

10. Doporučení vyplývající z dobré praxe zahraničních univerzit

Následující kapitola shrnuje výsledky obecných analýz s provedeným šetřením a odvozuje náměty a doporučení pro vysoké školy v ČR. Rozbor obecných analýz i provedené šetření bylo cíleně zaměřeno na potřeby projektu EFIN. Neodráží např. problematiku vzdělávání, výzkumu ani specifické oblasti daňové nebo legislativní. Výstupy jsou pro orientovány zejména na oblast podpůrných a administrativních procesů a tudíž i následná doporučení reflektují toto zaměření.

Náměty jsou vytvořeny na základě identifikace příkladů dobré praxe a nemusejí odrážet skutečný stav vysokých škol v České republice. Za současné znalosti problematiky jsme se nesetkali s žádnými omezeními, která by vylučovala nebo zabraňovala aplikaci navržených doporučení.

Doporučení jsou uspořádána do tří částí, které se liší v rychlosti realizace:

- **opatření realizovaná „okamžitě“** je možné realizovat v prostředí vysokých škol „okamžitě“, tj. nevyžadující žádné změny legislativy, navýšení financí ani personálu.
- **opatření realizovaná v krátkodobém horizontu** je možné realizovat rovněž v krátkodobém horizontu, ale za určitých podmínek především technických a organizačních. Uvedená opatření již s sebou nesou určité dílčí náklady, ale především vnitřní organizační změny.
- **opatření vyžadující systémové změny** mají strategický dopad do funkčnosti vzdělávacích institucí. Ke své realizaci vyžadují především čas, ale také zdroje. Jde jak o změny řídicích mechanismů, tak o změny koncepční (na úrovni institucí, či orgánů, které instituce řídí a ovlivňují).

Efektivita řízení

Obecná zjištění	Výsledky šetření	Doporučení
<p>orientace na zákazníka</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ studenti, odborná veřejnost, veřejná správa, poskytovatelé finančních zdrojů <p>výstupní služba a její kvalita</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ systémy kvality ▪ měření výkonových ukazatelů ▪ srovnávání tuzemské i mezinárodní ▪ audit <p>procesní řetězce</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ hlavní procesy, podpůrné procesy, procesní toky <p>užité modely řízení při efektivním využití zdrojů</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ strategický management ▪ lean management ▪ Balanced Scorecard <p>marketing, komercializace</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ silná konkurence ▪ boj o studenty, granty, donatory 	<p>Iniciace změn</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ management univerzit ▪ konkurence domácí i zahraniční ▪ tlak na finanční úspory <p>Reakce:</p> <p>procesní optimalizace – zeštíhlování (lean management), SLA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Duke, Cambridge, Washington, Stockholm, Freiburg, Stuttgart <p>strategické řízení - Balanced Scorecard</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambridge, Maryland, Washington, Stockholm, Uppsala, Heidelberg <p>řízení kvality (EFQM, ISO, CAF)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uppsala, Washington, Stuttgart, Humbolt, Barcelona, Primorska, Žilina, Komenského <p>finanční modely – fullcosting, activity based costing/planning</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambridge, Washington, Stockholm, Uppsala, Barcelona 	<p>Okamžitá opatření</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ analýza podpůrných procesů ▪ průběžná a adresná kontrola aktivit ▪ identifikace náročných aktivit ▪ analýza klíčových komodit a forem nákupu <p>Opatření realizovaná v krátkodobém horizontu</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ rozvoj manažerských dovedností ▪ identifikace aktivit ▪ vyhodnocování výkonnosti klíčových aktivit <p>Systémová opatření</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ strategický management - konzistentní dílčí strategie (vzdělání, výzkum, podpora) ▪ procesní modely - hlavní procesy, podpůrné procesy ▪ model aktivit – co tvoří

Projekt EFIN - analýza 2
 Zkušenosti a vhodné přístupy efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání v zahraničí

