

8. Shrnutí přístupů a principů řízení zahraničních univerzit

Souhrně lze říci, že **špičkové zahraniční univerzity se těší velké míře autonomie ve finanční, personální, samosprávné i majetkové oblasti**. Četné příklady dokládají, že jsou řízeny špičkovými manažery, kteří při řízení uplatňují prakticky stejné řídicí postupy jako jejich kolegové v korporátní sféře. Nezřídka jsou tito manažeři vybíráni mimo akademickou obec. U samosprávných univerzitních orgánů dochází k jejich prohlubující se specializaci a omezování rozsahu jejich pravomocí. Způsoby jejich obsazování pak maximálně zohledňují předměty činnosti jednotlivých samosprávných orgánů.

Pro oblast finančního řízení platí, že zahraniční univerzity s vysokým mezinárodním rankingem jsou zpravidla **financovány vícezdrojově**. Zájem managementů je snižovat závislost univerzit na veřejných financích a posilovat schopnost generování volných finančních zdrojů. Investováním a hospodařením s volnými finančními prostředky jsou pověřeny specializované univerzitní investiční společnosti. Investice ve velké většině pocházejí ze státních prostředků, ale v případě potřeby jsou k jejich financování použity i vlastní zdroje. Největší rozpočtové náklady tvoří mzdy zaměstnanců. V těchto univerzitách je také patrný **proaktivní přístup k fundraisingu**. Na získávání finančních zdrojů je zainteresována většina zaměstnanců na všech organizačních úrovních. Univerzitní managementy k řízení zpravidla využívají metody jako jsou manažerské účetnictví a fullcosting. Hospodaření univerzit je velmi transparentní, podléhá jak vnitřnímu, tak vnějšímu auditu.

V oblasti personálního řízení **má autonomie při nastavování mzdových tarifů smysl jedině v případě, že univerzita disponuje dostatečně velkými objemy finančních prostředků, které může alokovat především do motivační složky mezd**. Ne na všech univerzitách jsou vyučující, vědci a výzkumníci odměňováni za dosažený výkon. Prakticky na všech univerzitách je však výkon měřen u všech akademických pracovníků, v některých případech i u technicko hospodářského personálu. Špičkové univerzity jsou velmi otevřené a to jak zahraničním akademickým pracovníkům, tak expertům pocházejícím z jiných oblastí hospodářského a společenského života. Tito odborníci jsou zapojováni jak do univerzitní výuky, tak do vědecké a výzkumné práce. Pozornost je na kvalitních univerzitách věnována i podpoře profesního růstu akademických zaměstnanců. Využívány jsou různé formy profesního vzdělávání – od účasti na konferencích, kurzech a seminářích pořádaných mimo univerzitu, přes univerzitní semináře, často šité na míru, až po individuální dlouhodobá studijní volna. **Mezi nejčastěji používané motivátory patří individuální a týmové finanční odměny, nezanedbatelnou roli však také hraje společenská prestiž.**

Kvalitní zahraniční univerzity obvykle vlastní a tudíž i spravují svůj majetek. Výjimku tvoří univerzity ve Švédsku a v některých německých spolkových zemích, ve kterých jsou správou majetku pověřeny specializované státní

agentury. **O univerzitní majetek pečují jak univerzitní zaměstnanci, tak nezřídka může být péče o majetek outsourcována.** Při správě se vlastníci snaží dosahovat maximální efektivity. Nezřídka jej i komerčně pronajímají k nejrůznějším účelům.

Valná většina kvalitních univerzit se dlouhodobě věnuje zefektivňování řídicích postupů. Iniciativa k zahájení této činnosti vychází obvykle od odpovědných správních nebo výkonných orgánů. **Často používanými metodami jsou: a) Balanced Scorecard pro zvyšování výkonnosti; b) Lean koncept pro zefektivňování organizačních procesů.** Některé univerzity při řízení kvality používají **Excellence model EFQM. Využití ISO norem je spíše ojedinělé.** Na řízení organizačního rozvoje si univerzity najímají externí poradenské a konzultační agentury, v některých případech jsou z univerzitních zaměstnanců sestaveny projektové týmy, které odpovídají za řízení schválených změn.

Závěrem je nutné zmínit, že univerzity s vysokým mezinárodním rankingem působí v zavedených demokraciích, ve kterých docházelo k dlouhodobému budování a zkvalitňování systému terciárního vzdělávání. Výsledkem této činnosti je na straně univerzit poměrně rozsáhlá autonomie, na straně centrálních orgánů pak vybudovaný kontrolní a podpůrný systém. Na druhou stranu se i dnes v těchto zemích můžeme setkat s kritikou nedostatečné univerzitní autonomie pronášenou univerzitními řídicími pracovníky a výhradami k efektivitě univerzitní práce, které zaznívají z úst politiků.

