

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Efektivní funkce instituce

Bc. Jana Dvořáčková

**Diplomová práce
2013**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Dvořáčková**
Osobní číslo: **E12790**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Efektivní funkce instituce**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**


Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Předmětem práce bude definovat klíčový význam efektivnosti pro fungování instituce, kriteria a zásady efektivní činnosti, bariéry efektivnosti v praxi.


1. Definování cíle práce
2. Vymezení základních pojmů
3. Pojetí efektivnosti
4. Aplikace na konkrétní instituci
5. Vyhodnocení, závěry, doporučení

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:


COPELAND, T., KOLLER, T., MURRIN, J.: Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. Vyd. 3. McKinsey & Company Inc., 2000.
JANOUT, J.: Náklady a hospodárnost poníku. Praha: Státní nakladatelství technické literatury, 1989.
MLČOCH, J.: Rozbory a hodnocení efektivity investic v podnikové praxi. Praha: Linde, 1991.
MLČOCH J.: Systémové hodnocení efektivity investičního rozvoje. Praha: Státní nakladatelství technické literatury, 1986.
SVATOŇ, J., JAHSELKOVÁ, K.: Člověk, řízení a instituce. Brno: Masarykova univerzita, 1991.

Vedoucí diplomové práce: 
doc. Ing. Jaroslav Pakosta, CSc.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 27. listopadu 2012
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2013


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 28. listopadu 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Bc. Jana Dvořáčková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. Jaroslavu Pakostovi, CSc. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Rovněž bych ráda poděkovala tajemníkovi Fakulty ekonomicko-správní Ing. Petru Urbancovi za poskytnutí cenných informací, které mi velmi pomohly při zpracování zvoleného tématu diplomové práce.

ANOTACE

Tato diplomová práce zkoumá podpůrné ekonomické a administrativní procesy na Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Součástí práce je analýza identifikující stávající míru efektivity organizace, provedená pomocí studia dostupných zdrojů a dotazníku. V závěru práce jsou navrženy možné cesty ke zlepšení současného stavu v oblasti řízení instituce, financí a lidských zdrojů.

KLÍČOVÁ SLOVA

efektivnost, hospodárnost, instituce, Fakulta ekonomicko-správní, podpůrné procesy, zdroje

TITLE

The Effective Function of the Institution

ANNOTATION

This thesis examines supportive economic and administrative processes at the Faculty of Economics and Administration, University of Pardubice. It contains an analysis that identifies the current level of organizational effectiveness conducted by using the studies of available resources and the questionnaire. At the end of my work there are proposals of possible ways to improve the current state of managing the institution, finance and human resources.

KEYWORDS

effectiveness, efficiency, institution, Faculty of Economics and Administration, supporting processes, resources

OBSAH

ÚVOD	9
1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	10
1.1 EFEKTIVNOST	10
1.2 HOSPODÁRNOST	13
1.3 ÚČELNOST	14
1.4 ZDROJE	15
1.5 INSTITUCE	16
2. ŠKOLSKÁ INSTITUCE.....	19
2.1 VÝZNAM ŠKOLSTVÍ	19
2.2 TERCIÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	20
2.2.1 <i>Charakteristika vysokoškolského vzdělání v České republice.....</i>	<i>22</i>
2.2.2 <i>Zajišťování kvality vysokého školství.....</i>	<i>24</i>
3. PROCESNÍ PŘÍSTUP	27
3.1 ZÁKLADNÍ DEFINICE PROCESNÍHO PROSTŘEDÍ	27
3.1.1 <i>Co je to proces.....</i>	<i>27</i>
3.1.2 <i>Vstupy a výstupy procesu.....</i>	<i>29</i>
3.1.3 <i>Hranice procesu.....</i>	<i>29</i>
3.2 PROCESNÍ MODEL.....	31
3.3 PROCESNÍ ŘÍZENÍ.....	32
3.4 MODEL ZRALOSTI CMM	33
3.5 ŠTÍHLÁ ADMINISTRATIVA	34
4. CHARAKTERISTIKA FAKULTY EKONOMICKO-SPRÁVNÍ.....	35
4.1 PŘEHLED ZÁKLADNÍCH KVANTITATIVNÍCH UKAZATELŮ FES	35
4.2 VZNIK A VÝVOJ FES	36
5. ANALYTICKÁ ČÁST	37
5.1 POSTUP PŘI VÝZKUMU	37
5.2 KATEGORIE ŘÍZENÍ	41
5.2.1 <i>Organizační struktura a procedury rozhodování.....</i>	<i>42</i>
5.2.2 <i>Nastavení principů a nástrojů řízení.....</i>	<i>44</i>
5.2.3 <i>Nastavení rozhodovací pravomoci a odpovědnosti.....</i>	<i>49</i>
5.2.4 <i>Strategické řízení a plánování</i>	<i>50</i>
5.2.5 <i>Řízení projektů</i>	<i>52</i>
5.2.6 <i>Marketing a vztahy s veřejností</i>	<i>54</i>
5.2.7 <i>Stávající míra efektivity FES v kategorii řízení zjištěná dotazníkem</i>	<i>56</i>
5.3 KATEGORIE ZDROJŮ	63
5.3.1 <i>Oblast Finance.....</i>	<i>64</i>
5.3.2 <i>Oblast Lidské zdroje</i>	<i>67</i>
5.4 SOUHRNNÉ VÝSLEDKY ZA JEDNOTLIVÉ ANALYZOVANÉ OBLASTI.....	70
6. NÁVRHY A HODNOCENÍ.....	72
6.1 IDENTIFIKOVANÁ DOBRÁ PRAXE	72
6.2 IDENTIFIKOVANÉ NEDOSTATKY	74
6.3 NÁVRHOVÁ ČÁST	75
ZÁVĚR	78
POUŽITÁ LITERATURA	80
SEZNAM PŘÍLOH	89

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Počet vysokých škol	23
Tabulka 2: Škála hodnocení vyspělosti CMMI	33
Tabulka 3: Základní charakteristika instituce	35
Tabulka 4: Dílčí oblasti řízení FES	37
Tabulka 5: Dílčí oblasti zdrojů FES	38
Tabulka 6: Stupně hodnocení používané v dotazníku	39
Tabulka 7: Hodnotící škála použita při vyhodnocení dotazníku	40
Tabulka 8: Vnitřní členění fakulty	43
Tabulka 9: Struktura vnitřních norem fakulty	46
Tabulka 10: Souhrnné výsledky hodnocení za jednotlivé analyzované oblasti	70
Tabulka 11: Návrhy na zlepšení současného stavu	76

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Matice efektivnosti	12
Obrázek 2: Koncept 3E	15
Obrázek 3: Zdroje ekonomického růstu	20
Obrázek 4: Vývojové fáze ekonomických systémů	21
Obrázek 5: Podíl obyvatel s terciálním vzděláním (2008)	21
Obrázek 6: Vyšší systém vzdělání v České republice	25
Obrázek 7: Schéma procesu	28
Obrázek 8: Základní členění procesů	32
Obrázek 9: Zájem o studium na FES	36
Obrázek 10: Grafický diagram procesu	48
Obrázek 11: Souhrn kladných výroků Strategické a dlouhodobé řízení FES	57
Obrázek 12: Souhrn kladných výroků Vnitřní pravidla FES	58
Obrázek 13: Souhrn kladných výroků Operativní řízení FES	60
Obrázek 14: Souhrn kladných výroků Projektové řízení FES	61
Obrázek 15: Souhrn kladných výroků Procesní řízení FES	62
Obrázek 16: Souhrn kladných výroků Finance FES	66
Obrázek 17: Kvalifikační struktura akademických pracovníků ve fyzickém počtu	68
Obrázek 18: Souhrn kladných výroků Lidské zdroje FES	69
Obrázek 19: Souhrnné hodnocení za jednotlivé analyzované oblasti	71

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AS	akademický senát
BSC	Balanced Scorecard
CAF	Společný hodnotící rámec
CMM	Model zralosti
ČR	Česká republika
EFIN	Efektivní instituce
EFQM	Evropské nadace pro řízení jakosti
FES	Fakulta ekonomicko-správní
GA ČR	Grantová agentura České republiky
HDP	hrubý domácí produkt
ICT	Informační a komunikační technologie
IS	informační systém
ISO	Mezinárodní organizace pro standardizaci
IT	informační technologie
Kč	česká koruna
mld.	miliarda
MS	Microsoft
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
N/A	Not Applicable
odst.	odstavec
OECD	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
Sb.	Sbírka zákonů
TA ČR	Technologická agentura České republiky
tis.	tisíc
TQM	Total Quality Management
UPa	Univerzita Pardubice
ust.	ustanovení
VŠ	vysoká škola

ÚVOD

Soudobou společnost charakterizují inovace, přičemž důraz je kladen na investice do výzkumu a vývoje, lidské zdroje a rozvoj vzdělávání. V souvislosti se zaměřením na lidský kapitál vznikl pojem vzdělanostní společnost, který v sobě odráží změnu chápání znalostí a vědomostí ve společnosti. Tyto proměny souvisí nejen s rozvojem jedince, ale rozvoji na úrovni podniků, krajů i států se musely přizpůsobit i vzdělávací instituce. Tyto instituce mají vliv na hospodářský růst a rozvoj a jejich kvalita může záviset na snaze lidského kapitálu se vzdělávat.

Dnešní globální trh vyžaduje pro dosažení dobrého postavení země v krajně konkurenčních podmínkách vysoce kvalifikované pracovníky. Jednou z nejvýznamnějších hybných sil konkurenceschopnosti země je v soudobé učící se ekonomice terciální vzdělávání. Tento fakt si uvědomují i nositelé rozhodnutí z oblasti hospodářství a politiky České republiky, kteří v současné době připravují reformu vysokých škol. Otázka proměn terciálního vzdělávání je vynucována omezenými peněžními zdroji a posláním, které musí soustava vysokého školství plnit. Strategie prosazovaná nejen představiteli České republiky, ale i Evropské unie změnila vysokoškolské studium z elitního na masové. Vzhledem k velkému počtu studujících je téma vysokého školství důležitým tématem pro nezanedbatelnou část populace, a to především v souvislosti s připravovanou reformou. Právě vzhledem k aktuálnosti tématu a rozsahu jeho účinku je tato práce zaměřena na instituci školskou, konkrétně terciálního vzdělávání.

