

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Efektivní řízení instituce

Bc. Pavlína Plášilová

**Diplomová práce
2014**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavčina Plášilová**
Osobní číslo: **E12538**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Efektivní řízení instituce**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je pomocí dostupných metod analyzovat efektivnost hospodaření vybrané instituce a definovat kritéria a zásady efektivní činnosti.

Zásady:

- Stanovení cíle práce.
- Vymezení základních pojmů.
- Pojetí efektivnosti.
- Zhodnocení efektivnosti vybrané instituce.
- Vyhodnocení, závěry a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: Grada, 2012.

JANOÚT, J. Náklady a hospodárnost podniku. Praha: Státní nakladatelství technické literatury, 1989.

KOLLER, T, GOEDHART M. a WESSELS D. Valuation: measuring and managing the value of companies. Hoboken: John Wiley, 2010.

MLČOCH, J. Systémové hodnocení efektivnosti investičního rozvoje. Praha: Státní nakladatelství technické literatury, 1986.

SVATOŇ, Jan. Člověk, řízení a instituce. Brno: Masarykova univerzita, 1991.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Jaroslav Pakosta, CSc. 

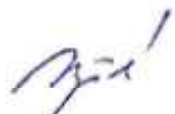
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:


27. listopadu 2013

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2014


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

L.S.


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

V Pardubicích dne 27. listopadu 2013

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.

V Pardubicích dne 30.4.2014

Bc. Pavlína Plášilová

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.

Dále bych ráda poděkovala tajemníkovi Provozně ekonomické fakulty MENDELU Ing. Jaroslavu Pakostovi za ochotu a poskytnutí informací potřebných při zpracování diplomové práce. Rovněž bych ráda poděkovala rodině, příteli a přátelům za podporu, trpělivost a důvěru v průběhu studia na vysoké škole.

ANOTACE

Diplomová práce zkoumá efektivitu podpůrných a řídicích procesů na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity. Práce je rozdělena do dvou částí. První část se zabývá definicí teoretických pojmů a představením prostředí vysokých škol. V druhé části je provedena analýza efektivity řídicího systému fakulty. Na závěr jsou na základě zjištěných výsledků formulovány návrhy a doporučení ke zlepšení současného stavu.

KLÍČOVÁ SLOVA

efektivnost, hospodárnost, účelnost, instituce, univerzita, podpůrné procesy, zdroje

TITLE

Effective management of the institution

ANNOTATION

This thesis examines efficiency of supporting and control processes at the Faculty of Business and Economics, Mendel University in Brno. Thesis is divided into two parts. The first part deals with the definition of theoretical concepts and performance of the university environment. In the second part there is analyzed efficiency of control system of faculty. At the end of thesis there are formulated proposals and recommendations to improve current situation.

KEYWORDS

efficiency, economy, effectiveness, institution, university, supporting processes, resources

OBSAH

ÚVOD	10
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	11
1.1 EFEKTIVNOST	11
1.2 ÚČELNOST	15
1.3 HOSPODÁRNOST	16
1.4 KONCEPT 3E	17
1.5 INSTITUCE	18
1.6 ZDROJE	21
1.7 PROCESNÍ PŘÍSTUP	22
2 ŠKOLSKÁ INSTITUCE	28
2.1 ŠKOLSKÝ SYSTÉM V ČESKÉ REPUBLICE	30
2.2 TERCIÁRNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE	31
2.3 SOUČASNÉ PROBLÉMY VYSOKÉHO ŠKOLSTVÍ	38
3 PRAKTICKÁ ČÁST	44
3.1 CHARAKTERISTIKA PROVOZNĚ EKONOMICKÉ FAKULTY	44
3.2 METODIKA VÝZKUMU	48
3.3 VLASTNÍ ANALÝZA	51
3.3.1 Kategorie řízení	51
3.3.2 Kategorie zdrojů	74
3.3.3 Souhrnné výsledky	84
4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	86
4.1 OBLAST ŘÍZENÍ	86
4.1.1 Příklady dobré praxe	86
4.1.2 Příklady špatné praxe	87
4.1.3 Návrhy a doporučení	87
4.2 OBLAST ZDROJŮ	89
4.2.1 Příklady dobré praxe	89
4.2.2 Příklady špatné praxe	89
4.2.3 Návrhy a doporučení	90
ZÁVĚR	91
ZDROJE	93
SEZNAM PŘÍLOH	98

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Typy interních a externích institucí	21
Tabulka 2: Počet vysokých škol	36
Tabulka 3: Veřejné výdaje na vysoké školy v ČR v období 2003-2012	38
Tabulka 4: Stupně hodnocení používané při sebehodnocení PEF	50
Tabulka 5: Hodnotící škála při vyhodnocení dotazníku	51
Tabulka 6: SWOT analýza PEF	58
Tabulka 7: Věková a kvalifikační struktura zaměstnanců PEF v roce 2012	81
Tabulka 8: Souhrnné výsledky hodnocení za dílčí oblasti řízení na PEF.....	84

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Matice efektivnosti	13
Obrázek 2: Schéma konceptu 3E	18
Obrázek 3: Základní schéma podnikového procesu	23
Obrázek 4: Základní členění podnikových procesů.....	26
Obrázek 5: Náklady a výnosy terciárního vzdělání v životním cyklu	29
Obrázek 6: Počet obyvatel s terciárním vzděláním v jednotlivých zemích OECD (2011) .	32
Obrázek 7: Roční veřejné výdaje na studenta na vysokých školách (2010).....	40
Obrázek 8: Počet studentů VŠ v prezenční formě studia v letech (2002-2013)	42
Obrázek 9: Počet studentů VŠ v distanční a kombinované formě studia (2002-2013)	42
Obrázek 10: Vývoj počtu studentů PEF v letech 1999 – 2012.....	45
Obrázek 11: Počet uchazečů a jejich úspěšnost v přijímacím řízení 1999-2012.....	46
Obrázek 12: Souhrn kladných tvrzení Strategické a dlouhodobé řízení PEF.....	59
Obrázek 13: Souhrn kladných výroků Vnitřních pravidel PEF	62
Obrázek 14: Souhrn kladných výroků Operativní řízení	65
Obrázek 15: Souhrn kladných výroků Projektové řízení.....	70
Obrázek 16: Souhrn kladných výroků procesní řízení.....	73
Obrázek 17: Souhrn kladných výroků Finance.....	78
Obrázek 18: Kvalifikační struktura akademických a vědeckých pracovníků (2012).....	81
Obrázek 19: Souhrn kladných výroků Lidské zdroje	82
Obrázek 20: Pavučinový graf souhrnných výsledků hodnocení.....	85

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

apod.	a podobně
AS	akademický senát
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
ECTS	European Credit Transfer Systém (kreditní systém)
EFIN	efektivní instituce
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
IGA	Interní grantová agentura
IS	informační systém
IT	informační technologie
Kč	koruna česká
max.	maximálně
MENDELU	Mendelova univerzita
min.	minimálně
mld.	miliarda
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
např.	například
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
PEF	Provozně ekonomická fakulta
resp.	respektive
RIV	rejstřík informací o výsledcích
Sb.	sbírka
tj.	to je
tzv.	takzvaný
USA	Spojené státy americké
USD	americký dolar
VŠ	vysoká škola

ÚVOD

V současném světě dochází k postupné transformaci naší společnosti. Tzv. „průmyslová“ společnost se stává společností „znalostní“, která je typická touhou lidí po vědění, vzdělání a rostoucí kvalifikaci. K zásadní změně dochází díky mnoha okolnostem, jako jsou technologické změny, ekonomické změny, proměna trhu práce a přeměna sociální kultury. Za znalostní společnost je nazýván takový stav, kdy vědění vstupuje do tržního procesu jako prvek, který přináší vyšší zisk než klasická průmyslová výroba. Vyšší přidaná hodnota je tak získávána zúročením informací a znalostí než spotřebou materiálu. V tomto typu společnosti neustále narůstá úroveň vzdělání.

Vyšší vzdělanost lidí je důležitým prvkem hospodářského růstu. Pozitivně působí i na využívání výsledků technického pokroku či na zlepšování řízení v organizaci a specializaci výroby. Základním stavebním kamenem vyspělosti a konkurenceschopnosti dané země je úroveň terciárního vzdělání. Jak tvrdí Keller [4] v dřívějších dobách byli vysokoškoláci na trhu práce bezkonkurenční a disponovali třemi výhodami: vzděláním, diplomem, který dřívější generace nevladnily, a nástupem do rozjeté ekonomiky, ve které se ihned našlo pro každého uchazeče s diplomem vyhovující pracovní místo (jednalo se převážně o státní správu). Současní absolventi vysokých škol to mají o něco horší. Ztratili svoji konkurenceschopnost na pracovním trhu, protože vysokoškolské diplomy mají už i starší generace. Česká i evropská ekonomika v současnosti stagnuje a soukromá sféra tak nevytváří dostatek vhodných pracovních míst. Rovněž ani státní správa není schopna absorbovat všechny absolventy. Přesto je však mladým lidem neustále vtlokáno, že vysokoškolský titul je vstupenkou do pracovního ráje a nastává tak jakási masifikace vysokoškolského vzdělání.

Na základě výše uvedených potíží je české vysoké školství často diskutovaným tématem. Od roku 2006 se Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy snaží provést reformu českých vysokých škol, která se však setkává z různých stran s tvrdou kritikou. Reforma má zajistit i změnu financování vysokých škol, která je zaměřena na větší autonomii v hospodaření s finančními prostředky. Školy tak mají nelehký úkol zajistit stejně, či ještě více kvalitní vzdělávání ze stejného objemu finančních nástrojů. Tohoto cíle lze dosáhnout nastolením efektivního, hospodárného a účelného způsobu řízení instituce a využitím dostupných zdrojů.

Cílem diplomové práce je analýza současného systému řízení Provozně ekonomické fakulty. Na základě zjištěných silných stránek a nedostatků budou navržena případná doporučení k dalšímu postupu směřujícímu ke zdokonalení podpůrných, administrativních a řídicích procesů.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V první kapitole diplomové práce budou definovány a vysvětleny základní pojmy, které se týkají pojetí efektivnosti. Na začátku kapitoly bude vysvětlen základní pojem efektivnost. Existují další pojmy, které by se mohly zdát jako shodné se slovem efektivnost, ale ve skutečnosti zachycují odlišný a ojedinělý jev a svým charakterem jsou rozdílné. Těmito pojmy jsou myšleny koncepty hospodárnost a účelnost, kterými se následující kapitola bude také zabývat. Tyto tři podobné termíny se někdy nazývají konceptem 3E, tedy economy (hospodárnost), efficiency (účelnost) a effectiveness (efektivita). Metodika 3E nahrazuje ve veřejném sektoru chybějící tržní mechanismus. Budou-li se veřejné instituce držet této metodiky, nebude docházet k plýtvání veřejnými prostředky. Mezi další klíčové pojmy pro tuto diplomovou práci patří i zdroje, které jsou důležité a nezbytné pro efektivní řízení jakékoliv instituce či podniku. Právě podle využití zdrojů se často efektivita měří a hodnotí. Dalším důležitým pojmem je instituce. Celá práce je zaměřena na efektivní řízení školské instituce, a proto je na místě i přesná definice tohoto státního zařízení. Praktická část je prováděna na základě analýzy administrativních a podpůrných procesů, jejichž vymezení bude v první části také rozebráno.

1.1 Efektivnost

„Efektivnost využití zdrojů ve veřejném sektoru – stejně jako v soukromém sektoru – je otázkou míry a právě ekonomická analýza může napomáhat při hledání nejlepších řešení.“

R.A a P.B. Musgrave [14]

Vymezení pojmu efektivnost je složitým a náročným procesem. Patří mezi klíčové termíny ekonomie. Efektivnost (efficiency) je někdy nazývána také jako účinnost, efektivita či produktivita. Neexistuje její jednotná definice, která by byla všeobecně přijímána. Různí autoři nahlíží na efektivnost z různých pohledů a uvádí i její rozdílná vymezení. Zde je uvedeno několik odlišných definic.

Efektivnost v sobě nezahrnuje pouze vnitřní racionalitu použití výrobních zdrojů, ale do daného hodnocení vnáší i požadavek účelnosti uskutečněných výkonů vzhledem k okolí. Je to vztah, v němž se navzájem porovnávají vynaložené naturální a hodnotové vstupy a dosažené naturální a hodnotové efekty. To zcela odpovídá příčinnému vztahu v průběhu výrobního a nákladového procesu, protože dosažené efekty lze považovat za konečnou příčinu vynaložení výrobních činitelů [12].