8.1. Finanční, personální řízení a správa majetku – typologie přístupů

Z hlediska řízení i celkového fungování univerzit se obecně ukazují rozhodující tři oblasti: způsob financování, řízení lidských zdrojů a správa majetku. Za účelem komplexního posouzení struktury partikulárních přístupů v jednotlivých sférách tak, jak je zachytilo šetření mezi patnácti zahraničními univerzitami, byla provedena **korespondenční analýza**. Jejím vstupem jsou četnosti v kontingenční tabulce zachycující výskyt daného způsobu řízení u té které univerzity (tabulky A1 až A3 v Příloze č. 8). Tato **metoda napomáhá odhalit latentní faktory ovlivňující původ četností a asociační a komparační vztahy v tabulce vizualizovat**. Pomocí jednoduché grafické prezentace – redukcí tabulky do dvourozměrného prostoru – **tak lze zjistit, které univerzity preferují určité přístupy k financování, řízení lidských zdrojů a správě majetku a zda lze mezi nimi nalézt určité typologie pojetí řízení**. K ověření skupinové struktury distancí v přístupech jednotlivých univerzit byla dále provedena hierarchická shluková analýza, jejímž cílem je nalézt skupiny podobných objektů (třídy kategorií), zde seskupující univerzity do shluků na základě podobnosti přístupů ve sledovaných oblastech řízení a správy.

Finanční řízení

Za oblast finančního řízení byly do analýzy vybrány pouze přístupy týkající se financování provozních, investičních nákladů a motivace zaměstnanců k získávání finančních zdrojů. Grafické zobrazení korespondencí mezi kategoriemi vysokých škol a přístupů k finančnímu řízení je uvedeno v obrázku 2.¹⁵⁸ Na první pohled je patrné, že jejich uspořádání podél horizontální osy odpovídá jakémusi obecnému kontinuu, kdy na levé straně jsou univerzity financované z nestátních prostředků a na pravé straně organizace, jejichž financování závisí především na veřejných rozpočtech, tj. státním nebo rozpočtu odpovědného samosprávného orgánu. Podrobnější pohled ukazuje, že v souboru univerzit, které se zúčastnily výzkumu, lze rozlišit z hlediska finančního řízení v zásadě tři skupiny.

A) Do první skupiny patří univerzity, které mají velmi diverzifikované zdroje příjmů – zároveň je tak pro ně typické financování z nestátních peněz (soukromé podniky, dary, školné), přičemž žádný ze zdrojů nemá ve financování univerzity dominantní postavení. V rámci jednotlivých příjmů tak generují významné objemy financí. V průměru se tato skupina vyznačuje 10 odlišnými zdroji investičního a provozního financování, u ostatních univerzit je to jen polovina (v průměru 5; z hlediska tohoto kritéria do první skupiny ovšem patří též univerzity v Barceloně a Žilině, které uvádí 7 resp. 9 zdrojů financování). Důsledkem takového rozložení příjmů je finanční stabilita. Pokles příjmů z jednoho zdroje může být eliminován zvýšením výnosů z jiných zdrojů nebo, v nejhorším případě, snížením nákladů. Dalším významným znakem těchto univerzit je vysoký podíl tzv. „volných financí“. Na jejich přítomnost ukazuje schopnost univerzit financovat investice ze širokého spektra zdrojů. Tato skutečnost umožňuje managementům jednotlivých univerzit flexibilně reagovat na změny vnějšího prostředí a dynamicky řídit vlastní rozvoj. Doba potřebná na realizaci investičního záměru může být významně zkrácena tím, že klíčová strategická i následně operativní rozhodnutí padají na půdě univerzity a k většině z nich nemusí být získávána politická podpora. Charakteristickým rysem těchto univerzit je **proaktivní pojetí fundraisingu**. Jendoduše řečeno, **k získávání finančních zdrojů jsou nějakým způsobem motivováni všichni zaměstnanci na všech organizačních úrovních**. Důsledek tohoto pojetí fundraisingu je patrný na proporcionálním multizdrojovém financování. **Do této skupiny patří z dotazovaných následující univerzity: Duke, Cambridge, Heidelberg a London College.**

B) Do druhé skupiny patří univerzity, jejichž managementy usilují o diverzifikaci příjmů, ale doposud se jim nepodařilo generování významnějších objemů u všech finančních zdrojů. V tomto úsilí již dosáhly nepochybné úspěchy, nicméně stále má některý ze zdrojů, nejčastěji státní nebo regionální rozpočet, ve financování dominantní postavení. Investice jsou financovány prakticky výhradně z veřejných rozpočtů. I v těchto

¹⁵⁸ Z analýzy zde byly vyřazeny University of Maryland a University of Washington vzhledem k tomu, že tato sekce dotazníku nebyla jejich zástupci zodpovězena.

