

2 Úvod

2.1 Rámec projektu EFIN

Cílem individuálního projektu národního Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost - **Systémová podpora efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání a výzkumných a vývojových organizací** (zkráceně projekt EFIN) je podpora a rozvoj efektivních principů řízení, především podpůrných ekonomických a administrativních procesů v institucích terciárního vzdělávání a vědecko-výzkumných institucích.

V rámci projektu EFIN je kladen důraz na principy, které byly úspěšně zavedeny v podobných institucích v ČR a v zahraničí, popřípadě v jiných sektorech činnosti (neziskový či podnikatelský sektor). Jedná se především o prvky projektového a procesního řízení a dále o využití vhodných nástrojů za pomoci informačních a komunikačních technologií.

Zavedení principů efektivního řízení má za cíl zvýšení účelnosti poskytovaných činností a služeb daných organizací a zvýšení účinnosti vynakládaných prostředků a zdrojů. Ve svém důsledku má vést realizace projektu k posílení konkurenceschopnosti těchto organizací v národním, evropském i světovém kontextu.

V prvních dvou letech (tj. 2009 a 2010) projektu EFIN je naplánováno jednak vypracování analytických studií a dále návrhu metodiky EFIN a následně mají být realizovány procesní analýzy v rámci jednotlivých institucí terciárního vzdělávání. Na základě těchto provedených prací bude následně ověřována a upřesňována metodika EFIN.

Analýza 1 zahrnuje vypracování studie nejlepších zkušeností, vhodných přístupů a principů efektivního řízení vybraných organizací v neziskovém sektoru a vybraných organizací veřejné správy z důvodu jejich určité podobnosti s organizacemi terciárního vzdělávání a vědecko-výzkumnými institucemi. Tato studie je výstupním dokumentem Analýzy 1.

Oproti tomu analýza 2 se soustředí na zpracování analýzy nejlepších zkušeností, vhodných přístupů a principů efektivního řízení na vzorových institucích terciárního vzdělávání v zahraničí a jejich porovnání se situací v ČR. Analýza 2 není předmětem této studie.

2.2 Účel a východiska studie

Předmětem zadání bylo zpracování analýzy nejlepších zkušeností, vhodných přístupů a principů efektivního řízení ve vybraných organizacích v neziskovém sektoru a ve veřejné správě.

Třemi analyzovanými typy organizací byly, ve spolupráci se zadavatelem Projektu, vybrány

- zdravotní pojišťovny
- nemocnice
- organizace poskytující kulturní služby pro veřejnost.

Detailním analýzám těchto tří typů organizací předchází (nad rámec původních požadavků stanovených zadavatelem Projektu) kapitola o vysokých školách, která mimo jiné poskytuje úhel pohledu pro zaměření se na jednotlivé oblasti v rámci analýz jednotlivých typů organizací v dalších kapitolách. Cílem je podchytit relevantnost různých doporučení a příkladů z praxe pro využití v segmentu terciárního vzdělávání. Samozřejmě ne vše je relevantní pro všechny instituce, nicméně zvolený postup měl za cíl nezabývat se oblastmi

zcela mimo zájem řízení institucí v terciárním vzdělávání. Závěry analýz, podobnosti a doporučení jsou obecného charakteru tak, aby v průměru byly na zvolenou oblast aplikovatelné - vyhodnocení konkrétních vysokých škol nebylo předmětem této analýzy 1 v rámci Projektu EFIN, proto tato studie neobsahuje žádná konkrétní doporučení adresovaná konkrétní vysoké škole. Kapitola o vysokých školách také představuje vazbu na veřejnou správu skrze dále uvedenou aplikaci strategie vlády České republiky Smart Administration, tzv. Hexagonu veřejné správy. Posuzování správného nastavení systému řízení služeb skrze Hexagon je moderním způsobem pohledu na veřejnou správu.