Vzhledem k demografickému vývoji, úsporným opatřením prosazovaným vládou a s ní související připravovanou změnou financování vysokých škol, management vysokoškolských institucí v České republice musí řešit obtížnou situaci. Často je třeba při vynaložení shodného objemu finančních prostředků zajistit více aktivit a činností, při zachování stávající, nebo dokonce někdy i vyšší kvality v oblasti vzdělávání. Ke splnění těchto požadavků je třeba zavést hospodárnější a efektivnější využití interních zdrojů. Právě efektivnost a hospodárnost jsou základními pojmy této práce. K jejímu dosažení ve vysokoškolské instituci může pomoci zefektivnění informačních a komunikačních toků, maximální využití potenciálu zaměstnanců a zefektivnění administrativních a řídicích procesů. Jedná se tedy o tu oblast činností, která podporuje hlavní procesy terciálního vzdělávání, tedy výuku, třetí roli a výzkum a vývoj.

Cílem práce je analýza současného fungování Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice v administrativních, podpůrných a řídicích procesech, na základě které budou navrženy možná doporučení ke zlepšení současného stavu.

1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

„Jako každá ekonomická aktivita i činnost municipální sféry směřuje k uspokojování určitého okruhu potřeb, jako každá aktivita nutně podléhá hodnocení efektivnosti.“ [32, s. 82]

Středem zájmu této kapitoly je pojem efektivnost, jež je podstatnou součástí hodnocení organizace. S pojmem efektivnost úzce souvisí pojmy hospodárnost a účelnost, jejich význam však nelze zaměňovat. Každý z těchto pojmů má své specifikum, a jejich vzájemný vztah vyjadřuje koncept 3E popsany níže. Mezi základní pojmy, provázející celou tuto práci, jsem zařadila také zdroje, protože platí, že díky dobrému využití zdrojů lze zvýšit efektivnost organizace. Z pohledu institucí, jak veřejného tak soukromého sektoru, je významná oblast otázek související s tím, jak účelně a hospodárně nakládáme se zdroji. Je tedy zřejmé, že mezi těmito pojmy je úzká provázanost.

Ústředním pojmem této práce je také instituce, přičemž práce je zaměřena na školskou instituci, kterou lze zařadit do skupiny veřejně prospěšných organizací. Jak uvádí Bartoš a Neubauerová [3], posláním veřejně prospěšných organizací je veřejně prospěšná činnost, nikoliv zisková orientace. To ale neznamená, že veřejně prospěšné organizace nemohou při provádění svého poslání vytvářet zisk, který jim v mnoha případech umožňuje existenci. Veřejně prospěšná organizace může se souhlasem zřizovatele realizovat zisk prostřednictvím své doplňkové činnosti. Vzhledem k úzkému vztahu mezi neziskovými organizacemi a veřejnou správou budou v práci uvedena spíše specifika veřejného sektoru, oproti sektoru soukromému.

1.1 Efektivnost

„Nedokáže-li stát identifikovat cíle, nemá pro něj úvaha o efektivnosti smysl. Předpokladem měření efektivnosti je explicitní vyjádření cíle.“ [37, s. 33] Co si ale představit pod samotným pojmem efektivnost? Vyjádření efektivnosti je značně složité a náročné, tudíž neexistuje jediná, všeobecně přijímaná definice efektivnosti. Každý nahlíží na efektivnost jiným způsobem, pro tento pojem tedy existuje velká řada definic:

- Mlčoch [44] efektivnost vystihuje jako vztah mezi účinky a nároky, konkrétně potom vztah např. mezi ziskem a náklady. Vymezuje také mezní efektivnost ve vztahu k investiční akci, která je interpretována přírůstkovými ukazateli. Tyto ukazatele indikují růst nebo pokles, pomocí vyjádření dopadů na podnik.

- Strecková [66, s. 99] o efektivnosti říká toto: „Efektivnost každého jevu či procesu je vždy výsledkem vztahu mezi velikostí vstupů, vkládaných do realizace tohoto jevu či procesu, a velikostí výstupů, které z realizace tohoto jevu vychází.“
- Efektivnost je takové použití ekonomických zdrojů, jež přináší maximální úroveň uspokojení dosažitelnou při daných vstupech a technologii. Lze říci, že firma vyrábí efektivně, jestliže jsou zdroje plně využity, tedy že nemůže zvýšit výrobu jednoho statku, aniž by snížila produkci jiného. Pokud nejsou všechny zdroje, které firma má plně využity, pak mluvíme o neefektivní produkci [85].
- Autor Malý [37, s. 33] zformuloval definici efektivnosti následovně: „Dosažení stavu ekonomické efektivnosti znamená, že jednotlivé volby mezi cíli a mezi alternativními způsoby jejich dosažení jsou činěny tak, aby bylo dosahováno maximálního celkového prospěchu z disponibilních zdrojů společnosti.“
- Efektivnost se dle Janouta [20] projevuje jako vztah, ve kterém mezi sebou porovnáváme vynaložené naturální a hodnotové vstupy a dosažené naturální efekty, jež jsou uznané okolím. To odpovídá příčinnému vztahu v průběhu výrobního a nákladového procesu proto, že dosažené efekty lze považovat za konečnou příčinu vynaložení výrobních činitelů.
- Legislativní vyjádření efektivnosti podle zákona č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole říká, že efektivností se rozumí takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění.
- Manuál pro audit výkonnosti Evropského účetního dvora [38] říká, že zásada efektivnosti se týká dosažení co nejlepšího vztahu mezi použitými prostředky a dosaženými výsledky.

Všechny zmíněné definice efektivnosti spojuje porovnání výstupů a vstupů při zachycení relativně chápaného užitného efektu. Šíře definice samotné efektivnosti je dána tím, že žádoucí užitky mohou být definovány širokým způsobem. Je třeba si uvědomit, že pojem efektivnost patří k významným tématům ekonomické teorie blahobytu, proto je tématu efektivnosti v práci dále věnován prostor v příloze A, která se zabývá pojetím efektivnosti. Nyní ale budeme pokračovat ve vysvětlení samotného pojmu efektivnost.

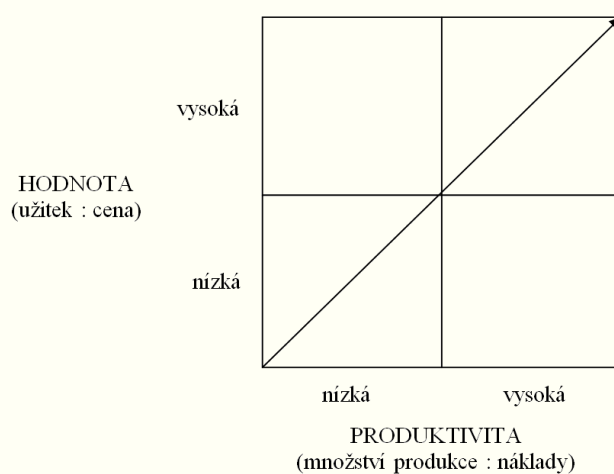
Jak ve svém díle uvádí Kraftová [32] efektivnost je pojem, na který můžeme nahlížet ze dvou hledisek:

- **transfinitní**: přesahuje hranice jednotlivých oblastí činnosti, prvků systému, její míra je odrazem všeho, co se ve firmě i v jejím relevantním okolí uskuteční.
- **dichotomický**: pojem se rozděluje na dva aspekty, nahlíží se na něj ze dvou stránek.

Podle Karlöfa [23] se pojem efektivnost sestává ze 4 základních složek:

1. Kvalita (užitečnost);
2. Cena;
3. Objem výroby;
4. Náklady.

Efektivnost je považována za funkci hodnoty a produktivity. Hodnota je podíl kvality v poměru k ceně. Právě hodnota je určující faktor toho, kolik jednotek se prodá ve svobodné tržní ekonomice, tedy tam, kde zákazník svobodně rozhoduje o tom, co si koupí. Důležitost zaměření firem na hodnotu ve svém díle zdůrazňuje Copeland et al. [9], podle něhož dnešní prostředí dává firmám odměnu za důkladné pochopení hodnoty. Druhou součástí pojmu efektivnost je produktivita, kterou lze vyjádřit jako podíl objemu výroby a nákladů. Lze tedy říci, že hybnou silou růstu efektivnosti v tržní ekonomice je, že poskytovaná hodnota, za niž je zákazník ochoten zaplatit, musí být vyšší než náklad na výrobu jednotky výrobku nebo služby, jež představují hodnotu. Obrázek č. 1 zachycuje vztah mezi těmito dichotomickými stránkami efektivnosti na matici efektivnosti. Hodlá-li výrobce setrvat v oblasti nízkých nákladů dlouhodobě, náklady na jednotku výroby by měli mít co nejnižší možnou cenu, která by měla být zaplacená. Na druhé straně kvalita a užitečnost by měly určovat nejvyšší cenu, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit [23].



Obrázek 1: Matice efektivnosti

Zdroj: [32]

Pojem efektivnost má nespočet použití a je nejčastěji spojován např. s investicemi či trhy, které lze definovat následovně:

- Efektivní trh Breasly [6] vymezuje tak, že informace jsou investorům obecně a levně dostupné a že veškeré relevantní a zjistitelné informace se již odrážejí v cenách cenných papírů.
- Efektivnost investic je podle Mlčocha [43] založena na uplatnění statisticky vyčíslených hodnot technickoekonomických parametrů a je důležitá pro zhodnocení investice. Motivem, který vede k potřebě investovat, je snaha o rozvoj naší ekonomiky, snaha o uplatnění výsledků domácích i zahraničních poznatků výzkumu a vývoje v běžné podnikové praxi.
- Podstatou hodnocení investic je podle Sedláčka [61] porovnání vynaloženého kapitálu (nákladů na investici) s výnosy, které investice přinese. Jde o rozpočtování jednorázových nákladů a ročních výnosů za období životnosti investičního majetku.

Efektivnost nemůžeme definovat jako jednoznačný stav, je to komplikovaný ekonomický pojem, který říká, jaká je relace mezi veličinami. Popis pojmu efektivnost je v příloze A rozšířen o různá pojetí efektivnosti, konkrétně o obecné pojetí efektivnosti firmy a také o pojetí paretovské efektivnosti. Dále je snaha nalézt odpověď na otázku, co způsobuje problémy efektivnosti veřejného sektoru. V příloze je také pojednáno o příčinách tendence veřejného sektoru k neefektivnosti. Veřejný sektor ale nemusí být pouze neefektivní, což osvětlují faktory efektivnosti veřejného sektoru, též uvedené v příloze A.

1.2 Hospodárnost

Hospodárnost je prvním základním kvalitativním kritériem výrobního a nákladového procesu a lze ji podle Janouta [20, s. 87] vymezit takto: „Hospodárnost je racionální vynakládání prostředků a práce, přičemž účelné uspokojování potřeb je zde předpokladem.“

Zákon č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole definuje hospodárnost ve vztahu k veřejným prostředkům jako takové použití veřejných prostředků, vedoucí k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů. Podle Manuálu pro audit výkonnosti Evropského účetního dvora [38] zásada hospodárnosti vyžaduje, aby prostředky použité kontrolovaným subjektem při provádění jeho činností byly k dispozici ve správnou dobu, v dostatečném množství, a přiměřené kvalitě a za nejvýhodnější cenu.