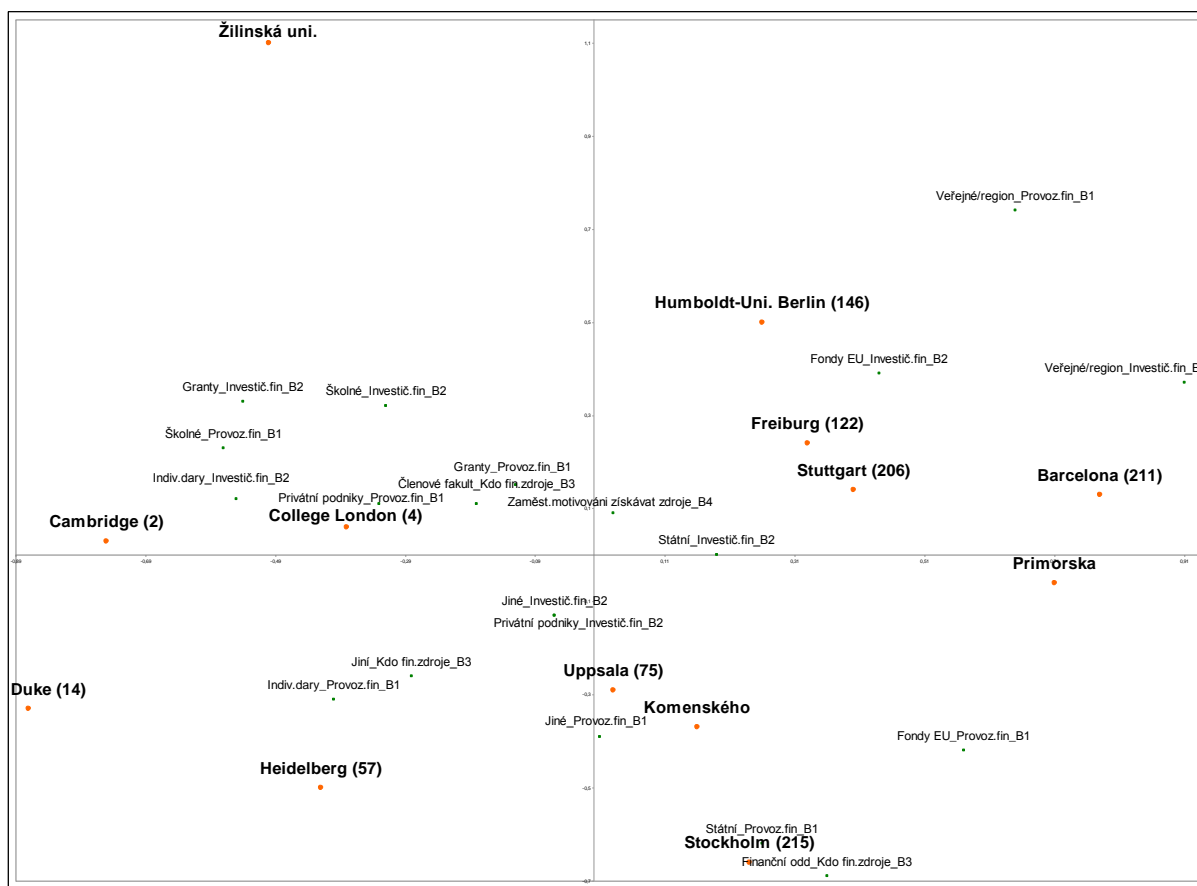
organizacích je patrná snaha aktivizovat akademický sbor k fundraisingu. V některých případech (Primorska) však zapojení akademických pracovníků chybí. **V této skupině se nachází univerzity: UA Barcelona, Primorska, Freiburg a Stuttgart.**

