

3 Podobnost analyzovaných organizací s vysokými školami

Sběr a analýza dat, včetně závěrečných vyhodnocení a doporučujících principů, bylo provedeno ve dvou základních rovinách:

- efektivita řízení každého typu organizace - vzájemná komparace jednotlivých zjištění při respektování specifik organizací a identifikace dobrých přístupů efektivního řízení organizace
- **relevantnost ve vztahu k vysokým školám** - volba takových typů organizací, které umožní (při zvolené míře detailu) využít zjištěných poznatků ve vybraných oblastech pro řízení vysokých škol.

Zejména pak druhá rovina zabezpečuje, že ve spolupráci se zadavatelem byly identifikovány a následně analyzovány takové typy organizací v rámci veřejného sektoru, jež jsou z hlediska svého fungování a řízení své činnosti vysokým školám v řadě zkoumaných oblastí více či méně podobné.

Tento princip byl uplatňován u jednotlivých zvolených oblastí fungování organizací, jejichž respektování s sebou přineslo i členění kapitol o jednotlivých typech organizací na následující podkapitoly/oblasti:

- legislativa a vztah resortního ministerstva a organizace
- řízení organizace
- řízení poskytování služeb
- finanční zdroje
- lidské zdroje
- hospodaření s majetkem a zařízením
- informační a komunikační technologie.

Díličí podobnosti pro zkoumané tři typy organizací (zdravotní pojišťovny, nemocnice i organizace poskytující kulturní služby pro veřejnost) s vysokými školami mapují následující přehledové tabulky. Z těchto charakteristik mj. vycházejí i základní doporučení a využitelné postupy pro vysoké školy, které jsou detailně popsány v kapitole 9:

- příklady dobré praxe z analyzovaných organizací jako inspirace pro efektivní řízení vysokých škol;
- zobecněné principy řízení efektivní organizace pro veřejné instituce a základní předpoklady pro vytvoření takovéto organizace;
- kritéria hodnocení stupně vyspělosti řízení organizace a možností dalšího rozvoje.

V případě zdravotních pojišťoven je možné shrnout základní společné rysy fungování a řízení zdravotních pojišťoven a vysokých škol do následující tabulky.

Tabulka 1 - Zdravotní pojišťovny - identifikované podobnosti s vysokými školami

Oblast	Identifikovaná podobnost
Legislativa a vztah resortního ministerstva a organizace	Zdravotní pojišťovny se nacházejí v podobném legislativním rámci jako vysoké školy. Podobnost se týká především povolování jejich činnosti a průběžné kontroly, úrovně samosprávy a informační povinnosti k resortnímu ministerstvu.
Řízení organizace	Jednotlivé fakulty vysokých škol lze chápat jako divizní dělení organizace, které můžeme nalézt také u některých zdravotních pojišťoven.
Řízení poskytování služeb	Na způsob řízení poskytování služeb lze u obou typů organizací nahlížet v kontextu metodiky Smart Administration, tzv. Hexagonu veřejné správy.
Finanční zdroje	Výše příjmů zdravotních pojišťoven se odvíjí převážně podle počtu jejich pojištěnců, podobně jako se část příjmů vysokých škol odvíjí od počtu studentů. Příjem na konkrétního studenta i konkrétního pojištěnce se odvíjí od předem stanovených kritérií.
Lidské zdroje	Pro oba typy organizací je důležité mít kvalitní, spokojené a loajální zaměstnance a pokud možno nízkou fluktuaci.
Hospodaření s majetkem a zařízením	Zdravotní pojišťovny, stejně jako vysoké školy, hospodaří s vlastním majetkem, nikoliv se svěřeným. Samotný majetek má u obou typů organizací podobnou strukturu. Zdravotní pojišťovny, vyjma VZP, sice nepodléhají zákonu o veřejných zakázkách, ale z opatrnostních důvodů se jím řídí.
Informační a komunikační technologie	Funkční a plně integrované IT systémy jsou nezbytnou základnou pro efektivní řízení organizací obou typů. Dnešní úroveň IT systémů dokáže velmi dobře podpořit oba typy organizací při výkonu jejich hlavních, podpůrných i řídicích činností.

Oproti tomu pro oblast nemocnic v prostředí České republiky s vysokými školami byly identifikovány následující podobné rysy fungování.

Tabulka 2 - Nemocnice - identifikované podobnosti s vysokými školami

Oblast	Identifikovaná podobnost
Legislativa a vztah resortního ministerstva a organizace	Resortní ministr jmenuje ředitele přímo řízených nemocnic a také je odvolává. Nastavení motivačních schémat ředitelů přímo řízených nemocnic je jediným nástrojem, který má ministr pro přímé ovlivňování chodu a řízení dané nemocnice k dispozici. Obdobný externí prvek s podstatným vlivem na řízení organizace můžeme u vysokých škol identifikovat v Akademickém senátu.
Řízení organizace	Organizační členění některých fakultních nemocnic na relativně samosprávná oddělení/kliniky lze přirovnat ke členění vysokých škol na jednotlivé fakulty. Stupeň samostatnosti jednotlivých oddělení/klinik se odvíjí od způsobu alokace finančních prostředků uvnitř organizace, možnosti strategického plánování rozvoje jednotlivých oddělení/klinik i hospodaření s disponibilními zdroji a například způsobu objednávání spotřebního materiálu.
Řízení poskytování služeb	Na způsob řízení poskytování služeb lze u obou typů organizací nahlížet v kontextu metodiky Smart Administration, tzv. Hexagonu veřejné správy.
Finanční zdroje	Pro sledování nákladů nemocnic i vysokých škol je důležité kritérium efektivnosti, tj. nákladů na jednotku hlavní činnosti, tzn. u nemocnic na 1 pacienta, respektive u vysokých škol na 1 studenta. Efektivnost nemocnic lze dále sledovat například přes obloženost lůžek či časovou vytíženost operačních sálů a drahých přístrojů, podobně jako u vysokých škol přes vytíženost například přednáškových sálů a seminárních místností. Podobně nemocnice sledují počty ošetřujícího personálu a lékařů na jednoho pacienta, vysoké školy zase počty studentů na pedagoga či personál zajišťující podpůrné agendy. V oblasti příjmů mají nemocnice některé platby navázané na počet ošetřených pacientů, podobně jako vysoké školy mají příjmy navázané na počet studentů.
Lidské zdroje	Jak pro nemocnice, tak pro organizace terciárního vzdělávání je důležité mít kvalitní, spokojené a loajální zaměstnance a zejména na odborných pozicích nízkou fluktuaci.
Hospodaření s majetkem a zařízením	Nemocnice spravují majetek zpravidla v podobném rozsahu a objemu jako vysoké školy. U velkých nemocnic a velkých vysokých škol se jedná v obou případech o rozsáhlé komplexy budov. Některé nemocniční přístroje slouží nejen pro léčebné procedury, ale rovněž pro vědu a výzkum.

Oblast	Identifikovaná podobnost
Informační a komunikační technologie	Funkční a plně integrované IT systémy jsou nezbytnou základnou pro efektivní řízení nemocnic i vysokých škol. Dnešní úroveň specializovaných IT systémů dokáže velmi dobře podpořit oba typy organizací při výkonu jejich hlavních, podpůrných i řídicích činností.

Zbývající analyzovanou oblastí jsou organizace poskytující kulturní služby pro veřejnost, jejichž identifikované podobnosti s vysokými školami v prostředí České republiky přináší následující tabulka.

Tabulka 3 – Kulturní organizace - identifikované podobnosti s vysokými školami

Oblast	Identifikovaná podobnost
Legislativa a vztah resortního ministerstva a organizace	Ministerstvo kultury se pro oblast grantové a dotační politiky řídí zákonem č. 218/2000 Sb., a také dalšími dokumenty (Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím, Zásad vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu ČR nestátním neziskovým organizacím ústředními orgány státní správy), přičemž tato pravidla jsou uplatňována také v rámci grantových schémat a dotačních programů pro vysoké školy. Právní forma obecně prospěšných společností (některé tzv. samostatné kulturní organizace) se vyskytuje i v oblasti vysokého školství. Obecně prospěšná společnost, která je soukromou vysokou školou, je pro účely zákona o daních z příjmů považována za veřejnou vysokou školu, v případě obecně prospěšných společností v oblasti kultury se nicméně toto pravidlo nepoužije.
Řízení organizace	U některých rozhodovacích procesů existuje možný nesoulad mezi rozhodovacími pravomocemi a následnými výkonnými kompetencemi, resp. faktickou odpovědností za tato rozhodnutí. Jedná se například o vyjádření přijatá uměleckými radami (obdobně i vědeckými radami v případě vysokých škol). Interní autonomie jednotlivých organizačních útvarů, například uměleckých souborů je v řadě aspektů srovnatelná s jednotlivými fakultami příslušných vysokých škol. Stupeň samostatnosti uměleckého souboru se odvíjí od způsobu alokace finančních prostředků uvnitř organizace, možnosti strategického plánování rozvoje jednotlivých uměleckých souborů i hospodaření s disponibilními zdroji.
Řízení poskytování služeb	Obdobně jako kulturních organizací by u vysokých škol měl být uplatňován klientsky-orientovaný přístup. Na jeho základě je formulována strategie orientovaná na příjemce kulturních služeb (v případě případě vysokých škol na studenta), a z ní vycházející systém řízení a plánování chodu organizace.

Oblast	Identifikovaná podobnost
Finanční zdroje	Jasně pro-klientsky orientované organizace, které nejlépe splňují potřeby a přání zákazníků, mohou lépe optimalizovat výnosy z vlastní činnosti, což je velmi klíčové i z pohledu nutnosti vícezdrojového financování.
Lidské zdroje	Podmínkou efektivního řízení lidských zdrojů je nastavení vhodného systému hodnocení činnosti organizace, vč. nastavení vhodných měřitelných kritérií výkonnosti jednotlivých pracovníků. S ohledem na charakter kulturních činností (obdobně jako v případě vysokých škol) je nalezení těchto měřítek nesnadným úkolem, který vyplývá z konkrétních podmínek příslušné organizace.
Hospodaření s majetkem a zařízením	Přístup k outsourcingu některých činností a služeb vyžaduje přesné nastavení kritérií a schvalovacích postupů s přihlédnutím ke specifčnosti poskytovaných kulturních (vzdělávacích) služeb a potřebám stávajících i potenciálních klientů.
Informační a komunikační technologie	Pro efektivní řízení a provoz obou typů organizací jsou potřeba funkční a plně integrované IT systémy, které dokáží velmi dobře podpořit oba typy organizací při výkonu jejich hlavních, podpůrných i řídicích činností.

Následující tabulka ilustruje oblasti vzájemné relevance vnějšího (nejen právního) prostředí pro fungování analyzovaných organizací s vysokými školami.

Tabulka 4 – Vzájemná relevantnost vnějšího prostředí a omezujících faktorů s vysokými školami

Kapitola	Zdravotní pojišťovny	Nemocnice	Kulturní organizace
Legislativa a vztah resortního ministerstva	×		
Řízení organizace	×	×	×
Finanční zdroje	×		×
Lidské zdroje	×	×	
Hospodaření s majetkem a zařízením	×	×	×
Informační a komunikační technologie	×	×	
Celkové vyhodnocení	85 %	60 %	30 %

Označení určité oblasti neimplikuje shodnost daného typu organizace s vysokými školami ve všech konkrétních aspektech, ovšem představuje rámcovou podobnost a relevanci k totožné oblasti u vysokých škol. Procentuální vyjádření celkové relevance je proto vždy úměrně sníženo pro lepší vyjádření předpokládaného stupně relevance. Vyznačené oblasti relevance je tedy možné doporučit k bližšímu prozkoumání, ovšem i v neoznačených oblastech lze najít inspirativní příklady pro oblast vysokého školství.

Jedním z původně zvažovaných a se zadavatelem diskutovaných typů organizace byly také některé organizace poskytující služby ve veřejné správě, například v oblasti správy a údržby silnic či bytové správy. Nicméně při uplatňování výše uvedených principů a přístupů nebylo nalezeno vyhovující množství vzájemně relevantních parametrů využitelných pro oblast vysokých škol.

Například v oblasti řízení organizace, resp. řízení poskytování služeb jsou činnosti v rámci vysokých škol vysoce odborné a specifické, oproti tomu v uvedených příkladech organizací poskytujících služby ve veřejné správě jsou to činnosti spíše manuální a méně kvalifikované. S touto problematikou souvisí i orientace na zákazníka, kdy je systém řízení potřeb a požadavků klientů v podobě studentů výrazně odlišný od vyhodnocení a následného naplnění potřeb a požadavků klientů v oblasti správy a údržby silnic nebo bytové správy. Zároveň se výrazně odlišují i navázané možnosti získání finančních zdrojů, zejména pak kritérium vícezdrojovosti tak, jak je pro vysoké školy a ostatní tři typy analyzovaných organizací.

Následně i způsoby hospodaření s majetkem, resp. požadavky na informační a komunikační technologie této skupiny poskytovaných služeb není účelné s činnostmi vysokých škol v rámci této studie vzájemně porovnávat a vyhodnocovat.