Efektivnost se vztahuje k hodnocení poměru výstupu a vstupu. Nás nyní zajímá, jak hospodaříme se svými vstupy. Je tedy na místě otázka: Kolik výstupu máme z jednoho vstupu? Na tuto otázku odpovídá ukazatel hodnotící míru hospodárnosti, což je jedna stránka dichotomického pojetí efektivnosti [33]:

$$\text{hospodárnost} = \text{výstup/vstup}.$$

Hospodárnost se projevuje ve všech formách úspory prostředků a práce a je kritériem vnitřní racionality průběhu výrobního procesu. V principu hospodárnosti se však neopouští od vnějších kritérií a podmínek. Platí zásada, že jsou nutné takové náklady z hlediska výroby, které se zdají být nutné i z hlediska spotřeby. Hospodárnost se prosazuje ve dvou formách, jež se vzájemně prolínají [20]:

1. **Úspornostní forma:** jejím základem je předpoklad, že cílem je vyrobit určitý objem konečných výkonů. Záměrem je tedy minimalizace nákladů na požadovaný nebo předpokládaný objem výroby.
2. **Účinnostní forma:** vychází z domněnky, že je k dispozici určitý rozsah výrobních činitelů. V tomto případě je pozornost koncentrována na maximalizaci efektů získaných z dané výše vynaložených nákladů.

Hospodárnost představuje tendenci, která se neustále obnovuje při všech měnících se podmínkách. Zásada hospodárnosti představuje vnitřní vlastnost nákladového a výrobního procesu, která jej provází v celém jeho průběhu, od pořizování potřebných výrobních činitelů, přes vlastní transformační proces až po zhotovení požadovaných konečných výkonů. Proto se hospodárnost nemůže projevit v absolutní podobě [20].

1.3 Účelnost

Hospodárnost ale sama o sobě nestačí. Činnosti podniku musí splňovat jejich účel, to je míru dosažení užitečného efektu. V podniku může být užitečný efekt zastoupen ziskem, zvýšením tržní hodnoty apod. Pro identifikování užitečného efektu si položíme otázku: Kolik užitečného efektu máme z jednoho výstupu? Účelnost lze vyjádřit následujícím vztahem [33]:

$$\text{účelnost} = \text{užitečný efekt/výstup}.$$

Janout [20] uvádí, že účelnost zdůrazňuje ekonomickou potřebnost, smysl a užitečnost celého nákladového procesu a jeho výsledků, vyrobeného sortimentu a objemu konečných výkonů. Ze vztahu mezi náklady na výrobu určitých výrobků a jejich využitím ve výrobní spotřebě vyplývají významné vztahy racionality, které se projevují v užitečnosti vyrobených výrobků.

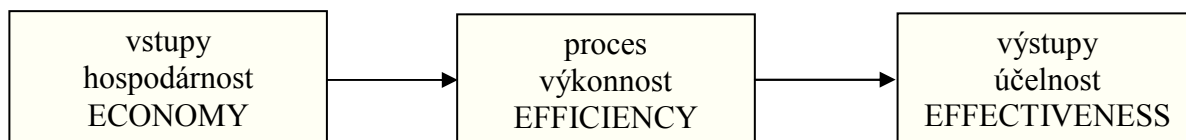
A jak účelnost vymezuje zákon? Zákon č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole definuje účelnost jako takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů. Jinak řečeno lze účelnost charakterizovat jako vztahy mezi skutečnými a zamýšlenými dopady dané činnosti a stupeň dosažení cílů. Dle manuálu pro audit výkonnosti Evropského účetního dvora [38] lze účelnost definovat takto: „Zásada účelnosti se týká dosažení stanovených cílů a zamýšlených výsledků.“

Účelnost, která je druhou stránkou dichotomie efektivnosti, má stránku Kraftová [32]:

1. **Kvantitativní:** pro hodnocení této stránky se jako nejvýznamnější trend jeví tendence k vyrovnání nabídky a poptávky.
2. **Kvalitativní:** tato stránka obsahuje:
 - kvalitu v užším slova smyslu podle mezinárodní definice z r. 1986 (z teorie TQM). Kvalitou produktu chápeme soubor charakteristik a vlastností výrobku nebo služby, jež vytvářejí schopnost uspokojit implicitní nebo vyjádřené potřeby uživatelů;
 - strukturu, kterou představuje žádaný sortiment.

Koncept 3E

Na základě výše uvedených definic a poznatků je tedy jasné, že pojmy efektivnost, hospodárnost a účelnost nejsou synonyma, jak by se mohlo na první pohled zdát, nelze tedy tyto pojmy vzájemně zaměňovat. Na problematiku výše definovaných pojmů efektivnost, hospodárnost a účelnost nahlíží koncept 3E, vazby jehož prvků znázorňuje obrázek č. 2.



Obrázek 2: Koncept 3E

Zdroj: upraveno podle [33]

Z obrázku vyplývá, že název je odvozen od počátečních písmen anglických slov, které lze do češtiny přeložit jako hospodárnost, účelnost a výkonnost, kterou zde můžeme nahradit synonymem efektivita. Výsledný vztah těchto pojmů a tedy konceptu 3E lze vyjádřit vzorcem [33]:

$$3E = \text{economy} * \text{effectiveness} * \text{efficiency} = \text{hospodárnost} * \text{účelnost} * \text{výkonnost}.$$

1.4 Zdroje

Díky dobrému využití zdrojů lze zvýšit hodnotu poskytovanou zákazníkům. Zdroje jsou důležitým pojmem, jež tuto práci provází. A jak lze zdroje definovat? Definice Staňka [65] uvádí, že zdroje jsou vše, co v organizaci používáme – budovy, stroje, lidé, energie, zařízení,

suroviny, peníze. Tedy vše, co spotřebovává organizace při provádění svých činností a co je nezbytné, aby bylo možno vytvořit něco, co má pro zákazníka hodnotu. Spotřebováváním zdrojů vznikají organizaci náklady. Zdrojů je vždy nedostatek, proto správné rozdělení zdrojů patří k nejobtížnějším rozhodovacím úlohám každého manažera.

Veber et al. [79, s. 101] uvádí následující definici zdrojů: „Zdroje představují hmotné i nehmotné prvky, které jsou nutné k uskutečnění plánovaných cílů. Ve většině organizací působí jako omezující faktor, který musí být při plánovacích činnostech respektován.“ Zdroje jsou tedy důležitou součástí manažerské činnosti, konkrétně procesu plánování. Je třeba si uvědomit, že v současné době je chápání zdrojů široké. Autor to odůvodňuje tím, že kromě finančních zdrojů a tradičních výrobních zdrojů (pracovních sil, výrobních kapacit, materiálů) jsou mezi zdroje zařazovány i informační zdroje, know-how a infrastruktura.

1.5 Instituce

Instituce hrají důležitou roli v ekonomickém rozvoji. Česká republika prošla v posledních dvou desetiletích obrovskou institucionální změnou. Příčinami změn a spoustou dalších otázek se zabývá institucionální ekonomie, která je východiskem několika níže uvedených definic, vyslovených institucionálními ekonomy:

- Jandourek [19] definuje instituci jako souhrn vzorců jednání a vztahů předávaných ve společnosti. Je podle něj třeba rozlišovat mezi institucí a organizací, přestože oba pojmy se mohou jevit jako synonyma. Instituce je způsob, jak lidé v určité kultuře dělají nějakou věc, tedy způsoby řešení problémů, zatímco organizace je způsob, jak při tom svou aktivitu koordinují. Příkladem může být bankovníctví jako instituce a banka jako organizace.
- Pro objasnění pojmu instituce Svatoň [67, s. 53] nejdříve definuje určitá východiska: „Určitá relativně trvalá a opakující se reprodukce společenských vztahů toho kterého druhu vede k jejich postupné funkční a strukturní stabilizaci. Vnější projevem stabilizace je relativně trvalé spojení vztahů – institucionalizace, tj. vytváření jejich organizační báze – instituce.“ Instituce v dalším zabezpečuje na základě určitých prostředků a metod bytí a rozvoj těchto vztahů.
- North [49, s. 3] ve svém díle uvádí tuto definici: „Instituce jsou pravidla hry ve společnosti, nebo více formálně je lze definovat jako omezení, jež regulují mezilidskou interakci. V důsledku toho se strukturují politické, sociální, ekonomické a další podněty lidí.“

- Velmi obecnou definici instituce uvádí Mlčoch [45, s. 29]: „Instituce je jakékoliv omezení, které utváří ekonomické chování lidí.“ Lze říci, že instituce usnadňují naše očekávání, strukturují život lidí, vnášejí systém do společnosti a též vytvářejí potřebné informace.
- Ústřední hypotéza institucionální ekonomie zní: Rozvoj a růst závisejí rozhodujícím způsobem na současných platných institucích. Základní součástí institucí jsou vlastnická práva. Jejich obsah, ale i náklady, jež musí být vynaloženy na jejich prosazení, jsou chápány jako základní determinanty při vysvětlení rozvoje a růstu [83].
- Počáteční jednotku ekonomické analýzy institucionalistů představují podle Volejníkové [84] instituce. Tímto pojmenováním se označuje společenské uspořádání či pravidlo, jež usměrňuje vzájemné vztahy mezi společenskými skupinami či jednotlivci.

Pojem instituce podle Lišky et al. [36] není čistě ekonomickou kategorií. S pojetím instituce pracuje např. sociologie, politologie, je to termín používaný v teorii práva či v teorii organizace. Právě tato mnohoseměrnost a různost v pojetí institucí determinuje pojetí a interpretaci institucí u jednotlivých autorů institucionálních teorií. Tuto myšlenku podporuje i Volejníková [84] jež uvádí, že mezi institucionálními ekonomy existují rozdíly v interpretaci pojmu instituce. Ty zpravidla zahrnují:

1. organizace různého druhu (firmy, družstva, podnikatelské a průmyslové asociace, banky, odbory, spotřebitelské svazy, politické organizace, církve, školy, univerzity, stát a státní mocenské orgány atd.);
2. tradice, zvyky a obyčeje, uznávané normy chování sociálních skupin, zakořeněné stereotypy myšlení a skupinovou psychologii.

K podpoření myšlenky Lišky et al. [36] a Volejníkové [84], kteří uvádějí, že mezi institucionalisty není jednoznačná interpretace pojmu instituce, přičemž rozdíl může být dán tím, jaká disciplína se pojmem zabývá, lze interpretovat dílo Jandourka [19]. Ten uvádí, že sociologie dnes nepovažuje některé složité útvary za instituce (např. stát nebo rodinu), protože v sobě obsahují jednak aspekty organizací a asociací, jednak i mnohé další. Právě zde můžeme vidět rozpor v tom, že podle sociologie instituce nezahrnují stát.

Za zásadní vlastnost institucí lze považovat dle Volejníkové [84] schopnost **evoluce**. Instituce jsou výsledkem vývoje, který je založený na zkušenosti lidí. Institucionální formy ekonomického života se mění v předem neznámém směru. Přestávají-li instituce zděděné z minulosti vyhovovat novým ekonomickým a jiným podmínkám, musí se buď adaptovat, nebo uvolnit místo novým institucím. Tyto změny jsou dány tím, že ve společnosti vystupují nové osobnosti, nové skupiny a vrstvy. Za příklad evoluce v naší minulosti se dá považovat

institucionální evoluce privatizace, kterou popisuje ve svém díle Mlčoch et al. [42]. Na začátku transformace spadalo 95 % celkového jmění pod socialistický, tj. státní a společně spravovaný celek. Termín privatizace však zvítězil, stejně tak jako úloha převodu socialistického družstevního vlastnictví do soukromých rukou.

Kromě pojmu instituce je vhodné také vymezit institucionální sektor, který je sdružením institucionálních jednotek (= výchozí jednotka národního hospodářství sloužící k popisu toků spjatých s výrobou, tvorbou a rozdělováním důchodů a majetku a k popisu finančních transakcí v národním účetnictví), jež mají stejné či podobné ekonomické chování. Institucionální jednotky lze sdružit do pěti rezidentských institucionálních sektorů: nefinanční podniky, finanční instituce, vládní instituce, neziskové instituce poskytující služby domácnostem a domácnosti [98].

Klasifikace institucí

Instituce se dají třídit z různých hledisek. Alternativní chápání institucí pramení ze dvou základních, rozdílných pojetí institucí u zakladatelů institucionalismu. O těchto dvou pojetích pojednává Liška et al. [36], jsou jimi:

- **sociálně psychologické pojetí** (Veblenovské pojetí): základem je sociální psychologie a instituce jsou zde vymezeny jako souhrn zvykového myšlení a konvenčního chování.
- **právní pojetí** (Commonsovo pojetí): instituce definuje jako právně sankcionované, historicky proměnné normy společenského chování. Instituce jsou zde chápány jako právně uznané zvyky, jež přirozeně vyplynuly z lidského chování a byly vtěleny do právních norem. Důraz byl kladen především na právní normy související s vlastnictvím a s transakcemi s vlastnickými právy. Právě právní pojetí v institucionální ekonomii postupně převážilo.

V současné době je ale za primární východisko v definování a klasifikaci institucí považován přístup Northa [50], podle nějž instituce mohou být formální a neformální. **Formální instituce** mají zákonnou podobu a skládají se z pravidel, kterými jsou ústavy, zákony a vlastnická práva. Obtížněji strukturované jsou **neformální instituce**, jako jsou sankce, zvyky, tradice, tabu a kodexy chování, tedy vše, co nazýváme „kulturou“ dané společnosti. O tento přístup Northa se dnes opírá velká řada autorů, můžeme jmenovat Klusoně [26], Mlčocha [45], Lišku et al. [36].

2. ŠKOLSKÁ INSTITUCE

„... První, čeho si přejeme, jest, aby tak plně a k plnému lidství mohl býti vzděláván ne nějaký jeden člověk nebo několik jich nebo mnoho, nýbrž všichni lidé vespolek a každý zvlášť, mladí i staří, bohatí i chudí, urození i neurození, mužové i ženy, zkrátka každý, komu se dostalo údělu narodit se člověkem, aby konečně jednou bylo celé lidské pokolení vzdělané po všech věkových stupních, stavech, pohlaví a národech...“ [28, s. 15]

Vzhledem k tomu, že výsledky této práce budou orientovány na školskou instituci, je vhodné tuto instituci nejprve vymezit. V této části práce bude pojednáno o významu školství a o školském systému v České republice, se zaměřením na terciální sektor.

2.1 Význam školství

Školství se řadí do sektoru služeb a je převážně součástí neziskového veřejného sektoru. Veřejný sektor lze charakterizovat financováním z veřejných prostředků, řízením a veřejnou správou a veřejnou kontrolou. Ve veřejném sektoru nepůsobí kategorie zisku. Specifickým rysem školství je to, že jím projde celá populace a průměrně v něm setrvává asi 12 roků, nepočítáme-li celoživotní vzdělávání, které nabývá v poslední době na významu [37].

Jednotlivé stupně vzdělávací soustavy jsou v České republice předškolní výchova, základní školství, střední školství, vyšší odborné školy a vysoké školy. Školství v České republice prošlo v posledních letech řadou změn. Ve vzdálenějším horizontu je to vývoj výchovně vzdělávací soustavy po roce 1989. Za hlavní změny po roce 1989 lze podle Rektora [55] považovat vznik nových škol včetně škol soukromých a církevních, vypracování nových pravidel financování školství či ukončení monopolu státu na poskytování vzdělávacích služeb. Tyto uvedené změny přispěly k tomu, že se v České republice rozšířila struktura poskytovaných vzdělávacích služeb, rozšířila se volba jednotlivých typů škol i způsobu vzdělávání. Bližší popis školského systému v ČR je uveden v příloze B, jejíž součástí je právní úprava školství a současné problémy českého školství.

Vzdělání je pokládáno za podmínku kvality života lidí, prosperity společnosti a jako záruka trvale udržitelného života. Za hlavního činitele rozvoje společnosti byla dříve pokládána technika, dnes je to lidský kapitál. Termín lidský kapitál podle Kameníčka [21] je spojen buď se školním vzděláváním, dodatečnými jazykovými kurzy nebo kurzy výpočetní techniky, přednáškami o dobrých mravech, o mravní bezúhonnosti a čestnosti či výdaji na lékařskou péči. Výdaje na tyto aktivity zvyšují výdělků nebo zlepšují naše zdraví a jsou investicemi do lidského kapitálu.

Lidské zdroje jsou považovány za faktor ekonomického růstu. Vedle lidských zdrojů lze za faktory ekonomického růstu považovat přírodní a kapitálové zdroje. To ukazuje obrázek č. 3.



Obrázek 3: Zdroje ekonomického růstu

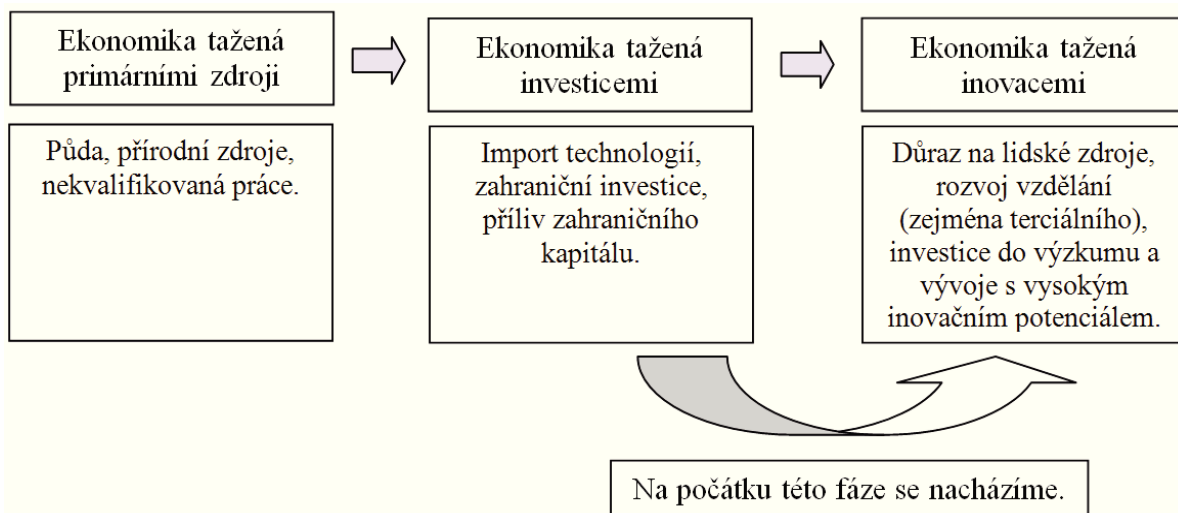
Zdroj: [73]

Nejdůležitějším druhem lidského kapitálu je podle Šrédla [73] vzdělání. Investice do vzdělání jsou na rozdíl od investic do jiných druhů kapitálu spojeny s určitou konkrétní osobou. Člověk svůj lidský kapitál získává v procesu učení se, jež zahrnuje rozvíjení schopností a nabývání znalostí vzděláváním se na všech stupních škol. Lidský kapitál je utvářen na základě přirozeného nadání a talentu a zušlechťováním dalších osobnostních vlastností, jako jsou např. cílevědomost, vytrvalost či ctižádostivost.

2.2 Terciální vzdělávání

Termín terciální vzdělávání je používán v České republice pro označení vysokoškolského vzdělání. Výsledky této práce budou na terciální sektor zaměřeny, proto bude terciální sektor rozebrán podrobněji.

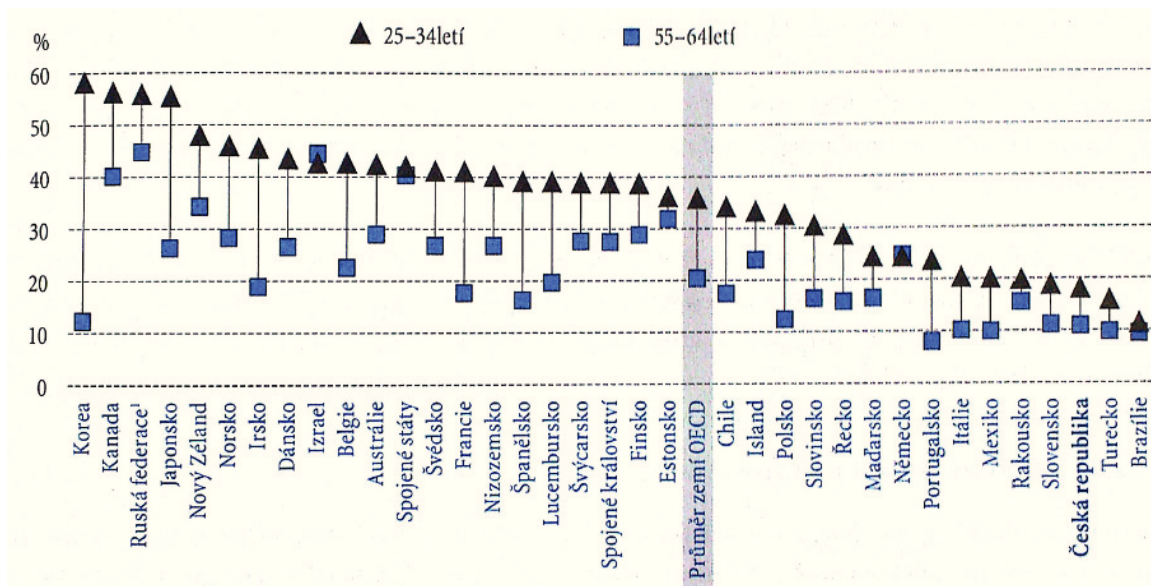
Vysoce kvalifikovaní pracovníci patří k nejdůležitějším zdrojům pro zajištění dobrého postavení země v dnešních vysoce konkurenčních podmínkách globálního trhu. Proto je nutné, aby v jednotlivých institucích terciálního vzdělávání i na úrovni vzdělávací politiky byly brány v úvahu zkušenosti jiných zemí. Ty mohou být nápomocné při rozhodnutí o změnách ve vlastní zemi. Lze tak mladé občany lépe připravit na působení v novém multikulturním prostředí. Dříve byla úspěšnost spojena s technologiemi, dnes je s ohledem na proces internacionalizace a globalizace kladen důraz na lidské zdroje. Tento vývoj ekonomických systémů znázorňuje obrázek č. 4 (na další straně). Společnost dnešního světa je vystavena globálním výzvám, které jsou spojeny s transformací společnosti ve společnost znalostní a největší hodnoty vznikají díky tvůrčím lidem a tvůrčí práci. Je tedy nezbytné tuto tvořivou práci podporovat, aby Česká republika obstála v dnešním konkurenčním prostředí a nebyla tlačena k prohlubujícímu se poklesu reálných mezd či dlouhé pracovní době.



Obrázek 4: Vývojové fáze ekonomických systémů

Zdroj: [40]

Objem znalostí, jež mají národní ekonomiky a společnosti k dispozici, znázorňuje obrázek č. 5. Obrázek porovnává podíl obyvatel ve věku 25 – 34 let s terciálním vzděláním a podíl obyvatel ve věku 55 – 64 let s terciálním vzděláním v roce 2008. Srovnání je provedeno mezi zeměmi OECD. Lze říci, že v průměru v zemích OECD dosáhne terciálního vzdělání 35 % mladé věkové skupiny, zatímco v nejstarší věkové skupině se jedná v průměru pouze o 25 %. Největší expanzi terciálního vzdělání zaznamenalo Japonsko, Korea, Kanada a Ruská federace, kde má terciální vzdělání více než 50 % mladé populace [25].



Obrázek 5: Podíl obyvatel s terciálním vzděláním (2008)

Zdroj: [25]

Země na obrázku jsou seřazeny sestupně podle podílu obyvatel ve věku 25-34 let s terciálním vzděláním. Zde můžeme vidět, že Česká republika v roce 2008 měla zhruba 20 % obyvatel ve věku 25-34 let vysokoškolsky vzdělaných, což je méně než průměr zemí OECD. Z celkové populace ČR úspěšně ukončilo terciální úroveň vzdělání 14 % dospělých [25].

2.2.1 Charakteristika vysokoškolského vzdělání v České republice

Institucemi terciálního vzdělávání rozumíme vysoké školy a vyšší odborné školy. Najít přesnou definici terciálního vzdělání je obtížné. Bílá kniha [30, s. 63] uvádí tuto definici: „Terciálním sektorem vzdělávání se rozumí všechny typy státem uznaného vzdělávání občanů, navazující na úplné střední všeobecné vzdělání nebo úplně střední odborné vzdělání ukončené maturitní zkouškou.“ Bílá kniha je důležitým strategickým dokumentem pro vývoj vzdělávací soustavy ve střednědobém horizontu.

V oblasti terciálního vzdělávání vznikl v roce 2009 nový koncepční a strategický dokument pod jménem Bílá kniha terciálního vzdělávání. Tento dokument formuluje očekávání vlády a potřeby společnosti od činnosti institucí terciálního vzdělávání. Dokument vymezuje tři hlavní role terciálního vzdělávání, kterými jsou vzdělávací činnost, přímé propojení vzdělávání, výzkumu a vývoje a společenská role univerzit [40].

České vysoké školství zaznamenalo v posledních letech zásadní proměny. Jedním z faktorů této proměny je podle Urbánka [77] vznik masového vysokého školství. Od druhé světové války došlo k obrovskému nárůstu jak v počtu studentů všech forem terciálního vzdělávání, tak v počtu a rozmanitosti druhů vzdělávacích institucí. Data za rok 2011 jsou následující [11]:

- počet soukromých vysokých škol: 44
- počet veřejných vysokých škol: 26
- počet studentů, kteří absolvovali v roce 2011 na bakalářském stupni: 38 986
- počet studentů, kteří se v roce 2011 zapsali na navazující magisterské studium: 33 916

Autorka se danými čísly snaží poukázat na to, že většina absolventů bakalářského programu pokračuje na magistra. Mnozí však podle ní na náročné studium nemají a nedokončují ho. To je i důvodem připravovaného zákona, který má snížit přijetí do magisterského programu. Data z roku 2011 porovnáme s předchozími roky. Počet vysokých škol za jednotlivé roky uvádí tabulka č. 1 (na další straně).

Tabulka 1: Počet vysokých škol

	2001/02	2004/05	2007/08	2008/09	2009/10
Veřejné vysoké školy	24	24	25	26	26
Státní vysoké školy	4	2	2	2	2
Soukromé vysoké školy	17	36	43	45	45
Celkem vysokých škol	45	62	70	73	73

Zdroj: [1]

Tato země je posedlá tituly, uvádí Bluma [4]. V České republice je celkem 73 vysokých škol na 10 milionů obyvatel. Většina vysokých škol si ještě zřizuje pobočky v malých městech, akreditační komise uvádí počet 107. Celkem tedy 180 vyučovacích míst. Připočítáme-li k tomu ještě pobočky zahraničních škol na našem území, tak to vypadá, že je v ČR největší koncentrace vysokých škol na čtvereční kilometr.

Vysoká škola je právnickou osobou s vlastním majetkem, jehož pohyb je pod dohledem správní rady vysoké školy. Základní zákon, který upravuje v ČR oblast vysokého školství, je již zmíněný zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon uvádí některé charakteristiky vysokoškolského vzdělání. Vysoká škola uskutečňuje akreditované studijní programy a programy celoživotního vzdělávání. Stupně vysokoškolského vzdělání jsou bakalářský, magisterský a doktorský. Formy studia uskutečňované vysokoškolskou institucí mohou být: prezenční, kombinovaná nebo distanční forma studia. Členit vysoké školy lze podle Rektora [55] také podle typu poskytovaných studijních programů na vysoké školy:

- **univerzitní:** uskutečňují magisterské nebo doktorské studijní programy a v souvislosti s tím vědeckou a výzkumnou činnost. Mohou uskutečňovat též bakalářské studijní programy.
- **neuniverzitní:** uskutečňují především bakalářské studijní programy. Vysoká škola neuniverzitní se nečlení na fakulty.

V současné době je podle zákona uplatňován princip autonomie vysoké školy a její odpovědnost za dosahované výsledky. Autonomii vysoké školy odpovídají orgány vysoké školy, kterými jsou: akademický senát, rektor, disciplinární komise, správní rada veřejné vysoké školy, kvestor, vědecká rada nebo umělecká rada, či na neuniverzitní vysoké škole akademická rada.

Stát se ale rozhodl, že vysoké školy potřebují větší kontrolu a dohled zvenčí. Jak ale uvádí Balajová [2], univerzitám se to nelíbí. Tvůrci návrhů slibují, že napraví dlouhodobé neduhy českého vysokého školství. Univerzity jsou s nimi v mnoha bodech zajedno, odpor

u vysokoškolských učitelů a studentů však vyvolává snaha posílit kontrolu nad institucemi, které jsou financovány z veřejných peněz, přičemž do této chvíle o nakládání s těmito prostředky rozhodovali téměř výlučně jejich zaměstnanci a studenti. O nutnosti reformy se mluví zhruba posledních šest let, na jaře roku 2011 ministerstvo školství začalo vládní sliby převádět do praxe. Podle Lauder [35] k tomu úřad vedly zejména zhoršující se hospodářské vyhlídky země a další nepříznivé trendy – především souběh ekonomického poklesu a stárnutí populace. Právě na stárnoucí společnost upozorňuje ve svém článku Kazdová [24], podle které tento trend výrazně změní trh práce a vzdělávání. Vysoké školy začnou o studenty více bojovat a podnikový management se bude muset situaci přizpůsobit např. přehodnocením oblasti pracovních podmínek, vzděláváním a zdravotní péčí.

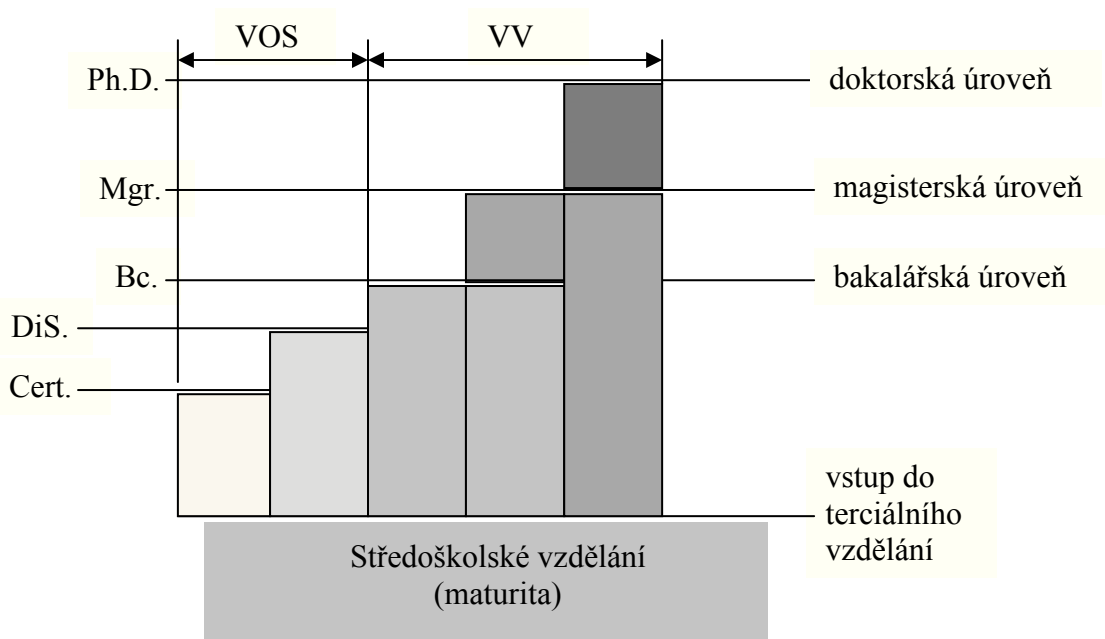
Terciální vzdělávání prodělává na začátku 21. století ve vyspělých zemích stálý růst, počty studentů tak neustále rostou. Důvodem je větší dostupnost vzdělání na univerzitní i neuniverzitní úrovni stále větší skupině obyvatel. Nejdůležitější roli při rozhodování o financování vysokého školství hraje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, jak uvádí Pabian et al. [51]. Bližší informace o financování školství jsou uvedeny v příloze C, která se zabývá financováním vysokého školství s akcentem na aktuální problémy.

2.2.2 Zajišťování kvality vysokého školství

„Zajištění kvality musí být součástí dlouhodobé politiky.“ [27, s. 5]

Výhoda vzdělání se v poslední době stává nezbytností a kvalitní vzdělání zvyšuje šanci získat zaměstnání. Česká republika je součástí Boloňského procesu, za jehož počátek je považován podpis Boloňské deklarace ze dne 19. června 1999 ministry školství. Jak uvádí Šťastná [74], hlavními cíli Boloňské deklarace bylo vytvořit Evropský prostor vysokoškolského vzdělávání. Deklarace byla reakcí na skutečnost, že ve většině evropských zemí došlo k přechodu od elitního modelu vzdělávání na model založený na široké účasti populace do diverzifikovaného terciálního systému. Mezinárodní kontext pro zajišťování kvality v České republice vytváří především tento Boloňský proces.

Intenzivní spolupráce evropských zemí v rámci boloňského procesu vedla v posledním desetiletí k vytvoření Evropského prostoru vysokoškolského vzdělání (EHEA). Základem tohoto procesu jsou podle Kouckého [31] strukturální reformy ve třech hlavních oblastech: v budování systémů zajišťování kvality, ve vzájemném uznávání získaných kvalifikací a kreditů a v tříúrovňové struktuře studijních programů a získaných kvalifikací. Tyto tři úrovně jsou bakalář, magistr a doktor a jejich znázornění je součástí obrázku č. 6 (na další straně), jež ukazuje vyšší systém vzdělání v České republice.



VOS – vyšší odborné studium
 VV – vysokoškolské vzdělání
 Ph.D. – doktor
 Mgr. – magistr
 Bc. – bakalář
 DiS. – diplomovaný specialista
 Cert. – certifikát

Obrázek 6: Vyšší systém vzdělání v České republice

Zdroj: upraveno podle [74]

V rámci Boloňské agendy zajišťování kvality lze za v současnosti nejvýznamnější iniciativu podle Chvátalové et al. [18] považovat implementaci Standardů a postupů pro zajišťování kvality v Evropském prostoru vysokého školství (Standardů ENQA). Výsledný návrh Standardů ENQA byl přijat ministry během setkání v Bergenu v roce 2005 a obsahuje 23 standardů. Základním principem přijatých Standardů ENQA je zohlednění zájmů studentů, zaměstnavatelů a společnosti obecně na kvalitním vysokoškolském vzdělání.

Další významný zdroj pro úvahy o utváření systémů zajišťování kvality vysokých škol představují výstupy z mezinárodního projektu OECD Thematic Review of Tertiary Education, který v roce 2004 zahájil Výbor pro vzdělávání OECD, a Česká republika se do něho zapojila v plném rozsahu. OECD jako vládní organizace poskytuje doporučení vládám svých členských zemí. Současně však jasně formuluje, že jakkoliv jsou doporučení závažná, není povinností je přijmout. Výbor pro vzdělávání OECD předpokládá, že doporučení poskytovaná jednotlivým zemím i globální doporučení budou nejprve široce diskutována a teprve poté vhodně využívána [18].

„V České republice jsme v posledních deseti letech dali při vysokoškolském studiu přednost kvantitě před kvalitou. Teď se to musí změnit.“ [4] Vysoké školy, veřejné i soukromé, celá desetiletí těžily z hladu po vysokoškolském vzdělávání. Na školy ještě do nedávna nastupovaly silné populační ročníky a školy neměly problém s naplněním kapacit. Od roku 2009 se křivka začíná měnit. Jestliže v roce 2009 se do prvních ročníků zapsalo necelých 95 000 studentů, v roce 2015 to bude už pouze 61 750 a v roce 2018 ještě o tisícovku méně. Začne tak boj o studenty. Řešením pro soukromé školy by mohlo být sloučení, čímž se sníží administrativní náklady, a využije se lidský potenciál vyučujících. Nezbytností pro soukromé školy se stane poskytnutí kvalitního vzdělání s dobrým uplatněním na trhu práce. Ani veřejné vysoké školy to nebudou mít snadné. V budoucnu by se mohly vysoké školy rozdělit na badatelské a ostatní vysoké školy by se zaměřily především na výuku a přípravu bakalářů. Tomuto rozdělení by odpovídalo i financování a začala by se hodnotit kvalita, nikoliv kvantita [4].

Všechny instituce mají podle Šebkové [70] zákonnou povinnost provádět pravidelné interní hodnocení, postupy vnitřního hodnocení českých vysokých škol však nejsou v ČR upraveny žádným právním ani koncepčním dokumentem. Jednotlivé vysoké školy rozhodují jednak o procedurách, které pro své hodnocení zvolí, ale také o využití jejich výsledků. Rámec této povinnosti je tak velmi otevřený, a je ponecháno na konkrétní instituci, které hodnotící postupy použijí. Situace na vysokých školách se silně rozrůznila od náhodných hodnocení k velmi dobře propracovaným systémům vnitřního hodnocení kvality. Chvátalová et al. [18] uvádí jako dobře fungující systém na některých institucích EFQM, některé školy užívající ISO 9000 získaly certifikáty pro svoje fakulty, na jiných školách jsou v chodu modely vyvinuté na základě požadavků mezinárodního hodnocení kvality. Akreditační komise však zatím situaci označuje jako neuspokojivou, v níž je možné dobře fungující vnitřní systém zajišťování kvality nalézt pouze na menší části soukromých a veřejných vysokoškolských institucí.

3. PROCESNÍ PŘÍSTUP

„Nejsou to výrobky, ale procesy, kterými jsou tyto výrobky vytvářeny, co přináší podnikům dlouhodobý úspěch. Dobré výrobky nevytvářejí úspěšné podnikatele, ale úspěšní podnikatelé vytvářejí dobré výrobky.“ [15, s. 31] Hammer tak odmítá způsob myšlení, podle kterého firmy mohou být úspěšné jen tehdy, pokud budou mít dobré výrobky a služby. Zdůvodňuje to tím, že výrobky mají omezenou dobu životnosti, a i ty nejlepší postupně zastarávají.

Pojem „proces“ nás provází v běžném životě tak často, že si jeho přítomnost ve sdělení často ani neuvědomujeme. Nejrůznější procesy nás obklopují v každodenním životě v takové blízkosti, že je většina z nás považuje za samozřejmé. Z toho vyplývá, že žijeme ve světě procesů. Jak přistupovat k procesům, aby poskytly maximální užitek a efekt? Těmito a dalšími otázkami se zabývá procesní přístup k řízení.

Procesní přístup je možné chápat jako použití systému procesů v rámci instituce spolu s identifikací procesů a jejich vzájemné působení, nebo jako jejich management.

3.1 Základní definice procesního prostředí

Každý má jistě nějaký rituál, kterým provádí činnosti, jež se pravidelně opakují podle stejného schématu. Jako příklad z běžného života lidí lze uvést každodenní ranní rituál, kterým je snídání. Snídání je považována za důležitou součást dne, neboť je zdrojem energie pro nastartování nového pracovního dne. V oblasti managementu lze tento rituál snídání opsat jiným pojmem, kterým je proces. Aniž si to málokdo uvědomuje, nějaké procesy lidé provádí každý den.

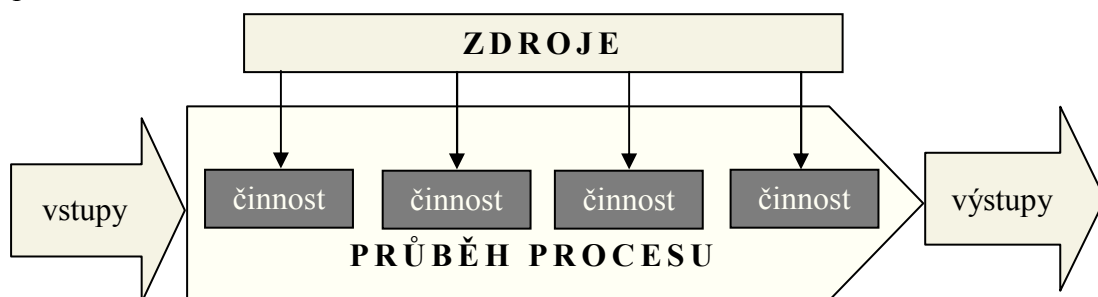
3.1.1 Co je to proces

Jak již bylo naznačeno výše, základním předmětem zkoumání je při procesním přístupu „proces“. Za výchozí stavební prvek procesního přístupu lze tedy chápat proces. Proces lze slovně definovat mnoha způsoby, v odborné literatuře se můžeme setkat s nejrůznějšími definicemi pojmu proces. Následně je uvedeno několik definic, jež tento pojem vystihují:

- Pojem proces znamená podle Šimonové et al. [71] zobecněný pohled na skupiny provázaných činností vytvářejících produkt (výstup), který přináší hodnotu (užitek) externímu nebo internímu zákazníkovi.
- Hammer [15, s. 40 – 41] hovoří o „souboru činností, které vyžadují jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu.“

- Proces je organizovaná skupina vzájemně propojených a organizovaných činností, které společně vedou k jednomu cíli. Procesy samy o sobě nepředstavují cíl. Mají jasný účel, jenž přesahuje a formuluje všechny činnosti v nich obsažené [16].
- Proces je série logicky souvisejících úkolů nebo činností, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být zformován předem definovaný soubor výsledků [68].
- Proces je soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy. Proces lze tedy definovat jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají přidanou hodnotu vstupům a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka [14].
- Cambridgeský slovník [8] hovoří o „sérii postupů, které je třeba vykonat pro dosažení cíle.“

Proces je tedy posloupnost operací, které mohou trvat určitou dobu a zabírat prostor. Proces je možné identifikovat na bázi změn, které provádí ve vlastnostech jednoho nebo více objektů, jež jsou ovlivňovány procesem. Po objasnění pojmu proces je možné interpretovat schéma procesu, které znázorňuje obrázek č. 7. Každý krok procesu přidává hodnotu vzhledem ke kroku předchozímu, lze tedy říci, že jednotlivé činnosti dávají přidanou hodnotu vstupům.



Obrázek 7: Schéma procesu

Zdroj: [14]

Z obrázku je patrné, že proces je možné chápat jako soubor dílčích činností, které přeměňují vstupy na výstupy při spotřebě určitých zdrojů. Jak uvádí Grasseová [14] vstup procesu je představován definovanou vstupní veličinou v zadání, výstup představuje pracovní výsledek činnosti. Vstup, respektive výstup, je ve formě služby či výrobku. Ostatní vstupující veličiny (technika, materiál, pracovníci, pomůcky atd.) jsou zdroje. Výstup procesu je určen zákazníkovi. Subjektem může být osoba, organizace nebo proces, který následuje po procesu, jehož výstup využíváme.

3.1.2 Vstupy a výstupy procesu

Každý proces by měl mít jasně stanoveny vstupy a výstupy, mělo by být přesně určeno, co a kdy do procesu vstupuje, jak probíhá přeměna vstupů a dále kdy a kde dochází k vytvoření závěrečného produktu.

Východiskem procesního řízení je podle Vebera et al. [79] určení objektivně nutných činností, které jsou potřebné k provedení určitého produktu nebo služby a uspořádání těchto činností do logického celku – procesu, jehož výstup je užitečný pro zákazníka. Každý proces je možné charakterizovat vstupem a výstupem.

Vstupy se využívají při spuštění procesu. Podle Šimonové [72] se při průběhu procesu využívají vstupy, přičemž často se jedná o vstupy hmotné (např. materiál na výrobu). Vstupy jsou dodávány dodavateli nebo jsou získány z výstupů předcházejících procesů, neboť výstup z jednoho procesu často představuje vstup do dalšího procesu. Grasseová [14] uvádí, že ke vstupu do procesu je přidána hodnota, respektive je zpracován do výstupu procesu. Rozdíl mezi vstupy a zdroji je ten, že zdroje jsou využívány pro přeměnu vstupů na výstupy.

Výstup z procesu je podle Šimonové [72] produkt (výrobek, služba), který je určen pro zákazníka. Produkt v sobě vždy obsahuje přidanou hodnotu, tzn. hodnotu přidanou vstupům v průběhu procesu. Je-li výstup používán jako vstup do dalšího procesu, pak podle Grasseové [14] tento výstup musí být shodný se vstupem do následného procesu, musí být tedy zaručena efektivnost. Efektivnost procesu určuje, do jaké míry jsou realizované výstupy z procesu shodné s výstupy požadovanými.

Model systému poukazuje na to, že celá činnost v procesním systému dává impulsy na neustálé zlepšování ve společnosti. Zákazník hraje důležitou roli při definování požadavků v procesním systému. Po odevzdání služby nebo produktu by měla organizace zjistit spokojenost zákazníka, jak hodnotí, zda instituce splnila jeho očekávání a vyhověla jeho požadavkům. Tato reakce zákazníka poskytuje cennou zpětnou vazbu odpovědné osobě, kterou je vlastník procesu. Vlastníka procesu vymezuje Šimonová [72] jako zodpovědnou osobu za proces a zejména za konečnou kvalitu výsledku procesu. Vlastník procesu má pravomoc k provedení kroků ke zlepšení procesu, tedy ke zlepšení kvality konečného produktu.

3.1.3 Hranice procesu

Abychom byli schopni oddělit procesy od okolního prostředí a pracovat na jejich analýze, popisu, či navrhovat a implementovat změny, je třeba procesní prostředí strukturovat

a označit, co do zpracovávaného procesu spadá a co je již za hranicí momentálního hlediska. Nemusí to nutně znamenat, že vše, co je vně procesu, opomeneme. Výsledkem by mělo být jasné stanovení toho, co tvoří oblast našeho zájmu a co z tohoto pohledu považujeme za okolní prostředí. Definice ohraničení procesu je většinou součástí zadání zlepšovateľského projektu a jejím účelem je vymezení oblasti působení konkrétní iniciativy a zefektivnění komunikace mezi členy týmu a ostatními zájmovými skupinami projektu [68].

Proces musí mít podle Šimonové [72] přesně vymezený začátek a konec, musí mít stanovenou skladbu, spolupráci a návaznost probíhajících činností, musí být zřejmá návaznost na jiné procesy. Začátek, průběh a konec procesu je jednoznačně určen jeho činnostmi, proces tedy nemá souvislost s organizační strukturou, ale průběh podnikového procesu postupuje skrz organizační strukturu organizace.

Hranice procesů jsou určovány primárními vstupy, které dávají podnět k zahájení procesů, a výstupy, které se objevují na jejich konci a slouží primárním zákazníkům. Jakmile je proces zahájen, vyžaduje řadu sekundárních vstupů, které se do něj začleňují. Může se jednat například o manažerské informace, jež jsou zabezpečovány oddělením informačních systémů. Stejně existují vždy i sekundární výstupy, které nejsou nejvýznamnějším účelem daného procesu a vznikají jako jeho vedlejší produkty [71].

S hranicí procesů souvisí také účel procesu, kterým je uspokojení požadavků zákazníků, přičemž v každém procesu mohou existovat zákazníci až pěti různých typů [71]:

- *primární zákazníci* (interní): lidé, jež jsou příjemci primárních výstupů;
- *sekundární zákazníci* (interní): příjemci sekundárních výstupů a nacházejí se mimo proces;
- *nepřímí zákazníci* (interní): nedostávají primární výstupy, ale jsou další na řadě, takže negativně pociťují chybovost či opožděnost těchto výstupů;
- *externí zákazníci* (externí): lidé mimo podnik, kteří výstupy procesu dostávají (distributoři, maloobchodníci, obchodní zástupci);
- *spotřebitelé* (externí): nepřímí externí zákazníci.

Procesní přístup k řízení organizace přinesl nový pohled na tvorbu výstupu i na zákazníka. Je známo, že zákazník je v současné době ten, kdo formuje vývoj trhů a poptávka po produktech nebo službách už většinou nepřevyšuje odbyt. Firmy se tak musí snažit hledat co nejlepší zákaznické řešení a na prvním místě se zabírat otázkou „komu“ nabídnout, namísto prvotního „co“ nabídnout.

3.2 Procesní model

Kromě snahy o definování klíčových pojmů, jež s procesním prostředím souvisí, se také nabízí otázka: jaké procesy v organizaci existují a jak můžeme tyto procesy nejlépe klasifikovat?

Existuje více modelů dělení procesů, nejčastější dělení procesů je na procesy klíčové a podpůrné, jež Řepa [58] označuje jako Globální model procesů. Model je v principu jeden pro celý systém procesů. Z důvodu přehlednosti může být plošně rozdělen na různé oblasti. To je uvedeno na příkladu částí globálního modelu procesů univerzity, který je součástí přílohy D. Procesy univerzity jsou uvedeny jako příklad z toho důvodu, že výsledky práce budou zaměřeny na univerzitní prostředí. Model rozlišuje [58] [71]:

- **hlavní procesy:** poskytují základní typový produkt, přinášejí hodnotu. Jsou to ty procesy, z nichž je organizace živa. Tyto klíčové procesy přímo ovlivňují úspěšnost organizace a spokojenost externích zákazníků a realizují vztah k zákazníkům, zaměstnancům, ke státu, k dodavatelům a k majitelům. Příkladem klíčového procesu může být proces vzdělávání uvedený v příloze D.
- **podpůrné procesy:** jejich existence je odůvodněna tím, že poskytují nějaké služby jiným procesům (hlavním nebo i podpůrným). Podpůrné procesy zabezpečují fungování organizace, ovlivňují efektivnost a účinnost realizačních procesů, potřeby a očekávání zainteresovaných stran. Právě podpůrné procesy v oblasti terciálního vzdělávání budou předmět analýzy v praktické části práce. Jako příklad podpůrných procesů lze uvést správu finančních, lidských, informačních a materiálně technických zdrojů.

Hlavní a podpůrné procesy můžeme ještě doplnit o **procesy řídicí**. Řídicí procesy tvoří pomyslnou střechu nad ostatními podnikovými procesy, slouží k jejich koordinaci. Podle Grasseové [14] řídicí procesy určují a zabezpečují rozvoj a řízení výkonu společnosti a tvoří podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že zajišťují celistvost a fungování organizace. Jak uvádí Šimonová [72], řídicí procesy obsahují činnosti spojené s vymezením strategických cílů podniku a se zajištěním realizace těchto cílů v rámci celého podniku. Řídicí procesy jsou také označovány jako manažerské procesy a zabezpečují, že poslání organizace je naplňováno kvalitně a v souladu s regulátory řízení. Procesní pohled na manažerské činnosti se však v institucích uplatňuje jen zřídka, vzhledem k jejich obtížné uchopitelnosti. Členění procesů na hlavní, podpůrné a řídicí zachycuje obrázek č. 8 (na další straně).



Obrázek 8: Základní členění procesů

Zdroj: [14]

Podpůrné, řídicí a hlavní procesy jsou přítomny ve všech institucích. V některé literatuře se však můžeme setkat ještě s další kategorií procesů, a to vedlejšími procesy. Výstupy vedlejších procesů, stejně jako výstupy hlavních procesů, mají své zákazníky v externím prostředí společnosti, jejich úloha v instituci však není naplnit strategické cíle společnosti.

3.3 Procesní řízení

V rámci procesního přístupu k řízení podniku považujeme podnik za soubor obchodních a výrobních procesů, které překračují jednotlivá oddělení v organizaci a dodávají své výstupy zákazníkovi (jak externímu, tak internímu). Podstatná je tedy orientace na zákazníka a jeho potřeby, sledování ekonomických ukazatelů, zejména zisku, by však nemělo být opomenuto [71].

Procesní přístup k řízení umožňuje instituci reagovat na rozdílné požadavky zákazníků, při zvýšení hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti procesů a činností v organizaci, a to [14]:

a) způsobem, který:

- definuje pracovní postup (proces) jako ucelený sled činností napříč organizací;
- pro každý proces definuje jeho vstupy, výstupy a zdroje;
- definuje osobní zodpovědnost za proces i za každou činnost;
- nastavuje systém měření výkonnosti procesů;
- sleduje a vyhodnocuje každý proces.

b) tak, aby:

- byla dodržována kvalita výsledků procesů daná měřenými ukazateli a jejich parametry;

- byly optimálně využívány dostupné zdroje;
- byla průběžně zvyšována výkonnost organizace dle předem známých měřených ukazatelů.

Celá řada známých a běžně využívaných filozofií a metod ke zvyšování výkonnosti a úspěšnosti organizace v sobě zahrnuje procesní přístup, jako např. Demingův cyklus (PDCA cyklus), ISO normy řady 9000, Systémy managementu jakosti. Dále Balanced Scorecard , Model EFQM a Model CAF, o kterých je pojednáno v příloze E. Procesní přístup znamená důsledné prosazování a nasazení známých metod ve všech pracovních postupech, u vzájemně sladěných cílů, se všemi zaměstnanci, po neomezenou dobu a za trvalé podpory top managementu [14].

3.4 Model zralosti CMM

Procesní přístup umožňuje provádět zvyšování efektivnosti a kvality instituce. V rámci procesního řízení je užitečné zapojit hledisko zralosti (vyspělosti) procesů. K tomu slouží Capability Maturity Model (CMM), překládaný jako model zralosti, který byl integrován do společného rámce CMMI (Capability Maturity Model Integration). Jak uvádí Šimonová [72] model je zaměřen na postupné procesní zlepšování, přičemž se jedná spíše o postupné kroky, nikoliv o skokové inovace. Tyto kroky prezentují určité úrovně vyspělosti instituce, přičemž úroveň procesní zralosti je definována svými specifickými vlastnostmi, které slouží jako základ pro hodnocení a srovnávání. Úrovně jsou sestaveny nejčastěji do pětistupňové škály, kterou zachycuje tabulka č. 2.

Tabulka 2: Škála hodnocení vyspělosti CMMI

Úroveň vyspělosti procesu	Specifické vlastnosti
1 - výchozí	Procesy jsou chaotické s nepředvídatelnými náklady.
2 - řízeno	Procesy jsou plánovány a vykonávány v souladu s podnikovou strategií. Procesy jsou monitorovány, řízeny a revidovány.
3 - definováno	Procesy organizace jsou zdokumentovány.
4 - měřeno	Procesy mají určeny kvantitativně charakterizované cíle pro sledování kvality a výkonu.
5 - optimalizováno	Procesy jsou trvale zlepšovány, existuje inovační cyklus na procesech a řízení.

Zdroj: upraveno podle [48] [72]

Metodika CMMI neslouží k hodnocení toho, zda procesy realizované institucí jsou potřebné, ale pomáhá k jejich postupnému zlepšování a posuzuje stupeň jejich formalizace. Je

důležité si uvědomit, že u menších institucí či méně složitých procesů postačuje i nižší úroveň vyspělosti.

3.5 Štíhlá administrativa

„Důsledkem rozvoje informačních technologií je, že každá organizace produkuje a uchovává spoustu dat, informací a znalostí, které existují v nejrůznějších formách, od strukturovaných dat uložených v relačních databázích, přes digitální a listinné dokumenty, e-maily, faxy, zvukové záznamy, obrázky, fotografie, výkresy, webové stránky až po znalostní databáze a archivy.“ [34, s. 22]

S ohledem na zaměření praktické části této práce, jejímž předmětem budou administrativní a podpůrné procesy, je vhodné zmínit hlavní cíle štíhlé administrativy, mezi něž patří bezchybné procesy a vyšší efektivnost administrativních procesů. Za hlavní formy plýtvání v administrativě lze považovat [29]:

- **nadbytek informací, jejich příprava a zpracování** – další proces, zprávy a protokoly, které nikdo nečte, zbytečné kopie, informace, jež v daném čase nejsou potřebné.
- **přeprava zbytečných informací** – přenášení dokumentů k podpisu, ke kopírování, nošení šanonů aj.
- **zbytečný pohyb na pracovištích** – lidé sedí ve vzdálených prostorách, hledání podkladů, nevhodné rozvržení.
- **hledání, čekání** – nespolehliví spolupracovníci, kteří neplní termíny, nedostupnost přístrojů, faxy, e-maily, dopisy, čekání na odpověď nebo rozhodnutí šéfa.
- **složité postupy nebo nesprávná práce** – byrokratické směrnice, špatné nastavení software a jeho neznalost, zábava na internetu, psaní zbytečných reportů, zdvojené zadávání informací, přelévání dat mezi různými programy.
- **zásoby** na stolech, v odpadkových koších a počítačích, položky čekající na zpracování, nepřečtené e-maily, podklady z ukončených projektů, nepotřebné databáze.
- **chyby** – v papírech a v informačních systémech, nečitelné faxy, neúplné specifikace, chybná data, pravopisné chyby, nedostatečně definované úkoly.

Je důležité nepodceňovat administrativní procesy, neboť mohou mít vliv na hlavní činnosti v instituci. Pro vyšší efektivnost vykonávané administrativní práce lze optimalizovat pracoviště, což může zlepšit komunikaci a plynulý tok práce. Instituce, ve které jsou administrativní procesy dobře nastaveny, má větší předpoklad úspěšnosti a konkurenceschopnosti.

4. CHARAKTERISTIKA FAKULTY EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

Hodnocení efektivnosti dané instituce je nejlepší provést rozdělením organizace na vrcholové řídicí procesy, hlavní procesy a podpůrné a administrativní procesy. Praktické hodnocení efektivnosti bude provedeno na **Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice** a bude zaměřeno na stávající systém řízení podpůrných a řídicích procesů, nikoliv na procesy hlavní (tedy věda a výzkum, vzdělávání a společenská role univerzit).

Fakulta ekonomicko-správní (FES) je jednou ze sedmi fakult Univerzity Pardubice a zároveň fakultou nejpočetnější. Od svého vzniku prošla značným vývojem, který je prokazatelně vidět na počtu studentů, jejichž počet se za dobu od vzniku fakulty mnohonásobně zvýšil.

4.1 Přehled základních kvantitativních ukazatelů FES

Fakulta ekonomicko-správní je vysokoškolskou institucí, která v současné době poskytuje vzdělání téměř 2 500 studentům. Tento údaj je součástí tabulky č. 3, jež obsahuje také další základní kvantitativní údaje o FES, které je vhodné hned na počátku vymezit. Zdrojem informací pro zpracování tabulky byla především Výroční zpráva o činnosti FES 2011 a Výroční zpráva o hospodaření FES 2011, údaje v tabulce se tak vztahují k 31. 12. 2011.

Tabulka 3: Základní charakteristika instituce

Typ instituce	Veřejná vysoká škola
Celkové neinvestiční výnosy	122 056 000 Kč
Celkové neinvestiční náklady	121 714 000 Kč
Hospodářský výsledek	342 000 Kč
Celkové investiční příjmy	10 862 000 Kč
Celkové investiční výdaje	3 193 000 Kč
Konečný zůstatek fondů	32 993 000 Kč
Počet studentů	2470
Počet akreditovaných studijních programů	4
Počet oborů	20
Počet přijatých grantových projektů	17
Finanční objem přijatých grantových projektů	24 286 000 Kč
Vydané publikace	196
Celkový přepočtený počet pracovníků	95,8
Přepočtený počet akademických pracovníků	76,2
Přepočtený počet ostatních pracovníků	19,6
Průměrná mzda pracovníků FES	33 447 Kč

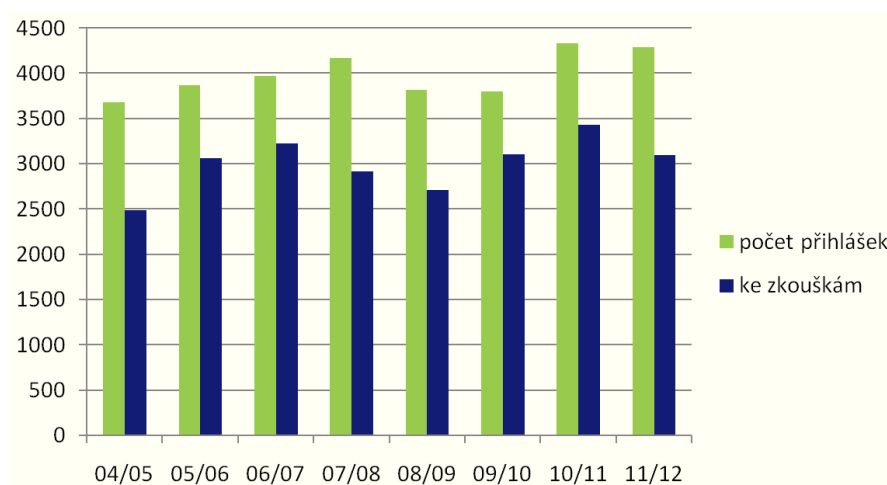
Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Vznik a vývoj FES

Jako zdroj informací pro zpracování této kapitoly sloužil Zpravodaj Univerzity Pardubice, titul Deset let Fakulty ekonomicko-správní a výroční zprávy FES z let 2004 – 2011.

Historie FES se píše od roku 1991, kdy vedle fakulty chemicko-technologické vznikla fakulta územní správy. FES je tak druhou nejstarší fakultou Univerzity Pardubice, kde ve svých počátcích studovalo v jednom studijním oboru 50 studentů. Významným mezníkem ve vývoji fakulty se v roce 1995 stalo získání akreditace pro pětileté magisterské studium v oboru ekonomicko-správním. Na fakultě postupně docházelo ke změnám organizačním i úpravám studijních plánů, které bylo provázeno zlepšováním materiálního vybavení fakulty, zejména výpočetní technikou a bohatým softwarem.

Fakultu k roku 2011 opustilo 6 678 kvalifikovaných absolventů s bakalářským titulem nebo titulem „inženýr“, který lze získat absolvováním magisterského studia. Zájem o studium se na FES od doby svého vzniku neustále zvyšoval a v současné době je o studium na fakultě stále velký zájem. Obrázek č. 9 znázorňuje zájem o studium na FES do prezenční i kombinované formy studia příslušného akademického roku.



Obrázek 9: Zájem o studium na FES

Zdroj: vlastní zpracování

V současné době je studium na fakultě realizováno ve čtyřech studijních programech, kterými jsou: Hospodářská politika a správa, Systémové inženýrství a informatika, Ekonomika a management a Aplikovaná informatika. Fakulta se snaží o budování spolupráce se zahraničními i domácími subjekty a velkou pozornost věnuje také vědecko-výzkumné činnosti.