C) Ve třetí skupině se nachází univerzity, které generují své příjmy z malého počtu zdrojů, kdy se obvykle jedná pouze o jeden, maximálně dva zdroje. Dominantním zdrojem příjmů jsou výhradně veřejné rozpočty. Doplnujícím zdrojem jsou zpravidla různé druhy grantů. Je pochopitelné, že tyto univerzity nejsou schopny realizovat investice jinak než skrze státní nebo regionální rozpočet, což tak v důsledku zvyšuje jejich závislost na daném politickém prostředí. Za fundraising v těchto univerzitách odpovídá, kromě Humboldtské univerzity, finanční oddělení, odpovědnost však leží i na dalších akademických pracovnících. **Do této, početně silně zastoupené skupiny patří: Humboldt-Uni. Berlin, Uppsala, Stockholm a Komenského.**

Zcela atypickým přístupem k financování se vyznačuje **Žilinská univerzita, která vykazuje vysokou diverzifikaci příjmů, dále pak schopnost financovat investice ze širokého spektra zdrojů. Tohoto stavu však podle výpovědi jejího zástupce z výzkumu bylo dosaženo akademickými pracovníky neřízeným způsobem.** K přesnější typologizaci Žilinské univerzity by bylo potřeba uskutečnit další, doplňující šetření. Obtížně zařaditelnou kategorizaci Žiliny dokládají i výsledky shlukovací analýzy (viz obrázek 3), která v posledním kroku (nejmenší podobnost) vydělila dvě základní skupiny spolu s Žilinou.

Na výsledky analýz je potřeba pohlížet s vědomím, že v případě způsobu financování provozu a investic nejsou zohledněny výše jednotlivých druhů příjmů ani výše investic pocházejících z jednotlivých zdrojů. Na diverzifikaci zdrojů financování jednotlivých univerzit stejně jako na způsob financování investic mají samozřejmě vliv legislativní nastavení systému terciárního vzdělávání a dlouhodobě zavedené procesy finančního řízení (Cambridge, Heilderberg).

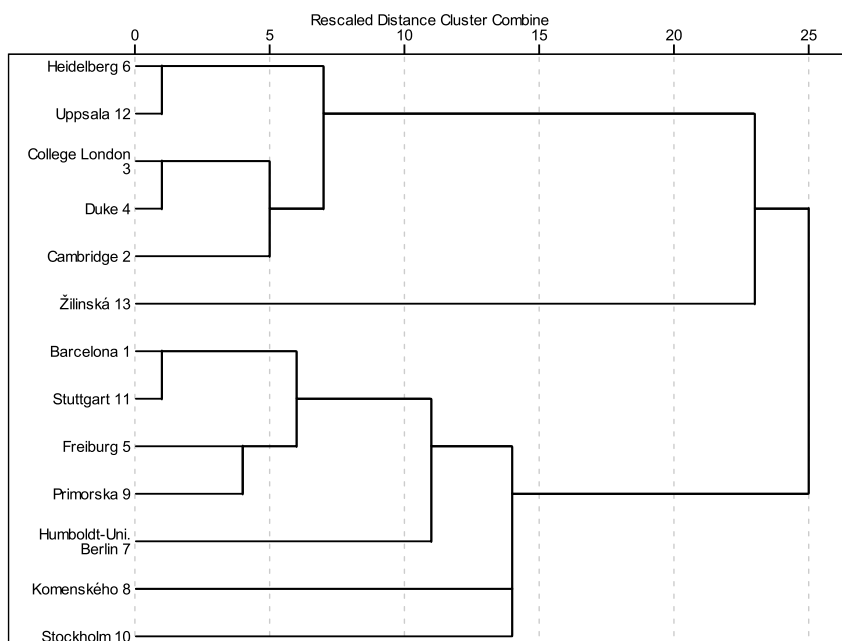
Projekt EFIN - analýza 2
Zkušenosti a vhodné přístupy efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání v zahraničí



Obrázek 2 Přístupy univerzit k finančnímu řízení, korespondenční analýza

Poznámka: první dva faktory vysvětlují 47,3 % variance (30,3 % osa X a 17,0 % osa Y); čísla v závorkách uvádí pořadí univerzit z hlediska umístění v THES.