Přestože nejvíce srovnání v této studii se vztahuje k veřejným vysokým školám, týká se předložená studie **celé sféry terciárního vzdělávání**. Deloitte si je vědom různorodosti systému řízení jednotlivých typů vzdělávacích zařízení terciární sféry (veřejné vysoké školy, soukromé vysoké školy, vyšší odborné školy, apod.), avšak dle našeho názoru lze závěry a doporučení pro veřejné vysoké školy uplatnit v celém sektoru terciárního vzdělávání. Je tomu tak proto, že řídicí i podpůrné procesy, které jsou hlavním zaměřením této studie, jsou v obdobné struktuře napříč všemi organizacemi terciární sféry.

Hlavní cíle této studie je tedy možné definovat jako:

- v rámci vybraných typů organizací zmapování
 - způsobů a efektivity vnitřního řízení organizace a jejích součástí, tj. např. model organizace, uplatněné způsoby a metody řízení, využití procesů a služeb pro řízení a rozvoj
 - způsobu a efektivnosti plánování, správy a rozvoje zdrojů (hmotných, nehmotných, finančních, lidských)
 - způsobu a efektivity řízení služeb, projektů, procesů
- porovnání získaných výsledků
- shrnutí podmínek vzniku zlepšení, dosažených výsledků a překážek, které při řešení případně bylo nutné překonávat
- na základě analýzy doporučení zobecňujících principů postupu vytvoření a provozování efektivní instituce pro využití v terciárním vzdělávání
- uvedení vybraných úspěšných přístupů vycházejících z analýzy typů organizací a ilustrujících zobecňující principy.

Hlavní zaměření dílčích analýz u každého vybraného typu organizace tak bylo primárně na oblast **řídicích a podpůrných činností** dotčených organizací (např. tedy v oblasti lidských zdrojů byl předmětem analýzy způsob řízení personálu technicko hospodářského charakteru a nikoli personálu vykonávajícího hlavní činnost analyzované organizace). Studie se nezabývá celkovou efektivitou fungování daných organizací, tedy jejich hlavními činnostmi - nakolik veřejné služby, které organizace poskytují, jsou klientům poskytovány efektivně a účelně.

Jako součást analýz jednotlivých typů organizací byla zařazena nad rámec plnění požadovaného smlouvou vždy i podkapitola věnovaná vymezení příslušného legislativního rámce fungování příslušného typu organizace a vztah dotčeného resortního ministerstva, neboť tímto způsobem bylo možné uceleně vymezit externí omezení pro jednotlivé analyzované typy organizací. V rámci těchto dílčích analýz bylo také umožněno zkoumat vnější, především legislativou daná, omezení vztahující se k disproporcím mezi rozhodovacími pravomocemi a související odpovědností, a to především v otázkách strategických záměrů organizace, organizačních otázkách a ekonomických záležitostech.

2.3 Přístup společnosti Deloitte

V průběhu projektových prací bylo realizováno několik schůzek s představiteli zadavatele tak, aby bylo možné nejlepším způsobem naplnit definované cíle stanovené v rámci zadání analýzy 1 projektu EFIN, vč. detailního definování požadovaného rozsahu projektových činností.

Předmětem společných pracovních setkání bylo mj. stanovení a vzájemné odsouhlasení přístupů a použité metodologie, struktura studie, její obsahová náplň a odsouhlasení zvolených typů organizací pro detailní analýzy.

Následně byly na průběžných pracovních schůzkách představeny pracovní verze vypracovaných kapitol (oblast vysokých škol, fungování zdravotních pojišťoven i organizací poskytujících kulturní služby veřejnosti).

Třetí skupinou témat, které byly diskutovány v rámci schůzek s představiteli zadavatele Projektu, bylo představení závěrů a doporučení analýz v rámci zvolených metodik (zejména aplikovaná metodika Capability Maturity Modelu), identifikované zobecňující principy aplikovatelné pro efektivní řízení v terciárním vzdělávání i příklady vybraných úspěšných přístupů z praxe.