<ul style="list-style-type: none"> ▪ branding, positioning branding <ul style="list-style-type: none"> ▪ důraz na odlišnost, značku, logo, grafiku, vystupování komunikační technologie <ul style="list-style-type: none"> ▪ sociální sítě – e-noviny, web 	orientace na výkonnost <ul style="list-style-type: none"> ▪ Freiburg marketing, branding <ul style="list-style-type: none"> ▪ Washington, Maryland, Cambridge, UCL, Stockholm, Uppsala, Heidelberg, Freiburg, Barcelona informační podpora <ul style="list-style-type: none"> ▪ na všech univerzitách 	přidanou hodnotu <ul style="list-style-type: none"> - ukazatele - metrika - cíleně zaměřená informační podpora ▪ presentační strategie - marketing, branding, positioning
---	--	---

Finance

Obecná zjištění	Výsledky šetření	Doporučení
<p>diverzifikace zdrojů</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ veřejné zdroje ▪ soukromé zdroje ▪ školné, ubytování ▪ hospodářská činnost ▪ projekty EU ▪ granty ▪ výnosy z investic ▪ půjčky <p>pobídky</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ daňové úlevy <p>financování výzkumu x transparentnost</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ institucionální (minulé výsledky) nebo účelové (pouze projekty a granty) ▪ indikátory – mechanismy evidence a vykazování <p>finanční řízení</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ alokace nákladů na nositele ▪ identifikátory finančních operací ▪ controlling, fullcosting ▪ plánování po aktivitách 	<p>Iniciace změn</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ transparentnost čerpání ▪ snížení zdrojů ▪ diverzifikace zdrojů ▪ dostupnost relevantních informací <p>Reakce</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ alokace finančních operací na sledovatelný objekt - organizační středisko, projekt, aktivita <ul style="list-style-type: none"> - UCL, Cambridge, Washington, Stockholm, Uppsala, Heidelberg, Freiburg, Primorska ▪ fullcosting - vyhodnocování úplných nákladů objektů <ul style="list-style-type: none"> - Cambridge, UCL, Washington, Maryland, Duke, Stockholm, Uppsala, Heidelberg, Freiburg, Primorska ▪ plánování nákladů po objektech <ul style="list-style-type: none"> - Cambridge, Uppsala, Heidelberg, Barcelona 	<p>Okamžitá opatření</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ business plány pro nové aktivity ▪ sledování nákladů nejnáročnějších aktivit i ručně ▪ identifikace nákladově náročných aktivit, procesů, objektů ▪ identifikovat nabídku služeb ▪ alokovat potenciální odběratele služeb <p>Opatření realizovaná v krátkodobém horizontu</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ procesní analýza finančního modelu <ul style="list-style-type: none"> - postupy, odpovědnosti, metrika ▪ procesní model fundraisingu <ul style="list-style-type: none"> - postup, zainteresovanost ▪ identifikace příležitostí pro informační podporu <ul style="list-style-type: none"> - elektronická fakturace <p>Systémová opatření</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ volba finančního modelu

Projekt EFIN - analýza 2
 Zkušenosti a vhodné přístupy efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání v zahraničí

	<ul style="list-style-type: none"> - Stockholm - activity based planing ▪ zvýšení odpovědnosti za náklady <ul style="list-style-type: none"> - Freiburg – ceny pronájmu na bázi úplných nákladů ▪ diverzifikace finančních zdrojů <ul style="list-style-type: none"> - pronájem majetku - Cambridge, UCL, Freiburg - hospodářská činnost - Žilina, Komenského - spolupráce s privátní sférou - Maryland, Washington 	<ul style="list-style-type: none"> - fullcostingový - aktivita base costing/planing - controllingový ▪ systém vicezdrojového financování <ul style="list-style-type: none"> - alokovat příležitosti - alokovat odběratele - procesní modely - hlavní procesy, podpůrné procesy
--	--	---

Lidské zdroje

Obecná zjištění	Výsledky šetření	Doporučení
<p>plánování, strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ plně již na univerzitách ▪ tvorba dlouhodobých koncepcí <p>kategorizace pracovních míst a kvalifikace</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ státní dohled i autonomie <p>nábory a získávání pedagogů</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ chybějící standardizace postupů (konkurenční přetahování) ▪ přetahování o pedagogy, studenty <p>hodnocení, odměňování, mzdy</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ vzdělávání a výzkum <ul style="list-style-type: none"> - hodnocené, měřené, - výkony spojené s motivací ▪ podpora, administrativa <ul style="list-style-type: none"> - výkon neměřen <p>motivace</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ všude velký problém ▪ zkoušení a ověřování různých motivátorů <ul style="list-style-type: none"> - příplatky 	<p>Iniciace změn</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ odchody zaměstnanců ▪ migrace studentů ▪ chybějící manažerské dovednosti ▪ administrativní bariery <p>Reakce:</p> <p>tvorba personálních strategií</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Washington, Maryland, Cambridge, UCL, Uppsala, Stockholm, Heidelberg ▪ posilování image instituce <p>motivační programy</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ UCL, Barcelona, Žilina, Stuttgart – Dual Career ▪ kolektivní odměňování - Cambridge, Stuttgart, Primorska ▪ individuální odměňování - UCL, Freiburg <p>vzdělávání personálu</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Žilina <p>podpora procesů, směrnice, postupy,</p>	<p>Okamžitá opatření</p> <p>identifikace důvodů nespokojenosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ pedagogů, vědců, studentů ▪ jaká je důležitost důvodů <p>získání zpětné vazby o konkrétních potřebách</p> <p>Opatření realizovaná v krátkodobém horizontu</p> <p>analýza personálních procesů</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ standardizace ▪ rychlost <p>procesy hodnocení</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dopad na motivační faktory <p>Systémová opatření</p> <p>personální strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ vytvoření a presentace ▪ kariérové plánování ▪ sociální podpora ▪ odstranění komunikačních bariér <ul style="list-style-type: none"> - s podporou, administrativou

Projekt EFIN - analýza 2
Zkušenosti a vhodné přístupy efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání v zahraničí

<ul style="list-style-type: none"> - společenské uznání - sociální programy <p>genderová problematika a diskriminace</p> <p>manažerská gramotnost</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ strategické myšlení, finanční přehled, projektové řízení, řízení lidských zdrojů ▪ cílené vzdělávací programy ▪ zpětné vazby (dotazníky, audit) 	<p>návody</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Primorska, UCL, Cambridge, <p>informační podpora</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ webové stránky – Cambridge, Washington, Maryland, Humboldt, Barcelona ▪ aplikace pro personalisty – Stuttgart, Freiburg, Uppsala, Stockholm ▪ speciální aplikace – elektronické studentské účty - Maryland 	<ul style="list-style-type: none"> - se studenty <p>systém manažerského vzdělávání</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ strategický management ▪ marketing, publicita ▪ finanční rozhodování <p>systém orientace na výkonnost</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ metrika ▪ hodnocení ▪ motivace <p>budování image</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ benchmarkování ▪ presentace
---	---	---

Informatika

Obecná zjištění	Výsledky šetření	Doporučení
<p>nebyvalý rozmach IT se zaměřením na různé aktivity</p> <p>spolupráce mezi institucemi – síť excelence</p> <p>integrované systémy pro celou instituci</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ centralizace dat, integrace a automatizace oblast financí, personalistiky, studentských potřeb, správy majetku ▪ evidence, monitoring on-line ▪ standardizovaný a účelový reporting, ▪ podpora rozhodování <p>informační architektury</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ integrace dílčích IS ▪ SOA, Cloud Computing <p>expertní systémy</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ modelování jevů ▪ real time simulace ▪ řešení problémů – expertní znalost <p>využívání IT</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ přístupnost po internetu 	<p>Iniciace změn</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ požadavky odborných útvarů ▪ modernizace architektur ▪ změny v procesech <p>Reakce</p> <p>tvorba informační strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stuttgart, Washington, Maryland, Cambridge, Barcelona, Uppsala, Stockholm, Heidelberg <p>tvorba integrovaných aplikací pro odborné útvary</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambridge – přístupové prostředí PWF ▪ Stockholm - Web 2010 ▪ Žilina – SOFIA finanční systém <p>tvorba specifických aplikací</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ help desk ▪ dokumentační systémy – Uppsala, UCL, Heidelberg - CITAVI, Stockholm, Žilina, Komenského ▪ simulátory – Stuttgart – IRMOS ▪ expertní systémy – Maryland - 	<p>Okamžitá opatření</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ portály k přístupům do aplikací – brány do univerzit ▪ uživatelské navigace ▪ help-desk ▪ komunikační kanály na aparát univerzity <p>Opatření realizovaná v krátkodobém horizontu</p> <p>identifikace potřeb různých uživatelů</p> <p>přístupnost k IT technologiím</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ internet, WiFi ▪ sdílená zařízení (tiskárny, kopírky, scannery) ▪ počítačové laboratoře <p>přístupnost k informacím</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ elektronické knihovny ▪ EDMS správa dokumentů <p>Systémová opatření</p> <p>informační strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ volba vhodné architektury IS ▪ integrovaná řešení pro potřeby

Projekt EFIN - analýza 2
 Zkušenosti a vhodné přístupy efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání v zahraničí

<ul style="list-style-type: none"> ▪ komunikační platforma ▪ help-desky ▪ interaktivní výuka ▪ videokonference ▪ e-learning ▪ dostupnost studijních materiálů on-line ▪ bezpečnost, přístupy 	<p>Knowledge Base</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ finanční systémy <ul style="list-style-type: none"> - Maryland, Stockholm, Freiburg, Stuttgart, UCL, Cambridge <p>moderní architektury</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cloud Computing – Stuttgart ▪ SOA – Stuttgart 	<p>skupin uživatelů</p> <ul style="list-style-type: none"> - finance, personalistika, majetek ▪ automatizace procesů <ul style="list-style-type: none"> - sběr dat - integrace dat dle potřeb ▪ integrace databází <p>účelové aplikace po podporu hlavních procesů</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ expertní systémy ▪ simulační a real-timové systémy
---	---	--

Majetek

Obecná zjištění	Výsledky šetření	Doporučení
<p>forma vlastnictví</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ státní (Dánsko, Bulharsko, Maďarsko) ▪ státní organizace (Švédsko, Rakousko, Finsko, Německo) ▪ univerzitní <p>disponibilita s majetkem</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ řízená legislativou ▪ pronájmy <p>opravy, udržování, investice</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nositelé nákladů <p>problémové oblasti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ využitelnost prostor – operativnost space management) ▪ snižování nákladů ▪ dislokace - kampusy ▪ životní prostředí <p>role IT ve space managementu</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ práce ze vzdálených míst ▪ sdílení zdrojů (tiskáren, kopírek, scannerů) ▪ bezdrátové přístupy 	<p>Iniciace změn</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ množství majetku ▪ efektivita využívání, hospodárnost ▪ životní prostředí <p>Reakce:</p> <p>správa majetku</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ převážně vlastními odborníky ▪ státní správce – Stockholm, Uppsala, Heidelberg ▪ ve spolupráci s odbornou firmou – Heidelberg, Žilina, Primorska, <p>údržba, opravy</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ odborné firmy <p>využívání</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ velmi omezené – Stockholm, Uppsala, Heidelberg ▪ maximální – Maryland, Cambridge, ▪ space management – Cambridge, UCL, Maryland <p>informační systémy pro využívání – bookování, servis, jiné požadavky</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ UCL, Cambridge, Barcelona, 	<p>Okamžitá opatření</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ analýza potenciálně komerčně využitelného majetku ▪ analýza nepotřebného majetku ▪ analýza sdružování komodit pro centralizovaný nákup ▪ analýza nákladů na údržby a opravy ▪ analýza kvality dodavatelů údržby a oprav ▪ analýza postupů nakupování <p>Opatření realizovaná v krátkodobém horizontu</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ energetické audity ▪ informační podpora pro evidenci ▪ informační podpora pro sledování nákladů ▪ informační podpora pro sledování využitelnosti (výnosy x náklady) ▪ volba nákupního systému

<p>environmentální otázky</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ energetická náročnost ▪ odpady a emise <p>nakupování</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ centralizace x decentralizace ▪ veřejná výběrová řízení ▪ databáze smluv ▪ hodnocení dodavatelů 	<p>Maryland</p> <p>nakupování - kombinace centrální a decentralizované</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ centrální – Žilina, Komenského ▪ kombinované - UCL, Cambridge, Primorska, Stockholm, Uppsala <p>veřejná řízení</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ podrobná dokumentace k objektivnímu provádění – Uppsala, Stockholm, Cambridge, Heidelberg <p>úsporná řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ energie – Žilina, Uppsala 	<p>Systémová opatření</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zavedení space managementu ▪ systém sdružených nákupů
--	--	---