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

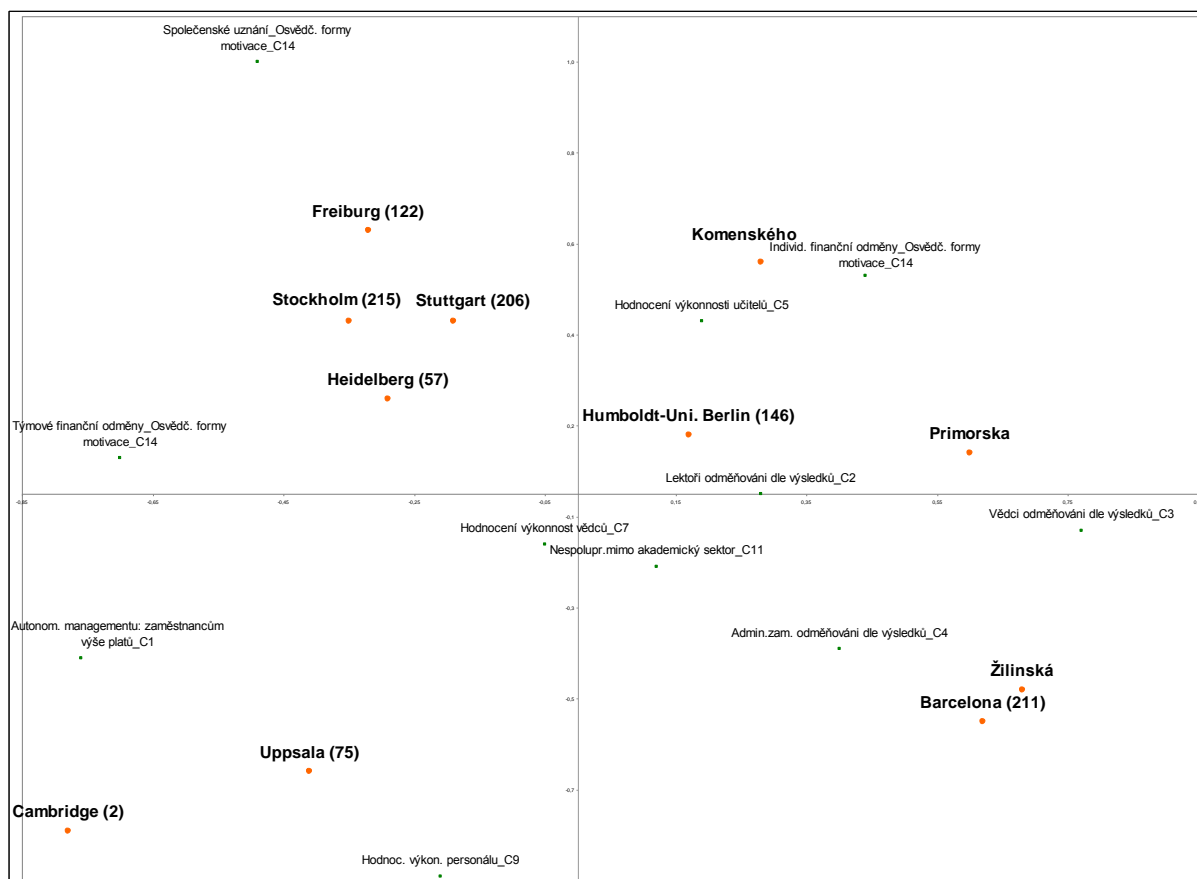


Obrázek 3 Typologie (shluky) univerzit z hlediska přístupů k finančnímu řízení, hierarchická seskupování analýza, stromový diagram

Poznámka: jednoduché spojení, vstupní vzdálenosti: rozdílné vzorce

Personální řízení

V oblasti personálního řízení uvažujeme přístupy v odměňování, hodnocení výkonnosti, spolupráce s organizacemi mimo akademický sektor a osvědčené formy motivace. Vazbu jednotlivých pojetí HR na univerzity lze nalézt v obrázku 4.¹⁵⁹



Obrázek 4 Přístupy univerzit k řízení lidských zdrojů, korespondenční analýza

Poznámka: první dva faktory vysvětlují 59,9 % variance (31,7 % osa X a 28,2 % osa Y); čísla v závorkách uvádí pořadí univerzit z hlediska umístění v THES.

Seskupení univerzit získaných pomocí korespondenční analýzy potvrzuje také shlukovací analýza (obr. 5). Z hlediska řízení lidských zdrojů se lze setkat se třemi odlišnými skupinami univerzit:

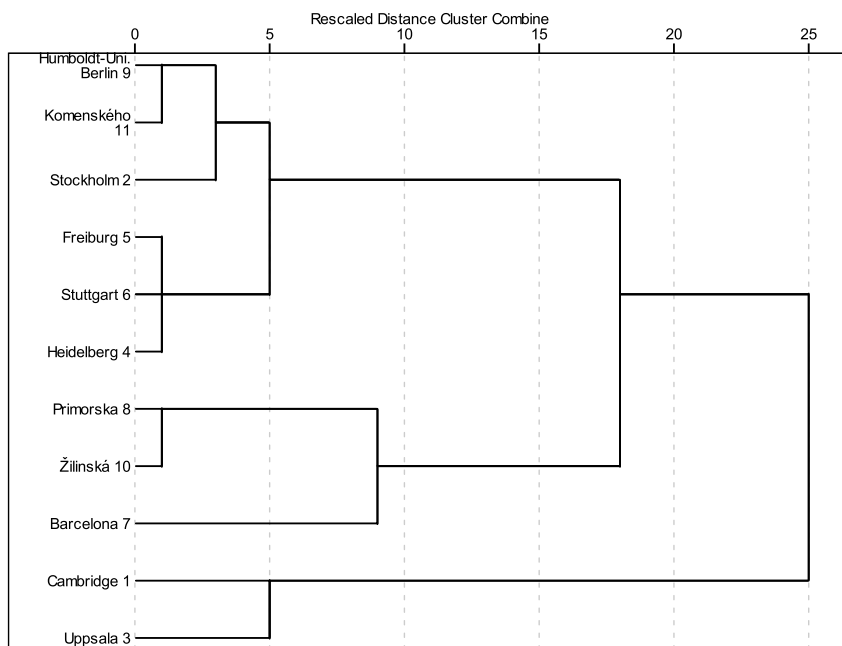
A) Do první skupiny patří **Cambridge a Uppsala**. Ty od ostatních (s výjimkou Stockholmu) odlišuje především jejich **autonomie při stanovování mzdových tarifů**. Výsledky šetření také ukazují, že této autonomie lze plně využít v případě, že univerzity disponují dostatečnými mzdovými finančními prostředky, ideálně generovanými z volných zdrojů (Cambridge). Dalším

¹⁵⁹ Podobně jako v předchozím případě byly z analýzy vyřazeny Maryland university, Washington university a zde navíc i University College London vzhledem k tomu, že tato sekce dotazníku nebyla jejich zástupci zodpovězena.

společným rysem těchto univerzit je **hodnocení vědeckého výkonu**. Funkčnost nastavení hodnoticích systémů dokládá postavení obou univerzit v mezinárodních rankingových žebříčkách. Třetím společným znakem univerzit je **hodnocení výkonu administrativního a technicko hospodářského personálu**. Lze předpokládat, že řízení výkonu právě této složky personálu přispívá k efektivitě řízení obou univerzit.

B) Do druhé skupiny patří všechny **německé univerzity** (Humbolt-Berlin, Freiburg, Stuttgart a Heidelberg) a s nimi pak **univerzity Komenského a Stockholm**. Kromě Stockholmské univerzity tyto instituce sice **nemohou vytvářet vlastní mzdové tarify, nicméně i pro ně je charakteristický důraz na řízení výkonu**, tedy i jeho měření. K tomuto procesu dochází jak v případě vysokoškolských učitelů, tak v případě vědeckých pracovníků (výjimkou je Stuttgart). **Výkon administrativního a technicko hospodářského personálu se však měří jenom v Heidelbergu**. Tato skutečnost Heidelberg přibližuje univerzitám první skupiny. Dále platí, že s výjimkou Stuttgartu mají všechny univerzity zaveden systém individuálních finančních odměn. Významné postavení v odměňovacím systému však má i nefinanční motivátor, označený jako společenské uznání (neplatí pro Humbolt).

C) V poslední skupině se nachází relativně mladé **univerzity Primorska, Žilinská a Barcelona**. Z jejich profilů je patrné, že se při nastavování procesů personálního řízení inspirovaly postupy firemního personálního managementu. Mezi společné rysy těchto institucí patří hodnocení vědeckých i pedagogických pracovníků. Odměňování vědců výhradně na základě dosaženého výkonu a výhradní orientace na individuální finanční motivátory.

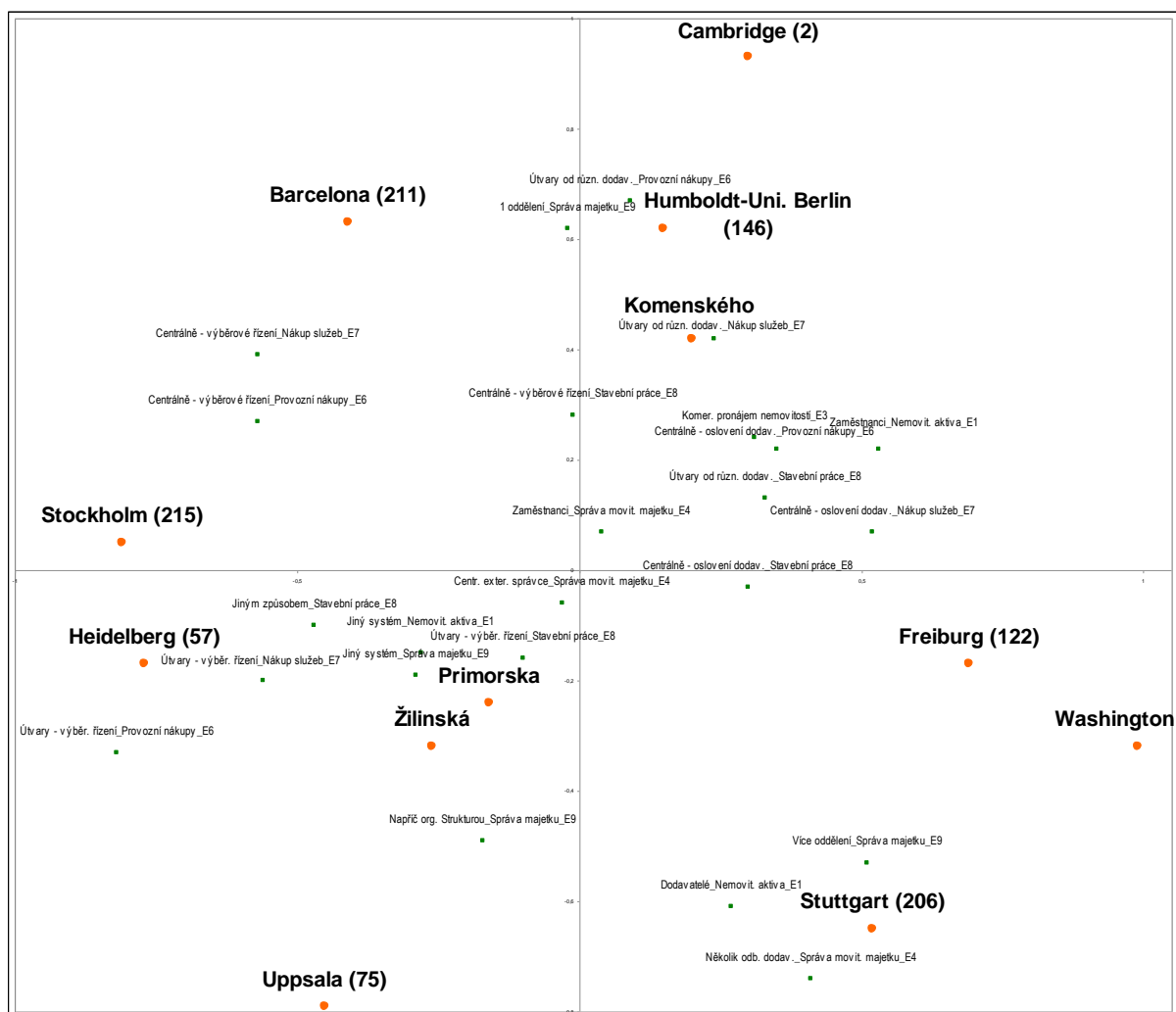


Obrázek 5 Typologie (shluky) univerzit z hlediska přístupů k řízení lidských zdrojů, hierarchická seskupování analýza, stromový diagram

Poznámka: jednoduché spojení, vstupní vzdálenosti: rozdílné vzorce

Správa majetku

Třetí podrobněji sledovanou oblast řízení univerzit představuje správa majetku.¹⁶⁰ Zde se soustředíme na dílčí přístupy týkající se formy správy majetku, zajišťování provozních nákupů a služeb, stavebních prací a odpovědnosti za správu majetku. Na základě korespondenční a shlukové analýzy můžeme univerzity rozdělit do dvou skupin (viz obrázky 6 a 7).



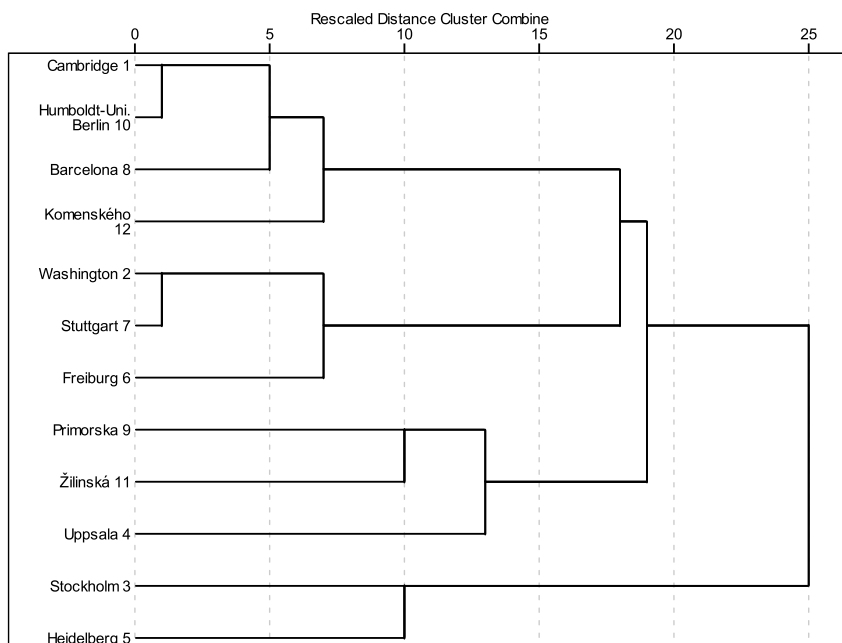
Obrázek 6 Přístupy univerzit ke správě majetku, korespondenční analýza

Poznámka: první dva faktory vysvětlují 44,8 % variance (25,1 % osa X a 19,7 % osa Y); čísla v závorkách uvádí pořadí univerzit z hlediska umístění v THES.

A) Do první skupiny patří univerzity, které samy odpovídají za správu vlastního nemovitého majetku. Vlastnictví nemovité části majetku je pak předpokladem jeho hospodárného využití a tudíž také snahou tento majetek komerčně využívat. V těchto univerzitách nedochází k outsourcingu jeho správy na jiný komerční subjekt, správou jsou pověřeni univerzitní

¹⁶⁰Stejně jako v předchozích oblastech i zde byly z analýzy vyřazeny Duke university, Maryland university a University College London vzhledem k tomu, že tato sekce dotazníku nebyla jejich zástupci zodpovězena.

zaměstnanci. Samostatnou podskupinu by zde tvořily univerzity, ve kterých je správou majetku pověřeno hned několik specializovaných dodavatelů a kde správa majetku také není centralizována pod jedno oddělení (Washington, Freiburg, Stuttgart).



Obrázek 7 Typologie (shluky) univerzit z hlediska přístupů ke správě majetku, hierarchická seskupovací analýza, stromový diagram

Poznámka: jednoduché spojení, vstupní vzdálenosti: rozdílné vzorce

I když se pravomoci **v oblasti nákupu majetku** poměrně dost liší, přesto je možné definovat **některé společné rysy**, např.:

- všechny organizační útvary mají možnost pořizovat si provozní materiální vybavení v univerzitách Primorska a Žilina mohou jednotlivé útvary samostatně vypisovat výběrová řízení na nákup potřebného provozního vybavení;
- u všech univerzit dochází, mimo jiné, i k centrálnímu nákupu určitých služeb. Výjimku tvoří univerzity ve Freiburgu, Stuttgartu, Žilině a Washingtonu. V těchto univerzitách mohou služby nakupovat i jednotlivé organizační útvary;
- stavební práce jsou nakupovány jediné centrálně (výjimku tvoří Cambridge a Washington, ve kterých tuto pravomoc mají i jednotlivé útvary) a formou veřejných výběrových řízení.
- odpovědnost za správu hmotných aktiv je přenesena na jednoho pracovníka, který řídí na tuto činnost specializované oddělení (výjimku tvoří Bratislava, Freiburg a Stuttgart, kde za správu majetku odpovídá hned několik oddělení.)

Do první skupiny patří univerzity v Cambridge, Barceloně, Berlíně – Humboldt, Bratislavě, Washingtonu, Freiburgu, Stuttgartu, Primorské a Žilině.

B) Do druhé skupiny patří univerzity, **které majetek nevlastní**. Patří mezi ně **Stockholm, Uppsala, Heidelberg. Vlastníky majetku jsou státní agentury pověřené tímto úkolem**. Je logické, že **na těchto univerzitách spíše nedochází ke komerčnímu využití majetku** (Uppsala, Heidelberg). Švédské univerzity, i přes to, že majetek nevlastní, mají zaměstnance pověřené spoluprací se státní agenturou. Při nákupu majetku mohou organizační útvary vypisovat výběrová řízení nicméně výjimkou nejsou ani centralizované nákupy materiálně provozního vybavení. Nákup služeb a stavebních prací, realizované formou výběrových řízení, jsou v těchto univerzitách centralizované. Ve švédských univerzitách je odpovědnost za správu majetku distribuována mezi několik univerzitních oddělení.