Pracovníci společnosti Deloitte se také zúčastnili jednání expertní skupiny projektu EFIN, kde byl členům expertní skupiny zástupci společnosti Deloitte prezentován aktuální stav prací na zpracovávaném dílčím projektu EFIN - zpracování analýzy 1, způsob, kterým bylo přistoupeno ke zpracování zadání a plánované výstupy studie a jejich možné využití pro další fáze projektu EFIN.

Při zpracování studie byly analyzovány především veřejně dostupné zdroje, zkušenosti společnosti Deloitte z relevantních předchozích projektů a výsledky schůzek s představiteli vybraných organizací konaných za účelem získání detailnějších informací pro zpracování jednotlivých analýz.

Nalezení podobností každého analyzovaného typu organizace s vysokými školami spočívalo ve dvou vzájemně provázaných krocích:

- vytvoření základního přehledu organizace a řízení vysokých škol z veřejně dostupných zdrojů pro potřeby této studie, které poskytlo potřebný úhel pohledu a vytyčilo oblasti zájmu pro dílčí analýzy
- posouzení u jednotlivých typů analyzovaných organizací externího, zejména legislativního, rámce, omezujících vnějších faktorů a dalších specifíků, které mají dopady na interní systémy řízení a nakládání se zdroji

V rámci studie byl uplatňován postup projektových prací od konkrétního k obecnému:

- na základě konkrétních příkladů z vybraných analyzovaných typů organizací bylo provedeno nejprve mapování jejich struktury a systému řízení a dalších souvisejících oblastí
- následně bylo provedeno vyhodnocení stupně rozvoje každého typu organizace, promítnuto do Capability Maturity Modelu (CMM)
- následovalo vzájemné porovnání získaných analýz typů organizací prostřednictvím CMM, stanovení stupně průměrné vyspělosti typů organizací
- následně byly formulovány obecné principy dobrého fungování a provozování efektivní organizace v oblasti řízení a podpůrných činností
- na závěr byly identifikovány úspěšné přístupy v efektivním řízení analyzovaných organizací vycházející z analýz jednotlivých typů organizací.

2.4 Uspořádání studie

Vnitřní struktura studie a uspořádání jednotlivých kapitol respektuje přístupy společnosti Deloitte i zvolenou metodiku (zejména pak Capability Maturity Model), přičemž stručnou charakteristiku jednotlivých kapitol přináší následující tabulka.

Tabulka 1 - Uspořádání studie (jednotlivé kapitoly)

#	Kapitola	Stručná charakteristika
1	Manažerské shrnutí	Obsahuje shrnutí studie, hlavní zjištění a možnosti provázání na další kroky v rámci projektu EFIN.
2	Úvod	Daná kapitola přináší definování zadání analýzy 1 a její ukotvení v rámci projektu EFIN, vymezení jejího účel a východisek a dále stručné představení přístupu řešitelského přístupu společnosti Deloitte. Na závěr je doplněna o přehledové tabulky použitých zkratk a pojmů.
3	Podobnost analyzovaných organizací s vysokými školami	V rámci této kapitoly je představen použitý přístup k volbě vhodných typů organizací. Zvolená rovina relevance umožňuje (při zvolené míře detailu) využít zjištěných poznatků ve vybraných oblastech pro řízení a podpůrné činnosti vysokých škol (např. tedy v oblasti lidských zdrojů byl z důvodu následné relevance zkoumán způsob řízení pouze personálu technicko hospodářského charakteru a nikoli personálu vykonávajícího hlavní činnost - vyučujících).
4	Stávající systém řízení a provozu vysokých škol v ČR	Kapitola přináší přehled o základním rámci fungování vysokých škol v prostředí České republiky tak, aby bylo zajištěno pochopení dané problematiky komplexně, jako nedílného celku navzájem provázaných vztahů a vazeb nejen uvnitř organizace samé, ale také jeho interakce s okolním prostředím. Kapitola dále představuje vazbu na veřejnou správu skrze uvedenou aplikaci strategie vlády České republiky Smart Administration, tzv. Hexagonu veřejné správy, která se dále prolíná celou studií.
5	Analýza typu 1 – Zdravotní pojišťovny	Analýza efektivnosti vnitřního fungování zdravotních pojišťoven v prostředí České republiky je tematicky rozčleněna do sedmi okruhů a závěrečných hlavních zjištění. Tyto analyzované oblasti jsou Legislativa a vztah resortního ministerstva a dotčených organizací, Řízení organizace, Řízení poskytování služeb, Finanční zdroje, Lidské zdroje, Hospodaření s majetkem a zařízením, Informační a komunikační technologie. Součástí jsou i přehledy podobnosti vnějších faktorů s vysokými školami a možná doporučení pro oblast terciárního vzdělávání plynoucí z analýzy fungování zdravotních pojišťoven.