Stav ekonomické efektivity představuje situaci, kdy jednotlivé volby mezi cíli a mezi alternativními způsoby jejich dosažení jsou činěny tak, že je dosahováno maximálního celkového prospěchu z disponibilních zdrojů společnosti.[17]

Efektivnost investice je vztah mezi přírůstkem národního důchodu, který je zabezpečen provozem podle navrhovaného řešení, a tzv. jednorázovými náklady, které jsou nezbytně vynaloženy k pořízení potřebných základních prostředků a zásob. [20]

Efektivnost je podle Streckové [33, str. 99] „*výsledkem vztahu mezi velikostí výstupů, vkládaných do realizace tohoto jevu či procesu, a velikostí výstupů, které z realizace tohoto jevu vychází.*“

České zákony, konkrétně zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, definují efektivnost jako použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosů plněných úkolů v porovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění. [50]

Z dříve uvedených definic vyplývá, že efektivnost je obecně chápána jako porovnání či vztah mezi účinky a nároky, mezi výstupy činnosti a vstupy vynaloženými na tuto činnost, konkrétněji vztah např. mezi náklady a ziskem. Nejjednodušeji se efektivnost označuje jako „dělání věcí správnou cestou“. Při efektivnosti se podniky či instituce snaží dosahovat buď maximalizace zisku, nebo minimalizace nákladů.[44]

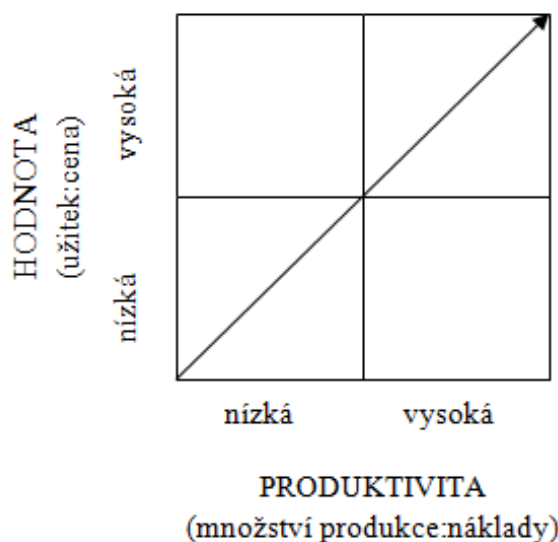
Jak uvádí Malý [17], v rámci ekonomického myšlení je efektivnost vynaložených prostředků vzhledem k dosažení daných cílů povýšena na základní kritérium racionality a nachází se v samém středu hodnocení organizace procesu veřejné a sociální politiky. Dosahování efektivnosti se může hodnotit z několika aspektů. Mezi tyto hodnotící aspekty lze zařadit [7]:

- **využití zdrojů** – cílem je optimalizace kapitálových, personálních, hmotných a jiných zdrojů
- **dosažení cílů** - hodnotí se dosažená skutečnost vzhledem k původnímu plánu
- **interní funkce** – zjišťuje se efektivnost interních činností (vynaložení zdrojů vzhledem k dosažení cílů)
- **účastníci procesu** (stakeholders) – hodnotí se, jak strategie a strategický proces uspokojuje všechny účastníky (majitele, věřitele, zaměstnance, zákazníky,...)
- **změny prostředí** – hodnotí se efektivnost dosažení cílů při změnách prostředí

Efektivnost je ekonomický termín, na který můžeme pohlížet ze dvou pohledů. Efektivnost má charakter **transfinitivní**, který přesahuje hranice jednotlivých oblastí činnosti a prvků

systemu. Míra efektivity odráží vše, co se ve firmě i v jejím nejbližším okolí uskuteční. Na druhé straně má charakter **dichotomický**, který je rozdělen na dva aspekty, je na něj nahlíženo ze dvou stránek. První stránka se nazývá míra hospodárnosti. Vypočítá se jako podíl výstup:vstup a označuje se h' . Zachycuje, kolik jednotek výstupu bylo vyprodukováno z jednotky vstupu. Druhou stránku dichotomického charakteru efektivity představuje míra účelnosti, označována jako u' . Pomocí této míry se určuje množství užitečných efektů, které na sebe výstupy váží, tj. jak byl naplněn účel ekonomické aktivity. Míra účelnosti se vypočítá jejich vzájemným poměrem, čili užitečný efekt:výstup. Pokud se tyto dvě stránky efektivity vynásobí, výsledek představuje souhrnnou míru efektivity označovanou e' . [14]

Efektivnost je považována za funkci tvořenou hodnotou a produktivitou. V hodnotě je zachycen poměr kvality k ceně a má vztah především k hodnocení užítka spotřebitele. Produktivita představuje podíl objemu výroby a nákladů a je předmětem hodnocení firmy. Na Obrázku 1 je zachycen právě tento vztah mezi oběma stránkami efektivity, a to hodnotou a produktivitou. Tento vztah se v grafické podobě nazývá matice efektivity. Graf je založen na klasické přímé úměře. Čím více dokáže firma uspokojit obě stránky matice, tím více firma funguje efektivněji. Neboli čím má větší produktivitu, tím dosahuje vyšší hodnoty.



Obrázek 1: Matice efektivity

Zdroj: upraveno podle [14]

Tato diplomová práce se zaměřuje na hodnocení efektivity v řízení školské instituce, která je součástí veřejného sektoru. Proto je nutné poznamenat, že řízení a zajišťování efektivity veřejného sektoru značně komplikuje tzv. X-eficiency (technická neefektivnost).

Tento termín představuje situaci, kdy daný subjekt neminimalizuje své celkové náklady, takže skutečný výstup z daných použitých vstupů nedosahuje maximální možné velikosti. To, že ve veřejném sektoru působí tendence k neefektivnosti, neznamená, že veřejný sektor je sám o sobě neefektivní. Tato neefektivnost je dána především rozhodovací situací, kdy nevládník peněz rozhoduje o jejich užití ve prospěch cizích subjektů. Ve veřejném sektoru je tato situace nejčastější a potenciale nejméně efektivní. Úředník není zainteresovaný do tvorby zdrojů, jelikož nejsou v jeho vlastnictví, a služby, které vytváří a poskytuje, jsou také realizovány mimo jeho zájem. Dalšími možnými příčinami neefektivnosti veřejného sektoru mohou být [14]:

- absence působení kategorie zisku
- absence potřebných tlaků na náročnost v alokaci zdrojů a kvalitu výstupů
- jednoduše kvantifikované vstupy v protikladu se složitou kvantifikací výstupů
- zprostředkovanost vztahů mezi placením daní a spotřebou
- absence konkurence

I když ve veřejném sektoru působí všeobecně spíše faktory vedoucí k neefektivnosti, je nutno dodat, že existují i faktory vedoucí k efektivnosti tohoto sektoru. Efektivně působící faktory se obecně dělí do dvou skupin, a to na vnější a vnitřní.

Vnější faktory efektivnosti jsou ty, které působí na veřejný sektor z vnějšku, z jeho okolí. Ty se dále dělí do dvou skupin podle míry intenzity vlivu samotného veřejného sektoru na jejich strukturu a obsah. Do první skupiny faktorů, které nemohou být veřejným sektorem příliš ovlivněny, patří politické uspořádání společnosti a fungování tržního sektoru. Do druhé skupiny patří ty faktory, které veřejný sektor může ovlivnit, především konkurenční prostředí mezi institucemi a financování veřejného sektoru podle jeho výkonů a užitků.

Vnitřními faktory efektivnosti nazýváme takové faktory, které jsou v kompetenci veřejného sektoru. Tyto činitele objektivně existují a záleží pouze na samotném veřejném sektoru, zda je využije či nikoliv. Záleží tedy jen na jeho úrovni řízení. Do této kategorie patří věda a technika, struktura veškerých činností, všechny formy dělby práce, kvalifikace pracovníků, iniciativa pracovníků a systém řízení.[33]

S termínem efektivnost je v ekonomii velice často spojován i pojem efektivní trh. Efektivní trh je takový trh, kde jsou informace investorům obecně a levně dostupné a veškeré relevantní a zjištělné informace se odrážejí v cenách cenných papírů obchodovaných na tomto trhu. Brealey [3] definuje podle Harryho Robertse tři úrovně tržní efektivnosti. První úroveň se nazývá slabá forma efektivnosti a představuje situaci, kdy ceny cenných papírů odrážejí

veškeré informace obsažené v záznamu o minulých cenách. Druhá forma efektivnosti, nazývaná polosilná, popisuje případ, kdy ceny odrážejí informace nejen o minulých cenách, ale i všechny ostatní publikované informace (např. oznámení výnosů a dividend, změny účetních metod a fúze). Poslední úroveň zachycuje situaci, kdy ceny cenných papírů odrážejí jak veřejně dostupné informace, tak i veškeré informace, které mohou být získány pečlivou a důkladnou analýzou společnosti a ekonomiky. Tato úroveň se nazývá silná forma efektivnosti.

1.2 Účelnost

Vztah a rozdíl mezi pojmy účelnost a efektivnost zachycuje citát od slavného amerického ekonoma Petera Ferdinanda Druckera:

„Efficiency is doing things right, effectiveness is doing the right things.“

Peter F. Drucker

Do českého jazyka lze tento citát přeložit slovy, že efektivnost je děláním věcí správně a účelnost je o děláním správných věcí. Účelnost (effectiveness) zdůrazňuje smysl, ekonomickou potřebnost a užitečnost nákladového procesu a jeho výsledků, zhotoveného sortimentu a objemu konečných výkonů. Představuje vztah mezi náklady na výrobu konkrétních výrobků a jejich využitím ve výrobní nebo individuální spotřebě, ze kterého vyplývají významné vztahy racionality, které se projevují v užitečnosti konečných výrobků. [12]

Podle zákona č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole se účelností rozumí takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů. Jinými slovy lze říci, že účelnost je chápána jako stupeň dosažení cílů a vztah mezi plánovanými a skutečnými dopady dané činnosti. Vyžaduje dosažení konkrétních určených záměrů a zamýšlených účinků. Na účelnost je potřeba nahlížet i z pohledu, zda byla určitou činností uspokojena potřeba, kterou byla tato činnost vyvolána. Reprezentuje tak jakési hodnocení, zda organizace neprodukuje zbytečné, nepožadované či nedůležité produkty nebo jiné užitky. Toto hodnocení probíhá na výstupu a bývá součástí optimalizačních metod v organizaci, jako např. procesních auditů, katalogů služeb či nastavení systému ukazatelů výkonnosti.[44]

Za užitný efekt může být v podniku považován zisk či zvýšení tržní hodnoty. Aktivita podniku by měla splňovat jejich účel. Účelnost lze formulovat i následujícím vztahem, který nám odpovídá na otázku, kolik užitečného efektu máme z jednoho výstupu[15]:

účelnost = užitný efekt / výstup

Účelnost představuje druhou stránku dichotomického charakteru efektivnosti a zahrnuje v sobě hodnocení výstupů u spotřebitele po stránce [14]:

- **kvantitativní** – při jejím hodnocení se jako nejvýznamnější tendence jeví náklonnost k vyrovnání nabídky s poptávkou
- **kvalitativní**, do které patří:
 - kvalita v užším slova smyslu, která představuje soubor vlastností a charakteristik výrobku nebo služby, které dokážou uspokojit vyjádřené nebo implicitní potřeby uživatele
 - struktura, která představuje žádaný sortiment

1.3 Hospodárnost

Dalším důležitým klíčem k úspěchu firmy v konkurenčním prostředí je mimo efektivnosti a účelnosti i hospodárnost. Nejjednodušeji lze hospodárnost (economy) charakterizovat jako dělání věcí levně. Je důležitá za každé situace, především pak ve finanční tísní. Zvyšuje nejen efektivnost, ale i zisk. Hospodárnost znamená takové použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů, při kterém dojde k co nejnižšímu vynaložení těchto prostředků a současně je dodržena odpovídající kvalita plněných úkolů. To znamená minimalizaci nákladů na vstupy (zdroje), které jsou používány na danou činnost, se zřetelem na odpovídající kvalitu. [50]

Dle Janouta [12] se hospodárností rozumí racionální vynakládání prostředků a práce, při kterém je předpokladem účelné uspokojování potřeb. Je kritériem vnitřní racionality průběhu výrobního procesu a projevuje se ve všech formách úspor. Neabstrahuje se však od vnějších podmínek a kritérií. V principu hospodárnosti platí, že z hlediska výroby jsou nutné náklady v takové výši, které jsou nutné i z hlediska spotřeby. Hospodárnost představuje kritérium hodnocené na vstupu. Měří se pomocí nákladů, ale do hodnocení hospodárnosti se nezahrnuje jejich celková výše, především kvůli rozdílnosti a nesouměřitelnosti výše nákladů při různém objemu výroby. Proto měřítko hospodárnosti představují náklady na jednotku produkce.

Hospodárnost představuje jednu ze dvou stránek dichotomického charakteru efektivnosti a je nazývána jako míra hospodárnosti h' . Odpovídá nám na otázku, kolik jednotek výstupů nám přinese vynaložení jednoho vstupu. Tuto skutečnost zjistíme poměrem výstup/vstup. [14]

Pro docílení principu hospodárnosti je nutné, aby zdroje, které jsou používány subjektem při provádění jeho činností, byly k dispozici ve správnou dobu, v dostatečném množství, v přiměřené kvalitě a za co nejvýhodnější cenu [44].

Hospodárnost se prosazuje ve dvou formách, které si jsou rovnocenné a vzájemně se prolínají [12]:

- **úspornostní forma** – jejím předpokladem je cíl společnosti zhotovit určitý objem konečných výkonů. Firma se zaměřuje na minimalizaci nákladů na daný, požadovaný nebo předpokládaný objem produkce. Představuje reálné snížení absolutní výše nákladů.
- **účinnostní forma** – vychází z předpokladu, že je k dispozici určitý rozsah výrobních činitelů. V popředí zájmu firmy je soustředění se na maximalizaci efektů získaných z určité výše vynaložených nákladů. Představuje tedy maximalizaci objemu produktu při konstantní výši nákladů.

Obě tyto formy vedou ke stejnému výsledku, jen každá jinou cestou. Princip hospodárnosti reprezentuje vnitřní vlastnost výrobního a nákladového procesu a proniká jimi v celém průběhu od pořizování potřebných výrobních zdrojů až po výrobu požadovaných konečných produktů. Hospodárnost se neprojevuje v určité konečné podobě, ale jako dlouhodobá tendence, která se neustále obnovuje při všech změnách podmínek.

Mezi efektivností a hospodárností existuje úzký vztah vzájemného působení a podmíněnosti. Obecně lze říci, že v situaci, kdy firma nedosahuje optimální hospodárnosti, existují ještě zároveň rezervy pro zvyšování efektivnosti. Na rozdíl v případě, že se prosazují kritéria hospodárnosti, ale daný výrobní proces vykazuje nedostatečné hodnoty efektivnosti, není dostatečně respektována vnější stránka kritéria ekonomické racionality. [12]

1.4 Koncept 3E

Výše definovaná skupina základních pojmů se označuje jako koncept 3E. Název koncepce je odvozen od prvních písmen anglických názvů tří základních principů, economy, efficiency a effectiveness, které se někdy souhrnně nazývají jako výkonnost organizace. Koncept 3E nahrazuje ve veřejném sektoru tržní mechanismus. Představuje jakési zásady, kterých by se veřejné instituce měly držet, aby neplýtvaly veřejnými prostředky. Při posuzování všech stránek hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti je nutné postupovat vždy komplexně. Při samotném hodnocení hospodárnosti nebo efektivnosti je nutné alespoň rámcově posoudit účelovost. Koncepce 3E je ve veřejné správě základem veškerého řízení v oblasti výkonů a financí, kdy jsou na základě cílů poskytovány vstupy (zdroje), které jsou přeměněny do výstupů. Efektivita spočívá v plánování cílů a v kontrole jejich dosahování. [23]

Za hodnocení efektivnosti chápeme analýzy vztahu mezi vstupy, výstupy a způsobem, kterým je dosaženo rovnováhy a růstu. Toto hodnocení se dělí na tři části. První část představuje měření využití vstupů, tedy hospodárnost. Druhá se vztahuje k způsobu realizace ekonomické aktivity, tedy efektivnost. Poslední část se týká dosažených výstupů, tedy účelnosti. Tyto vazby lze zachytit v následujícím schématu [15]:



Obrázek 2: Schéma konceptu 3E

Zdroj: upraveno podle [15]

1.5 Instituce

Pojem instituce pochází z latinského slova *instituere*, které lze do českého jazyka přeložit jako ustanovit či zřídit. Podle Slovníku cizích slov [13] má instituce dva významy, a to instituce jako orgán, ústav, úřad a instituce jako souhrn vztahů mezi lidmi upravenými právními normami. Tento pojem je široce užívaný, pracuje s ním např. politologie, sociologie, teorie práva či teorie organizace. V literatuře jsou proto uváděny různé definice:

První pokus o oficiální definici pojmu instituce můžeme nalézt již v roce 1900, kdy německý ekonom Gustav von Schmoller formuloval instituci jako soubor formálních a neformálních pravidel, které zahrnují i jejich realizaci, resp. výkon. Prezentoval je jako částečné pravidlo života konkrétní komunity, které slouží k specifickým účelům a má schopnost překonat nezávislý vývoj a ovlivňovat chování lidí. Jedná se např. o otroctví, nevolnictví, stát, měnovou soustavu nebo vlastnictví. Smyslem instituce je tedy usměrňovat individuální chování v určitém žádaném směru. [16]

Instituce představují pravidla hry ve společnosti, či více formálně omezení, která formují lidské interakce, ať už politické, sociální, ekonomické nebo další podněty lidí. Jsou chápána jako jeden ze základních činitelů výkonnosti ekonomik. Po celou historii je lidstvo zakládalo za účelem zavedení jistého řádu a snížení nejistoty ve směně. [21]

Svatoň [36, str. 53] vysvětluje problematiku instituce a institucionalizace takto: „*Určitá relativně trvalá a opakující se reprodukce společenských vztahů toho kterého druhu vede k jejich postupné funkční a strukturní stabilizaci. Vnější projevem této stabilizace je relativně trvalé spojení vztahů – institucionalizace, neboli vytváření jejich organizační báze –*

instituce. “ Instituce zajišťuje na základě daných metod a prostředků existenci a rozvoj těchto vztahů.

Instituce je souhrnem vzorců jednání a vztahů, který je předáván ve společnosti. Podle Jandourka [11] má instituce mnoho významů. Označuje různé typy skupin, které jsou stálé a jsou součástí společnosti. Plní neosobní funkce a jsou společností uznávány. Instituce také reprezentuje souhrn morálních zvyklostí a hodnot, případně jejich kombinace se sociálními rolemi. Třetí význam zachycuje instituci jako kulturní činnosti a společenské rituály. Podle Jandourka je velice důležité odlišovat od sebe pojmy instituce a organizace. Instituce reprezentuje způsoby řešení problémů, tedy jak lidé v dané kultuře dělají určitou věc. Oproti tomu organizace představuje způsob, jak lidé svou aktivitu koordinují.

Instituce se dle Voigta [41] skládá ze dvou složek. A to složky pravidlové a složky prosazovací či sankční (postihové). Instituci chápe jako obecně známá pravidla, díky kterým jsou uspořádány opakující se interakce a která jsou vybavena donucovacím mechanismem. V případě porušení pravidel dochází k sankcím nebo k hrozbě sankce. Pravidla vycházejí z implicitní nebo explicitní snahy skupiny jednotlivců docílit pořádku. Funkcí institucí je snižovat nejistotu.

Ať je instituce chápána a definována jakkoliv, průběžná specializace a dělba práce ve společnosti vedly ke zvyšování počtu i složitosti tržních transakcí. Tyto problémy vyvolávají růst poptávky po formálních institucích. Zejména důležité je zabezpečení vlastnických práv, které vytváří podněty ekonomickým subjektům investovat čas, zdroje a energie do činností, který zvýší jejich materiální pozici i výkonnost a úroveň celé ekonomiky. Absence či nízká úroveň institucí překážejí ve zvyšování produktivity ekonomiky. Instituce tak mají tři základní funkce [16]:

- přenášet informace o tržních podmínkách, zboží a účastnících na trhu
- vymezit a vynutit vlastnická práva a smlouvy
- zvyšovat či snižovat konkurenci na trzích

Těmito funkcemi ovlivňují rozložení aktiv, příjmů a nákladů i motivy účastníků na trhu a efektivnost tržních transakcí.

Spolu s institucí je velice důležité definovat i pojem institucionální ekonomie. Její vznik můžeme pozorovat od 60. let 20. století. Oproti jiným přístupům se nesnaží nahradit či zvrátit neoklasickou teorii, naopak z ní vychází, modifikuje a rozšiřuje o nové poznatky, díky kterým se ekonomická teorie dokáže vypořádat s celou řadou problémů. [10]

Odlišnosti institucionální ekonomie od neoklasické se uvádějí ve dvou rovinách, v předmětu poznání a v použitých předpokladech. V předmětu poznání se v neoklasické ekonomii předpokládalo, že pravidla jsou jednoznačně daná. V institucionální ekonomii se dospělo k tomu, že volbu pravidel lze v čase analyzovat, tedy že se mohou měnit. V rovině použitých předpokladů institucionální ekonomové vycházejí z omezené racionality. Zamítají tak dokonalou či úplnou racionalitu, kdy jednotlivci mají veškeré informace a při rozhodování znají všechny alternativy a instituce nejsou ve společnosti potřeba. Za druhý mylný předpoklad považují podmínku, že veškeré směny se uskutečňují bez nákladů (tzv. transakčních nákladů). Nová institucionální ekonomie tak předpokládá existenci transakčních nákladů, které obsahují náklady na vyhledávání informací, vyjednávání a prosazování. Další zvláštností institucionální ekonomie je předpoklad existence nejistoty a rizika. Vzhledem k omezené racionalitě jedinci nemohou počítat s očekávaným užitekem, a proto ekonomové zavedli pojmy nejistota, při které aktéři neznají pravděpodobnosti možných alternativ, a riziko, při kterém jsou jedinci schopni pomocí daných pravděpodobností propočítat očekávaný užitek a mohou použít danou rozhodovací teorii. [41]

I v samotné institucionální ekonomii dochází k rozkolům názorů. K tomu dochází například v případě otázky vzniku institucí. Existují dva základní přístupy. Část institucionálních ekonomů předpokládá, že instituce vznikají spontánně na základě individuálních potřeb jedinců. Instituce se pak organizují samy, bez jakékoliv dohody, legislativní úpravy či vědomí veřejného zájmu. Druhá skupina ekonomů se drží názoru existence uměle zkonstruovaných institucí, kdy existuje určitá autorita (parlament, diktátor), která jedná racionálně a podle svého názoru zakládá přiměřený počet institucí ve společnosti. [16]

Instituce lze klasifikovat z několika hledisek. Tím nejvýznamnějším je stupeň formality. Instituce se podle formality dělí na [16]:

- **formální** – mají zákonnou podobu. Představují celkový právní rámec ekonomiky, kterým je upraveno chování lidí. Formální instituce se dále dělí na:
 - *instituce ekonomické* – usměrňují ekonomické procesy, definují vlastnická práva, regulují směny, vytvářejí podmínky pro vstup a výstup z odvětví či trhů.
 - *instituce politické* – pravidla pro politické procesy (volební cykly, hlasovací procesy, pravidla pro zakládání a fungování politických stran,...). Do této kategorie patří i ústava a zákony, které upravují politická a občanská práva.
- **neformální** – představují zvyky, tradice, obyčeje, tabu, kodexy chování, budování sociálních sítí. Obecně lze říci, že neformální instituce je vše, co nazýváme „kulturou“

dané společnosti a jsou sociálně přenášeny. Neformální omezení mohou reprezentovat rozšířená a modifikovaná formální pravidla, sociálně sankcionované normy chování či vnitřně vynucovaná pravidla chování. Tyto instituce mají význam především v chudších zemích, kde jsou formální instituce méně rozvinuté a neformální je nahrazují.

Další možná klasifikace institucí je podle Voigta [41], který rozděluje instituce do pěti různých úrovní. Instituce, které nejsou prosazovány skrze stát, jsou označovány jako interní. Externí instituce jsou takové, jejichž prosazování se uskutečňuje prostřednictvím státu. V následující Tabulce 1 je uveden přehled institucí klasifikovaných podle způsobu prosazení.

Pravidlo	Způsob dohledu a prosazení	Kategorie instituce	Příklad
1. konvence	sebeprosazení	interní	mluvnická pravidla jazyka
2. etické pravidlo	imperativní sebekontrola	interní	desatero přikázání
3. zvyk	spontánní dohled ostatních aktérů	interní	společenské formy styku
4. formální soukromá pravidla	plánovitý dohled ostatních aktérů	interní	samovolně vytvořené hospodářské právo
5. pravidla pozitivního práva	organizovaný státní dohled	externí	soukromé a trestní právo

Tabulka 1: Typy interních a externích institucí

Zdroj: upraveno podle [41]

1.6 Zdroje

S efektivností jsou úzce spojeny i zdroje. Aby naše činnost byla prováděna co nejefektivněji, měli bychom maximalizovat využití zdrojů, které máme k dispozici. Co to ale zdroje jsou? Zdroje jsou vše, co v podniku používáme, budovy, stroje, zařízení, lidé, energie, suroviny, peníze. Obecně řečeno je to vše, co potřebujeme a spotřebováváme při provádění naší činnosti, při které vytváříme produkty mající hodnotu pro zákazníka. Spotřebou zdrojů vznikají podniku náklady. Nejtěžším a nejsložitějším rozhodnutím v organizaci je správné a optimální rozdělení zdrojů, které jsou vždy omezené. [32]

Zdroje představují hmotné i nehmotné prvky, které jsou nezbytné k splnění plánovaných cílů. Ve většině případů působí zdroje jako limitující faktor, který má vliv i na další stavební kameny plánů – cíle, aktivity, termíny. Mezi zdroje podniku patří např. [40]:

- finanční prostředky
- personální zabezpečení
- kapacity (výrobní, skladové, prostorové,...)
- materiální zabezpečení
- informační zabezpečení
- know-how
- infrastruktura apod.

Zdroje hrají důležitou roli i v budování konkurenčních výhod podniku na trhu. Vzhledem k vývoji současného podnikání je dokázáno, že konkurenční výhody jsou velice často založeny na zvláštnostech podnikových zdrojů. K dosažení konkurenčních zvláštností mohou přispět jakákoliv materiální i nemateriální aktiva a schopnosti (např. specializované technologie, databanky, licence, speciální schopnosti pracovníků, image podniku, pověst,...). Zdroje by měly být podnikem řízeny tak, aby umožnily formulovat a implementovat stanovenou strategii, která povede ke zlepšení výkonnosti a efektivnosti všech činností podniku. Aby bylo dosaženo konkurenční výhody, musí mít zdroje určité vlastnosti [52]:

- být hodnotné – musí přinášet zákazníkovi hodnotu
- nelze je běžně získat – jsou obtížně dostupné na trhu zdrojů
- jsou nenahraditelné – např. jinou technologií, jiným materiálem či substitutem
- jsou nenapodobitelné – např. v důsledku dobře chráněného duševního vlastnictví nebo utajení

Z výše uvedeného vyplývá již zmíněná skutečnost, že zdroje jsou na trhu omezené a vzniká tak mezi podniky nesouměrnost v jejich vybavení. Ty organizace, které vlastní ojedinělé zdroje, získávají i lepší konkurenční výhodu na trhu. Současným problémem je však nalezení a především dlouhodobá udržitelnost těchto zdrojů, která je díky neustálému technickému pokroku velmi malá. [52]

1.7 Procesní přístup

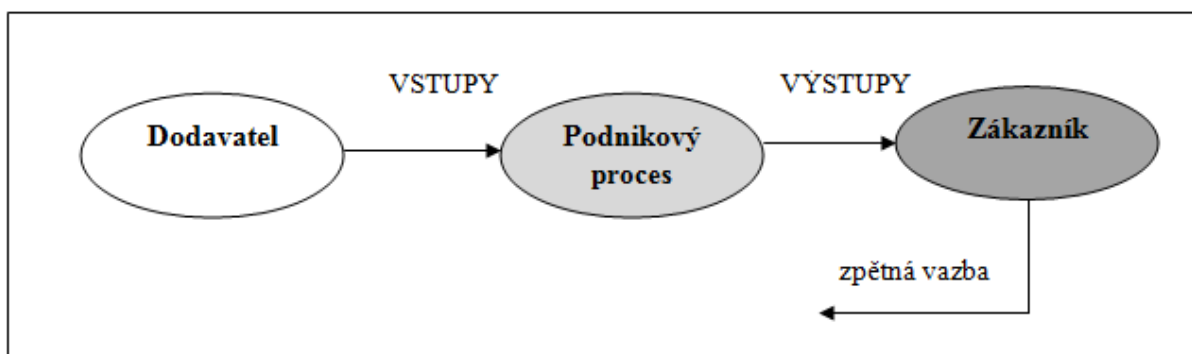
S procesy se v současném světě setkáváme na každém kroku. Jsou používány nejen obyčejnými lidmi, ale i manažery, konzultanty, politiky či úředníky, atd. Nejčastější užití procesů lze nalézt ve firmách, jako nový způsob řízení organizací. Podle Hammera [9] představuje proces způsob, jak se abstraktní cíl postavit zákazníky na první místo změnit na praktické postupy. V literatuře lze najít mnoho různých definic procesu:

Podnikovým procesem je chápána objektivně přirozená posloupnost činností, které jsou úmyslně vykonávány k dosažení stanoveného cíle v objektivně daných podmínkách. [30]

Podnikovým procesem se rozumí souhrn činností, které transformují souhrn vstupů do souboru výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi. [29]

Proces je organizovaná skupina vzájemně propojených činností nebo subprocesů, které prostupují jedním nebo více organizačními útvary nebo spolupracujícími organizacemi a spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy. Výstupem je produkt, který má určitou hodnotu pro externího nebo interního zákazníka. [39]

Podnikový proces lze graficky znázornit pomocí schématu na Obrázku 3. Schéma podnikového procesu klade důraz na definici vstupů procesu a jejich zdroje, samotného podnikového procesu a na určení zákazníka a jím užívané výstupy. Velice důležitá je i zpětná vazba od zákazníka.



Obrázek 3: Základní schéma podnikového procesu

Zdroj: upraveno podle [29]

Proces je tedy sled opakovaných činností, který má svůj začátek a konec. Každý proces má jasně definované vstupy a výstupy. Realizace procesu vede buď přímo, nebo nepřímo k dosažení konečné hodnoty pro zákazníka. Každý krok procesu, v rámci tvorby konečného produktu, přidává určitou hodnotu oproti kroku předchozímu. Mezi procesy tedy panuje jednoznačná návaznost (určení, který proces předchází a který následuje). [32]

Mezi základní charakteristiky procesu patří cíl procesu, rozhraní procesu, zákazník a vlastník procesu, vstupy, výstupy a zdroje procesu, dále jeho regulátory, parametry, činnosti a opakování procesu.

Definovaný **cíl procesu** musí být v souladu se strategií a cíly podniku. Proces tedy naplňuje svůj vlastní cíl a tím přispívá i k dosažení firemních cílů. Aby proces správně fungoval, musí být určeno, k čemu proces směřuje a zda se daří tohoto směru dosahovat (pomocí ukazatele či indikátorů). [8]

Podnikatelský proces má své **hranice**, které jsou určeny přesně vymezeným začátkem a koncem. Pro vymezení procesů musí být detailně stanovena i skladba (podprocesy, činnosti). Výsledek (výstup) předcházejícího procesu musí být totožný se vstupem následujícího. Proces nemá souvislost s organizační strukturou podniku, jejich průběh prochází napříč různými odděleními. [37]

Zákazník je v procesu klíčovým subjektem, kterému jsou dané výstupy určeny a který svým chováním rozhoduje o vlastnostech produktu. V každém procesu mohou vystupovat zákazníci pěti typů [38]:

- primární zákazníci (interní) – příjemci primárních výstupů
- sekundární zákazníci (interní) – jsou mimo proces, příjemci sekundárních výstupů
- nepřímí zákazníci (interní) – nedostávají primární výstupy, ale jsou další na řadě, negativně pociťují opožděnost či chybovost výstupů
- externí zákazníci – zákazníci mimo podnik, kteří získávají výstup procesu (maloobchodníci, distributoři,...)
- spotřebitelé – nepřímí externí zákazníci

Vlastníkem procesu se rozumí osoba, která je odpovědná za dosahování cílů procesu a jeho dlouhodobé efektivní fungování, monitorování výkonnosti, správu, zlepšování a řešení vzniklých problémů v průběhu procesu. Vlastník je odpovědný nejen za průběh procesu, ale i za kvalitu výstupů. [8]

Proces nemůže plynule fungovat bez existence **vstupů**. Často se jedná o vstupy hmotné (materiál do výroby). Jsou získávány jak od externích, tak interních dodavatelů či jako výstupy z předcházejícího procesu a jsou plně spotřebovány. [37]

Výsledkem podnikatelského procesu jsou **výstupy**, které jsou určeny a předány zákazníkovi. Výsledný produkt obsahuje přidanou hodnotu, která byla připojena ke vstupům během procesu. [37]

Důležitou podmínkou fungování procesu jsou **zdroje**, které nejsou v průběhu zcela spotřebovány. Za zdroje je považovány materiál, technologie, finanční prostředky, lidské zdroje, informace a čas. [8]

Regulátory jsou zastoupeny „trvale platnými“ závaznými pravidly, které je nutné při realizaci procesu respektovat a dodržovat. Patří sem zákony, vyhlášky, normy či rozkazy. [8]

Proces se skládá z jednotlivých **činností**. Činnost je určitá posloupnost pracovních úkonů, u kterých je stanovena návaznost a spolupráce. Na rozdíl od samotného procesu, který může

prostupovat více organizačními jednotkami, jsou jednotlivé činnosti obvykle vykonávány v rámci jedné organizační jednotky. [37]

Podnikové procesy nemají v podniku stejnou důležitost a roli. Na základě důležitosti a účelu se procesy dělí na [8]:

1. Hlavní procesy (primární, klíčové)

Hlavní procesy (anglicky core) vytvářejí hodnotu v podobě požadovaného výrobku nebo služby pro externího zákazníka. Jsou tvořeny řetězcem přidané hodnoty, která představuje klíčovou oblast existence firmy. Přímo přispívají k naplnění strategické vize a poslání organizace. Primární procesy představují hlavní zdroj příjmů firmy.

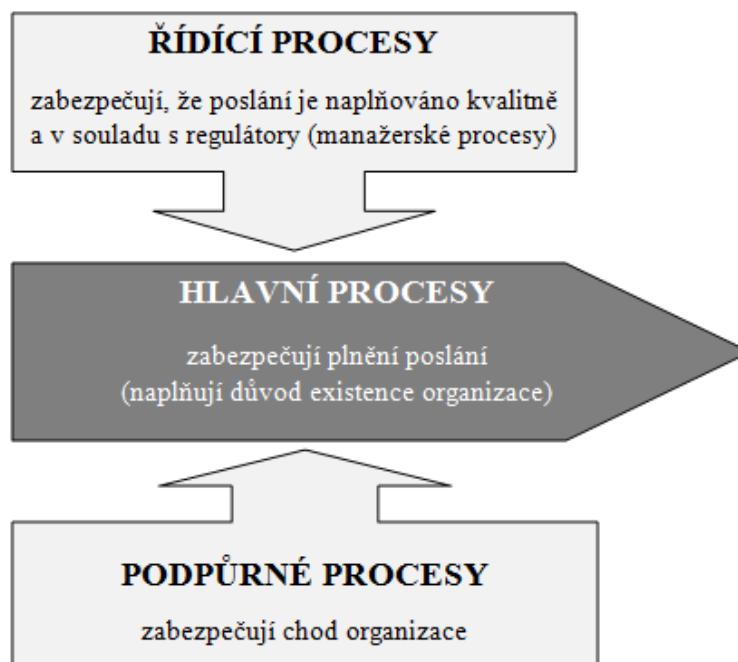
2. Řídící procesy

Hlavním úkolem řídicích procesů (anglicky control) je určení a zabezpečení rozvoje a řízení výkonu společnosti. Vytvářejí podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že zajišťují integritu a fungování organizace. Řadí se do nich činnosti spojené s definicí strategických cílů podniku a se zajištěním realizace těchto cílů. Jedná se o manažerské procesy.

3. Podpůrné procesy

Prostřednictvím podpůrných procesů (anglicky supply) jsou zajišťovány podmínky pro fungování ostatních procesů. Dodávají produkty (hmotné i nehmotné), ale nejsou součástí hlavních procesů. Vyznačují se tvorbou přidané hodnoty pro externího zákazníka. Typickým podpůrným procesem je kontrola kvality.

Na Obrázku 4 je zachyceno schéma základního členění podnikových procesů. Příčina existence firmy je vždy zastoupena hlavními procesy, prostřednictvím kterých vzniká produkt určený externímu zákazníkovi. Řídící a podpůrné procesy obsluhují interní zákazníky (pracovníci organizace) pro zabezpečení kvalitního průběhu hlavních procesů.



Obrázek 4: Základní členění podnikových procesů

Zdroj: upraveno podle [8]

Podle Šimonové [37] lze základní dělení podnikových procesů rozšířit o procesy vedlejší a sdílené.

Vedlejší procesy (anglicky second) jsou analogií hlavních procesů. Nejsou však z hlediska poslání a vize podniku natolik důležité, aby se významně účastnily na hlavní činnosti organizace. Vedlejší procesy mohou být prováděny zároveň s hlavními procesy. Jejich výstupy jsou určeny také pro externí zákazníky. Některé firmy zajišťují vedlejší procesy formou outsourcingu.

Sdílené procesy (sdílené služby) vytvářejí podmínky pro zajištění všech podnikových procesů. Ve sdílených procesech je vytvářena hodnota pro interního zákazníka (např. proces fakturace).

Procesní řízení představuje nový styl řízení organizace, nový podnikový fenomén. Úsilí procesního řízení není zaměřeno na vnitřní funkce organizace, ale zaměřuje se především na vytvářenou a přidanou hodnotu pro zákazníka. Zákazník je příčinou tvorby produktu a produkty jsou příčinou podnikatelských procesů. Procesní řízení na podnik nepohlíží jako na soubor funkcí, ale jako soubor procesů. Vytýčuje odpovědnost za jednotlivé procesy jejich vlastníkům a usiluje o efektivní řízení, aby bylo dosaženo co největší přidané hodnoty pro zákazníka. [32]

Procesní řízení představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů

vycházející z jasně definované podnikové strategie. Jejich cílem je naplnit stanovené strategické cíle. Účelem procesního řízení je vymezení podnikových procesů a jejich oproštění od všech činností, které produktu nepřidávají hodnotu. [39]

Základní charakteristikou procesního přístupu je schopnost reagovat na odlišné nároky zákazníků a schopnost splnění těchto nároků. Řízení je schopno pružně reagovat na širokou škálu individuálních požadavků jednotlivých zákazníků. Umožňuje změnu od velkého množství jednoho produktu k velkému množství různorodých produktů (výstupů) při zvýšení efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti činností a procesů v podniku. Cílem procesního řízení je rozvíjet a optimalizovat provoz podniku tak, aby byla schopna reagovat efektivně, účelně a hospodárně na požadavky zákazníka [8]:

a) způsobem, který

- definuje proces jako ucelený sled činností napříč podnikem
- pro každý proces formuluje vstupy, výstupy a zdroje
- definuje osobní zodpovědnost za proces nebo činnost
- sestavuje systém měření výkonnosti procesů
- sleduje a vyhodnocuje každý proces

b) tak, aby

- byla dodržena kvalita výstupů určená měřenými ukazateli a jejich parametry
- byly optimálně využívány zdroje
- byla v průběhu zvyšována výkonnost podniku předem známých a měřených ukazatelů.

Firmy, které uplatňují procesní řízení, se nazývají procesní organizace. Tento typ organizace podporuje a učí své zaměstnance procesní práci a vytváří jim pracovní podmínky pro výkon této práce. Zaměření na proces motivuje zaměstnance integrované kolem společného cíle k trvalému a spolehlivému výkonu na vysoké úrovni. Mezi typické znaky procesní organizace patří podle Hammera [9]:

- loajalita k procesům je stejná jako loajalita k jednotlivým funkcím
- zaměstnanci přijímají procesní cíle za své
- zaměstnanci chápou, jak proces probíhá
- každý pracovník zná požadavky zákazníka a snaží se o jejich uspokojení
- pracovníci pomáhají řídit jeden druhého, místo vyvolávání konfliktů
- procesy jsou objektivně a často měřeny a hodnoceny

2 ŠKOLSKÁ INSTITUCE

Praktická část této diplomové práce je zaměřena na hodnocení školské instituce, a proto bude v následující kapitole pojednáno obecně o školské instituci, školství a vzdělávacím systému v České republice.

Ve státech Evropské unie se vzdělání považuje za podmínku kvality života lidí, prosperity společnosti a záruku trvale udržitelného života. Lidský potenciál je v současnosti brán za hlavního činitele rozvoje celé společnosti. Naopak v minulosti byla za tento potenciál rozvoje brána především technika. Školství je tak v dnešní době věnována velká pozornost. Jeho specifikou je skutečnost, že jím projde celá populace a stráví v něm průměrně asi 12 let. V současnosti nabývá na významu i celoživotní vzdělávání, které představuje kontinuální proces neustálého získávání a osvojování nových vědomostí v průběhu života. [17]

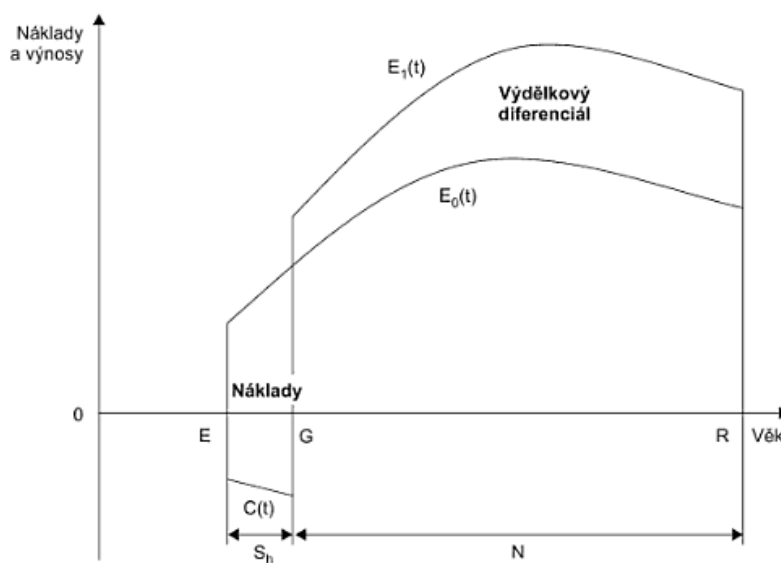
Školství je součástí neziskového veřejného sektoru a dle Streckové [33] se řadí do bloku odvětví rozvoje člověka spolu s kulturou, tělesnou kulturou, zdravotnictvím a sociálními službami. Veřejný sektor je typický financováním z veřejných prostředků (prostředků daňových poplatníků), řízením, veřejnou správou a veřejnou kontrolou. Oproti tržnímu hospodářství zde nepůsobí kategorie zisku a produkce se neprodává za tržní cenu. Z toho důvodu lze ve veřejném sektoru pozorovat tendence k neefektivnosti. Školské instituce se koncentrují v první řadě na užitek, užitnou hodnotu a kvalitu vzdělání. [17]

Za veřejný sektor se chápe ta oblast společenské reality, která patří do veřejného vlastnictví a ve které se z politického hlediska rozhoduje veřejnou volbou a uplatňuje se v ní veřejná kontrola. Účelem fungování veřejného sektoru je naplňování veřejného zájmu a správa veřejných věcí. [14]

V drtivé většině zemí světa se za jednu z nejdůležitějších povinností státu chápe školství, které by stát měl svým obyvatelům zabezpečit a financovat ho. Pro vzdělání jako veřejný statek se uvádí mnoho důvodů. Hlavními argumenty jsou především externality vzdělání, tržní selhání na trhu se vzděláním, možnost vzdělávat se i sociálně slabším skupinám obyvatelstva a zájem společnosti na vzdělání obyvatel. Růst kvalifikované pracovní síly přispívá k její mobilitě a flexibilitě, a tím i k rozvoji celé ekonomiky. Veřejné výdaje na školství představují zvláštní druh investic, které se do společnosti velice rychle vracejí. [22]

Vzdělání lze podle Ochrany [22, str. 113] definovat jako „proces učení se novým dovednostem, poznávání nových informací či porozumění rozmanitým fenoménům, kterými

může být analyzování teorie poznání, teorie chování, a to prostřednictvím společenskovedních disciplín“. Z této definice lze vzdělání chápat jako vytváření, akumulaci a péči o lidský kapitál. Studium lidského kapitálu je typickým znakem tzv. chicagské školy, která se zabývala vytvořením ekonomické teorie lidského kapitálu, která zásadně pomohla při výzkumu a rozvoji vzdělání. Chicagští ekonomové hovořili o „kvalitě populace“, která byla přímo závislá na vzdělání. Vzdělání ovšem vyžaduje investice, náklady. Ekonomové došli k takovému názoru, že pokud lidé uvidí, že jejich investice do vlastního vzdělání a vzdělání jejich dětí jim přinesou určité výnosy či zisky, budou tyto investice dobrovolně uskutečňovat a bude se zvyšovat kvalita populace. Tento vztah nákladů a výnosů z lepšího vzdělání je zachycen na Obrázku 5. Vidíme zde, že náklady na vzdělání vynakládáme pouze v době studia, ale výnosy využíváme po celý zbytek pracovního života. Na ose x je zachycen věk a na ose y náklady a výnosy vzdělání. Bod E zachycuje věk, kdy člověk začíná studovat na vysoké škole, bod G značí zakončení vysokoškolského studia a nástup do zaměstnání. Mezi body E a G se nachází nákladová funkce na studium $C(t)$, která trvá dobu S_H , tedy dobu studia na vysoké škole. Bod R představuje moment odchodu do penze. Funkce $E_0(t)$ představuje výdělkovou funkci v případě, že člověk nenastoupí na vysokou školu. Vidíme, že z počátku má rostoucí trend, ale od určitého okamžiku začíná klesat. Funkce $E_1(t)$ zachycuje výdělkovou funkci pro osoby terciárně vzdělané, tedy po úspěšném absolvování vysoké školy. Vidíme, že výnosy při terciárním vzdělávání mají stejný průběh jako u předterciárního vzdělávání, tedy zpočátku rostoucí a od určitého věku klesající. Výnosy sice vznikají až v pozdějším věku, za to jsou ale vyšší.



Obrázek 5: Náklady a výnosy terciárního vzdělání v životním cyklu

Zdroj: [22]

Vzdělávací politiku lze chápat jako soubor názorů a opatření, které jsou akceptované zainteresovanými partnery usilujícími o fungování a rozvoj vzdělání na daném území. Ve školství je uplatňování řízení a kontroly efektivnosti oproti výrobě či obchodu podstatně složitější. Vzdělání je veřejný statek, jehož poskytovatelem je stát, který má pro tento účel zřízeny příslušné státní orgány. Vzdělání je silně ovlivňováno i ziskovým sektorem, především trhem práce a úrovní prosperity podnikatelské sféry. Efektivnost zjišťujeme porovnáním cílů a výsledků, vstupů a výstupů. Vstupy ve školství lze vyjádřit v naturálních jednotkách nebo finančních ukazatelích, výstupy (produkce statků vzdělávání) však tržní hodnotu nemají. Proto se srovnávají náklady na produkci statků přímo s užtkem – mírou uspokojení (tj. poznatky a dovednostmi, které si student odnáší). Moderní školy rozvíjejí k tomuto účelu subsystémy hodnocení studenty, fungování rad škol, respektování potřeb studentů, sledování vzdělávacích potřeb trhu. Ve školství rozdělujeme efektivnost vnitřní, která představuje především distribuci finančních dotací a růstu pedagogických pracovníků, a efektivnost vnější, vypovídající o naplňování cílů z širšího pohledu potřeb společnosti. [17]

2.1 Školský systém v České republice

Školské systémy vyspělých zemí si jsou velmi podobné a jejich rozdíly lze hledat pouze v detailech. Základní strukturu tvoří tři pásma vzdělávání – primární, sekundární a terciární. Vzdělávací systém ČR se řídí školským zákonem. Podle Listiny základních práv a svobod má každý právo na vzdělání. Povinná školní docházka na území České republiky byla zavedena již v roce 1774 a trvá 9 let. Podle školského zákona se vzdělání v ČR rozděluje na vzdělání předškolní, základní, střední, vyšší odborné vzdělání a vysokoškolské vzdělání.

Předškolní vzdělání je zastoupeno mateřskými školami pro děti ve věku 3-6 let. Děti si zde osvojují základní pravidla chování a vytvářejí své komunikační dovednosti a tím předškolní vzdělávání pomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před nástupem na základní školy. Docházka do mateřských škol není zákonem stanovena jako povinná, přesto je pouze malé procento dětí v předškolním věku, které školy nenavštěvuje.[51]

Základní vzdělání trvá 9 let, obvykle od 6. do 15. roku dítěte a získá se úspěšným zakončením základní školy, nižšího stupně šestiletého nebo osmiletého gymnázia nebo konzervatoře. Rozděluje se do dvou stupňů, kdy první stupeň je zastoupen základními školami a druhý stupeň může být absolvován buď na základní škole, konzervatoři či gymnáziu. [51]

Střední vzdělávání má v České republice dlouholetou tradici a absolvuje ho většina populace. Podmínkou pro přijetí ke střednímu vzdělávání je úspěšné zakončení povinné

školní docházky a úspěšné absolvování přijímacího řízení, o kterém rozhodují ředitelé jednotlivých škol. Cílem středního vzdělávání je rozvíjet vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje a hodnoty získané při základním vzdělání, které jsou důležité pro osobní rozvoj. Vzdělávací programy středního vzdělání se od sebe odlišují náročností studia, jeho charakterem a délkou. Rozlišuje se střední vzdělání s maturitní zkouškou, které se absolvuje na šestiletých, osmiletých nebo čtyřletých gymnáziích nebo na střední škole v délce 4 let a je ukončené maturitní zkouškou doloženou vysvědčením o maturitní zkoušce. Dalším možným středním vzděláním je vzdělání s výučním listem, jehož délka je obvykle 2 nebo 3 roky a je zakončeno závěrečnou zkouškou doloženou vysvědčením o závěrečné zkoušce a výučním listem. Absolvent středního vzdělání s výučním listem má možnost pokračovat v 2letém nástavbovém studiu a zakončit jej maturitní zkouškou. Posledním typem je střední vzdělání, které je určeno pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, trvá 1 – 2 roky a je zakončeno závěrečnou zkouškou. Specifickou formou středního vzdělání je vzdělávací program konzervatoře, typický přípravou na umělecké nebo pedagogické činnosti v oblasti hudby, tance, zpěvu a dramatického umění, který trvá 6 - 8 let a je zakončený maturitou nebo absolutoriem. [51]

Vyšší odborné vzdělání je díky svému charakteru zařazováno do terciárního vzdělávání. Jeho cílem je rozvíjet a prohlubovat znalosti a dovednosti získané středním vzděláváním a poskytovat praktickou přípravu pro výkon náročných povolání, která nevyžadují vysokoškolský diplom. Studium obvykle trvá 3 roky a je zakončeno absolutoriem, při kterém je obhajována absolventská práce. Úspěšní absolventi získávají titul „diplomovaný specialista“ (DiS.). [51]

Poslední a nejvyšší stupeň vzdělání představuje vysokoškolské (tzv. terciární) vzdělání, které bude blíže popsáno v následující kapitole. V příloze A je uvedeno schematické zobrazení školského systému v ČR. Číslice přiřazené jednotlivým stupňům vzdělání vyjadřují délku doby studia.

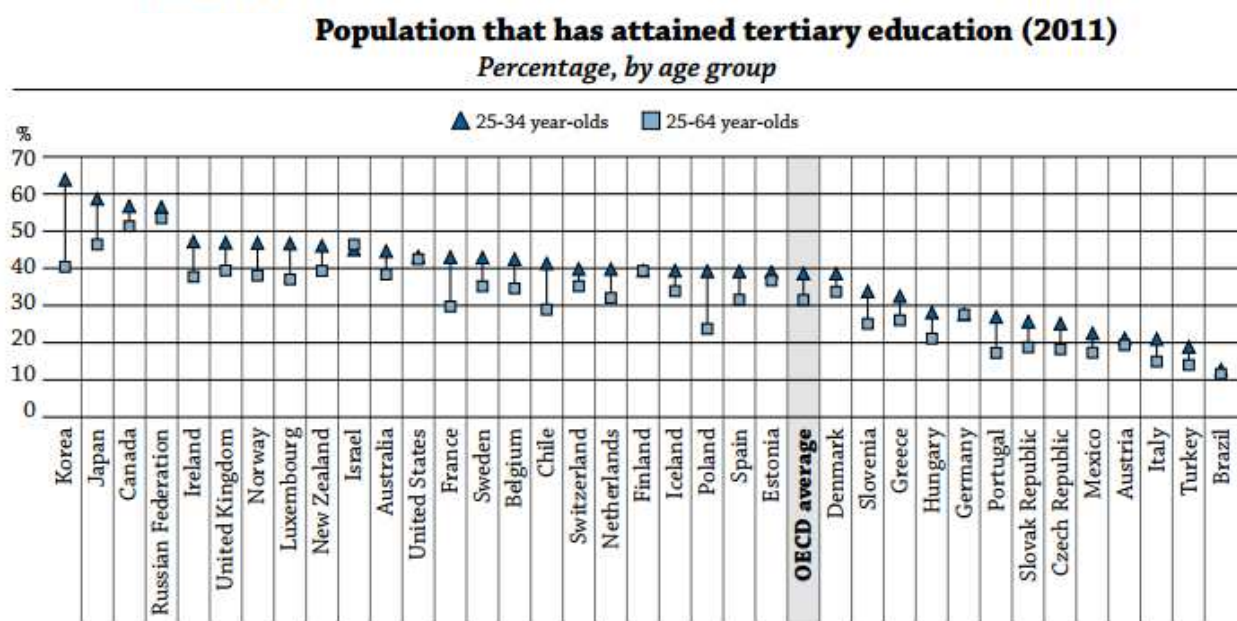
2.2 Terciární vzdělávání v České republice

Tato diplomová práce je zaměřena na terciární sektor, do kterého patří i vyšší odborné vzdělání, které bylo popsáno již dříve. Praktická část se zabývá především vysokým školstvím, a proto bude tento stupeň vzdělávání podrobněji rozebrán v následující kapitole.

Vzdělání lidí jsou důležitým předpokladem pro hospodářský rozvoj, snadnější přizpůsobení neustále se měnícím podmínkám na trhu práce, snadnější přijímání a adaptabilitu nových a náročnějších technologií v národním hospodářství nebo pro

zabezpečení kvalitních statků a služeb všeho druhu. Veškeré společnosti světa čelí různým výzvám, jako jsou např. migrace, prohlubování rozdílů mezi chudými a bohatými, nárůst kriminality atd. Dochází však i k transformaci společnosti ve společnost znalostí, nových objevů a inovací, které vznikají díky tvořivým lidem a tvořivé práci. Aby se ČR udržela konkurenceschopnou v tomto měnícím se světě a nedocházelo k poklesu reálných mezd a prodlužování pracovní doby, musí zajistit zdravý vývoj vzdělávací soustavy. Hlavním cílem terciárního vzdělání je připravit absolventy co nejlépe, aby obstáli na trhu práce. [18]

Následující Obrázek 6 zachycuje podíl terciárně vzdělaných obyvatel jednotlivých zemí OECD v roce 2011. Srovnávány jsou dvě věkové skupiny, první je věková skupina od 25-34 let a druhou porovnávanou věkovou skupinou jsou 25-64 let. V průměru v zemích OECD dosáhne terciárního vzdělání zhruba 30% obyvatel ve věku 25-64 let, kdežto v mladší věkové skupině dosáhne vysokoškolského vzdělání necelých 40%. Největší podíl obyvatel s terciárním vzděláním mají země Korea, Japonsko a Kanada. Naopak nejmenší podíl má Itálie, Turecko a Brazílie. Česká republika nedosahuje průměru OECD. Pouze necelých 20% starší věkové skupiny dostudovalo vysokou školu a 25% mladší věkové skupiny dosáhlo terciárního vzdělání.



Countries are ranked in descending order of the percentage of 25-34 year-olds who have attained tertiary education.

Obrázek 6: Počet obyvatel s terciárním vzděláním v jednotlivých zemích OECD v r. 2011

Zdroj: [5]

Vznik univerzit byl podmíněn především rozvojem hospodářského a politického života v Evropě. První univerzity byly zakládány v 12. -14. století v Bologni, Neapoli, Salamance, Oxfordu, Cambridgi a Paříži. Prvně založenou univerzitou na světě byla univerzita v Bologni v Itálii, která byla založena v roce 1088 a zaměřovala se především na studium práv. České

vysoké školství má více než šestisetletou tradici. První česká univerzita, a zároveň i nejstarší akademická instituce ve střední Evropě, byla Karlova univerzita. Založena byla českým králem a římským císařem Karlem IV. listinou ze 7. dubna 1348. Řídila se vzorem univerzit v Bologni a v Paříži a skládala se ze čtyř fakult: teologické, svobodných umění, právnické a medicínské. [1]

Po změně politického režimu v roce 1989 došlo i v českém vysokém školství k velkým a důležitým změnám. Prvním zásadním krokem k dnešní podobě vysokého školství bylo přijetí nového zákona o vysokých školách v roce 1990. Tento zákon zbavil vysoké školy ideologických hledisek a vrátil jim autonomii, samosprávu, akademická práva a svobodu. Za další významnou změnu je považován vznik nových regionálních univerzit a fakult a následný rozvoj soukromých VŠ, který byl umožněn přijetím zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a je platný dodnes. Nárůstu počtu škol odpovídal i prudký nárůst počtu studentů. Tento nečekaný růst však neodpovídal zvyšování financí a zejména investic, proto se řada fakult potýkala či potýká s prostorovými problémy.[27]

Česká republika je součástí tzv. Boloňského procesu, který byl započat v roce 1999 podpisem mezinárodní dohody mezi 30 evropskými státy, tzv. Boloňské deklarace. Deklarace představuje akční plán rozvoje vysokých škol k vytvoření atraktivního a mezinárodně konkurenceschopného Evropského prostoru vysokoškolského vzdělání – European Higher Education Area (EHEA). Cílem spolupráce je zpřehlednit systémy vysokoškolského vzdělávání v Evropě. Mezi hlavní pilíře procesu patří [2]:

- vytvoření strukturovaného studia (třístupňové studium)
- srovnatelné a čitelné diplomy (dodatek k diplomu)
- zavádění kreditních systémů
- vzájemné uznávání studia v zahraničí
- mobilita studentů i akademických pracovníků
- zabezpečení kvality vysokoškolského vzdělávání
- posílení celkové evropské dimenze ve vysokoškolském vzdělávání

Vysoké školy jsou vrcholným centrem vzdělanosti, nezávislého poznání a tvůrčí činnosti. Mají ústřední funkci ve vědeckém, kulturním, sociálním a ekonomickém rozvoji celé společnosti. Mezi hlavní úlohy vysokých škol patří[1]:

- uchovávat a rozvíjet dosažené poznání, podle svého zaměření vykonávají vědeckou, výzkumnou, vývojovou a inovační, uměleckou nebo další tvůrčí činnost

- umožňují vysokoškolské vzdělání, získání odpovídající profesní kvalifikace a přípravu pro výzkumnou práci
- poskytují další formy vzdělání, umožňují získat, rozšiřovat, prohlubovat nebo obnovovat znalosti z různých oblastí a kultury, čímž se podílejí na celoživotním vzdělání
- hrají aktivní roli ve veřejné diskuzi o společenských a etických otázkách, při utváření občanské společnosti a přípravě mladých lidí pro život
- přispívají k rozvoji na národní a regionální úrovni, spolupracují s různými stupni státní správy a samosprávy
- rozvíjejí mezinárodní a evropskou spolupráci, podporují společné projekty s obdobnými zahraničními institucemi, vzájemně uznávají studia a diplomy, vzájemně si vyměňují akademické pracovníky a studenty

Vysoké školy lze členit podle různých kritérií. Podle typu studia, které nabízejí veřejnosti, dělíme vysoké školy na [27]:

- *univerzitní* – uskutečňují magisterské nebo doktorské studijní programy a s tím spojené vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké nebo jiné tvůrčí činnosti, mohou poskytovat i bakalářské studijní programy
- *neuniverzitní* – uskutečňují především bakalářské studijní programy a s tím souvislé výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti, tento typ vysoké školy se dále nedělí na fakulty

Vysoké školy mohou být dále děleny podle kritéria vlastnictví [27]:

- veřejné
- soukromé
- státní (vojenské a policejní)

Veřejné vysoké školy se zřizují výhradně zákonem. Její organizace, činnost a hospodaření je upraveno vnitřními předpisy. Podle zákona o vysokých školách mají veřejné vysoké školy samosprávnou působnost. Do této působnosti patří například vnitřní organizace, určení počtu přijímaných studentů, tvorba a uskutečňování studijních programů nebo hospodaření a nakládání s majetkem vysoké školy. Na veřejných školách se neplatí školné, ale lze stanovit povinnost platby tzv. poplatků spojených se studiem (za prodlouženou standardní dobu studia, za studium druhé vysoké školy apod.). Veřejné vysoké školy se dále člení na [1]:

- fakulty
- vysokoškolské ústavy

- jiná pracoviště pro vzdělávací a výzkumnou, vývojovou a inovační, uměleckou a další tvůrčí činnost
- účelová zařízení pro kulturní a sportovní činnost, pro ubytování a stravování především členů akademické obce nebo k zajišťování provozu školy

Za soukromou vysokou školu je chápána právnická osoba se sídlem v České republice, které musí být pro výkon udělen státní souhlas od ministerstva školství. Zákon o vysokých školách určuje povinné obsahové náležitosti žádosti o udělení státního souhlasu a zvláštní pravidla procesního postupu. Po doručení žádosti je stanovena lhůta 150 dnů pro vydání rozhodnutí o udělení státního souhlasu. Soukromým vysokým školám jsou zákonem přiřazeny i určité povinnosti, např. každoročně vypracovávat a předkládat ministerstvu výroční zprávu o její činnosti, projednávat s ministerstvem dlouhodobý záměr soukromé školy nebo poskytovat Akreditační komisi na její žádost potřebné informace. Soukromá škola musí zabezpečit dostatek finančních prostředků pro svoji vzdělávací, vědeckou a výzkumnou činnost. Ministerstvo školství může na základě vlastního uvážení poskytovat soukromým vysokým školám dotace na uskutečňování akreditovaných studijních programů nebo na stipendia studentů v případě tíživé sociální situace studenta. [1]

Státní vysoké školy jsou pouze školy vojenské nebo policejní. Jsou zřizovány zákonem a řízené příslušnými ministerstvy. V české republice existují 2 státní školy, jedna vojenská (Univerzita obrany v Brně) a jedna policejní vysoká škola (Policejní akademie České republiky v Praze). Vojenské vysoké školy slouží ke vzdělávání odborníků především pro ozbrojené síly. Policejní vysoké školy vzdělávají odborníky pro bezpečnostní složky státu. [1]

V následující Tabulce 2 je zachycen přehled vývoje počtu vysokých škol v ČR podle jednotlivých druhů. Počet vysokých škol se relativně ustálil od školního roku 2008/2009. Největší výkyvy byly především u soukromých vysokých škol, kdy do školního roku 2008/2009 jejich počet výrazně a neustále narůstal.

	2001/02	2004/05	2007/08	2008/09	2009/10	2012/13
Veřejné vysoké školy	24	24	25	26	26	26
Státní vysoké školy	4	2	2	2	2	2
Soukromé vysoké školy	17	36	43	45	45	44
Celkem vysokých škol	45	62	70	73	73	72

Tabulka 2: Počet vysokých škol

Zdroj: upraveno podle [1], [26]

Vzdělávací a vědeckou, výzkumnou, vývojovou, uměleckou nebo jinou tvůrčí činnost může vykonávat i jiné právnické osoby, ale pouze vysoké školy mají právo udělovat akademické tituly, konat habilitační řízení, provádět řízení ke jmenování profesorů, používat akademické insignie a vykonávat akademické obřady. [27]

Vysoké školy poskytují vzdělání na třech úrovních, a to bakalářské, magisterské a doktorské studium. Formy, jak může být studium na vysoké škole poskytováno, jsou prezenční, distanční a kombinované studium. Při prezenční formě studia (denní forma) probíhá výuka kdykoliv ve všední dny a je vyžadována povinná účast studenta na seminářích. Distanční (dálková) forma studia je typická omezením výuky na např. jeden den v týdnu a student není povinen účastnit se přednášek a cvičení. Jedná se především o multimediální formu řízeného studia, které umožňuje studovat v libovolném čase na libovolném místě. Studijní materiály se předávají prostřednictvím internetu. Kombinované studium představuje efektivní spojení prvků prezenční a distanční formy. Výuka probíhá pouze několik dní v semestru, kdy se probere stěžejní část látky a zbytek zůstává na samostudiu. [27]

Bakalářské studium

Bakalářský studijní program je zaměřen především na vědomostní přípravu k výkonu povolání a k dalšímu studiu v navazujícím magisterském programu. Obvyklá doba studia činí 3-4 let. Bakalářské studium je zakončeno státní závěrečnou zkouškou, jejíž součástí je zpravidla i obhajoba bakalářské práce. Po úspěšném absolvování zkoušky se uděluje akademický titul „bakalář“ (Bc., BcA.). [49]

Magisterské studium

Studium magisterského vzdělávacího programu je zaměřeno především na získání teoretických poznatků, na jejich aplikaci a na rozvoj schopností k tvůrčí činnosti. Magisterský studijní program má dvě podoby. V prvním případě jde o program navazující na bakalářské studium, který obvykle trvá 1 – 3 roky. Druhou podobou je samostatný magisterský program, jehož doba trvání činí 4 – 6 let. Tato podoba se vyskytuje především v oblastech lékařství,

farmacie nebo pedagogiky. Magisterské studium se ukončuje státní závěrečnou zkouškou, jejíž součástí je obhajoba diplomové práce. V oblasti lékařství a hygieny je studium zakončeno státní rigorózní zkouškou. Po úspěšném absolvování závěrečné zkoušky student dostane akademický titul, který může mít různou podobu podle charakteru studijního programu (např. Ing., Mgr., MgA., MUDr.,...). [49]

Doktorské studium

Doktorské studium je určeno pro absolventy magisterského studijního programu a je zaměřeno na vědecké bádání a samostatnou tvůrčí činnost v oblasti výzkumu, vývoje nebo umění. Délka studia obvykle činí 3 – 4 roky. Studium se zakončuje státní doktorskou zkouškou a obhajobou disertační práce. Úspěšným absolventům doktorského studia se uděluje akademický titul „doktor“ (PhD., Th.D.).[49]

V současnosti se oblast terciárního vzdělání řídí podle dvou zákonů. Prvním je školský zákon, který upravuje problematiku vyšších odborných škol. Druhým zákonem je zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů. Detailnější korekce jednotlivých problematik školství jsou prováděny pomocí vyhlášek či nařízení vlády. Rozdělování prostředků ze státního rozpočtu jednotlivým vysokým školám zajišťuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Ministerstvo také kontroluje použití těchto vynaložených prostředků. Ministerstvo je ze zákona povinno vytvářet předpoklady pro rozvoj vysokých škol a rozhodovat o udělení akreditace jednotlivým studijním programům na základě stanoviska Akreditační komise. Není-li studijnímu programu poskytnuta akreditace, není možné přijímat uchazeče o studium, provádět výuku, zkoušky ani přiznávat akademické tituly. [27]

České vysoké školy jsou v současnosti financovány formou poskytováním finančního krytí dotačním způsobem. Dotace jsou poskytovány na uskutečňování akreditovaných studijních programů a programů celoživotního vzdělávání a s nimi spojenou činností a na rozvoj vysokých škol. Na výši poskytnuté dotace má velký vliv [27]:

- dlouhodobý záměr veřejné vysoké školy
- dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol vypracovaný MŠMT
- typ a finanční náročnost akreditovaných studijních programů
- počet studentů
- dosažené výsledky ve vzdělávací, vědecké a další tvůrčí činnosti

Veřejná vysoká škola každý rok sestavuje svůj rozpočet a hospodaří podle něj. Příjmy rozpočtu jsou taxativně uvedeny v zákoně. Zdroje příjmů mohou pocházet z veřejných rozpočtů ČR (dotace ze státního rozpočtu, podpora výzkumu, experimentálního vývoje a inovací, atd.), z fondů Evropské unie (Evropský fond do regionální rozvoj, Evropský sociální fond, atd.) nebo z doplňkové činnosti či příjmů od studentů (poplatek za prodlouženou dobu studia, atd.). Významnou součástí financování vysokých škol je tvorba zákonem vymezených zdrojů (Fond reprodukce investičního majetku, Fond provozních prostředků, Fond odměn, atd.). [1]

V Tabulce 3 je zachycen vývoj veřejných výdajů na české vysoké školy v letech 2003-2012. Výše celkových výdajů na VŠ nezahrnuje veřejné výdaje na soukromé vysoké školy.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Podíl na HDP (v %)	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	1,0	1,0
Výdaje na VŠ celkem (v mld. Kč)	18,85	20,76	24,62	27,67	29,84	30,37	32,99	32,49	39,00	36,83

Tabulka 3: Veřejné výdaje na vysoké školy v ČR v období 2003-2012

Zdroj: [42]

2.3 Současné problémy vysokého školství

Česká republika coby postkomunistický stát neprošla postupným vývojem podobně jako ostatní vyspělé státy a vzdělávací systém se musel vyrovnat se zásadními změnami vedoucími k moderní společnosti v mnohem kratším čase než v tradičních demokratických státech. Terciární vzdělání tak podstoupilo v krátkém čase výrazné změny jak kvantitativní, tak kvalitativní. Jak uvádí studie Thematic Review of Tertiary Education: Country Note Czech Republic „české vysoké školství se vyznačuje vysokou mírou institucionální autonomie a akademické samosprávy a téměř plným financováním vysokého školství z veřejných prostředků.“ Experti se však domnívají, že dnešní podoba českého terciárního vzdělávání neumožní splnit požadavky na bohatě diverzifikovaný systém, který by byl otevřený světovým trendům a naplnil by potřeby rozvoje ČR. [18]

Tendence v řešení nedostatků terciárního vzdělávání je zpracována v tzv. Bílé knize terciárního vzdělávání, která byla schválena vládou v roce 2001. Bílá kniha představuje koncepční a strategický dokument, který stanoví, jakým směrem se má terciární vzdělávání vyvíjet v následujících deseti až dvaceti letech. Formuluje potřeby společnosti a očekávání vlády i vnějších aktérů od činnosti institucí terciárního vzdělávání. Bílá kniha volně navazuje

na Reformu systému výzkumu, vývoje a inovací v ČR. Cílem navrhovaných změn je vytvoření struktury terciárního vzdělávání, která [18]:

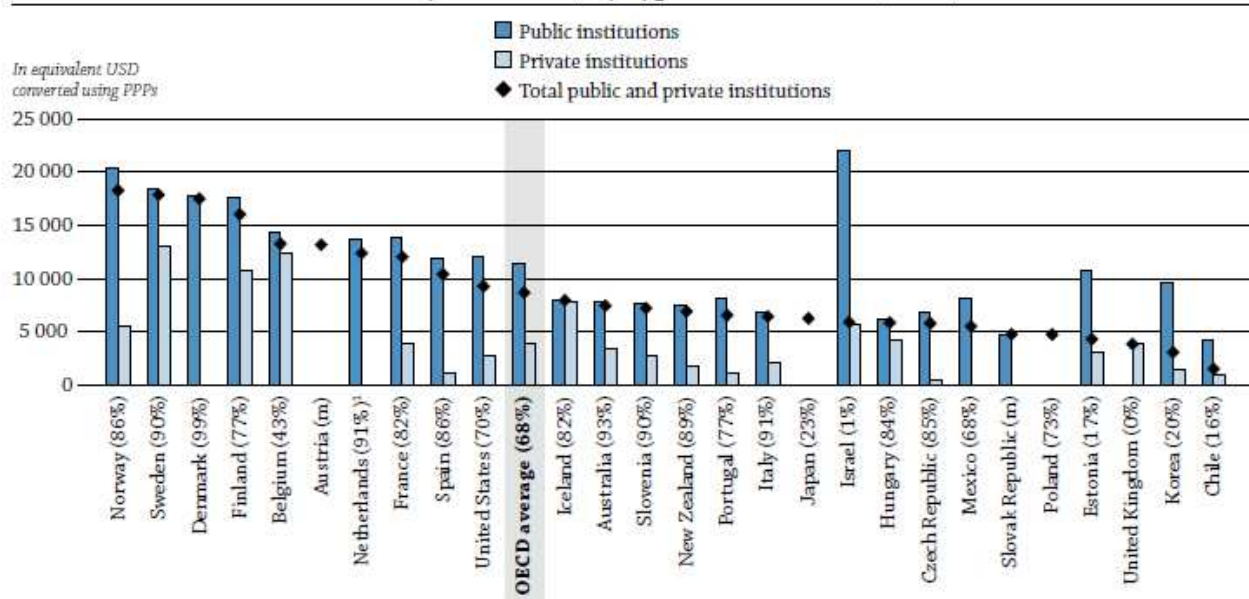
- umožní vysokým školám poskytovat vzdělání špičkové světové úrovně
- více posílí autonomii vysokých škol a jejich odpovědnost za vlastní rozvoj
- umožní další rozvoj potřebných kulturních a sociálních funkcí terciárního vzdělávání
- odstraní nebo zmírní sociální a jiné bariéry v terciárním vzdělání
- posílí zodpovědnost institucí a studentů za kvalitu vyučování a učení
- naplní očekávání zaměstnavatelů a potřeby společnosti v oblasti kvality a kvantity lidských zdrojů
- bude přispívat k produkci nových znalostí a inovací prostřednictvím výzkumných a vývojových aktivit

Podle Ripky [28] patří do kritických míst současného vysokého školství především:

Podfinancování vysokého školství

Každá vláda, která má zájem na kvalitním rozvoji svého školství, do něj musí i dostatečně investovat. Vynaložené výdaje na školství přepočtené na jednoho studenta jsou jedním z důležitých ukazatelů pro mezinárodní srovnání. Na základě Obrázku 7, na kterém je zachycen přehled veřejných výdajů na terciární vzdělání podle druhů institucí, vidíme, že Česká republika se řadí do zemí s podprůměrnými výdaji na vysoké školství. Graf zobrazuje přehled ročních veřejných výdajů na veřejné a soukromé školské instituce terciárního vzdělání v roce 2010 přepočtených na jednoho studenta. Pro efektivní srovnání jsou měny jednotlivých zemí převedeny na USD a přepočteny na paritu kupní síly. Čísla v závorce u názvů států představují procentuelní vyjádření počtu studentů, kteří navštěvují veřejné školy. Z grafu je patrné, že nejvíce do terciárního vzdělávání investují severské země, především Norsko, Švédsko, Dánsko a Finsko.

Annual public expenditure on educational institutions per student in tertiary education, by type of institution (2010)



Obrázek 7: Roční veřejné výdaje na studenta na veřejných a soukromých vysokých školách v r. 2010

Zdroj: [5]

Aby reforma byla úspěšná a zajistila pozitivní změnu ve vysokém školství, měla by nabídnout zisk všem klíčovým hráčům - školám rozdělit více peněžních prostředků určených ke zvýšení jejich kvality, studentům nabídnout tuto zvýšenou kvalitu za jejich rostoucí úsilí studovat a státu nabídnout zvýšení kvality lidského kapitálu za poskytnuté finanční příspěvky. Problém je však v rozpočtových prioritách ministerstva školství. V současnosti totiž výdaje na jednoho vysokoškoláka trvale klesají, naopak výdaje na jednoho žáka v rámci regionálního školství rostou. Další příčinou, ze které pramení podfinancování vysokého školství, je i příliš vysoký počet škol, mezi které se prostředky mají dělit. [31]

Malá diverzifikace vysokých škol

V dnešní době je téměř každá vysoká škola univerzitou, nejčastěji výzkumnou. Podle Sokola [31] je tento problém způsoben systémem financování. Tvrdí, že „současný systém financování nutí všechny vysoké školy, aby alespoň předstíraly „vědecký výkon“, protože jinak se neuživí. Skoro všechny školy se dnes nazývají univerzity, i když jsou ve skutečnosti prostě učilišti. To není jejich chyba, ale chyba bezhlavého systému financování „kus jako kus“. Tento problém lze vyřešit odlišnými kritérii pro hodnocení kvality prakticky orientovaných lokálních vysokých škol, např. nerozdělovat finanční prostředky na základě množství vědeckých publikací, ale podle uplatnění absolventů. V současné době však systém funguje takovým způsobem, že má-li se jedné vysoké škole přidat finančních prostředků, musí se druhé ubrat.

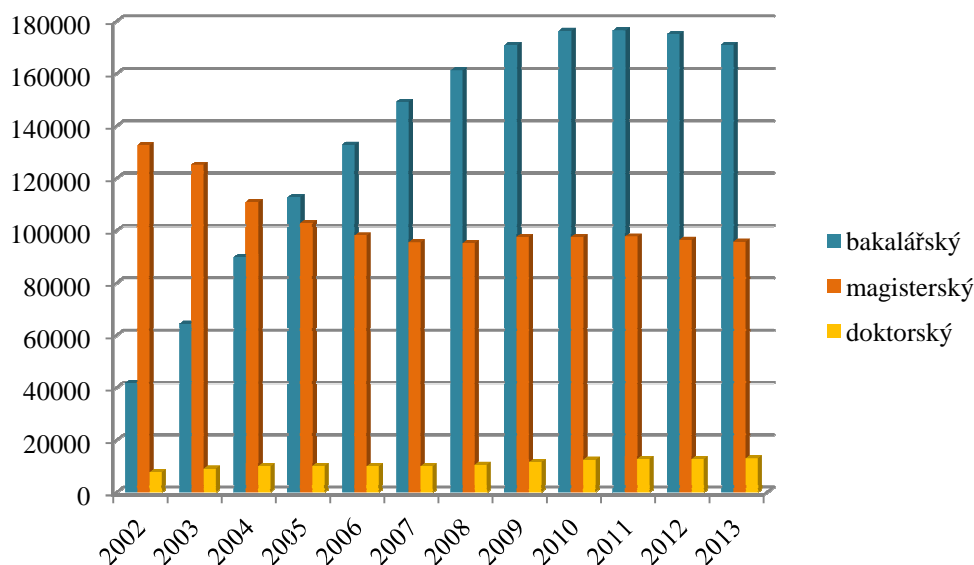
Tento problém má za následek i inflaci nabízených studijních programů, která nebyla nijak viditelně regulovaná. Finanční prostředky jsou tak rozděleny mezi obrovský počet institucí s velmi rozdílnou kvalitou, což činí vzdělávací systém neefektivní. Tím, že část studentů nemá zajištěnou dostatečnou kvalitu vzdělání, je oslaben i intelektuální potenciál naší země. [24]

Následky zvýšení počtu studentů

Zvýšený počet studentů vysokých škol je obrovská a v současnosti často diskutovaná slabina terciárního vzdělávání. Tento problém lze nazývat jako „masifikaci“ vysokoškolského vzdělávání. Koncept masifikace zformuloval a zobecnil na počátku 70. let 20. století v USA Martin Trow. Vypracoval koncept jednotlivých fází vývoje terciárního vzdělávání a jejich typických rysů. Jednotlivé fáze vývoje mají svá pravidla, nutné návaznosti a souvislosti. Vývoj terciárního vzdělávání se dělí na fázi elitní, masovou a univerzální. Základem pro určení, v jaké fázi se dané vysoké školství nachází, je podíl studujících v příslušné věkové skupině. V elitní fázi studuje na vysokých školách pouze několik málo procent studentů, zpravidla do 15%. Druhou fází, masovou, se rozumí období, kdy vysoké školy navštěvuje 15-50% obyvatel dané věkové skupiny. Poslední univerzální fáze terciárního vzdělávání představuje situaci, kdy vysokoškolského vzdělání dosahuje více než 50% obyvatel. V elitní fázi je terciární vzdělání vnímáno jako privilegium úzké elity. V masové fázi už je studium na vysoké škole chápáno jako právo a ve fázi univerzální začíná být terciární vzdělání vnímáno jako povinnost.[25]

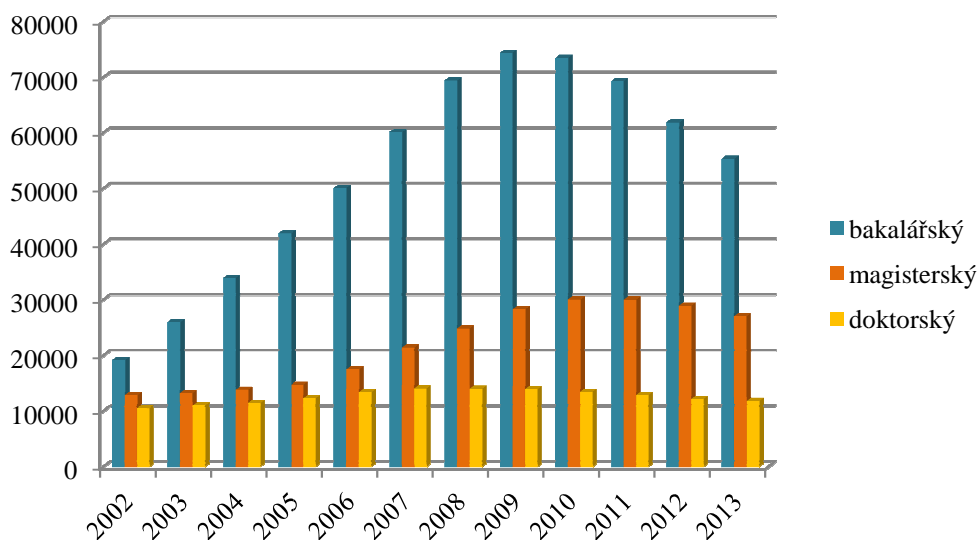
Česká republika se v počtu studujících nachází v poslední univerzální fázi. Procento studujících na českých vysokých školách dosahuje zhruba dvou třetin odpovídající populační kohortě. Na následujících Obrázcích 8 a 9 je zachycen vývoj počtu studentů na veřejných i soukromých vysokých školách v prezenční formě a distanční a kombinované formě studia v letech 2002 – 2013. Na Obrázku 8 je vidět, že počet studentů bakalářských studijních programů v prezenční formě studia s postupem času rostl. Od roku 2008 je počet studentů bakalářského programu skoro dvojnásobný než počet studentů magisterského studia a tento stav se udržuje až do současnosti. Naopak u magisterských studijních programů vidíme opačný trend, od roku 2002 se počet studentů snižoval až do roku 2007, kdy se relativně ustálil. Nejvíce studentů bakalářských programů navštěvovalo vysoké školy v letech 2010-2012, jejichž počet se pohyboval kolem 170 000. U distanční a kombinované formy studia lze na Obrázku 9 pozorovat podobný trend vývoje jak u bakalářských, tak magisterských studijních programů. Ovšem u bakalářského programu je nárůst studentů o mnoho rychlejší a větší. Největší počet studentů bakalářských programů studoval na vysokých školách

kombinovanou formou v letech 2008-2010, kdy na vysoké školy docházelo přes 70 000 studentů.



Obrázek 8: Počet studentů VŠ v prezenční formě studia v letech 2002-2013

Zdroj: [42]



Obrázek 9: Počet studentů VŠ v distanční a kombinované formě studia v letech 2002-2013

Zdroj: [42]

Tomuto prudkému kvantitativnímu nárůstu studentů v minulých letech neodpovídalo v České republice financování vysokých škol, o kterém již bylo pojednáno výše. Enormní nárůst vysokoškoláků za poslední roky se projevil nejen v příliš velkém počtu vysokých škol, ale i ve snížené kvalitě vzdělávání a příliš velké nezaměstnanosti čerstvých absolventů. S rychlým nárůstem počtu mladých lidí s terciárním vzděláním se nestíhalo vytvářet odpovídající množství pracovních míst na trhu práce. Nezaměstnanost absolventů se však liší

podle oborů, kdy nejmenší problémy najít si práci mají absolventi technických oborů, IT nebo medicíny. Nejhorší jsou na tom absolventi humanitních oborů, a poslední dobou i ekonomických zaměření. Například pro porovnání v roce 2012 byla míra nezaměstnanosti absolventů Mendelovy univerzity v Brně 19,2%. Oproti tomu Univerzita Pardubice je na tom o něco lépe. V roce 2012 míra nezaměstnanosti absolventů, kteří nemohli najít práci do 1 roku od ukončení studia, činila 15,4%. Avšak v porovnání mezi samostatnými ekonomickými fakultami těchto škol je v uplatnění absolventů lepší Provozně ekonomická fakulta Mendelovy univerzity s nezaměstnaností 14,3% v roce 2011. Fakulta ekonomicko-správní Univerzity Pardubice dosáhla v tomtéž roce nezaměstnanosti absolventů ve výši 15%.¹[34]

Mezi další výrazné problémy českého vysokého školství patří [28]:

- následky zavedení bakalářských studijních programů
- malá rozmanitost studijních programů
- problémy s akreditací
- nekompetence a těžkopádnost vysokoškolských senátů
- malá mobilita akademických pracovníků a studentů
- nízký zájem o doktorské studium
- diskriminace starších studentů
- zákony a předpisy nereflektují zvláštní charakter práce vysokoškolských pedagogů

MŠMT postupně obměňuje pravidla pro poskytování příspěvků a dotací veřejným vysokým školám. Jejím záměrem je podpořit kvalitu a relevanci vysokoškolského vzdělávání a omezit kvantitativní rozvoj. Mnohem větší část studentů s bakalářským titulem by měla přecházet přímo na trh práce. Dochází tak k postupné regulaci počtu studentů, kteří pokračují v navazujícím magisterském studiu. Posilující význam ukazatelů kvality a výkonu odráží priority rozvoje vysokého školství směrem k jeho diverzifikaci a zefektivnění struktury VŠ.

¹ Údaje o nezaměstnanosti absolventů vysokých škol v ČR zjišťuje Středisko vzdělávací politiky od roku 2012 pouze v rámci celých škol, nikoliv podle jednotlivých fakult.