

9 Závěry a shrnutí

9.1 Identifikované zobecňující principy aplikovatelné pro efektivní řízení a podpůrné procesy v terciárním vzdělávání

Na základě požadavků zadavatele byly požadované **oblasti „non-core business“ činností**, tj. podpůrných a řídicích procesů, sledovány a analyzovány v rámci šesti velkých problematických okruhů (respektováno při dílčím členění kapitol v rámci jednotlivých vyhodnocovaných organizačních typů).

Východiskem pro stanovení zobecňujících principů, na základě kterých je možné efektivně řídit, tj. provozovat, organizace ve veřejné správě, jsou provedené analýzy jednotlivých organizací a zpracování a vyhodnocení Capability Maturity Modelu (aplikovaného na veřejný sektor). Níže uvedené zobecňující principy se týkají vybraných oblastí ze života organizace, které byly definovány zadavatelem během upřesňování zadání analýzy. Netvoří tedy komplexní a ucelený rámec pro fungování efektivní organizace na nejvyšším stupni rozvoje. Nad rámec požadavků zadavatele byla naopak do analýzy přidána oblast řízení poskytování služeb. Veškerá doporučení a zobecňující principy mohou být vztaženy pro oblast terciárního vzdělávání.

Veřejné organizace jsou vázány externím prostředím, které výrazně ovlivňuje způsob vnitřní organizace a vlastního řízení. Na rozdíl od privátních organizací se u veřejných organizací můžeme často setkat s oddělením rozhodovacích pravomocí a výkonných kompetencí a příslušných odpovědností, které je dáno externími předpisy. Narovnávání takového stavu pak zpravidla není v možnostech řídicích struktur organizace, nicméně takovýto stav negativně ovlivňuje možnosti efektivního nastavení řízení uvnitř organizace.

Zobecňující principy, resp. dobrá praxe pro efektivní řízení veřejné instituce, po jednotlivých těchto okruzích jsou tedy následující:

Řízení organizace

Z hlediska obecných principů, jež se váží k efektivním přístupům k řízení organizací ve veřejném sektoru, platí zejména následující doporučení:

- Je třeba vytvořit ucelený systém strategického plánování (pro dlouhodobý horizont) a dále ho rozpracovat do dílčích plánů a záměrů pro střednědobý horizont i pro jednotlivé roky, přičemž je třeba respektovat klientsky orientované zaměření organizace při uplatňování procesního přístupu napříč organizací.
- Takto stanovené dokumenty a plány je třeba průběžně vyhodnocovat, přičemž kritéria pro tato vyhodnocení by měla být nastavena a akceptována standardním způsobem.
- Je vhodné mít zmapovány potřeby stávajících i budoucích klientů organizace, na jejichž základě je vytvořen komplexní systém jejich požadavků, který se dále promítá i do procesní mapy organizace.
- Platí, že při výkonu všech činností v rámci organizace je brán zřetel na identifikované potřeby a požadavky klientů a je uplatňováno jejich procesní členění (vč. vhodného nastavení a průběžného sledování a vyhodnocování výkonových měřitelných ukazatelů a kritérií).

Pro vnitřní řídicí normy platí, že je třeba, aby regulovaly všechny oblasti činnosti příslušné organizace, přičemž všechny tyto normy musí být aktuální, mít jednotnou strukturu navázanou na jednotný systém zpracování norem a jejich následné schválení. Zároveň je vhodné mít vyhotovenou i normu řízení obsahující pravidelně aktualizovaný výčet platných interních norem, vč. uvedení regulované oblasti a osoby za tuto oblast zodpovědnou tak, aby byly tyto normy snadným způsobem dostupné pro všechny zaměstnance.

Je třeba mít nastaven komplexní systém řízení rizik, v rámci kterého probíhá průběžné sledování, doplňování a vyhodnocování rizik. V rámci něho je vymezena konkrétní odpovědnost identifikovaných vlastníků rizik. Zároveň by měl existovat plně funkční komplexní systém sběru informací o těchto rizicích a být nastaven systém včasného varování.

Finanční zdroje

Řízení finančních zdrojů v sobě ukrývá několik problematických oblastí, jejichž základním vstupním předpokladem (a zároveň velmi často i limitujícím faktorem) je vícezdrojovost financování. Z toho mj. vyplývající následující principy, které musí efektivně řízená organizace naplňovat:

- jsou efektivně využívány všechny dostupné zdroje financování, přičemž tyto zdroje jsou aktivně vyhledávány a čerpány
- v případě grantových schémat a dotačních programů platí, že pro jejich získání a následné využití je možné zavést následující mechanismy uvnitř organizace:
 - vytvořit specializovaný organizační útvar (v případě velikostně menších organizací se může jednat o vyčlenění samostatného pracovníka), který by v rámci organizace zajišťoval mapování a vyhodnocování vhodnosti dostupných grantových schémat a dotačních programů
 - nastavit systém účetnictví takovým způsobem, aby bylo možné v dostatečné míře detailu přesně a věrohodně vyhodnocovat veškeré náklady, které byly vynaloženy v souvislosti s konkrétním projektem, na jehož realizaci došlo k čerpání těchto prostředků
 - nastavit rozhodovací a schvalovací mechanismy uvnitř organizace, které umožní flexibilně a rychle reagovat na vypsání grantové a dotační výzvy.
- následné řízení a alokace těchto jednotlivých finančních zdrojů probíhá systematicky, jsou jasné vymezeny kompetence v rámci určených organizačních útvarů
- jsou stanovena přesná kritéria hodnocení nákladů na jednotlivé vykonávané činnosti, pomocí kterých jsou průběžně vyhodnocovány (ne)efektivity jednotlivých částí uvnitř organizace. V případě jednicových příjmů se organizace soustředí zpravidla na získávání nejen větší kvantity, ale posuzuje i relativní ekonomický přínos této nové jednotky
- podmínkou pro zavedení sledování jednotkových nákladů (tzv. full-cost model) je propracovaná struktura, konzistence a pravidelná aktualizace databází podkladových údajů.

Pro manažerský reporting platí, že je pro jeho uživatele (tedy vedení organizace) snadno a automaticky dostupný, v předem definovaných sestavách na zhruba týdenní bázi. Mimo těchto standardních výkazů je možné vyhotovit i konkrétní sestavy nad rámec pravidelně vyhodnocovaných údajů podle zadání příslušného manažera.

Z hlediska zabezpečení kontroly platí, že účetní závěrky jsou ověřovány externím auditorem (a to i v případech, kdy tato povinnost není v zákoně obligatorně vymezena) a dále je vhodné

nastaven systém interního auditu tak, aby byl využíván pro všechny vykonávané činnosti uvnitř organizace a měl reálné dopady na přijímaná opatření v příslušných oblastech.

Lidské zdroje

V oblasti řízení lidských zdrojů je nutné mít zabezpečenou dostatečnou informační základnu, na základě které je možné k řízení efektivně přistoupit. Mezi tyto datové zdroje patří zejména:

- precizní vypracování jednotlivých popisů pracovních pozic a jejich zasazení do komplexního katalogu prací (tento katalog je nutné vypracovat v souladu s procesním přístupem napříč organizací)
- vypracování vzdělávacího plánu pro jednotlivé pracovní pozice, resp. pro každého zaměstnance, vč. jeho průběžné aktualizace a přizpůsobování potřebám zaměstnavatele a požadavkům kladeným na zaměstnance; plány je nutné navázat na popisy pracovních pozic
- vypracování systému odměňování na výkonnost pracovníků, kterou je možné na základě požadavků na jejich činnost a s tím souvisejících výsledků objektivně kvantifikovat a následně ohodnotit. Pravidla pro hodnocení musí být konzistentní napříč organizací, jasně definovaná a veřejně dostupná již před započítáním hodnoceného období.

Následnými nutnými kroky je nastavení systému, který umožní takto definované náplně jednotlivých pracovních pozic průběžně vyhodnocovat a případně je také upravovat nových potřebám organizace (opět při respektování klientsky orientovaného přístupu, založeného na procesním řízení a principech). Toto vyhodnocení by mělo mj. zahrnovat i následující okruhy:

- analýzu vytíženosti organizačních jednotek a efektivity jejich činnosti
- analýzu vytíženosti pracovních pozic
- posouzení prováděných agend a měřítek jejich výkonnosti
- posouzení organizační architektury organizace, kvality řídicích a komunikačních vztahů v rámci organizace.

S touto problematikou souvisí také vhodné nastavení systému vzdělávání odborných pracovníků organizace, které by mělo sestávat jednak z tzv. tvrdých znalostí a dovedností (tj. v oblasti předmětu činnosti organizace či v příslušné provozní odbornosti, např. vedení účetnictví), a dále také tzv. soft-skills, kdy kromě manažerských dovedností, výuky cizích jazyků či počítačových dovedností jsou vyučovány i další principy a postupy využitelné pro klientsky-orientovaný přístup.

Nutnou podmínkou úspěšného a efektivního řízení lidských zdrojů je také zajištění dostatečné informační podpory prostřednictvím specializovaných ICT, vzájemná provázanost s dalšími programy (např. se mzdovým systémem), přičemž vzájemná provázanost a komunikace těchto programů probíhá v automatickém režimu.

Hospodaření s majetkem a zařízením

Systém nakládání s majetkem, vč. správy budov odvisí od nastavení vlastnických práv (svěřený majetek, přímo vlastněný či pronajatý) a od faktické možnosti konkrétní organizace s ním volně disponovat. Zároveň by mělo být respektováno pravidlo, že se jedná pouze o takový majetek či zařízení, které příslušná organizace reálně a efektivně využívá ke své činnosti.

Nutno podmínkou je vhodný systém evidence stavu majetku, průběžná aktualizace této evidence a vyhodnocování ve vztahu k optimalizaci využití kapacitních možností pro činnosti organizace. Detailně jsou sledovány, průběžně aktualizovány a vyhodnocovány:

- stav majetku s detailními informacemi o jeho staří a míře opotřebení
- evidence uživatelů jednotlivých zařízení či vybavení
- náklady na správu budov (sledovány např. jako relativní náklady vztažené na jednotku předmětu hlavní činnosti)
- provozní náklady na obnovu zařízení a vybavení.

Na základě sběru a vyhodnocení těchto náklad jsou systematicky podle daných pravidel a v souladu se středně/dlouhodobými cíly organizace vytvářeny rezervní zdroje na identifikované budoucí potřeby v oblasti nutných oprav a dalších investic. Majetek je nakupován s ohledem na jeho plánovanou využitelnost napříč celou organizací, nikoli na základě zdrojů v rozpočtech jednotlivých oddělení.

V otázce řízení dodavatelských vztahů, vč. outsourcingu platí, že:

- vztahy s dodavateli jsou vyhodnocovány na pravidelné bázi a na základě stanovených pravidel a požadavků, toto vyhodnocení probíhá také s ohledem na aktuální cenovou nabídku na trhu těchto služeb
- u nakupovaných komodit a služeb je nutné pravidelně provádět revizi systému nákupu a v případech, kdy je to efektivní a účelné, přistoupit k centralizaci nákupu (např. velmi často je to v případě nákupu spotřebního materiálu), a také stanovit odpovědnost za nastavení a uplatňování cenové politiky vůči dodavatelům
- je vhodné mít nastaven jednotný systém schvalování požadavků, vč. příslušné informační podpory
- využívání outsourcingu se děje na základě analýzy napříč všemi činnostmi organizace. Náklady na outsourcing služeb by měly být pravidelně porovnávány s předpokládanými náklady při vlastním zajištění uvedených služeb, přičemž výběr dodavatele je uskutečňován v pravidelných cyklech veřejnou soutěží či testováním trhu.

Informační a komunikační technologie

Obecné podmínky a principy, za kterých jsou informační a komunikační technologie dostatečným podpůrným nástrojem pro efektivní řízení organizace, jsou zejména:

- komplexita a specializace informačních a komunikačních systémů na jednotlivé agendy v rámci organizace, vč. jejich vzájemného – automatického – propojení a přenosů dat (vč. zálohování těchto dat v reálném čase)
- zajištění dostatečné podpory pro vhodné nastavení manažerského informačního systému (např. vhodně zvolenou centralizací systému, vysokým stupněm automatizace zpracování dat aj.)
- komplexní podpora všech vykonávaných agend organizace, a to v rámci hlavních i podpůrných činností, vč. zabezpečení vzájemné kompatibility a komunikace.

Samostatnou problematickou oblastí je nastavení manažerského informačního systému, který vyžaduje konzistenci struktury jednotlivých databází, nicméně zde záleží na konkrétních podmínkách a požadavcích příslušné organizace.

9.2 Základní předpoklady pro vytvoření efektivní organizace

V předchozí kapitole nastavená nejvyšší úroveň vyspělosti organizace, pojmenovaná jako „dobrá praxe“, je samozřejmě v reálném světě popisem ideálního stavu, k němuž se je v případě konkrétních organizací náročné dostat. Náklady na dosažení nejvyššího stupně v efektivnosti řízení organizace mohou v některých případech dokonce převýšit přínosy z dodatečně realizovaných opatření. Z tohoto pohledu je tedy i organizace, která ve většině kritérií dosáhne stupně 3, ve svém řízení relativně efektivní a na relativně vysokém stupni vyspělosti vnitřního řízení.