#	Kapitola	Stručná charakteristika
6	Analýza typu 2 – Nemocnice	Struktura a přístup kopírují analýzu zdravotních pojišťoven s přihlédnutím k některým specifickým fungování nemocnic v České republice.
7	Analýza typu 3 – Organizace poskytující kulturní služby pro veřejnost	Tato část studie je věnována organizacím, které působí a poskytují služby v oblasti kultury. Oproti předchozím analyzovaným oblastem se jedná o poměrně heterogenní skupinu organizací, proto byly vytvořeny pomocné základní kategorie organizací (příspěvkové organizace Ministerstva kultury, příspěvkové organizace zřizované územními samosprávnými celky a tzv. samostatné kulturní organizace), nicméně další struktura kapitoly kopíruje předchozí analýzy typu 1 i 2.
8	Vzájemné porovnání analyzovaných organizací	Kapitola kromě vymezení přístupu Deloitte ve vztahu k použité metodice Capability Maturity Modelu a představení metodiky Capability Maturity Modelu pro organizace působící ve veřejném sektoru obsahuje především vyhodnocení jednotlivých typů analyzovaných organizací, vč. jejich následného porovnání (opět prostřednictvím CMM).
9	Závěry a shrnutí	Přehledným způsobem shrnuje identifikované zobecňující principy dobré praxe aplikovatelné pro efektivní řízení v terciárním vzdělávání, vymezuje základní předpoklady pro vytvoření efektivní organizace a následně přehledným způsobem v podobě projektových karet přináší příklady úspěšných přístupů z praxe.
10	Odkazy	Přehled hlavních informačních zdrojů, které byly v rámci studie využity, a využitelných odkazů pro analyzované oblasti.

2.5 Vymezení použitých zkratk a pojmů

V rámci studie byly použity následující zkratky.

Tabulka 2 - Zkratky

Zkratka	Celý název
CMM	„Capability Maturity Model“
ČR	Česká republika
ČVUT	České vysoké učení technické v Praze
DMS	systém na správu dokumentů („Document Management System“)
EFIN	Individuální projekt národního Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost
EU	Evropská unie
HMP	Hlavní město Praha

Zkratka	Celý název
ICT	informační a komunikační technologie
IKEM	Institut klinické a experimentální medicíny
IS	informační systém
ISO	mezinárodní organizace pro normy („International Standardization Organization“)
IT	informační technologie
KPI	klíčový ukazatel výkonnosti („Key Performance Indicator“)
MIS	manažerský informační systém
MK	Ministerstvo kultury České republiky
MS	Microsoft
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
MV	Ministerstvo vnitra České republiky
MZ	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
OCR	optické rozpoznávání znaků („Optical Character Recognition“)
OKP MHMP	Odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu Magistrátu hlavního města Prahy
OP VaVPI	Operační program Výzkum a vývoj pro inovace
OZP	Oborová zdravotní pojišťovna zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví
PO MK	příspěvková organizace Ministerstva kultury
PO ÚSC	příspěvková organizace územního samosprávného celku
PR	vztahy s veřejností („Public Relations“)
SKO	samostatná kulturní organizace
SR	státní rozpočet
SWOT	analýza silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb organizace („Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threads“)
THP	technicko-hospodářský pracovník
UK	Univerzita Karlova v Praze
ÚSC	územní samosprávný celek
VŠ	vysoká škola
VŠE	Vysoká škola ekonomická v Praze
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky