of the university, architecture of the information systems, organizational structure and human resources. The author investigated and described the mutual synergy capability for individual parts of management. In addition, the work inquired into the use of management principles applied in the enterprise of Tomas Bata. During this analysis, the author analysed in particular the feasibility of the independent management principle through independent business units and departmental institutions; he also analysed the principle of cooperation and competition in the university environment. The dissertation is original by its systematic approach to resolving the problems of management and financing, and is specific in that it is engaged in the effectiveness of allocating financial resources in the micro-environment of the university. In the practical section of the dissertation, other directions of development are assessed and highlighted within management at universities, the set of rules and procedures is defined, those which are suitable for application to maintain the management system. The dissertation is designated for all professionals interested in the management system of the organization and are continuously seeking a more advantageous and equitable system for allocating internal financial resources.

OBSAH

ABSTRAKT.....	3
ABSTRACT.....	4
OBSAH.....	5
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	7
SEZNAM GRAFŮ.....	8
SEZNAM ZKRATEK.....	10
1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY.....	12
1.1 Výzkumné práce z oblasti řízení vysokých škol.....	14
1.2 Pravidla pro přidělování dotací na vysoké školy.....	21
1.3 Otázka placení školného.....	22
1.4 Systém řízení organizací.....	24
1.4.1 Tvrdé a měkké roviny v systému řízení.....	24
1.4.2 Proces tvorby strategie.....	26
1.4.3 Procesní uspořádání.....	33
1.4.4 Kultura – vnitřní klima.....	36
1.4.5 Architektura informačních systémů.....	40
1.4.6 Organizační struktura.....	42
1.4.7 Řízení lidských zdrojů.....	45
1.4.8 Vazby jednotlivých subsystémů.....	48
1.5 Klienti vysokých škol.....	51
2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE.....	53
2.1 Hypotézy.....	56
3 ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ.....	58
3.1 Návaznost předkládané disertační práce.....	62
3.2 Specifičnost a originalita výzkumu.....	62
3.3 Postup zpracování disertační práce.....	64
3.4 Metody pro sběr dat.....	65
3.5 Reliabilita a validita výzkumu.....	66
3.6 Způsob analýzy dat.....	67
4 HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE.....	71
4.1 Dlouhodobý záměr univerzit.....	71
<i>Případová studie 1 Studium strategie.....</i>	<i>75</i>
4.2 Procesní řízení.....	78
<i>Případová studie 2 Metriky pro hodnocení výkonu administrativy.....</i>	<i>81</i>
4.3 Učíci se organizace.....	83
<i>Případová studie 3 Netradiční marketing.....</i>	<i>89</i>

4.4 Informační systémy	90
<i>Případová studie 4 Byrokracie monitorovacích zpráv</i>	93
4.5 Design univerzity	94
<i>Případová studie 5 Demokratický tým</i>	101
4.6 Osobnostní rozvoj administrativy	102
4.7 Synergický efekt.....	106
4.8 Aplikace Systému řízení Baťa na univerzitách.....	109
4.9 Soustava poměrových ukazatelů univerzit.....	114
5 OVĚŘENÍ HYPOTÉZ	118
5.1 Otázky určené ke strukturovanému rozhovoru	119
5.2 Výsledky výzkumu analýzy subsystémů řízení na VŠ	130
5.2.1 Dlouhodobý záměr univerzit	132
5.2.2 Řízení pomocí procesů	142
5.2.3 Učící se organizace	148
5.2.4 Informační systémy	161
5.2.5 Design univerzity.....	166
5.2.6 Osobnostní rozvoj administrativy.....	174
5.3 Výsledné ověření hypotéz.....	178
6 PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI	182
ZÁVĚR.....	187
LITERATURA	189
SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA.....	194
CURRICULUM VITAE AUTORA.....	195
PŘÍLOHY K DISERTAČNÍ PRÁCI	198
PŘÍLOHA A – Výsledky kvantitativního výzkumu – porovnání univerzit.....	199
PŘÍLOHA B – Porovnání vývoje fakulty od roku 2002	204

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model strategického plánování	27
Obrázek 2 Silná a slabá organizační kultura.....	39
Obrázek 3 Integrace administrativních IS na VUT v Brně.....	42
Obrázek 4 Řízení pracovního výkonu na úrovni jednotlivce nebo týmu	46
Obrázek 5 Model 6b – Model šesti bublin.....	49
Obrázek 6 Fáze zpracování úkolu.....	58
Obrázek 7 Model výzkumu: klient v centru systému	60
Obrázek 8 E–Flow model učící se organizace.....	89

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 S – W analýza.....	20
Graf 2 Souhrnné hodnocení přístupu ke strategii univerzity.....	74
Graf 3 Znalost dlouhodobých cílů	77
Graf 4 Souhrnné hodnocení přístupu k procesnímu řízení.....	80
Graf 5 Souhrnné hodnocení rysů kultury univerzity	83
Graf 6 Souhrnné hodnocení vnitřního klimatu univerzity	87
Graf 7 Souhrnné hodnocení architektury IS.....	93
Graf 8 Počet studentů na jednoho zaměstnance univerzity	98
Graf 9 Souhrnné hodnocení organizační struktury.....	102
Graf 10 Souhrnné hodnocení péče o lidské zdroje.....	104
Graf 11 Podmínky pro profesní růst.....	106
Graf 12 Souhrnné hodnocení synergie šesti subsystémů	108
Graf 13 Průměrný podíl neinvestiční dotace na zaměstnance na FMK	117
Graf 14 Velikost univerzit zúčastněných ve výzkumu.....	131
Graf 15 Jak vaše strategie vzniká?	132
Graf 16 Je strategie sdílena všemi částmi univerzity či fakulty?	136
Graf 17 Funguje strategie jako systém?	138
Graf 18 Je strategie chápána jako důležitý dokument?	140
Graf 19 Jaká je většinová tendence v přístupu k řízení na univerzitě?	142
Graf 20 Jsou úkoly a cíle managementu zaměřeny na výsledek?	144
Graf 21 Jsou stanovena měřítka pro výkon pracovníků administrativy?	146
Graf 22 Je kultura vaší organizace precizní a přísná?	148
Graf 23 Je kultura organizace řízena?	150
Graf 24 Je na rektorátu a fakultách odlišné pojetí kultury?	152
Graf 25 Jak byste ohodnotili profesionalitu?	154
Graf 26 Jak byste ohodnotili nadšení pro práci a dosahování cílů?	155
Graf 27 Jak byste ohodnotili hrdost na univerzitu, její výsledky a chování?	157
Graf 28 Jak byste ohodnotili hrdost na fakultu, její výsledky a chování?	158
Graf 29 Jak byste ohodnotili orientaci na projekty?	159
Graf 30 Jaká je architektura informačních systémů?	161
Graf 31 Jak byste ohodnotili jednotlivé aplikace IT, které využíváte?	163
Graf 32 Jaký je stupeň propojenosti jednotlivých systémů?	164
Graf 33 Jak je na univerzitě využívána týmová práce?	166
Graf 34 Využíváte ústavů na fakultě jako samostatně hospodařících jednotek? ..	168
Graf 35 Jaký směr komunikace na univerzitě převažuje?	170
Graf 36 Liší se charakter, význam a množství úkolů AP a OP?	172

Graf 37 Jaká je míra delegování pravomocí?	174
Graf 38 Existuje na univerzitě formalizovaný systém plánování rozvoje zam.? ..	176
Graf Příloha A.1 Průměrný evidenční počet pracovníků.....	199
Graf Příloha A.2 Výroční zprávou deklarovaný počet studentů.....	200
Graf Příloha A.3 Poměrový ukazatel – průměrná mzda	201
Graf Příloha A.4 Poměrový ukazatel – počet studentů na jednoho zaměstnance .	202
Graf Příloha A.5 Náklady na cestovné na jednoho zaměstnance	203
Graf Příloha B.1 Průměrný přepočtený počet zaměstnanců na FMK	204
Graf Příloha B.2 Průměrná mzda v Kč na 12 měsíců na FMK	205
Graf Příloha B.3 Výroční zprávou deklarovaný počet studentů na FMK	206
Graf Příloha B.4 Vývoj v počtu studentů na jednoho zaměstnance na FMK.....	207
Graf Příloha B.5 Objem finančních prostředků vydaných na cestovné na FMK..	208
Graf Příloha B.6 Průměrný podíl neinvestiční dotace na zaměstnance na FMK ..	209

SEZNAM ZKRATEK

AP	akademický pracovník
APUA	Asociace pracovníků univerzitní administrativy
AS	Akademický senát
AVU	Akademie výtvarných umění
CSvCJ	cizinci studující v cizím jazyce (použito pouze v grafu v Příloze A)
ČVUT	České vysoké učení technické v Praze
DP	disertační práce
DZ	dlouhodobý záměr
ESF	Evropský sociální fond
FMK	Fakulta multimediálních komunikací
HR	Human Relations (lidské zdroje)
ICT	informační a komunikační technologie
IS	informační systém
IT	informační technologie
MZLU	Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně
OP	ostatní pracovník (podle zákona o VŠ ostatní zaměstnanec)
OPPP	ostatní osobní náklady – z dohod konaných mimo pracovní poměr
PMS	Performance Management System (Řízení pracov. výkonu)
RS	rozpočtoví studenti (použito pouze v grafu v Příloze A)
SAP	Mezinárodní firma s pobočkou v ČR, Systems Applications Products
SHzRK	studující hrazení z jiné rozpočtové kapitoly (použito pouze v grafu v Příloze A)
SnaZMSaUV	studující na základě mezinárodních smluv a usnesení vlády (použito pouze v grafu v Příloze A)
ŠŘB	Systém řízení Baťa
TQM	Total Quality Management
UPOL	Univerzita Palackého Olomouc
UTB	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
VSLIB	Technická univerzita v Liberci
VŠ	vysoká škola
VŠB TU	Vysoká škola Báňská-Technická univerzita v Ostravě

VŠCHT
VUT
VVŠ

Vysoká škola chemicko-technologická v Praze
Vysoké učení technické v Brně
veřejná vysoká škola

1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Analýza současného systému řízení a financování vysoké školy a efektivita zvoleného způsobu financování je problém, který řeší předkládaná disertační práce. Není takto zaměřený výzkum nošením dříví do lesa? Proč analyzovat a navrhovat zlepšení systému řízení či jeho principů také v organizaci, která je v tomto oboru vzdělána tím nejlepším možným způsobem a která má mezi svými zaměstnanci opravdové odborníky na systémy řízení?

Dle mého názoru je problém v tom, že univerzita není firmou. Univerzita je zcela specifickou organizací. To, že netvoří zisk (účetní pojetí zisku, tedy převaha výnosů nad náklady) ještě neznámá, že na jejím promyšleném systému řízení a motivujícím procesu financování nezáleží. Je tedy zbytečné provádět analýzu systému řízení vysokých škol proto, že se na nich systémy řízení vyučují? Sama univerzita také musí aplikovat správný způsob řízení, aby se stala efektivní univerzitou a aby systém vzdělávání probíhal efektivním způsobem. Jedině tak se může stát univerzita ve společnosti takovou institucí, kterou potřebujeme. Pokud bude univerzita efektivně řízena a bude efektivně financovat své vzdělávací, tvůrčí a výzkumné aktivity, pak bude plnit svůj cíl a své poslání: bude utvářet vědění a přispívat tak k rozvoji nových technologií a inovací, bude produkovat pracovní síly schopné vytvářet, měnit a rozvíjet tyto nové technologie a inovace, jak uvádí Vlk ve své studii [47].

Při hledání kritérií, kterými lze hodnotit a zlepšovat ekonomické chování vysokých škol jsem se dotkla definice poslání vysokých škol. Nyní se zaměřím na to, co je posláním celé vzdělávací soustavy, jejímž nejvyšším stupněm jsou právě univerzity. Jak uvádí Nejezchleba [27], posláním vzdělávací soustavy je poskytnout každému jedinci vzdělání, které rozvine jeho schopnosti a kultivuje jeho charakter i postoje. Vybaví jej znalostmi a dovednostmi tak, aby se v životě co nejvíce uplatnil a dokázal užívat svých práv a plnit povinnosti svobodného občana v demokratické společnosti. Cílem vzdělávání je přispět k utváření osobnosti, spojující v sobě svobodu se zodpovědností. Vzdělávání je významným faktorem kvality života, rozhodující podmínkou ekonomického růstu a schopnosti obstát ve světové soutěži.

Díváme-li se na univerzitu přes ekonomické motivy, které ovlivňují chování všech zaměstnanců a studentů na univerzitě, musíme se ptát, jak ekonomické motivy zasahují do chování všech aktérů vysokoškolského vzdělávacího procesu. Chceme-li dospět k naplnění poslání vysokých škol, musíme se naučit moderním metodám řízení tak, aby efektivně a správně splnily náš cíl. Možná i proto je nejen

téma zkoumání vnitřního klimatu univerzit důležitým předmětem analýz. Jak je uvedeno dále v článku Nejezchleby, pevná podniková kultura představuje manažerské normy, které usměrňují postoje a chování pracovníků. Manažeři by měli projevovat pocit hrdosti na svou společnost, na její výrobky a její pracovníky.

Všechny tyto myšlenky o tom, jak se mají chovat manažeři, považují za podstatné. Proto si musím položit otázku: máme na univerzitách takové manažery, kteří umí také usměrňovat postoje a chování pracovníků tak, aby byli hrdí na svou univerzitu, aby s entuziasmem zvládali nové úkoly v době nové ekonomiky? Pokud se čtenář někdy ve svém okolí setkal s manažerem, který měl opravdové problémy s pochopením toho, že lidé jsou v podstatě společenší tvorové, nyní si může uvědomit, proč došlo ke zklamání takového vedoucího pracovníka. Vedoucí pracovník, který upřednostňuje neosobní e-mailovou komunikaci, který se zajímá jen o předpisy, vyhlášky, koeficienty a exaktní měření výkonu pracovníků nebude ve své manažerské praxi úspěšným, pokud se vzdá zpětné vazby na své manažerské chování na úrovni osobní společenské komunikace. Vědecké prostředí vysokých škol a nutnost hledat mezi manažery osoby známé zejména ve vědeckých kruzích by mohlo svádět k nesprávné volbě osobnosti manažera.

Jak tedy lze dosáhnout pomocí ekonomické motivace naplnění poslání vysoké školy, zlepšení materiálních podmínek vysokých škol a také zlepšení pracovních, znalostních a finančních požadavků akademických pracovníků a ostatních zaměstnanců? Máme na univerzitách vzdělané manažery, kteří umí správně plnit své poslání? Dle mého názoru je nutné zamyslet se nad univerzitou jako nad jednotným sociálně-ekonomickým systémem a nad řízením vysoké školy jako nad systémem řízení podniku ve všech jeho subsystémech. Subsystémy řízení podle Trunečka, [43] jsou v disertační práci popsány a je navržen způsob jejich analýzy a způsob vyhodnocení funkčnosti systému řízení na českých univerzitách.

Na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně bychom mohli mít blízko k využití systému řízení firmy, který velmi úspěšně uplatnil podnikatel pan Tomáš Baťa. Nechala jsem se inspirovat principy Baťova systému řízení a zkoumala, zda jsou uplatnitelné na univerzitě.

Jaký princip systému řízení alokace finančních zdrojů na vysoké škole je v současné době uplatňován? Čím se manažeři univerzit na všech úrovních řídí, jakými algoritmy, co považují při stanovení algoritmů za důležité? Je v popředí zájmu zákazník? Kdo je zákazníkem univerzity? Je princip systému řízení na univerzitách vzdálen od principů Baťova systému řízení či nikoliv? Důvodem, proč bychom měli řešit uplatnění principů systému řízení na univerzitě je to, že

zlepšením systému řízení lze dosáhnout efektivního způsobu chování univerzity a efektivního způsobu využití vnitřních finančních zdrojů. O systémech řízení pro podnikatelskou praxi bylo publikováno mnoho materiálu, ze kterého lze v podmínkách univerzity čerpat.

Předpokládám, že srovnáním teorie, která se týká soukromého sektoru v oblasti systému řízení a srovnáním praxe v neziskovém sektoru může být nalezeno řešení, které by mohlo být impulsem pro vysoké školy v oblasti zlepšování systému řízení a hospodaření. Z výsledků, které jsou prezentovány v disertační práci, mohou těžit vedoucí pracovníci z řad akademické obce i manažeři, kteří jsou ve skupině univerzitní administrativy, studenti a další odborníci, kteří se zajímají o financování vysokých škol a řízení neziskového sektoru.

1.1 Výzkumné práce z oblasti řízení vysokých škol

Výzkumné práce z oblasti řešení problematiky řízení jsou publikovány vzácně. Je to dáno tím, že výzkum řídicí práce musí být zaměřen na konkrétní společnosti tak, aby měl praktický (nikoliv jen teoretický) význam. Výsledky není možno veřejně publikovat. Projekt pro výzkum systému řízení má charakter specifických informací, které jsou šity na míru pro zkoumanou organizaci a výsledky výzkumu mají smysl opět jen pro ni.

Přesto je možno se domnívat, že lze najít nejen metodologii výzkumné práce z oblasti systému řízení, ale také její metodiku rozpracovanou na zkoumání konkrétních jevů, které se vyskytují při zkoumání systému řízení ziskové i neziskové organizace.

Ve sborníku příspěvků z mezinárodní konference Marketing vysokých škol (Praha 2000) lze najít odborný článek Jakubíkové [17], která rozebírá úspěch marketingu vysokých škol a zdůvodňuje jeho závislost na změně stávající kultury vysokých škol. V článku se, mimo jiné, uvádí, že jestliže mají vysoké školy měnit kulturu, musí ji nejdříve poznat, což předpokládá realizaci výzkumu na univerzitách, týkajícího se analýzy vnitřního klimatu univerzit.

V roce 2003 byly na některých vysokých školách dokončeny projekty procesní analýzy. Realizované projekty sledovaly analýzu systému řízení procesů univerzity a to především procesů podpůrných (nikoliv vzdělávacích a tvůrčích). Byly

zaměřeny na rozbor administrativních a ekonomických činností, které jsou v praxi na univerzitách vykonávány. Cílem analýz bylo stanovení kritických míst komunikace a využití informačních a komunikačních technologií pro zlepšení interní komunikace a práce s novým připravovaným informačním systémem. Ačkoliv byly projekty procesní analýzy dokončeny, není jisté, jestli se managementu univerzit podařilo využít výsledná doporučení pro procesní řízení při zavedení informačních technologií, které řeší podpůrné procesy na zkoumaných vysokých školách.

Dalším významným počinem v oblasti zkoumání vysokých škol je studie, která vznikla na objednávku České konference rektorů. Studie je výsledkem řešení projektu „Rozvoj veřejných vysokých škol, finanční podmínky a předpoklady“. Výsledky a metodika studie byla publikována v letech 2002 a 2003. Studie byla zaměřena, mimo jiné, na stanovení kritérií pro měření kvality vysokých škol. Z této studie je možno vycházet při definování a měření kvality univerzity. Studii však lze rozhodně využít i při zkoumání systému řízení uvnitř vysoké školy, protože je vynikajícím výchozím materiálem pro stanovení strategie univerzity. Stanovení dlouhodobých cílů je, jak dále uvádím, prvním subsystémem řízení univerzity.

Jiným projektem byl projekt systému hodnocení a stimulace zaměstnanců univerzity. Autorem projektu je prof. Ivan Vágner z Masarykovy univerzity Brno. Výsledky tohoto projektu, včetně hypotetických závěrů týkajících se hodnocení a stimulace v rámci českých univerzit, lze najít na stránkách sborníku Lidský kapitál a investice do vzdělání se zaměřením na problematiku rozvoje lidských zdrojů, efektivnost vzdělávacího procesu a potřeb profesních trhů. Sborník je součástí 5. mezinárodní konference konané na Vysoké škole finanční a správní Praha v září 2002.

Velmi významným projektem je dokument Financování veřejných vysokých škol v České republice v kontextu zemí OECD. Autory dokumentu jsou prof. Vladimír Haasz a doc. František Ježek a materiál vznikl pro jednání předsednictva Rady vysokých škol v roce 2002. V tomto dokumentu jsou zejména rozebírány aspekty tvorby výdajů na vzdělávání z vládní úrovně. Makroekonomická úroveň studie o rozdělení dotací na vysoké školy je podepřena mnoha grafy a tabulkovým srovnáváním v letech 1994 až 2001.

Z oblasti výzkumu regionálního školství můžeme jmenovat rozsáhlý výzkum, jehož výsledky publikoval Světlík [40] v článku Marketing, postoje a hodnoty učitelů. Příspěvek seznamuje odbornou veřejnost s výsledky výzkumu kulturních dimenzí dle metodiky G. Hofstedeho, který autor článku uskutečnil mezi

pedagogickými pracovníky regionálního školství. Ve druhé části příspěvku se mohou čtenáři seznámit s výsledky obdobného průzkumu, který byl zaměřen na zjištění typů kulturních hodnot (S. Schwarz) u českých učitelů v první polovině 90. let. Výsledky jsou dávány do souvislosti s přístupem učitelů ke změnám a inovacím v jejich práci.

Přímo do oblasti systému řízení vysokých škol však míří studie profesora Fialy [8]. Článek Fialy zkoumá proměny univerzit a jejich prostředí a upozorňuje na novou potřebnou dovednost managementu vysokých škol. Univerzity jsou součástí velmi komplexních společenských systémů, v nichž mohou uspět pouze tehdy, pokud jejich struktury a funkce budou odpovídat měnícím se podmínkám. O profesionalizaci řízení univerzity se prof. Fiala zmiňuje jako o nejpodstatnějším bodu svého článku. Uznává, že se univerzita musí změnit z instituce, jejíž činnost je „povinně“ ze zákona financována za pomoci státních příspěvků či dotací v „podnikatelskou univerzitu“. Tedy nelze dopustit, aby univerzity byly řízeny dobrovolníky se slabým administrativním aparátem, jehož výkon je oslaben poukazováním na specifickou akademického prostředí a specifickou vnitřního klimatu univerzit. Je tedy nezbytné, aby se správa a řízení univerzity, personální politika, financování a kontrola její efektivity a kvality přeměnila z vysokoškolsky-vědecké na takovou, která je běžná u standardního podniku. Zatímco podnik dbá na měření kvality svých výrobků, evaluace a sledování kvality na vysoké škole jsou u nás stále podceňované a občas také vysmívané pojmy. Jenomže právě popsaná legitimizace univerzit prostřednictvím performativity, tedy jejich účinnosti a výkonnosti, činí evaluaci univerzit nezbytnou záležitostí. Můj záměr o porovnání účinnosti a výkonnosti univerzit mezi sebou či vývoje jediné univerzity v průběhu několika období pomocí poměrových ukazatelů je dobře patrná v DP v kapitole 4.9 hovořící o soustavě poměrových ukazatelů univerzit. Poměrové ukazatele totiž mohou být dílčími metrikami pro měření výkonu a efektivního chování vysoké školy, rozhodně však nemohou být jediným měřítkem kvality vysokých škol.

Jiný problém, na který ukazuje prof. Fiala je dobře znám akademické obci a je méně vnímán personálem, který zajišťuje organizační a hospodářské operace na univerzitě. S akademickými svobodami se neslučuje, aby vědec, který na univerzitě hledá prostor pro své bádání, musel být zaneprázdněn vyplňováním a odevzdáváním různých administrativních úkonů, kterým se věnuje jako laik. Profesionalizaci řízení univerzity je tedy myšleno následující: akademici se mohou naplno a svobodně věnovat své práci a zlepšovat tvůrčí a výzkumný potenciál studijních programů, ostatní zaměstnanci poskytnou akademickým a vědeckým pracovníkům maximální servis. Vzájemná interakce však nemůže vyrůst z oddělení obou skupin zaměstnanců nýbrž z jejich spolupráce a ze znalosti společných

strategických cílů univerzity.

Další studie, která vznikla na Vysoké škole báňské – Technické univerzitě Ostrava má také významný dopad do dalšího bádání v oblasti systému řízení vysokých škol. Postupy a jejich zdůvodnění popsal prof. Vondrák [48] ve svém článku. Rozebírá zde důvody, které jej přiměly pro rozhodnutí, že spolu s managementem fakulty zavede systém managementu jakosti na univerzitní pracoviště, za něž je zodpovědný. Mezi důvody, které jej k tomu vedly, mimo jiné uvádí: užívání principu zvykového práva, které za léta fungování ne vždy koreluje s aktuálními požadavky současné dynamicky se vyvíjející společnosti. Ve svém článku však zejména publikuje zásady managementu jakosti a uvádí zde osm bodů, které jsou vnímány jako požadavky na změnu jednání na fakultě.

Jedná se o:

- orientaci na zákazníka,
- princip příkladu vedoucích pracovníků,
- zapojení všech pracovníků,
- procesní přístup,
- systémový přístup k managementu,
- neustálé zlepšování,
- přístup k rozhodování zakládající se na faktech,
- vzájemně výhodné dodavatelské vztahy.

Prof. Vondrák připouští, že pojmy jsou jasné, že však při jejich implementaci do univerzitního prostředí mohou vznikat problémy. O jaké problémy se jedná, jaký je stav připravenosti na univerzitách je možné najít ve výsledcích mé disertační práce a ve výzkumu systému řízení na univerzitách, který je její součástí.

Při zkoumání teoretických východisek práce se lze zaměřit na nový pojem, který se pro danou problematiku nabízí. Tímto pojmem je univerzita jako „učící se organizace“. Znaky učící se organizace, jak uvádí ve svém článku Kostroň [21] jsou respektovány a vyhledávány zejména ve firmách, ve vysokoškolském prostředí je však jejich uplatňování zatím spíše výjimkou.

Učící se organizace je souhrnné vyjádření pro silné vnitřní klima organizace, kdy je neustále prověřováno, zda je systém vzdělávání, vědy či prostě chování efektivní. Kostroň upozorňuje na to, že organizace, které mají v budoucnu největší naději na rozvoj, jsou ty, kde se systematicky pěstuje cílevědomost, formulují se vize a strategické perspektivy, kde jsou lidé motivováni spolu hovořit o

možnostech řešení problémů, kde převládá duch vzájemné soudržnosti a důvěry. Docent Kostroň se zabývá důvodem vzniku vize učící se organizace a upozorňuje na to, že jím je existence krutého tržního soupeření, kde už normální způsoby řízení nestačí. Klade si otázku, jaký je rozdíl mezi organizací typu soukromé firmy a organizací typu veřejnoprávní instituce, jakou může být univerzita. Potřebuje se stát univerzita učící se organizací? Shodnými rysy, kvůli kterým se potřebuje univerzita učící se organizací stát je to, že učící se organizace předjímají, spoluvytvářejí a rozvíjejí budoucí potřeby svých zákazníků. Věda a vzdělávání působí jako motor – vytvářejí naši budoucnost. Univerzita vede k celoživotnímu vzdělávání, které vychází z permanentní potřeby odborníků odborníky zůstat. Kostroň upozorňuje na to, že rozdíl mezi firmou a univerzitou je v měření efektivnosti. Ta se u firem prokazuje ziskem, u univerzit je měření efektivnosti problematické. Podle Kostroně není účinek přírůstku vzdělání na univerzitách převoditelný podle definice pro měření efektivnosti¹. Protože však reálné uplatnění výsledků výzkumu a vývoje bude sloužit jako hlavní růstový potenciál pro společenský a ekonomický rozvoj regionu, ve kterém vysoké školy působí, efektivnost univerzit se měří růstem blahobytu a kultury celého regionu. Odpovědnost univerzit je tedy v tomto směru velká.

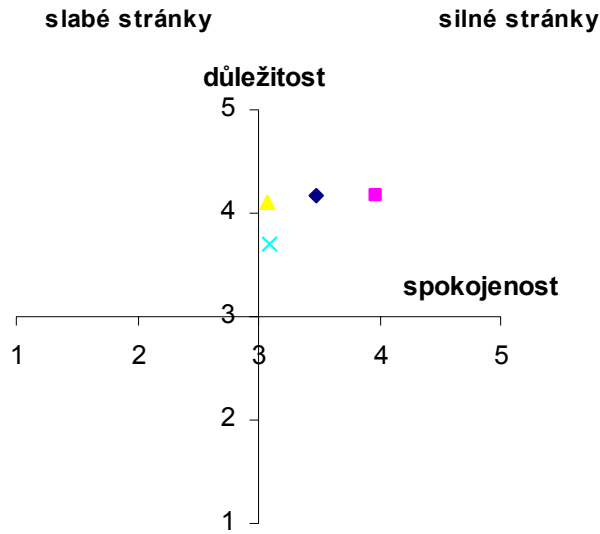
Kostroň v závěrečné části svého příspěvku rozebírá působení učící se organizace na klienty univerzity. Absolventi vysokých škol musí umět obstát v tržním prostředí a dříve nebo později budou sami vytvářet učící se, informace generující organizace. Zmiňuje mentální modely úlohy univerzity, v nichž sám předpokládá, že jsou zastaralé, z jiného světa minulé doby. Varuje před rizikem autoritářských postojů zaměstnanců univerzit k nositelům moci a prestiže, ale také ke kolegům a studentům a k hodnotě a vlastnictví informací. Je nutno se otevřít novým mentálním modelům (otevřenosti a demokratické soutěži). Studenti musí na univerzitě vnímat, že se i její zaměstnanci zajímají o růst vlastní organizace a o smysluplnost a uplatnění znalostí ve studovaných oborech. Je potřeba si uvědomit, že jaké poměry fungují na univerzitě, takové budou brát za normu a tak se budou sami jednou chovat ve významných funkcích v tržním prostředí podnikatelských subjektů. Kostroň ve svém článku končí otázkou, která je zároveň výzvou a koresponduje s cíli mé disertační práce: „Děláme to dobře?“

¹ Definice pro měření efektivnosti pro soukromý sektor ekonomiky: rentabilita aktiv, tedy poměr čistého zisku a celkových aktiv a ziskovost tržeb, tedy zisk/ tržby

V odborném tisku zabývající se studiem vysokého školství je publikována metodika výzkumu, jehož cílem bylo zjištění kvality vnitřní a vnější komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně [37]. Pro mou disertační práci, jejíž součástí je výzkum, má studium metodiky význam v tom, že její autorka, doktorka Soukalová, v průběhu zkoumání kvality vnitřní komunikace hodnotila také vnitřní klima univerzity. To do oblasti interní komunikace rovněž patří. Výzkum Soukalové, který byl podle publikované metodiky uskutečněn na jednotlivých fakultách a dalších součástech UTB ve Zlíně, byl dopracován a předložen top managementu UTB ve Zlíně v prvním čtvrtletí roku 2006. Publikovaná studie rozebírající metodiku zkoumání klimatu uvádí, že klima školy bylo zjišťováno dotazníkovým šetřením, přičemž dotazník zpočátku obsahoval otázky, které směřovaly ke zjištění spokojenosti s předkládanými faktory. V následující části se zabýval otázkami, které zkoumaly vnímání významnosti jednotlivých faktorů zaměstnanci univerzity. Analýza byla prováděna v oblastech mezilidských vztahů a vztahů mezi managementem a pedagogy a ostatními zaměstnanci, materiální podpory práce, otevřenosti pracovníků k inovacím a sebevzdělávání a k celkové spokojenosti pracovníků univerzity. Při respektování významnosti faktorů byly zjištěny vážené průměrné hodnoty jednotlivých kritérií a následně znázorněny v maticích vypovídajících o faktorech, které mohou ovlivňovat klima školy.

Kvalita zkoumaných faktorů je prezentována například níže uvedenou poziční mapou, zobrazující silné či slabé stránky charakterizovaných faktorů. V prvním kvadrantu poziční mapy jsou slabé stránky univerzity, ve druhém kvadrantu se nacházejí její silné stránky.

S - W analýza



Graf 1 S – W analýza

Zdroj: výzkum vnitřního klima na UTB, Soukalová [37]

Studie, která byla publikována v Aule upozorňuje také na to, že zjištěné informace o vnitřním prostředí, klimatu a komunikaci fakult jsou poměrně citlivé, a proto jsou výsledky získané výzkumem postupně zobecňovány. Výsledky zmíněného výzkumu Soukalové v oblasti vnitřního klimatu univerzity lze porovnat s výsledky, které jsem získala v průběhu výzkumné práce na jedenácti univerzitách. Tak lze, alespoň v některých subsystémech (kultura organizace, strategické plánování), získat obraz o pravdivosti (reliabilitě) části údajů. Tyto jsou prezentovány ve čtvrté kapitole, obsahující hlavní výsledky práce, dále v páté kapitole, která obsahuje výsledky výzkumu. Důležitost a význam ověření spolehlivosti, se kterou je možné potvrdit, že výsledné odpovědi ke stejnému jevu jsou stejné, je přitom popsána ve třetí kapitole disertační práce, která se zabývá zvolenými metodami zpracování DP.

1.2 Pravidla pro přidělování dotací na vysoké školy

Pravidla pro přidělování dotací na vzdělávací činnost veřejným vysokým školám ze státního rozpočtu, která stanovuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy byla pro rok 2005 následující:

- Ukazatel A – studijní programy a s nimi spojená tvůrčí činnost – základní počet studentů.

Tato základní část dotace je součinem základního normativu a normativního počtu studentů k 31. 10. předchozího kalendářního roku. Normativní počet studentů je přepočtený počet studentů násobený koeficientem ekonomické náročnosti studijního programu, který může dosahovat až sedmi stupňů (hodnota koeficientu je od 1, po 5,9).

- Ukazatel B1 – studijní programy a s nimi spojená tvůrčí činnost pro kontrahovaný růst studijních příležitostí.

Tato část dotace je určena součinem základního normativu a normativního počtu studentů, který je stanoven jako rozdíl mezi počty přepočtených studentů (pro dotaci na rok 2005 k 31. 10. 2004 a k 31. 10. 2003), sníženého o odpočet těch studentů, kteří překračují ministerstvem školství kontrahovaný počet studentů. Pokud skutečný počet studentů překračuje dohodnutý limit, studenti nad tento limit nejsou financováni.

- Ukazatel B2 – studijní programy a s nimi spojená tvůrčí činnost – bonus za absolventy bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů.

Ukazatel B2 dotačních pravidel byl přidán do pravidel pro přidělování dotací na vysoké školy na základě výsledků výzkumu pracovní skupiny pro hodnocení vysokých škol při České konferenci rektorů. Do pravidel byla akceptována některá kvalitativní kritéria, která byla doporučena právě ve zmíněném materiálu. [33]

Tato část dotace je rovna součinu počtu absolventů studijního programu dané VVŠ, částky určené ministerstvem (pro rok 2005 je tato částka rovna 6.825 Kč) a koeficientu ekonomické náročnosti. Částka pro absolventy doktorského studijního programu se ještě vynásobí koeficientem 1,5.

V Rozhodnutí o poskytnutí dotace se dotace vypočtené jako A, B1 a B2 uvádějí pouze sečtené a podmínky pro jejich užití jsou shodné.

Ukazatele C, D, F, G, M a I.

- Ukazatel C – stipendia na podporu rozvoji vzdělávání v doktorských studijních programech,
- ukazatel D – studující nefinancovaní z ukazatele A nebo B, mezinárodní spolupráce, finanční podpora plnění závazků z mezinárodních smluv včetně programů AKTION, CEEPUS a SOCRATES,
- ukazatel F – vzdělávací projekty, programy a záměry – podpora aktivit, které přesahují rámec jedné VVŠ, nebo podporují rozvojové záměry vysoké školy podle dlouhodobého záměru VŠ,
- ukazatel G – vzdělávací rozvojové projekty FRVŠ, na kterých se budou řešit vzdělávací projekty, úspěšné ve výběrovém řízení, organizovaném Výborem Fondu rozvoje vysokých škol,
- Ukazatel M – mimořádné aktivity – podpora aktivit, které VVŠ musí řešit jako rozpočtem nezajištěné aktivity v důsledku např. nových právních předpisů, nových aktuálních úkolů,
- Ukazatel I – rozvojové programy – na podporu rozvoje struktury, rozvoje internacionalizace a na podporu přípravy Dlouhodobých záměrů.

1.3 Otázka placení školného

Při hodnocení vnějšího prostředí, ve kterém vysoké školy realizují své poslání, nelze opomenout otázku placení školného. Tato kategorie je v některých zemích samozřejmostí a při zvyšování zadluženosti České republiky se jeví možnost zavedení školného v České republice jako nanejvýš reálná a v blízké budoucnosti možná. Největší bariérou pro zavedení školného na vysokých školách je politický tlak. Vláda má zájem chovat se paternalisticky a podporovat veřejný zájem. Veřejným zájmem je mít vzdělanou společnost. Zejména sociální programy politických stran hlásají dostupnost vzdělání všem vrstvám obyvatelstva, nejen těm finančně dobře situovaným. Existují však i další tlaky. Management vysokých škol se obává konkurence, obává se zavedení dravých tržních mechanismů i do školství. Ačkoliv jsou veřejné vysoké školy financovány z veřejných zdrojů, během výzkumu někteří respondenti zmínili nejistotu, v jaké se v oblasti finančních

prostředků na vzdělávání pohybují každý rok. Podle výroku některých manažerů nelze plánovat na více než na jeden kalendářní rok dopředu provozní prostředky, kterými je financováno vzdělávání studentů. To vše v situaci, kdy mají vysoké školy na dotaci na realizaci akreditovaných studijních programů právní nárok. Podle názorů některých respondentů lze tedy usoudit, že připravenost vysokých škol na případnou radikální změnu ve financování vzdělávání není dostatečná, že při přípravě strategického plánu univerzity nejsou přizváni odborníci, kteří se dobře orientují v systému financování vysokých škol a odborníci, kteří se zabývají alternativními zdroji financování vysokých škol.

Co lze s placením školného jako alternativou pro možné financování vysokých škol udělat? Existuje mnoho systémů placení školného, které se na první pohled nezdají tolik macešské. Jak se můžeme poučit v jiných zemích, nejobdivovanější systém je pravděpodobně australský systém. V dalším textu je velmi stručně popsán a jsou z něj vyvozeny výhody i nevýhody, který tento relativně spravedlivý, ale administrativně náročný systém přináší. Nejdůležitějším principem je to, že mladý člověk si může vzít úvěr v bance, který bude splácet ze svých vlastních vydělaných peněz až po ukončení studia. A to nikoliv ihned, ale až dva roky po absolutoriu a to ještě jedině za podmínky, že jeho plat překročí 10% průměrného platu v zemi. Další výhodou je fakt, že půjčka není úročena, ale pouze valorizována, takže má stále stejnou reálnou hodnotu. Splátky jsou odvozeny od výše platu.

Jaké však vidím nevýhody tohoto systému. První nevýhodou je to, že má model financování školného přes úvěry bank vysoké transakční náklady, protože tato půjčka musí být splácena až z budoucích výnosů. A ty je nutno hlídat a sledovat. Navíc představa, že si vezmete úvěr u české banky a po studiích nemáte možnost pracovat v zahraničí bez administrativních průtahů, každého zájemce o tento způsob splácení musí nutně vyděsit.

Další nevýhodou je nejistota vysokoškoláka na trhu práce. Pokud se mu nepodaří získat zaměstnání, nemůže splácet půjčku a v době zakládání rodiny se dostává do velmi nepříjemných vztahů vůči své vlastní budoucnosti. Stát tak získá místo kulturně a sociálně vyspělého vzdělaného vysokoškoláka člověka nezaměstnaného, zadluženého, který je na státu zcela závislý. Také v případě dlouhodobé nemoci vzniká problém se splácením úvěru na školné. Podmínkou úspěchu fungování australského systému financování univerzitního vzdělávání jsou tedy příležitosti získávat odpovídající pracovní místa. A tady by měl ve velké míře zasáhnout stát, který na základě velmi podrobné odborné sociologické studie musí stanovit, kterým směrem se musí rozvíjet vysokoškolské vzdělávání, jakých univerzitně vzdělaných

odborníků bude zapotřebí. Nelze se jednostranně zaměřovat jen na určitý typ vzdělání, je potřeba konstruovat kvalitní prognózy vývoje potřebné kvalifikace.

1.4 Systém řízení organizací

Každá organizace, která chce v turbulentním prostředí přežít nebo být dokonce nejlepší, musí nepřetržitě pracovat na svém permanentním zdokonalování a musí to dělat systematicky, viz Truneček [42]. Jsou-li na tuto příležitost a zároveň hrozbu připraveny univerzity, to můžeme zjistit nejlépe na základě výzkumu dotazováním. Zatímco podniky jsou konfrontovány s podmínkami, které se rychle mění a musí se s nimi umět vyrovnat, univerzity mohou v některých případech fungovat v určitém vakuu, které jim dává zatím možnost neměnit zaběhnuté chování a řízení. Jenomže tento klid v době nové ekonomiky, v době turbulence a nespojitého chování může být zrádný. Musíme proto přemýšlet dopředu nad efektivním chováním univerzit, abychom nebyli zaskočeni dalším vývojem. V současné době ve firmách byly vyvinuty techniky, které jsou schopny požadavky na změnu systému řízení změnit. Jsou tyto techniky vhodné i pro univerzity? Jak se pravděpodobně budou schopny univerzity vyrovnat s aplikací moderních metod řízení či s aplikací moderní organizační architektury?

1.4.1 Tvrdé a měkké roviny v systému řízení

V předchozím textu je dobře patrné, že se zabývám dvěma rovinami systému řízení:

- tvrdá část: týká se metodiky a technik řízení,
- měkká část: týká se postojů lidí ke změnám.

Někteří manažeři upřednostňují tvrdé systémy řízení a považují je za klíčové. Jiní, a to zejména ti, kteří tíhnou spíše k vědním oborům jako je psychologie či vědní oblasti směřující do lidských zdrojů, považují za klíčové měkké roviny systému řízení. Při řízení organizace a při řízení změn musí být však obě roviny vyrovnané. Naučit lidi nebát se permanentně prováděných změn je stejně potřebné jako znát metodiku a techniku jejího provádění [41]. V kapitole první v upoutávce na studii Fialy [8] jsem zmínila příklad, který se odkazuje na nutnost zavedení tvrdých technik pro měření výkonu univerzity, tedy přeneseně pro měření výkonu

jejích zaměstnanců. Fiala však uvádí také potřebu interakce akademických a vědeckých pracovníků s administrativním aparátem, což lze zařadit mezi měkké roviny systému řízení.

Do tvrdé části systému řízení tedy při výzkumu řadíme otázky, které analyzují procesy strategického plánování, dotazy na procesní řízení, dotazy na typ používané organizační struktury, na architekturu informačních systémů a způsob využití informačních systémů na univerzitě včetně jejich vzájemné provázanosti. Do měkké části problému řízení řadíme dotazy na uplatňovanou kulturu organizace a způsob řízení lidských zdrojů.

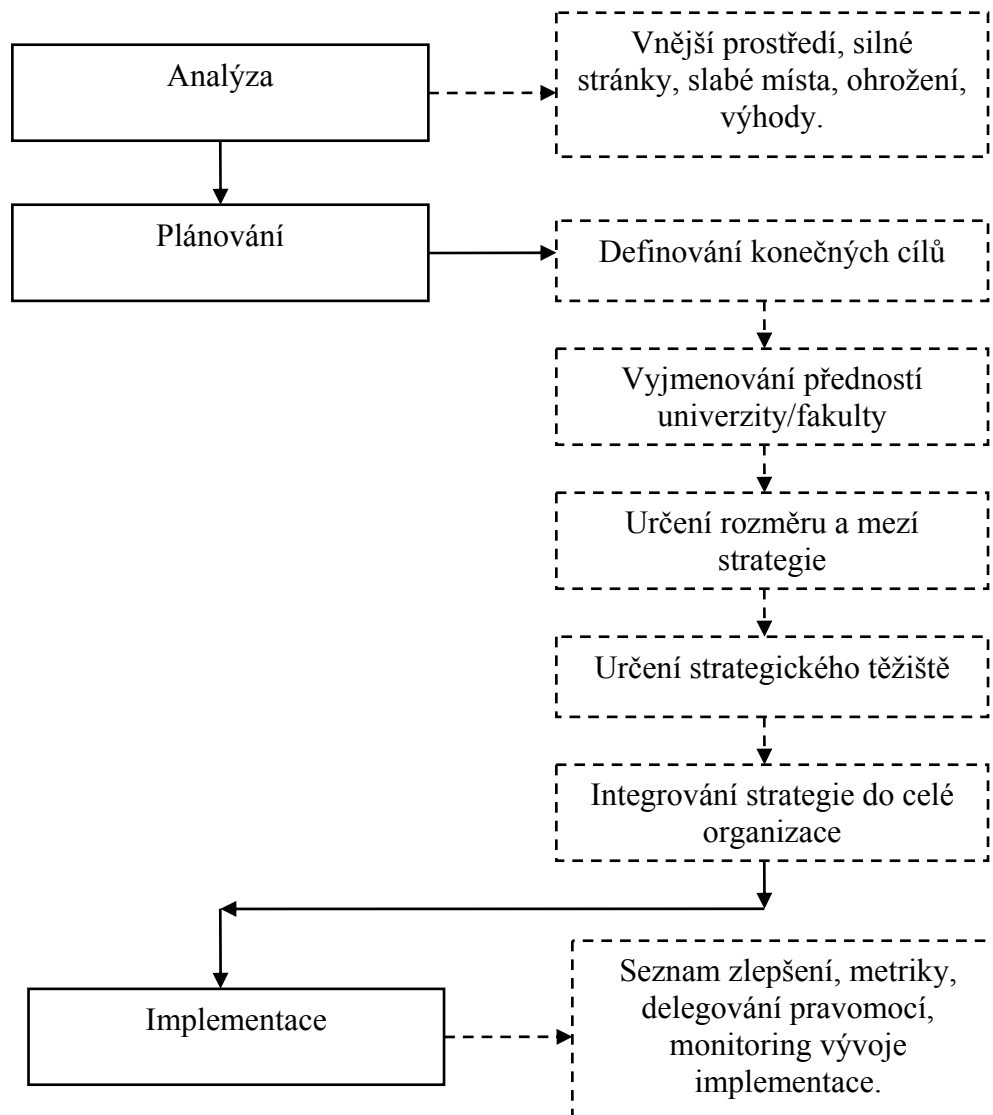
V další části práce jsou rozebírány jednotlivé subsystémy řízení, aby bylo možno na základě teoretických poznatků vyhodnotit výsledky výzkumu a bylo možno posoudit stav systému řízení univerzit. Tím docílíme toho, že se můžeme zaměřit na návrh zefektivnění systému řízení tak, jak je zmiňován v předložených cílech ve druhé kapitole mé disertační práce. Zejména při popisu subsystémů řízení považuji za nutné zaměřit se na vazby k ostatním subsystémům a na překážky, které brání rozvinutí daného subsystému. Dále je teorie zaměřena na aspekty, které subsystém řízení podporují z pohledu ostatních částí systému řízení. Nejprve tyto otázky podrobně analyzují v teoretické části disertační práce, v kapitole 1.4, která je zaměřena na systém řízení organizací, a která je skutečným jádrem teoretické části disertační práce a poté se zaměřuji na závěry z výzkumu ve čtvrté a páté kapitole, která rozebírá hlavní výsledky disertační práce a je členěna obdobně do kapitol podle subsystémů řízení. Hlavní výsledky mé disertační práce ve čtvrté kapitole obsahují kromě jiného i pět případových studií, jejichž náměty jsem získala především při částečně strukturovaných rozhovorech, které jsem realizovala v průběhu výzkumu systému řízení univerzit. Některé náměty na případové studie jsou získané mou vlastní zkušeností, což je u případové studie uvedeno. Případové studie jsou sestaveny jako příběh vedoucích pracovníků univerzit řešících určitý problém v určitém čase.

V páté části mé disertační práce je prezentován výzkum, který jsem realizovala zejména proto, abych byla schopna popřít či potvrdit pravdivost hypotéz, stanovených v DP. Výzkum a jeho výsledky jsou součástí mé disertační práce, hlavní výsledek DP je však širší, protože je obohacen o teorii systému řízení a o srovnání mezi publikovanou teorií a praxí univerzit. Pátá část disertační práce je proto strukturována obdobným způsobem, jako první část (teoretická) a čtvrtá část (hlavní výsledky celé disertační práce).

1.4.2 Proces tvorby strategie

Strategie je stanovení cíle, jehož chcete v delším časovém horizontu dosáhnout. [4]. Strategie usměrňuje každodenní rozhodnutí tak, aby bylo konzistentní s dlouhodobým záměrem celé organizace. Bez strategie by mohlo mít každé rozhodnutí negativní dopady na budoucí výsledky. Vývoj nové strategie by měl probíhat ve třech etapách. První etapou je analýza, druhou etapou plánování a třetí etapu potom nazýváme implementací. Etapy stanovení strategie jsou znázorněny v obázku číslo 1, Model strategického plánování, který slouží zejména k tomu, aby si čtenář mohl lépe upevnit základní postup pro správné stanovení strategie.

V levé části modelu jsou základní **fáze** pro stanovení strategie, v pravé části modelu jsou rozvedeny postupné **kroky**, kterými lze základní fáze naplnit. Na základě předloženého modelu pak lze vyhodnocovat, zda se univerzity daného řešení drží, či nikoliv.



*Obrázek 1 Model strategického plánování
(vlastní zpracování)*

Ve fázi analýzy je třeba shromáždit co největší množství informací, abychom mohli později zasvěceně rozhodovat. Tato fáze je nesmírně důležitá, protože údaje, které nám poskytnou, ovlivní přímo směr, kterým budeme dále strategii tvořit. Analýza je tedy zdrojem velkého množství informací. Důležité je vybrat nejcennější údaje nebo údaje, které strategii nejvíce ovlivní a sestavit je do závěrečné zprávy. Tato zpráva pak může být použita jako výchozí dokument pro plánovací proces. Při analýze svého postavení na trhu služeb či výrobků lze získat velké množství informací a efektivní je vytvoření tomu odpovídajícího velkého souboru dat. Některá data nemusí mít pro strategický plán význam, proto je vždy nutné pokládat si otázku: „K čemu?“. Pokud na tuto otázku odpovíme: „K ničemu“, pak nás nebude problém dále zajímat. Zde se však dostáváme k dalšímu aspektu tvorby analýzy: je bezpodmínečně nutné, aby byli do analýzy zahrnuti zainteresovaní nebo řekněme klíčoví či relevantní zaměstnanci a odborníci.

Kdo by se tedy měl na tvorbě analýzy podílet? To závisí na typu organizace, proto je další popis zainteresovaných zaměstnanců zaměřen na univerzity. Jestliže nyní mluvíme o analýze informací, které jsou důležité pro strategii, bude vhodné se zmínit o dvou druzích informací: jednak jde o informace otevřené a dále o informace nevyřčené (tacitní), které mohou být neméně důležité.

Činnost univerzity může také ovlivnit celá řada faktorů vnějších. Jsou to právní a politické změny, ekonomická politika státu. Proto není od věci přizvat při analyzování vnějšího prostředí experty na oblast politiky, právníky a také sociology. Politické tlaky ovlivňují chování univerzity přímo a významnou měrou, což dokumentuje zmínka o školném v předchozích kapitolách mé DP. Vždyť co jiného, než finanční zdroje pro krytí potřeb univerzity může být pro vysoké školy hrozbou či naopak příležitostí – v dnešní době nové ekonomiky.

Ve fázi analýzy pro strategické plánování tedy můžeme vycházet z názorů zaměstnanců univerzity, kdy jde nejen o osobnost rektora či děkanů a jejich týmů, cenné informace mohou dát také další akademičtí pracovníci a ostatní zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že může vzniknout problém získat tyto cenné informace, mohlo by být nanejvýš užitečné přizvat si k diskusím také odborníka na lidské zdroje a na tvorbu strategie z externí poradenské firmy. Takový poradce by měl být schopen jako nezávislý odborník vybídnout zaměstnance univerzit k tomu, aby hovořili o silných a slabých stránkách s ohledem na požadavky klientů univerzity, tedy například na požadavky praxe v oblasti výukového a tvůrčího procesu. Také je důležité, aby v rámci analýzy silných a slabých stránek univerzity byla jasně pojmenována exkluzivita v každé oblasti, ale i ztráta oproti konkurenci. Nelze při

analýze opomenout roli administrativního aparátu, který by měl sehrát důležitou úlohu při plnění servisního zázemí akademické obce a při plnění strategických cílů. Zde v této fázi je nutné docílit toho, aby se všichni zainteresovaní stavěli k celému procesu kladně. Je potřeba je ujistit, že probíráte novou strategii, která přinese univerzitě větší úspěch a do budoucna více příležitostí. Je nanejvýš potřebné zbavit tým rozpaků, mluvit o analýze otevřeně, netrestat kritiky a věčné nespokojence. Naopak lze využít chronicky nespokojených zaměstnanců k tomu, aby svou kritiku obrátili pozitivním směrem a navrhli způsob řešení do právě vytvářející se strategie. Tak můžeme na svou stranu získat i ty, jimž současný stav z nějakého důvodu nevyhovuje nebo naopak upozornit všímavé kolegy na to, že jejich kritika je destruktivní. Takové poznání je pro tým univerzitních spolupracovníků velkým přínosem. Vzhledem k tomu, že předpokládám na univerzitě spíše sklon k osobnostní kultuře organizace, která je nazývána „galaxií hvězd“, je nutné vytvořit atmosféru důvěry a ujistit tým, že každá informace má svou cenu.

Na uvedeném příkladu tvorby analýzy, která je první fází pro sestavení strategie je vidět, že tvrdé nástroje (vlastní analýza silných a slabých míst, ohrožení a příležitostí) a měkké nástroje (důvěra, otevřenost, kreativita) musí být v rovnováze. Důvodem je snaha, aby bylo dosaženo žádoucího výsledku, tedy aby nevyústila analýza jen k vyhodnocení silných míst, která jsou všeobecně známa, ale abychom dokázali pojmenovat bez obavy z postihu také slabá místa univerzity či fakulty.

Závěry z analýzy jsou dokumentovány pomocí zprávy, která musí být jasně a srozumitelně formulována. Ve zprávě je nutné uvést na prvním místě hlavní hybné síly další existence a dalšího rozvoje. Správnost výsledného resumé nesmí být potvrzena jen jedním manažerem, stojícím ve vedení univerzity či fakulty, závěry musí být prodiskutovány se všemi zainteresovanými. Tak lze dospět k tomu, že budou mít nejen pocit, ale také jistotu, že jsou tvůrci strategie a že mohou souhlasit se závěry analýzy.

Na tomto místě je vhodné zastavit se u úlohy Akademického senátu univerzity. Akademický senát je demokratickou institucí, jejíž existence a právo na rozhodování je uzákoněno ve vysokoškolském zákoně. Většinou se však neúčastní tvorby strategie. Pak mohou být členové akademického senátu slabou stránkou, ohrožením při procesu schvalování dlouhodobého záměru. Zajímavým experimentem by mohlo být přizvání zaměstnanců z řad členů akademického senátu do týmu tvůrců strategie, protože ručí za uplatnění demokratických principů při rozhodování na univerzitě. Bylo by pak méně pravděpodobné, že členové senátu nepřijmou body ze strategie jen z toho důvodu, že nerozumějí důvodům jejich vzniku, pro které jsou uvedeny v dlouhodobém záměru. V rámci navrženého

postupu by mohlo dojít k zajímavému zjištění, zda členové senátu mají konstruktivní postoje k tvorbě strategie a zájem o zapojení do analýzy při vyhodnocování jejího uskutečnění.

Po kvalitně zpracované analýze je možno začít plánovat strategii, což je další fází modelu strategického plánování. Nejdříve je nutno definovat záměr univerzity a definovat co možná nejvíce srozumitelně své budoucí konečné cíle. Jde o první krok vlastního plánování. Je velmi užitečné, když se podaří vyhnout se oficiálním formulacím, které mohou být nastaveny již v legislativním rámci pro fungování univerzit. Takové cíle nepatří do dlouhodobého záměru univerzity, protože jejich uvedením hned na začátku strategie můžete odradit zainteresované osoby, kteří musí se strategií pracovat. Záměr totiž vytváří první hranici strategického plánu, na základě kterého by všichni zainteresovaní měli pochopit, kam univerzita směřuje.

Druhým krokem při tvorbě strategického plánování je vyjmenování předností univerzity či fakulty. Mělo by jít jen o stručné prohlášení, případně formulování exkluzivity univerzity, které by mělo přesvědčit studenta, proč by měl studovat právě na vaší vysoké škole a nikoliv jinde. To, že získají teoretické i praktické dovednosti, jež jim umožní úspěšné uplatnění na trhu práce je formulace, která je sice pravdivá, avšak velmi nekonkrétní. DZ však je prioritně nastaven pro zaměstnance, nikoliv pro studenty, pro které jsou podstatné jiné dokumenty (například profil absolventa, studijní program apod.). Exkluzivita univerzity či fakulty do DZ však patří, aby přesvědčila zaměstnance, že stojí za to na takové instituci pracovat a podporovat její strategii.

Třetím krokem při plánování je určení mezí. Příliš široce pojatý dlouhodobý záměr by mohl rozmělnit zdroje univerzity pro jeho dosažení. Je tedy dobré co nejvíce konkrétně definovat, na co se univerzita zaměří a na co ne. Existuje celá řada příležitostí a možností, ale ne všechny se dají splnit. Hranice je třeba vymezit proto, aby se zabránilo zbytečnému plýtvání časem a energií při honbě za příležitostmi, které se neshodují s potřebami klientů či se neshodují s možností zvyšovat potenciál vědecké a tvůrčí činnosti. Když se budeme snažit být každému vším, přestane se tým jako celek soustředit tím správným směrem. Když jsou však včas a přesně vymezeny hranice, pomůže to omezit výběr možností, které budeme brát v úvahu během plánovacího procesu později. Pracovní výkonnost se zvýší také tím, že se tým zaměří na ty body, které považuje za důležité. Striktně stanovené hranice pak ale platí pro každého člena managementu. Kdo není schopen akceptovat jejich rozměr, musí z řad zaměstnanců univerzity odejít.

Čtvrtým krokem strategického plánování je volba strategického těžiště. To

teprve určuje, čemu byste měli věnovat čas a kam přidělit zdroje. Nelze zároveň tlačit na vyšší úvazkové hodiny a zároveň na zvyšování odbornosti akademických pracovníků a zvýšení jejich publikační aktivity. Tyto dvě dovednosti musí být u akademických pracovníků v rovnováze. Je-li tedy jedna dovednost u svého vrcholu, nemůže se zvyšovat druhá. Zároveň v oblasti administrativy nelze tlačit na kvalitnější kontrolu, aniž by bylo jasně definováno, jaká jsou měřítka kvality při rozhodování administrativních pracovníků a měřítka správnosti pro dokumentaci a rozhodování v ekonomické oblasti. Takto formulované myšlenky směřují do oblasti procesního řízení a do nutnosti stanovení metrik pro výkonnost administrativních procesů. Více o tomto problému v kapitole 1.4.3, která hovoří o procesním uspořádání. Při stanovení strategického těžiště je tedy nutné, aby manažeři zůstali realisty.

Pátým krokem, který následuje ve fázi plánování strategie je synergický efekt. Když je vytvářen plán součástí univerzity, musí být dobře integrován do celé organizace. Cíle plánu fakulty musí být v souladu s cíli plánů celé univerzity. Tak se zabrání vnitřním konfliktům. V hospodaření univerzit se vyhneme neúspěšnému projektovému řízení, které vyhodnocuje nadřazené ministerstvo posuzující strategii celé univerzity. Na tomto místě by stálo za úvahu zamyslet se nad tím, jestli není moudřejší ustoupit od dílčích strategií součástí univerzity a ponechat si strategii jedinou, postihující zájmy celé univerzity. V tomto ohledu je rozhodující vysokoškolský zákon [51] a omezení, které nám dává v § 30, kde je stanoveno, že vědecká rada fakulty projednává dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké nebo další tvůrčí činnosti fakulty, který je vypracovaný v souladu s dlouhodobým záměrem veřejné vysoké školy. Integrace strategie je tedy povinná ze zákona, může však být aplikována podle vlastních zvyklostí či postupů na různých univerzitách různým způsobem.

Poslední fází, jak bylo zmíněno na začátku kapitoly o strategii, je implementace strategie. Tato závěrečná fáze je jakýmsi testem, jestli byla strategie nastavena správně. Má vést od současného stavu ke stavu, který se jeví lepším nebo dokonce ideálním stavem. K tomu je nutné být znovu dostatečně konkrétní a nastavit si vyčerpávající seznam zlepšení. Může mít, jak uvádí Bruce [4] padesát až sto položek, které je třeba zlepšit, aby byla nová strategie úspěšná. Seznam tedy slouží jako odrazový můstek pro plánování změn. Vypsání oblastí potřebných zlepšit v co nejkratším termínu se rovná stanovení priorit.

Je nutné, abychom se dále postarali o to, aby byla strategie pravidelně vyhodnocována a aby byly stanoveny jasné metody, postupy a metriky pro hodnocení plnění plánu. Implementovat strategii tedy, řečeno slovy odborníka,

znamená uvést do pohybu soubor změnových projektů. Může být složité změnové projekty realizovat, protože celá řada zaměstnanců a to i na univerzitách se změnám brání. Proto je potřebné rozdělit odpovědnost a delegovat pravomoci tomu, kdo má v dané oblasti největší zkušenosti.

V organizační struktuře univerzit se pro oblasti zlepšení nabízejí speciální funkce, které jsou definovány ve vysokoškolském zákoně [51]. V tom spatřuji originalitu chování a řízení univerzity, protože v organizacích, které existují v podnikatelském prostředí není předem vymezeno, jaké funkce musí být obsazeny. Pro oblasti zlepšení na vysokých školách se nabízejí funkce prorektorů a proděkanů. Návrh teritorií, o která se tým složený z prorektorů či proděkanů bude zajímat za účelem zlepšování, je v kompetenci rektora či děkana.

Vývoj oblastí zlepšování musí být pravidelně monitorován. Vrcholným dokumentem, ve kterém univerzita hodnotí své výsledky, je Výroční zpráva o činnosti a o hospodaření. Monitorování výsledků až v této fázi však není tím, o co má univerzita usilovat. Zlepšování činností v souladu se strategií (implementace strategie) musí být permanentní, což navazuje na teorii systému řízení v jejím základním přístupu (TQM). K monitorování zlepšování činností může efektivně sloužit porada vedení či kolegia. Kolegium je definováno ve vysokoškolském zákoně jako poradní orgán rektora či děkana. Pokud na poradách tohoto nejvyššího orgánu nepanuje atmosféra vzájemného respektu a důvěry, pak nejsou opět v rovnováze měkké a tvrdé nástroje systému řízení a dochází k poruchám. Kromě toho kolegium má i jiný smysl a funkci. Plní zejména funkci informační, proto může být problematické řešit případná nepříjemná zjištění či kritické faktory, vznikající při implementaci strategie na kolegiu. Nejvyšší manažer organizace musí zvážit, jakým způsobem bude monitorovat výsledky změnových projektů, jímž chce zlepšit monitorovanou oblast.

Ani po tomto poměrně podrobném návodu jak sestavit strategii, si nikdy nemůže být manažer jist, že postupuje správně, i kdyby dodržel všechny tři fáze jejího sestavení. Musí být flexibilní, předvídat nepředvídatelné, být „o dva tahy dopředu“, tedy proaktivní. V tom tkví jeho úspěch a navazující strategicky úspěšný rozvoj organizace, kterou vede.

1.4.3 Procesní uspořádání

Metodologie funkčního řízení, která je založena na principu dělby práce je již překonána. V dnešním turbulentním prostředí si můžete být jisti jen jedinou věcí, a to tím, že vás čeká neustálá a rychlá změna dalšího fungování organizace jak uvádí Drucker [6]. Proto je kladen takový důraz na sjednocování dílčích úkolů do ucelených podnikových procesů, Truneček [42]. Každá firma a tedy i univerzita, mívá velké množství implicitních pravidel, která jsou pozůstatkem minulých desetiletí. Tato pravidla jsou založena na předpokladech o technice, lidech a cílech organizace, které již neplatí. Pokud firmy tato pravidla nezmění, nemohou obstát v dnešním prostředí změn a každá reorganizace bude povrchní záležitostí, která nepovede k cíli. V případě univerzity mám v tomto případě na mysli cíl DP, kterým je ekonomicky efektivní způsob hospodaření s dotačními prostředky, který vede k uspokojení zájmů klienta univerzity.

Funkční přístup se při svém zlepšování zaměřuje na výstupy (výsledky), což v podstatě znamená orientaci na důsledky a nikoliv na příčiny. Je zřejmé, že hodnocení výsledků nemusí odhalit příčiny neefektivnosti organizace. Zaměříme-li se jen na výstupy, porušujeme principy prevence. Tradičním nástrojem ke změně fungování daného funkčního přístupu k řízení je ekonomická analýza, například ukazatel produktivity práce. Management očekává, že zeštíhlením mzdových nákladů dostane stejně kvalitní výsledek.

Naproti tomu procesní přístup se nezaměřuje na výsledky, ale na příčiny. Předpokládá, že příčinou špatného výsledku jsou špatně probíhající procesy uvnitř organizace, které je nutno přeprojektovat tak, aby probíhaly efektivně a byly eliminovány všechny činnosti, které nepřinášejí vyšší přidanou hodnotu pro zákazníka (v případě vysokých škol klienta). Při hledání cesty, jak tuto přeměnu provést jsou definovány dva základní přístupy: kontinuální zlepšování procesů a radikální kvalitativní změna, tedy reengineering.

Mezi metodické nástroje řízení, které vycházejí z procesního přístupu k řízení organizací, patří metoda „Totální řízení kvality“, dále v textu TQM² a již zmíněný reengineering. Oba přístupy využívají celou řadu společných principů, které zde

2 Total Quality Management je dle definice: "Filozofie managementu, formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů."(Corrigan)

zmiňuji z toho důvodu, že jsou velmi významné pro hledání synergických efektů subsystémů řízení. Principy jsou například:

- Orientace na výstup, cíl a smysl podnikání.
- Orientace na procesy zákazníka.
- Široké pojetí a chápání kvality.
- Využívání týmové práce a výhod centralizace i decentralizace.
- Důraz na podnikovou kulturu zaměřenou na motivaci pracovníků.
- Důraz na vzdělání pracovníků.

Po uvedení těchto principů je možno obhájit při pozdějším grafickém vyhodnocení synergického efektu důvody, které mne vedly k tomu, abych při hodnocení ochoty univerzit k uplatňování procesního přístupu vybrala komplexní odpovědi nejen ze subsystému procesního řízení, ale také ze subsystému organizační struktura, strategie, kultura univerzit a lidské zdroje.

TQM je podle Trunečka [43] označováno za zastřešující disciplínu a reengineering za její nástroj při prosazování dramatických změn na úrovni jednotlivých procesů nebo na úrovni celé organizace.

Do teorie procesního řízení spadá jedna významná kategorie, která je pro další vývoj při posazování procesního uspořádání v řízení významná. Jde o teorii omezení Eliyahu M. Goldratta, který je citován v Trunečkovi [44]. Nosné myšlenky teorie omezení jsou postaveny na principu celostního managementu a plně respektují systémový přístup k řízení organizací. Organizace je systémem vzájemně propojených článků, vytvářejících řetěz (jeden celek). Pokud se daří individuálně zlepšovat jednotlivé části organizace a zbytek organizace tyto pozitivní změny nedokáže správně využít, výkon organizace zůstane stejný. Pozitivní změny části organizace přinášejí jen další zbytečné náklady a investování drahého času zaměstnanců, kteří mohou být v důsledku marně vynaložené energie ve svém konečném efektu zklamáni přístupem managementu organizace.

Jak tvrdí Goldratt, v Trunečkovi [44], nepřetržité zdokonalování v tradičním smyslu vychází z koncepce snižování nákladů. Klademe si otázku: Kde jsou nějaké zbytečné náklady? Odpověď zní: v každém oddělení, v každém článku řetězu. Čím je dána váha řetězu? Váhou jednotlivých článků. Když snížíme váhu každého článku řetězu, snížíme jeho celkovou váhu a tak zvýšíme efektivitu. Toto nákladové myšlení vede podle Goldratta k mnoha chybám, protože není zaměřeno na zvýšení kvality výstupu. Kvalita je v tomto případě ponechána stranou, teorie počítá jen s jejím udržením na stejné úrovni. Snižujeme-li tedy váhu řetězu bez

snahy zvýšit jeho kvalitu, ohrožujeme výkon celé organizace a oslabujeme její organizační složky.

Podle Goldratta je třeba opustit tuto teorii a přejít na filozofii teorie omezení, která je založena na hledání úzkých míst. Úzké místo je každý zdroj, jehož kapacita se rovná nebo je menší, než požadavky, které se na něj kladou. Produkci organizace určují úzká místa, všechny ostatní zdroje jsou místa dobře průchodná. Klíčem k řešení je tedy posilování úzkých míst a tím zvyšování objemu realizované produkce a zisku.

Teorie omezení zavádí nové ukazatele, které nás na organizaci typu veřejná vysoká škola mohou velmi zajímat. Podle teorie řízení pro výrobní firmy jsou zavedeny nové ukazatele, například průtok. Průtok je tempo, jakým systém vytváří finanční prostředky prostřednictvím tržeb. Jde o množství výrobků, ale počítají se jenom výrobky prodané.

Na takto definované úzké místo nepřímo upozorňuje materiál, který jsem zmínila v úvodu kapitoly 3.1, zabývající se návaznostmi DP (studie „Rozvoj veřejných vysokých škol, finanční podmínky a předpoklady“). Jestli se dotace na vzdělávací výkon částečně rozdělují podle absolventů (dříve jen podle studujících), pak jde o akceptaci jednotky průtoku, kdy původní jednotka průtoku (student) se transformuje na novou jednotku průtoku (absolvent). Kvalitativním skokem je další transformace jednotky, kdy se jednotkou průtoku stane absolvent zaměstnaný ve vystudovaném oboru. Pokud ministerstvo změní dotační pravidla a začne rozhodovat o rozdělení dotací na vysoké školy podle počtu zaměstnaných absolventů, bude jednotka průtoku pro některé vysoké školy příležitostí, pro jiné ohrožením, které bude nutno vyhodnotit v analytické fázi sestavování strategie. Studium druhého subsystému řízení se opět vracím k prvnímu subsystému, strategii, což zapadá do mé teorie, že správným uplatňováním řízení pomocí procesů podporujeme správná východiska pro stanovení strategie.

Vyhledávání úzkých míst je však pro procesní řízení důležité nejen kvůli jednotkám průtoku, což dokumentují názory respondentů komentované v dalších částech DP, zejména v kapitole 4.2, která se zabývá hlavními výsledky práce v oblasti řízení pomocí procesů na univerzitě.

1.4.4 Kultura – vnitřní klima

V kapitole, pojednávající o kultuře organizace se dostávám do roviny měkkých nástrojů systému řízení, kdy do vnímání všech souvislostí fungování organizace a do mé snahy pochopit a správně posoudit kvalitu procesů, musím zařadit lidský kapitál. Do oblasti vnitřního klimatu patří další inspirující filosofický přístup, který publikoval Charles Handy, mající dlouholetou praxi v řízení organizací [11]. V souladu s teorií C. Handyho se domnívám, že teorie řízení otevřenou knihou ve spojení s projektovým řízením patří na půdu univerzit a stojí za to se na ni podívat blíže. Tím spíše, že odpovídá zdravému rozumu, který je jedním z principů SŘB a respektuje schopnost průměrného člověka odevzdat dobrou práci, zachází-li se s ním jako s občanem. Přístup k lidem jako k odpovědným svéprávným osobám, důvěra, uznání a vytváření prostoru pro to, aby mohli být sami sebou – to se osvědčuje každému. Jedinečné prostředí cíleného projektu dokáže nejlépe transformovat lidské individuality v kooperující členy týmu, kteří společně usilují o splnění sdílených myšlenek, cílů a o konečný úspěch projektu. Proto byly do otázek, které směřují ke zkoumání vnitřního klimatu zařazeny také dotazy na charakteristické znaky moderních organizací:

- profesionalita,
- orientace na projekty,
- nadšení,
- hrdost.

Názory na uznávané vzorce chování ve světě neustálých změn jsou jednoznačně vedeny k odmítnutí lpění na rigidních řídicích pravidlech a k odmítnutí soustředění rozhodovací pravomoci do jediných rukou. Je rozumné, když je pravomoc k rozhodování spolu s odpovědností přesunuta dovnitř procesů, do míst reálných činností, na pracovníky, kteří mají o aktuálním stavu věci nejlepší informace a jsou proto správnému a rychlému rozhodování nejvíce způsobilí. Z toho vyplývá i nová úloha pro členy vedení na univerzitách. Vrcholoví manažeři se podle nových moderních teorií musí vzdát pozice velkého a mocného šéfa s nejvyšší formální autoritou ve prospěch kvalitativně zcela jiného lídra. Nejen rektor, kvestor, děkani ale i další články top managementu se musí stát myšlenkovými vůdci, integrátory, koordinátory, motivátory a podporovateli tvůrčích nápadů.

Tradiční řízení v podobě rigidních pravidel, příkazování a přímé kontroly se posouvá směrem k představení, vysvětlení a obhajobě hlavních myšlenek top

managementu i středního článku řízení univerzit. Všeobecná podpora strategie univerzity či fakulty v podobě dlouhodobých záměrů, vysoký stupeň delegování pravomocí a odpovědnosti, bourání funkčních bariér a volný přístup k relevantním informacím, potřebných pro rychlé rozhodování se stávají nyní hlavními rysy systémově řízených, tvůrčích univerzit, orientovaných na klienty univerzity.

Charles Handy [11] popsal ve své knize *Understanding Organizations* model, který se odvolává na čtyři „ideologie“, identifikované Foyerem Harrisonem: mocenskou, funkční, pracovní a osobnostní kulturu. Tento přístup mimo jiné také říká, že problémem předchozí teorie managementu bylo, že hledala univerzální metodiku k řízení organizací, hledala všeobecné principy řízení, které by byly použitelné ve všech typech organizací. Po prozkoumání aspektů všech typů takto modelově definované kultury jsem dospěla k názoru, že na univerzitě existuje silný vliv osobnostní kultury, proto je mnohdy obtížné prosadit systematické řízení.

Handy hodnotí osobnostní kulturu jako poměrně vzácný jev, který se nenachází v mnoha organizacích. Mnozí úspěšní jednotlivci však lpí na některých jejích hodnotách. V této kultuře je ohniskovým bodem jednatel, jestliže v organizaci existuje nějaká struktura nebo organizace tak jen proto, aby sloužila jednotlivcům, aby napomáhala jejich úspěchu bez nějakého nadřazeného cíle. Jak uvádí Handy, v těchto kulturách nejsou možné řídicí mechanismy, ba ani hierarchie managementu, kromě mechanismu vzájemné shody. Psychologická dohoda osobnostní kultury tvrdí, že organizace je podřízena jednotlivci a její existence závisí na jednotlivci.

V případě vzniku nových součástí či fakult opravdu můžeme identifikovat silný vliv skutečných osobností, které se významnou měrou zasloužily o existenci nově založených fakult či oborů. Jejich mocné charisma, rozhled a správná strategická vize, která zapříčinila vznik nové kvality, potom bývá dlouho na vysoké škole vzpomínána a zaznamenávána.

Některé profese, mezi něž patří i univerzitní učitelé (Handy) skutečně mohou cítit málo oddanosti k organizaci, ale mohou ji pokládat za místo, kde řeší své vlastní záležitosti, z čehož průběžně plyne užitek hlavnímu zaměstnavateli. Jestliže se dají takto poměrně přísně hodnotit ambice akademické obce (Handy), nelze takto posuzovat kritéria úspěchu univerzitní administrativy. Kariéra ostatních zaměstnanců univerzity není založena na tom, že existují na univerzitě kvůli sobě. Jsou především servisními pracovníky, kteří mají za úkol vytvářet podmínky pro práci akademické obce, ale jsou také jedním z klientů univerzity, jak o tom budu hovořit v dalších kapitolách DP.

Jednotlivce, sledující své vlastní zájmy, není snadné řídit. Handy uvádí, že snad žádný manažer by nemohl být šťasten v osobnostní kultuře. Osobnosti by mohly být doslova neovladatelné a jejich manažer by mohl postrádat zdroj moci, kterou by je měl a mohl ovládnout. Ale i v osobnostní kultuře musí mít lidé prostředky, například materiální nebo finanční, aby mohli dosáhnout svých cílů. Proto manažer, který řídí přístup k rozpočtu, může uplatňovat určitou moc vyplývající z řízení hospodaření a trvat na efektivním využití těchto zdrojů, za jejichž využití je odpovědný. Domnívám se, že některé metodické přístupy k řízení hospodaření za pomoci rozdělení dotace podle výkonů na samosprávné jednotky uvnitř fakult mohou být cestou, jak lze ovlivnit a sladit zájmy jednotlivců, jejichž hlavním zájmem je vlastní úspěch. Pro úplnost musím poznamenat, že jsem se při výzkumu nezaměřila na zkoumání typu kultury podle ideologie Foyera Harrisona (Handy) [11]. Nemohu tedy s jistotou tvrdit, jestli by zaměstnanci univerzit hodnotili typ kultury jako osobnostní. Touto cestou se mohou ubírat další výzkumné práce zaměřené na terciární sféru a organizace v ní působící. Zaměřila jsem se více ve svém výzkumu na jinou oblast, která je publikována v literatuře zabývající se vnitřním klimatem organizací a která také rozhodně stojí za zvláštní pozornost na univerzitách, na teorii o subkulturách.

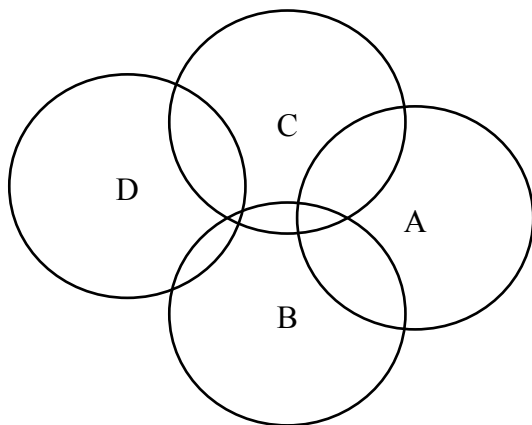
Existenci subkultur na univerzitách lze považovat za jejich zcela specifický rys. Jak ke vzniku subkultur dochází a jaké jsou negativní jevy, doprovázející jejich existenci? Přístupy ke vzniku subkultur jsou publikovány Šigutem [41]. Subkultury jsou relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech podnikové kultury a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí. Tato diferenciací může vznikat na univerzitě jednak mezi jednotlivými funkčními oblastmi (rektorát, fakulty) a jednak mezi různými skupinami zaměstnanců s různou principiálně odlišnou náplní práce (akademičtí pracovníci a ostatní zaměstnanci).

Již samotný vznik subkultur brání, podle Šiguta, vytvoření jednotné organizační kultury. Přitom nutnost jednotné kultury je v organizaci univerzitního typu velmi naléhavá. V souladu s teorií Šiguta se domnívám, že je nezbytné, abychom cílevědomě posilovali společné momenty, které pracovníky různých funkcí a různých profesí sjednocují. Vznik subkultur na univerzitě by mohl být nejčastěji, podle mne, ovlivněn výraznými rozdíly v obsahu, režimu a charakteru práce. Přitom, jak si lze uvědomit při procesní analýze a při konstrukci efektivních procesů fungování univerzity se právě subkultury na univerzitě při vlastní práci prolínají a musí se v postupech naučit obě skupiny zaměstnanců společnou řeč.

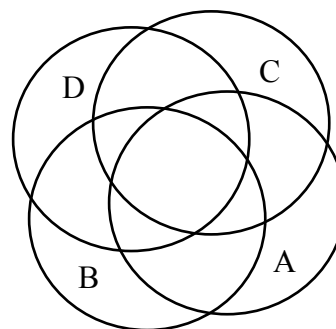
Pokud se jim to nepodaří, silně se oslabuje výkonnost univerzity a efektivnost ekonomického chování.

Na dokreslení definice subkultur uvádím schéma, které je převzato z Hayese. [13] a které názorným způsobem dotváří představu o tom, co je možno považovat za silnou a co za slabou kulturu.

uspořádání „slabé“ kultury



uspořádání „silné“ kultury



A,B,C a D představují oddělení v organizaci. V silných kulturách se přesvědčení a hodnoty výrazně překrývají, ve slabých není toto sdílení hodnot a přesvědčení tak výrazné.

Obrázek 2 Silná a slabá organizační kultura

Zdroj: Hayes [13]

1.4.5 Architektura informačních systémů

Pro odborné posouzení teorie o architektuře informačních systémů jsem se inspirovala zejména v příspěvcích, které byly prezentovány v rámci Britsko-česko-slovenského semináře pracovníků univerzitní administrativy, konaného v roce 2005 ve Zlíně. Jak ve svém příspěvku uvedl Rychlík [35], v každé organizaci dochází postupným vývojem informačního systému k vývoji IS v zavádění různých komponent informačního systému (IS). Nové komponenty sice pokrývají požadavky uživatelů systému, ale na druhé straně přispívají k heterogenitě IS. Na vysokých školách, jak dále uvádí Rychlík je rozmanitost IS větší a tím dochází k tomu, že řešení architektury informačních systémů je právě na univerzitách složitější, než v komerčních firmách.

Bébr uvádí [3], že pro úspěšnou realizaci podnikatelské strategie je nutná jasná představa, čeho chceme pomocí IS/ICT (informačních a komunikačních technologií) v organizaci dosáhnout. Pro získání takových představ je účelné v organizaci zpracovat architekturu IS/ICT, proto je také jedním ze šesti subsystémů řízení. Celkovou architekturu interního informačního systému můžeme podle Bébra [3] definovat:

- bloky nebo moduly architektury,
- vazbami mezi nimi, tedy integrací, kterou se budeme speciálně zabývat,
- vazbami na okolí, jimiž je interní systém propojen s okolím.

Bébr označil za možný zdroj problémů integraci heterogenních informačních systémů. Heterogenita vznikla, jak uvádí dále Rychlík, [35] postupným budováním IS, kdy byly ekonomické systémy, tj. v počátcích především účetnictví a mzdy, a provozní systémy, tj. systém na administraci studentů, systém Menza a Ubytovací systém budovány či pořizovány samostatně. Nebylo a dosud není neobvyklé, že jednotlivé komponenty IS byly založeny dokonce i na jiné platformě. Tento stav je akceptovatelný jen do té doby, dokud z každého podsystému požadujeme jen základní informace a dokud provozujeme jednotlivé podsystémy samostatně, kdy každý IS má svého uživatele.

Organizaci zatěžujícím jevem je pořizování stejných dat vícekrát podle toho, kolik subsystémů tato data potřebuje. Dokud data pořizovali různí uživatelé a každý je pak využíval jen ke svému účelu, nebyl to problém. Jakmile však chtěl uživatel využít data ze systému, který běžel paralelně a rozhodl se, že tato data

porovná, nastal problém, protože se velmi často stávalo, že u různých systémů dospěl k různým výsledkům téhož, což bylo pro uživatele, mírně řečeno, znepokojujícím momentem, kdy začal pochybovat o spolehlivosti univerzitního informačního systému.

V následujícím obrázku číslo tři (Integrace administrativních informačních systémů), jehož autorem je Marušinec [23], se lze seznámit s komponenty informačního systému na VUT v Brně. Jak ze schématu vyplývá, jádrem informační administrativy je SAP, ekonomický informační systém. Uvnitř SAP jsou jednotlivé moduly, které jsou navzájem integrovány. Například zaměstnanci jsou dostupní v seznamu dodavatelů (dodávají práci za peníze), v seznamu zodpovědných osob za projekty, zodpovídající za svěřený majetek atd. Nejdůležitější částí integrace je propojení personalistiky. Pokud by nebyla personalistika univerzity integrována, bylo by například nutné opakovaně evidovat příchody a odchody zaměstnanců v několika systémech. Na VUT je agenda kmenových personálních dat o zaměstnancích uložena v SAP HR. Odtud se změny dostávají do centrální databáze, kde jsou k dispozici všem ostatním agendám. V této souvislosti jsou přenášena také data o organizační struktuře včetně profesí a hierarchie zaměstnanců. Na tato data jsou také navázána vybraná přístupová práva do informačních systémů. Pokud tedy například jeden za zaměstnanců ukončí pracovní poměr a personální referentka v předstihu uloží tuto skutečnost do SAP, zablokuje se mu v den odchodu karta VUT a také přístupová práva do integrovaných systémů univerzity.

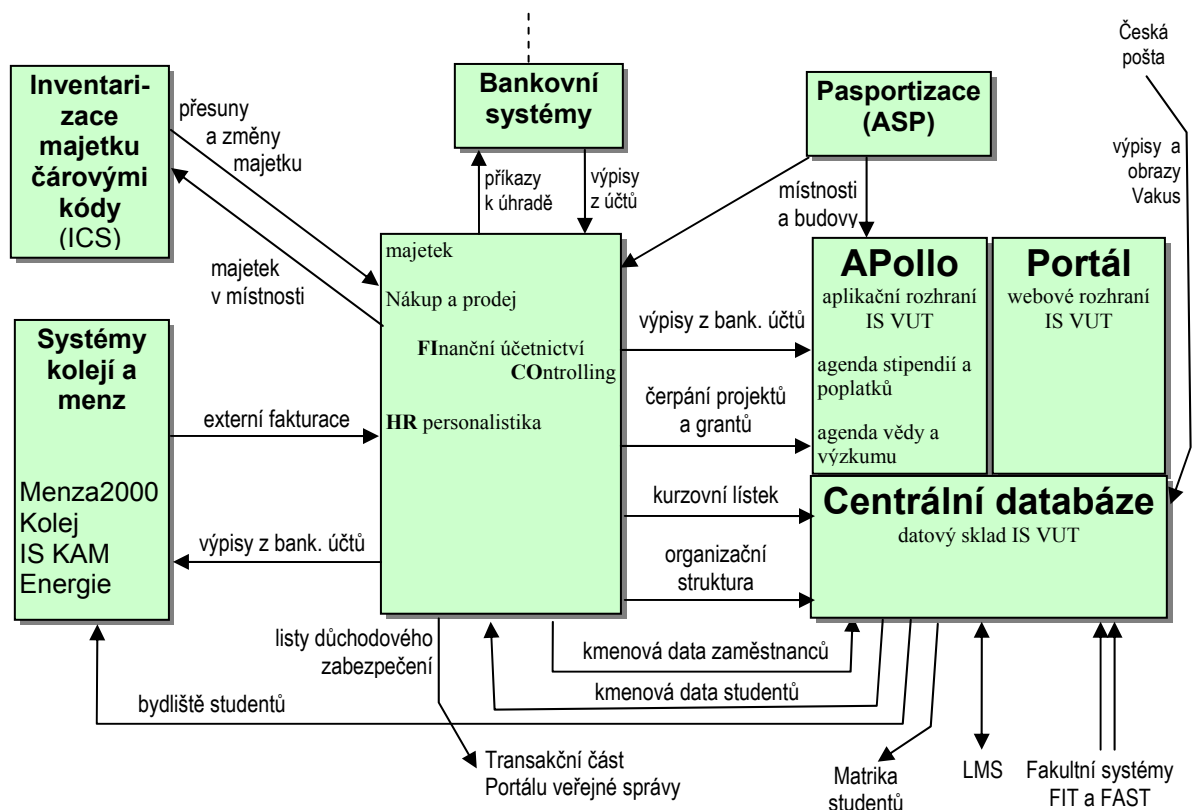
Agenda kmenových dat o studentech a o uchazečích o studium je primárně vedena v centrální databázi přes rozhraní Apollo. Z centrální databáze se tyto informace dostávají do SAP jako dodavatelé (platby stipendií) i odběratelé (poplatky za studium).

Přes rozhraní Apollo je umožněno všem řešitelům projektů a grantů nahlížet do finančního controllingu projektů (SPP – strukturované prvky plánu) v SAP. Z kapacitních a bezpečnostních důvodů nejsou finanční data o obratech na projektech přetahována do Centrální databáze, ale jsou čtena přímo ze SAP. Toto řešení umožňuje sledovat ekonomiku projektů všem řešitelům bez nutnosti platby za uživatelskou licenci SAP. Řešitelé mohou sledovat plán, aktuální stav a zůstatek ve struktuře podle účtové osnovy i podle zdrojů. Mohou sledovat také jednotlivé obraty na svých projektech.

Možnosti integrovaného systému řízení zmiňují z toho důvodu, že právě sdílený Controlling projektů a ekonomicky samostatných středisek je nutnou podmínkou

pro schopnost vedoucích pracovníků kontrolovat a řídit finanční zdroje, za které nesou odpovědnost a jejichž čerpání je v jejich pravomoci.

Součástí DP v kapitole 4.4 Informační systémy jsou prezentovány výsledky hodnocení integrace heterogenních systémů na univerzitě administrativou univerzity.



Obrázek 3 Integrace administrativních IS na VUT v Brně

Zdroj: Sborník UNIAD [23]

1.4.6 Organizační struktura

Organizační struktura spadá do tvrdých rovin řízení. Jak uvádí Vosoba, [49], tradiční organizace, která je postavena na struktuře, hierarchii, popisech pracovních míst a funkcí je statická. Každá změna v takové organizaci je složitá, náročná a mnohdy neúčinná. Uznávanými hodnotami tradiční firmy jsou formální řád, tedy organizační řád a systém. Mezi organizace s tradiční organizační strukturou rozhodně univerzity patří. Jestliže se mají přeměnit v moderní firmy s moderní organizační strukturou, musí počítat s tím, že takové řízení je sice mnohem

„lidštější“, zároveň však náročnější. Hlavní hodnotou moderní firmy je lidský potenciál – schopnosti, dovednosti a přístupy lidí, kteří je mohou v konkrétních situacích uplatňovat ve prospěch firmy.

V čem tedy vlastně spočívá vyšší náročnost na manažery v moderně řízené organizaci oproti tradičnímu funkčnímu pojetí řízení? Vychází z posílení odpovědnosti jednotlivce, nezbytnosti spolupracovat a komunikovat s ostatními pracovníky v daleko větší míře než dosud. Organizace moderní firmy podle Vosoby [49]:

- Je ovlivněna vizí, kterou lidé sdílejí a kterou podporují.
- Jde-li o univerzitu, je zřetelně postavena pro klienty univerzity a klíčové procesy univerzity (vzdělávání, tvůrčí výkon).
- Vychází z řízení procesů a nikoliv z hierarchických vazeb.
- Je průhledná, jednoduchá, pochopitelná pro zaměstnance a okolí.
- Je pravidelně hodnocena podle stanovených parametrů a průběžně přizpůsobována novým podmínkám.
- Má vhodné motivační nástroje, které zajišťují funkčnost a efektivnost činností.
- Je tvořena samostatnými jedinci, schopnými se rozhodnout.
- Podporuje týmovou spolupráci, uplatňování znalostí a dovedností pracovníků.

V podmínkách univerzity velmi nesnadno řešitelný úkol. Zvykové právo a konstatování: „Takto jsme to dělali vždycky a budeme to takto dělat i dále,“ má hluboké kořeny, které znesnadní zavedení jiného moderního designu univerzity. Zajímavý a zkušenostmi z řízení fakulty podložený názor je publikován v časopise Aula prof. Vondrákem [48]. Ve svém článku se zabývá vysvětlením, proč na univerzitních pracovištích zavádí systém managementu jakosti podle normy ISO 9001. V článku se mimo jiné říká, že řízení fakulty je postaveno na principech zvykového práva, které za léta fungování ne vždy koreluje s aktuálními požadavky současné dynamicky se vyvíjející společnosti. Konstatuje, že mnoho problémů a často i téměř standardních situací se řeší způsobem „ad hoc“. Zejména v případě rozdělování finančních prostředků a řízení finančních toků se tento „ad hoc“ přístup, který není postaven na jasně měřitelných kriteriích, může stát problémem z hlediska dlouhodobého programování chodu fakulty.

Přirozenou cestou se tak dostáváme k jednomu z principů selského rozumu, který v SRB nese název samospráva (samostatné řízení). Více o principu samosprávy i o jeho uplatnění na univerzitách se lze dočíst v DP v kapitole 4.8, která navrhuje aplikování principů Systému řízení Baťa na univerzitách.

Častým nešvarem organizací, univerzity nevyjímaje, je nevhodné organizační uspořádání. K obecně uznávaným pravidlům pro vytvoření samostatného útvaru v rámci výkonné části univerzity (na fakultě, nikoliv na rektorátě) patří:

- Samostatný ústav (katedra, kabinet) musí jednat v souladu s dlouhodobým záměrem.
- Vedení ústavu je odpovědné za komplexní rozvoj ústavu, ředitel bývá součástí vrcholového vedení.
- Vedení univerzity nemá právo (až na výjimečné případy) zasahovat do operativního řízení ústavu.
- Ústav sám produkuje výkony, které jsou za pomoci objektivních metrik měřitelné, například realizuje výuku na kterou má pomocí vnitřních pravidel alokace vnitřních finančních zdrojů (rozpočtem) přidělenou dotaci³ či řeší vlastní projekty, kterými významně zvyšuje výkony celé fakulty.
- Ústav hospodaří samostatně se svěřenými prostředky, má samostatný rozpočet a plán, bez souhlasu ředitele není možné do něj zasahovat.
- Ústav má měřitelné náklady, každý náklad, který je ústavem generován, má svůj důvod a lze pro něj najít v informačním systému podklady a vysvětlení. Na ústavu ani jinde na fakultě neexistují náklady, které jsou anonymní.
- Ústav je hodnocen na základě svých výkonů, vedení fakulty stanoví předem metriky pro hodnocení ústavu.

Aby byl můj přístup k výčtu teorií o organizování skutečné moderní firmy poctivý, je na místě, abych se zabývala nejen hierarchickou strukturou, ale také projektovým řízením. Tím je totiž v praxi uskutečňován přechod od klasického řízení, uskutečňovaného pomocí funkcí a přísně střežené komunikace ve vertikálním směru k modernímu organizačnímu designu. Moderním prostředkem, o kterém se hovoří a jehož význam může být přeceňován i podceňován je řízení pomocí projektů. Sama nemohu plně posoudit, zda univerzity zvládly přechod na tento způsob komunikace a řešení úkolů. V reálném životě totiž ani univerzity neřídí projektově tak, aby naplnily základní pravidla a rysy projektového řízení. Některé projekty jsou pouhými prioritními úkoly, které jsou řešeny standardním způsobem, čímž mám na mysli řízení pomocí funkcí, tedy zadání projektu děkanem svému proděkanovi, který je za splnění úkolu odpovědný a může si sestavit pracovní skupinu, jejíž členové mu v řešení prioritního úkolu budou nápomocní. Jak často se hovoří o úspěšně dokončených projektech? Jsou výsledky projektů měřitelné a můžeme se setkat

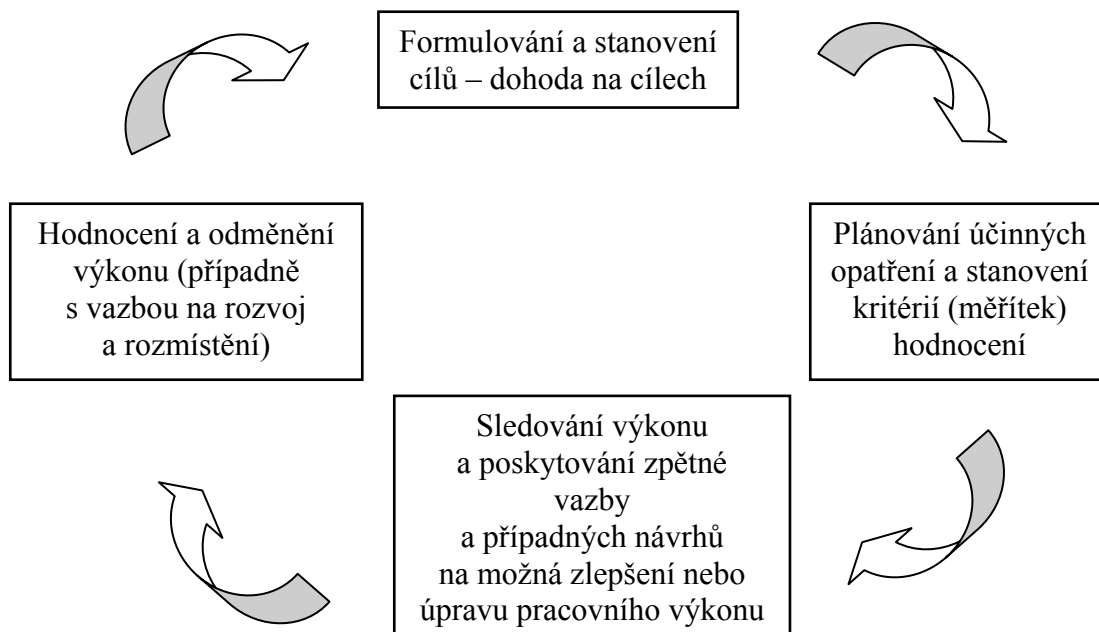
³ Veřejná vysoká škola má na dotaci na vzdělávání studentů v rámci akreditovaných studijních programů nárok ze zákona.

s projekty, které by měly ve svém čele někoho jiného, než ředitele ústavu nebo proděkana, do jehož kompetence náplň či charakter projektu spadá?

Domnívám se, že je potřebné zhodnotit projektové řízení a jeho popis z toho důvodu, že jsem si vědoma nové příležitosti vstoupit na univerzitách do prostředí, ve kterém řešíme projekty z Evropských fondů. Projekty, které mohou rozvíjet lidský potenciál či dávají šance k inovování studijních programů nebo vedou univerzitu k hlubšímu propojení vysokoškolského studia a praxe – to je cesta po které univerzity kráčejí a budou kráčet. Je to však nová aktivita, na kterou nejsme plně připraveni a která se dá řídit tradičními cestami jen s obtížemi. Ve vedení univerzit jsou schopní lidé, kterým hrozí přetížení, pokud se budou stávat také hlavními řešiteli nových projektů. Díky projektovému řízení mají univerzity jedinečnou možnost dát prostor a příležitost novému projektovému managementu. Jsou to zatím nepoznaní černí koně, kteří nejsou členy vedení univerzity či fakulty. Nejen univerzity mají problém se jmenováním mladých neostřílených manažerů do vedení projektů. V českých firmách je také obtížné prosadit projektového manažera, který není členem vrcholového vedení. Hierarchické myšlení a závist „neschopných“ vůči lidem s nasazením a zaujetím pro nové věci nedovolí pracovníkům bez dostatečně vysoké funkce zastávat pozici projektového manažera. Věřím, že tato kritická slova profesora Vosoby nejsou tolik adresována na univerzity, ale spíše do vedení organizací privátního sektoru. Více o tom, jaký je organizační design univerzit, prezentuji v kapitole 4.5 DP, která se zabývá hlavními výsledky výzkumu subsystému řízení – organizační struktura univerzit.

1.4.7 Řízení lidských zdrojů

Již několikrát jsem narazila na myšlenku, že lidský potenciál je to největší bohatství a klíčový zdroj, se kterým počítají všechny organizace, univerzity nevyjímaje. Jakým způsobem mají být řízeny lidské zdroje – to je oblast, která vydá na mnoho tlustých knih. Proto se v této části DP nebudu zabývat příliš širokou problematikou a zaměřím se jen na malou část užší oblasti, kterou vymezují jako řízení pracovního výkonu. Jak uvádí Tureckiová [45], řízení pracovního výkonu má cyklický charakter a lze jej tedy znázornit následujícím schématem:



Obrázek 4 Řízení pracovního výkonu na úrovni jednotlivce nebo týmu

Zdroj: Tureckiova, p. 53 [45]

Za východisko pro systémově pojaté řízení pracovního výkonu (Performance Management System, PMS) na úrovni organizace je považováno řízení podle cílů, nejrůznější motivační teorie a systémy formálního hodnocení. Od nich všech se však PMS liší svou komplexností a základními principy, tedy:

- Návaznost na firemní strategii, na firemní hodnoty a na klíčové faktory úspěchu.
- Spjatost s personálními systémy a procesy, zejména s procesy rozvoje zaměstnanců (osobnostní i profesní rozvoj).
- Zaměřenost na uspokojování potřeb a očekávání všech zainteresovaných, zejména zaměstnanců univerzity.
- Důraz na efektivní komunikaci a angažovanost vedoucích pracovníků univerzity na celém procesu.

V organizaci tak mohou vznikat dvě vzdělávací strategie, respektive dvě pojetí podnikového vzdělávání. Jejich použití se liší především ve dvou významných předpokladech:

První pojetí podnikového vzdělávání lze označit také jako „uč se, nebo budeš nahrazen!“ Management tímto způsobem jasně a zřetelně formuluje požadavek a cíl podnikového vzdělávání, kterým je dosáhnout vyšší výkonnosti zaměstnanců a konkurenceschopnosti firmy. Tím je dáno, že změny v pracovních návycích a chování jsou podmínkou dalšího setrvání v organizaci. Komunikace zaměstnavatele se zaměstnancem se dá reprodukovat těmito slovy: „Ukaž, co umíš. My to změříme a dle tvých výsledků tě zhodnotíme a odměníme.“ Na takto definované pojetí jsem narazila jako tazatelka při zkoumání subsystému řízení lidských zdrojů, které je na univerzitě uplatňováno. Více se dočtete v kapitole DP 4.6, která řeší hlavní výsledky DP subsystému řízení lidských zdrojů.

Druhé pojetí je zdánlivě obdobné. Také v něm mají pracovníci prokazovat svoji kompetenci tím, že podávají vysoký pracovní výkon a jsou flexibilní, tj. ochotní měnit své zvyky a své pracovní chování. I zde jsou k účasti v systému vzdělávání svým způsobem nuceni. Jde v něm však nikoli o učení se z obavy z možné ztráty zaměstnání, ale o posilování a rozvíjení osobnostního potenciálu. Lidé se učí proto, že si myslí, že je to užitečné a že nové znalosti budou mít na jejich další vývoj pracovní i mimopracovní pozitivní efekt. To však nepřichází samo, management organizace jim k tomu musí vytvořit podmínky a to nejen k tomu, aby se mohli učit, ale aby se nebáli nové naučené postupy používat v praxi. Jak píše v odborné literatuře Šigut [41], dokonce i za cenu možné chyby.

Mottem přístupu, který je mnohem lidštvější, by mohlo být známé baťovské heslo: „Chcete-li vybudovat dobrý podnik, vybudujte nejdříve sebe“. Nebo „Společně to zvládneme“, viz skripta Zelený [52]. Tím jsem se dostala do oblasti, která je v literatuře nazývána plánování a řízení kariéry. Na univerzitách je velmi kvalitně propracován systém plánování a řízení kariéry akademických pracovníků, který vychází zejména ze zájmu zaměstnanců samotných propracovávat svou kariéru vědce či tvůrčího pracovníka až na její vrchol, tedy k získání profesorského titulu. Jak je to však s kariérou univerzitních administrativních pracovníků? Postup po vertikále směrem vzhůru je na univerzitách velmi problematický. Zvláště u menších univerzit, kde je vysoký stupeň kumulace funkcí je nějaký funkční postup prakticky nemožný. Když se však vrátím k teorii řízení pracovní kariéry v podniku, vůbec nemusí vadit, že se na univerzitě neuvažuje o povyšování administrativy po vertikále směrem vzhůru. Kariérní postup nahoru totiž reprezentuje tradiční chápání kariéry. Pro moderní přístup ke kariéře je typický zcela jiný pohled na danou problematiku: kariérní postup směrem do šířky. Tento horizontální kariérní postup znamená obohacování a rozšiřování práce zaměstnanců, rozvoj jejich rozhodovacích

kompetencí. V takových organizacích jsou pak lidé vedeni k větší míře samostatnosti v myšlení i konání a zároveň s tím také k využívání všestranně výhodné týmové práce.

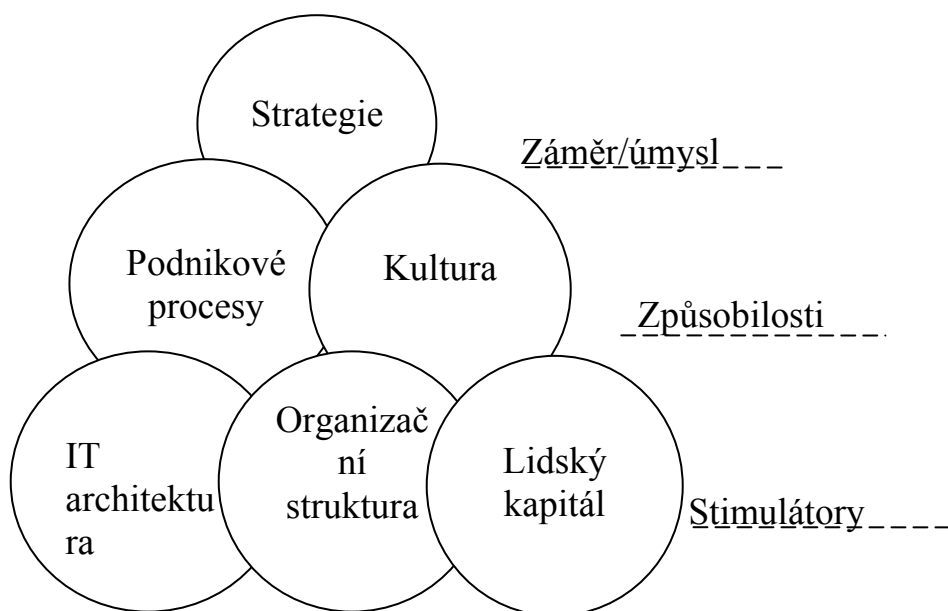
Vždy musí být rozvoj kariéry uskutečňován za součinnosti dvou jeho složek. Plánování kariéry, vycházející z aktivity zaměstnance, který se snaží najít a specifikovat vlastní představu o svém budoucím vývoji a řízení kariéry. Řízení kariéry je přitom aktivitou zaměstnavatele. Plánování kariéry se tedy rozhodně neobejde bez komunikace s managementem organizace a tím navazuje na druhou složku: řízení kariéry. Ve fázi řízení kariéry přebírá hlavní slovo management organizace, který po poznání plánu kariéry zaměstnanců může naplánovat způsoby vzdělávání a rozvoje lidí v organizaci. Projekty celoživotního vzdělávání nebo organizačního vzdělávání zaměstnanců nesmí postrádat kroky, které mají fungovat tak, že jsou vzájemně provázány:

- identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb,
- plán vzdělávání, jeho koncepce a projekty vzdělávacích akcí,
- realizace vzdělávání, respektive vzdělávacích akcí a rozvojových programů,
- hodnocení efektivity vzdělávání v organizaci.

Projekty vzdělávání na univerzitách získávají stále větší oblibu. Otázkou zůstává, zda je management univerzit schopen a ochoten pracovat na systematickém vzdělávání zaměstnanců tak, jak je to popsáno v uvedené teorii, kdy vedoucí pracovníci řídí kariéru svých podřízených, či zda alespoň o kariéře se zaměstnanci někdo hovoří. Hlavní výsledky DP se dotýkají poznatků v řešení řízení univerzitní administrativy ve vzdělávání a jsou uvedeny v kapitole DP 4.6, která se zabývá osobnostním rozvojem administrativy.

1.4.8 Vazby jednotlivých subsystémů

Kapitola o synergie subsystémů popisuje součinnost a provázanost jednotlivých subsystémů řízení (tj. například provázanost IT na podnikové procesy, problémy fungování organizační struktury ve firemní kultuře apod.) Cílem je popsat soubor subsystémů jako jeden fungující organismus. Způsob provázanosti subsystémů je popsán následujícím schématem viz obrázek číslo pět.



Obrázek 5 Model 6b – Model šesti bublin

Zdroj: Truneček, p. 54 [43]

Jak uvádí Truneček [43], pro systémové řízení organizací jsou podstatné vazby jednotlivých subsystémů, které jsou podrobně popsány v kapitolách DP od kapitoly 1.4.2 Proces tvorby strategie do kapitoly 1.4.7 Řízení lidských zdrojů. Šest subsystémů organizačního řízení v Modelu 6b lze schématicky znázornit tak, jak je ukázáno na modelu šesti bublin, viz obrázek 5.

Model podle Trunečka rozeznává šest subsystémů, které Truneček podrobil zkoumání v šesti oddělených blocích tak, jak jsou v DP popsány výše. Těchto šest subsystémů řízení uznává strategii jako hlavní záměr a společný úmysl univerzity, univerzitní procesy a univerzitní kulturu jako hlavní způsobilosti vysoké školy a technologickou, organizační a personální architekturu jako hlavní stimulátory výkonnosti univerzity. Jestli jsou tyto subsystémy vzájemně provázány je otázkou, na kterou je třeba najít odpověď.

Strategie definuje zaměření organizace, její cíl a smysl podnikání. Je nositelem hlavní myšlenky a vyžaduje, aby všechny aktivity byly této „generální vrchní bublině“ podřízeny. Ve strategii musí být správně definovány hlavní procesy, kvůli kterým organizace funguje. Správné nastavení strategie je však podmíněno celou

řadou fungujících dalších činností, které organizaci uzpůsobí ke splnění strategických cílů. Těmito dalšími činnostmi jsou podnikové procesy a kultura organizace. Růst organizace, zlepšování vnitřního klimatu, zdokonalování procesů je stimulováno zaměstnanci firmy, kteří jsou motivováni k dalšímu vzdělávání, dále promyšlenou a účinnou technickou architekturou a správně nastavenou organizační strukturou, která se od přísně hierarchicky orientované přeměňuje na plošnou, případně na řízení pomocí projektů.

V rámci zkoumání synergie subsystémů je tedy vhodné položit si například následující otázky:

- Co je na univerzitách považováno za hlavní problém v řízení?
- Který problém na veřejných vysokých školách pociťují zaměstnanci univerzity jako nejnaléhavější?
- Jak jsou problémy vyplývající z případné nedostatečné synergie subsystémů řízení řešeny?
- Pokud je na univerzitách zjištěna dobrá synergie subsystémů, jaké z ní plynou přínosy?
- Jestliže je na univerzitách zjištěna špatná součinnost subsystémů, jaké způsobuje poruchy a komplikace pro systémy řízení univerzit?

Odpovědi na předložené otázky lze najít ve výsledcích disertační práce, tedy především ve čtvrté a v páté kapitole DP.

1.5 Klienti vysokých škol

Zvláštní pozornost si v DP zaslouží bližší specifikování používaného pojmu „klient vysoké školy“. Jestliže se opírám o model výzkumu, který obsahuje ve svém středu klíčové slovo „klient“ (viz obrázek sedm, model vlastního výzkumu, třetí kapitola DP), pak jeho správná interpretace bude důležitá pro stanovení správného dalšího postupu práce a pochopení bližších souvislostí výzkumu, který je součástí DP.

Pro definici klienta vysoké školy je publikována v časopise Aula studie Karpíška [18], který vnímá jako podstatné pro hodnocení kvality (neuniverzitních) vysokých škol vyjasnění definice – co je to kvalita. Domnívám se, že to, co platí v oblasti kvality pro neuniverzitní vysoké školy, lze zobecnit také na veřejné vysoké školy univerzitního typu, jimiž se ve své disertační práci zabývám. Jedna z definic vyjadřuje kvalitu jako „vhodnost k danému účelu nebo použití“, další zdůrazňuje uspokojení zákazníka. Normy ISO 9000:2000 definují kvalitu jako „schopnost souboru inherentních znaků výrobku, systému nebo procesu plnit požadavky zákazníků a jejich zainteresovaných stran“. Další, právě pro neziskový sektor a sektor služeb zvláště zajímavá, je formulace, že „kvalita je vyloučení ztrát“, kdy pod ztrátami je možno vnímat nejenom ty materiální, ale i plýtvání zdroji finančními, energií a lidskými zdroji, časovými dispozicemi studentů apod. Podle Karpíška mají všechny společný základ – snahu najít efektivní cestu, jak uspokojit potřeby a očekávání vymezených skupin zákazníků, uživatelů či dalších zainteresovaných subjektů.

Jestliže tedy chceme věnovat pozornost kvalitě studia, musíme se zaměřit na vymezení okruhu zákazníků, jejich očekávání a hledání způsobu, jak jim co nejlépe vyjít vstříc. Na univerzitách je vymezení zákazníka poněkud komplikované, proto se, podobně jako další odborníci, kteří se věnují problematice kvality a řízení vysokých škol odkloňují od slova „zákazník“ a dále používám již jen pojem „klient“. Je to dáno také tím, že vymezení klienta vysoké školy není zcela jednoznačné.

Prvním klientem univerzity, který je zcela evidentní a nezpochybnitelný je její student. Není však jediným klientem. Student si neplatí za své studium přímo, na veřejných vysokých školách, kde není zavedeno školné, si platí jen za služby, které studium doprovázejí. Značná část prostředků na poskytování vzdělávacích služeb v terciární sféře přichází ze státního rozpočtu. Druhým klientem je tedy stát, který

řídí vysoké školy zejména prostřednictvím ministerstva školství. Nadřízené ministerstvo hlídá kvalitu vysokých škol také za pomoci dalších komisí, zejména Akreditační komise, která přímo dohlíží na úroveň studia, které musí splňovat určité zákonem stanovené požadavky a také požadavky, které jsou kladeny na naplnění cílů studia.

Dalším významným klientem univerzity, který je přizván do procesu ovlivňování podoby vysokoškolského studia a formulování očekávání je odborná veřejnost a představitelé praxe v příbuzných oborech. Jejich úlohu jako zákazníků univerzity můžeme spatřovat v projektech, které propojují praxi s univerzitním zázemím v oblasti vědy a tvůrčího výkonu. Využití tvůrčího potenciálu studentů a akademických pracovníků pro získání vyšší kvality výrobků a služeb v soukromé sféře je snahou firem, která se na univerzitách setkává s pochopením.

Čtvrtým významným klientem univerzity je samotný zaměstnanec, tedy akademický pracovník i pracovník zabezpečující podpůrné procesy na vysoké škole. Mnozí z nich jsou, podle Karpíška, ve vztahu interních klientů. To znamená, že navazují svou práci na výstupy práce někoho jiného ve škole, ať už jde o návaznost ve studiu, návaznost na hodnocení práce studentů od jiného vyučujícího, spolupráci při přípravě obsahu studia nebo studijních textů, ale v mnoha případech i o administrativní a organizační záležitosti. I v těchto případech se jedná o uspokojení očekávání a potřeb navazujícího článku. Mluvíme-li o zaměstnancích univerzity jako o klientech, jsme v souladu s principem spolupráce, který je jedním z osmi atributů řízení podle selského rozumu, na který apeluje pan Tomáš Baťa.

Mezi klienty univerzity lze najít celou řadu dalších zainteresovaných skupin, jimž by měla univerzita při hledání svého přístupu ke kvalitě studia a služeb naslouchat. V případě státu se například jedná o úřady práce, finanční úřady, grantové agentury a ostatní vysoké školy. Studenti jsou také uchazeči o vysokoškolské studium, jsou budoucími absolventy, mají rodiny, které jim ve většině případů dávají finanční zdroje na umožnění studia. Klienti z oblasti firemní praxe se skládají z dalších zainteresovaných skupin, jimiž jsou média, zahraniční partneři, dodavatelé a odběratelé, neziskové organizace. Mezi příbuzné skupiny zaměstnanců univerzit patří například rodiny a přátelé zaměstnanců.

V systému řízení tak, jak jej popisují v disertační práci lze zaznamenat, že každý klient a partner, který je zainteresovaný na kvalitě univerzity, může mít jiná očekávání. Celý systém řízení však vede ke zvýšení kvality školy, kdy v centru jejího zájmu musí vždy stát klient.

2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Cíle disertační práce jsem formulovala tak, aby respektovaly její původní záměr. Jestliže se v zadání hovoří o návrhu na zefektivnění systému řízení a hospodaření, je potřebné, abych pro ujasnění budoucího postupu a používání výrazů, se kterými budu dále pracovat, vymezila pojem „systém řízení“. Je to proces, který je komplexním popisem fungování organizace jako systému. Do systému řízení organizace spadají tyto oblasti, jak uvádí studie Systémy podnikového řízení na VŠE Praha [42]:

- podnikové procesy,
- podniková kultura,
- technická architektura,
- organizační struktura,
- systém řízení lidských zdrojů.

Ve studii prof. Trunečky [42] je systém řízení organizace vymezen jako soubor mnoha vzájemně provázaných principů a pravidel, která paralelně a koordinovaně řeší více problémů najednou v zájmu dosažení společného cíle.

Podle Trunečky principy, na základě kterých jsou řízeny Baťovy závody, jsou specifické tím, že respektují spolupráci a provázanost v zájmu dosažení společného cíle. Jaké jsou to přístupy, které uplatnil při řízení svého úspěšného podniku Tomáš Baťa? Můžeme jmenovat nejen teorie ale i jejich inspirující principy a zamyslet se nad aplikací těchto zásad na organizaci jiného typu, než je průmyslový podnik – na univerzitu. Tím se přesuneme při zkoumání teorií řízení z podnikatelského prostředí do veřejnoprávního sektoru. Je třeba vnímat organizaci jako jednotný sociálně ekonomický systém. Jedině tak je možno porovnávat principy, které fungovaly v obchodní společnosti a aplikovat je na organizaci, která plní své poslání ve veřejném sektoru ekonomiky, v oblasti vzdělávání.

Mezi přístupy k řízení podniku podle Trunečky můžeme zařadit manažerské myšlení a jednání, které dokáže pružně reagovat na změnu podmínek, ve kterých se momentálně řízené organizace nacházejí. Za takové přístupy, které řídí organizaci jako celek a nezaměřují se jen na její dílčí části, lze počítat: procesní řízení, TQM a reengineering, teorie omezení, řízení otevřenou knihou a orientace na projekty.

Z daných přístupů vychází i systém podnikového řízení, který v praxi uplatnil Tomáš Baťa. Principy systému řízení Tomáše Bati byly tak samozřejmé, že dostaly název podle svého počtu a podle zdravého myšlení, „selského rozumu“, tedy osm principů selského rozumu, jejíž zkratka je „8S“. Jedná se o tyto principy:

1. Světová třída
2. Spolupráce
3. Sebeřízení
4. Spoluúčast
5. Spoluvlastnictví
6. Samostatné řízení
7. Společné podnikání
8. Soutěživost

Je však možné srovnávat samostatný hospodářský subjekt typu vysoká škola, tedy neziskovou organizaci s podnikatelským subjektem? Jak uvádí Světlík [40] hlavním cílem školy není dosažení zisku, maximalizace tržního podílu, trvale udržitelný rozvoj či jiný ekonomický cíl. Hlavním cílem je vybudování efektivní školy, o jejíž služby je zájem.

Pojem efektivní škola je široký a často je také špatně chápán. Jeho obsah je mnohdy nesprávně redukován pouze na ekonomickou podstatu.

Efektivní školou rozumíme takovou vzdělávací instituci, ve které jednoznačně dochází k většímu osobnímu rozvoji žáků a studentů, než by se dalo očekávat vzhledem k jejich úrovni na vstupu, při čemž k tomuto osobnímu rozvoji dochází v příznivém edukativním prostředí, v souladu se zájmy a potřebami společnosti a to ekonomicky efektivním způsobem.

Hlavními atributy efektivní školy podle Světlíka [40] jsou:

1. Profesionální vedení.
2. Sdílení vize a akceptování cílů organizace akademickými a ostatními pracovníky.
3. Pozitivně orientovaná kultura organizace (na studenty).
4. Pozitivní motivace akademických a vědeckých pracovníků a studentů.
5. Evaluace vzdělávací, výzkumné a tvůrčí práce univerzity.
6. Učí se organizace.
7. Otevřená organizace.
8. Vzdělávání a jiné aktivity probíhají ekonomicky efektivním způsobem.

Jak je patrné z výčtu znaků efektivní školy, ekonomická efektivnost je jedním z předložených osmi atributů. Konstrukce modelu či metodiky pro ekonomicky efektivní způsob hospodaření je primárním cílem práce.

Primární cíl

Primárním cílem mé práce je připravit soubor informací k definování efektivního systému řízení, který má přímý či nepřímý dopad na efektivní alokaci vnitřních finančních zdrojů univerzity.

V disertační práci si kladu za cíl podrobit výzkumu způsob uplatnění subsystémů řízení na vysokých školách. Za subsystémy řízení jsou považovány:

- strategie,
- procesní řízení,
- kultura univerzity,
- organizační struktura,
- technická architektura,
- řízení lidských zdrojů.

Dílčí podpůrné cíle

Podpůrným cílem výzkumu je zjištění, zdali jsou principy Baťova systému řízení uplatňovány na českých univerzitách a zdali je možno je používat a za jakých podmínek. K tomu je nutno zkoumat uplatnění jednotlivých atributů principů Baťova systému řízení tak, jak jsou definovány v literatuře (Nádvořík) [26].

1. atribut SŘB – Světová třída, Soutěživost, Společné podnikání – lze hledat ve využití procesu stanovení strategie univerzity.

Zjištění, zda je na univerzitách důsledně uplatňováno systematické strategické plánování činnosti tak, že cíle strategie jsou sdíleny všemi zaměstnanci univerzity.

2. atribut SŘB – Spolupráce

Zjištění, zda jsou nastaveny všechny administrativní procesy tak, aby fungovaly s maximální efektivitou. Zjištění jakým způsobem procesy

souvisejí s vyhláškou 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon o finanční kontrole ve veřejné správě 320/2001 Sb. [50]. Zjištění, zdali se dají na univerzitě identifikovat mechanismy, které brání spolupráci a jakým způsobem lze spolupráci podporovat.

3. atribut SŘB – Samostatné řízení

Zjištění, jak je tvořena organizační struktura univerzit a zdali lze nalézt v organizační struktuře univerzit střediska, která bychom mohli nazývat hospodářskými středisky.

2.1 Hypotézy

Hypotéza představuje předběžné tvrzení, představu o vztahu mezi zkoumanými proměnnými a s tím související předpoklad budoucího chování systému, viz Pavlica [29]. Při formulaci hypotéz jsem se držela následujících zásad:

- hypotézy jsou formulovány stručně, jednoznačně, logicky a jednoduše,
- hypotézy jsou formulovány ve formě oznamovací věty,
- hypotéza je ověřitelná, tj. všechny proměnné jsou definovány operacionálně, tzn., že hypotéza nevysvětluje, co určitá věc či jev je, ale jak se to pozná (změří),
- v hypotézách nejsou obsaženy osobní a kulturní soudy či preference,
- za hypotézu není vydávána definice nebo neurčité tvrzení.

Po uvedení cílů s ohledem na východiska je možno formulovat tyto hypotézy hlavní H1, H2:

Hypotéza hlavní č. 1:

Na českých univerzitách není chápán systém řízení jako nástroj ke zlepšení ekonomického chování univerzit, který vede k získání spokojených klientů univerzity.

Forma zvolená pro výzkum: částečně strukturovaný rozhovor s členy managementu na českých univerzitách.

Hypotéza hlavní č. 2:

V jednotlivých subsystémech řízení existují nedostatky, jejichž odstraněním lze dosáhnout toho, že univerzita zlepší své ekonomické chování.

Forma zvolená pro výzkum: Porovnání odpovědí členů managementu na českých univerzitách s teorií, která je publikována o všech předem vymezených oblastech subsystémů řízení.

S ohledem na charakter předkládané práce a s ohledem na podpůrné cíle byly vytipovány následující pracovní hypotézy (HP1, HP2) disertační práce. Hypotézy pracovní vycházejí z některých principů Baťovského selského rozumu „8S“. Jsou zjednodušeny tak, aby vyhovovaly kritériím pro konstrukci hypotéz.

Hypotéza pracovní č. 1 – Strategie uplatněná v řízení.

Strategie, se kterou se bez problémů na univerzitě setkáte, je známa a srozumitelná jen nejvyššímu managementu univerzity. Střední a nižší články řízení ji neznají.

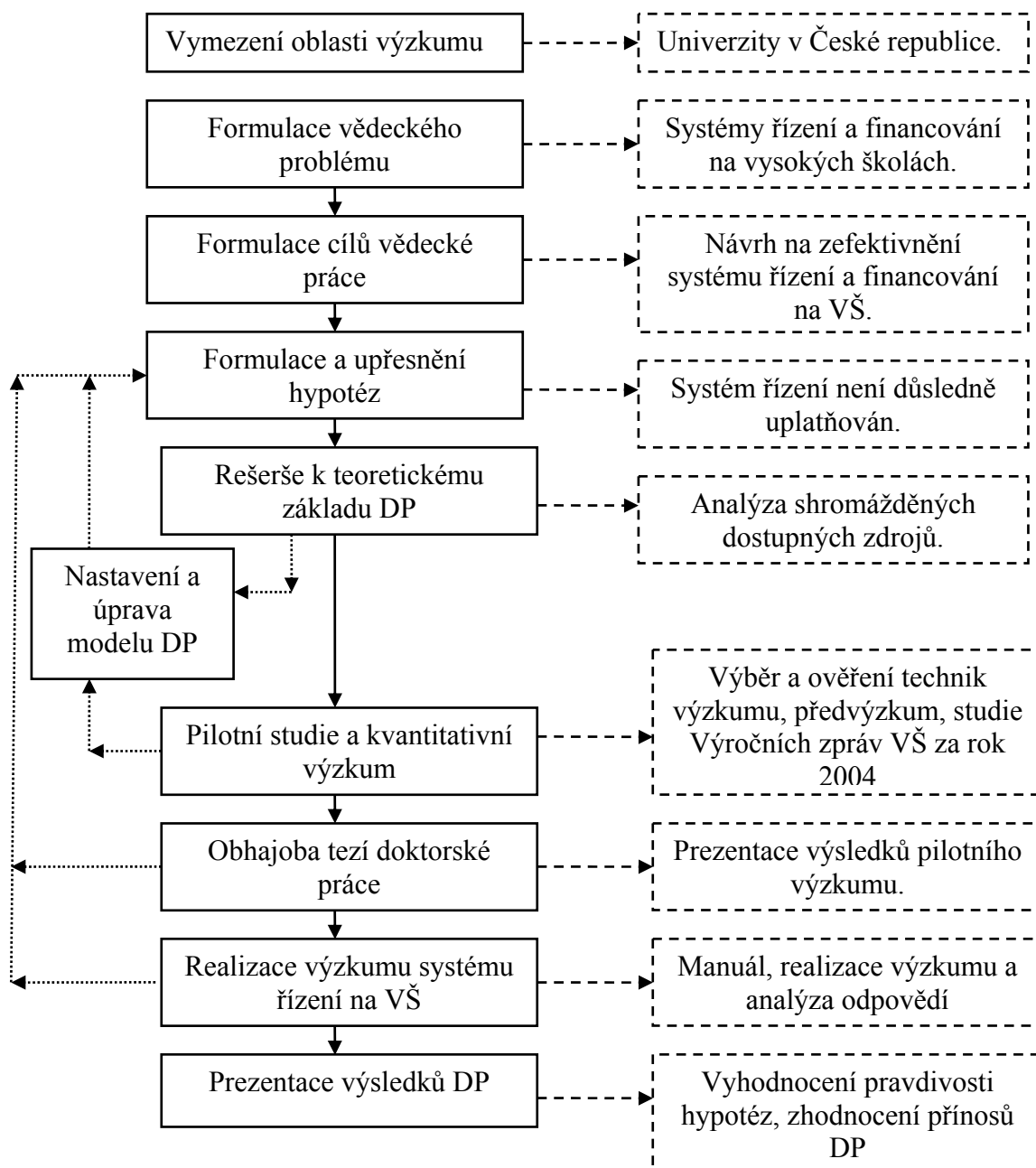
Hypotéza pracovní č. 2 – Samostatné řízení.

Na fakultách jsou ústavy samostatnými hospodářskými jednotkami. Vedoucími pracovníky těchto samosprávných jednotek je tato skutečnost vnímána jako správná cesta, která vede k efektivnímu nakládání s finančními prostředky.

Forma zvolená pro výzkum potvrzující či vyvracující platnost hypotéz pracovních 1 a 2: částečně strukturovaný rozhovor s řídicími pracovníky na univerzitách, studium literatury, studium dlouhodobých záměrů univerzit a kvantitativní výzkum.

3 ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ

Metodou pro zpracování mé disertační práce je naplnění všech bodů, které jsou nutné pro úspěšné zakončení DP a pro interpretaci výsledků. V následujícím schématu (obrázek 6) uvádím fáze řešení a zpětné kroky, které ovlivnily konečný výsledek mé disertační práce.



Obrázek 6 Fáze zpracování úkolu

Zdroj: vlastní zpracování

V první fázi formulace vědeckého problému bylo nesnadné definovat pojmy tak, aby bylo jasné, co se pod nimi skrývá. Proto bude pro čtenáře efektivní, abych některé významné používané pojmy na začátku popisu metody výzkumu vyjmenovala, popsala a vysvětlila.

Alokace finančních zdrojů na uskutečnění akreditovaných studijních programů – rozdělení těch zdrojů, kterými podle zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a podle dalších souvisejících pravidel Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy dotuje veřejné vysoké školy tak, že normativní základ násobí počtem přepočtených studentů a koeficientem, který diferencuje ekonomickou náročnost studijních programů.

Makroúroveň – alokace zdrojů na vzdělání ze státního rozpočtu na vysoké školy.

Mikroúroveň – rozdělení finančních zdrojů na realizaci studijních programů uvnitř vysoké školy.

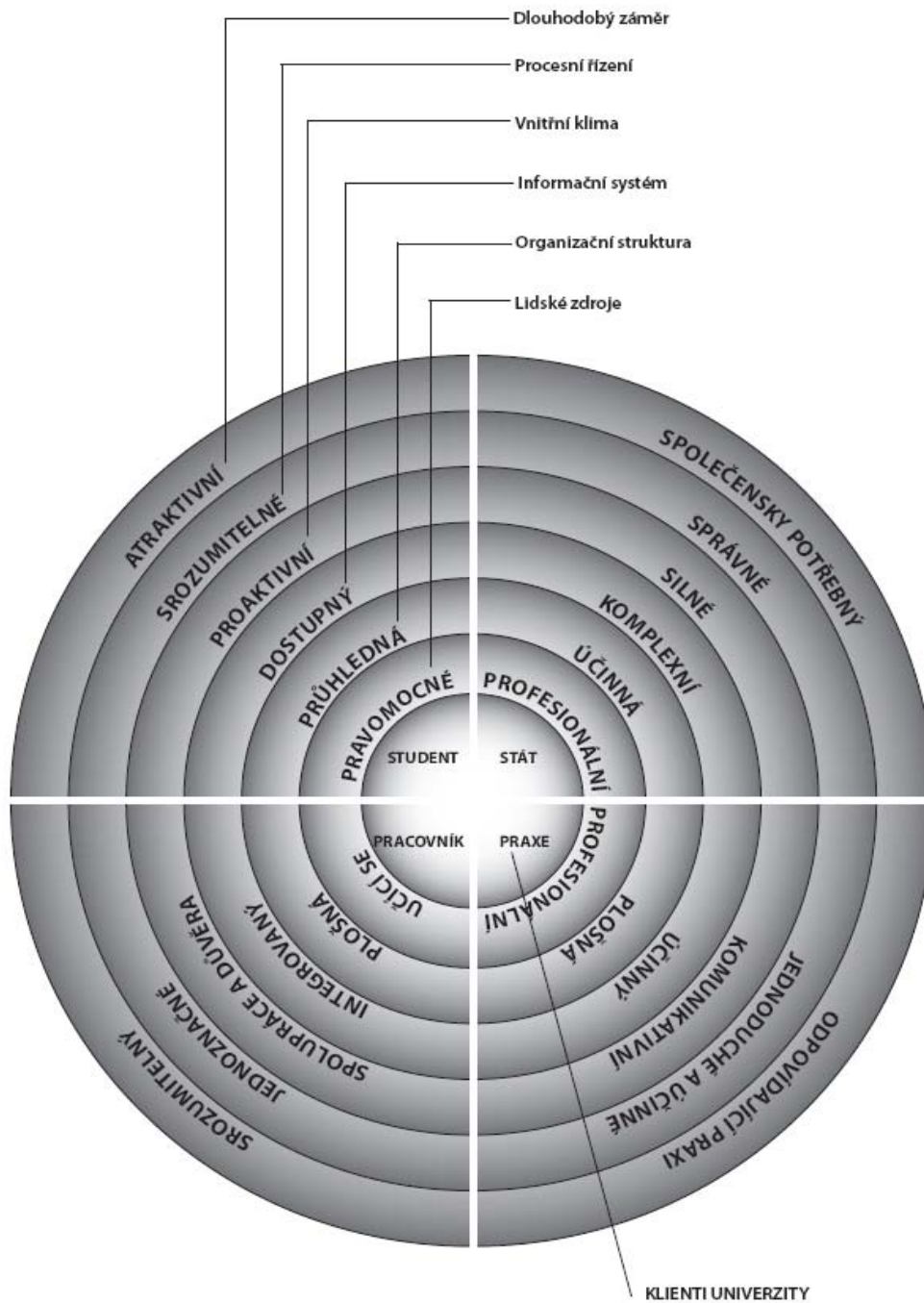
Ekonomicky efektivní systém řízení ekonomiky univerzity – v předkládaném výzkumném projektu jde o soubor pravidel a principů, které vedou k systematickému řízení vysoké školy.

Dotační ukazatele – v pravidlech pro hospodaření vysokých škol, která stanovuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy jsou stanoveny ukazatele, podle kterých jsou přidělovány dotační prostředky na jednotlivé univerzity. Tyto ukazatele jsou po schválení ministerstvem pro rozdělení dotačních prostředků ze státního rozpočtu závazné. Některé univerzity se jimi řídí i při rozdělení finančních prostředků uvnitř vysokoškolských institucí samotných.

Nová ekonomika – je charakterizována změnou ve stylu podnikání. Jediná jistota v epoše nové ekonomiky, kterou můžeme mít je to, že žijeme ve světě neustálé nejistoty.

Ústav, katedra, kabinet – pojmem je vždy myšleno pracoviště uvnitř fakulty, o kterém uvažuji jako o samostatném středisku. Jestliže hovořím o ústavu a o jeho řediteli, pak nemám na mysli vysokoškolský ústav podle zákona 111/1998 Sb. o vysokých školách, který je samostatnou součástí vysoké školy.

Model vlastního výzkumu



Obrázek 7 Model výzkumu: klient v centru systému
 Zdroj: vlastní zpracování

V průběhu řešení disertační práce přede mnou vyvstávaly různé nové úhly pohledu na definovaný výzkumný úkol, problematika systému řízení se začala projevovat v širších souvislostech. Proto jsem se uchýlila ke zjednodušujícímu modelu, který je graficky vyjádřen v obrázku 7.

V modelu výzkumu je prezentována hlavní myšlenka, která koresponduje s mými cíli disertační práce a s nastavením hypotézy hlavní číslo jedna. V centru pozornosti veškerých aktivit univerzity je klient. Rozčlenila jsem klienta na čtyři části tak, jak to odpovídá publikované teorii, která je blíže specifikována v první části disertační práce. Klient je obklopen šesti subsystémy řízení, které tvoří jeden celek, z nichž každý jinak působí na klienta podle toho, o kterého klienta se jedná. Například jestliže mluvíme o strategii univerzity, pak pro studenta musí být atraktivní, pro stát společensky potřebná, pro praxi odpovídající skutečným potřebám organizací a pro pracovníka musí být srozumitelná.

Proměnné modelu, kterými jsou vyjmenované převládající vlastnosti subsystémů řízení, mohou být pro každou organizaci různé. V předkládaném modelu výzkumu (obrázek sedm) jsem použila proměnné, které jsou žádoucí a které by při maximálním uplatnění v organizaci určitě vytvořily potřebnou synergii. Není možné změnit jeden subsystém řízení, aniž by tím byl zároveň dotčen a změněn subsystém jiný. Proto, je-li velmi rozdílné hodnocení jednotlivých subsystémů řízení, kdy například zaměstnanci univerzity vysoce hodnotí schopnost a použití samostatného hospodaření středisek uvnitř fakult či jiných součástí, ale velmi nízko hodnotí srozumitelnost a akceptaci dlouhodobého záměru, pak synergie, která z těchto vazeb vyrůstá, je také nízká. Nastavení organizační struktury opírající se o hospodářská střediska by mohlo stimulovat splnění strategie vysoké školy, avšak neděje se tak, neboť stimuluje pravděpodobně jen úzké zájmy některých zaměstnanců. Závěr, který je zde uveden je pouze příkladem, ve kterém jsem teoreticky ukázala, jak je možno chápat synergii subsystémů.

Jestliže proměnné modelu zkoumané reality budu umět změřit, pak budu moci stanovit, jak velká je prostupnost systému řízení univerzity a který subsystém řízení je nutno permanentně zlepšovat, aby se zvýšila synergie celého systému řízení. Tím, že jsem umístila do centra modelu klienta, zdůraznila jsem, že všechny proměnné mají vliv na jeho uspokojení, což je hlavním posláním nejen terciárního ale veškerého vzdělávání.

3.1 Návaznost předkládané disertační práce

Disertační práce některými svými metodami navazuje na stanovená kritéria hodnocení kvality VVŠ (Projekt „Rozvoj veřejných vysokých škol, finanční podmínky a předpoklady“). Disertační práce důsledně vychází z pravidel financování vysokých škol tak, jak byla publikována v dokumentu prof. Haasze a doc. Ježka.

Disertační práce svou zvolenou metodikou však zejména navazuje na práci prof. Trunečka, který ji publikoval v knize „Interní manažerský audit“ [43]. Metodika se řídí modelem šesti bublin a zkoumá systém řízení univerzity jako celek a systematicky. Tím je rozšířen výzkum interního manažerského auditu organizací, které byly založeny za účelem podnikání o organizace, jejímž posláním není maximalizace zisku ani udržitelný rozvoj, ale poskytování vzdělávacích a tvůrčích služeb pro celou společnost, tedy o neziskové organizace typu veřejná vysoká škola.

Disertační práce posunuje hranici poznání z oblasti „makroúrovně“, kterou je pro tento účel míněna alokace zdrojů na vzdělání ze státního rozpočtu na vysoké školy do mikroúrovně, za kterou výzkumník v návrhu projektu výzkumu považuje rozdělení zdrojů financování studijních programů uvnitř univerzity. Zejména studie České konference rektorů se zaměřuje na alokaci zdrojů na vzdělání, která směřuje ze státního rozpočtu na jednotlivé vysoké školy nebo jiné vzdělávací instituce. Disertační práce mapuje situaci uvnitř veřejných vysokých škol, vyhodnocuje postoje a názory vyššího i středního managementu na uplatňovanou metodu přerozdělení dotací na vzdělávání a tvůrčí výkon. Disertační práce prezentuje hodnocení systému řízení vysoké školy, který princip alokace finančních zdrojů přímo či nepřímo ovlivňuje.

3.2 Specifičnost a originalita výzkumu

Výzkum, který je součástí disertační práce, je soustředěn na vysoké školy a je originální tím, že se při výběru respondentů nezaměřuje pouze na osobnosti top

managementu univerzit. Naopak má za cíl oslovit skupinu středního managementu a to jak na fakultách tak na rektorátech. Porovnání názorů zaměstnanců rektorátu s názory zaměstnanců fakult a porovnání názorů top managementu a středního článku řízení může vnést nový pohled na systém řízení a přerozdělování finančních zdrojů uvnitř vysoké školy.

Disertační práce je specifická tím, že klade otázky směřující k efektivitě alokace finančních zdrojů univerzity na financování studijních programů a sleduje skutečné či teoreticky potřebné motivační aspekty alokace. Přitom se však otázky využití ve výzkumu přímo netýkají způsobu rozdělování finančních zdrojů. Efektivitu alokace zjišťují nepřímo pomocí výzkumu, který je zaměřen na systémy řízení.

Disertační práce je ojedinělá ve své možnosti vyčíst a definovat připravenost managementu vysokých škol na procesy změn a to z výsledků analýzy, která mapuje chápání strategie univerzity, procesní uspořádání či vnitřní klima vysoké školy, organizační strukturu, architekturu IS a lidské zdroje. Výzkumné otázky a očekávané odpovědi se nezastavují na hranici, kde vysoká škola začíná, ale zkoumají způsoby alokace finančních zdrojů uvnitř univerzit. Výzkum tím navazuje na charakteristiku alokace zdrojů na vzdělávání, která směřuje z úrovně ministerstva na jednotlivé vysoké školy.

Systém vnitřního rozpočtování a jejich organizování je vnitřní věcí samotných vysokých škol. Přitom je tato problematika sama o sobě specifická a neopakovatelná pro jiné prostředí, tedy pro jiné organizace neziskového sektoru. Systém řízení procesů rozpočtování a plánování se může odehrávat za různých podmínek a v různém kulturním prostředí vysokých škol, může se odehrávat na základě různého strategického přístupu a za pomoci procesů, které jsou pravidelně se opakující či vždy nové.

Za další originální přínos mé disertační práce vzhledem k tomu, že je obhajována na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, považuji možnost srovnání principů systému řízení tak, jak by mohly být uplatněny podle Systému řízení Baťa a systému řízení univerzit, jak jsou uplatňovány nyní. Nejde přitom o násilné ohýbání systému řízení podniku podle baťovských principů, ale o jejich smysluplnou aplikaci v podmínkách moderní doby a v podmínkách a prostředí neziskového sektoru, v podmínkách zaměřených na model fungování moderní efektivní školy.

3.3 Postup zpracování disertační práce

Výběr vzorku respondentů nebyl založen na náhodném výběru, i když optimální systém je založit výběr respondentů na rovnoměrném zastoupení napříč organizační strukturou univerzity. Dotazy, kladené v průběhu strukturovaného rozhovoru jsou na odborné úrovni, proto byli k rozhovoru vytipováni jen takoví zaměstnanci vysokých škol, kteří splňují kritérium kompetentnosti k odpovědím na otázky kladené v rámci výzkumu pro DP. Jde zejména o vedoucí ekonomických odborů, vedoucí dalších odborů na rektorátech, tajemníky fakult, ředitele součástí a ředitele ústavů, částečně strukturovaný rozhovor však byl veden také s kvestory a rektorem univerzity.

Výběr univerzit, které jsou vhodné pro dotazování vedoucích pracovníků, je učiněn nenáhodným výběrem. Kritériem nenáhodného výběru je ochota ke komunikaci a ke spolupráci při vlastním provádění výzkumu. Dalším kritériem pro výběr byl zájem o interpretování výsledků výzkumu pro univerzity. Osloveny byly tyto vysoké školy: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Západočeská univerzita v Plzni, Janáčkova akademie múzických umění v Brně, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Univerzita Palackého v Olomouci, Vysoké učení technické v Brně, Masarykova univerzita v Brně, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, České vysoké učení technické v Praze, Vysoká škola chemicko-technologická v Praze a Technická univerzita v Liberci.

Pro kvantitativní šetření byly podrobeny zkoumání tyto univerzity: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Vysoká škola chemicko technologická v Praze, Univerzita Palackého v Olomouci, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, České vysoké učení technické v Praze, Technická univerzita v Liberci, Akademie výtvarných umění, Vysoké učení technické v Brně.

Na výše jmenovaných devíti univerzitách byl proveden kvantitativní průzkum ekonomických ukazatelů, k jejichž zpracování jsem použila Výroční zprávu o hospodaření za rok 2004. Povinností každé vysoké školy podle zákona 111/1998 Sb. o vysokých školách je zveřejnění této zprávy na webových stránkách, proto sběr dat byl možný a bylo možno objektivně zjistit požadované informace.

3.4 Metody pro sběr dat

Metodami pro sběr dat ve výzkumu míním výběr konkrétní techniky zjišťování informací nebo konstrukci této techniky pro danou problematiku. Podle metodologie, kterou jsem čerpala z publikace Pavlica a kol. [29] jsem vybrala obě základní metody – metodu kvalitativního výzkumu a metodu kvantitativního výzkumu.

Metodou kvantitativní v tomto případě rozumím obecný metodologický postup pro získávání a zpracování údajů týkajících se zkoumané problematiky, umožňující dosáhnout zvoleného cíle. Technika je konkrétní nástroj dosažení tohoto cíle. Aby byla zvýšena validita výzkumu, využila jsem kvantitativní výzkum zejména pro zjištění hodnotových a poměrových ekonomických ukazatelů vysokých škol.

Pro zjištění systému řízení na univerzitách jsem využila kvalitativních technik nebo technik, které jsou na hranici kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Kromě dotazníku, který spadá do kvantitativních technik, jsem uskutečnila kvalitativní rozhovor. Podle Pavlici [29] lze výzkumný rozhovor vymezit jako proces, jehož cílem je prostřednictvím záměrně vyvolané interakce mezi tzv. tazatelem a respondentem získat informace, potřebné k pochopení určité problémové oblasti, v tomto případě problému, týkajícího se stávajícího systému řízení na univerzitě. Zatímco pro kvantitativní metodologii je typický tzv. standardizovaný či strukturovaný rozhovor, pro kvalitativní výzkum může být takový rozhovor sice předem připraven v několika alternativách, avšak vlastní rozhovor pak probíhá víceméně volně a výzkumník se řídí logikou a je stále na něm, jaké otázky položí. Zůstává snahou postupovat systematicky od ověření vztahů na nejjednodušší rovině až ke vztahům na rovině složitější. Dodržet právě uvedené pravidlo je nejsložitější.

Pomocí škálování jsem v rámci kvalitativního rozhovoru známkovala odpovědi tak, aby mohly být sečteny názory zaměstnanců různých univerzit, a tím jsem získala data, která jsem mohla interpretovat v jejich souhrnu.

Pro svou komplikovanost a v dané oblasti výzkumu potřebu znalosti z oboru psychologie jsem nevybrala žádnou komplikovanou metodu kvalitativního výzkumu. Při realizaci rozhovorů jsem měla k dispozici dotazník, otázky jsem však pokládala podle momentální situace a podle toho, o jaké oblasti se respondent rozhovořil více, případně v jaké oblasti měl větší znalosti o zkoumaném jevu.

Z toho důvodu považuji rozhovory s respondenty za inklinující ke kvalitativnímu výzkumu. Kvalitativní metodu spatřuji především v tom, že rozhovor, který byl připraven, se stával částečně strukturovaným v okamžiku, kdy respondent projevil zájem o určitou zkoumanou oblast a rozvedl ji na osobním příkladu ze své praxe, nebo kdy respondent volně přešel z oblasti strategie například do oblasti vnitřního klimatu školy. V tom případě jsem netrvala na svém předem určeném pořadí otázek, ale dala přednost zpřesnění jiné části systému řízení. V některých případech však nebylo možno vrátit se k dřívějším otázkám, z toho důvodu jsem neměla na závěr k dispozici úplný počet odpovědí respondentů. Nedostatek v počtu odpovědí jsem kompenzovala metodou výpočtu pomocí váženého aritmetického průměru, kdy jsem chybějící odpovědi pomocí jednoduché statistické metody dopočítala tak, abych se dopracovala k objektivnímu výsledku.

Z odpovědí respondentů však vznikl pestrý a cenný výzkumný materiál, který jsem využila pro další hodnocení systému řízení či v některých případech jsem byla schopna konstrukce případových studií.

Tím, že jsem nejen známkovala odpovědi, ale také zaznamenávala komentáře respondentů, které jsem posléze vyhodnotila, jsem se držela metody, stojící na hranici mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem.

3.5 Reliabilita a validita výzkumu

Do procesu očekávaných zjištění zapadá fáze tvorby pilotního projektu – výzkumu „na zkoušku“. V pilotním projektu byly nastaveny všechny parametry dotazníku i systém vyhodnocování odpovědí. Fáze pilotního projektu volně přešla do jeho realizace, tedy do předvýzkumu, který splnil velmi důležitou úlohu. Sledoval na vybraných respondentech, jestli jsou otázky v částečně strukturovaném rozhovoru pokládány srozumitelně a jestli při svém zkušebním vyhodnocování korespondují s cíli výzkumu. Při předvýzkumu bylo nutno prakticky zjistit reliabilitu a validitu výzkumu a výzkumných metod.

Reliabilita výzkumných metod zkoumá spolehlivost, se kterou zvolená technika měří daný jev. V tomto výzkumu tedy zkoumá spolehlivost, se kterou je možné potvrdit, že výsledný souhrn odpovědí k danému jevu je stejný u různých výzkumů různých výzkumníků, kteří konstruovali výzkum na základě stejných či obdobných východisek. Reliabilita je tedy velmi problematická u strukturovaného rozhovoru

z toho důvodu, že nelze tvrdit, že dva různí lidé na stejné univerzitě budou mít na předkládaný jev stejný názor. Reliabilita je však naopak velmi silná u kvantitativního výzkumu, proto považují kombinaci obou technik při realizaci výzkumu za potřebnou.

Je-li výzkum reliabilní, pak může, ale nemusí být validní. Při zkoumání validity (platnosti) jde především o validitu údajů, nikoliv o samoučelnou validitu techniky. Validita údajů znamená, že je na základě určité teorie můžeme použít pro tvorbu závěrů, vysvětlení a předvídání jednání (respektive jevů). Platnost daných odpovědí je dána širší škálou vybraných vysokých škol s počty studentů nad 20 000 i s počty studentů do 2 000. Pestrost univerzit, na kterých se uskutečnily rozhovory s respondenty, zobrazuje graf v páté části DP.

Způsob, použitý k ověření platnosti údajů tohoto šetření se nazývá vnitřní validita. O vnitřní validitě hovoříme, jestliže můžeme data získaná ve výzkumu jednoznačně interpretovat a odpovídají-li současně zaměření výzkumu viz Pavlica. Jednoznačné interpretace dat je dosaženo mimo jiné uzavřeností otázek a použitím metody škálování odpovědí v dotazníku, což jsem využila.

3.6 Způsob analýzy dat

Analýza dat byla prováděna zejména na základě metody používání uzavřených otázek, které mají předepsanou variantu odpovědí. Data jsem po skončení rozhovorů zpřehlednila a přepsala do komplexní tabulky, která vystihuje jak strukturovanost dotazníku, tak zaměření jednotlivých otázek. Proto jsem v rámci přípravy výsledků výzkumu nejprve údaje seřadila v matici, která rozdělila četnosti názorů. Tak jsem získala souhrnné poznatky o analyzovaném problému. Četnost názorů jsem rozdělila podle škál a vyhodnotila z odpovědí. Sestavením odpovědí do kontingenční tabulky (matice) jsem získala výhodu v podobě nových pohledů na analyzovaná data. Například bylo možno vyhodnotit synergii subsystémů pomocí paprskového grafu tak, že jsem kombinovala odpovědi z různých subsystémů řízení do jediného grafu.

Pro výzkum jsem zvolila bodovací škálu, kde většinou hodnota bodu 1 označovala nejlepší hodnocení a hodnota 4 nejhorší známku pro daný jev. Pro komplexní hodnocení ve čtvrté kapitole disertační práce prezentující její hlavní výsledky je použita metoda, kdy jsou odpovědi respondentů vyhodnoceny pomocí

absolutního součtu bodovaných odpovědí při respektování různé váhy odpovědí. V průběhu výpočtu jsem musela standardizovat postup, kdy maximální počet respondentů byl 33. Pokud v jednotlivých odpovědích nebylo dosaženo maximálního možného počtu respondentů, odpovědi jsem přepočítala pomocí metody váženého aritmetického průměru a dopočítala vždy na počet odpovědí 33. Tak jsem dosáhla maximální objektivity při vyhodnocování odpovědí a nezkreslila celkové výsledky.

Jiný způsob jsem zvolila při vyhodnocování jednotlivých odpovědí, kdy jsem uplatnila zobrazení procentuálního zastoupení názorů respondentů z celku. V rámci vyhodnocení odpovědí na jednotlivé otázky, které jsou prezentovány v páté kapitole DP, kde jsem nezohledňovala případné nižší počty respondentů. To je vždy patrné z tabulky, která sumarizuje data pro níže uvedené grafické znázornění. Způsob analýzy dat je tedy transparentní a jednoznačný. Tabulka, ve které jsou odpovědi respondentů sečteny, je vždy součástí grafu.

Způsob analýzy shromážděných dat jsem zcela podrobila původním cílům disertační práce. Ve výzkumném rozhovoru jsem se zaměřila mimo jiné na oblasti, o kterých se na univerzitě často hovoří, ale není mi známo, zda tyto oblasti někdo podrobil systematickému zkoumání. Proto jsem zvolila způsob analýzy získaných údajů velmi citlivě a zahrнула do způsobu analýzy všechna rizika, která se mohla projevit. Zejména při zpracování a vyhodnocování kvalitativních rozhovorů velmi záleželo na mé objektivitě jakožto tazatele.

Při přípravě závěrečné zprávy z výzkumu jsem se setkala s některými problémy, které jsem ve fázi přípravy výzkumu a vyhodnocení pilotního projektu předvíдалa. Nejprve se ukázalo, že klíčovým a nikoliv jednoduchým krokem bude vrátit se k původním cílům a hypotézám výzkumu. To bylo obtížné proto, že jsem znala v závěrečné fázi o analyzovaném problému mnohem více informací, než jsem původně očekávala. Bylo však nutné, abych se při interpretaci výsledků výzkumu přidržela původního záměru a nenechala se rozptýlit širšími souvislostmi zkoumaného problému. Proto jsem zvážila nový jednoduchý model výzkumu (viz obrázek číslo sedm) a upravila jej tak, aby více vystihoval cíl pro zpracování disertační práce.

Dalším problémem, se kterým jsem se musela vypořádat, byla má nezkušenost. Na tomto místě si mohu znovu dovolit citovat slova Tomáše Bati. Podle skript Zeleného [52] se dá říci: „Chcete-li vybudovat velký podnik, vybudujte napřed sebe“. Psaní disertační práce a zejména fáze sestavení projektu výzkumu, metod jeho realizace a interpretace výsledků je budováním jeho autora. Měla jsem na

paměti slova Pavlici [29]: „Bude-li dobrý výzkumný projekt a to zejména ve fázi stanovení cílů výzkumu, hypotéz a jeho modelu, bude dobrý i jeho výsledek“.

Dalšími problémy, které jsem předpokládala, se týkaly oslovení respondentů na vyjmenovaných univerzitách. Úskalí jsem očekávala v obavě respondentů z prozrazení jejich názorů jejich přímým nadřízeným a v jejich snaze zatajit požadované informace. Bylo tedy nutno získat důvěru respondentů. Má obava se ve většině případů na univerzitách nenaplnila. Naopak jsem se setkala s velmi vstřícným postojem respondentů, který přičítám částečně zájmu dotazovaných o výsledky výzkumu. Všechna vyjmenovaná úskalí a mé obavy z osobního kontaktu s dotazovanými jsou částí etiky vědecké práce, kterou jsem se snažila v plné míře respektovat, viz Molnár [25].

V žádném případě jsem nepodceňovala požadavek „Right to quality“, který souvisí s prezentací výsledků výzkumu. Držela jsem se skutečných odpovědí respondentů a distancovala se od vlastních soudů pro daný zkoumaný jev. Jestliže publikuji své vlastní postřehy, které jsou podloženy výzkumným šetřením a zároveň vlastní praxí, vždy to je z textu DP patrné a to i v těch pasážích DP, kdy prezentuji případové studie. Jsem si vědoma nebezpečí možnosti získání zkresleného názoru čtenáře na stav systému řízení univerzit pod dojmem nepřesně či dokonce nesprávně interpretovaných závěrů z výzkumu. Po celou dobu zpracování disertační práce, ale zejména v její závěrečné vyhodnocovací fázi jsem cítila velkou odpovědnost.

Jsem si vědoma komplikovanosti problematiky, kterou se DP zabývá. Přesto jsem se neuchýlila jen k obecným formulacím, ale prezentovala výsledky s určitým kritickým akcentem ve snaze nevytvořit pouze popisnou práci, která shrnuje poznatky z teorie řízení, aniž bych je dostatečně konkrétně porovnávala se zjištěnou praxí.

Výsledky výzkumu je možno považovat za reliabilní, protože jsou srovnatelné s obdobným výzkumem, který prováděl jiný výzkumník za účelem zjištění odpovědí na příbuzné otázky ve stejném organizačním prostředí. Doktorka Soukalová [37] získala ze svého výzkumu, jenž realizovala na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně výstupní data z oblasti hodnocení vnitřního klimatu univerzity: úroveň mezilidských vztahů, tolerance, kvality vnitřní komunikace. Její výzkum také analyzoval otevřenost k inovacím, podmínky pro profesionální růst, proaktivitu (prosazování nových myšlenek), podporu inovací a znalost dlouhodobých cílů univerzity. Doktorka Soukalová v publikované metodice upozornila, že je nutno s výsledky zacházet šetrně, protože se jedná o citlivá data.

Vzhledem k tomu, že výsledky jejího výzkumu nebyly publikovány, získala jsem souhlas Soukalové s dílčím uvedením zobecněných výsledků „S–W analýzy“ a s porovnáním těchto výsledků s vlastními.

Porovnala jsem vnímání důležitosti a spokojenosti zaměstnanců s oblastí podmínek pro profesionální růst, podpory inovací a spokojenosti zaměstnanců se znalostí dlouhodobých cílů univerzity. Výsledky jsou vždy uvedeny v závěru kapitol, které se týkají hlavních výsledků práce a to ve dvou subsystémech řízení.

4 HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE

Ve čtvrté kapitole shrnující hlavní výsledky práce jsou prezentovány a komentovány výsledky výzkumu systému řízení univerzit. Kapitola je členěna do šesti subsystémů tak, jak je členěn výzkum. V sedmé části čtvrté kapitoly rozebírám součinnost a synergii subsystémů a vysvětluji, proč z mého pohledu nebylo možné zahrnout synergii do otázek, které jsem kladla jako tazatelka respondentům. Ve všech subsystémech jsou popsány stručně výsledky zkoumání s odkazem na nejlepší stav pro daný jev a nejméně vhodný stav pro efektivní řízení. Pro souhrnné hodnocení je s výhodou využit paprskový graf, který srozumitelnou formou seznamuje s případnými nerovnoměrnostmi v odpovědích. V úvodní části dalších kapitol komentuji nejzajímavější výroky respondentů pro hodnocení daného subsystému řízení, které většinou stojí na opačných pólech názorového spektra. Podrobné výsledky výzkumu jsou prezentovány v páté části disertační práce (Ověření hypotéz) kde jsou některé názory respondentů anonymně citovány tak, jak jsem je zachytila při rozhovoru, dále jsou výsledky kvantitativního výzkumu prezentovány v Příloze A a v Příloze B disertační práce.

4.1 Dlouhodobý záměr univerzit

V kapitole 1.4.2 DP upozorňuji na publikovaný postup pro správné sestavení strategie a způsob strategického myšlení, Bruce [4]. Současně v rámci teoretického poznání ve dříve uvedené kapitole 1.4 Systémy řízení organizací aplikuji myšlenky na podmínky univerzity, abych tak neztrácela kontinuitu s neziskovou sférou a s tím, komu jsou poznatky z DP případně určeny. Cílovou skupinou pro studium hlavních výsledků práce jsou: vyšší i střední management na vysokých školách, odborníci, zajímající se o oblast neziskové sféry a řízení organizací ve veřejném sektoru. Na základě výzkumu byly na univerzitách zjištěny nedostatky, které brání efektivnímu chování univerzit při sestavování její strategie. Zajímavým způsobem proces strategického plánování hodnotí některé názory respondentů, které jsem zaznamenala při strukturovaném rozhovoru:

První respondent se zmínil o tom, že na sestavení promyšlené strategie získala

univerzita transformační projekt, a proto se uskutečnilo několik setkání. Nejdříve se dotazovanému nechtělo na setkání odjet, ale potom byl vděčný, protože se tak dalo spojit několik různých zaměstnanců univerzity s jejich profesemi, které by jinak ani nepoznal. Na pracovním semináři k sestavení strategie byli i aktivní vědečtí pracovníci. Podle jeho mínění bylo výborné to, že prezentovat své názory mohli různí lidé z různých skupin. Na setkání byly realizovány maximálně otevřené diskuse za použití metody brainstormingu. Jednání vedla poradenská firma, kterou byli zúčastnění vtaženi do problematiky velmi dobře a profesionálně. Výstup, který byl na semináři zpracováván, nebyl jen tak, byl povinný.

Druhý respondent měl zcela jinou zkušenost a přiznal, že nikdy o sestavení DZ na univerzitě nediskutovali. Konstatoval však, že by byl rád, kdyby se o DZ v odborném kruhu relevantních pracovníků mluvilo. Proces sestavení DZ tedy probíhá tak, že každý vedoucí napíše a elektronicky zašle vedení do DZ své názory, ale výsledek se dozví, až si přečte DZ v podobě, která je již schválena. Při odborně vedené diskusi by byla příležitost některé věci si znovu vyjasnit, a to zejména v oblastech, kde není dostatečná koordinace. Respondentu připadalo, že nebyla zcela využita příležitost, aby své názory a záměry sladil s potřebami vedoucích pracovníků oblastí, na které svou prací přímo navazuje.

Na jiných vysokých školách přiznávají, že jejich jedinou strategií je přežít. Překážkou správné tvorby strategie, podle jeho názoru, je tradiční decentralizace, tedy takový typ organizačního uspořádání, kdy je univerzita sdružením nezávislých fakult. Jak jsem se během výzkumu mohla dozvědět, na této vysoké škole se rektorátu moc nedaří prosazovat jednotnou linii a ani se o to zatím nikdo nesnaží. Každý vedoucí pracovník se zabývá jenom krátkodobou perspektivou a dlouhodobou neřeší. Strategie fungovala tak, že už na začátku byly stanoveny nesplnitelné cíle, například kvantitativní rozvoj univerzity podle počtu studentů. Mladých lidí je však méně a nelze počítat s takovým nárůstem vysokoškoláků, jaký byl v DZ uveden. Poté, co si respondent z dlouhodobého záměru přečetl první větu, která byla z jeho pohledu nesplnitelná, dále už nečetl.

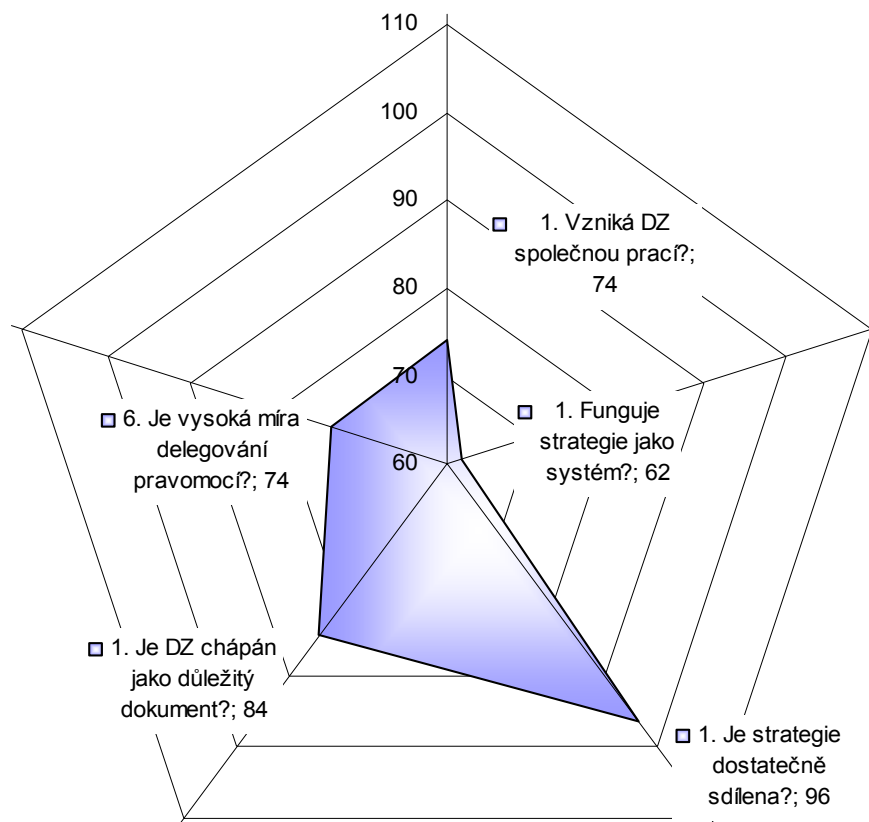
Jinde jsem vyslechla více radikální názor, který i pokus o sestavení strategie odmítl se slovy: „Jak je možno psát strategii, když finance jsou jen na jeden rok? Finanční prostředky na vzdělávání nejsou nárokové a pravidla se mění každý rok. Nedá se tedy, podle mého názoru, dopředu počítat s ničím.“

V prezentovaných názorech respondentů se můžeme dočíst, že se zaměstnanci na tvorbu strategie napříč pozicemi ve středním a vyšším managementu dívají poměrně rozporuplně. Při porovnání s teorií o strategickém řízení nemohu

přehlednout, že ve většině případů postrádá management univerzity přípravnou fází pro tvorbu strategie. Po vyhodnocení odpovědí pomocí výzkumných technik bylo možno sestavit následující graf, který výmluvným způsobem ukazuje na vnitřní rozpory v chápání procesu tvorby strategie.

V další části DP prezentuji grafické vyhodnocení rovnováhy jednotlivých aspektů procesu tvorby strategie a poté ve slovním komentáři vyhodnocuji poznatky výzkumu. Obdobně postupuji i v ostatních částech DP, popisujících další subsystémy řízení. Střed grafu v tomto případě reprezentuje nejlepší známka k odpovědi zkoumající daný jev. Pokud je možné do středu grafu umístit nejlepší dosaženou známku, vždy jsem ji takto uvedla. Tím se stává graf více srozumitelný. Ne vždy však bylo možno středu grafu využít pro znázornění nejlepší dosažené souhrnné známky.

Graf č. 2 reprezentuje souhrnné ohodnocení respondentů v jejich názorech na proces vzniku a implementace strategie univerzity.



Graf 2 Souhrnné hodnocení přístupu ke strategii univerzity

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf dává do souvislostí čtyři aspekty procesu tvorby strategie a princip ochoty k delegování pravomocí, který jsem zmínila jako podstatný ve fázi implementace strategie v kapitole DP 1.4.2, o procesu strategického plánování. Čím více ke středu grafu, tím lépe si univerzity, reprezentované odpověďmi respondentů, poradili s daným rysem. Tak například úplně nejlepší dosaženou hodnotou je hodnota 62, k čemuž jsem dospěla pomocí součtu hodnot odpovědí všech respondentů při maximálním počtu odpovědí respondentů 33. Tím že jsem ponechala souhrnnou hodnotu odpovědí respondentů, docílila jsem, dle mého názoru, maximální srozumitelnost grafického vyjádření. Nejlepší známka měla jeden bod, nejhorší známka 4 body. K nejlépe dosaženému hodnocení (62 bodů) či případně k průměrnému hodnocení, (80 bodů) pak vztahuji všechny odpovědi, které tak mohu porovnávat s nejlepším či průměrně dosaženým hodnocením.

Velmi dobře si univerzity umí poradit se systémovým přístupem k tvorbě strategie, který se ve svém bodovém hodnocení vyrovnal k nejlépe dosaženému skóre (hodnota 62 bodů). Systémový přístup v tomto případě znamená, že se tazatel zeptal, zda fakulty odvozují své cíle od cílů univerzitních. Průměrná známka jediného respondenta má hodnotu pod dva body (přesně 1,88 bodů), tedy poměrně kvalitní bodové ohodnocení. Dle mého názoru však tato realita není dána ani tak přístupem univerzit samotných, jako zákonem o vysokých školách [51]. Základní směry vývoje zpracovává nadřízené ministerstvo, tyto směry přebírá univerzita a rozpracovává je na své podmínky. Na základě DZ univerzity je pak materiál zpřesňován na podmínky fakult. Systémový přístup k tvorbě strategie je tedy více či méně logickým a přirozeným vyústěním procesu strategického plánování, který začíná ve vysokoškolském zákoně, napomáhá mu ministerstvo školství a je pro rektory a děkany závaznou zákonnou povinností.

V otázce znalosti strategie jsem zjistila horší hodnocení. DZ není dostatečně sdílen manažery na střední úrovni. Někteří se zmínili, že jde o formální dokument, jehož vypracování je zákonnou povinností, což dokumentuje vysoká hodnota odpovědí (84 bodů) daleko od středu grafu, která vypovídá o tom, že vedoucí pracovníci nepovažují DZ za důležitý dokument. Tedy v případě systémového přístupu je uzákonění tvorby strategie výhodou a předností, ale v oblasti chápání strategie jako důležitého dokumentu je spíše nevýhodou, neboť svádí k chápání dlouhodobého záměru jako formálního dokumentu.

O něco lépe se respondenti vyjádřili k metodě vzniku dokumentu. Skutečně vzniká společnou prací, většinou však v elektronické podobě, kdy manažeři spolu komunikují jen na této odosobněné úrovni. Při rozhovorech jsem se neseťkala (až na výjimku komentovanou výše v úvodu kapitoly 4.1) s analytickou částí a s monitorovacími postupy. Na většině univerzit je důraz kladen na fázi číslo dvě, fázi vlastního plánování, po zpracování DZ je dokument umístěn na www stránky a tím odpovědnost managerů jakoby končí. Fáze implementace je někde v pozadí, téměř nebyla respondenty zmiňována. Tedy hlavní proces sestavení začíná a končí uprostřed celého procesu a redukuje se jen na fázi plánování.

S celkově nadprůměrným výsledkem se lze setkat v oblasti delegování pravomocí. Na univerzitách se deleguje. Podle slov respondentů je šíře úkolů tak pestrá, že bez delegování není možný další vývoj. Top manažeři vnímají práci týmu svých kolegů (prorektorů a proděkanů, případně tajemníků) za klíčovou pro vývoj organizace. Jestli delegování pravomocí (celková známka 74) jako měkkého rysu fungování organizace jde ruku v ruce s příznivým klimatem a se správně nastavenou organizační strukturou univerzit – to bude otázkou rozboru v další části DP (kapitola 4.3) o kultuře univerzity a kapitola o designu univerzity (kapitola 4.5 DP).

Případová studie číslo 1 Studium strategie vhodně doplňuje kapitolu o chápání dlouhodobého záměru na univerzitě. Případové studie, které v DP prezentuji, jsou příběhy o tom, co vedoucí pracovníci komentovali při částečně strukturovaných rozhovorech a jak si poradili s určitým problémem v určitém časovém okamžiku. Případové studie tak dotvářejí výsledky výzkumu jinou formou, než komentované grafické znázornění.

Případová studie 1 Studium strategie

Podkladem pro konstrukci případové studie „Studium strategie“ jsou odpovědi respondentů.

Dlouhodobý záměr univerzity je pro pracovníka, který je vedoucím útvaru na rektorátu, klíčovým dokumentem pro jeho práci. Studuje nejen dlouhodobý záměr vlastní vysoké školy, ale také ostatních univerzit. Zaměřuje se ve strategických dokumentech na oblasti, které se přímo týkají jeho odbornosti. Motivací pracovníka je, aby zjistil, jakým směrem se ubírají v jeho profesní oblasti ostatní školy. Vedoucí pracovník nachází v cizích dlouhodobých záměrech opravdu inspirující

myšlenky. Výhodou je pro něj to, že se zabývá jen těmi, kterým ihned porozumí. Vedoucí pracovník však přiznává, že i když on sám je iniciativní ve studiu strategie vlastní vysoké školy, není tomu tak u ostatních jeho kolegů a to ani na úrovni středního článku řízení univerzity. Z toho se dá dovodit zkušenost, kterou má se sestavováním strategického záměru své univerzity.

Vedoucí pracovník nikdy nebyl u jednání, na kterém by společně vedoucí oddělení rektorátu strategii sestavovali. I když je poměrně zběhlý ve formulacích, které do strategického dokumentu patří, sám si není jist, jestli některým bodům vlastní univerzitní strategie rozumí stejně, jako nejvyšší vedení. Myslí si, že sjednocení pohledu na strategii by bylo užitečné, protože se obává, že to, jak chápe strategii je jen jeho představa, která nekoresponduje s úvahami rektora a prorektorů. Potřebuje od nejvyššího vedení slyšet, zda je jeho interpretace správná. Na strategický dokument totiž ihned navazuje mnoho konkrétních rozhodnutí a postupů našeho iniciativního vedoucího, jež má zálibu ve studiu strategie. Jedním z nich je výběr nových pracovníků.

Univerzita rozšiřuje své hranice a vytváří další odloučená pracoviště. Vedoucí pracovník útvaru rektorátu je zapojen do personálního vybavení těchto vznikajících pracovišť. V případě nových oddělení v jiných městech ale neví, zda bude součástí jeho útvaru po delší dobu nebo případně jen dva roky a poté se útvar osamostatní. Potřebuje správně vybrat typ zaměstnance, který bude vhodný na takové místo k přijetí případně nejen pro tento rok, ale s perspektivou delší než dva roky. Diskuse o dlouhodobém záměru by usnadnila jeho strategická rozhodnutí. Má sice šanci, zeptat se svého vedoucího, dotaz však je poměrně komplikovaný a vytržen ze souvislosti jednání o strategickém plánu by nemusel být správně pochopen. Proto se spoléhá při svých rozhodnutích dále jen na svou intuici. I když dlouhodobý záměr univerzity četl se zájmem, nedá se říci, že by jej znal.

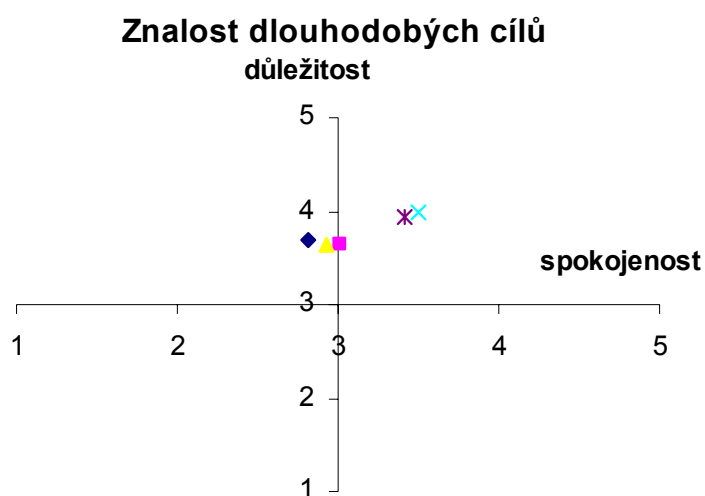
Výsledky výzkumu „S–W analýza“, který byl realizován na UTB ve Zlíně jsou reliabilní k výsledkům výzkumu, které jsou prezentovány v mé DP.

Na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně realizovala doktorka Soukalová výzkum, na jehož základě zjistila, že zaměstnanci fakult vnímají znalost dlouhodobých cílů jako méně důležitou a ve většině případů s ní nejsou spokojeni. Lépe se ve strategii orientují zaměstnanci rektorátní administrativy, kteří jednak znalost strategie považují za důležitější než jiní pracovníci univerzity a také jsou s její znalostí relativně více spokojeni. Hodnocení pro vnímání znalosti dlouhodobých cílů je

součástí kvadrantu I., který podle publikované metodiky Soukalové [37] reprezentuje slabé stránky univerzity.

Výzkum, který jsem realizovala v průběhu řešení své disertační práce hovoří o tom, že znalost dlouhodobého záměru univerzity a jeho srozumitelnost je nízká. Reliabilita mých výsledků výzkumu je prokázána tím, že v obou výzkumech se ukázalo, že úroveň vnímání důležitosti dlouhodobého záměru je nízká a je tedy slabou stránkou univerzity.