Metodika CMM byla v rámci této studie aplikována jen na řídicí a podpůrné činnosti (s výjimkou dotknutí se řízení poskytování služeb v oblasti činností hlavních), nikoli na organizaci jako celek. Efektivně řízená organizace je v tomto kontextu tedy podmínkou nutnou pro to, aby organizace jako celek byla efektivně fungující, tedy produkovala služby, které splňují potřeby a představy jejích klientů. Na druhou stranu však platí, že efektivní řízení a efektivně nastavené podpůrné činnosti organizace nezaručují (nejsou podmínkou postačující), že organizace i v oblasti hlavních činností bude z pohledu jejích klientů efektivně fungovat a poskytovat požadované služby za přijatelné ceny (v některých případech za přijatelné veřejné náklady).

Doporučené principy, jejichž naplňováním v rámci organizací ve veřejné správě je možné dosáhnout efektivního systému řízení příslušné organizace ve specifikovaných oblastech (zejména řídicích a provozních, předmětem studie jsou non-core činnosti), jsou obecně platné, ale nelze je vytrhovat z kontextu a vzájemných vazeb. Pro jejich správné aplikování a implementaci v rámci dotčené organizace je nutné respektovat i vzájemnou věcnou a časovou provázanost plánovaných opatření, která mají vést k požadované změně.

Obecné základní předpoklady pro vytvoření efektivně řízené a fungující organizace, aplikovatelné i na prostředí vysokých škol v České republice, představují následující doporučené kroky.

- stanovení **vize a poslání**

Nejprve je nutné, aby si organizace stanovila vizi, kde chce být ve střednědobém a kde v dlouhodobém horizontu. Současně je nutné, aby organizace měla jasně vyjádřené své působení, formulované do poslání organizace.

Poté je možné, aby si na základě takto formulované mise a vizí organizace stanovila cíle pro dosažení v konkrétním časovém období. Teprve následně je možné sestavit strategické dokumenty organizace.

- stanovení **strategie organizace** a její implementace do reálného řízení a fungování organizace

Management příslušné společnosti by v úvodu měl vytvořit/revidovat základní strategické dokumenty, které by měly respektovat aktuální potřeby a cíle organizace v návaznosti na vytyčené další směřování organizace.

V případě neexistence strategického dokumentu je nutné jej sestavit, v případě již vyhotoveného dokumentu vyhodnotit jeho dopad na reálné řízení a fungování a vyhodnotit jej ve vztahu k definovaným vizím a poslání organizace. Zde opět platí, že veškeré další směřování organizace je nutné vyhodnotit a případně upravit/aktualizovat. Nezbytnou podmínkou je také nalezení systému průběžného monitoringu a vyhodnocování plnění cílů takto stanovených vizí a cílů ukotvených prostřednictvím strategických dokumentů.

- respektování a **uplatňování procesního přístupu**

K podpoře plnění strategických záměrů a jednotlivých akčních plánů je nutné, aby byly jasné stanovené odpovědnosti a kompetence nejen vedoucích pracovníků, ale aby povinnosti byly stanoveny až na nejnižší organizační úroveň. Toho je možné dosáhnout pouze prostřednictvím nastavení procesního přístupu napříč činnostmi organizace. Tím se organizace vyvaruje možných duplicit a neefektivit v rámci vykonávaných činností a také toho, že za nějaké agendy nenese žádný organizační útvar ani konkrétní pracovník odpovědnost (tzv. negativní kompetenční spory).

Hlavním cílem uplatňování procesního přístupu v organizaci je zajištění maximálně efektivního fungování organizace a s tím spojeného optimálního vykonávání svěřených a dalších agend a plnění stanovených úkolů.

Dílič kroky vedoucí k dosažení procesního přístupu napříč organizací jsou především kroky v oblasti analýzy a optimalizace procesů v organizaci (součástí této studie jsou řídicí a podpůrné procesy organizace, nicméně součástí procesního přístupu jsou samozřejmě i procesy hlavní), vyhodnocení procesů z hlediska jejich účelnosti, výkonnosti, efektivity (nákladové), personální náročnosti.

V návaznosti na nastavení procesů je následně nutné revidovat a optimálně nastavit organizační strukturu organizace, jež bude mj. vycházet z detailního posouzení stávající organizační struktury instituce, kvality řídicích a komunikačních vztahů v rámci organizace, sladění rozhodovacích pravomocí a výkonných kompetencí s odpovědnostmi, atd.

- **nalezení tzv. Quick-wins opatření**

Pokud se organizace snaží dostat co nejrychleji na vyšší úroveň vyspělosti řízení, tak je vhodné následně identifikovat skupinu opatření (z anglického Quick-wins, tedy volně přeloženo jako rychle dosažitelné přínosy), které je zpravidla možné identifikovat a následně relativně rychle úspěšně uplatnit ve všech nebo alespoň ve vybraných oblastech fungování společnosti (řízení organizace, řízení poskytování služeb, finanční zdroje, lidské zdroje, hospodaření s majetkem a zařízením, i v oblasti informačních a komunikačních technologií).

Nalezení těchto opatření Quick-wins je možné vždy pouze při respektování specifik dané organizace a tedy zpravidla nelze vymezit obecně platná řešení.

- **nalezení efektivních řešení v rámci jednotlivých oblastí organizace**

Tato skupina řešení bezprostředně navazuje na stanovení procesního přístupu napříč organizací, nicméně oproti Quick-wins by měla být zaměřena komplexněji, do větší míry detailu nastavení jednotlivých procesů a zpravidla také vyžaduje více času jak na zavedení, tak na realizaci úsporných či zefektivňujících efektů.

Obecně doporučované postupy pro nalezení optimalizačních řešení v otázce efektivnosti řízení organizací ve veřejné správě, využitelné i pro oblast vysokých škol, je možné vymezit následujícím způsobem.

- Posouzení příslušné organizace z ekonomického hlediska v sobě mj. obsahuje nalezení řešení v oblasti posouzení systému finančního řízení a posouzení kompetencí v ekonomické oblasti, posouzení efektivity vynakládání svěřených prostředků, přezkoumání hospodaření.
- Následně by měl být připraven návrh optimalizace vynakládaných nákladů, a to s ohledem na stanovené prioritizované cíle organizace (tedy ve vazbě na strategickou úroveň plánování, což ostatně platí také pro všechny následující oblasti; zároveň je nutné posoudit i související interní předpisy pro dané oblasti řízení a poskytování služeb).
- V oblasti provozního řízení a hospodaření organizace je nutné zmapovat a vyhodnotit kapacity majetku (vč. vývoje a využití této kapacity a její kvalitu pro využívané

činnosti a poskytované služby) a následně nalézt optimální sladění rozsahu a struktury majetku s posláním a prioritami organizace definovanými ve strategických dokumentech.

- Další velkou oblastí je problematika optimalizace provozních, resp. investičních nákladů, a také optimalizace systému nákupu v organizaci. Jednotlivé kroky, které k tomu vedou, jsou zejména posouzení již realizovaných, naplánovaných či zvažovaných investic, cost-benefit analýza v podobě vyhodnocení adekvátnosti investic jako celku a příprava podkladů pro rozhodnutí o realizaci investice, resp. o jejím nejeфекtivnějším provedení. V oblasti procesního přístupu k systému nákupu se doporučuje provést komplexní identifikaci potencionálních úspor plynoucích z lepšího definování interních potřeb, efektičtější spolupráci s dodavatelským trhem a centralizaci výkonu průřezových činností.
- V oblasti informačních a komunikačních technologií je základním předpokladem vyhodnocení způsobu řízení a organizace informačních toků v organizaci (např. míra elektronizace komunikace, efektičtíva komunikace a sdílení informací) a nalezení takových řešení a opatření, která v rámci organizace povedou ke zlepšení informatické podpory jednotlivých procesů, zkvalitnění systému podkladových informací pro rozhodování managementu organizace.

Součástí hledání řešení pro jednotlivé oblasti řízení a fungování organizace by mělo být také vyhodnocení možných způsobů outsourcingu jednotlivých služeb a činností v souladu s dobrou praxí tak, jak byla vymezena v rámci této studie.

Nelze určit jednoznačnou a detailní tzv. „road mapu“ (způsob transformace, resp. vymezení a uplatnění optimalizačních opatření) tak, aby byla plně platná na jakoukoli konkrétní organizaci, ale některé zásady a doporučení, viz výše uvedená, lze uplatnit obecně a to vždy s přihlédnutím ke specifikům dané organizace.