Na níže uvedeném grafickém vyjádření ilustruji reliabilitu výsledků výzkumu. Graf číslo 3 záměrně neuvádí konkrétní výsledky výzkumu podle fakult. Výjimku tvoří jen rektorát, protože jeho zaměstnanci z 99 % tvoří univerzitní administrativa, lze tedy díky jejich sumarizovaným názorům přibližně srovnávat názory akademické obce (fakulty) a ostatních zaměstnanců (rektorát).



✕ zaměstnanci administrativy na rektorátu
ostatní značky jsou označením pro hodnocení zaměstnanci fakult

Graf 3 Znalost dlouhodobých cílů

Zdroj: nepublikovaný výzkum vnitřního klima na UTB, podle publikované metodiky [37]

4.2 Procesní řízení

Správný procesní přístup podle teorie řízení vystihuje komentář dotazovaného, který odpovídal na otázku, zda preferuje řízení se zaměřením na výsledek či na správné fungování funkčního útvaru, který je složen z více profesí.

Respondent se domníval, že se nelze spoléhat ani na funkce, ani na předem stanovený výsledek a připadalo mu, že pravda je někde uprostřed. Podle něj situace na univerzitě vyžaduje mnoho kumulací funkcí, ale přesto na vedoucích místech musí být kreativní lidé a zaměstnanci administrativy musí být samostatní. Nefungoval by útvar, který by neměl ve svém vedení samostatného vedoucího, ale takového manažera, který by se stále ptal, co smí udělat a co nikoliv. Vedoucí oddělení musí mít výsledky v podobě správných rozhodnutí. Správná rozhodnutí jsou synonymem výsledku. Na druhé straně vedoucí musí také umět zvládat svou funkci. Musí mít tak široké znalosti, aby věděl a znal všechny souvislosti, na tom si dávají na univerzitě na klíčových pozicích záležet. Nelze tedy na žádném útvaru nic kamuflovat. Útvar musí žít svým vlastním životem. Ale lpíme také na splnění předem konkretizovaných úkolů. Vedoucí pracovníci by nebyli schopni plnit úkoly a dělat správná rozhodnutí, pokud by uvnitř nežili vlastními procesy přípravy a znalostmi dané problematiky v předstihu.

Odpověď respondenta lze rozšířit o další postřeh ze subsystému řízení z kategorie organizačního uspořádání. Otázka zněla: Můžete delegovat pravomoci na své podřízené, děláte to často?

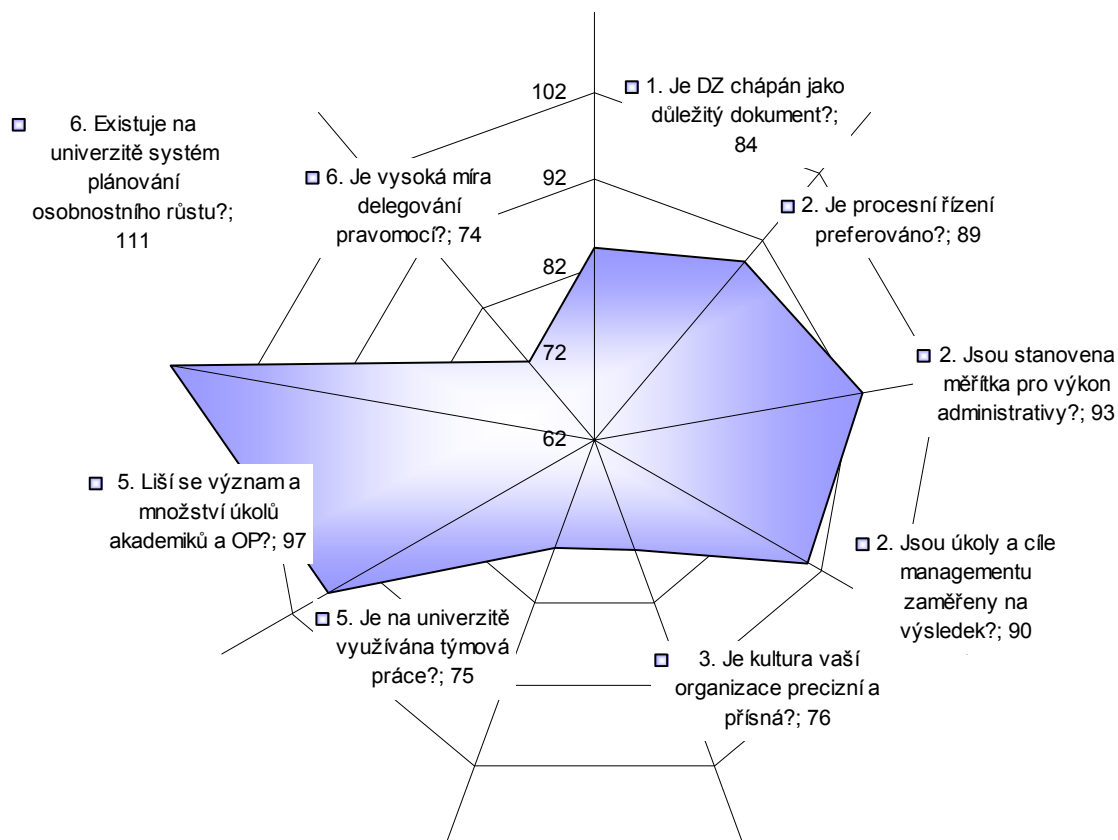
Odpověď potvrzuje platnost dříve předloženého tvrzení, kdy stejný respondent říká, že může delegovat jen to, co je rozumné. Respondent uznává, že pojetí „rozumnosti či nerozumnosti“ může být subjektivní pocit. O některých věcech však musí rozhodovat sám, zvláště tehdy, jestliže cítí, že je potřeba právě v této oblasti udělat změnu, nebo jestliže pochybuje, že daný proces je správně nastaven.

Na komentářích respondentů je dobře patrné, že tvrdé a měkké roviny řízení musí být v rovnováze, což mimo jiné znamená: nastavme procesy tam, kde jsou jasné a rozumné a delegujme pravomoci a odpovědnost za fungování jednoznačných procesů, vyhněme se předčasnému ukončení definice procesů tam, kde procesy vyžadují další analýzy, kdy není možné delegovat pravomoci (a zároveň odpovědnosti). Naopak spíše negativní postoj univerzit reprezentují další slova na adresu procesního řízení a nastavení metrik pro správné ohodnocení výkonu zaměstnanců.

Na jedné univerzitě respondent hovořil o tom, že se snaží zaměřit na procesy, aby nemuseli „hasit požáry“, ale hořet začne podle jeho názoru dříve, než je proces zmapovaný. Věci se jakoby připravují, ale už je potřeba řešit problémy, které se teprve pojmenovávají. Stále se učí za pochodu a na příkladech. Respondent uznal, že postupy musí být vytvořeny a v dalším komentáři upřesnil, že se tvorbě popisu procesů snaží pomoci.

Jinde bylo přiznání respondenta ke stavu procesního řízení na univerzitě více vyhraněné. Respondent komentoval svou snahu o uvedení jednoho procesu do života s tím, že zdůraznil, že se opravdu snaží zefektivnit práci. Řekl, že například jako krajní řešení nepřehledné situace zavedl skenování dohod o provedení práce. Pro něj jde o poměrně složitý objem financí, který je hůře finančně sledovatelný. Nechtěl už další, neefektivní kopírování a narůstající hromady papíru. V systému, který takto zavedl, je však práce s dohodami ještě složitější a pracnější, než obyčejné kopírování. Očekává, že časem tato metoda bude velkým přínosem, což se však zatím neděje.

Graf znázorňuje souvislosti a rozpory dílčích otázek, které jsem položila na adresu procesního přístupu k řízení univerzity. V grafu je zohledněn nejen vlastní subsystém procesního řízení, ale také chápání strategie, analýza vnitřního klimatu, lidských zdrojů a organizační struktura univerzit, což jsou subsystémy, které s procesním řízením souvisejí.



Graf 4 Souhrnné hodnocení přístupu k procesnímu řízení

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že se všechny atributy, mající vliv na procesní řízení vzdalují od nejlepší dosažené hodnoty a tím i od ideálního středu. Efektivní přístup k procesnímu řízení vyžaduje především plochou organizační strukturu a využití flexibilních týmů v organizaci. Procesní řízení potřebuje také poměrně volnou komunikaci a volný tok informací. Otázky, které se týkaly těchto oblastí, měly zjistit, zda jsou zaměstnanci skutečně v týmu schopni komunikovat a kooperovat při rozhodování. Vzhledem k tomu, že procesní řízení v podstatě není preferováno samotnými zaměstnanci, protože jak vidíme v grafu, dostalo souhrnnou známku 89 bodů, nemůžeme se divit tomu, že úkoly a cíle managementu jsou zaměřeny především na výsledek, což odpovídá mechanismu řízení pomocí funkcí (souhrnná hodnota je 90 bodů).

Smutnou skutečností je, že se na univerzitách nezabývají stanovením měřítek pro výkon pracovníků administrativy (93 bodů). Naskytá se otázka, jak tedy jsou pracovníci administrativy hodnoceni, když jejich výkony nejsou kvantifikovány a sledovány.

Případová studie 2 Metriky pro hodnocení výkonu administrativy

Podkladem pro konstrukci případové studie „Metriky pro hodnocení výkonu administrativy“ jsou odpovědi respondentů.

Na normálně fungující univerzitě jsou metriky pro pedagogický a tvůrčí výkon akademických pracovníků propracovány a akademičtí pracovníci jsou pravidelně hodnoceni jednou částí klientů univerzity – studenty, kteří studují daný předmět. Studenti tedy mohou v souladu s pravidly anonymně hodnotit svého pedagoga.

Pracovníci administrativy však nemají žádným způsobem hodnoceny výkony, jejich odměňování se tedy děje spíše na bázi subjektivních pocitů. Proto dal vedoucí ekonomický pracovník na poradě vedení podnět, aby byla administrativa fakulty a její vztah ke klientům univerzity hodnocen obdobným způsobem, jako jsou hodnoceni akademičtí pracovníci, tedy například po skončení letního semestru anonymně ve stejném informačním systému, jako je nastaveno hodnocení pedagogů. Na jeho neobvyklý návrh však bylo reagováno ostatními kolegy ve vedení odmítavě s tím, že studenti nemohou hodnotit práci administrativy, protože se jich netýká. Progresivní vedoucí, který navrhoval nový systém, bránil svou myšlenku s tím, že hlavním cílem univerzity je získání spokojených klientů a že jeho návrh je tedy veden snahou o získání zpětné vazby k práci ostatních zaměstnanců od klientů univerzity. Pokud nemají žádné kontakty se studenty, pak na fakultě nemohou pracovat, protože jejich práce přímo nesouvisí se strategickým cílem fakulty a univerzity. Navrhl, aby byl v tom případě udělán vhodný snímek pracovního dne administrativních pracovníků na fakultě.

Myšlenka, která je popsána v případové studii číslo 2 Metriky pro hodnocení výkonu administrativy, odpovídá (částečně) celkovému konceptu výzkumu. Na tomto místě si mohu dovolit připomenout hypotézu číslo 1, aniž bych zatím vyhodnocovala její pravdivost či nepravdivost:

Hypotéza hlavní č. 1: Na českých univerzitách není chápán systém řízení jako nástroj ke zlepšení ekonomického chování univerzit, které vede k získání spokojených klientů univerzit.

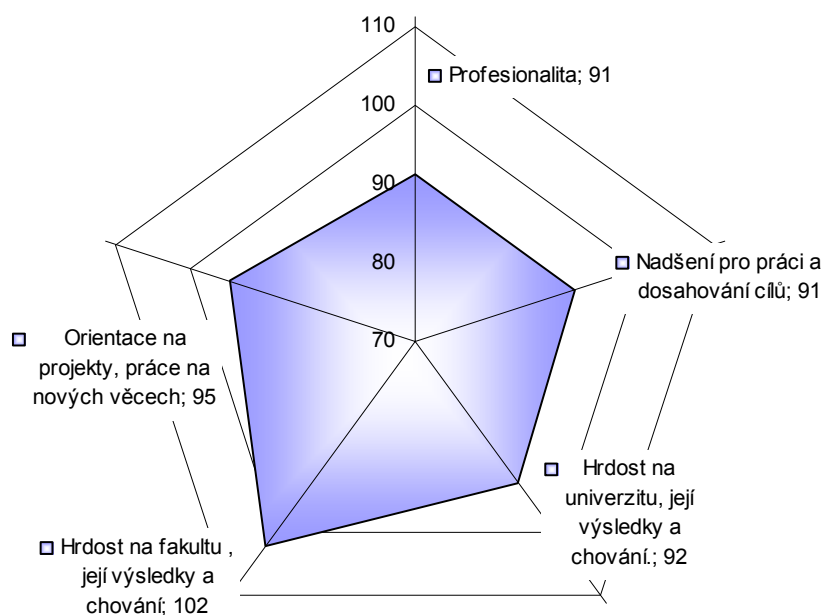
Jestliže za jednoho z klientů považujeme studenta, pak by bylo zajímavé zjistit si pomocí anonymního hodnocení, jakým způsobem pracuje administrativa ve vztahu ke klientům univerzity. Jejich kladné či kritické hodnocení by mohlo být přímým nástrojem, který může vést ke stanovení objektivních metrik činností pracovníků univerzitní administrativy. Metriky zapadají do koncepce řízení univerzity jako systému a to právě v jeho dílčím subsystému – procesní řízení. Stanovením metrik pro výkon pracovníků administrativy se na univerzitách, až na výjimky, nezabývají, považují je za zbytečnou administrativní zátěž.

V rámci problematiky metrik je však ještě jedna důležitá informace, kterou si dovoluji využít. Nelze se pustit do metrik jen formálně. Nelze přehlížet nové věci, nové úkoly a problémy, které musí administrativa na univerzitě řešit. Tlak na rozšiřování povinností, které je potřeba na univerzitě splnit vůči státu (daňové, účetní, právní a další) je stále silnější.

Pro někoho problematickou, pro jiného pozitivní roli sehrál v oblasti systémů řízení zákon o finanční kontrole ve veřejné správě [50]. Zákon přiměl vedoucí pracovníky univerzit, aby stanovili přesná pravidla pro oběh účetních dokladů a to nejen v rámci předběžné kontroly, ale i následného prověření pravdivosti a efektivnosti rozhodnutí a to na bázi podpisování účetních záznamů. Na tomto místě se pak zcela přirozeně mísí odpovědnost akademických pracovníků za administrativu a odpovědnost administrativy za správné nastavení příslušných oprávnění k podepisování (tedy nejen pravomoc, ale i odpovědnost). Proto je varující pro efektivní způsob hospodaření negativně vysoké hodnocení respondentů, kteří konstatovali, že práce administrativy a akademických pracovníků je neslučitelná (97 bodů). Taková diagnóza je nebezpečím pro další nastavení procesů na univerzitě. Vedení univerzit, kde je rozdíl mezi subkulturami zaměstnanců identifikován, by mělo zaměřit na vymazání bariér mezi akademickými pracovníky a ostatními zaměstnanci všechny své síly. Více se o tomto problému čtenář dočte na jiných místech DP (kapitola 1.4.4 a 4.3).

4.3 Učí se organizace

Jak se zmiňuje Charles Handy ve svých odborných studiích, je důležité, aby v organizaci existoval přístup k lidem jako k odpovědným svéprávným osobám. Jak my sami vidíme sebe? Tímto směrem byly zaměřeny specifické otázky, které měly zacíleno na ohodnocení čtyř rysů v organizaci: profesionalita, hrdost, orientace na projekty spolu s chutí pracovat na nových věcech a nadšení pro práci a dosahování cílů. Celkového hodnocení v bodovém vyjádření bylo dosaženo způsobem, který je vyjádřen v grafu, v němž platí: čím dále od středu, tím jsou hodnoty a výsledné bodové hodnocení lepší. V otázkách se bodovalo ve škále 1 – nízká intenzita až 4 – vysoká intenzita daného rysu kultury.



Graf 5 Souhrnné hodnocení rysů kultury univerzity

Zdroj: Vlastní zpracování

S výborným výsledkem lze hodnotit hlasování pro chuť pracovat na projektech (95 získaných bodů při třiceti respondentech). Předpokládám, že je to zejména díky projektům, které vyhláší MŠMT, protože jedním ze zdrojů financování pro vysoké školy jsou rozvojové projekty, na kterých je stále potřeba pracovat. Univerzity se také aktivně zapojují do řešení projektů financovaných z Evropských

fondů. Více se čtenář o tomto rysu, který je svou povahou sice v subsystému kultura univerzity, ale také spadá do subsystému organizační struktura, dozví v další kapitole DP 4.5, věnované designu univerzity.

Relativně nejhůře se zapojila hrdost na univerzitu, její výsledky a chování, která získala jen 92 bodů, zatímco hrdost na fakultu získala 102 bodů. Mohu říci, že zaměstnanci cítí hrdost na výsledky fakulty a její chování s vyšší intenzitou, kdy bodový průměr na jednoho respondenta má hodnotu 3 body. Hrdost na univerzitu získala méně bodů, protože někteří zaměstnanci ji hodnotili menší známkou než vlastní hrdost na fakultu. To nepřímo ukazuje na platnost důkazů o existenci subkultur na univerzitách, viz další část této kapitoly. Profesionalita také není hodnocena tak vysoce, jak by se dalo očekávat.

Domnívám se, že vysoce hodnocenou profesionalitu za všechny vystihuje názor respondenta, který se k této otázce na univerzitě vyjádřil v tom smyslu, že zaměstnání na univerzitě dává jistotu, že pracujeme ve správné firmě, která bude ve společnosti vždy potřeba. Práce respondenta baví, protože je pestrá a složitá. K takovým informacím, k jakým se dostane na vysoké škole, by se nikdy nedostal. Na finančním úřadu pracovníky univerzitní administrativy také uznávají, že se v oblasti daňové, účetní a další legislativy vzdělávají a že chtějí práci dělat správně.

Již v teoretické části jsem upozornila na to, že na univerzitě mohou vznikat subkultury. Unikátní výroky respondentů na adresu kultury univerzity jsou prezentovány v další části DP. Dotvrzují existenci subkultur, které brání volnému průtoku informací. Možnost existence subkultur jsem předpokládala již ve fázi sestavování pilotního projektu, při vlastním výzkumu byl můj předpoklad potvrzen. Na základě výsledků výzkumu jsem zjistila, že práce akademických pracovníků a ostatních zaměstnanců se značně liší a je neslučitelná, což připouštěla většina respondentů.

Za subkultury lze tedy jednak považovat vlastní samostatnou kulturu fakult a jinak zaměřenou kulturu rektorátu, z ní pak vyplývající subkulturu akademických pracovníků a ostatních zaměstnanců.

Na univerzitě vedoucí pracovník při výzkumu přiznal, že se kulturu snaží ovlivňovat z rektorátu, ale není to jednoduché. Rektor se snaží přebudovat vztah k fakultám a navázat na klima na fakultě. Je to cesta vývoje vnitřních vztahů. Fakulta však má jinou kulturu než rektorát, což je dáno tím, že na fakultě skutečně běží pedagogický proces, kdežto rektorát a knihovna a další centrální útvary jsou výkonným metodicko servisním pracovištěm ve vztahu k fakultě. Na rektorátu tedy

chybí hlavní sjednocující prvek, jeden z klientů univerzity, student. Naopak na fakultě je při práci administrativy téměř nulově zastoupen stát, jako další složka klienta univerzity⁴. Cestu k lepší průchodnosti informací a k eliminaci fungování subkultur by mohla prokázat větší informovanost fakult o požadavcích státu na univerzitu a také lepší naslouchání rektorátu fakultám o potřebě uspokojit požadavky studentů, absolventů a akademických pracovníků. Je například principiálně nemyslitelné, aby akademický pracovník zvládl všechna úskalí zákona o cestovních náhradách, uměl bezchybně vyplnit zprávu o služební cestě se všemi formulacemi, které požaduje stát (zastoupený v tuto chvíli rektorátem) a ve zbytku času, který má k dispozici by jen nedokonale zvládl pedagogický a tvůrčí proces.

Důkazem změny myšlení ve vedení rektorátu a důkazem toho, že si někteří zaměstnanci univerzit uvědomují nutnost uvolnění průchodu informací napříč univerzitou, je progresivní názor respondenta, který právě chystal seminář na projektové řízení. Tento vedoucí pracovník se domnívá, že je dobré, když se při diskusích střetávají všichni zaměstnanci, každý pohled je důležitý a je to tak správně, když se můžou potkat a sdílet názory svobodně, třeba v rámci brainstormingu. Usiluje o to, aby se akademický pracovník a případně i administrativa na fakultě dobrala k výsledku. Nechce nikdy připustit, aby zaměstnanec šel na rektorát se strachem, aby zde stál v pozoru a jen poslouchal, co mu nařídí. Pracovníci na rektorátu se snaží pedagogy pochopit a dívat se na jejich svět vědy jejich očima. Vše na školeních pro akademické pracovníky fakult musí být vysvětleno jazykem, kterému rozumějí.

Cesta k porozumění však není vždy jednoduchá. Rozhodně nelze říci, že za bariéru mezi fakultou a rektorátem může rektorát, což dokumentuje další názor pracovníka rektorátu, který kritizuje fakulty, kde jsou často špatné či nedostatečné doklady. Na rektorátu jsou svědky toho, že z fakult urgují doklady, když potřebují stihnout termíny, například monitorovací zprávy do evropských projektů. Když se však spletoú na fakultách tak se tváří, jakoby se nic nestalo. Jde tedy o narušení spolupráce. Pracovníci rektorátu se brání, že nejsou tak personálně vybaveni, aby mohli pro fakulty dělat ještě více. Narůstá byrokracie, kterou požaduje stát, na fakultách si však myslí, že příčina byrokracie je na rektorátě.

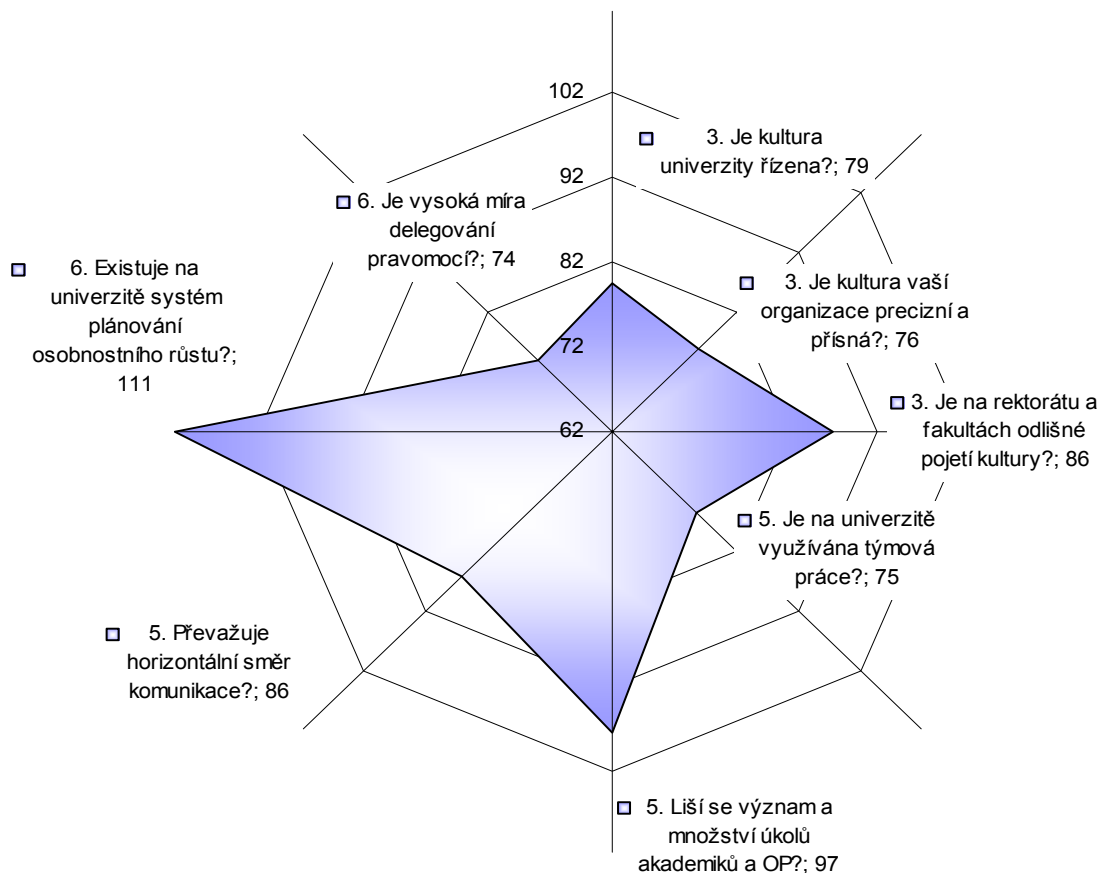
Na fakultě se někteří respondenti rektorát ani nesnažili hájit a velmi tvrdou kritikou konstatovali, že na rektorátu netuší, co dělají na fakultě a nemá ani cenu jim to vysvětlovat. Respondent doslova říká: „Než by to pochopili, dávno to mám. Proto se nesnažím pochopit rektorát, řeší si svoje věci a já si řeším také své.“

⁴ Klientem univerzity míním: studenta, zaměstnance univerzity, stát a zaměstnavatele absolventů, tedy praxi.

Vrátím-li se zpět k teorii významu vnitřního klimatu na univerzitě, pak jsem nucena přiznat, že efektivní chování v oblasti alokace vnitřních finančních zdrojů nevede přes pěstování subkultur na univerzitách.

Zatím jsem se věnovala hlavně výroků, které dokumentují existenci subkultury rektorátní a fakultní. I uvnitř fakult však existuje rozpor, který je jednoduše vyjádřen ve výroku jiného respondenta. Vedoucí pracovník univerzitní administrativy hodnotil situaci, kdy došlo ke změně v podepisování ekonomických dokumentů. V určitém okamžiku přestal děkan vyžadovat jeho parafy na ekonomické části grantů, což je dle jeho názoru chyba, protože nesprávně financovaný projekt generuje problémy od okamžiku jeho schválení. Spolupráce ekonomů jako profesionálů v ekonomice grantů a akademických pracovníků jako odborníků na řešení grantů je efektivní způsob, který je pro hospodaření fakulty žádoucí.

V následujícím grafu je prezentováno vnitřní klima fakult. Poměrně příznivé hodnocení kultury je jen v oblasti delegování pravomocí (74 bodů). Jako protipól k nejlepšímu hodnocení v míře delegování pravomocí si lze povšimnout vysoké hodnoty, kterou respondenti oznámkovali systémový přístup k osobnostnímu růstu. Ten prakticky neexistuje. Když zvážíme, že mluvíme o organizaci se vzdělanostním potenciálem, můžeme být nemile překvapeni výsledkem výzkumu. Pro upřesnění podotýkám, že jde skutečně jen o výzkum vzdělávání administrativy, nikoliv akademických pracovníků, kde je naopak systém povyšování a kariérního růstu velmi dobře propracován a je tak v kontrastu se vzděláváním pracovníků administrativy. Jejich kariérní růst „do šířky“ není prakticky kontrolován a vedení se o výsledky vzdělávacího procesu administrativy nezajímá.



Graf 6 Souhrnné hodnocení vnitřního klimatu univerzity

Zdroj: Vlastní zpracování

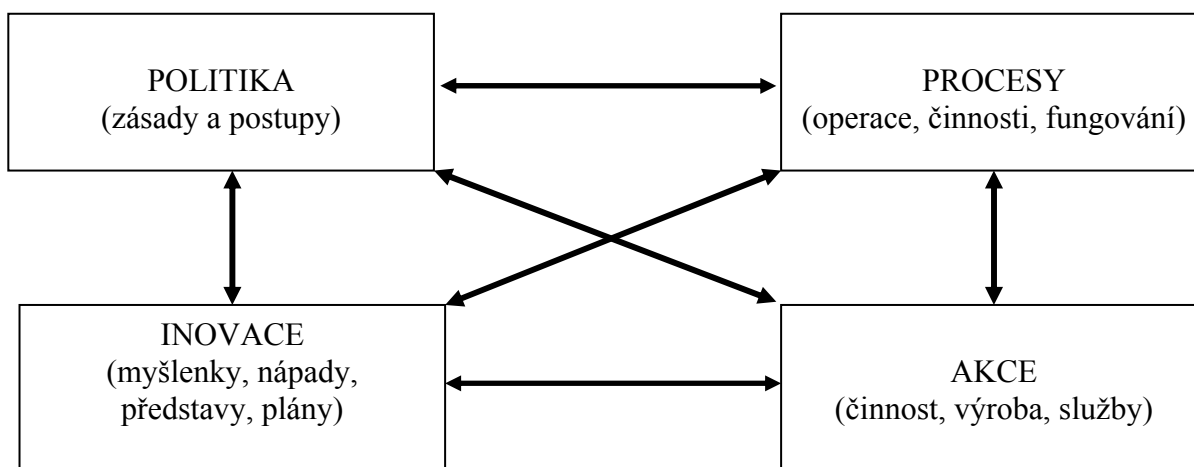
Všechny ostatní hodnoty odpovědí na otázky, které mapují vnitřní klima univerzity, mají vysoké, tedy nevýhodné skóre. Kultura univerzity není v podstatě řízena systematicky (79 bodů). Je-li odhalen problém v komunikaci mezi pracovníky rektorátu a fakulty, spíše se připouští jen neoficiální pozitivní ovlivňování kultury. Porady jsou neformální, mimo hlavní plánované porady rektorátu či fakult. Tím je řečeno, že jestliže kulturu systematicky neovlivňuje vedení (to je zaznamenáno jen na jedné či dvou univerzitách z deseti), ovlivňují pozitivním směrem kulturu ti zkušenější pracovníci, kteří mají na hladké komunikaci zájem a chápou, že bez komunikace a spolupráce nebudou potřebné výsledky. Tak je však kultura ponechána více méně náhodnému vlivu osobností, které bych mohla pravděpodobně nazvat senior managery univerzity.

Kultura na univerzitách je hodnocena jako spíše rigidní. V kombinaci s narůstající byrokracií to není zjištění, které by snadno vedlo k systematickému změně v přístupu k řízení. Zkostnatělými postupy se efektivita v řízení financí nedosáhne. Hledání nových řešení systémovým přístupem k řízení by situaci rozhodně napomohlo.

Jak uvádí Kostroně [21], učící se organizace je zatím nejvyšším stupněm organizační kultury. Myšlenky docenta Kostroně jsem rozvinula do případové studie, protože si také myslím, že pokud pochopíme rysy učící se organizace a budeme je umět rozpoznat na své univerzitě, dostaneme se velmi daleko v chápání silné organizační kultury. Je univerzita učící se organizací? Sama přistupuji k této otázce velmi vážně, i když vím, že může vyvolat na tvářích čtenářů kapitoly o univerzitě jako o učící se organizaci, úsměv. O čem jiném je univerzita než o učení? Jaká jiná organizace by měla být tou, která se nazývá učící?

Jestliže hovoříme o rysech učící se organizace, můžeme s výhodou využít definice Petra Sengeho: Učící se organizace je taková organizace, kde lidé postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků ... kde se lidé ustavičně učí, jak se učit spolu s ostatními ... kde lidé postupně objevují, jak se podílejí na vytváření reality, a jak ji mohou měnit. [36].

Případová studie na rozboru učící se organizace pomocí příkladu organizování festivalu reklamy využívá model učící se organizace podle Pedlera a kol, jak je publikován na internetových stránkách. [30] Model je v dalších částech článku rozebrán a jednotlivé části modelu jsou podrobně popsány. Důležité jsou vazby mezi částmi modelu. V neučící se organizaci neexistuje vazba mezi politikou organizace a jejími akcemi, myšlenkami a nápady, které vznikají v mikroprostředí organizace, zůstávají nerealizovány a vzhledem k ostatním částem modelu izolovány. V „učící se organizaci“ jsou vazby mezi moduly velmi silné a všechny části modelu se navzájem ovlivňují.



Obrázek 8 E-Flow model učící se organizace
Zdroj Senge [36]

Případová studie 3 Netradiční marketing

Případová studie „Netradiční marketing“ je založena na mé vlastní zkušenosti

Na univerzitě se podařilo zajímavým způsobem propagovat studijní program fakulty. Stalo se tak na základě prvního impulsu od pracovníka administrativy, který upozornil na celosvětově známou aktivitu a na to, že by bylo dobré na základě stejné myšlenky uspořádat festival i v blízkosti sídla univerzity pro budoucí sympatizanty s fakultou či přímo pro zájemce o studium.

Politicky *studenti navázali na dlouhodobý záměr fakulty a nejen že spolupracovali s podnikatelskou sférou při odborně zaměřených workshopech, které ukázaly, že se opravdu budoucí absolventi mohou uživit ve svém vystudovaném oboru. Studenti také organizací festivalu zvýšili efektivitu vnější komunikace fakulty, jejímiž základními cíly podle DZ bylo zvyšování povědomí o existenci a aktivitách fakulty, informovanosti cílových skupina a zvyšování oblíbenosti a image.*

Studenti **inovovali** myšlenku konference o fakultě takovým způsobem, že nedali prostor širší akademické obci, aby mohly být předneseny příspěvky ani nevznikl sborník. Nebyla to sice konference odborníků, kteří přednášejí své příspěvky, ale několika (pěti) odborníků z praxe, kteří zaujali studenty na workshopech. První den třídenního festivalu byla návštěvnost 500 diváků a posluchačů a druhý den dokonce 700 mladých zájemců, kteří dostali nemalou porci informací o fakultě a univerzitě. **Procesy** nešlo vynechat, i když byly nejméně oblíbenou aktivitou festivalu. Všichni, kdo se dnes pohybují na půdě univerzit, které jsou financovány z veřejných prostředků, znají úzkostnou opatrnost z rozhodování v oblasti hospodaření. Procesy schvalování financí jsou přísně svázány předpisy. Přesto se studenti nenechali zastrašit a obezřetně hledali v hospodaření takové cesty a procesy, které organizaci festivalu reklamy umožní. Podařilo se. Veškeré doklady, které procházejí účetnictvím univerzity, byly správné a jednoznačné, prošly dvoustupňovým procesem předběžné kontroly při schvalování a všechny byly realizovány včas.

Studenti však toužili po **akci**, chtěli vidět výsledek. Zorganizovali proto festival, při jehož přípravě se nechali ovlivnit politikou své fakulty, inovovali myšlenku odborné konference a inovovali cílovou skupinu a splnili všechny pracovní postupy a procesy, které jsou vlastní univerzitě. Studentům lze vyjádřit poklonu za myšlenkově ojedinělý přístup k představě, jak by měla vypadat konference o reklamě. Kromě toho lze obdivovat jejich vytrvalost při překonávání různých nástrah, které na ně číhaly v podobě nesmlouvavých předpisů vysoké školy, kterými jsou mimo jiné schvalování objednávek a smluv, formální tvorba předkalkulací a formální tvorba dalších nečekaných žádostí o vystavení faktur a zaúčtování výnosů z propagace a reklamy na veřejné vysoké škole. Uznání patří akademické obci fakulty za vytvoření takové politiky fakulty, která dala studentům prostor pro realizaci festivalu reklamy.

4.4 Informační systémy

Problematiku architektury informačních systémů považuji za klíčovou v oblasti komunikace a v oblasti podpory strategického zaměření univerzity. Podle Dohnala [5] můžeme začít používat poněkud nový výraz pro ředitele IT/ICT – informační manažer. Měl by mít zastoupení v nejvyšších orgánech univerzity. Ve velkých vyspělých organizacích bývá dokonce informační manažer chápán jako druhá funkce po generálním řediteli. S tím samozřejmě souvisí význam přisuzovaný

vedením organizace informatice, zvyšuje se váha a důležitost odborných pracovníků IT a současně se zvyšuje i rozsah pravomocí a odpovědnosti informačního manažera.

V praxi na univerzitách, podobně jako v podnikovém systému řízení se můžeme setkat s odtržením informatiky a jejího řízení od ostatních oblastí řízení na univerzitě. Jak uvádí Dohnal [5] příčinu bychom hledali v přetrvávajícím pojetí informatiky jako obslužné činnosti, která je realizována výpočetním střediskem s uzavřeným provozem. Na univerzitě význam integrity a efektivity využití informačních systémů je dán mimo jiné její závislostí na informacích a její poměrně velkou složitostí a pestrostí v potřebě různorodých informačních systémů. Mezi systémy, které jsou používány na univerzitách ve větší, či menší míře lze zařadit následující produkty:

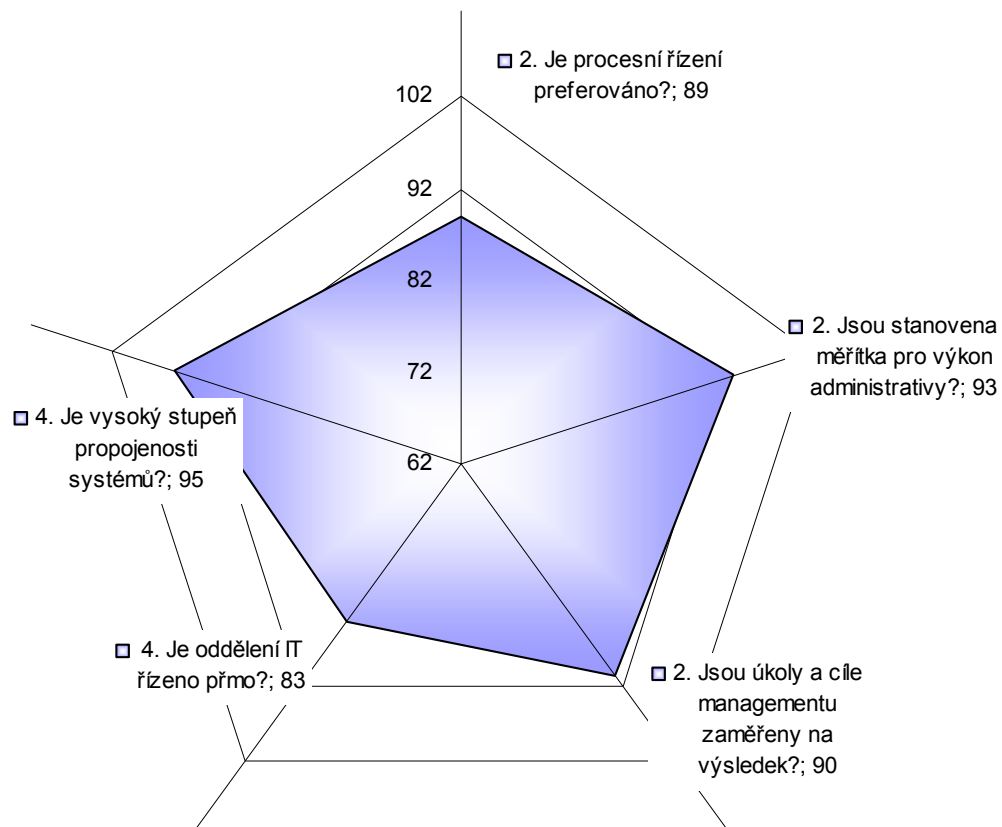
- systém pro řízení finančních toků a pro účetnictví,
- systém pro řízení nákupu a evidenci majetku,
- systém pro řízení a administraci studentů,
- systém pro řízení lidských zdrojů,
- systém pro podporu rozhodování v ekonomice – controlling,
- systém pro řízení a administraci vědecké a tvůrčí činnosti,
- systém pro archivaci dokumentů a jejich toku,
- systém portál – brána do ostatních systémů,
- systém Kredit pro využití platebních karet v univerzitním platebním styku,
- systém Menza pro nákup a normování při realizaci stravování,
- ubytovací systém,
- knihovnický systém,
- přístupový systém,
- systém pro řízení projektů,
- pasportizace.

Do výčtu, který jsem uvedla, neřadím informační systémy, které slouží výhradně k výuce či vlastní tvůrčí činnosti. Výzkumné otázky, zaměřené do oblasti architektury informačních systémů se týkaly zejména postavení střediska informačních technologií v organizaci a hodnocení integrity informačních systémů, které byly pořizovány jako samostatné moduly či části informační stavebnice. Na skutečnost heterogenity IS/ICT jsem upozornila v předchozích kapitolách DP (kapitola 1.4.5 zabývající se architekturou informačních systémů).

Podle výsledků výzkumu se ukázalo, že útvar pro informační systémy je vždy samostatným útvarem. Na univerzitách se v praxi používají jen dvě cesty pro řízení

útvary pro řízení IT/ICT: buď je ředitel specifického útvaru podřízen kvestorovi či rektorovi a je členem širšího vedení univerzity (kolegia rektora), nebo je mezi ním a rektorem či kvestorem ještě jeden řídicí mezičlánek, který způsobuje, že není členem kolegia rektora. Univerzity se v tomto přístupu k organizování a systémovému řízení informací dělí skoro přesně na dvě poloviny (podle odpovědí respondentů).

V integritě informačních systémů na univerzitách jsou ještě rezervy, respondenti hodnotili úroveň propojenosti celkovou známkou 95, tedy podprůměrnou (průměrná známka je 80). Vzhledem ke skutečnosti, že procesní řízení není na univerzitách preferováno (skóre 89), nepřekvapí tento výsledek. Informační technologie sehraávají při nasazení procesů klíčovou roli. Zajímavé bylo sledovat odpovědi respondentů vždy na jednom subjektu (univerzitě), kdy ředitel IT hodnotil vysokou známkou propojenost systémů a na téže univerzitě jiný pracovník středního managementu hovořil o tom, že propojenost systémů prakticky neexistuje. Nasazení workflow, hlídaného a důsledně dodržovaného univerzitním informačním systémem na různé procesy, například řízení toku objednávaní a schvalování objednávek bylo přiznáno jen na dvou univerzitách. Jestliže zaměstnanci hodnotí, že jejich úkoly jsou zaměřeny na výsledek a nikoliv na efektivní pojetí a přístup k řízení procesů, není se čemu divit. Celkové skóre v zaměření na výsledek je podle odpovědí respondentů 90 bodů. To nahrává dalšímu poměrně kritickému konstatování, že nelze měřit výkonnost administrativy a že množství odvedené práce a rychlost vyřízení požadavků, kladených na administrativu je ponecháno živelnému procesu, který reprezentují znaky, jako jsou: zvyk, osobní nasazení, schopnosti, zkušenosti. Výkon administrativy na univerzitách nehodnotí. Informační systémy nejsou pro tuto oblast konstruovány. Nejsou nasazeny procesy pro administraci činností, nelze tedy měřit jejich efektivnost.



Graf 7 Souhrnné hodnocení architektury IS

Zdroj: Vlastní zpracování

Případová studie číslo 4 reprezentuje přístup, ke kterému se mohou uchýlit univerzity, na nichž není přizván informační manager k rozhodování o využití informačních technologií v ekonomické evidenci.

Případová studie 4 Byrokracie monitorovacích zpráv

Podkladem pro konstrukci případové studie „Byrokracie monitorovacích zpráv“ jsou odpovědi respondentů.

Univerzity se podobně jako jiné organizace zapojily do činností souvisejících se žádostmi o získávání projektů z ESF. Při realizaci schváleného projektu a při sestavování monitorovacích zpráv na jedné univerzitě bylo zjištěno, že ekonomický odbor musí kopírovat a předávat řešitelům na fakultách poměrně velké množství informací, zejména faktury, pokladní doklady, cestovní zprávy a bankovní výpisy. Ekonomický odbor na dané univerzitě řeší účtování centrálně, fakulty nemají samostatné účtárny. Neustálé kopírování a předávání pomocí interní pošty je čím dále tím nákladnější, proto se ekonomický manager rozhodl změnit přístup. Anž by své řešení konzultoval s informačním manažerem, rozhodl, že vytvoří na centrálním serveru prostor a bude ukládat kopie faktur, jejich úhrad a další dokumentaci v elektronické podobě ve formátu „.pdf“ na určené místo. Požadoval k tomu speciální číslování, kterému se musí fakulty podřídít.

Informační manager měl připraveno jiné systémové řešení, které pro distribuci informací nabídl v podobě chystaného projektu archivace dokumentů celé univerzity. Vyhledávání ve speciálně upraveném software, který vyžaduje mimo jiné uložení dokumentu s předem specifikovanými „metadaty“ umožní rychlou a spolehlivou orientaci v archivovaných dokumentech. Nikoliv na jednom místě ve formě „složek, podsložek a podpodsložek“ dokumentů, ale strukturovaně a sofistikovaně. Takže zatímco informační manager řeší archivaci všech dokumentů za pomoci profesionálního software, ekonomický manager řeší totéž ale bez systémového přístupu, jen na základě vlastních zkušeností, zvyku a toho, co si dovede představit. Pokud nedojde k dohodě mezi informačním a ekonomickým managerem, bude účtárna nejdříve skenovat doklady bez speciálního software, který umožňuje ukládat metadata ke každému dokumentu. Po nějaké době bude informační manager řídit skenování dokumentů do archivačního software. Doklady se tedy budou pravděpodobně skenovat dvakrát. Dvojití peníze, dvojití práce, to znamená dražší a neefektivní využití IT a s tím spojené vícenáklady.

4.5 Design univerzity

Design univerzity, tedy její organizační uspořádání je více v zajetí tradičních přístupů než jiné subsystemy jejího řízení. Naprosto běžným a téměř konstantním typem organizačního pavouka je takové uspořádání, kdy existuje až šest stupňů řízení, které jsou velmi hluboce zakořeněny v přístupu k řízení na univerzitách. Těmito šesti stupni řízení je myšleno následující schéma: rektor a kvestor (1),

proreктоři a děkani (2), proděkani a tajemníci (3), vedoucí rektorátních oddělení (4), ředitelé ústavů (5), vedoucí atelierů, kabinetů (6) a ostatní zaměstnanci.

Pro potřeby analýzy lze rozlišit dva přístupy k designu univerzity – celoškolský nebo fakultní přístup k řízení financí a informací na univerzitě.

Každý zdroj financování (ukazatel podle Pravidel) musí v souladu s Pravidly [33] vést každá veřejná vysoká škola odděleně, musí tedy také odděleně rozpočtovat každý zdroj financování. Při rozpočtové praxi uvnitř veřejné vysoké školy můžeme identifikovat dva principiálně odlišné modelové způsoby rozpočtování, na které posléze navazuje plánování:

- celoškolský přístup,
- fakultní přístup.

Oba modely popsal ve svém příspěvku Algoritmy distribuce dotace ze státního rozpočtu na vzdělávací činnost uvnitř veřejné vysoké školy Kopřiva [20]. Příspěvek je součástí sborníku vydaného v rámci Britsko-česko-slovenského semináře pracovníků univerzitní administrativy, UNIAD, který se konal ve dnech 8. – 10. června 2005. Podle Kopřivy je celoškolský přístup distribuce dotačních prostředků charakterizován těmito znaky: je sestavován celoškolský rozpočet, pro dílčí potřeby fakult a nižších organizačních útvarů jsou rozpočtovány marginální částky, většina obslužných pracovišť má celoškolskou působnost, vazba na pravidla MŠMT je malá nebo není rozhodující. Naproti tomu model fakultního přístupu je možno popsat např. pomocí těchto charakteristik: pro redistribuci finančních prostředků uvnitř vysoké školy jsou přejímána pravidla MŠMT, většinu obslužných činností si zajišťují fakulty samostatně, finanční prostředky pro chod celoškolských pracovišť jsou odváděny z fakultních rozpočtů.

Upozorňuji, že jde jen o modelové uspořádání redistribuce finančních prostředků, Kopřiva však uvádí, že jeden i druhý model je ideálním modelem. S tímto tvrzením lze polemizovat, což také Kopřiva ve značné míře připouští. Nelze si však nepovšimnout toho, že pokud jde o základní nasměrování a základní rozdělení dotačních prostředků, pak jeho zvolený model ovlivní všechny další procesy řízení na univerzitě a to proces strategického plánování, procesního řízení, vnitřního klimatu, organizační struktury, řízení informačních systémů i lidských zdrojů.

Současná organizační struktura univerzit je, jak jsem již upozornila, do značné míry v zajetí tradičních postupů a tradičních přístupů k výkonu práce na

univerzitách. V čele univerzity vždy stojí rektor, ten může být na své úrovni konfrontován s pojetím řízení předsedy a členů Akademického senátu univerzity a s pojetím řízení a názory členů vědecké rady univerzity. Po rektorovi následuje v mnoha případech šestistupňová struktura, která je naznačena výše a která je zde rozepsána z poněkud jiného pohledu a podrobněji. Nelze na nejvyšší příčku dát spolu s rektorem kvestora, který je sice top manager, je však rektorovi podřízen.

Strmá hierarchie univerzit

1. rektor,
2. proreктоři, děkani, ředitelé součástí, vedoucí úseků řízených přímo rektorem, kvestor,
3. úseky řízené prorektory, proděkani, tajemníci fakult,
4. vedoucí úseků řízených kvestorem,
5. vedoucí ústavů,
6. vedoucí specializací, tajemníci ústavů,
7. ekonomové součástí, akademičtí pracovníci, další technici a jiná administrativa.

V tradiční organizaci jakou je i univerzita je její struktura velice důležitou otázkou, nad níž je stráveno velké množství času a energie. Základní jednotkou takové struktury je útvar, který spojuje lidi vykonávající podobné úkoly. Jednotlivé útvary jsou pak propojeny do struktury, která vymezuje způsob organizace práce, provádění kontroly, komunikační a finanční toky i podřízenost v rozhodování. Rozdělení úkolů je tedy závislé na organizační struktuře. Každý zaměstnanec má svého jednoho vedoucího. Struktura je svým způsobem nehybná, úkoly se dějí tak, jak je nastavena struktura. Pokud je však potřeba splnit úkol, který přesahuje rámec obvyklé hierarchie nadřízenosti a podřízenosti, nastává problém. Je potřeba aktivovat zaměstnance napříč organizační strukturou tak, aby mělo prioritu splnění úkolu. Pak je práce vedena k vytvoření postupu vedoucího ke splnění úkolu.

Proto je nutno zvažovat počet hierarchických stupňů a hledat cesty, jak uspořádat organizační strukturu univerzity, aby bylo možno řídit akademické pracovníky a ostatní zaměstnance bez zbytečných mezičlánků. Vrátime-li se k předchozí části práce, ve kterém se hovořilo o dvou modelech redistribuce dotačních prostředků, pak se lze pozastavit i nad dvěma modely organizační struktury, které budou do značné míry přejímat charakter ideálního modelu, jak je popsán výše [20]:

1. celoškolský přístup neboli silný rektorát
2. fakultní přístup neboli silná fakulta, rektorát je více obslužným útvarem.

Celoškolský přístup v organizační struktuře lze charakterizovat těmito znaky: silný vliv rektora a kvestora, snaha o komunikaci a řízení nákladových toků z centra, minimální delegování rozhodovacích pravomocí týkajících se rozhodování ve finančních záležitostech, formální role tajemníků fakult v oblasti hospodaření zredukována jen na dílčí odpovědnost.

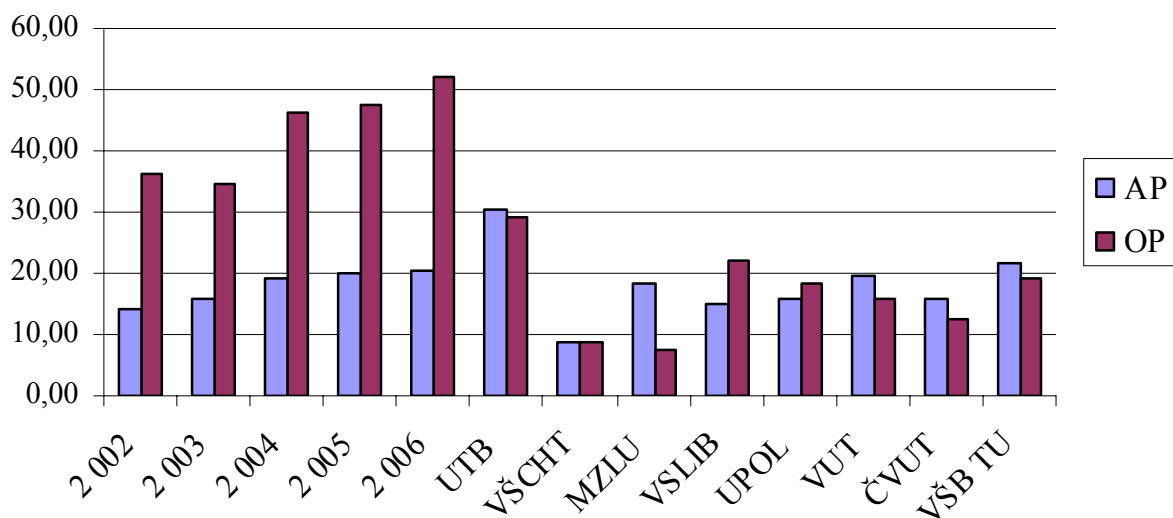
Fakultní přístup k organizování činností na univerzitě lze charakterizovat těmito znaky: děkan fakulty spolu s tajemníkem fakulty zabezpečují konkrétními kroky a postupy ve financování poslání fakulty. V systému řízení je předpokládána větší orientace na studenta a jeho potřeby, tajemník sofistikovaně úkoluje nižší články v organizační struktuře. Tajemník se za svou práci zodpovídá děkanovi, kvestorem je řízen jen v metodické rovině, různé fakulty na jedné univerzitě řeší svou ekonomickou agendu relativně izolovaně a nejsou spolu v interakci.

Máme-li se zabývat návrhem na efektivní alokaci finančních prostředků uvnitř vysoké školy, a jestliže se chceme dostat ke zvolení nejlepší cesty vedoucí k efektivnosti, pak je na místě, abych doporučila inklinaci k jednomu či druhému modelu. Nyní si mohu dovolit odkaz na grafické znázornění, které je souhrnně prezentováno v části DP, která obsahuje výsledky kvantitativního výzkumu (Příloha A a Příloha B DP). Jeden či dva grafy jsou pro daný problém signifikantní, protože ukazují efektivitu využití dotace. Jedná se o poměrový ukazatel, kdy se počítá počet studentů na jednoho obslužného pracovníka (ostatního zaměstnance). Základní měřítko efektivnosti zní: počet ostatních zaměstnanců nesmí růst rychleji, než roste počet studentů. Graficky můžeme ukázat efektivnost na Fakultě multimediálních komunikací od roku 2002 a srovnat její efektivitu v roce 2004 s jinými univerzitami (větší VUT v Brně, VŠB-TU Ostrava, Univerzita Palackého Olomouc, České vysoké učení technické v Praze, dále s univerzitami VŠCHT, Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, a menší Technická univerzita v Liberci). Zvyšování počtu studentů na jednoho akademického pracovníka či na jednoho ostatního zaměstnance svědčí o kvantitativním rozvoji univerzity a nemusí nutně znamenat kvalitativní růst či pokles. Měření kvality univerzity není předmětem předkládané DP, hovoříme-li však o efektivním systému řízení, pak poměrové ukazatele jsou veličinami, které dokážou relativně objektivně zhodnotit efektivitu a jsou přitom reliabilní. V grafu si lze povšimnout stoupajícího počtu studentů na jednoho akademického pracovníka na Fakultě multimediálních komunikací UTB ve Zlíně a to od roku 2002 (počet studentů na AP 14), pro plán v roce 2006 (počet studentů 52). UTB ve Zlíně jako celek má ukazatel relativně horší ve srovnání s fakultou univerzity, protože na jednoho akademického pracovníka počítá se 31 studenty. Znamená to tedy, že fakulta je vysoce efektivní.

UTB ve Zlíně vykazuje relativně nejlepší poměr také mezi studenty a akademiky, protože další v pořadí, VŠB-TU má ukazatel 22 studentů na jednoho akademického pracovníka a 19 studentů na jednoho ostatního zaměstnance (UTB ve Zlíně 29 studentů na jednoho ostatního zaměstnance).

	2002	2003	2004	2005	2006	UTB	VŠCHT	MZLU	VSLIB	UPOL	VUT	ČVUT	VŠB TU
AP	14	16	19	20	20	31	9	19	15	16	20	16	22
OP	36	35	46	47	52	29	9	8	22	18	16	13	19

Počet studentů na jednoho AP nebo OP



Graf 8 Počet studentů na jednoho zaměstnance univerzity

Zdroj: Výroční zprávy 2004, výroční zprávy FMK UTB ve Zlíně, vlastní zpracování

Údaje jsou z výročních zpráv zveřejněných na univerzitních www stránkách. UTB ve Zlíně, VŠCHT, MZLU a VSLIB prosazují model centralizace ekonomických a jiných činností na rektorátě. Ostatní univerzity prosazují decentralizaci a maximálně možnou samostatnost fakult. Z grafu vyplývá, že jedině UTB vykazuje znaky vyšší efektivity, protože informace o počtech studentů na jednoho ostatního zaměstnance jsou skutečně vysoké (29 studentů/1OP). Přitom jedna z fakult (FMK UTB) vykazuje ještě vyšší efektivitu, což je dáno právě tím, že nemusí zaměstnávat vlastní účtárnu, investiční oddělení, personalistky apod., protože tyto činnosti fakultě zabezpečuje rektorát. Zajímavé a pro vývoj fakulty důležité je zjištění, že efektivita roste, její pokles na FMK byl zaznamenán jen

v roce 2003, kdy poklesl počet studentů rychleji, než poklesl počet zaměstnanců. V tomto roce se však také snížila průměrná mzda, tedy zaměstnanci se rozhodli setrvat na univerzitě za nižší mzdu s perspektivou, že další rok bude ekonomická aktivita stoupat, což se potvrdilo. Na základě kvantitativního výzkumu tedy nelze jednoznačně rozhodnout, zda je výhodnější centralizace činností, tedy model silný rektorát, nebo decentralizace, model silná fakulta. Musím však učinit ještě jednu poznámku: neočekávám, že se bude efektivita na UTB dále zvyšovat. Předpokládám, že růst počtu studentů bude pomalejší a bude mít tendenci se úplně zastavit, ale to nezastaví nárůst počtu pracovníků na rektorátu i na jejích součástech (vždy v zájmu zvýšení kvality centralizovaných a jiných činností).

Dříve, než se zamyslím nad hospodářskými středisky, dovolím si ještě malou exkurzi do názorů z odborné literatury, zabývající se designem firmy podle Vosoby [49]. Správné stanovení počtu hierarchických úrovní, určení míry samostatnosti hospodářských středisek, rozlišení přímého a metodického řízení, to vše bývá často předmětem a sporů a nedorozumění a to i na univerzitách. Můžeme se zde setkat se dvěma velmi protichůdnými názory na centralizaci a decentralizaci. Musíme si však všimnout, jedná-li se o centralizaci výkonných pravomocí a tedy i odpovědností, nebo o centralizaci podpůrných činností. Centralizace výkonných pravomocí může vést k odtržení od reality, protože ti, kteří mají moc a musí mít i odpovědnost se dostanou do takové vzdálenosti od reálného dění v organizaci, že se v ní přestanou orientovat.

Centralizace podpůrných činností však nemusí znamenat oslabení nižších úrovní řízení, na kterých může zůstat těžiště hlavních činností s výkonnými pravomocemi a odpovědnostmi.

Ráda bych opřela své tvrzení, že centralizace podpůrných činností vede k lepšímu, ekonomicky efektivnímu chování univerzity grafickým vyjádřením výsledných poměrových ukazatelů v další části DP, kapitola 4.9, která graficky prezentuje část soustavy poměrových ukazatelů univerzit. Nemyslím si však, že výsledky kvantitativního výzkumu jednoznačně podepřely toto tvrzení. Pro nalezení ekonomicky efektivního způsobu hospodaření je nutné pracovat s dalšími subsystemy řízení, pozitivní změny v organizační struktuře univerzitám ke zlepšení ekonomiky nestačí.

Výsledky výzkumu při dotazech směřujících k organizačnímu uspořádání univerzit hovoří o tom, že univerzity většinou hlasů respondentů vítají takovou organizaci, kdy jsou ústavy samostatně hospodařícími jednotkami. Z odpovědí

respondentů předkládám názory, které stojí na opačných pólech, ale jsou pro daný problém signifikantní a vhodně dokreslují prezentované výsledky výzkumu.

Samostatně hospodařící jednotky jsou výborným systémem, který má v sobě dostatečný potenciál k fungování. Je důležité, abychom na univerzitě znali, kolik finančních prostředků generují studenti na oboru a kolik tedy mohou také spotřebovat. Jestliže je nějaký obor ztrátový, je pak otázkou do strategie rozvoje fakulty, zda tento obor budou jiné obory dotovat, či nikoliv.

Respondenti však přiznali, že samostatně hospodařící jednotky jsou skvělým nástrojem, ale jedině v rukou ekonomů. Vedoucí ústavů jsou akademičtí pracovníci a nemají k ekonomice a ke sledování financí vztah. I v minulosti vše řešil ekonom a ten by měl být zadobře se všemi. Ekonomicky erudovaný tajemník pocíťoval nejen velkou odpovědnost děkanovi za finanční prostředky fakulty, ale také velký vliv a moc, kterou v hospodaření fakulty uplatňoval.

V následujícím grafu č. 9 lze vyčíst připravenost na využití ústavů jako samostatně hospodařících jednotek, které reprezentuje příznivé skóre (63 bodů). Na druhém místě v organizování práce se hlásí respondenti k týmové práci, které dávají skóre 75 bodů. Otázkou však zůstává, zda se dají komise, kterých je na univerzitách zřízeno podle organizačních řádů vždy několik, řadit mezi organizační útvary, které pracují podle zásad týmové práce. Pokud by tomu tak bylo, musela by týmová práce v komisích vykazovat několik znaků. Jak uvádí Hayes [13] v literatuře, věnované řízení a organizaci práce panuje určitý konsenzus o tom, jaké rysy má dobrý tým mít. Dobrý tým má jasné vědomí sebe samého jako zvláštní skupiny, ale jeho členové jsou schopni vstupovat do pozitivní interakce i s ostatními lidmi na univerzitě. Tým jako celek pěstuje pozitivní dohady a přesvědčení, což mu pomáhá v rámci univerzity lépe fungovat. Členové týmu jasně komunikují mezi sebou a s jinými univerzitními kolegy. Tým lidí, kteří spolupracují, dokáže víc, než ti samí jedinci pracující jednotlivě.

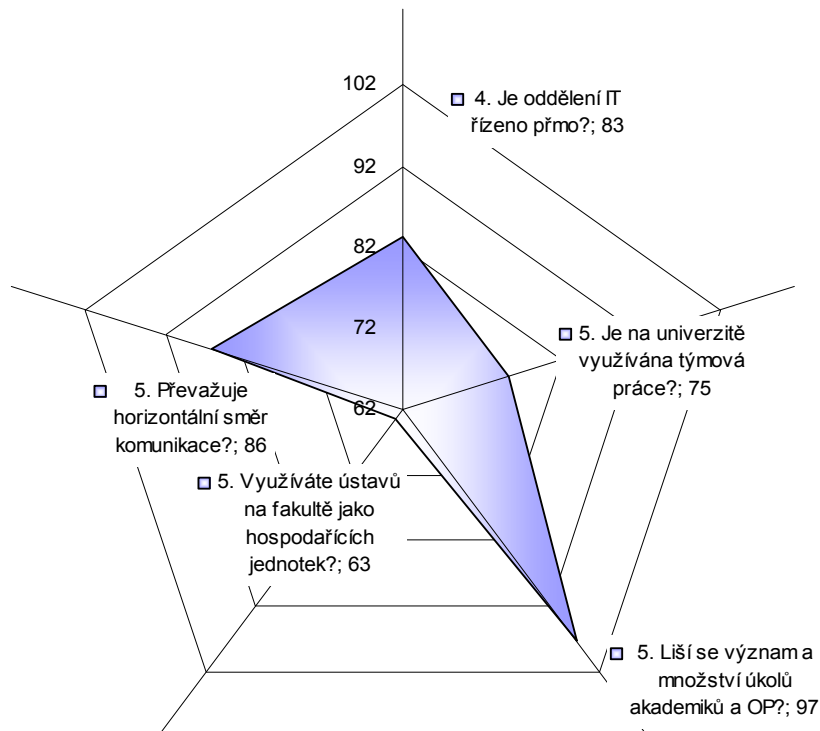
Jak jsem již zmínila, na univerzitě rozhodně není nouze o týmy, které jsou předepsány organizačním řádem a jsou týmy spíše poradními, méně výkonnými. Jestliže však v takovém poradním týmu musí existovat hlasování, aby se dospělo k potřebnému doporučení, těžko byste mohli vsadit na to, že jde o tým, který pracuje jako celek v duchu zásad týmové práce. V následující případové studii si můžeme připomenout, že není poradní tým na každé univerzitě vždy takový, aby mohl být skutečně týmem.

Případová studie 5 Demokratický tým

Případová studie na téma týmové spolupráce je založena na mé vlastní zkušenosti.

Na fakultě bylo nutno svolat týmové jednání, zasedání pětičlenné komise, která měla navrhnout řešení efektivní alokace fakultních prostor pro studenty a pedagogy. Na komisi přišli všichni její členové a předseda komise měl připraveny podklady tak, jak to odpovídalo jeho postavení v týmu a jak byl z dostupných informací nejlépe schopen. V průběhu jednání komise se však ukázalo, že jeden její člen je již předem připraven na konečné řešení, které potřeboval pomocí jednání na komisi podpořit, uzavřít a doporučit k realizaci. Nepočítal s argumentací předsedy komise a dalších tří členů, kteří nové řešení nedoporučovali. Tým se tedy nemohl dohodnout na žádném řešení. Proto předseda v duchu demokracie navrhl hlasování o sporném bodu. Hlasování skončilo přehlasováním jednoho člena komise, který chtěl prosadit své řešení. Jestliže se na jednání poradního týmu musí sáhnout ke hlasování, aby se dospělo k rozhodnutí, které je proti vůli byť jen menšího počtu členů týmu, pak nejde v pravém slova smyslu o týmovou práci.

Z grafického znázornění bychom měli vyčíst, jakým způsobem zaměstnanci univerzity komunikují mezi sebou navzájem. Jestli se jedná více o komunikaci v horizontálním než vertikálním směru, to nebylo jednoznačně výzkumem potvrzeno. Přístup, kdy oddělení IT je řízeno přímo kvestorem získal 83 bodů. To koresponduje s tvrzením, že vertikální a horizontální směr komunikace je v rovnováze, protože horizontální směr komunikace, který více nahrává týmové práci, má bodové ohodnocení 86 bodů. Velmi vážným nedostatkem v designu univerzity, který brání volnému toku informací, týmové práci, horizontální komunikaci a společnému řešení je to, že respondenti se téměř shodli v názoru, že význam a množství úkolů akademiků a ostatních pracovníků se velmi liší (skóre 97 bodů). Boří se tak mýtus o pozitivním přístupu k projektovému řízení na univerzitě, které je nutné pro úspěšné zvládnutí kooperace akademických pracovníků s jejich invencí a tvůrčím přístupem a ostatních zaměstnanců s jejich celkovým ekonomickým a administrativním přehledem o způsobu dokončení návrhu projektu a jeho realizaci. Příznivé skóre mají odpovědi na dotaz, který se týká fakultních samostatně hospodařících jednotek. Ty jsou většinou respondentů akceptovány a vítány.



Graf 9 Souhrnné hodnocení organizační struktury

Zdroj: Vlastní zpracování

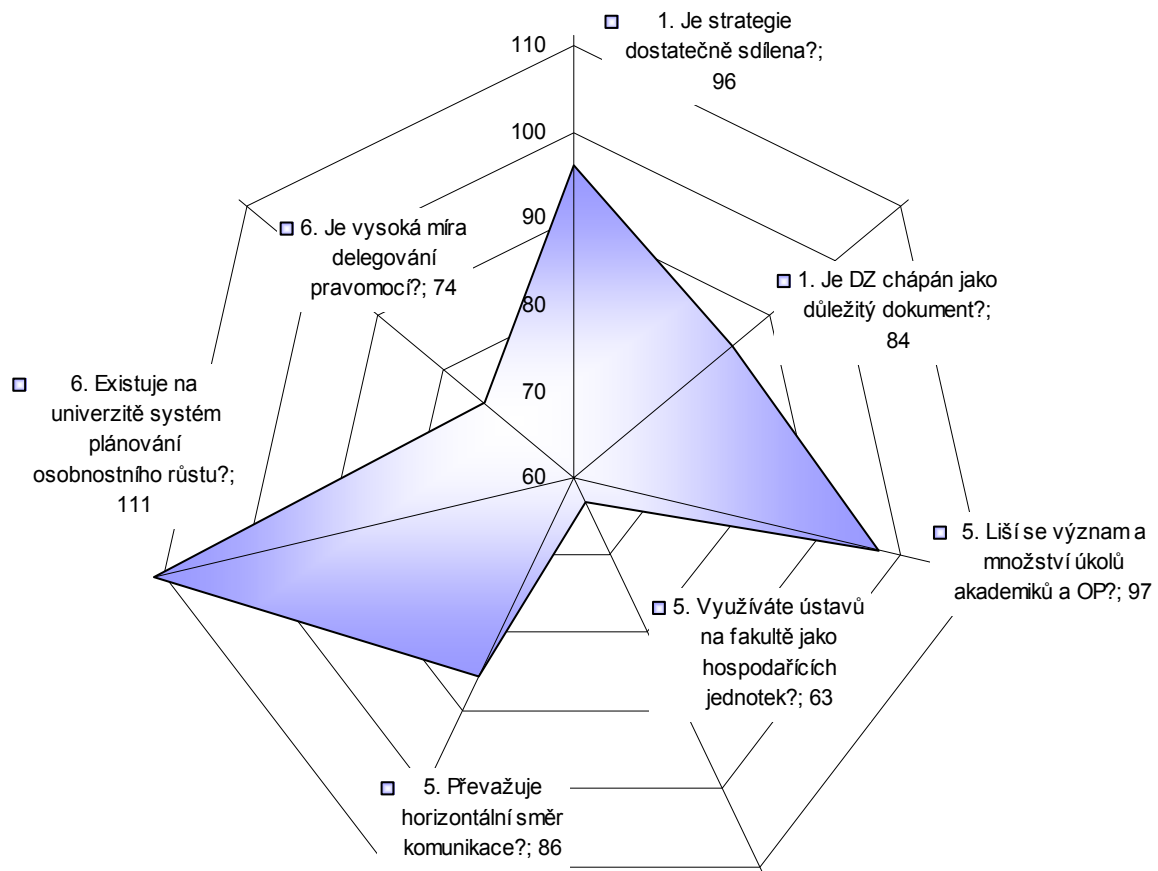
4.6 Osobnostní rozvoj administrativy

Z grafu je možno vyčíst nesoulad mezi vysokou mírou delegování pravomocí a velmi nízkou schopností univerzit promyslet a dopřát zaměstnancům administrativy systematicky vedený osobnostní růst. Kladné hodnocení pro delegování pravomocí (hodnota 74 bodů) a systém plánování osobnostního růstu, který neexistuje takřka vůbec (hodnota 111 bodů) jsou ve vzájemném protikladu, přitom oba znaky patří do subsystému péče o lidské zdroje. Proč tomu tak je? Jak je možné, že v jediném subsystému je takový propastný rozdíl?

Domnívám, že důvod může být následující: akademické pracovníky svým způsobem zatěžují ekonomické starosti a povinnosti, které se týkají oblasti hospodaření a vnitřní správy. I když mohou být odborníky v oblasti systémů a to i v oblasti systémů řízení, jejich tvůrčí a vědecký potenciál se týká většinou zcela jiné organizace, než jejich vlastní. Proto mají k sobě vzájemnou důvěru a jsou schopni delegovat pravomoci co nejrychleji, jakmile je to možné, zároveň však nemusí rozebírat případné stinné stránky takového delegování. Delegování pravomocí se tedy děje buď mezi skupinou akademických pracovníků navzájem, nebo mezi skupinou ostatních zaměstnanců. Problém je totiž v dalším ukazateli, který je v grafu obodován číslem 97, což značí, že význam a množství úkolů akademiků se značně liší od téhož u administrativy. Pro vyřešení rozporu můžeme říci: není problém pro administrativu, aby delegovala své pravomoci v rámci univerzitních ostatních pracovníků, zabezpečujících administrativní chod fakulty. Pravomoci se však stěží delegují mezi akademickou sférou a ostatními zaměstnanci.

V grafu je však uveden ještě další rozměr, poměrně oblíbené využívání ústavů uvnitř fakult jako samostatně hospodařících jednotek. Otázka míří do subsystému organizační struktury, tedy do tvrdých rysů řízení organizace, ale zároveň počítá s delegováním pravomocí, kdy děkan nebo kvestor deleguje rozhodování v oblasti finančních prostředků na ředitele ústavů či jiných organizačních jednotek. Bodová hodnota odpovědí je 63 bodů, což je velmi pozitivní výsledek, který se blíží nejlepšímu hodnocení a tedy středu grafu. Problém zde však okamžitě nastává v otázce toho, do jaké míry využívají zaměstnanci informací z dlouhodobého záměru a do jaké míry je dokument čitelný. Méně úspěšné bodové ohodnocení (84 bodů v chápání DZ jako důležitého dokumentu) bere děkanům jistotu, že vedoucí ústavů naloží s finančními prostředky v souladu se strategií.

Někteří respondenti přiznávali, že je problém v tom, že ústavy nechtějí vlastní finanční prostředky. Je to pro ně příliš zatěžující element, nechtějí přijmout potřebnou míru odpovědnosti. Rozdělení peněz až na nejmenší organizační jednotky ve svém důsledku ulehčí práci a rozhodování centru a je tedy skutečným delegováním pravomocí v hospodaření.



Graf 10 Souhrnné hodnocení péče o lidské zdroje

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je to však s péčí o lidské zdroje v oblasti vzdělávání? Univerzity v této oblasti zůstávají administrativně něco dlužny. Asi nejlepší přístup má respondent, který se vyjádřil následujícím způsobem:

„Jsou vyhlášovány cílové mety v různém vzdělávání. Například v oblasti jazykové vybavenosti, v kurzech angličtiny je všem zaměstnancům známo, kdy dojde k testování. Je to na konci roku 2007, musí prokázat znalosti, které jsou adekvátní jejich úrovni. Jestliže to zvládnou, projeví se to na jejich osobním ohodnocení. Totéž máme v oblasti IT, kde využíváme školící firmu.“

Jak široké spektrum přístupu k lidským zdrojům na univerzitách existuje, to dokazuje další zajímavý názor, se kterým se tazatel mohl setkat. Respondent se vyjádřil ke kritériu výběrových řízení, kdy stejnou váhu, jako odbornost uchazeče má schopnost jeho komunikace v anglickém jazyce. Respondent mimo jiné řekl:

„Za velkou chybu považuji předsazení schopnosti komunikace v anglickém jazyce před profesní předpoklady. Budete li perfektní ve svém oboru, například jako účetní či ekonom, nemůžete být přijat, pokud neovládáte angličtinu. Lépe by bylo takového člověka přijmout a ihned mu dát možnost chodit do kurzu. Po půl roce test, na jakém je stupni a jestli požadovaného stupně znalosti dosáhl.“

Jiné odpovědi jednoznačně prozradily, že na univerzitách, kde je strmá hierarchická struktura je stále uvažováno o kariérním růstu do výšky, nikoliv do šířky, jak o tom mluví dříve popsaná teorie v DP, kapitola 1.4.6 Organizační struktura. Přitom růst kariéry do šířky, přidávání dalších dovedností a rozšiřování znalostního potenciálu zaměstnanců je jednoznačným rysem pro společnost znalostí. Necitlivý přístup ke vzdělávání ostatních zaměstnanců při řízení administrativy na univerzitě může naše vysokoškolské vzdělávací instituce poškodit.

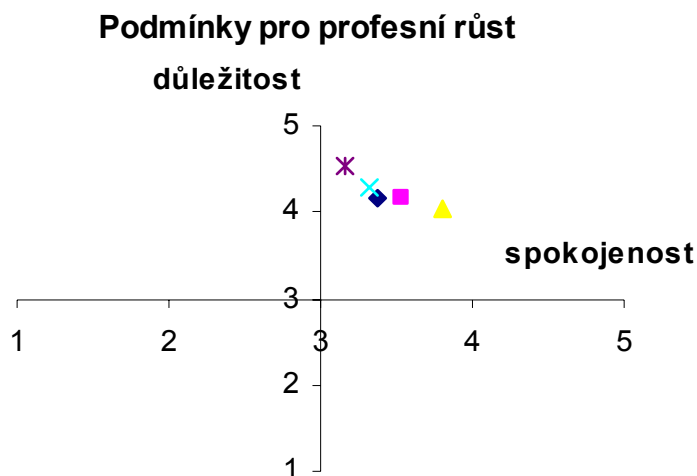
„Kariérní růst? Ale je vlastně zbytečný. Proč by tu měl být systém, kdy je pojmenováno, za jakých okolností se určitý pracovník může stát vedoucím?“

Jednoznačně souhlasím s výrokem posledního respondenta, opravdu mají univerzity jiné starosti, než aby se zabývaly tím, aby měl každý pracovník napsán hypotetickou „cestu vzhůru“. O tom to v moderně pojatých systémech řízení už není. Je důležité, aby si univerzity uvědomily, že svět je v neustálém pohybu a že zaměstnanci musí s pohybem držet krok, nebo se stát jeho součástí. Více již v principech, které hovořily o univerzitě jako o učící se organizaci, tedy kapitola DP 4.3.

Výsledky výzkumu „S–W analýza“, který byl realizován na UTB ve Zlíně jsou reliabilní k výsledkům výzkumu, které jsou prezentovány v mé DP.

Zaměstnanci fakult vnímají podmínky pro profesní růst jako velmi důležité a jsou s nimi relativně spokojeni. Poněkud méně spokojeni jsou zaměstnanci rektorátu, tedy většinou zaměstnanci administrativy, kteří důležitost řadí v porovnání s fakultami na první místo. Výzkum Soukalové hovoří o tom, že jsou však na univerzitě nejméně spokojenou skupinou zaměstnanců s tím, jakým

způsobem se mohou svému profesnímu růstu věnovat. Hodnocení pro vnímání profesního růstu je součástí kvadrantu II., který podle publikované metodiky [37] reprezentuje silné stránky univerzity. Výzkum, který je součástí mé DP hovoří o tom, že profesní růst je možný, že však jeho výsledky nejsou měřeny a jeho vývoj je ponechán na iniciativě zaměstnanců administrativy. Reliabilita výsledků mého výzkumu je prokázána tím, že v obou výzkumech administrativa považuje profesní růst za velmi důležitý a že je s ním méně spokojena.



- ✱ zaměstnanci administrativy na rektorátu
- ostatní značky jsou označením pro hodnocení pracovníky fakult

Graf 11 Podmínky pro profesní růst

Zdroj: výzkum vnitřního klima na UTB, publikovaná metodika výzkumu [37]

4.7 Synergický efekt

Záměrně jsem nezařadila do výzkumných otázek samostatný dotaz, který směřoval k hodnocení synergického efektu. Pro respondenty bylo totiž velmi obtížné pochopit, co je synergií subsystémů míněno. Spolehla jsem se na to, že budu schopna synergií vyhodnotit na závěr výzkumu z odpovědí na dotazy zkoumající jednotlivé subsystémy. Můj předpoklad se potvrdil, proto je kapitola 4.7

DP plnohodnotnou kapitolou, která zkoumá systém řízení univerzit z pohledu synergie. Hodnocení synergie subsystémů se v tomto podání stalo skutečnou syntézou poznatků, které jsem získala díky analýze jednotlivých subsystémů řízení.

Moje úvaha na téma synergie se může ubírat myšlenkovým procesem, který je řízen modelem šesti bublin, obrázek 5 Truneček [43]. Popíšu schematicky, jak lze chápat model v ideálním případě a poté jej popíšu, jak funguje na základě výsledků výzkumu na univerzitách.

Ideální model synergie

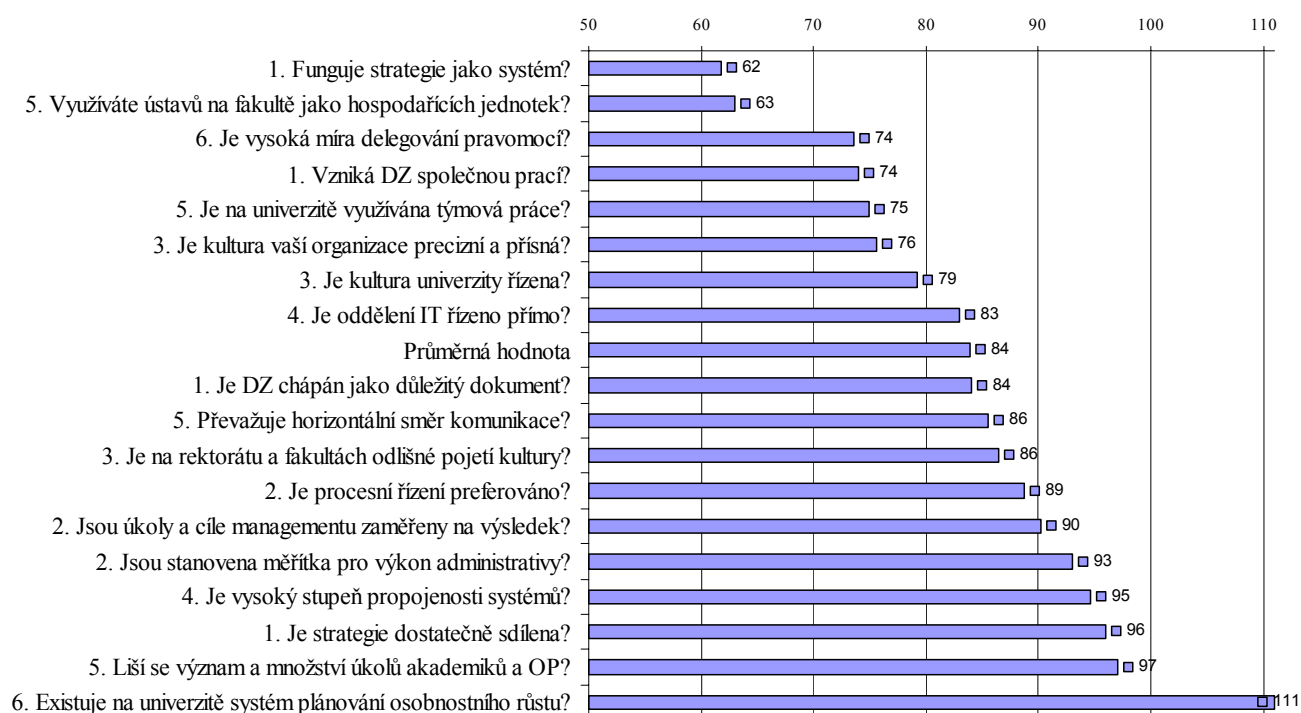
Splnění dlouhodobého záměru univerzity podle Trunečka [43] je umožněno skrze efektivně fungující univerzitní procesy a skrze příznivé klima na univerzitě, dávající zaměstnancům prostor k jejich kreativitě a iniciativě což je stimulováno promyšlenou technickou architekturou, správně nastavenou organizační strukturou využívající práci v týmech a důsledným systémem řízení lidských zdrojů, tedy za pomoci správné míry delegování pravomocí a možnosti vzdělávání zaměstnanců. Za předpokladu fungující vzájemné závislosti pak není možné, aby byla realizována změna jednoho subsystému, aniž by tím nebyly ovlivněny subsystémy zbývající a ve svém důsledku je vylepšen výkon organizace jako celku.

Synergie systému řízení na univerzitě podle výsledků výzkumu

Z výsledků výzkumu vyplývá přibližně následující stav synergického efektu v systému řízení vysokých škol: dlouhodobý záměr nemůže být splněn proto, že je znám jen špičkám managementu univerzity, kteří jej tvoří. Management má však velkou výhodu v tom, že se dokáže spojit a zorganizovat své síly tak, že strategii buduje jako systém, rozpadající se na dílčí části strategie koordinovaně a správně. Dlouhodobý záměr je chápán jako důležitý dokument, ale stále ještě přetrvává vědomí, že je nařízený ministerstvem školství a nevzniká proto, že střední management univerzity na jeho potřebnost a srozumitelnost apeluje. Splnění dlouhodobého záměru je však problematické i z toho důvodu, že v administrativě neexistuje systém, který by sofistikovaně mapoval administrativní procesy a pečoval o měření jejich efektivity. Vnitřní klima, které by se mělo odvíjet od paradigmatu učící se organizace, dává dostatečný prostor iniciativě a kreativitě zaměstnanců. Pracovníci administrativy jsou však organizováni do strmých, vertikálně řízených hierarchických struktur, kde je poměrně přesně vymezeno pole působnosti každého pracovníka administrativy. Informační systémy nepomáhají v naplnění strategie efektivně také z toho důvodu, že jejich propojení je nedostatečné. Zaměstnanci sice získávají silnou míru samostatnosti, což se

projevuje i v tom, že mohou hospodařit s finančními prostředky v rámci svého útvaru, bývá však problém s chápáním strategie, proto nemusí být vždy jistota v tom, že je každý výdaj efektivně vynaložen v souladu se strategií. Kromě toho jsou pracovníci administrativy vzdělávání příliš živelně a spíše se nechává iniciativa na jejich vůli, proto nemůže vzdělání administrativy ovlivňovat efektivně plnění dlouhodobého záměru.

Zatímco mohu hodnotit synergii podle schématu šesti bublin od Trunečka, jak je popsána v předcházejícím textu, lze se také zaměřit na výsledné hodnocení výzkumu z jiného úhlu, podle průměrné hodnoty odpovědí, která je vyjádřena v následujícím grafu.



Graf 12 Souhrnné hodnocení synergie šesti subsystémů

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12 Souhrnné hodnocení synergie systémů shrnuje výsledky výzkumu do jediného schematického vyjádření. Nadprůměrně jsou hodnoceny otázky, týkající se vysoké míry delegování pravomocí, s uspokojením lze konstatovat, že je strategie fungujícím systémem, kdy se vrcholná strategie rozpadá na její dílčí části tak, že spolu korespondují a neprotirečí si. Na fakultě se spíše využívá s úspěchem

ústavů jako samostatně hospodařících jednotek a kultura univerzit není precizní a přísná, iniciativa a kreativita zaměstnanců je podporována a zároveň je zde snaha o řízení kultury alespoň neformálně či na společných zasedáních. Strategie univerzity vzniká společnou prací, i když tento proces není ideálně nastaven při osobní vzájemné komunikaci. Týmová práce však na univerzitě je využívána a sjednocení kultury na rektorátu a na fakultách se jeví jako průměrné. Podprůměrné výsledky však ukazují další aspekty, kdy procesní řízení nepodporuje efektivitu činností přílišnou zahleděností na výsledek a nikoliv na proces, kdy převažuje rigidní vertikální komunikace a podřízený smí řešit úkoly jen přes svého vedoucího. Strategie univerzity není až tak důsledně chápána jako důležitý dokument. Procesní řízení je velmi málo preferováno a ani není vnímáno, že existuje propojení informačních systémů. Není zájem o stanovení měřítek administrativy a strategie je na úrovni středních článků řízení téměř neznámým pojmem. Velmi striktně zaměstnanci oddělují práci akademických pracovníků a ostatních zaměstnanců, což boří mýtus o fungující práci týmů na univerzitě, jehož hodnocení dostalo překvapivě vysoké hodnoty. Nejhůře jsou na tom univerzity s péčí o své administrativní pracovníky, nestarají se o jejich osobnostní růst a kariérní růst do šířky prakticky neznají.

4.8 Aplikace Systému řízení Baťa na univerzitách

V právě prezentované kapitole disertační práce se zamýšlím nad možnou aplikací Baťových principů systému řízení na univerzitě. Kapitola odpovídá podpurným cílům práce, ve kterých se zaměřuji také na zkoumání uplatnění jednotlivých atributů Baťova systému řízení tak, jak jsou definovány v literatuře.

Zelený a Petříková [54] ve svém článku uvádějí, mimo jiné, že Baťův systém řízení je přehledný, jednoduchý a srozumitelný model řízení, kterému by ve firmě všichni porozuměli. Tím se může stát systém řízení přes parametry výkonnosti s využitím vybraných prvků SŘB, jehož inovované prvky jsou aplikovány v mnoha úspěšných podnicích na celém světě. Paradoxem je, že jeho prvky jsou jen v několika málo případech v zemi jejich tvůrce, v České republice.

Osm principů Baťova systému řízení je osm pravidel selského rozumu. Sama uznávám, že na světovosti, spolupráci, sebeřízení, spoluúčasti, spoluvlastnictví, samostatném řízení, společném podnikání a soutěživosti není vůbec nic komplikovaného ani vědeckého. Vyzývám čtenáře k zamyšlení nad výsledky

výzkumu a nad jejich porovnáním s principy SŘB v tom smyslu, aby stanovil, zda jsou tyto principy univerzitě blízké či vzdálené.

První princip – snaha o dosahování světové třídy – nás upozorní na to, že je univerzita vlastní. Při čtení dlouhodobých záměrů jsem princip snadno identifikovala v různých formulacích, na Univerzitě Tomáše Bati přibližně osmnáctkrát. Celá jedna kapitola jejího dlouhodobého záměru má název Mezinárodní spolupráce v oblasti vzdělávání a tvůrčích činností. Není to tedy ani tak dle mého názoru o soupeření se světem, o snaze vyniknout, ale spíše o snaze neuzavřít se ve svém regionu a v ČR, ale otevřít se světu a připravit univerzitu na konfrontaci se světem. Učí se univerzita usiluje o mistrovství v oboru, což koresponduje se snahou o dosažení světové třídy. Akademičtí pracovníci jsou nejen špičkoví odborníci ve svém oboru, ale nutně i jejich přístup ke světu musí být mistrovský. Akademičtí pracovníci jsou a musí být otevření vůči světovým novinkám. Při výzkumu, který řešil zejména řízení administrativy, však nejsou příliš uplatněny znaky o dosažení světovosti v řízení. Více zkušeností ze zahraniční spolupráce, zajímavý program, podporující získávání znalostí a zkušeností administrativy za hranicemi ČR by dosažení světovosti napomohl. Administrativa projektů z Evropských fondů je složitá a vyžaduje potřebný nadhled také pro práci ostatních zaměstnanců.

Uznávám, že hlavním procesem na univerzitě je vzdělávání a tvůrčí výkon, v němž usiluje univerzita o dosažení světovosti, nejde o dosažení světovosti v práci administrativy. Přesto existuje organizace, která na tomto poli pracuje a z níž si vzali špičkoví manažeři univerzit příklad. Jde o asociaci pracovníků univerzitní administrativy v ČR (zkratka APUA). Jak je uvedeno na www stránkách této organizace [1] "APUA" je profesní, nezávislé a nepolitické sdružení odborníků, kteří působí v administrativě vysokých škol ČR. V souladu s reformou vysokého školství a v návaznosti na Boloňskou deklaraci si klade za cíl vytvořit účinnou a efektivní profesní platformu pro zapojení vysokoškolské administrace do procesu zvyšování konkurenceschopnosti vysokých škol zejména v evropském prostoru. Asociace se podle slov jejích zakládajících členů, bude aktivně podílet na vytváření profesní základny pracovníků působících v administrativě vysokých škol s cílem vytvořit jim adekvátní odborné podmínky pro výkon jejich funkcí.

Princip směřující k dosahování světové třídy je realizován za pomoci metod globálního srovnávání. Princip úzce souvisí s dalšími dvěma principy a to soutěživostí a společným podnikáním, které jsou realizovány podle Zeleného [52] pomocí procesů, které dovolí vnitřní srovnávání a dále procesů, které se zaměřují na zákazníka, v případě univerzity na klienta. Na tomto místě jsem si vytvořila

prostor, abych uvedla charakteristiku z dlouhodobého záměru fakulty, který dokladuje, že princip společného podnikání v DZ fakulty nechybí. Fakulta, podle DZ, bude usilovat o dosažení nejvyšší kvality svého vzdělávacího procesu. Jednou z hlavních zásad pedagogických pracovníků bude co nejkvalitnější příprava studentů z pohledu potřeb jejich budoucích zaměstnavatelů. Tak se dostáváme k širšímu pojetí zákazníka pro univerzity, kterým je nejen student, absolvent, ale i jeho budoucí zaměstnavatel.

Společné podnikání podle SŘB spočívalo v myšlence, že jako každý podnikatel má svého zákazníka, o kterém musí přemýšlet a plnit jeho požadavky, tak i každý zaměstnanec má svého zákazníka, kterým může být také jiný spolupracovník podniku. Zákazník vytváří podnikatele a podnikatel musí zákazníka uspokojovat.

Zatímco Baťa využil princip společného podnikání mimo jiné k přímé kontrole jakosti při přejímání materiálu, surovin, rozpracovaného zboží následující dílnou, Stříteský [38], univerzita může společné podnikání využít pro efektivní vzdělávací proces. Pojetí principu společného podnikání je však na univerzitě silně modifikováno. Využití schopností a odbornosti akademických pracovníků jiných fakult uvnitř univerzity je cestou ke zefektivnění vzdělávacího procesu.

Vedoucí ústavu je totiž odpovědný nejen za hospodaření ústavu, ale také za kvalitu výuky. Při zvyšování kvality a atraktivnosti nabídky studijních předmětů může využívat v souladu s profilem absolventa nabídku předmětů, které existují v rámci jiného studijního programu a jejichž výuku zabezpečuje jiná fakulta. Pokud využije stávající předmět vyučovaný na jiné fakultě, počíná si hospodárně, neboť realizace výuky akademického pracovníka je poté financována z finančních zdrojů dvou fakult. Tato skutečnost se může kladně projevit jak na zvýšení mzdy profesora či docenta, který vyučuje lukrativní obor, tak na úspore nákladů obou ústavů, majících společné předměty a samozřejmě na zvýšení kvality výuky.

Princip soutěživosti navazuje na přístup k řízení otevřenými knihami. Domnívám se, že přirozená soutěž o studenty vně univerzity ale i přirozené soutěžení o úspěšné řízení a vedení lidí i financí uvnitř univerzity má být přijato jako samozřejmost. Tedy princip soutěživosti na univerzitu rozhodně patří. Kdo je úspěšný, má co nabídnout a má chuť se otevřeně sdílet se svými myšlenkami může být inspirujícím momentem pro ostatní. Pečlivé utajování informací o hospodaření fakulty, utajování informací o principu rozdělení financí a o principech, kterými se rozpočet fakulty či rektorátu řídí, to je pravým opakem soutěživosti v oblasti financí. K soutěživosti spojené s přiměřenou informovaností vede dlouhá cesta, která bez analýzy kultury a vnitřního klimatu školy a bez jeho změny na začátku,

není vůbec možná.

Nastavit pravidla soutěživosti na univerzitě tedy není jednoduché. Rozhodně nelze odtajnit všechny informace, je potřeba postupovat v souladu se zvyklostmi a s interním komunikačním prostředím univerzity. Po analýze vnitřního klimatu na univerzitě lze navodit taková pravidla a otevřenou atmosféru, kdy vedoucí ústavu na společných pravidelných jednáních seznamuje kolegium děkana s výsledky hospodaření. Pokud je avizován problém, předkládá návrhy na řešení nastalé ekonomické situace, kterou je nutno pružně řešit v zájmu celku. Nejde však o „otevření účetních knih“ a veřejnou informovanost o hospodaření jen uvnitř fakulty. Jde také o přenos informací mezi fakultami a mezi rektorátem a fakultami. Všechny kritiky otevřené informovanosti o problémech hospodaření uvnitř veřejné vysoké školy lze na základě principu soutěživosti usadit poznámkou o jedinečné možnosti sdílet zkušenosti manažerů součástí. V otevřené přirozené atmosféře se lze mnohému přiučit od kolegů, je možné informovat o vlastních dobrých i špatných zkušenostech při tvorbě rozpočtů a při hledání efektivního chování v průběhu realizace vzdělávacího procesu. Tam, kde se veškeré informace pečlivě tají a kde není možno zjistit ani metodiku rozdělení dotace jiné součásti je vážně narušena možnost efektivní spolupráce a předávání zkušeností finančního managementu.

Princip spolupráce je principem, jehož analýza použitelnosti na univerzitě je dílčím podpůrným cílem DP. Na efektivně fungující vysoké škole mají být všechny procesy nastaveny tak, aby probíhaly beze ztrát, maximálně úsporně a správně, aby nejen negenerovaly ztráty, ale aby přinášely další přidanou hodnotu.

Tomáš Baťa prosazoval zásadu, že každý podnik je tak dobrý, jaká úroveň spolupráce se v podniku vytváří. Spolupráce se vyžadovala jak vně, tak i uvnitř podniku. Všichni zaměstnanci byli spolupracovníci.

Jaká je spolupráce mezi zaměstnanci na univerzitě? Jak výzkum ukázal, v této oblasti vznikl problém, který se ukazuje jako klíčový při prosazování spolupráce na univerzitě. Existence dvou skupin zaměstnanců na univerzitě je uzákoněna ve vysokoškolském zákoně [51], který je platný po změnách dílčími novelami od roku 1999 do dnešního dne. V zákoně o vysokých školách je řečeno, že na univerzitě existuje skupina akademických pracovníků univerzity a skupina ostatních zaměstnanců, kterou můžeme identifikovat jako skupinu pracovníků univerzit, kteří nevykonávají pedagogickou a tvůrčí činnost, ale tvoří technické, ekonomické a provozní zázemí pro výuku a vědu. Mezi těmito dvěma skupinami podle výzkumu

vznikly výrazné komunikační problémy a problémy pramenící z rozdílnosti chápání úkolů na univerzitě.

Ze vzájemných vztahů dvou skupin zaměstnanců vyrůstá vazba, která je dána navenek organizační strukturou. Jde o vazbu mezi rektorátem a ostatními součástmi univerzity. Rektorát je hlavou univerzity, fakulty však stále do jisté míry prosazují svou vlastní finanční i existenční nezávislost, která byla stanovena na základě vysokoškolského zákona, který platil před rokem 1999 a jehož principy přetrvávají v myšlení managerů univerzit dodnes. Vztah k fakultám je podle výzkumu vnímán pracovníky rektorátu ve většině odpovědí respondentů správně. Nezbytnost a potřebnost služeb rektorátu je však fakultami vnímána rozporuplně. Rektorát je považován za útvar, který nerozumí potřebám fakult a který zatěžuje administrativní i akademické pracovníky přílišnou a zbytečnou byrokracií. Alokace vnitřních finančních zdrojů je efektivní, jestliže je univerzita schopna garantovat synergii obou skupin zaměstnanců za podmínek vzájemné důvěry a uznání potřebnosti všech vykonávaných procesů. Proto je nutné zabývat se vztahy napříč organizační strukturou i při zkoumání toho, zda je proces alokace vnitřních finančních zdrojů efektivní. Sám Tomáš Baťa svým principem spolupráce jasně ukázal, že bez ní podnik nebude řízen efektivně.

Zcela jinak je podle výsledků výzkumu většinou vnímáno využití principu samostatného řízení, jehož uplatnění je třetím dílčím podpurným cílem. Je zřejmá tendence fakult osamostatnit katedry uvnitř fakult jako hospodařící jednotky. V principu řízení podle selského rozumu (v Systému řízení Baťa) šlo samozřejmě, podobně jako na univerzitě, o to, že jednotlivá oddělení měla poměrně velkou samostatnost, která byla spojena s odpovědností za chod oddělení, kvalitu, za svěřené finanční prostředky i za ochranu majetku organizace. Upozorňuji na významný prvek, na který nesmíme zapomínat, jestliže chceme důsledně uplatnit princip samostatného řízení na univerzitě. Delegovaná moc rozhodovat a delegovaná odpovědnost i za finanční prostředky patří jednoznačně k rysům učící se organizace. Nemá-li však vedoucí organizace jistotu, že všichni ředitelé ústavů sdílejí vizi s vedením fakulty a univerzity, pak nemůže delegovat pravomoci a odpovědnost, nemůže uplatnit princip samostatného řízení. Ředitel ústavu, který není ztotožněn se strategickým plánem fakulty a univerzity je špatný hospodář a vždy bude generovat ztrátu. Ztrátu, kterou jen těžko odhalíte a spočítáte v prostředí univerzity, tedy o to více je problematické uplatnění principu samostatného řízení. V tom spočívá jeho největší riziko na univerzitě. I čerpání rozpočtu by však mělo být motivováno týmovou prací a mělo by mít ducha kolegiální spolupráce. Každý výdaj, by měl být sladěn s cíly, které jsou zveřejněny a schváleny v Dlouhodobém záměru univerzity. Vzhledem k výsledkům výzkumu, který ukazuje na slabou míru

sdílení strategie je tedy uplatnění principu samostatného řízení problematické a poněkud odvážné. Efektivně lze uplatnit jen tam, kde má top manager jistotu, že strategické cíle jsou řediteli ústavů známy a jsou jim srozumitelné.

Principy Baťovského systému řízení jsou tedy na univerzitě uplatněny různě, jak z předchozího textu vyplývá. V plné míře můžeme mluvit o využití principu světová třída – cesta k otevření se světu, částečně o uplatnění principů spolupráce, sebeřízení, spoluúčasti, samostatného řízení a společného podnikání. Dle mého názoru bychom mohli velmi profitovat na uplatnění principu soutěživosti a díky legislativnímu prostředí vysokých škol je zatím nepoužitelný princip spoluvlastnictví.

Zakončím kapitolu o uplatnění principů SŘB citátem z díla Tomáše Bati podle Stříteského [38]. Tomáš Baťa také podporoval tvůrčí myšlení, které se nemá stydět za svůj otevřený projev: „Každá myšlenka, každá idea, dokud je uvězněna v lidském mozku, je pošetilá, nepohodlná. Je to pouhá hrouda, byť i hrouda, ze které lze vybrousit drahokamy. Každá lidská myšlenka potřebuje brusku, a tím brusku jsou zase jen lidské mozky.“

Principy řízení Tomáše Bati mne inspirovaly natolik, že zde předkládám stále aktuální ideu Tomáše Bati, ideu otevřeného sdílení zkušeností v principu soutěživosti, spolupráce napříč organizační strukturou a napříč všemi skupinami zaměstnanců, řízení vlastního rozvoje, finanční spoluúčast při hledání nových zdrojů financování, společného efektivního „podnikání“ a samosprávy ústavů na univerzitách.

4.9 Soustava poměrových ukazatelů univerzit

V kapitole, která je nazvána soustavou poměrových ukazatelů zhodnocují výsledky výzkumu, v němž jsou v rámci kvantitativního šetření zpracovány graficky některé finanční ukazatele, které jsou vhodné pro hodnocení vývoje v hospodaření univerzit. Univerzity jsou v první části grafickým způsobem porovnány mezi sebou, ekonomické údaje jsou za hospodářský rok 2004. Ve druhé části, která shrnuje výsledky kvantitativního výzkumu je porovnána jedna fakulta od roku jejího vzniku, od roku 2002. Fakulta multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně vznikla 1. 1. 2002 a od tohoto data může vyhodnotit svůj ekonomický růst, což je pro management fakulty důležitým

vodítkem pro finanční analýzy a rozhodování o budoucím vývoji finančních prostředků fakulty.

Pro porovnání univerzit či vývoje fakulty v letech jsou využity tyto ekonomické ukazatele:

- průměrná mzda akademických pracovníků a ostatních zaměstnanců,
- počet studentů na jednoho akademického pracovníka a ostatního zaměstnance,
- výše nákladů na cestovné jednoho zaměstnance univerzity/fakulty,
- výše dotace na rok na jednoho akademického pracovníka a ostatního zaměstnance.

Ukazatel výše nákladů na cestovné na jednoho zaměstnance nahrazuje v Trunečkovi publikovaný údaj o množství finančních prostředků, které jsou v organizaci vynakládány na školení zaměstnanců. Takový údaj je totiž z výročních zpráv univerzit nedosažitelný, proto byl nahrazen příbuzným ukazatelem s tím, že předpokládám, že cestování na univerzitě se ve většině případů děje za účelem získání nových informací a posunu na odborné či tvůrčí dráze.

Výše dotace na rok na jednoho akademického pracovníka a ostatního zaměstnance je jiným pohledem na efektivitu personální struktury na veřejné vysoké škole. Jsem si vědoma toho, že dotační prostředky jsou na vysoké školy rozdělovány podle počtu studentů, nikoliv zaměstnanců. Způsob financování vysoké školy je popsán v kapitole 1.2 DP (Pravidla pro přidělování dotací na vysoké školy). Přepočet poměrového ukazatele na jednoho zaměstnance však může napomoci k exaktnímu porovnání vysokých škol podle toho, jakým způsobem jsou schopny dotaci „zpracovat“ a využít ke své hlavní činnosti – vzdělávání studentů a tvůrčímu výkonu, což je služba, kterou si od vysokých škol za dotaci kupuje stát, klient univerzity. Pro daný ukazatel platí jednoznačné doporučení: počet zaměstnanců na vysoké škole nesmí růst rychleji než počet studentů, aby ukazatel nevykazoval snižující se tendenci. To však samozřejmě závisí na tom, jestli je princip způsobu financování vysokých škol na základě dotačních pravidel v porovnávaných obdobích stejný, tedy podle počtu studentů či absolventů na vysoké škole. Pro porovnání v letech 2002 až 2006 tato podmínka platí. Způsob financování akreditovaných studijních programů je popsán v kapitole 1.2 disertační práce.

Kvantitativní výzkum však sledoval ještě jeden cíl. Pomocí poměrových

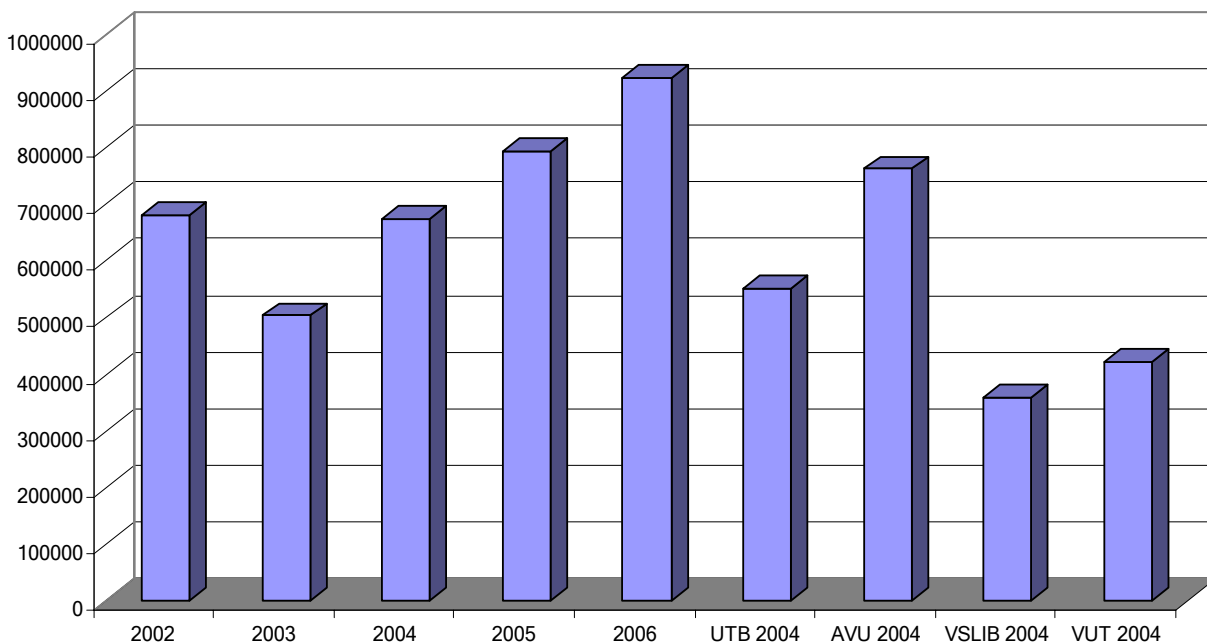
ukazatelů jsem zkoumala možnosti, kterými lze na univerzitě identifikovat metriky pro měření průtoku podle teorie omezení, viz kapitola DP 1.4.3 zabývající se procesním uspořádáním.

Kompletní výsledky kvantitativního výzkumu jsou prezentovány v Příloze A a v Příloze B disertační práce. Za všechny výsledky uvádím jen následující graf, průměrný podíl neinvestiční dotace na zaměstnance na FMK UTB ve Zlíně od roku 2002, který zároveň porovnává výsledky fakulty s jinými univerzitami a s vlastní univerzitou.

Z grafu je patrný pokles ukazatele v roce 2003, což je dáno změnou (snížením koeficientu nákladovosti) na akreditovaný studijní program na FMK v roce 2003, kdy v absolutní výši poklesla přijatá dotace. Pokles dotace nebyl adekvátně vyrovnán poklesem počtu zaměstnanců fakulty. V dalším roce se financování fakulty zlepšilo navýšením počtu studentů, kdy počet zaměstnanců v podstatě stagnoval. Tak zvýšila fakulta v roce 2004 svou efektivitu. V trendu zvyšování efektivity vzdělávacího procesu pokračovala i v dalších letech. Údaje, které za FMK UTB uvádím v roce 2006, jsou plánovanými hodnotami.

	2 002	2 003	2 004	2 005	2 006	UTB 2004	AVU 2004	VSLIB 2004	VUT 2004
dotace/počet zam	681 228	503 438	675 445	793 894	924 421	550 891	762 155	358 458	421 224
A - Studijní programy	27 181 000	22 549 000	31 084 000	44 755 000	56 667 000	277 043 000	76 781 000	291 426 000	891 150 000
počet zam.	40	45	46	56	61	503	101	813	2 115,62

Průměrný podíl neinvestiční provozní dotace na zaměstnance - A - Studijní programy



*Graf 13 Průměrný podíl neinvestiční dotace na zaměstnance na FMK
od roku 2002*

Zdroj: historické prameny, vlastní zpracování

5 OVĚŘENÍ HYPOTÉZ

Má disertační práce je analýzou i syntézou systému řízení univerzit a její součástí je ověření hypotéz, které jsem stanovila již ve fázi zpracování výzkumného projektu. Pravdivost či nepravdivost hypotéz jsem ověřila na základě výzkumu, který jsem realizovala na jedenácti univerzitách. Pro částečně strukturovaný rozhovor jsem připravila otázky, jejichž základní skladbu jsem opřela o upravený manuál, jehož původní znění je publikováno v knize Interní manažerský audit [43].

Manuál jsem upravila na základě získaných informací a zkušeností z předvýzkumu a po následném zpracování výsledků, které byly předvýzkumem získány. Otázky jsem záměrně nastavila tak, aby odpovědi na ně byly vzájemně kompatibilní a umožnily srovnávat univerzity s různými studijními programy, aby zaměření univerzit neovlivnilo výsledky získané výzkumem.

Pro zpracování dotazníků jsem zvolila následující zásady:

- Dotazník byl přísně anonymní.
- Výsledků tohoto výzkumu není v žádném případě zneužito a jsou zpracovány za celý soubor vysokých škol, nikoliv podle jednotlivých vysokých škol.
- Otevřené a pravdivé zodpovězení všech otázek (tak jak chápe odpověď respondent) bylo velmi důležité pro získání zpětné vazby a objektivní podklad pro odbornou analýzu systému řízení na univerzitě.
- Pokud nebylo možno zjistit přesné informace, stačily údaje přibližné.
- Tato analýza není pouhým zaznamenáváním jednotlivých údajů, ale obsahuje komplexní popis, proto může odhalovat i skryté vztahy a vazby, případně rozpory.
- Dotazník byl zkrácen na únosnou míru tak, aby doba, strávená při rozhovoru nebyla delší než 1 hodina.
- Komentáře k tomu, zda jde o nejlepší či nejhorší oznámkování odpovědi nebyly pro dotazované při částečně strukturovaném rozhovoru k dispozici.

5.1 Otázky určené ke strukturovanému rozhovoru

Vlastní analýza systému řízení

System řízení je možno systematicky analyzovat tak, že jej nejprve rozdělíme do šesti subsystémů. Těmito subsystémy jsou: strategie, procesy, kultura, architektura informačních systémů, organizační struktura a lidské zdroje, které budeme analyzovat samostatně. Poté je třeba vyhodnotit součinnost a vzájemnou provázanost těchto subsystémů v části, která je nazvána Synergie. Jednotlivé subsystémy jsou popisovány pomocí bodování nabízených možností odpovědí. Pokud je to potřebné pro přesnější vyjádření příslušné charakteristiky subsystému, je připojen slovní komentář.

Strategie univerzity

Strategie je konceptem celkového chování univerzity, je to formulování cílů univerzity v dokumentu, jehož vypracování je zákonnou povinností univerzity podle vysokoškolského zákona. Zajímavé a pro další výzkum důležité je zjištění, jakým způsobem tento strategický dokument vzniká. Důležitým pravidlem strategie je, aby hierarchicky nižší strategie respektovaly strategie vyšší a byly s nimi v souladu.

Dotazy:

Jak vaše strategie vzniká?

Vznikla společnou prací celého vedení fakulty tak, že členové vedení fakulty na společném jednání a při společné diskusi formulovali návrhy strategických cílů pro dlouhodobý záměr univerzity/fakulty?

Vznikla společnou prací tak, že členové vedení byli vyzváni, aby posílali návrhy formulací cílů děkanovi v písemné (elektronické podobě). Připomínkování probíhalo také v elektronické diskusi a formě?

Podílela se na jejím zpracování externí poradenská firma?

Uveďte alespoň jeden bod ze strategie vaší univerzity/fakulty či součásti, který je pro vás osobně ve strategickém dokumentu hlavním bodem. Nemusíte precizně

formulovat, jen věcně a více konkrétně popsat vizi, která je pro vás významná a kterou byste rádi ve strategii vaší součásti či univerzity prosazovali.

Je strategie sdílena všemi částmi fakulty? (označte na stupnici)

1 – nejlepší známka	2	3	4 – nejhorší známka
Strategie je známa všem akademickým pracovníkům i ostatním relevantním zaměstnancům.	Strategií se zabývá hlavně vedení ale i někteří další zaměstnanci, podle jejich zaměření a iniciativy.	Strategií se zabývá jen porada vedení fakulty/univerzity.	Strategií se zabývá jeden nebo dva lidé ve vedení.

Funguje strategie jako systém? Tím je myšleno: vzniká nejprve Dlouhodobý záměr univerzity, který se poté rozpadá na substrategie sestavené jednotlivými fakultami či součástmi? Jsou všechny fakulty a součásti nasměrovány tak, aby byl Dlouhodobý záměr univerzity splněn? (označte na stupnici)

1 – nejlepší známka	2	3	4 – nejhorší známka
Strategie funguje jako systém, takže jednotlivé fakulty si své cíle odvozují od cílů nadřazených. Díky tomu všechny fakulty směřují k naplnění Dlouhodobého záměru univerzity.	Fakulty systematicky odvozují své cíle od univerzitních jen v některých případech, kde musí respektovat DZ.	Fakulty většinou neodvozují své cíle od dlouhodobého záměru univerzity.	Jednotlivé fakulty neodvozují své cíle od Dlouhodobého záměru univerzity. Proto dochází k tomu, že je chování fakult vzájemně nekoordinované.

Je Dlouhodobý záměr pouhým svazkem papíru, jehož vypracování je chápáno jako zákonná povinnost, která je určena pouze pro registraci na MŠMT a pro umístění na internetové stránky fakulty či univerzity nebo reálně funguje v praxi? (označte na stupnici)

1 – nejlepší známka	2	3	4 – nejhorší známka
---------------------	---	---	---------------------

Dlouhodobý záměr je důležitý dokument, na který se navazuje v každodenní práci, zejména je používán při důležitých koncepčních rozhodnutích.	DZ je důležitý dokument ale je srozumitelný jen manažerským špičkám.	DZ je dokumentem na internetu, používá se spíše výjimečně.	Formalizovaný Dlouhodobý záměr je dokumentem na internetových stránkách, který se prakticky nepoužívá.
--	--	--	--

Procesy na univerzitě

Procesy na univerzitě představují skupiny navzájem logicky provázaných průběžně se vyvíjejících aktivit, seskupených za účelem dosažení konkrétního výstupu, daného Dlouhodobým záměrem univerzity. Procesy, které nejsou v souladu s tímto strategickým dokumentem, by na univerzitě vůbec neměly existovat.

Procesy jsou však mnohdy mnohem přizemnější, než aby se každý proces zabýval tím, zda kopíruje myšlenky dané v Dlouhodobém záměru univerzity či fakulty. Procesy jsou známy především jako rutinní, pravidelně se opakující činnosti, které prostým a co nejjednodušším způsobem zajišťují či mají zajišťovat chod univerzity/fakulty.

Jaká je většinová tendence v přístupu k řízení na univerzitě? Zaměřuje se hlavně na procesy nebo spíše na jednotlivé operace? (označte na hodnotící stupnici).

1 – nejlepší známka	2	3	4 – nejhorší známka
Úplné zaměření na procesy.	Zaměření na procesy, ale také na operace, ty jsou standardní a běží, důležitý je zvyk.	Zaměření zejména na operace, v některých případech na procesy.	Úplné zaměření na operace. Jen operativní řízení, „hašení požárů“.

Jsou úkoly a cíle děkana, proděkanů nebo tajemníka (viz vaše funkce) spjaty spíše s řízením pracovníků, kteří mají podobnou funkční specializaci nebo s řízením skupiny pracovníků složené z více profesí tak, aby na konci jejich práce byl konkrétně definovaný výstup? (označte na hodnotící stupnici váš názor na skutečný stav na univerzitě/fakultě).

1	2	3	4
Odpovědnost vedoucích pracovníků zejména za konkrétně definované výstupy.	Odpovědnost je částečně za výstupy, problém je v tom, že nejsou vždy konkrétně definované.	Odpovědnost vedoucích pracovníků je spíše za schopnost zvládat svou funkci, výstupy nejsou tak důležité.	Odpovědnost vedoucích pracovníků výhradně za provoz určité funkce a funkčního útvaru.

Pro měření výkonnosti jsou využívány zejména údaje o práci jednotlivých zaměstnanců nebo naopak o výkonnosti jednotlivých procesů? Jsou tedy zaměstnanci řízeni například vyhlášením cílových prémie za splnění určitého konkrétně definovaného úkolu s jasně měřitelným výstupem? Jsou vyhlášeny předem odměny například formou zlepšení vybavení pracoviště za splnění daného úkolu? (označte na hodnotící stupnici).

1 – nejlepší známka	2	3	4 – nejhorší známka
Výkonnost procesů je měřena a údaje jsou zásadním podkladem pro řízení.	Výkonnost procesů je měřena ve větší míře ale ne vždy.	Výkonnost procesů není skoro měřena, jen když se dosáhne úspěchu, tak hovoříme spíše o výsledku, nikoliv o procesu.	Výkonnost procesů není měřena nikdy. Není-li výsledek, nemusí se to ani zjistit.

Kultura – vnitřní klima univerzity

Kultura je odrazem společné vize, uznávaných vzorců chování a sdílených hodnot mezi všemi zaměstnanci napříč univerzitou. Jinými slovy, kultura je tedy způsob chování na univerzitě, způsob jednání mezi spolupracovníky, způsob, jakým jsou plněny úkoly.

Usilujete o to, aby byla kultura organizace formována spíše do podoby rigidní precizně organizované firmy, kde zaměstnanci vykonávají jasně specifikované úkoly, a kde musí zaměstnanci o všem přesně a ihned informovat své vedoucí nebo

budujete prostředí, kde převažuje pocit důvěry a vzájemného respektu, kde je zaměstnancům dán prostor pro generování vlastních nápadů s možností sebeorganizování, samostatného rozhodování a přejímání zodpovědnosti? (označte na hodnotící stupnici).

1 – nejlepší známka	2	3	4 – nejhorší známka
Vedení definuje pouze cíle, kterých je potřeba dosáhnout. Způsob dosažení těchto cílů však vědomě necháváme na našich zaměstnancích. Iniciativa, kreativita a zdravá konkurence jsou důležitými prvky naší univerzitní kultury	Zaměstnanci jsou podporováni při hledání vlastních řešení, pokud není řešení, které je již zaběhnuté a které funguje.	Zaměstnanci vykonávají pouze přidělené úkoly, když se objeví něco nového, tak mohou projevit iniciativu.	Chceme, aby zaměstnanci respektovali vztahy podřízenosti a vykonávali pouze přidělené úkoly.

Je kultura univerzity řízena? Má vedení univerzity/fakulty povědomí a snahu o cílevědomé korigování univerzitní kultury? (označte na hodnotící stupnici).

1 – nejlepší známka	2	3	4 – nejhorší známka
Kultura univerzity/fakult je systematicky a cílevědomě řízena vedením firmy.	Vedení vyvíjí snahu o koncepční řízení kultury, avšak bez znatelných úspěchů.	Vedení si existenci kultury uvědomuje, ale omezuje se maximálně na dílčí zásahy.	Vedení univerzity/fakulty se kulturu nesnaží cílevědomě ovlivňovat.

Je na rektorátu a fakultách/součástech odlišné pojetí kultury? Má každá fakulta/součást jinou kulturu? Myslíte si, že na rektorátu jsou úkoly vyřizovány jiným způsobem, liší se nějak pojetí pracovního a tvůrčího prostředí uvnitř fakult a uvnitř rektorátu?

1 – nejlepší známka	2	3	4 – nejhorší známka
Kultura univerzity/fakult je stejná a rektorát věnuje sjednocení a vytvoření příjemného pracovního prostředí na univerzitě velké úsilí.	Vedení fakult si uvědomuje nutnost spolupráce s rektorátem a snaží se přizpůsobit.	Vedení rektorátu se tedy alespoň snaží o zlepšení kultury formou organizování společných akcí.	Vedení rektorátu se nesnaží o poznání kultury fakult a řídí své pracovníky odlišným způsobem než fakulty.

Ohodnoťte na škále 1 až 4, jak se z hlediska následujících charakteristik chová většina zaměstnanců univerzity/fakulty.

	nízká intenzita			vysoká intenzita
Profesionalita				
Nadšení pro práci a dosahování cílů				
Hrdost na univerzitu, její výsledky a chování				
Hrdost na fakultu, její výsledky a chování				
Orientace na projekty (práce na nových projektech)				

Architektura informačních systémů na univerzitě

Vyjadřuje úroveň univerzity realizovat svěřené úkoly efektivní cestou skrze dostupnost požadovaných informací ve správný čas na správném místě, skrze propojení informačních systémů a aplikací a skrze automatizaci procesů, vykonávaných na univerzitě.

Existuje na vaší fakultě/univerzitě útvar, který se zabývá využitím informačních technologií? V jaké formě?

Jako útvar, který je začleněn do některé z dílčích organizačních složek univerzity a který je tak kvestorovi podřízen pouze zprostředkovaně (například v rámci ekonomického odboru nebo v rámci jiného organizačního útvaru)?

Jako útvar, který je sice přímo podřízen kvestorovi, avšak nemá své přímé zastoupení například na kolegiu rektora?

Jako samostatný útvar, který je přímo podřízen kvestorovi a který má (např. jako samostatná součást univerzity) své přímé zastoupení v kolegiu rektora?

Jako samostatný podnikatelský subjekt, který univerzitě poskytuje komplexní zázemí v oblasti IT jako externí dodavatel (v rámci outsourcingu)?

V jakých procesech jsou informační technologie nasazeny? (ohodnoťte a doplňte).

	vůbec			vysoce komplexně
Aplikace/moduly pro řízení finančních toků a pro účetnictví	1	2	3	4
Pro řízení nákupu a evidenci majetku	1	2	3	4
Pro řízení a administraci studentů	1	2	3	4
Pro řízení lidských zdrojů	1	2	3	4
Pro podporu rozhodování v ekonomice (controlling)	1	2	3	4
Pro řízení projektů	1	2	3	4
Pro řízení a administraci vědecké a tvůrčí činnosti	1	2	3	4
Pro archivaci dokumentů a řízení jejich toku	1	2	3	4
Jiné: např. portál	1	2	3	4
	1	2	3	4
	1	2	3	4

Jaký je stupeň integrace (propojenosti) jednotlivých systémů? (označte na hodnotící stupnici).

1 – nejlepší známka	2	3	4 – nejhorší známka
Propojení systémů je takové, že dohromady fungují	Propojení systémů není dokonalé, ale pracuje se na něm	Téměř izolované systémy bez propojení.	Izolované systémy bez propojení

jako systém jediný.	tam, kde to má smysl.		
---------------------	--------------------------	--	--

Organizační struktura univerzity

Organizační struktura popisuje to, jak univerzita vypadá a jak je uvnitř členěna. Z pohledu větších organizačních jednotek – Rektorát, fakulty a další součásti do značné míry navazuje na členění, které je dáno legislativně – statutem nebo zákonem o zřízení univerzity. Fakulty mají další vnitřní členění a jejich organizační rozmanitost by měla odrážet to, co se na fakultách ve skutečnosti děje. Pokud má organizační struktura věrně odrážet realitu skutečné organizace práce na univerzitě pak je nezbytné, aby v souladu s vývojem fakulty procházela pravidelným auditem.

Jak intenzivně je využívána týmová práce? (označte na hodnotící stupnici).

1 – nejlepší známka	2	3	4 – nejhorší známka
Týmové uspořádání pracovníků je základem fungování univerzity/fakulty.	Týmové uspořádání existuje v podobě komisí, ty existují také podle statutu, ale mohou se tvořit i na konkrétní úkol.	Týmové uspořádání je spíše výjimečné, pokud jsou vytvořeny komise, pak jsou spíše formální.	Týmy nejsou tvořeny vůbec.

Využíváte ústavů nebo kateder uvnitř fakulty/součásti jako samostatně hospodařících jednotek?

1 – nejlepší	2	3	4 – nejhorší
Ústavy/katedry jsou samostatně hospodařící jednotky a způsob využití financí podle DZ je plně v kompetenci jejich vedoucích.	Ústavy/katedry rozhodují o svých výdajích kromě mzdových prostředků. Mají přidělen rozpočet, chybí v něm mzdy.	Finanční prostředky nejsou přerozděleny na ústavy/katedry ale vedoucí ústavů rozhoduje o jiných záležitostech – kromě hospodaření	Finanční prostředky nejsou přerozděleny na ústavy a za celou fakultu s nimi hospodaří pouze jediný manager, např. tajemník.

Jaký směr komunikace uvnitř univerzity/fakulty převažuje? (vyberte z nabízených možností)

převažuje vertikální orientace tj. po linii nadřízenosti a podřízenosti)

převažuje horizontální orientace (tj. po linii kolegů na stejné úrovni)

1 – nejlepší	2	3	4 – nejhorší
Převažuje horizontální směr komunikace, problémy i úkoly se řeší napřímo bez vedoucích.	Převažuje horizontální komunikace, ale významná je i vertikální – podřízený se zpovídá nadřízenému.	Převažuje vertikální směr komunikace, horizontální směr se toleruje spíše mezi spolupracovníky, kteří jsou také přáteli.	Převažuje vertikální směr komunikace, i problémy se neřeší se zaměstnancem přímo ale vždy přes vedoucího daného zaměstnance.

Liší se charakter a množství úkolů akademických pracovníků od významnosti a charakteru úkolů ostatních zaměstnanců univerzity/fakulty? (označte na hodnotící stupnici).

1 – nejlepší známka	2	3	4 – nejhorší známka
Ostatní zaměstnanci a akademičtí pracovníci spolupracují na společných úkolech tak, že každý nese svůj díl odpovědnosti za konečný výsledek projektu.	Akademičtí pracovníci částečně využívají odbornost ostatních zaměstnanců.	Akademičtí pracovníci mají jiné úkoly a nemíchají se do práce ostatních zaměstnanců.	Úkoly ostatních zaměstnanců se podstatně liší a jejich práce je neslučitelná s prací akademických pracovníků (např. ekonom nemůže spolurozhodovat o výukovém procesu, i když tento proces má přímý dopad na

			ekonomiku univerzity/fakulty).
--	--	--	--------------------------------

Lidské zdroje

Lidský kapitál musí dostatečným způsobem podporovat zaměstnance univerzity při plnění jejich úkolů a výkonnostních cílů. Jedná se o správně nastavený systém přijímání nových zaměstnanců, jejich rozvoje, systému hodnocení a odměňování.

Jaká je míra delegování pravomocí na univerzitě/fakultě? (označte na hodnotící stupnici).

1 – nejlepší známka	2	3	4 – nejhorší známka
Vedení se snaží delegovat pravomoci vždy, kdy je to možné.	Vedení se většinou snaží delegovat pravomoci.	Vedení výjimečně deleguje pravomoci.	Vedení si v rukou ponechává většinu svých pravomocí.

Existuje na univerzitě/fakultě formalizovaný systém povyšování a kariérního růstu administrativy? Vytváří se a periodicky vyhodnocuje a aktualizuje plán osobního rozvoje, povyšování a vzdělávání pro každého pracovníka univerzity? Je pro každé důležité pracovní místo zpracován seznam možných nástupců? (označte na hodnotící stupnici).

1	2	3	4
Pro každého pracovníka se periodicky zpracovává plán jeho kariérního růstu.	Plán osobního růstu se zpracovává většinou.	Plán osobního růstu je k dispozici zřídka.	System kariérního plánování na univerzitě neexistuje vůbec.

V manuálu profesora Trunečka je jedním z ukazatelů, které hodnotí kvalitu systému řízení firmy kvantita vzdělávání zaměstnanců. Ve výročních zprávách veřejných vysokých škol se nelze dočíst, kolik finančních prostředků vydává škola

na vzdělávání. Proto jsem ukazatel modifikovala na finanční vyjádření prostředků na cestovné.

Jaké jsou roční výdaje na cestovné pracovníků univerzity/fakulty? Kolik je ročně vynaloženo v průměru na cestování jednoho zaměstnance?

Synergie

Vyjmenujte a popište, kde při součinnosti subsystémů dochází k problémům (poruchy), a naopak, kde vznikají dodatečné hodnoty a přínosy (přednosti). To však byl pro respondenty velmi obtížný úkol, proto jsem upustila od tohoto úkolu a vyhodnotila ze získaných odpovědí synergie v samostatné kapitole.

Obrázek Systém řízení podniku – Model 6B – šesti bublin Podle Trunečka, strana 54 [37]



Výzkumník na základě zjištěných výsledků může ohodnotit celkovou synergii subsystémů na univerzitě/fakultě (tj. úroveň součinnosti všech subsystémů řízení univerzity/fakulty jako celku).

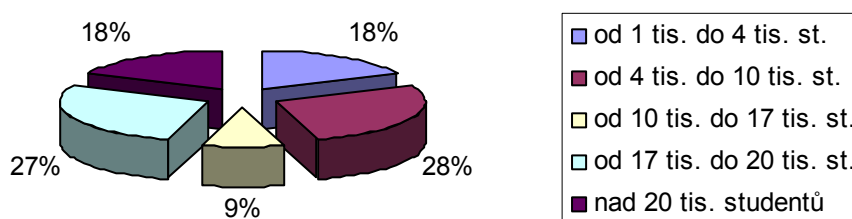
Na závěr jsem poděkovala respondentům, že se dopracovali až do závěrečné fáze odpovědí na mé otázky. Opět jsem zdůraznila, že výsledky výzkumu poslouží jako podklad pro hledání cesty, jak zvýšit efektivnost při nakládání s finančními prostředky vysokých škol. Slíbila jsem, že výsledky výzkumu budou prezentovány v mé disertační práci a pokud budou mít respondenti vysokých škol zájem, výsledky výzkumu mohou nabídnout po jejich konečném zpracování v samostatném materiálu.

5.2 Výsledky výzkumu analýzy subsystémů řízení na VŠ

Výzkum jsem zpracovala na jedenácti českých univerzitách, které se svou velikostí podle počtu studentů umístily v intervalu od dvou tisíc studentů do 22 tisíc studentů – viz graf, který ukazuje strukturu univerzit, které se zúčastnily výzkumu podle počtu studentů. Všechny univerzity, na kterých jsem prováděla výzkum byly

veřejnými vysokými školami. Na výzkumu se podílelo celkem 50 respondentů. Se čtyřiceti z nich jsem měla možnost jednat osobně při částečně strukturovaném rozhovoru. S deseti z nich jsem hovořila v rámci kolokvia, týkajícího se financování a vnitřního hospodaření s prostředky univerzit a fakult. Nejvyšší počet odpovědí respondentů je 33, protože někteří respondenti odpovídali na otázky ve skupině dvou nebo tří osob, nebylo tedy možno zaregistrovat tři různé odpovědi. Zúčastnění se na odpovědi na otázky tazatele v takových případech shodli a obodovali odpověď společně.

Graf znázorňující četnosti univerzit podle počtu studentů, údaje jsou z výročních zpráv o činnosti univerzit za rok 2004.



Graf 14 Velikost univerzit zúčastněných ve výzkumu

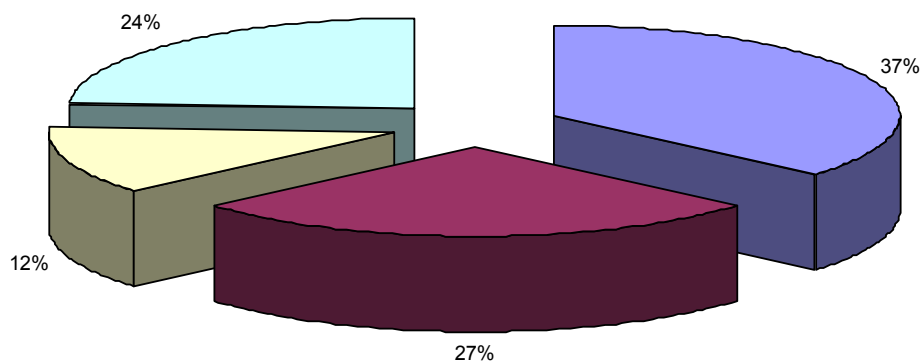
Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.1 Dlouhodobý záměr univerzit

Jak vaše strategie vzniká?

hlavní otázka	1. Vzniká DZ společnou prací?			
podotázka	počet odpovědí	celkové skóre	body	v %
1 Společné osobní jednání.	12	12	1	36%
2 Společně elektronickou formou.	9	18	2	27%
3 Vypracovalo ji vedení.	4	12	3	12%
4 Nevím.	8	32	4	24%
Celkový součet	33	74		100%

■ 1 Společné osobní jednání. ■ 2 Společně elektronickou formou. □ 3 Vypracovalo ji vedení. □ 4 Nevím.



Graf 15 Jak vaše strategie vzniká?

Zdroj: Vlastní zpracování

Některé vybrané odpovědi respondentů:

„I když strategie (dlouhodobý záměr, dále v textu také DZ) vznikla společnou prací celého vedení fakulty na společném osobním jednání, domnívám se, že materiál je nesrozumitelný pro nižší stupně řízení. Dlouhodobému záměru rozumějí jen ti, kteří byli u jeho zrodu.“

„Uvítal jsem, že se konečně vsadilo částečně i na kvalitativní kritéria pro přidělování dotací, což je podstatné pro stanovení správné strategie. U nás velká dostupnost studentů, díky talentovým zkouškám dostudují skoro všichni. Toto kritérium se méně líbí na jiných vysokých školách, kde je velký odpad a jen asi polovina z těch, co se dostane, dostuduje.“

„DZ mám nyní v čerstvé paměti, protože jsme jej nedávno tvořili. Z MŠMT jde vždy impuls pro sestavení DZ, na který čekáme. Ten poslední impuls byl opravdu velmi dobrý. Z obecných tezí, které máme z ministerstva k dispozici, vytváříme matici a tu pak nabízíme děkanům. Na fakultách se vytvoří konkrétní náplň, vrací se do kolegia rektora a na kolegiu v rámci osobního jednání se problematika sjednocuje. Srdcem náplně DZ jsou tedy fakulty, jejich představy se stávají součástí celkového dlouhodobého záměru, tedy strategie univerzity.“

„Přiznávám se k tomu, že jsem v paradoxním postavení vedoucího pracovníka. Jako manager středního článku řízení na fakultě jsem byl kritik k práci rektorátu a dával to najevo s pocitem spravedlnosti. Lehko se kritizuje, hůře napravuje. Jsme malý kolektiv, ale já nyní již po zkušenostech považuji rektorát za útvar, který má být především řídicím metodickým centrem. Dřív jsem se jako člen středního managementu mohl radit jen se středním managementem, nyní nabízím tytéž služby rad a informací z centra, z rektorátu.“

„E-mail vítám jen jako prvotní zdroj. Potom vytvořit jen koncept a dobrá by byla osobní schůzka. Připomínky třeba e-mailem, ale osobní kontakt to nenahradí.“

„Do DZ se ekonomický odbor nezapojuje, v DZ není řešena administrativa. Na DZ pracuje z ostatních zaměstnanců jen kvestor. Proto o DZ nevím nic, co bych mohl zde prezentovat.“

Jeden bod ze strategie, který je pro vás osobně důležitý, který vás ihned napadne, když se řekne „Dlouhodobý záměr“.

Komentář tazatele: Otázka byla zařazena z toho důvodu, abych zjistila, jestli je manager schopen formulovat vlastními slovy některý bod ze strategie a jestli je tedy se strategií ztotožněn. Někteří pracovníci měli trochu problém s formulováním vlastních úkolů, nevěděli si s odpovědí rady, strategie se jich tedy příliš netýkala. Jindy jsem narazila na podmiňovací způsob v odpovědi, což by znamenalo, mohl bych přispět konkrétním způsobem, ale neudělám to. V této otázce totiž vůbec nešlo o formulování úkolů v obecné rovině. Naopak jsem se snažila, aby respondenti odpovídali konkrétně. Zde si můžete přečíst vybrané názory.

Vybrané odpovědi respondentů:

„Mou prioritou je, aby VaV vázala přesně se studijními programy. Tedy mou prioritou je udržovat kvalitu výukového procesu a tvůrčích činností. K tomu přispívám vybaveností počítačovou a komunikační technikou. V oblasti investic, hlavním úkolem tajemníka jsou dislokační a rozvojové záležitosti.“

„Mohl bych přispět konkrétním návrhem spolupráce s praxí.“

„Věda a výzkum.“ *(Po dotazu, jak to myslí, protože se jednalo o pracovníka z oblasti administrativy, následovalo přesné vysvětlení.)* Máme hodně finančních prostředků z vědy a výzkumu a proto ji musím z ekonomiky umět skvěle podporovat. Škola musí být dynamická organizace. Je to ale vize, daří se naplňovat se střídavými úspěchy. Proto považuji podporu vědy z oblasti administrativy za svou prioritu.“

„Mám jen krátkodobý cíl. Musím se zaměřit na přežití naší součásti a na to, abychom sehnali dostatek zakázek v oblasti tvůrčí činnosti a mohli z nich být financováni.“

„Rozvoj informačních systémů, abychom měli takový informační systém, aby dostatečně fungoval, ekonomické oddělení do DZ nijak nezasahuje. Jen bychom rádi nastavili některé skupiny účtů, abychom měli co nejméně práce s vyhodnocováním například rozvojových projektů a výzkumných záměrů.“

„Na otázku se mi těžko se odpovídá, hodně řeším operativu. Další modernizace učeben, Operativní řízení je důležité z toho důvodu, že nevíme, kolik peněz bude

letos a kolik další rok. Opravdu jsme hodně pokročili ve vybavení učeben, výborná knihovna, na 9 studentů máme nyní jeden počítač.“

„Budování technologického parku. Sháníme pravidla, jak peníze ze strukturálních fondů evidovat, utrácet a účtovat. Strategie tedy je, naučit se správně manipulovat s penězi z EU.“

„Zavést Controlling jako systémový přístup k řízení financí.“

„Nejdůležitější pro mne je zaměřit se a zvládnout přechod na novou odbornou oblast, dosud neexistuje, ale chci se naučit a umět se vypořádat s novou věcí, která tady je. Vytvořit tedy nový obor, který bude korespondovat se zaměřením univerzity, především nové formy prezentací, zvládnout i technickou stránku věci.“

„Jenom jeden bod ze strategie? To je pro mne málo, tak tedy za prvé – být špičkovým pracovištěm ve svém oboru. To znamená jít s dobou a používat moderní technologie. Na konferencích dát znát, že jdeme s dobou a že máme ambici být špičkovým pracovištěm.“

„Dále bych pracoval na tom, aby se pozvedlo naše postavení v regionu a posílilo spoluprací s obdobnými významnými zařízeními v kraji. Jde o to, abychom zbytečně nedublovali činnosti a nemrhali tak finančními prostředky. Rozdělit si sféry zájmu a pozice pro investování do budoucna, to je podle mého názoru základ naší současné a budoucí strategie.“

„Zvýšit kvalitu výuky. Od začátku sháníme studenty, kteří by s námi mohli spolupracovat na speciálních projektech, ale nedaří se. Můžeme zde učit v praxi moderní technologie IT, ale nejsou dostatečně zapálení studenti, kteří by měli dovednosti, které od nich očekáváme a požadujeme.“

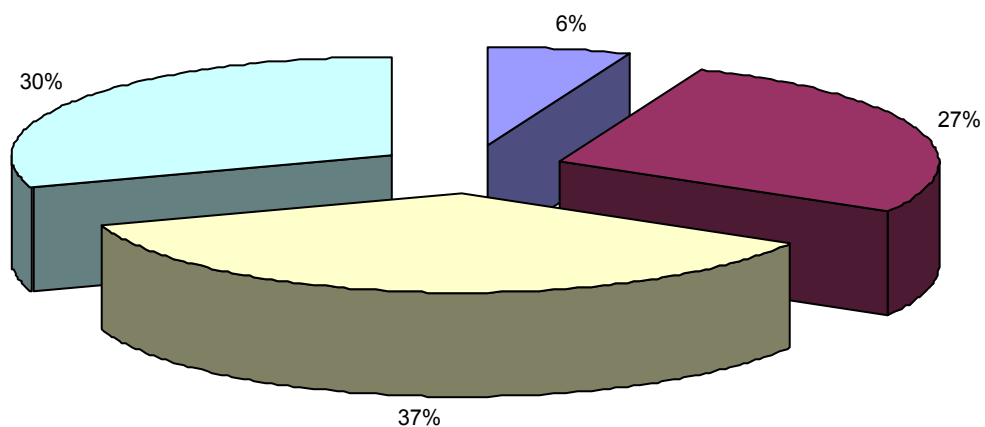
„Dvojjazyčnost.“

„Potřebujeme zvětšit výukové prostory. Rozšířit se. Zvýšit počet potencionálních uchazečů o studium, zlepšit propagaci fakulty.“

Je strategie sdílena všemi částmi fakulty?

hlavní otázka	1. Je strategie dostatečně sdílena?			
podotázka	počet odpovědí	celkové skóre	body	v %
1 Strategie je známa všem zaměstnancům.	2	2	1	6%
2 Strategií se zabývá hlavně vedení ale i další zaměstnanci	9	18	2	27%
3 Strategií se zabývá jen porada vedení.	12	36	3	36%
4 Strategií se zabývá jeden, dva lidé ve vedení.	10	40	4	30%
Celkový součet	33	96		100%

■ 1 Strategie je známa všem zaměstnancům.	■ 2 Strategií se zabývá hlavně vedení ale i další zaměstnanci.
■ 3 Strategií se zabývá jen porada vedení.	■ 4 Strategií se zabývá jeden, dva lidé ve vedení.



Graf 16 Je strategie sdílena všemi částmi univerzity či fakulty?

Zdroj: Vlastní zpracování

Vybrané odpovědi respondentů:

„Zaměstnanci se ztotožňují se strategií tehdy, když se na její tvorbě podílejí. Na to velice dbám, aby i mzdová účetní znala DZ a podílela se na jejím sestavení na své úrovni, protože když ho zná, nebude tolik reptat, když se například objeví nové projekty z ESF, ona pak má šanci znát vyšší souvislosti. S každým novým projektem totiž narůstá pracnost a složitost její práce. Když vedoucí EO potom má také svou poradu, tak ví, proč se jí některé činnosti zdvojují a proč dochází k práci navíc. Chápe, že tyto nové činnosti jsou v souladu se strategií a pracuje se jí s touto informací, která je deklarována vedením, lépe.“

„Přemýšlení o struktuře se týká jen užšího vedení.“

„Kterýkoliv zaměstnanec, který píše projekty, musí jít do DZ a musí se ho umět držet.“

„Zaměstnanci mají možnost seznámit se s DZ, ale záleží na jejich iniciativě, nikdo je k systematické práci s DZ nevede.“

„Seznámeni byli všichni na poradě vedoucích kateder, co se svou znalostí udělají je jejich věc.“

„Záleží na vedení fakult, do jaké hloubky známosti DZ půjde. Uznávám, že od úrovně vedení kateder je známost DZ spíše průměrná. Důvod je poněkud obtížně pojmenovatelný, jde spíše o komunikační struktury. Z rektorátu na fakulty je komunikace jasná, níže je to obtížnější. Z rektorátu nechceme a nezasahujeme do řízení fakult.“

„Jde o nástroj, který je povinný, protože jej vyžaduje ministerstvo školství. Je však vždy na iniciativě zaměstnanců, jak se chopí příležitosti a jak se seznámí se strategií.“

„Administrativa se v DZ vlastně vůbec neřeší.“

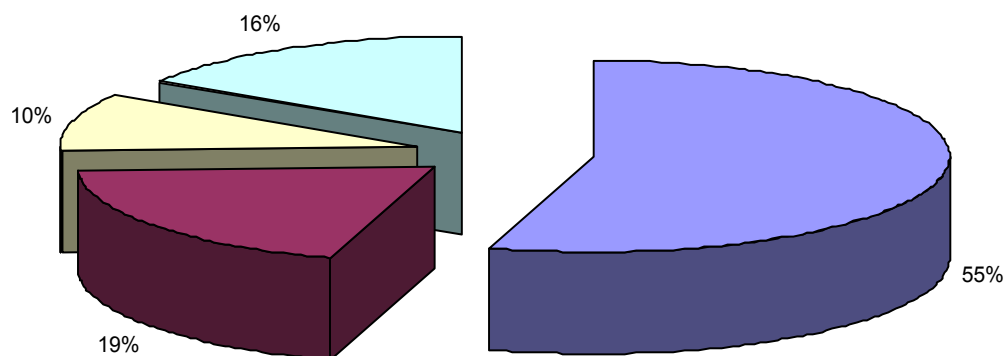
„Zatím je to opravdu tak, že strategií se nikdo nezabývá. Není to důležité. Myslím, že však dojde ke změně, škola se nadechuje k tomu, aby začala řešit dlouhodobé vize.“

„Strategii nestudují. Založí se. Dlouhodobý záměr není řídicí akt.“

Funguje strategie jako systém?

hlavní otázka	1. Funguje strategie jako systém?			
podotázka	počet odpovědí	celkové skóre	body	v %
1 Strategie funguje jako systém.	17	17	1	55%
2 Fakulty většinou odvozují své cíle od univerzitních.	6	12	2	19%
3 Fakulty většinou neodvozují své cíle od DZ univerzity.	3	9	3	10%
4 Fakulty neodvozují své cíle od DZ univerzity.	5	20	4	16%
Celkový součet	31	58		100%

- 1 Strategie funguje jako systém.
 2 Fakulty většinou odvozují své cíle od univerzitních.
 3 Fakulty většinou neodvozují své cíle od DZ univerzity.
 4 Fakulty neodvozují své cíle od DZ univerzity.



Graf 17 Funguje strategie jako systém?

Zdroj: Vlastní zpracování

Vybrané odpovědi respondentů:

„Na tuto otázku nelze odpovědět. Fakulty nemají své DZ, protože na DZ pracujeme společně s fakultami a společně jej vytvoříme.“

„Toto pravidlo je dáno systémem tvorby DZ a není problematické jej naplnit. Je dáno zákonem.“

„Nejdříve a historicky jsme si sestavovali na součásti svůj vlastní DZ. Pak jsme se ale museli podřídit, ale udělali jsme to tak, aby se podřídil celý DZ univerzity. Je to proto, že chceme například nová sportoviště, tak jsme je museli uplatnit v DZ univerzity.“

„Na DZ pracují týmy a ty odvozují své vlastní cíle od nadřazených.“

„Tendence je, aby všichni odvozovali vlastní cíle od cílů nadřazených. Dokonce jsme jednou zespondu museli měnit DZ celé univerzity, nebyl v něm rozvoj pracovišť mimo univerzitu.“

„Nic jiného přece nezbývá.“

„Na fakultách mají jediné heslo – získat co nejvíce pro sebe dokud to jde. Dlouhodobé cíle je nezajímají.“

„Záleží u nás velmi na osobnosti rektora, musí to být manažer a musí si k sobě vzít tým schopných spolupracovníků. Složitě je vždy navázání nového rektora na práci toho starého, dobrá změna je to, že období se prodloužilo z možných šesti na možných osm let. Za dva roky navíc se dá udělat hodně i pro strategii.“

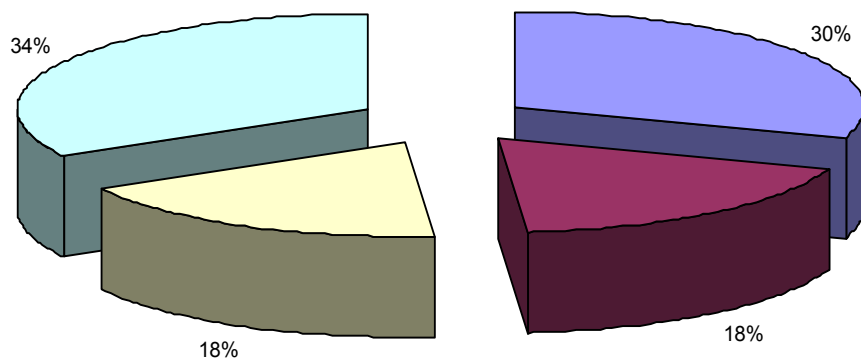
„Ke strategii se nebudu vyjadřovat, jako manažer na fakultě, která si udržuje co největší možnost samostatného rozhodování nepovažuji strategii za něco, co bych měl zkoumat.“

„Nevím. Nebyl jsem u strategie, kterou stanovuje rektor. Není to vlastně naše věc.“

Jak je chápán Dlouhodobý záměr?

hlavní otázka	1. Je DZ chápán jako důležitý dokument?			
podotázka	počet odpovědí	celkové skóre	body	v %
1 Na DZ navazujeme v každodenní práci.	10	10	1	30%
2 DZ je srozumitelný jen manažerským špičkám.	6	12	2	18%
3 DZ se používá spíše výjimečně.	6	18	3	18%
4 Formalizovaný DZ, prakticky se nepoužívá.	11	44	4	33%
Celkový součet	33	84		100%

<input type="checkbox"/> 1 Na DZ navazujeme v každodenní práci.	<input type="checkbox"/> 2 DZ je srozumitelný jen manažerským špičkám.
<input type="checkbox"/> 3 DZ se používá spíše výjimečně.	<input type="checkbox"/> 4 Formalizovaný DZ, prakticky se nepoužívá.



Graf 18 Je strategie chápána jako důležitý dokument?

Zdroj: Vlastní zpracování

Vybrané odpovědi respondentů:

„To, že je na papíře je forma, ale existuje i v mysli tvůrců. Problémy s realizací jsou, důležité je, aby byla strategie také formalizována na papíře.“

„V době, kdy byl DZ navrhován, byl k ničemu. Absolutně nebylo možné pochopit, co se jím chce říci. DZ je důležitý dokument a musí mít úroveň. Nikdo nebude číst dlouhý a nesrozumitelný materiál. K ničemu. Musíme jej psát s tím vědomím, že jej někdo bude číst a musí mu rozumět.“

„Těžká odpověď. Připadá mi, že dlouhodobý záměr je přínosný ve fázi schvalování, kdy se o něm diskutuje. V okamžiku, kdy existuje už je nudný a potřebný jen pro MŠMT.“

„Navazujeme v každoroční práci, protože od DZ se odvíjejí žádosti o projekty na několik let, další období. Dílčí projekty, které vyplývají z DZ, jsou seskupeny do oblastí, členěno po fakultách a rektorát, výsledky se vyhodnocují pouze v oblasti provozních prostředků. Hodnocení tedy sice je, ale v jednotlivostech se držíme operativního řízení, u strategie vytypovávám základní oblasti, ekonomika a podpora studia.“

„Ve svých důsledcích je DZ cár papíru. Nepoužívá se ale je vzletně pojmenován.“

„Záleží mi na pravidelném vyhodnocování DZ, periodicky ve výroční zprávě hodnotím body obsažené v DZ univerzity. Druhou výroční zprávu píšu o problémech, které jsou na mém úseku.“

„Je to opravdu zásadní dokument. Z DZ vycházejí potom rozvojové projekty. Můžeme do rozvojových projektů dát jen to, co je v souladu s naplněním DZ. V tom je velký význam DZ.“

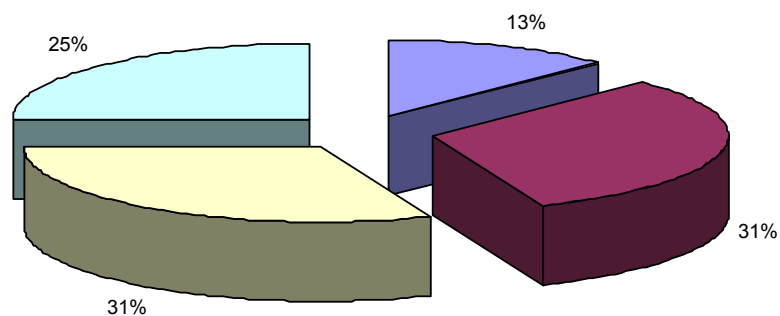
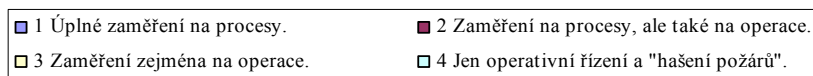
„Nepracuji s DZ, proč bych to dělal. Musím točit věci, které jsou aktuální. Zajímají mě zejména počty studentů a to je plánováno na úrovni rektorátu.“

„Nejsem si jist, přijdu do styku s DZ jen jako s výsledným produktem. Ani se o něj po obsahové stránce nezajímám. Řeším jen ekonomickou stránku některých úkolů. Za obsahovou stránku DZ odpovídá vedení.“ „Bylo by užitečné periodicky vyhodnocovat dosažení cílů stanovených DZ, ale neděje se to.“

5.2.2 Řízení pomocí procesů

Jaká je většinová tendence v přístupu k řízení na univerzitě?

hlavní otázka	2. Je procesní řízení preferováno?			
podotázka	počet odpovědí	celkové skóre	body	v %
1 Úplné zaměření na procesy.	4	4	1	13%
2 Zaměření na procesy, ale také na operace.	10	20	2	31%
3 Zaměření zejména na operace.	10	30	3	31%
4 Jen operativní řízení a "hašení požárů".	8	32	4	25%
Celkový součet	32	86		100%



Graf 19 Jaká je většinová tendence v přístupu k řízení na univerzitě?

Zdroj: Vlastní zpracování

Vybrané odpovědi respondentů:

„Opravdu směřujeme k zavedení procesního řízení, ale naše úspěšnost je velmi různá. Tendence k jeho zavedení je však jasná. Příští týden začínáme další důležitý krok, který bude k procesnímu řízení směřovat.“

„Zákon o finanční kontrole zpřísnil podmínky na univerzitě. Musíme vyhovět zákonu, proto máme velmi podrobné směrnice na určité aktivity. Zákon nás nasměroval a směrnice poté propracovávají do detailů kompetence a pravomoci. Pravomoci jsou upřesněny dalšími rozhodnutími. Pokud jsou směrnice příliš detailní, tak to odrazuje. Potřebovali bychom stručnější směrnice, které nebudou velkým počtem stránek odrazovat od prostudování těchto směrnic zaměstnanci. Stačí body, odrážky. Domnívám se, že se ve výkladu provádění zákona o finanční kontrole ve veřejné správě mezi univerzitami velmi lišíme. To, co se děje na některých univerzitách a jak vyřešili podepisování, odporuje zákonu o finanční kontrole.“

„Snaha je naprosto jasně směřující k procesům, ale i při psaní každé směrnice se nedá postihnout celá složitost, vždy je tam nějaká chyba, postupy a popis procesů není dokonalý. Ale tendence je jasná, chceme procesy.“

„Cílem je procesní řízení, ale až tak moc se nedaří. Velmi těžce se procesní řízení probíjí, stále je osmdesát procentní řízení operativní ale zase z osmdesát procentní dřívější anarchie ten systém řízení dostává určitou podobu a tendence je opravdu zřetelná. Směřuje k procesům.“

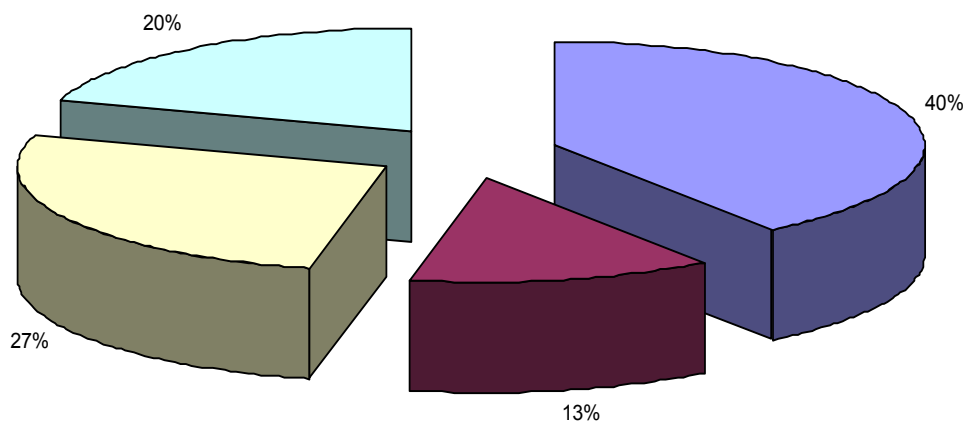
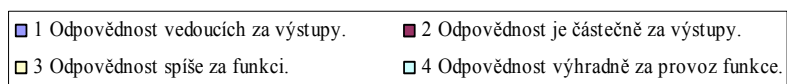
„Snaha je o kázeň a řád, 1/3 mé práce je však hašení požárů. Nemohu ignorovat přání zdola, ale snažím se je usměrňovat.“

„Práce není systematická. Někdo kontroluje to, druhý ono. Tajemník ztrácí čas nesmyslnými procedurami, místo aby se soustředil na vlastní odbornost. Takto nebude mít tajemník nikdy ani šanci, aby porozuměl oblasti, kterou řídí.“ *(Výrokem je myšleno, že dokud se manager nezbaví operativního řízení, nemá šanci porozumět oblasti, kterou řídí v její plné šíři, včetně daňové a účetní legislativy.)*

„Objednávky od lidí z fakulty na kusu papíru, na ekonomickém musím udělat objednávku a posílám e-mailem zaměstnanci zprávu, že je objednávka hotová. Příkazci operace jsou všichni vedoucí ústavů. To jsou naše procesy. K takové jednoduché operaci není třeba psát postup.“

Jsou úkoly a cíle managementu zaměřeny na řízení v rámci funkce nebo na výsledek?

hlavní otázka	2. Jsou úkoly a cíle managementu zaměřeny na výsledek?			
podotázka	počet odpovědí	celkové skóre	body	v %
1 Odpovědnost vedoucích za výstupy.	12	48	4	40%
2 Odpovědnost je částečně za výstupy.	4	12	3	13%
3 Odpovědnost spíše za funkci.	8	16	2	27%
4 Odpovědnost výhradně za provoz funkce.	6	6	1	20%
Celkový součet	30	82		100%



Graf 20 Jsou úkoly a cíle managementu zaměřeny na výsledek?

Zdroj: Vlastní zpracování

Vybrané odpovědi respondentů:

„Potřebujeme přežít, takže jsou lidé odměňováni za výstupy jaksi povinně. Není jiné cesty. Po příchodu na tuto součást se mi z téhož důvodu podařilo eliminovat administrativu na polovinu, zůstali jen výkonní zaměstnanci, kteří tvoří hlavní činnost, přinášejí placené výkony.“

„Na fakultách jsou projektoví pracovníci, kteří jsou správci rozpočtu projektu a sledují jakým způsobem je projekt dodržen.“

„Nedá se přesně odpovědět. Mám prorektory vždy za určitou oblast a ti jsou odpovědní. Kvestor je také odpovědný za svou oblast, nemíchám se tedy do řízení procesů kolem administrativy a hospodaření.“

„Nikdo podle výstupů pracovníky potom nekontroluje a nikdo pracovníky podle výstupů neřídí.“

„Nikdy mi vedoucí nemusel říkat, jakého cíle mám dosáhnout, vím to sám. Ale také můj útvar prostě musí fungovat. Odpověď na tuto otázku je tedy složitá. Víím, že musíme fungovat a musí fungovat nové věci, které jsou v mém útvaru nasazovány. Odpověď je tedy padesát na padesát.“

„Záleží na typu oddělení. Jde li o čistě provozní oddělení, tam nejsou žádné výstupy. Jde li o oblast investic, bez výsledků to nejde a oddělení investic, které nemá připravené investiční záměry a není schopno realizovat stavbu, není na univerzitě zapotřebí.“

„Výkony je těžké definovat v oblasti administrativy. Revize hospodaření z vyšších kontrolních orgánů mohou odhalit problémy, o kterých jsme předem ani nemohli vědět. I tak však nemáme pravomoci pozastavit určité aktivity. Na rektorátu je problém v tom, že nemůžeme kontrolovat po věcné stránce to, co se děje na fakultách.“

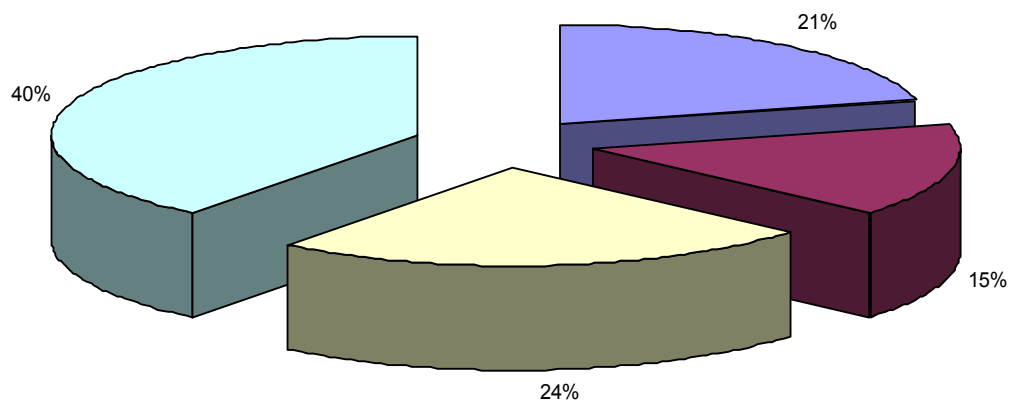
„Odpovědný je vždy jen vedoucí. Nemusí znát všechno, ať si využije pro svou činnost servisních útvarů tak, jak má.“

„Nikdo mě neúkoluje počty grantů na ústav. Ústav musí plnit svou funkci, musí mít administrativu pořádku.“

Jsou stanovena měřítka pro výkon pracovníků administrativy?

hlavní otázka	2. Jsou stanovena měřítka pro výkon administrativy?			
podotázka	počet odpovědí	celkové skóre	body	v %
1 Výkonost procesů je měřena.	7	7	1	21%
2 Výkonost procesů je měřena ale ne vždy.	5	10	2	15%
3 Výkonost procesů není skoro měřena.	8	24	3	24%
4 Výkonost procesů není měřena nikdy.	13	52	4	39%
Celkový součet	33	93		100%

■ 1 Výkonost procesů je měřena.	■ 2 Výkonost procesů je měřena ale ne vždy.
■ 3 Výkonost procesů není skoro měřena.	■ 4 Výkonost procesů není měřena nikdy.



Graf 21 Jsou stanovena měřítka pro výkon pracovníků administrativy?

Zdroj: Vlastní zpracování

Vybrané odpovědi respondentů:

„Mám měřítka, která jsou například množství účetních případů ve vztahu k jejich složitosti. Podle toho potom odměňuji. Důležité tedy v tom jsou také váhy procesů, mám propracovaný systém hodnocení práce. Mám dva testy, účetní a na excel a musí prokázat znalosti. Je to někdy trochu legrace.“

„Je zde velká kumulace funkcí, proto měření výkonu nemá smysl. Účetní účtuje, archivuje a vystavuje faktury. To je velmi efektivní, zvyšuje se počet studentů, ale nezvyšuje se počet pracovníků administrativy, což je pro mne důležitým měřítkem efektivnosti procesů. Časem bychom více lidí potřebovali, nyní však vidíme jejich potřebu jen v oblasti ESF, tam je možnost vytvořit nová místa pro lidi, kteří budou financováni právě z ESF. Tudy vede cesta k navyšování administrativy, najmout odborníky placené z projektů ESF a pak aby dělal jen na těchto projektech.“

„Ne každý proces je měřen, přitom počítáme s tím, že k procesům metriky patří, musí to tak být. Metriky však zatím nejsou nastaveny optimálně, cíl byl, abychom měli co nejméně práce, když jsme metriky v první fázi navrhovali. Nyní musíme metriky nastavit znovu. I tak máme však pochybnosti o správnosti hodnocení výkonnosti procesu přes metriky. Manažerská práce není jen o exaktním měření, velkou roli zde má také intuice.“

„Spíše není práce měřena. Potrestání nevinných a ocenění nezúčastněných je hlavní myšlenka měření výkonů na univerzitě.“

„Management podnikl bez úspěchu bitvu o odměňování podle výkonů. Nakonec seškrtnáno a neprosadil tuto koncepci, přesto dosáhl určitého úspěchu ve vnímání toho, že bude potřeba začít o odměňování přemýšlet také z jiného pohledu.“

„Neexistuje systém pro měření výkonů. Úspěchy mé jsou úspěchy jiných a neúspěchy jiných jsou neúspěchy mé. Ústy svých nadřízených ochutnáváme plody své práce.“

„Na fakultě tomu tak není. Na rektorátě také ne. Neví co je to měřit výkon pracovníků, nezabývají se tím a neznají žádné metody.“

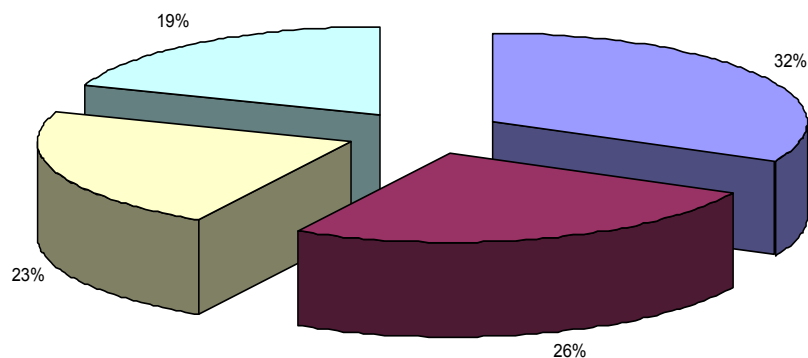
„Zatím jsem na nové pozici a o nějakých metrikách mé práce nikdo ani nepřemýšlí.“

5.2.3 Učíci se organizace

Je kultura vaší organizace precizní a přísná, nevstřebávající mírná vybočení?

hlavní otázka	3. Je kultura vaší organizace precizní a přísná?			
podotázka	počet odpovědí	celkové skóre	body	v %
1 Vedení univerzity definuje pouze cíle.	10	10	1	32%
2 Zaměstnanci jsou částečně podporováni při hledání vlastních řešení.	8	16	2	26%
3 Zaměstnanci většinou vykonávají pouze přidělené úkoly.	7	21	3	23%
4 Chceme, aby zaměstnanci vykonávali jen přidělené úkoly.	6	24	4	19%
Celkový součet	31	71		100%

■ 1 Vedení univerzity definuje pouze cíle.	■ 2 Zaměstnanci jsou částečně podporováni při hledání vlastních řešení.
■ 3 Zaměstnanci většinou vykonávají pouze přidělené úkoly.	■ 4 Chceme, aby zaměstnanci vykonávali jen přidělené úkoly.



Graf 22 Je kultura vaší organizace precizní a přísná?

Zdroj: Vlastní zpracování

Vybrané odpovědi respondentů:

„Opravdu nepřipouštím větu, vždycky jsme to dělali takto, tak proč bychom to měli měnit? Snažím se dát možnosti, popichuji pracovníky, aby přišli s novým řešením. Pokud jsou úkoly, které přesahují tohle oddělení, tak je projednávám tak, aby byl sjednocen názor, protože dohoda je nutná vždy. Například poměrně složitá věc: plán a rozpočet. Navrhuji, aby byla nová cesta, která nás také dovede k cíli, ale vždy musíme udržet jednotnou linii s ostatními útvary.“

„Nehodí se mi žádná z uvedených charakteristik. VŠ systém tak, jak je nastaven dává možnost sledovat osobní zájmy.“

„Tohle platí pro fakulty, na rektorátu je iniciativa spíše potlačována.“

„Velká míra pravomoci a k tomu odpovědnosti. Kdo něco dělá, občas něco pokazí. Jsem tu od toho, abych to, co pokazím, uměl vyřešit a nejednal způsobem – rychle od toho. Pozor tedy na odpovědnost, která je s pravomocí úzce spojena.“

„Je fakt, že volnost je ponechána jen těm, kteří s ní umějí naložit.“

„Už není čas někoho úkolovat přesně. Na rektorátu je obrovské spektrum činností.“

„Naším přáním na rektorátě je plnit alespoň to, co je popsáno. Pokud někdo přijde s inovací a je zde méně než rok, ani ho neposlouchám, protože složitost je tak značná, že dříve jak za rok nelze pochopit systém hospodaření univerzity. Po roce práce na ekonomickém odboru teprve může navrhnout změny. Je zde tedy pořád v kontrastu zvyk a efektivita.“

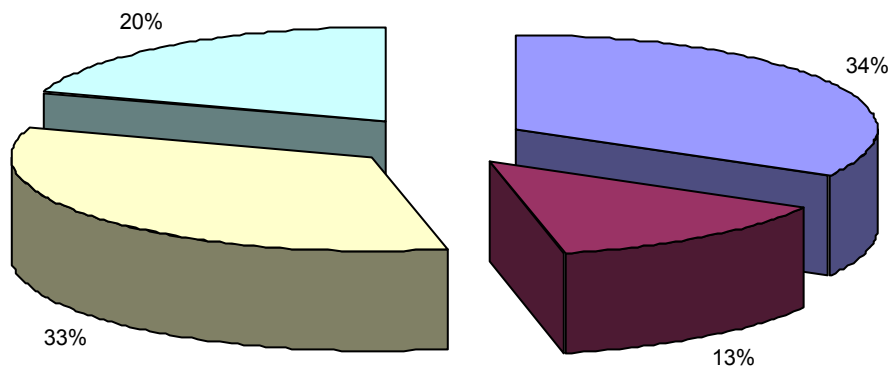
„Vzhledem k zákonům, které jsou pro nás závazné, tíhneme spíše ke zkosnatělosti. Lidé se někdy brání projevit vlastní iniciativu. To je právě dáno klimatem. Cítí se být finančně podhodnoceni, protože jako mzdu berou jen tarif. Jde tedy o psychologickou otázku. Tarifní mzda je pro ně zásadní. Jsou nedocení. Závist jim brání přijít s iniciativou.“

„Tím, že zaměstnanci nejsou řízeni podle výstupů, zbývá jen řízení podle nadřízenosti a podřízenosti.“

Je kultura univerzity řízena?

hlavní otázka	3. Je kultura univerzity řízena?			
podotázka	počet odpovědí	celkové skóre	body	v %
1 Kultura univerzity je systematicky řízena.	10	10	1	33%
2 Vedení vyvíjí snahu o řízení kultury, avšak bez úspěchů.	4	8	2	13%
3 Vedení se omezuje jen na dílčí zásahy.	10	30	3	33%
4 Vedení se kulturu nesnaží cílevědomě ovlivňovat.	6	24	4	20%
Celkový součet	30	72		100%

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1 Kultura univerzity je systematicky řízena. | <input type="checkbox"/> 2 Vedení vyvíjí snahu o řízení kultury, avšak bez úspěchů. |
| <input type="checkbox"/> 3 Vedení se omezuje jen na dílčí zásahy. | <input type="checkbox"/> 4 Vedení se kulturu nesnaží cílevědomě ovlivňovat. |



Graf 23 Je kultura organizace řízena?

Zdroj: Vlastní zpracování

Vybrané odpovědi respondentů:

„Nikdo se vás nezeptá, jak chcete daný problém řešit. Kvestor zpracuje investice sám a nebere ohled na názory konečného spotřebitele dané investice na fakultě.“

„Já vlastně znám jen ty, kteří mají nějaký problém v oblasti administrativy a pak ho s nimi řeším. Ti co mají všechno v pořádku, s nimi nemám důvod se scházet. Ale snažím se pro ně najít cestu, abych těm problémům předcházel.“

„Záleží velmi na tom, jaký je děkan lidumil. Organizuje výjezdní zasedání vedení fakulty. Každá katedra má výjezdní zasedání jedenkrát ročně, také jsem zván, vždy je totiž rozšířené o hosty. Součástí programu vždy bývá odborná přednáška, program také napomáhá a společenská část utužuje vztahy.“

„Na fakultách bývá výjezdní zasedání. Kvestor také svolává porady s tajemníky, záleží zejména na osobnosti kvestora. Jednotící téma v poslední době bývá SAP.“

„Zaměstnanci se často nedomnívají, že společná setkání jsou potřebná. Pravidelná setkání každopádně probíhají na kolegiích rektora, kvestor a tajemníci fakult se scházejí také zvlášť. Tak vzniká vzájemná informovanost a soulad v zájmech. Věnuji těmto poradám vždy jeden den v týdnu tři hodiny, tento čas považuji za efektivní a nedotknutelný.“

„Ano, ale úspěch v tomto směru je velmi kolísavý.“

„Dvakrát do roka děláme výjezdní zasedání vědeckých pracovníků a projektových pracovníků univerzity. Je zde celodenní odborný program a prezentovány jsou nové postupy rektorátu. Minule jsme se učili vkládat rozpočet do systému.“

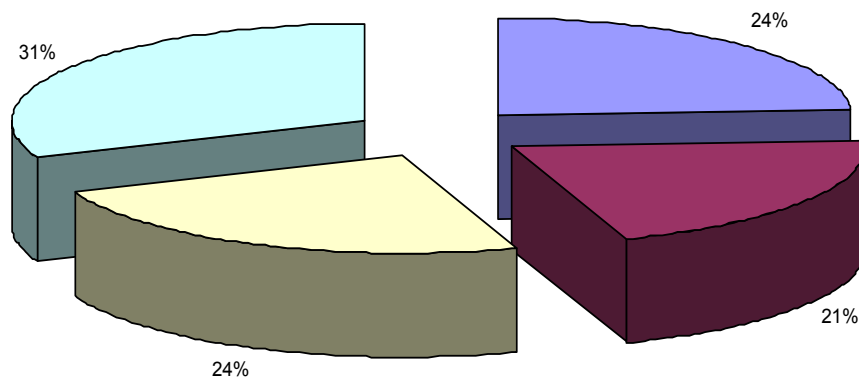
„Já sám nepotřebuji nijak nakopávat, motivace mám dost. Práce mě opravdu těší. Motivaci tedy neřeším, motivace je samozřejmý stav. Chápu však, že takto se každý nechová. Je fakt, že pravidla se musí poslouchat, ale přiznám se, že když to není podstatné, tak sám pravidla nerespektuji. Výjezdní zasedání bych uvítal. Lidé se víc poznají a lépe se jim pak v práci komunikuje a řeší společné úkoly. Měli bychom si zvykat na více úkolů, které musíme řešit napříč univerzitou.“

„Každého nechám, aby dělal, co chce.“

Je na rektorátu a fakultách odlišné pojetí kultury?

hlavní otázka	3. Je na rektorátu a fakultách odlišné pojetí kultury?			
podotázka	počet odpovědí	celkové skóre	body	v %
1 Kultura na rektorátu a na fakultách je stejná.	7	7	1	24%
2 Vedení fakult se snaží přizpůsobit.	6	12	2	21%
3 Vedení se snaží o zlepšení formou organizování společných akcí.	7	21	3	24%
4 Vedení rektorátu se nesnaží o poznání kultury fakult.	9	36	4	31%
Celkový součet	29	76		100%

- 1 Kultura na rektorátu a na fakultách je stejná.
 2 Vedení fakult se snaží přizpůsobit.
 3 Vedení se snaží o zlepšení formou organizování společných akcí.
 4 Vedení rektorátu se nesnaží o poznání kultury fakult.



Graf 24 Je na rektorátu a fakultách odlišné pojetí kultury?

Zdroj: Vlastní zpracování

Vybrané odpovědi respondentů:

„Ano, já se o to snažím z rektorátu, chci, aby se ten člověk na fakultě, na pracovišti, dobral k výsledku. Nikdy nepřipustím, aby akademici šli na rektorát se strachem a aby tady stáli v pozoru a naslouchali, co jim řekneme. Snažím se je pochopit. Dívám se tedy na jejich svět jejich očima. Například nyní, kdy připravuji školení pro vědce k ekonomice grantů, tak už tu strukturu školení připravuji tak, abych jim vše vysvětlil jejich jazykem.“

„Metodické porady nejsou, ale jsou porady tajemníků a také hlavní ekonomka univerzity je velmi vstřícná a velmi vzdělaná, snaží se nám pomoci.“

„Vedení školy má jiné metody řízení než vedení fakulty.“

„Je to však velmi jednostranné. My se snažíme na rektorátu pochopit, co chtějí fakulty, protože jsme obslužné útvary, jiné jsou zase podpůrné útvary. Na fakultách však pochopení pro naše problémy prostě není.“

„Kultura z fakulty se nedá úplně přenést na rektorát, ale pocit sounáležitosti fakulty s rektorátem tady citelně chyběl. Rektorát musí vyjít vstříc požadavkům fakult, ale ne úplně.“

„Mrzí mě, že mě občas metodika nutí do podpisů a říkají mi, nevadí, vždyť ten podpis je jen formální. Domnívám se, že žádný podpis není formální, ale velmi důležitý. To mně vadí, že mi metodici nenaslouchají a já nemohu pak prosadit vnitřně správnou věc. Ale protože metodika nenaslouchá, po určité době vzdávám marný boj a podřídím se, i když vím, že je to hloupost.“

„Společné akce se ale již neorganizují. Subkultury existují. Je to dáno tím, že na součástech jsou studenti a tvůrčí výkon. Ale rektorát je jen o řízení.“

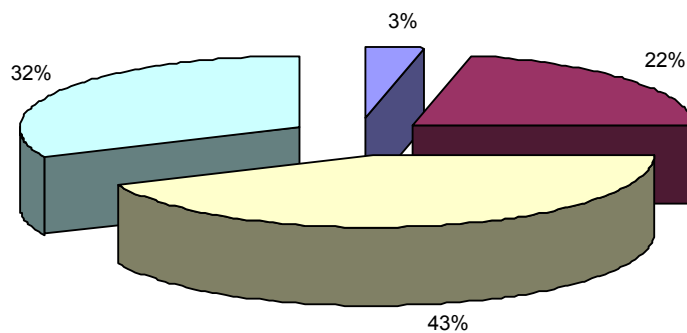
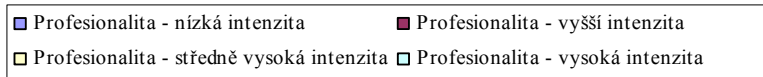
„Fakulty hospodaří samostatně a odmítají rektorát.“

„Na fakultě se antipatie vůči úředníkům z rektorátu dokonce pěstuje. Zatím se vypěstovala téměř dokonalá nenávisť vůči účtárně. Rektorátní pracovníci nás obtěžují. Přitom na fakultách nevnímají to, že na rektorátu mají odpovědnost při naplnění zákona. Máme tedy jedinou možnost: zjednodušení zákonů, méně přísné posuzování chování fakult ze strany rektorátu, větší tolerance rektorátu fakultami. Ale s takovou cestou se moc počítat nedá. Spíše byrokracie narůstá. Jak toto zlomit, nevím.“

Jak byste mohli ohodnotit následující?

Profesionalita

hlavní otázka	Profesionalita		
podotázka	počet odpovědí	body	v %
Profesionalita - nízká intenzita	1	1	3%
Profesionalita - vyšší intenzita	7	2	22%
Profesionalita - středně vysoká intenzita	13	3	43%
Profesionalita - vysoká intenzita	10	4	32%
Celkový součet	30		100%



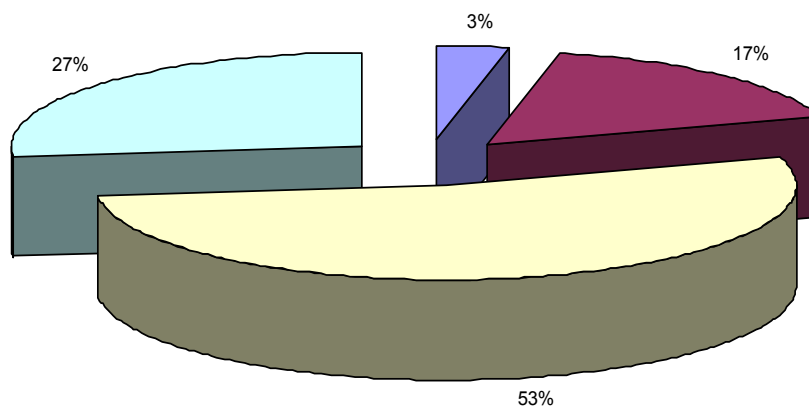
Graf 25 Jak byste ohodnotili profesionalitu?

Zdroj: Vlastní zpracování

Nadšení pro práci a dosahování cílů

hlavní otázka	Nadšení pro práci a dosahování cílů		
podotázka	počet odpovědí	body	v %
Nadšení pro práci a dosahování cílů - nízká intenzita	1	1	3%
Nadšení pro práci a dosahování cílů - vyšší intenzita	5	2	17%
Nadšení pro práci a dosahování cílů - středně vysoká intenzita	16	3	53%
Nadšení pro práci a dosahování cílů - vysoká intenzita	8	4	27%
Celkový součet	30		100%

■ Nadšení pro práci a dosahování cílů - nízká intenzita
 ■ Nadšení pro práci a dosahování cílů - vyšší intenzita
■ Nadšení pro práci a dosahování cílů - středně vysoká intenzita
 ■ Nadšení pro práci a dosahování cílů - vysoká intenzita



Graf 26 Jak byste ohodnotili nadšení pro práci a dosahování cílů?

Zdroj: Vlastní zpracování

Vybrané odpovědi respondentů k otázce nadšení pro práci a dosahování cílů:

„Je to ode mne tak trochu zvláštní. Nemyslím si, že chodím do práce nadšeně, ale když je potřeba, tak přijdu i v sobotu a v neděli.“

„Zaměstnání na univerzitě dává jistotu, že jsme ve správné firmě, která bude ve společnosti vždy potřeba. Práce mě baví a je velmi zajímavá. K takovým informacím, k jakým se dostanu zde, bych se nikdy nedostal. Finanční úřady nás také uznávají, že se snažíme, vzděláváme a že chceme práci dělat správně.“

Vybrané odpovědi respondentů k otázce hrdosti na univerzitu, její výsledky a chování:

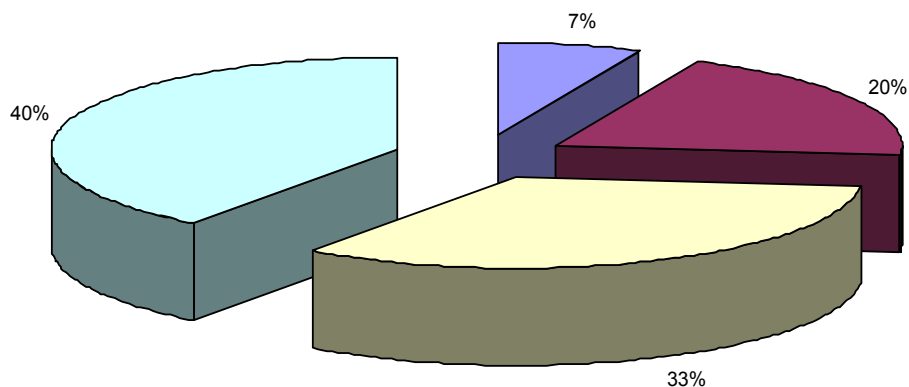
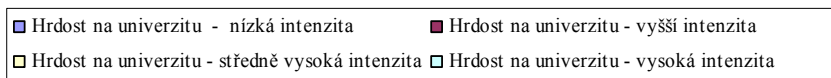
„Hrdost je poněkud silné slovo, nevyhovuje mi.“ *Po doplňující otázce tazatele, jestli by tedy doporučil vlastní univerzitu jako zaměstnavatele, zaznělo jednoznačně... „ano.“*

„Nikdo nebude nadšený jen tím, že vyřizuje objednávky. Kolem nás jsou lidé, kteří pracují i 12 hodin denně. Kteří za něčím jdou. Ještě lepší by bylo, kdybychom nebyli vystaveni takovému tlaku ze strany MSMT, kdyby nebyly postihy za věci, které ani nedokážeme ovlivnit, protože v pravou chvíli prostě nejsou informace.“

„Uznávám, že univerzita jako zaměstnavatel je skutečná špička.“

Hrdost na univerzitu, její výsledky a chování

hlavní otázka	Hrdost na univerzitu, její výsledky a chování.		
podotázka	počet odpovědí	body	v %
Hrdost na univerzitu - nízká intenzita	2	1	7%
Hrdost na univerzitu - vyšší intenzita	6	2	20%
Hrdost na univerzitu - středně vysoká intenzita	10	3	33%
Hrdost na univerzitu - vysoká intenzita	12	4	40%
Celkový součet	30		100%



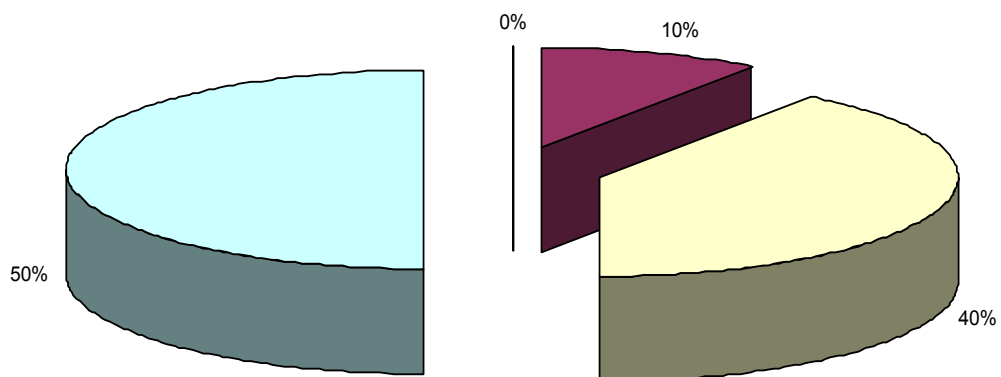
Graf 27 Jak byste ohodnotili hrdost na univerzitu, její výsledky a chování?

Zdroj: Vlastní zpracování

Hrdost na fakultu, její výsledky a chování

hlavní otázka	Hrdost na fakultu , její výsledky a chování		
podotázka	počet odpovědí	body	v %
Hrdost na fakultu , její výsledky a chování - nízká intenzita	0	1	0%
Hrdost na fakultu , její výsledky a chování - vyšší intenzita	3	2	10%
Hrdost na fakultu , její výsledky a chování - středně vysoká in	12	3	40%
Hrdost na fakultu , její výsledky a chování - vysoká intenzita	15	4	50%
Celkový součet	30		100%

<input type="checkbox"/> Hrdost na fakultu , její výsledky a chování - nízká intenzita	<input type="checkbox"/> Hrdost na fakultu , její výsledky a chování - vyšší intenzita
<input type="checkbox"/> Hrdost na fakultu , její výsledky a chování - středně vysoká intenzita	<input type="checkbox"/> Hrdost na fakultu , její výsledky a chování - vysoká intenzita



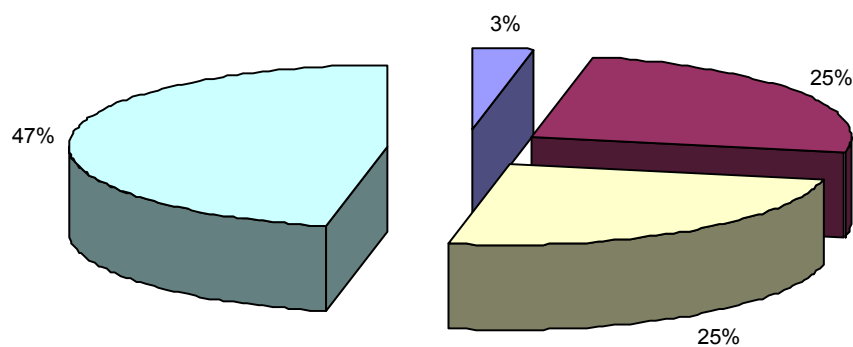
Graf 28 Jak byste ohodnotili hrdost na fakultu, její výsledky a chování?

Zdroj: Vlastní zpracování

Orientace na projekty, práce na nových věcech

hlavní otázka	Orientace na projekty, práce na nových věcech		
podotázka	počet odpovědí	body	v %
Orientace na projekty - nízká intenzita	1	1	3%
Orientace na projekty - vyšší intenzita	8	2	25%
Orientace na projekty - středně vysoká intenzita	8	3	25%
Orientace na projekty - vysoká intenzita	15	4	47%
Celkový součet	32		100%

■ Orientace na projekty - nízká intenzita	■ Orientace na projekty - vyšší intenzita
■ Orientace na projekty - středně vysoká intenzita	■ Orientace na projekty - vysoká intenzita



Graf 29 Jak byste ohodnotili orientaci na projekty?

Zdroj: Vlastní zpracování

Některé vybrané odpovědi a komentáře respondentů:

„Když jsme řešili implementaci nového IS, lidé se semkli a vzájemně si pomáhali při řešení nečekaných problémů.“

„Prvotní cíl při výměně IS bylo – nic jiného nám stejně nezbývá. Byla to sice věc, která byla nezbytná, zároveň se však zdůrazňovaly nové možnosti, které nám budou touto cestou dány. Nyní se snažíme získávat projekty z Evropských sociálních fondů, snažíme se, aby se podařilo projít se svými projekty do těchto nabízených struktur. Jsme zapojeni v operačním programu vědy a výzkumu pro inovace.“

„Rád bych sám pro sebe zefektivnil postupy. Chci se lépe orientovat v rozpočtech. Chtěl bych zapracovat na lepších instrukcích k pořádání konferencí.“

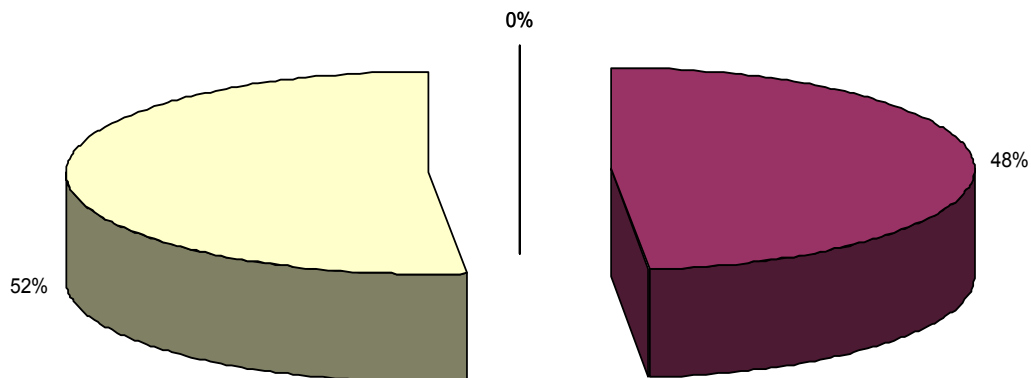
„Dnes je valná většina věcí o projektech, prostředky se dají získat z evropských fondů. Měli bychom se to opravdu naučit dělat a realizovat.“

5.2.4 Informační systémy

Jaká je architektura informačních systémů na univerzitě?

hlavní otázka	4. Je oddělení IT řízeno přímo?			
	počet odpovědí	celkové skóre	body	v %
1 Přímou řízena rektorem, zastoupení ve vedení.	0	0	1	0%
2 Řízena kvestorem, má zastoupení v kolegiu rektora.	15	30	2	48%
3 Řízena kvestorem, nemá zastoupení v kolegiu rektora.	16	48	3	52%
4 Není samostatným útvarem na univerzitě.	0	0	4	0%
Celkový součet	31	78		100%

- 1 Přímou řízena rektorem, zastoupení ve vedení. 2 Řízena kvestorem, má zastoupení v kolegiu rektora.
 3 Řízena kvestorem, nemá zastoupení v kolegiu rektora. 4 Není samostatným útvarem na univerzitě.



Graf 30 Jaká je architektura informačních systémů?

Zdroj: Vlastní zpracování

Některé vybrané odpovědi a komentáře respondentů:

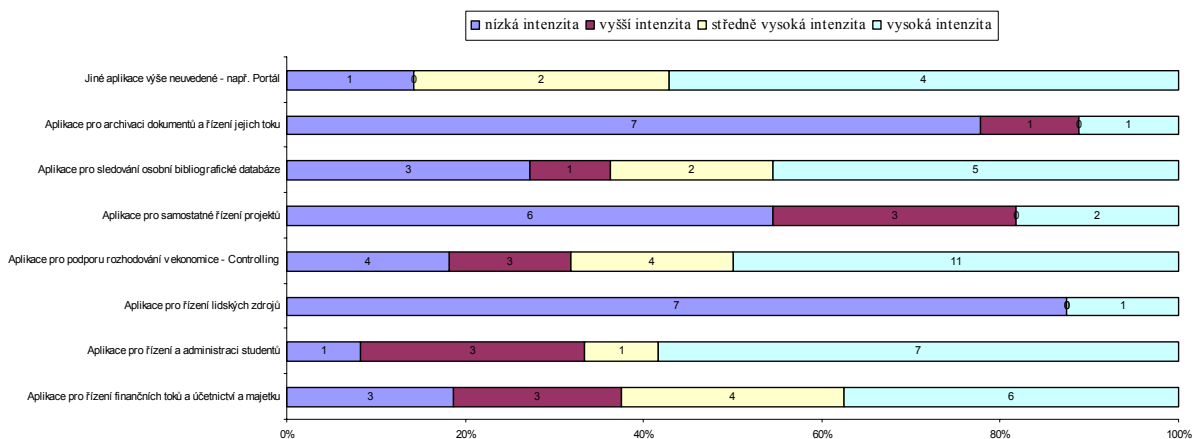
„Kolegia rektora se jako ředitel IT zúčastňuji, pokud jsem přizván a jsou projednávány věci týkající se IT. To je velmi efektivní způsob pro komunikaci. Kolegium rektora a vedení se střídají pravidelně po týdnu.“

„Kvestor je zákazník a nemá s řízením útvaru IT nic společného. Myslím si, že bych však měl být řízen přímo rektorem. Mezičlánek není dobrý. IT zasahuje přímo do práce všech lidí. Je vidět do spousty údajů. Je to nad útvary školy a bez podpory rektora se věci těžko prosazují. Ani kvestor nemá takovou moc.“

„Moje představa je, že univerzita by měla být řízena profesionálním managerem, který neučí. Obklopí se týmem schopných odborníků, například také šéfem IT který je mu podřízen přímo. Navíc se domnívám, že tady by byla na místě změna organizační struktury, protože některé útvary jsou řízeny nelogicky.“

Aplikace výpočetní techniky

hlavní otázka	počet odpovědí			
	nízká intenzita	vyšší intenzita	středně vysoká intenzita	vysoká intenzita
Aplikace pro řízení finančních toků a účetnictví a majetku	3	3	4	6
Aplikace pro řízení a administraci studentů	1	3	1	7
Aplikace pro řízení lidských zdrojů	7	0	0	1
Aplikace pro podporu rozhodování v ekonomice - Controlling	4	3	4	11
Aplikace pro samostatné řízení projektů	6	3	0	2
Aplikace pro sledování osobní bibliografické databáze	3	1	2	5
Aplikace pro archivaci dokumentů a řízení jejich toku	7	1	0	1
Jiné aplikace výše neuvedené - např. Portál	1	0	2	4

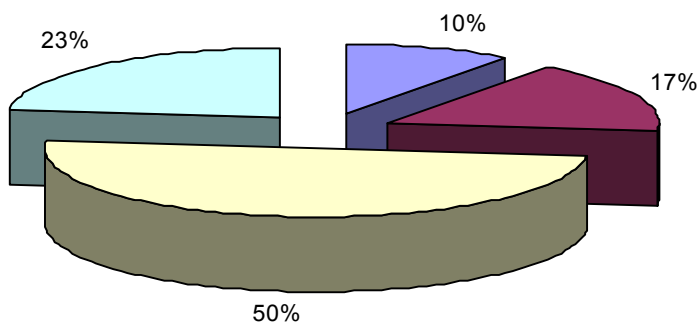
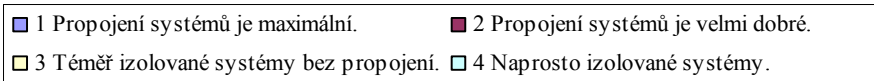


Graf 31 Jak byste ohodnotili jednotlivé aplikace IT, které využíváte?

Zdroj: Vlastní zpracování

Jaký je stupeň propojenosti jednotlivých systémů?

hlavní otázka	4. Je vysoký stupeň propojenosti systémů?			
podotázka	počet odpovědí	celkové skóre	body	v %
1 Propojení systémů je maximální.	3	3	1	10%
2 Propojení systémů je velmi dobré.	5	10	2	17%
3 Téměř izolované systémy bez propojení.	15	45	3	50%
4 Naprosto izolované systémy.	7	28	4	23%
Celkový součet	30	86		100%



Graf 32 Jaký je stupeň propojenosti jednotlivých systémů?

Zdroj: Vlastní zpracování

Některé vybrané odpovědi a komentáře respondentů:

„Takto se to nedá vyjádřit. Propojené jsou jen ty systémy, kde to dává smysl. Třeba systém pro administraci studentů a ekonomický systém v oblasti stipendií. Nebo kredit – centrální účtování tržeb menza, bufet, kopírky, prodejna skript a ekonomický systém. V tom vidím značnou úsporu práce a času.“

„Spíše o tom nic nevím, nevnímám propojenost systémů.“

„Propojení je jen na studijní program a to jen v oblasti stipendií, jinde propojení nevnímám.“

„Chceme propojení, je pro nás velmi důležité.“

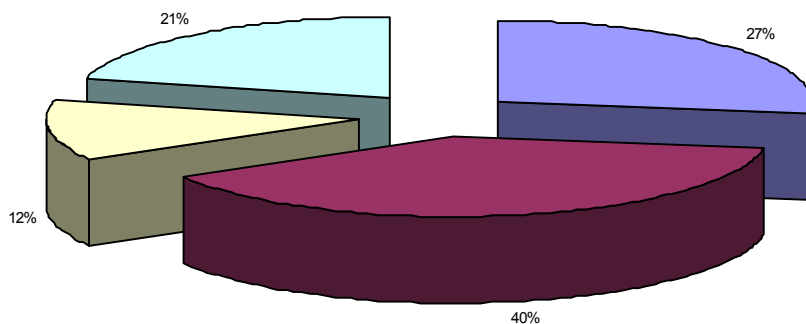
„Tím, že jsou systémy izolované, některé činnosti se zdvojují. Jsou vedeny v jednom systému a ve druhém také. A to je špatně.“

5.2.5 Design univerzity

Jak je na univerzitě využívána týmová práce?

hlavní otázka	5. Je na univerzitě využívána týmová práce?			
podotázka	počet odpovědí	celkové skóre	body	v %
1 Týmové uspořádání je základem fungování.	9	9	1	27%
2 Týmové uspořádání existuje v podobě komisí.	13	26	2	39%
3 Týmové uspořádání je spíše výjimečné.	4	12	3	12%
4 Týmy nejsou tvořeny vůbec.	7	28	4	21%
Celkový součet	33	75		100%

■ 1 Týmové uspořádání je základem fungování.	■ 2 Týmové uspořádání existuje v podobě komisí.
■ 3 Týmové uspořádání je spíše výjimečné.	■ 4 Týmy nejsou tvořeny vůbec.



Graf 33 Jak je na univerzitě využívána týmová práce?

Zdroj: Vlastní zpracování

Některé vybrané odpovědi respondentů:

„Registruji jen vznik komisí, tedy týmů pro řízení něčeho. Velká příležitost a možnost zapojení lidí v týmech, kterou vyžadují při zavádění nových informačních technologií.“

„Řeším li něco nového, hned seznám lidi, kterých se to týká. Nemám patent na rozum a nechci rozhodovat sám. Kdo rozhoduje sám, je odsouzen k pádu do jámy. Nikdo tady nemá patent na rozum a věci jsou opravdu propletené a složité.“

„Týmové uspořádání je nutné, jeden člověk neudělá nic. Proděkani se spojují v tým.“

„Při řešení otázek SAP je to opravdu týmové uspořádání, které pomáhá řešit problémy, bez něho se neobejdeme.“

„Existují komise, ale ty jsou často nefunkční a spíše alibisticky postavené.“

„Jde spíše o neformální týmy, spolupracuji s tím, s kým mluvím. Ale je to problém v tom, že nikdo do věci nejde, já si nemohu sestavit tým, jaký potřebuji. Jsem nucen spolupracovat v grémiích. Týmy se vytvářejí ad hoc. A pořád se 80% lidí veze.“

„Existují svrchu ustavené komise – pro informační systémy, stavební, rozhodně nejde o formální záležitost, ale další týmy vlastně netvoříme.“

„Tam, kde je vysoká provázanost činností to bez týmu vůbec nejde. Pracovník na mém oddělení může být osobnost, individualita, ale když jde o práci, musí se umět zařadit do týmu, jinak celý tým může selhat.“

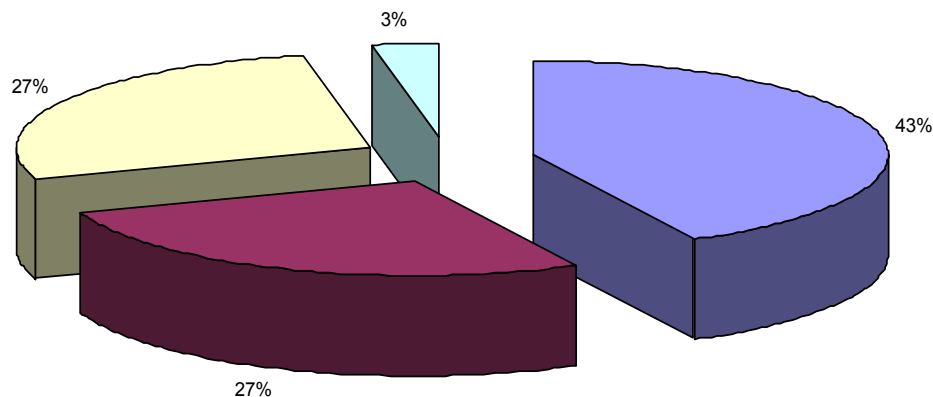
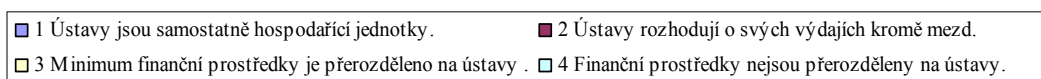
„Týmy tak, jak by mohly fungovat, opravdu nejsou tvořeny, na to tady nejsme zvyklí.“

„Nelze se spolehnout na odborné znalosti lidí na univerzitě. Novým pracovníkům trvá déle než rok než se zapracují a ani pak jejich práce a rozhodování není perfektní.“

„Týmy jsou tvořeny živelně. V rámci oddělení. Vždy je na dohodě mezi zaměstnanci, jestli nějaký tým vznikne. Ale ve skutečnosti se zde týmově neřídí.“

Využíváte ústavů nebo kateder uvnitř fakulty jako samostatně hospodařících jednotek?

hlavní otázka	5. Využíváte ústavů na fakultě jako hospodařících jednotek?			
podotázka	počet odpovědí	celkové skóre	body	v %
1 Ústavy jsou samostatně hospodařící jednotky.	14	14	1	42%
2 Ústavy rozhodují o svých výdajích kromě mezd.	9	18	2	27%
3 Minimum finanční prostředky je přerozděleno na ústavy .	9	27	3	27%
4 Finanční prostředky nejsou přerozděleny na ústavy.	1	4	4	3%
Celkový součet	33	63		100%



Graf 34 Využíváte ústavů na fakultě jako samostatně hospodařících jednotek?

Zdroj: Vlastní zpracování

Některé názory či komentáře respondentů:

„Peníze jsou rozděleny podle výkonů, ale některá katedra má tolik financí že neví co s nimi a na jinou podle výkonů zbude jen velmi málo prostředků, dochází tak k jisté nerovnoměrnosti, která musí být opět řešena z děkanátu. To ale může být zdrojem neefektivnosti.“

„Každá fakulta si účtuje sama. Na rektorátě jsou už jenom stavební investice. Řekl bych, že bychom měli decentralizovat i zpracování mezd.“

„Uvidíme, co to udělá. Je to systém, který jsme uplatnili poprvé. Na společné náklady jsme vyčlenili jen asi 12% dotace z fakultních peněz. Zatím jsme do společných nákladů umístili i náklady na provoz budov, ale a příští rok bychom i tuto část nákladů rádi umístili na ústavy.“

„Jaký jiný systém? Tento mi vyhovuje. Chci vědět, kolik peněz generují studenti na oboru a kolik tedy mohou spotřebovat. Nechci, abychom vzdělávali studenty na úkor jiných oborů.“

„Ale tohle pro nás není to nejdůležitější. Důraz je opravdu kladen na to, aby členové širšího vedení a další klíčoví pracovníci pochopili, co je v dlouhodobém záměru. Samostatnost kateder je z tohoto pohledu druhotná.“

„Problém je v tom, že vedoucí ústavů nemají k ekonomice a ke sledování financí vztah. I v minulosti vše řešil tajemník a ten musel být zadobře se všemi, ale zato byl „mocný“ *(ve smyslu toho, že měl od děkana dostatečné kompetence pro samostatné rozhodování, komentář výzkumníka)*. Ústavy mají jen marginální část rozpočtu.“

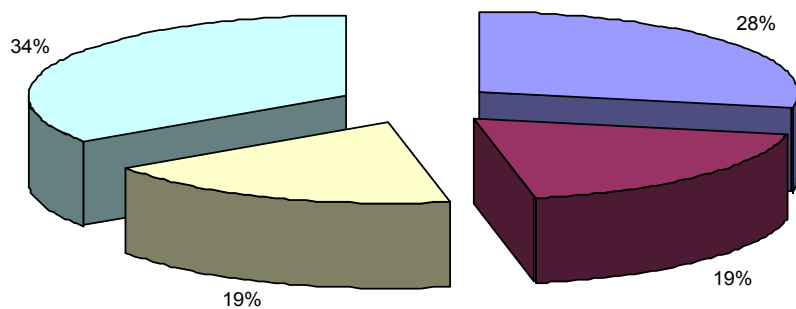
„Mají svůj rozpočet, ve kterém nemají mzdy. Vyčlením částku podle úvazkových hodin, rozdělím a rozpustím. Na ústavy jde ale nakonec hodně – odříznu 70 – 80% a z toho, co zbude, dávám ¼.“

„Katedry a ateliery nechtějí vlastní finanční prostředky. Je to pro ně příliš zatěžující element, nechtějí přijmout tu míru odpovědnosti. Rozdělení peněz až na nejmenší organizační jednotky ve svém důsledku ulehčí práci a rozhodování centru, ale tajemníci vždy odmítli decentralizaci peněz. Obávám se také, že skládání peněz na společné věci by mohlo být komplikované.“

Jaký směr komunikace uvnitř univerzity/ fakulty převažuje?

hlavní otázka	5. Převažuje horizontální směr komunikace?			
podotázka	počet odpovědí	celkové skóre	body	v %
1 Převažuje horizontální směr komunikace.	9	9	1	28%
2 Převažuje horizontální komunikace, částečně vertikální.	6	12	2	19%
3 Převažuje vertikální směr, částečně horizontální.	6	18	3	19%
4 Převažuje vertikální směr komunikace.	11	44	4	34%
Celkový součet	32	83		100%

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 Převažuje horizontální směr komunikace. | <input type="checkbox"/> 2 Převažuje horizontální komunikace, částečně vertikální. |
| <input type="checkbox"/> 3 Převažuje vertikální směr, částečně horizontální. | <input type="checkbox"/> 4 Převažuje vertikální směr komunikace. |



Graf 35 Jaký směr komunikace na univerzitě převažuje?

Zdroj: Vlastní zpracování

Některé názory či komentáře respondentů:

„Informace samozřejmě padají i shora dolů, ale není problém domluvit se i napřímo a bez vedoucích.“

„Ekonomické oddělení rektorátu komunikuje s tajemníky napřímo.“

„Dá se říci že ano, jen personální problémy se nikdy neřeší napřímo, bez vedoucích.“

„Pokud vím, za kým mohu jít, tak jdu přímo. Pokud je povaha problému zásadní povahy a je potřeba udělat kvalifikované rozhodnutí, řeším problém s vedoucí.“

„Když mám problémy na jiných útvarech, jdu za kvestorem. Když má někdo problémy s někým z mého útvaru, chci, aby se to nejdříve řešilo se mnou.“

„Záleží na vedoucích, jestliže jde přes mou osobu více peněz, pak si nechci přidělovat problémy. Pokud by mohl vzniknout problém, jdu přes děkana, ale spíše se snažíme komunikovat napřímo, protože formální postup přes vedoucí je vždy na závadu věci.“

„Zásadní věci vždy přes vedoucího, drobnosti napřímo.“

„Převažuje vertikální směr komunikace, i problémy se neřeší se zaměstnancem přímo ale vždy přes vedoucího.“

„Po linii nadřízenosti a podřízenosti, aby se udržel pořádek.“

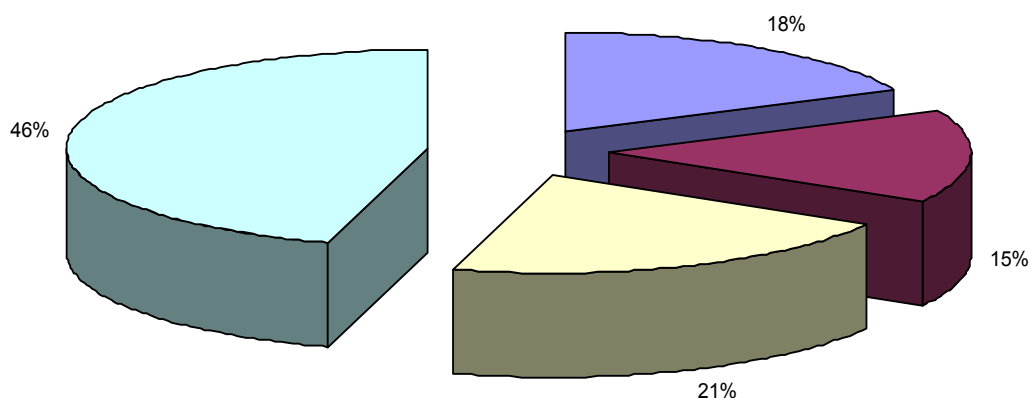
„Na rektorátu převažuje vertikální směr komunikace. Někdy je to i nařízeno v rámci vnitřních pravidel.“

„Snažíme se, aby vedoucí byl u rozhovorů, snažíme se nic nesuplovat svrchu a nezasahovat do vnitřních věcí útvarů.“

Liší se charakter, význam a množství úkolů akademiků a ostatních zaměstnanců?

hlavní otázka	5. Liší se význam a množství úkolů akademiků a OP?			
podotázka	počet odpovědí	celkové skóre	body	v %
1 Všichni zaměstnanci pracují na společných úkolech.	6	6	1	18%
2 AP částečně využívají odbornost OP.	5	10	2	15%
3 AP mají jiné úkoly a nemíchají se do práce ostatních zam.	7	21	3	21%
4 Práce AP a OP je neslučitelná.	15	60	4	45%
Celkový součet	33	97		100%

<input type="checkbox"/> 1 Všichni zaměstnanci pracují na společných úkolech.	<input type="checkbox"/> 2 AP částečně využívají odbornost OP.
<input type="checkbox"/> 3 AP mají jiné úkoly a nemíchají se do práce ostatních zam.	<input type="checkbox"/> 4 Práce AP a OP je neslučitelná.



Graf 36 Liší se charakter, význam a množství úkolů AP a OP?

Zdroj: Vlastní zpracování

Některé názory či komentáře respondentů:

„Když mám vysvětlit vědeckým pracovníkům, o co jde, snažím se o to v jejich teritoriu znalostí tak, abych je neodradila účetními pojmy. Přecházím zde do lidské oblasti vysvětlování.“

„Já nyní konkrétně chystám seminář na projektové řízení a naopak si myslím, že je dobré, když se při diskusích střetávají všichni zaměstnanci, každý pohled je pro mne důležitý a je to tak správně, když se můžou potkat třeba v rámci brainstormingu.“

„Někteří pracují dohromady a někteří ne. Máme zde problém ve vzniku dvou profesních skupin, které se navzájem neuznávají. Problém v komunikaci.“

„Zejména v oblasti podávání grantů je nutná spolupráce, nechodí se však radit průběžně, pokud nakonec podají projekt bez porady s ekonomickým útvarem, vznikají problémy po schválení a při čerpání prostředků z grantu.“

„Nikdy jsem nechtěl připustit to rozdělení na akademiky a ostatní. Na některých fakultách jsou opravdu schopni týmové práce, ale to je dáno způsobem práce a druhem studijního programu. Jsou ochotni se respektovat, veškerou činnost podřídit na zabezpečení výuky. Na rektorátu je to jiné. Nejsme tady, abychom něco zabezpečovali, často musíme jednat přímo. Pokud však máme vícedenní prázdninovou akci, pokladna musí být otevřena třeba 12 hodin denně, aby zabezpečila nutné věci.“

„Problém je v tom, že univerzita je řízena akademickým senátem ten ale nemá odpovědnost, ale schvaluje. To způsobuje anarchii systému.“

„Jsou schopni pracovat na společných úkolech ale vždy z donucení.“

„Od letošního roku není vyžadována má parafa na ekonomické části grantů ale to je chyba, pak se projekt podá a problémy se řeší až je schválen.“

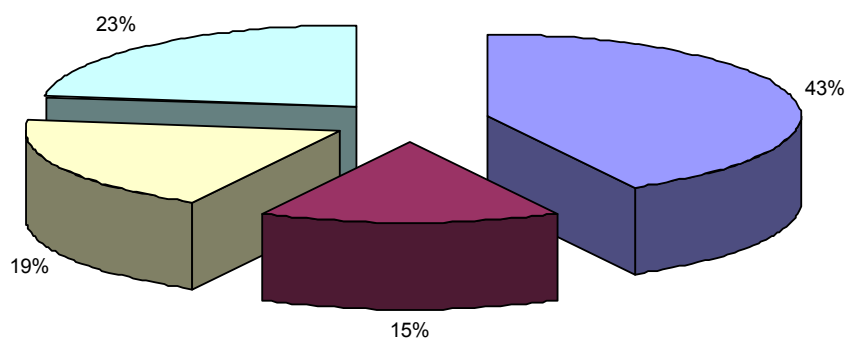
„Je dána metodika pro řízení projektů. Řekl bych však, že je zde naprosto nerovnoměrné rozložení sil co se týká organizační struktury. Hlavní znalosti jsou v rukou jediné osoby, která vládne pevnou rukou. Má absolutní přehled a plnění rozpočtu je tedy závislé na naprosto perfektním odborném posudku jediné osoby.“

5.2.6 Osobnostní rozvoj administrativy

Jaká je míra delegování pravomocí?

hlavní otázka	6. Je vysoká míra delegování pravomocí?			
podotázka	počet odpovědí	celkové skóre	body	v %
1 Vedení se snaží delegovat pravomoci vždy.	11	11	1	42%
2 Vedení se většinou snaží delegovat pravomoci.	4	8	2	15%
3 Vedení výjimečně deleguje pravomoci.	5	15	3	19%
4 Vedení si v rukou ponechává většinu svých pravomocí.	6	24	4	23%
Celkový součet	26	58		100%

■ 1 Vedení se snaží delegovat pravomoci vždy.	■ 2 Vedení se většinou snaží delegovat pravomoci.
■ 3 Vedení výjimečně deleguje pravomoci.	■ 4 Vedení si v rukou ponechává většinu svých pravomocí.



Graf 37 Jaká je míra delegování pravomocí?

Zdroj: Vlastní zpracování

Některé názory či komentáře respondentů:

„Mám v písemných pravidlech vždy předepsáno, s kým mohu jednat. Když jdu někam jednat za svého vedoucího, nesu si s sebou písemné pověření.“

„To vyplývá ze statutu. Napřed se deleguje a pak se přidělí prostředky. Deleguje se maximum hned na začátku pomocí směrnice, který se potom už jen dodržuje.“

„Už uzrála doba na delegování pravomocí. Není čas, aby se věnovali všichni všemu. Deleguje se pravomoc i tehdy, kdy je nejistý postup a nejistý výsledek.“

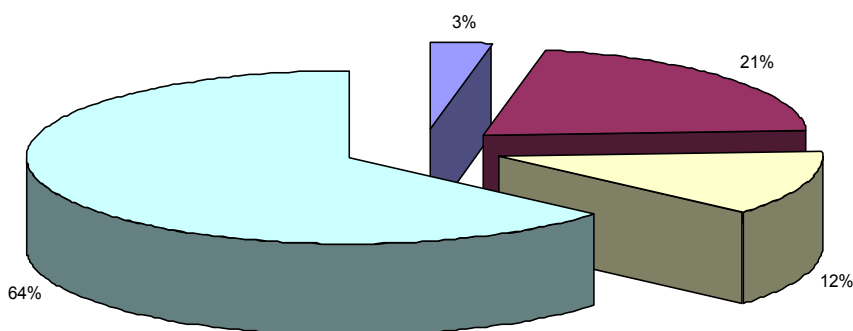
„Rozhoduje ten, kdo má peníze, ten má i moc.“

„Není formalizována metodika pro odpovědnosti. I když je deklarováno něco jiného. Vedení je neomylné ku prospěchu všech. Ale je to opravdu prospěch?“

Existuje na univerzitě formalizovaný systém povyšování a kariérního růstu?

hlavní otázka	6. Existuje na univerzitě systém plánování osobnostního růstu?			
podotázka	počet odpovědí	celkové skóre	body	v %
1 Pro každého pracovníka je plán osobnostního růstu.	1	1	1	3%
2 Plán osobnostního růstu se zpracovává většinou.	7	14	2	21%
3 Plán osobnostního růstu je zřídka.	4	12	3	12%
4 Systém osobnostního plánování na univerzitě neexistuje.	21	84	4	64%
Celkový součet	33	111		100%

■ 1 Pro každého pracovníka je plán osobnostního růstu.	■ 2 Plán osobnostního růstu se zpracovává většinou.
■ 3 Plán osobnostního růstu je zřídka.	■ 4 Systém osobnostního plánování na univerzitě neexistuje.



Graf 38 Existuje na univerzitě formalizovaný systém plánování rozvoje zam.?

Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář tazatele: jestliže se tazatel opíral o klasický kariérní růst v rámci hierarchické struktury, tedy vertikálně, respondenti nevěděli, jak odpovědět. Jestliže odpovídali respondenti z malých univerzit, naráželi na skutečnost, že v oblasti administrativy je na všechno každý sám a že tedy ani není kam růst. Proto je při odpovědi na otázku nutné, aby se dotázaný mohl zaměřit spíše na růst kariéry do šířky, což odpovídá zejména kultuře „učící se organizace“.

Některé názory či komentáře respondentů:

„Neměl jsem patřičné vzdělání ke své funkci (v administrativě) a tak jsem si dodělal titul, abych o zaměstnání nepřišel.“

„Tím, že jsme malá univerzita, tak nejsou žádné rezervy ani se neuvažuje o plné zastupitelnosti. Systematicky běží jazykové kurzy, ale nikdo nedělá zkoušky znalostí. Účtárna pravidelně absolvuje školení podle jejich potřeby.“

„Máme kariérní listy, spíše však plány osobního rozvoje. Nelze chodit do angličtiny 5 let bez výsledku. Tomu chceme zabránit a pohlídat si to.“

„Odborný růst je má osobní věc. Nikdo se mě na nic neptá.“

„Nedá se mluvit o kariérním plánování, spíše o osobním rozvoji.“

„Jsem samotvůrcem plánu svého profesního růstu.“

„Práce s lidskými zdroji je zde jednoznačně podceněna. Nikdo takový plán osobního růstu nevyžaduje, po několika letech se mi podařilo prosadit výuku angličtiny na pracovišti. Není ale zpracováno na jaké jsme úrovni a na jakou se musíme dostat. Také by mě zajímalo nějaké školení na typologie lidí, psychologické dotazníky, práce s lidmi pro manažery. To vše se zde neděje a to je škoda.“

„Osobnostní růst ostatních zaměstnanců je na libovůli a iniciativě každého a to není dobře. Důkladný personální audit této oblasti by mohl univerzitě otevřít oči a vyvést je z toho stavu, kdy si říká – nic nepotřebuji, vše je v pořádku.“

„Řekl bych, že hlavní problém je v tom, že ekonomika, daně, controlling je postavena na znalostech a odborné způsobilosti jediného zaměstnance, pracovníka administrativy.“

5.3 Výsledné ověření hypotéz

Hypotéza hlavní č. 1:

Na českých univerzitách není chápán systém řízení jako nástroj ke zlepšení ekonomického chování univerzit, který vede k získání spokojených klientů univerzit.

Forma zvolená pro výzkum: částečně strukturovaný rozhovor se členy managementu na českých univerzitách.

Výsledek: hypotéza hlavní č. 1 je správná.

Po analýze prezentovaných odpovědí respondentů během výzkumu jsem zjistila, že systém řízení skutečně není v praxi na zkoumaných univerzitách ve větší míře uplatněn. Bez aplikace systému řízení nemůže dojít ke zlepšení ekonomického chování univerzit, a tedy na univerzitách lze předpokládat, že stále existují vnitřní rezervy, které rozměňují finanční prostředky poskytnuté státem na vzdělávání v terciární sféře. Platnost tohoto tvrzení o výsledku hypotézy je podpořena výzkumem, který byl realizován na jedenácti univerzitách.

Hypotéza hlavní č. 2:

V jednotlivých subsystémech řízení existují nedostatky, jejichž odstraněním lze dosáhnout toho, že univerzita zlepší své ekonomické chování.

Forma zvolená pro výzkum: Porovnání odpovědí členů managementu na českých univerzitách s teorií, která je v disertační práci prezentována podle publikované teorie, zabývající se všemi předem vymezenými subsystémy řízení.

Výsledek: hypotéza hlavní č. 2 je správná.

Studiem teorie managementu, která je publikována a se kterou jsem mohla porovnávat výsledky výzkumu, byla platnost hypotézy potvrzena. Systémový přístup se na různé úrovni poznání formuje v ekonomické vědě zabývající se řízením již minimálně dvě desetiletí. Významným prvkem při posuzování platnosti a potřebnosti systémového přístupu k řízení je poznání, že systémové modely

používají ve své praxi přední světové firmy v oblasti strategického a manažerského poradenství. Dlouhodobě kladné reference ze strany managementu firem na pozitivní efekt z aplikování systémových metod řízení napovídá tomu, že nejde jen o módní záležitost, ale o zcela pragmatický a přirozený postoj k organizování a řízení podnikatelských aktivit. Prvky systémového řízení začíná uplatňovat převážná většina světových top firem.

Doporučení pro systémové řízení univerzit na základě ověření pravdivosti hlavních hypotéz číslo jedna a dvě formuluji v DP tímto způsobem:

Distancuji od myšlenky, že předložím všelék a předložím koncepci, která bude uplatnitelná na každé univerzitě. Vždy je třeba mít na paměti mnoho specifických faktorů konkrétní univerzity, které jsou dány zejména jejími zvyklostmi a historií jejího působení, dále její velikostí a dalšími okolnostmi její existence. Přesto však lze definovat soubor pravidel, doporučení a konkrétních opatření, která je vhodné při systémovém řízení všech organizací a tedy i univerzit dodržovat. Tato opatření totiž nevykazují negativní efekty. Díky výzkumu, který jsem realizovala, lze překonat zobecňující rovinu a lze sestavit doporučení, která jsou konkrétními doporučeními.

Univerzita je jednotný sociálně-ekonomický systém a jako k systému je nutno k ní přistupovat v oblasti řízení. Společný cíl univerzity vzniká na základě společného úsilí všech zaměstnanců univerzity, tedy nejen akademických pracovníků, ale také ostatních zaměstnanců. Úsilí dosáhnout cílů univerzit musí být v rámci subkultur univerzity synchronizované, univerzita se musí stát institucí, která vykazuje prvky silné kultury. Příspěvek či řekněme výkon každého jednotlivého zaměstnance univerzity je do značné míry závislý na výkonu ostatních spolupracovníků. Univerzity musí definovat cíl a nejen to, management univerzit musí dbát na jeho jednoznačné pochopení na všech úrovních. Do formulování strategický cílů pro dlouhodobý záměr musí management více zapojit všechny relevantní zaměstnance univerzity. Top management musí řídit univerzitu jako systém, umět popsat a pochopit všechny podstatné vazby a návaznosti mezi klíčovými aktivitami a podpůrnými procesy, kterými se skutečně univerzita zabývá. Management tak bude schopen přesně identifikovat skutečné příčiny problémů a realizovat taková řešení, která jednoznačně odstraňují všechny negativní důsledky, aniž vytvářejí nové. Výkonnost lidí a výkonnost technologií musí být odvozena od finálního výstupu z procesu, management univerzity se musí zabývat hledáním měřítek pro výkonnost administrativy. Novými pravidly odměňování pak zajistí management výstup, který bude měřen jako výstup z procesu a nikoliv náhodný výstup, který se generuje na základě intuitivních postupů za obětavého nasazení

všech pracovníků. Management se musí odklonit od organizování funkcí a musí se zaměřit na organizování procesů. Jednotlivce i managery na úrovni proděkanů a prorektorů musí umět zapojit do týmů bez ohledu na jejich funkce či na to, jedná-li se o akademického pracovníka či ostatního zaměstnance a využít tak výhod týmové spolupráce, díky které budou univerzity schopny posléze zabezpečit plynulé a úplné fungování procesů. Management umožní volný tok informací a dosáhne tak řízení otevřenými knihami. Management podpoří předávání znalostí, podpoří tvorbu plánů osobnostního rozvoje u administrativy a růst kariéry administrativních pracovníků zejména do šířky.

S ohledem na charakter předkládané práce a s ohledem na podpůrné cíle DP jsem stanovila pracovní hypotézy (HP1, HP2) disertační práce, které vycházejí z některých principů Baťovského selského rozumu „8S“.

Forma zvolená pro výzkum potvrzující či vyvracející platnost pracovních hypotéz 1 a 2: částečně strukturovaný rozhovor s řídicími pracovníky na univerzitách, studium literatury, studium dlouhodobých záměrů univerzit, studium literatury, která se zabývá SŘB.

Hypotéza pracovní č. 1 – Strategie uplatněná v řízení.

Strategie, se kterou se bez problémů na univerzitě setkáte, je známa a srozumitelná jen nejvyššímu managementu univerzity. Střední a nižší články řízení ji neznají.

Výsledek: hypotéza pracovní č. 1 je správná.

Výzkum potvrdil pravdivost hypotézy. Strategie je na základě jeho výsledků známá jen špičkám univerzity. Zatímco průměrná známka v hodnocení univerzit je 80 bodů, srozumitelnost a sdílení strategie zůstaly pod průměrem, protože získaly souhrnnou známku 96 bodů.

Hypotéza pracovní č. 2 – Samostatné řízení.

Na fakultách univerzity jsou katedry či ústavy samostatnými jednotkami. Vedoucími pracovníky těchto samosprávných jednotek je tato skutečnost vnímána jako správná cesta, která vede k efektivnímu nakládání s finančními prostředky.

Výsledek: hypotéza pracovní č. 2 je správná.

Výzkum potvrdil pravdivost hypotézy, že katedry (ústavy) na fakultách se mohou

stát samostatně hospodařícími jednotkami a že je tento prvek vnímán na univerzitách kladně. Na základě studia teorie managementu a na základě výsledků výzkumu v oblasti strategického řízení a plánování však musím varovat před přílišnými pravomocemi a s nimi spojenou odpovědností ve prospěch ředitelů ústavů, kteří nedostatečně sdílejí strategický záměr univerzity.

6 PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI

K přínosům disertační práce v oblasti vědeckého zkoumání patří systematické shromáždění, soustředění a utřídění poznatků o systému řízení podniků v jediném materiálu a aplikace těchto vyzkoušených a v odborné literatuře popsanych zásad z fungování systémů v podnikatelském sektoru do prostředí neziskových subjektů, kterými jsou také univerzity.

Dalším přínosem pro vědu je zdůraznění principů Baťova systému řízení ve zkratce nazvaném „8S“ a zhodnocení jejich využití v prostředí vysokých škol. Disertační práce si již v rámci pilotního projektu kladla za cíl předložit ve své konečné podobě atributy systému řízení vysoké školy v její ucelené soustavě s hlavními aspekty, které ji ovlivňují.

Za teoretický přínos práce považuji svůj přístup k naplnění primárního cíle práce. Zatímco původně jsem měla v úmyslu definovat pouze procesy rozpočtování a plánování univerzit, na kterých jsem chtěla ukázat efektivnost rozhodování managerů v oblasti financí, v průběhu řešení DP jsem od poněkud zjednodušujícího postupu upustila, neboť jsem zjistila, že není možno dospět k odpovídajícímu výsledku. Považuji za jednoznačný přínos práce systémový přístup k řešení daného problému. Tím, že jsem nehledala jednoduchá řešení, ale zvažovala a porovnávala, že jsem se při svém řešení neodchýlila od systematické práce s jednoznačnou osnovou, byla jsem schopna definovat doporučení pro zefektivnění systému řízení a tím i financování vysoké školy. Největší přínos v teoretické rovině tedy spatřuji v systémovém přístupu k řešení daného problému a ve vlastní konstrukci modelu výzkumu, který odráží podstatu řešeného úkolu.

Další cesta v oblasti teorie se díky modelu výzkumu otevírá směrem k definování fází vývoje systému řízení, ve kterých se jednotlivé organizace nacházejí. Na modelu lze pomocí grafického znázornění prostupnosti kruhů, reprezentujících subsystémy řízení, zobrazit současný stav v řízení organizace a na základě analýzy lze hledat metodologii k překonání nedostatků v řízení.

Praktickým přínosem práce je zmapování systému řízení vysoké školy, který efektivitu alokace vnitřních finančních zdrojů univerzity či fakulty ovlivňuje. Již v úvodu disertační práce jsem poukázala na snahu o reálný smysl disertační práce. Od počátku výzkumu a od počátku prezentování jeho výsledků jsem se snažila o sestavení návrhů, jak zefektivnit způsob rozdělení vnitřních finančních zdrojů na

uskutečnění efektivního vzdělávacího procesu. Vždy jsem měla na paměti cílového zájemce o výsledky výzkumu a jeho případné otázky, na které by mohl hledat v disertační práci odpovědi.

Vysokoškolským zákonem je dáno, že každá univerzita má svobodu nakládat s finančními prostředky v souladu s rozpočtovými pravidly tak, jak sama uzná za vhodné a racionální. Není omezována žádnou svrchu (ze strany MŠMT) direktivně nařizovanou metodikou ani žádnými jinými směrnými ukazateli. Taková regulace státu by ve svém konečném důsledku vždy vedla ke snaze univerzit obcházet omezení a byla by kontraproduktivní. Kromě toho by direktivní metoda odporovala principům vysokoškolského zákona tak, jak byl schválen a jak platí se svými dílčími novelami od roku 1999.

Přesto jsem se pokusila o nalezení společné metodologie či společných znaků, které provázejí efektivní způsob financování univerzit. V přínosech disertační práce pro univerzitní praxi však nejde v žádném případě o komplexní metodologii tlačenou z pozic ministerstva, ale naopak o metodologii, na kterou apelují zaměstnanci univerzit na různých stupních v hierarchii řízení. Jde o metodologii, ze které se mohou čerpat manažeři jak na vyšším, tak na středním stupni řízení – tajemníci, ředitelé součástí, ředitelé ústavů či další vedoucí samostatně hospodařících jednotek. Je totiž veřejným tajemstvím, že univerzity mají stále nedostatek peněz. Použití efektivní a praktické metody hospodaření s finančními prostředky, která bude založena na nových poznatcích systému řízení a která motivuje zaměstnance k optimálnímu využití ekonomických zdrojů, je tedy cestou ke zlepšení financování uvnitř univerzit. Mluvím-li o metodologii, pak nemám na mysli metodu. Nejde mi o stanovení konkrétních nástrojů a kritérií rozdělení finančních prostředků, ale o aplikaci principů systému řízení alokace vnitřních finančních zdrojů na vzdělávání a tvůrčí činnosti, vedoucích ke zlepšení ekonomických i kvalitativních ukazatelů univerzit. Jak jsem upozornila v části disertační práce, která ověřuje pravdivost hypotéz disertační práce, navrhuji opatření, která vedou k systémovému řízení univerzit a nevykazují negativní efekty.

Za další praktický přínos disertační práce považuji mimořádnou příležitost k hledání odpovědi na následující otázku, která je také zformulována jako hlavní hypotéza: Jsou naše manažerská rozhodnutí, kterými řídíme univerzitu a kterými řídíme rozdělení ekonomických zdrojů prospěšná pro klienta univerzity? Praktický dopad disertační práce tedy spočívá ve faktu, že se vracím k zákazníkovi – klientu univerzity.

Na základě studia teoretických východisek důsledně pracuji s klientem univerzity a aplikuji tak myšlenky, které jsem získala studiem článků, souvisejících s řízením vysokých škol. Vondrák [48] a Karpíšek [18] dospěli k závěru, že do klientů univerzity musí počítat minimálně čtyři subjekty.

Klientem univerzity je student, který, jak říká Nejezchleba [27], může a musí měnit obecné vědomí zaměstnanců natolik, že budou vážně brát fakt, že nejsou vlastně placeni z prostředků svých zaměstnavatelů, u univerzit z prostředků ze státního rozpočtu. Akademičtí pracovníci i univerzitní administrativa je placena zákazníky, tedy klienty univerzity (studenty a jejich budoucími zaměstnavateli), kupujícími si služby, na jejichž kvalitě se svojí prací spolupodepisují.

Klientem univerzity je tedy jejich budoucí zaměstnavatel, ke kterému má univerzita společenský závazek v podobě produkce kvalitního pracovníka. Na budoucího zaměstnavatele musí brát univerzita ohled při sestavování studijních programů tak, aby bylo studium z jejich pohledu užitečné.

Klientem univerzity je stát, z jehož prostředků je univerzitní vzdělávání financováno. Stát má zájem na vyšší vzdělanosti, neboť se chová paternalisticky. Stát nabízí univerzitní vzdělání na veřejných i soukromých vysokých školách. Nedělá to z toho důvodu, aby pomohl vybrané skupině lidí, která projde sítím vysokoškolského vzdělávání k lepším pracovním místům s vyšším příjmem. Státu jde o jiný cíl a tím je zvyšování úrovně vzdělanosti, protože na vzdělání neprofituje jen samotný nositel vzdělání ale i další subjekty. S rostoucí úrovní vzdělanosti roste produktivita práce, technická a technologická úroveň produkce, kulturní a politická úroveň, v dobrém slova smyslu se mění způsob trávení volného času, pozitivním směrem se vyvíjí kultura národa.

Čtvrtým klientem univerzity je její zaměstnanec. Jeho profilace je v souladu se všemi principy systému řízení Baťa, nejvíce však s principem spolupráce. Jak jsem ve výsledcích disertační práce prakticky ukázala, právě tomuto klientovi zůstává management univerzit něco dlužen. Administrativní aparát se například poměrně málo zabývá strategií univerzity, příliš respektuje již přežitou teorii o nutnosti řízení pomocí strmé, vertikálně orientované hierarchické struktury a je vzděláván víceméně živelně.

Pro všechny takto definované klienty stojí za to, abychom hledali efektivní způsob vzdělávání a abychom o klientech univerzity přemýšleli a stále je měli ve středu své pozornosti tak, jak je to znázorněno v modelu výzkumu.

Navrhuji doporučení pro další postup v řešení problematiky, která je analyzována v disertační práci. Doporučení směřuje k tomu, aby se univerzitní administrativa aktivně zapojila do aktivit profesní organizace, ve které může využívat všech jejích nabídek, kontaktů a odborných seminářů. Organizace již byla založena a nese název APUA [1]. Předpokládám, že činnost APUA významně přispěje ke zlepšení informovanosti administrativního aparátu o moderních metodách řízení a tím se bude podílet na zvyšování celkové úrovně vzdělání univerzitní administrativy. Nabízím svou spolupráci s touto organizací také v oblasti výzkumu systému řízení univerzit a v oblasti hledání a prezentování praktických cest pro jeho zlepšení.

Pro zefektivnění systému řízení a financování univerzity na základě komplexních výsledků své práce navrhuji managerům univerzit na všech úrovních následující:

- Přistupujte k univerzitě jako k jednotnému sociálně-ekonomickému systému i v oblasti jejího řízení.
- Zaměřujte se na to, že společný cíl univerzity vzniká na základě společného úsilí všech zaměstnanců univerzity, tedy nejen akademických pracovníků, ale také ostatních zaměstnanců.
- Eliminujte existenci subkultur univerzity, univerzita se musí stát institucí, která vykazuje prvky silné kultury.
- Výkon každého zaměstnance univerzity zaměřte na uspokojení klienta univerzity, za kterého nelze považovat pouze studenta.
- Definujte cíl univerzity a dbejte na jeho jednoznačné pochopení na všech úrovních, což dosáhnete nejlépe tím, že do formulování strategický cílů pro dlouhodobý záměr zapojíte všechny relevantní zaměstnance univerzity.
- Věnujte se popisu a pochopení všech podstatných vazeb a návazností mezi klíčovými aktivitami a podpůrnými procesy a eliminujte ty, které jsou zbytečné.
- Identifikujte skutečné příčiny problémů a realizujte taková řešení, která jednoznačně odstraňují všechny negativní důsledky, aniž vytvářejí nové.
- Hledejte skutečná, nikoliv formální měřítka pro výkonnost pracovníků univerzitní administrativy.
- Organizujte procesy a nikoliv funkce, nezaměřujte se jen na náhodný výstup, ale na celý proces, který k němu vede.
- Zapojte řadové pracovníky (nejen managery na úrovni proděkanů a prorektorů) do týmů bez ohledu na jejich funkce či na to, jedná-li se o akademického pracovníka či ostatního zaměstnance a využijte tak výhod týmové spolupráce.
- Umožněte volný tok informací a dosáhnete tak řízení otevřenými knihami.
- Podpořte předávání znalostí, podpořte tvorbu plánů osobnostního rozvoje a růst kariéry administrativních pracovníků zejména do šířky.
- Stanovte měřítka pro skutečně realizované rozšíření kariéry administrativy na univerzitě, použijte je a začněte odměňovat ty zaměstnance, kteří požadovaných vzdělanostních kvalit dosáhnou.

ZÁVĚR

Podstatným výsledkem disertační práce je zjištění, že k cíli mé práce, tedy definování efektivního způsobu financování vysoké školy, nevede cesta přímo. Původně jsem se sice zaměřila jen na procesy plánování a rozpočtování, ve kterých jsem hledala efektivní metody, posléze jsem však svůj postup přehodnotila a zaměřila se na zkoumání univerzit po stránce jejich řízení jako systému. Díky zkoumání teoretických východisek, které jsou publikovány v odborném tisku a díky porovnání teorie systému řízení organizací s výsledky výzkumu systému řízení na vysokých školách jsem mohla realizovat teoretický i praktický přínos mé předkládané disertační práce.

Důležitou součástí mé práce je tedy původní výzkum, z jehož výsledků jsem vycházela a uplatnila je při vyhodnocení pravdivosti hypotéz. Výzkum zjistil a analyzoval šest subsystémů řízení na jedenácti univerzitách. Tak jsem mohla posoudit synergii subsystémů řízení a vnitřní rozpory v řízení univerzit. Jedna věc je, co management potřebuje a o čem má zjištěno, že je správné (tedy teorie řízení). Jiná věc je, co management univerzity pro její efektivní chování dělá (tedy praxe uplatňovaná v systému řízení univerzit). Na základě výsledků výzkumu jsem určila, jaká „osobnost“ je univerzita, jak se v ní projevují mocenské snahy, jak je pružná, funkční, jestli jsou české univerzity připraveny na tržní konkurenční prostředí a jestli obstojí ve věku nové ekonomiky schopností permanentně zlepšovat systémy řízení.

Uvědomuji si, stejně jako odborná veřejnost, že víc peněz neznamená lepší školy. Zatím ještě přetrvává situace, kdy je po vysokoškolském vzdělávání větší poptávka než nabídka. Mluvíme o tom, že mezi vysokými školami je malá konkurence, že je potřeba očekávat, že se tato situace v nejbližších letech změní. Proto je má disertační práce zaměřena prakticky na odhalení slabých míst v řízení alokace finančních zdrojů uvnitř vysokých škol a na návrh, jak lze tuto situaci řešit tak, aby vysoké školy nebyly zaskočeny narůstající konkurencí a byly schopny zaměřit se na slabá místa svého systému řízení.

V disertační práci záměrně nerozebírám efektivitu hlavních univerzitních procesů, tedy procesu vzdělávání a tvůrčího výkonu, i když se důležitosti udržet kvalitu těchto procesů v DP místy dotýkám. Zabývám se „pouze“ podpůrnými procesy, kterými vládnu ostatní zaměstnanci, tedy univerzitní administrativa. Tato

skupina zaměstnanců si zasloužila mou stěžejní pozornost, protože přímo ovlivňuje kvalitu systému řízení a ovlivňuje problematiku utváření vnitřního klimatu univerzity. Několikrát se v práci odvolávám na nutnost profesionalizace administrativního aparátu, který se má stát servisním zázemím pro akademické pracovníky. To tedy v žádném případě neznamena, že bych nějakým způsobem podceňovala vzdělávací a výzkumnou problematiku, naopak zdůrazňuji, že akademická obec má právo na to, aby se mohla opřít o spolehlivé zaměstnance administrativy a naplno se věnovat svému hlavnímu poslání – studiu, výuce a tvůrčí činnosti.

Mým cílem a motivací k sestavení disertační práce byla snaha definovat a stanovit praktické oblasti, které bych byla schopna v rámci výzkumu analyzovat. Pro mne jakožto výzkumníka a tazatele bylo nejprve nutné utřídit si pojmy a definovat poměrně úzké předměty zkoumání, abych je byla schopna rozebrat. Přínos je tedy v systematickém přístupu ke zkoumání předloženého problému a z něj vyplývajícího úkolu.

Novinkou byl pro mne pohled na principy systému řízení Tomáše Bati. I když o jeho přístupu k řízení jsem mohla v průběhu svého studia mnohé zjistit, jeho myšlenky jsem se nikdy dříve nesnažila vědomě aplikovat do své práce. Nyní jsem se mohla na odkaz Tomáše Bati zaměřit a mohla si uvědomit a v disertační práci dokázat, že jeho myšlenky sice patří do minulého století, ale svou platností jsou stále nadčasové.

LITERATURA

- [1] APUA, [online].[Praha]: červenec 2006 [cit. 16. 7. 2006] dostupné na Google: <<http://www.apua.cz/>>.
- [2] ARMSTRONG, M., BARON A. *Performance management. The new realities*, 2nd ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2000. 461 p. CIPD. ISBN 0-85292-727-4.
- [3] BÉBR, R. DOUCEK, P. *Informační systémy pro podporu manažerské práce*. Praha, Profesional Publishing, 1 vydání, 2005. 223 p. ISBN: 80-86419-79-7.
- [4] BRUCE, A., LANDGDON K. *Strategické myšlení*. Bratislava: Nakladatelství Slovára, 2002. 71 p. ISBN 80-7209-403-3
- [5] DOHNAL, J. POUR, J. *Architektury informačních systémů v průmyslových a obchodních podnicích*. Praha: Ekopress, 1 vydání, 1997. 301 p. ISBN: 80-86119-025.
- [6] DRUCKER P.F. *Věk diskontinuity: obraz měnící se společnosti*. 1. st ed. Praha: Management Press, 1994. 377 p. ISBN 80-85603-44-6.
- [7] EVERARD, K. B., MORRIS G., WILSON, I. *Effective School Management*, 1nd ed. London: Paul Chapman Publishing, 2004. 297 p. ISBN 1-4129-0049-2 (pbk).
- [8] FIALA P. *Proměny univerzit a jejich prostředí*, Aula, 2005 roč. 13, číslo 4, p. 3-7, ISSN 1210-6658.
- [9] FIDLER, B. *Strategic Management for School development*, 1nd ed. London: Paul Chapman Publishing, 2002. 181 p. ISBN 0-7619-6526-2.
- [10] FRANK, Robert. H. *Mikroekonomie a chování*, 1st ed. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995. 765 p. ISBN 8020504389.
- [11] HANDY, CHARLES. *Understanding Organizations*, 3rd ed. London, Penguin Books, 1985.

- [12] HANUSHEK, E. A. Víc peněz neznamená lepší školy. *Ekonom*. 2005, vol. XLIX, no. 25, p. 40 – 41.
- [13] HAYES Nicky, *Psychologie týmové práce*. Praha 8: Nakladatelství Portál s.r.o., 2005. p. 142. ISBN 80-7178-983-6.
- [14] HINDLS, R. a kol. *Analýza dat v manažerském rozhodování*. 1st ed. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1999. 358 p. ISBN 80-7169-255-7.
- [15] HOLMAN, R. *Mikroekonomie středně pokročilý kurz*. Praha: C.H. Beck, 2002. p. 3-14. ISBN 80-7179-737-5.
- [16] HOŘEJŠÍ, B., SOUKUPOVÁ, J. a kol. *Mikroekonomie*, 3rd ed. Praha: Management Press, 2002. 548 p., ISBN 8072610619.
- [17] JAKUBÍKOVÁ, D. Úspěch marketingu závisí na kultuře. *Sborník příspěvků Marketing vysokých škol, Mezinárodní konference Projekt Tempus Phare*. CME 97-3026. Praha. 2000. p. 120-126.
- [18] KARPÍŠEK, M. *Zahraniční přístupy k zabezpečení a hodnocení kvality neuniverzitních vysokých škol*, Aula, 2005 roč. 13, zvláštní číslo, p. 38-62, ISSN 1210-6658.
- [19] *Koncepce reformy vysokého školství v ČR* [online] [Praha]: MŠMT, prosinec 2004 [cit. 15. 2. 2005] dostupné na Google: <<http://www.radavs.cz/clanek>>.
- [20] KOPŘIVA, T. Algoritmy distribuce dotace ze státního rozpočtu na vzdělávací činnost uvnitř veřejné vysoké školy. *Britsko-česko-slovenský seminář pracovníků univerzitní administrativy*. 1st ed. Zlín: UTB ve Zlíně, 2005, [disk].[Zlín]: červen 2005 [cit. 15. 9. 2005]
- [21] KOSTROŇ, L., [online].[Brno]: červenec 2006 [cit. 16. 7. 2006] dostupné na Google: <http://is.muni.cz/do/1499/as_dok/Univerzita_ucici_se_organizace.doc>.
- [22] MACÁKOVÁ, L. *Mikroekonomie základní kurz*, 8th ed. Slaný: Melandrium, 2003. 275 p. ISBN 8086175383.

- [23] MARUŠINEC, Jaromír. Integrace informačního systému APOLLO /PORTÁL VUT a SAP VUT. *Britsko-česko-slovenský seminář pracovníků univerzitní administrativy*. 1st ed. Zlín: UTB ve Zlíně, 2005, [disk].[Zlín]: červenec 2006 [cit. 19. 7. 2006]
- [24] MESÁROŠOVÁ, M., MESÁROŠ, F. *Ekonomika a manažment podniku, Rozhodovanie manažérov v podnikovej praxi*. roč. 1, 2003, č. 1, ISSN 1336-4103.
- [25] MOLNÁR, Z., Úvod do základů vědecké práce, [online].[Zlín]: červenec 2006 [cit. 31. 7. 2006] dostupné na Google: <<http://web.fame.utb.cz/cs/docs/>>.
- [26] NÁDVORNÍK, J. *Batův systém řízení do roku 1939*. Praha: IMPULS, 1990. ISBN 80-93540-06-09.
- [27] NEJEZCHLEBA, M., HALOUZKOVÁ, L. Moderní manažerské přístupy v úsilí o prosperitu. *Sborník prací – Mezinárodní konference VŠE Praha „Ekonomika a management – bez hranic“*. 1st ed. Praha: VŠE Praha, 2003 p. 35-42.
- [28] NOVOTNÝ, Radovan [online].[Brno]: srpen 2006 [cit. 21. 8. 2006] dostupné na Google:<http://www.umel.feec.vutbr.cz/~novotnyr/RJA/prace%20studentu/mika_f/html/1.htm>.
- [29] PAVLICA A KOL., *Sociální výzkum podnik a management*. průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací. 1st ed. Praha: EKOPRESS, s.r.o. 2000, 153 p. ISBN 80-86119-25-4.
- [30] PEDLER A KOL. [online].[Praha]: 2000 [cit. 7. 5. 2006] dostupné na Google: <http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/moduly/m_pm_44.rtf>.
- [31] PORVAZNÍK, J. *Celostní management*. Pilíře kompetence v řízení. 1st ed. Bratislava: SPRINT, 2003. 509 p. ISBN 80-89085-05-09.
- [32] *Projekt „Rozvoj veřejných vysokých škol, finanční podmínky a předpoklady, pracovní skupina při České konferenci rektorů*, [online].[Praha]: červenec 2004 [cit.31. 8. 2006] dostupné na Google:<<http://www.rektori.cz/vystupy/6/>>.

- [33] *Pravidla pro poskytování dotací veřejným vysokým školám Ministerstvem školství, mládeže,* [online]. [Praha]: Č.j.: 10 903/2005-30, prosinec 2004 [cit. 15. 2. 2005] dostupné na Google: <http://www.msmt.cz/_DOMEK/default.asp?>.
- [34] Prokúpková, D. *Základy kontrolní činnosti*, 1st ed. Praha: Bilance Praha, 1999. 103 p. bez ISBN.
- [35] RYCHLÍK, Jan, Heterogenita univerzitních informačních systémů. *Britsko-česko-slovenský seminář pracovníků univerzitní administrativy*. 1st ed. Zlín: UTB ve Zlíně, 2005, [disk]. [Zlín]: červenec 2006 [cit. 19. 7. 2006]
- [36] SENGE, P. M. [online]. [cit. 7. 5. 2006] dostupné na Google: www.ambra-consulting.cz/Files/ucici_se_organizace.ppt
- [37] SOUKALOVÁ, R. *Zjišťování kvality vnitřní a vnější komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně*, Aula, 2005 roč. 13, zvláštní číslo, p. 63-71, ISSN 1210-6658.
- [38] STRÍTESKÝ, Miroslav. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. Otrokovice: Hart Press, 2003. p. 61 – 70. ISBN 80-7318-152-5.
- [39] SVĚTLÍK, J. Marketing školy. In SLAVÍKOVÁ, L. a kol. *Vedení školy v praxi*. Praha: Raabe, s.r.o, 2003. 56 p. ISBN 80-86307-13-1.
- [40] SVĚTLÍK, J. Marketing, hodnoty a postoje učitelů. *Řízení školy*. Praha: ASPI, 2004, vol. 1, no. 3, p. 19 – 21. ISSN 1214-8679.
- [41] ŠIGUT Zdeněk, *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha 3: Nakladatelství ASPI Publishing s.r.o., 2004, ISBN 80-7357-046-7
- [42] TRUNEČEK J. a kol. Analýza systému podnikového řízení. [online]. [Praha]: únor 2005 [cit. 15. [února 2005] VŠE Praha. Katedra managementu. Dostupné na Google: <<http://km.fph.vse.cz/veda/knowledge/vyzkum.htm>>.
- [43] TRUNEČEK, J. a kol. *Interní manažerský audit*. 1st ed. Praha: Professional Publishing, 2004. 145 p. ISBN 80-86419-58-4.
- [44] TRUNEČEK, J. a kol. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1st ed. Praha: Professional Publishing, 2003. 310 p. ISBN 80-86419-35-5.

- [45] TURECKIOVA, Michaela, *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha 7: Nakladatelství Grada Publishing, a.s., 2004. 178 p. ISBN 80-247-0405-6.
- [46] VÍTKOVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. 1st ed. Otrokovice: Hart Press, 2005. 80 p. ISBN 80-7318-263-7.
- [47] VLK, A. Globální trendy a doporučení ve vybraných činnostech vysokých škol, *Aula*, 2004 roč. 12, zvláštní číslo, p. 56-66.
- [48] VONDRÁK P. Proč zavádět systém managementu jakosti na univerzitní pracoviště, *Aula*, 2005 roč. 13, číslo 3, p. 26-31, ISSN .
- [49] VOŠOBA, Pavel, *Firemní inteligence*. Praha 4. Nakladatelství Ekopress, spol. s r.o., 2001, ISBN 80-86119-42-4. p.-72-99.
- [50] Zákon č. 320/2001 Sb. *o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů*. Sbírka zákonů, částka 121/2001 Sb., účinný od 1. 1. 2002. [online].[Praha]: červenec 2006 [cit. 31. 8. 2006] dostupné na Google: <<http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb01320&cd=3&typ=r>>.
- [51] Zákon č. 111/1998 Sb. *o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů*. Sbírka zákonů, částka 39/1998 Sb., účinný od 1. 7. 1998. [online].[Praha]: květen 2004 [cit. 15. 9. 2005] dostupné na Google: <http://www.msmt.cz/Files/vysokeskoly/Legislativa/Zakon121_Novela>.
- [52] ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy řízení Baťa*. Zlín: vysokoškolská skripta FaME 2001. p. 17. ISBN 80-7318-046-4.
- [53] ZELENÝ, Milan, [online].[Praha]: červenec 2006 [cit. 16. 7. 2006] dostupné na Google: <<http://www.mzeleny.cz/aktualita.php?ID=18&lan=CZ>>.
- [54] ZELENÝ, M., PETŘÍKOVÁ R., Český systém řízení, *Moderní řízení*. [online].[Praha]: duben 2006 [cit. 31. 7. 2006] dostupné na Google: <<http://www.modernirizeni.ihned.cz>>.

SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA

- [1] ŠVIRÁKOVÁ, E. Principy Baťova systému řízení v hospodaření univerzity. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikání*. 1st ed. Zlín: UTB ve Zlíně, 2005, p. 195-201. ISBN 80-7318-294-7
- [2] KOLEKTIV AUTORŮ. *Studijní opory VI*. Ekonomie. 1st ed. Zlín: UTB ve Zlíně, 2005. 225 p. ISBN 80-7318-322-6.
- [3] ŠVIRÁKOVÁ, E. Ekonomika projektů Komunikační agentury – výzva k propojení teorie a praxe. *Nové přístupy k projektové výuce na vysokých školách*. [disk]. 1st ed. Zlín: UTB ve Zlíně, 2005, [Zlín]: prosinec 2005.
- [4] ŠVIRÁKOVÁ, E. Lumírova tříska pod kůží akademické obce. *Rysy modelu učící se organizace na Fakultě multimediálních komunikací UTB ve Zlíně*. Aula, 2006 roč. 14, číslo 3, ISSN 1210-6658.
- [5] ŠVIRÁKOVÁ, E. *Indoor trénink ve výuce ekonomických předmětů*. Metodický průvodce k výuce předmětu Ekonomika a podnikání. Interní příručka jako výstup z projektu FRVŠ.

CURRICULUM VITAE AUTORA

Ing. Eva Šviráková

Bří. Sousedíků 1076
760 01 Zlín
tel.: 724 206 832
e-mail: svirakova@fmk.utb.cz

Osobní informace:

Datum narození: 15. 4. 1965

Místo narození: Zlín

Stav: vdaná

Děti: dcery 15 a 17 let

Národnost: česká

Státní příslušnost ČR

Vzdělání:

2001 – 2006	UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, doktorský studijní program
1983 – 1987	Vysoká škola báňská Ostrava, Fakulta ekonomická, obor Ekonomika průmyslu (ukončeno státní závěrečnou zkouškou z ekonomie, podnikové ekonomiky a řízení, titl. Ing.)

Profesionální praxe:

8/2006 – dosud	Fakulta multimediálních komunikací UTB ve Zlíně, ekonomka
2003 – 7/2006	Fakulta multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně tajemnice Fakulty multimediálních komunikací (sestavení, kontrola a provádění rozpočtování fakulty, tvorba metodiky rozpočtu, materiální a technické zajištění výuky)
2000 – 2003	VUT v Brně, UTB ve Zlíně Vedoucí Ekonomického odboru Rektorátu Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

(kontakt s bankovními ústavy a finančním úřadem, zúčtování se státním rozpočtem podle rozpočtových pravidel ČR, dotační politika uvnitř UTB ve Zlíně, daňová soustava ČR, účetní metodika, kontrola hospodaření všech součástí UTB ve Zlíně, sestavení Rozpočtu rektorátu, vedení kolektivu účetních)

1994 – 2000 STIVAL, s.r.o. Napajedla

ekonom (daně, komunikace s finančním úřadem, pojištění, finanční analýza, ekonomické rozborů, účetnictví, účetní závěrka, výroční zpráva, rozborů maloobchodních prodejen, vedení kolektivu účetních, statistika, spolupráce v oblasti ekonomiky prodejen, řízení Cash Flow)

Jazyky:

Anglický jazyk – aktivně

Přehled aktivit vykonaných během studia DSP:

1. Vedení cvičení Ekonomika a podnikání 3. ročník bakalářského denního studia, zimní semestr 2004/2005, 2005/2006.
2. Vedení seminářů Ekonomie 4. ročník navazujícího magisterského studia v kombinované formě, zimní semestr, 2004/2005, 2005/2006.
3. Spoluřešitelka projektu FRVŠ podaného v roce 2004, schváleného k řešení v roce 2005, Inovace společenskovedních a ekonomických studijních programů.
4. Spoluřešitelka projektu FRVŠ schváleného pro řešení v roce 2006, Indoor trénink ve výuce ekonomických předmětů.
5. Člen organizačního výboru konference „Nové přístupy v projektové výuce na vysokých školách“ konané na FMK UTB v roce 2005.
6. Aktivní účast na konferenci Tvůrčí odkaz Tomáše Bati v roce 2005.
7. Člen organizačního výboru výstavy Atelieru fotografie konané na FMK UTB v roce 2006.
8. Administrátor projektu Evropského sociálního fondu, Operační program rozvoje lidských zdrojů: Implementace systémového hlediska do vzdělávání při přechodu k udržitelnému rozvoji.

PŘÍLOHY K DISERTAČNÍ PRÁCI

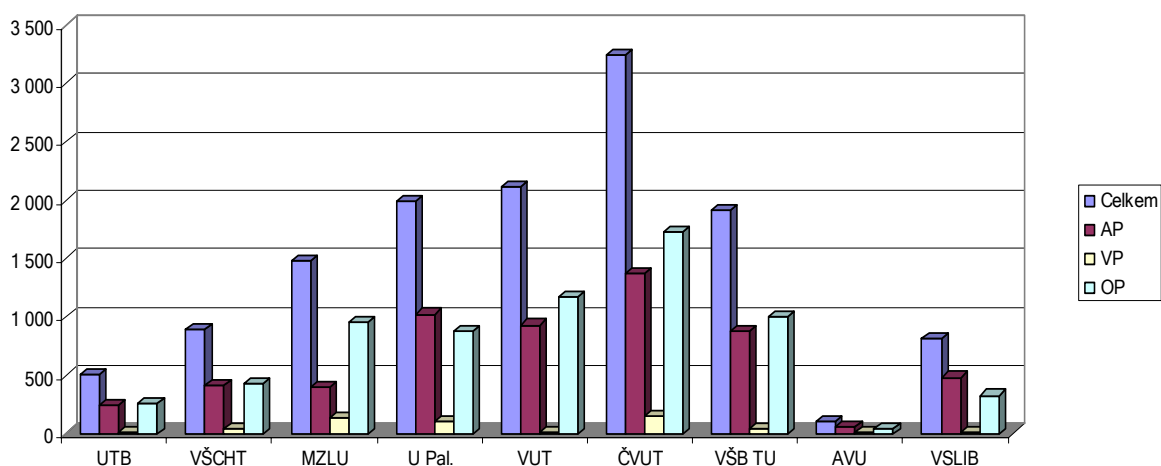
SEZNAM GRAFŮ V PŘÍLOZE

Graf Příloha A.1 Průměrný evidenční počet pracovníků	199
Graf Příloha A.2 Výroční zprávou deklarováný počet studentů	200
Graf Příloha A.3 Poměrový ukazatel – průměrná mzda	201
Graf Příloha A.4 Poměrový ukazatel – počet studentů na jednoho zaměstnance ..	202
Graf Příloha A.5 Náklady na cestovné na jednoho zaměstnance.....	203
Graf Příloha B.1 Průměrný přepočtený počet zaměstnanců na FMK.....	204
Graf Příloha B.2 Průměrná mzda v Kč na 12 měsíců na FMK.....	205
Graf Příloha B.3 Výroční zprávou deklarováný počet studentů na FMK.....	206
Graf Příloha B.4 Vývoj v počtu studentů na jednoho zaměstnance na FMK	207
Graf Příloha B.5 Objem finančních prostředků vydaných na cestovné na FMK ..	208
Graf Příloha B.6 Průměrný podíl neinvestiční dotace na zaměstnance na FMK...	209

PŘÍLOHA A – Výsledky kvantitativního výzkumu – porovnání univerzit

	UTB	VŠCHT	MZLU	UPOL	VUT	ČVUT	VŠB TU	AVU	VSLIB
Celkem	503	885	1 482	1 993,02	2 115,62	3 242	1 916	101	813
AP	241	412	392	1 022,90	930	1 373	874	53	481
VP	9	44	134	101	16	146	46	5	7
OP	252	428	956	870	1 169,72	1 723	996	43	326

Průměrný evid. počet pracovníků přepočtený za rok 2004 (celkem)



Graf Příloha A.1 Průměrný evidenční počet pracovníků

Zdroj: Výroční zprávy univerzit za rok 2004, vlastní zpracování

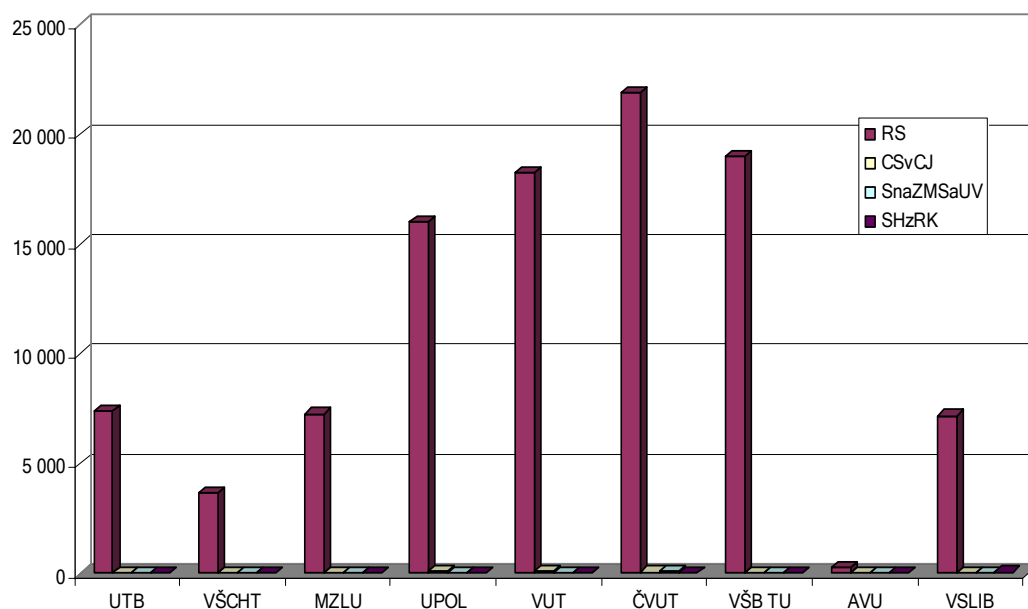
AP – akademičtí pracovníci

VP – vědečtí pracovníci

OP – ostatní zaměstnanci (pracovníci)

Počet studentů na vybraných vysokých školách

	UTB	VŠCHT	MZLU	UPOL	VUT	ČVUT	VŠB TU	AVU	VSLIB
RS	7 388	3 681	7 275	16 037	18 278	21 881	19 044	263	7 189
CSvCJ	0	0	6	88	71	54	10	0	6
SnaZMSaU	0	0	5	2	12	96	2	2	1
SHzRK	0	0	0	0	0	11	2	0	54



Graf Příloha A.2 Výroční zprávou deklarovaný počet studentů

Zdroj: Výroční zprávy o činnosti univerzit za rok 2004, vlastní zpracování

Vysvětlení ke zkratkám:

RS - rozpočtoví studenti

CSvCJ - cizinci studující v cizím jazyce

SnaZMSaUV - studující na základě mezinárodních smluv a usnesení vlády

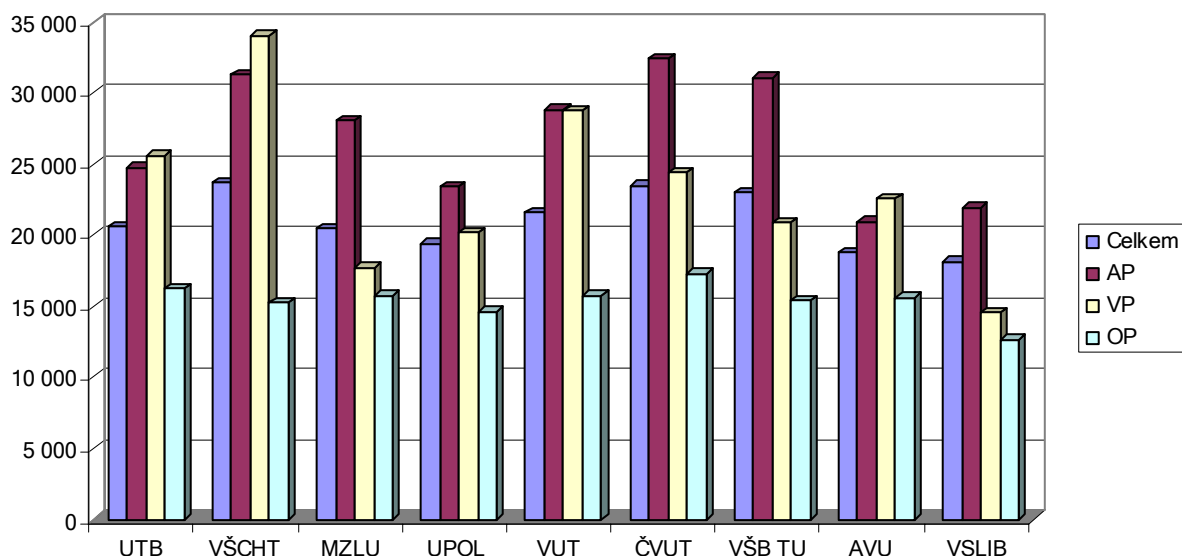
SHzRK - studující hrazení z jiné rozpočtové kapitoly

Komentář ke grafu číslo 1 a číslo 2: Z grafů je patrný rozdíl mezi univerzitami, který je dán velikostí univerzit. Z toho důvodu bylo obtížné univerzity porovnávat. Proto byla zvolena soustava poměrových ukazatelů. Výsledky kvantitativního výzkumu – porovnání univerzit je uveden dále v příloze.

Průměrná mzda za rok 2004 v Kč v propočtu na 12 měsíců bez dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a bez mezd vyplacených z fondu odměn.

	UTB	VŠCHT	MZLU	UPOL	VUT	ČVUT	VŠB TU	AVU	VSLIB
Celkem	20 616	23 660	20 444	19 414	21 610	23 498	22 990	18 748	18 148
AP	24 724	31 257	28 044	23 393	28 849	32 391	31 059	20 964	21 932
VP	25 605	34 055	17 719	20 143	28 745	24 409	20 880	22 600	14 582
OP	16 231	15 282	15 730	14 649	15 757	17 272	15 372	15 612	12 641

Průměrná mzda za rok 2004 v Kč v propočtu na 12 měsíců, bez OPP (OON) a FO z ř.
8

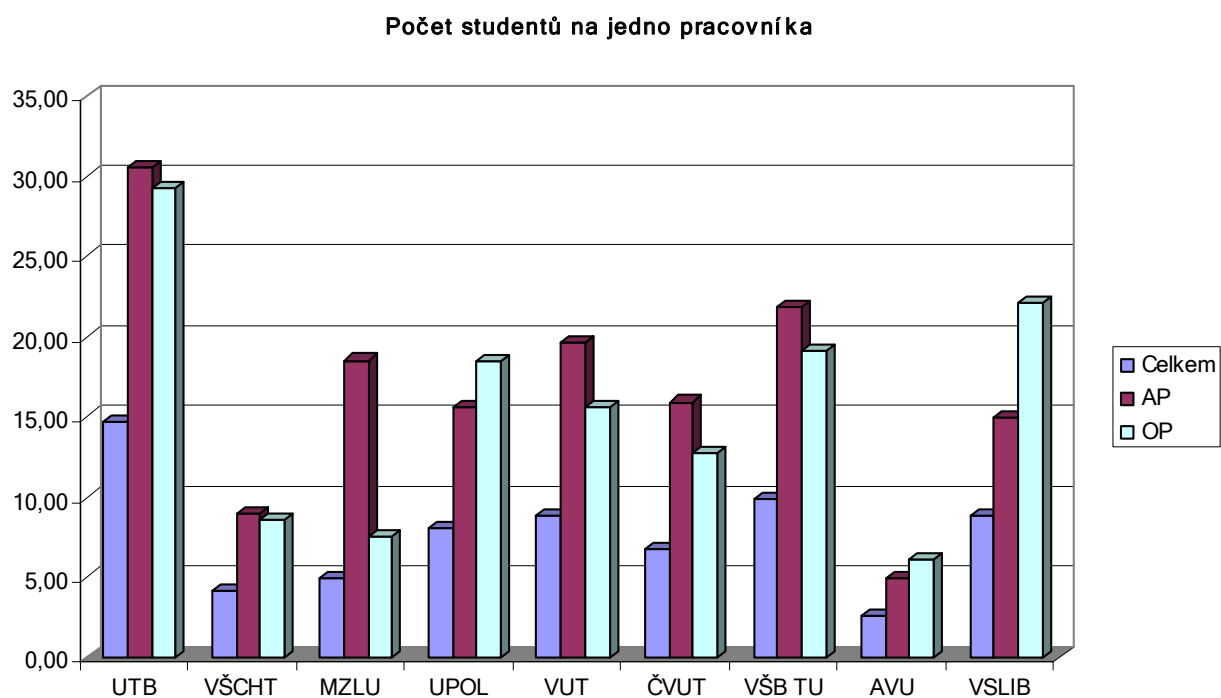


Graf Příloha A.3 Poměrový ukazatel – průměrná mzda

Zdroj: Výroční zprávy o činnosti univerzit za rok 2004, vlastní zpracování

Počet studentů na jednoho přepočteného pracovníka

	UTB	VŠCHT	MZLU	UPOL	VUT	ČVUT	VŠB TU	AVU	VSLIB
Celkem	14,69	4,16	4,92	8,09	8,80	6,80	9,95	2,63	8,92
AP	30,62	8,93	18,54	15,68	19,66	15,94	21,79	5,01	14,95
OP	29,27	8,59	7,61	18,44	15,63	12,70	19,12	6,13	22,05

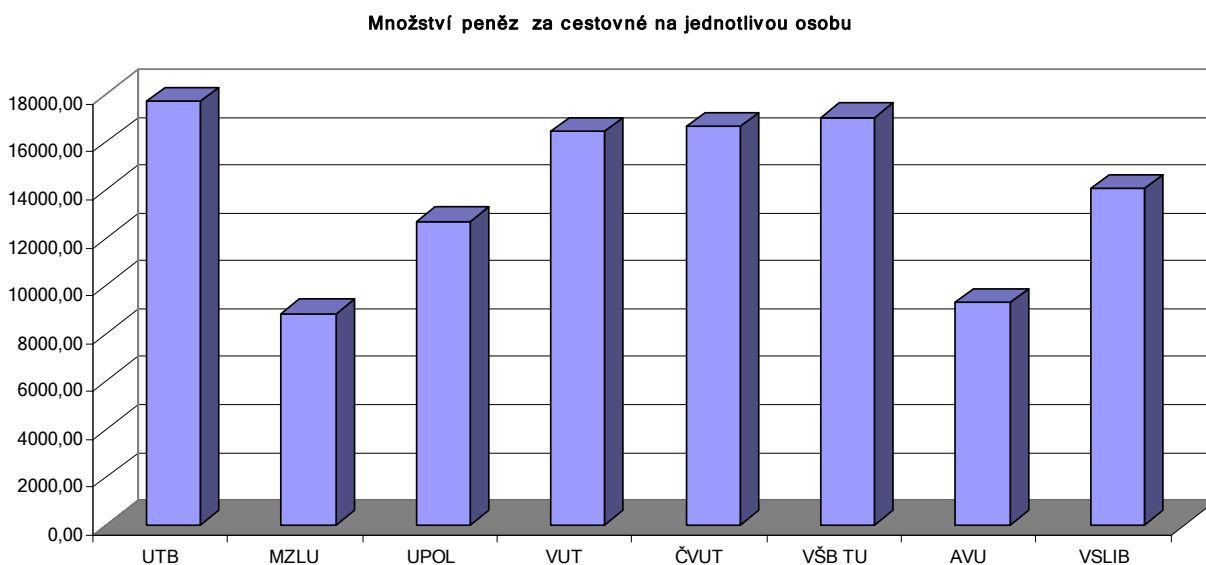


Graf Příloha A.4 Poměrový ukazatel – počet studentů na jednoho zaměstnance

Zdroj: Výroční zprávy o činnosti univerzit za rok 2004, vlastní zpracování

Objem finančních prostředků vydaných na cestovné na jednoho zaměstnance – v Kč

	UTB	VŠCHT	MZLU	UPOL	VUT	ČVUT	VŠB TU	AVU	VSLIB
celkem	8 891 140		13 071 970	25 258 380	34 693 920	53 898 140	32 598 820	934 180	11 411 570



*Graf Příloha A.5 Náklady na cestovné na jednoho zaměstnance
na univerzitách (rok 2004)*

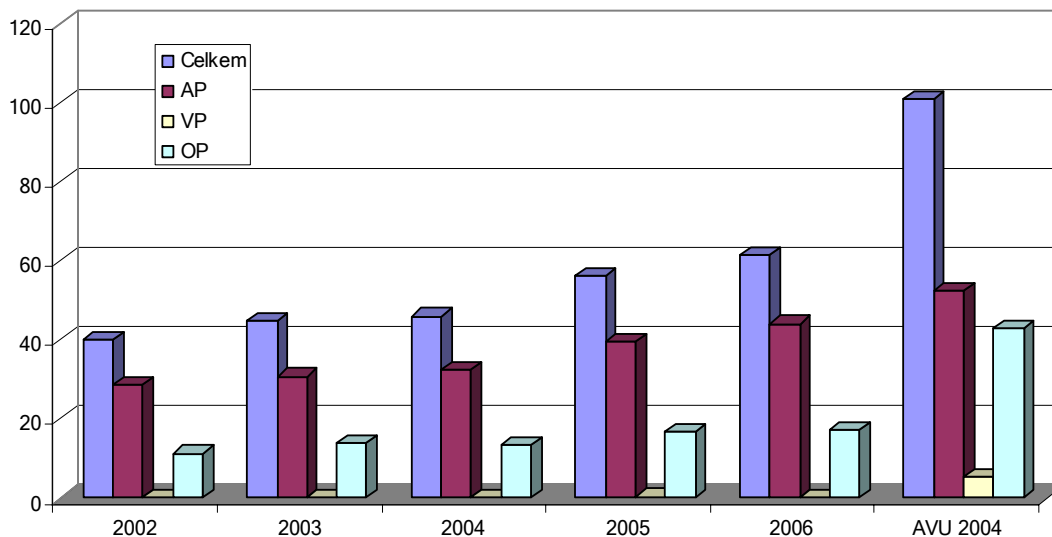
Zdroj: Výroční zprávy o činnosti univerzit za rok 2004, vlastní zpracování

PŘÍLOHA B – Porovnání vývoje fakulty od roku 2002

Výsledky kvantitativního výzkumu

Průměrný evidenční počet pracovníků přepočtený od roku 2002 – bez pracovníků zaměstnaných na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr

	2 002	2 003	2 004	2 005	2 006	AVU 2004
Celkem	40	45	46	56	61	101
AP	29	31	33	39	44	53
VP	0	0	0	0	0	5
OP	11	14	13	17	17	43



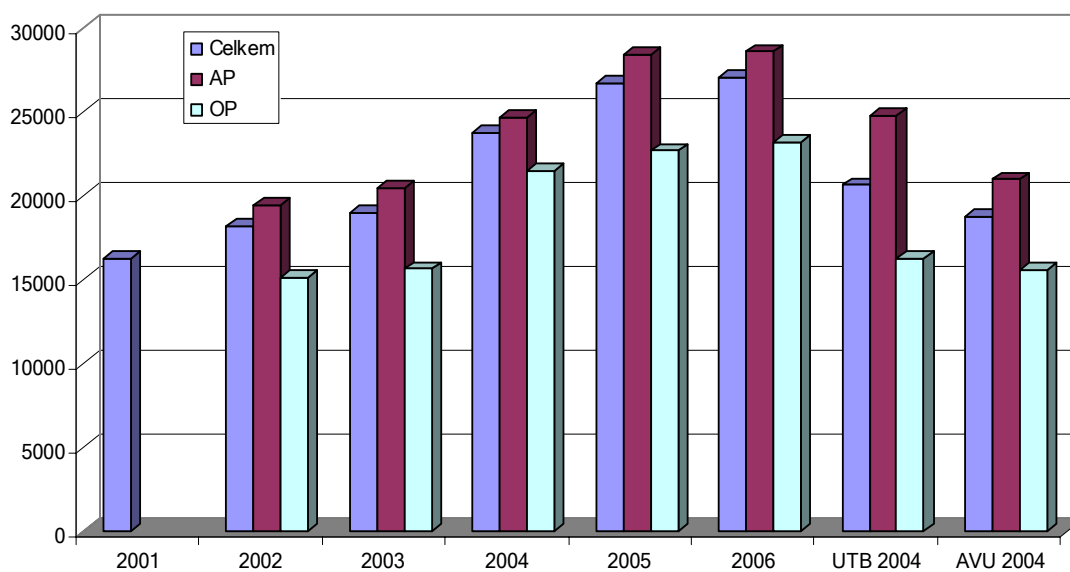
Graf Příloha B.1 Průměrný přepočtený počet zaměstnanců na FMK od roku 2002

Zdroj: historické prameny, vlastní zpracování

Poměrový ukazatel – průměrná mzda

	2 001	2 002	2 003	2 004	2 005	2 006	UTB 2004	AVU 2004
Celkem	16 212,00	18 195	18 934,00	23 746,00	26 710	27 054,00	20 615,60	18 748
AP		19 398	20 446,00	24 689	28 385	28 566,00	24 724,00	20 964
VP		0	0	0	0	0,00	25 604,50	22 600
OP		15 155	15 620	21 454,00	22 659	23 192,00	16 230,70	15 612

Průměrná mzda v Kč v propočtu na 12 měsíců, bez OPPP(OON) a FO z ř. 8

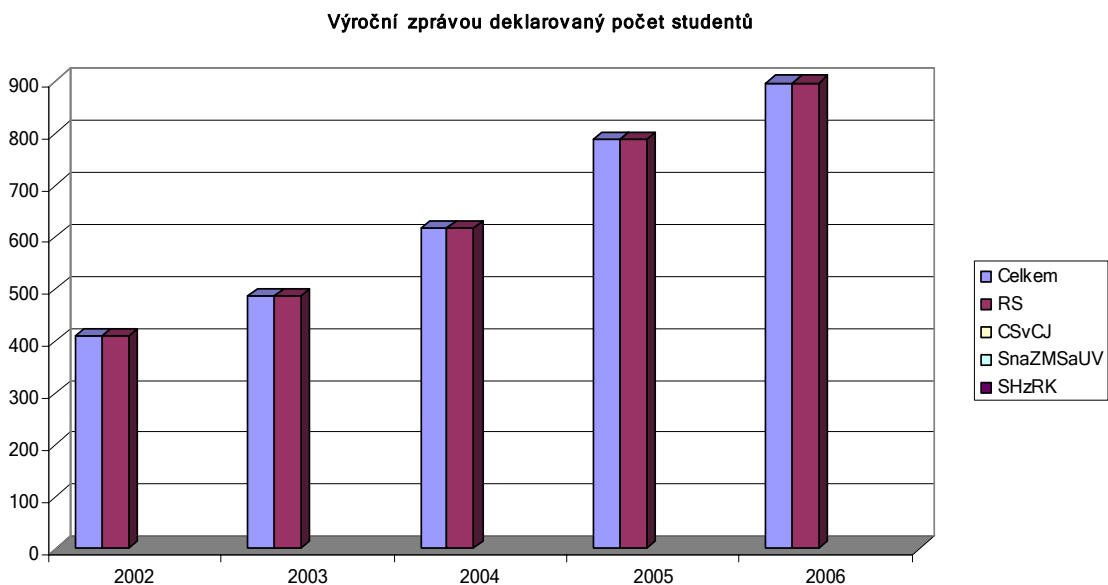


Graf Příloha B.2 Průměrná mzda v Kč na 12 měsíců na FMK
od roku 2002

Zdroj: historické prameny, vlastní zpracování

Výroční zprávou deklarovaný počet studentů na FMK od roku 2002

	2 002	2 003	2 004	2 005	2 006
Celkem	410	487	618	788	897
RS	410	487	618	788	897
CSvCJ	0	0	0	0	0
SnaZMSaUV	0	0	0	0	0
SHzRK	0	0	0	0	0

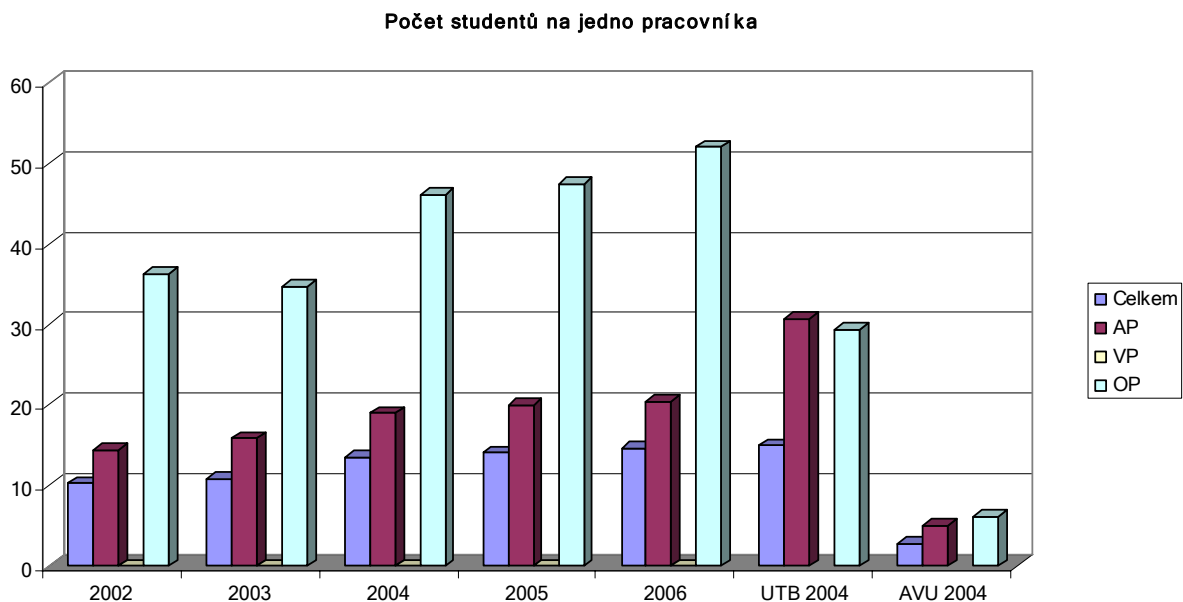


Graf Příloha B.3 Výroční zprávou deklarovaný počet studentů na FMK od roku 2002

Zdroj: historické prameny, vlastní zpracování

Počet studentů na jednoho pracovníka na FMK od roku 2002

	2 002	2 003	2 004	2 005	2 006	UTB 2004	AVU 2004
přep.poč.AP	29	31	33	39	44	241	53
přep.počet OP	11	14	13	17	17	252	43
přep.počet VP	0	0	0	0	0	9	5
přep.počet studentů	410	487	618	788	897	7 388	265
Celkem	10,28	10,87	13,44	14,06	14,63	14,96	2,78
AP	14,34	15,83	18,97	19,97	20,36	30,62	5,05
VP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
OP	36,25	34,71	46,12	47,47	52,00	29,27	6,17



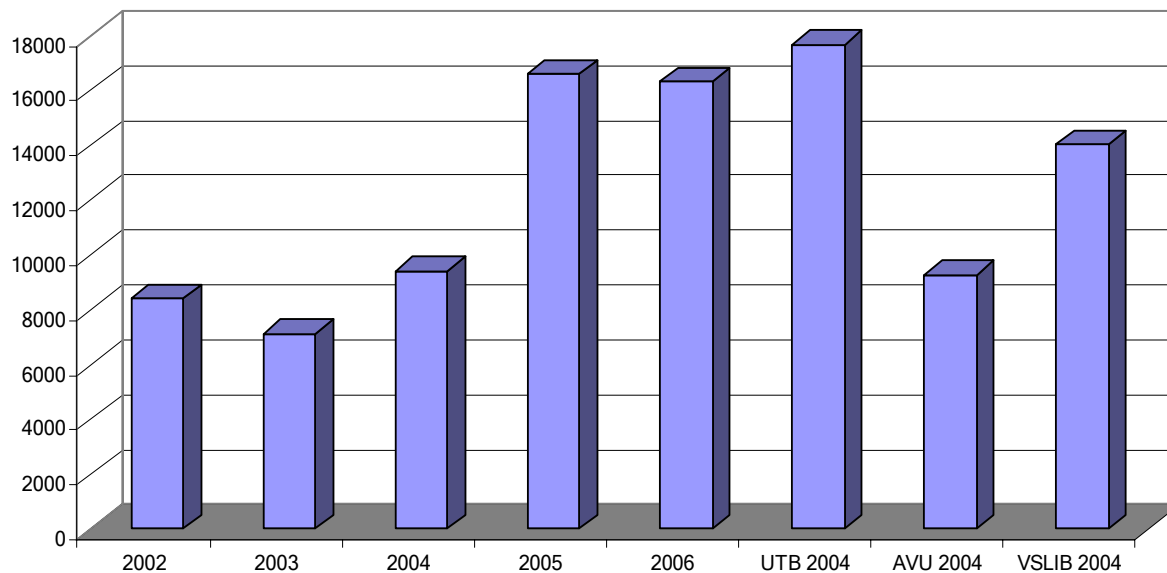
Graf Příloha B.4 Vývoj v počtu studentů na jednoho zaměstnance na FMK od roku 2002

Zdroj: historické prameny, vlastní zpracování

Objem finančních prostředků vydaných na cestovné na jednoho zaměstnance –
v Kč

	2 002	2 003	2 004	2 005	2 006	UTB 2004	AVU 2004	VSLIB 2004
celkem	8408,25	7136,37	9430,62	16582,47	16313,21	17679,74	9272,99	14036,37

Množství peněz za cestovné na jednotlivou osobu



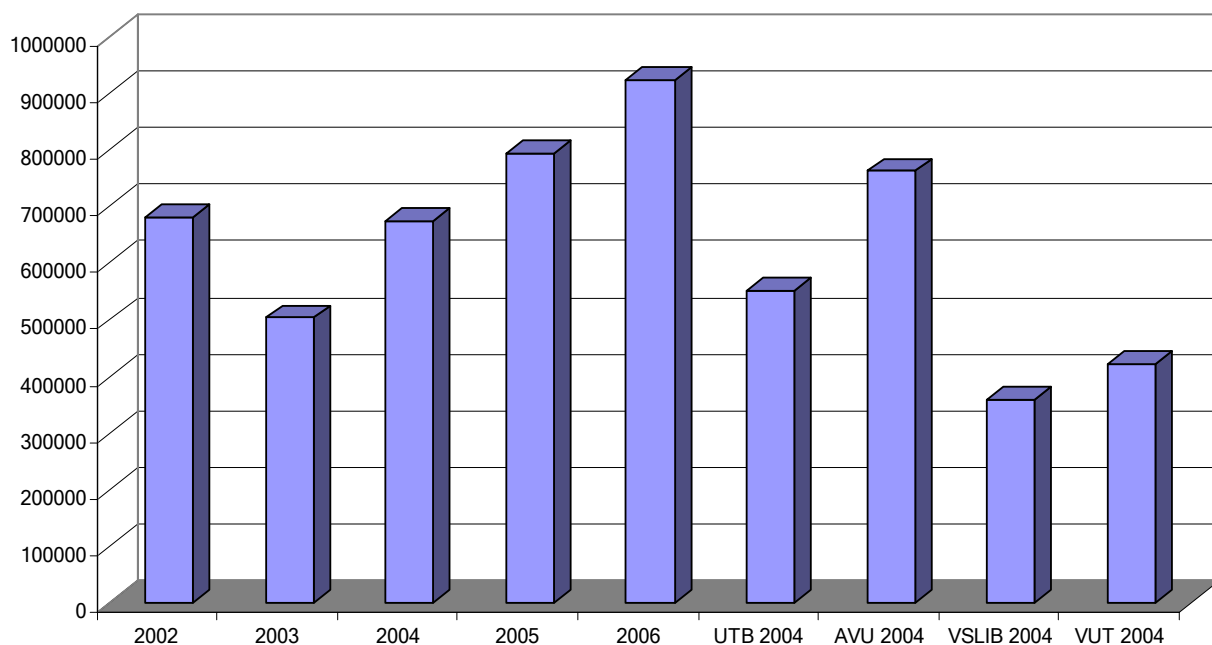
*Graf Příloha B.5 Objem finančních prostředků vydaných na cestovné na FMK
od roku 2002*

Zdroj: historické prameny, vlastní zpracování

Průměrný podíl neinvestiční dotace na zaměstnance – ukazatel A, efektivita užití dotace

	2 002	2 003	2 004	2 005	2 006	UTB 2004	AVU 2004	VSLIB 2004	VUT 2004
dotace/počet zam	681 228	503 438	675 445	793 894	924 421	550 891	762 155	358 458	421 224
A - Studijní programy	27 181 000	22 549 000	31 084 000	44 755 000	56 667 000	277 043 000	76 781 000	291 426 000	891 150 000
počet zam.	40	45	46	56	61	503	101	813	2 115,62

Průměrný podíl neinvestiční provozní dotace na zaměstnance - A - Studijní programy



Graf Příloha B.6 Průměrný podíl neinvestiční dotace na zaměstnance na FMK od roku 2002

Zdroj: historické prameny, vlastní zpracování