# Ladislav Janíček
# Programové prohlášení

pro volbu rektora Masarykovy univerzity
na období 2011-2015

Brno, 10.2.2011

Vážení členky a členové akademické obce Masarykovy univerzity,

Dovoluji si Vám předložit programové prohlášení, ve kterém shrnuji hlavní zásady, kterými se chci řídit v případě svého zvolení rektorem Masarykovy univerzity.

V části označené A je programové prohlášení, ve kterém stručně a přehledně shrnuji obecné zásady celého programu. Programové prohlášení v části A je odvozeno z podrobného programu. V části B jsou uvedena východiska a v části C podrobně rozvádím jednotlivá témata.

V případě, že Vás můj program osloví, dovoluji si Vás požádat o Vaši podporu.

Část A – Abstrakt. Hlavní zásady

Část B – Východiska

1. Úvod – rozbor situace vysokých škol v ČR v roce 2011

    1.1 Vzdělávání
    1.2 Výzkum
    1.3 Kvalita
    1.4 Ekonomika

2. Situace MU

    2.1 Dosažený stav
    2.2 Rizika
    2.3 Výzvy

3. Osobní motivace a přístup

Část C – Program

4. Základní teze programu rektora

    4.1 Základní hodnoty a principy
    4.2 Studium
    4.3 Výzkum a vývoj
    4.4 Podpůrné procesy

        4.4.1 Ekonomika
        4.4.2 Personalistika a mzdy
        4.4.3 Projektová podpora
        4.4.4 Investice a infrastruktura

5. Kvalita

6. Organizace a řízení

    6.1 Organizece
    6.2 Řízení

7. Vztahy k okolí

## Část A. Abstrakt. Hlavní zásady

*Motto.*
*Fakulty dělají výuku a vědu, rektor má dělat především manažerskou práci, aby fakulty mohly pracovat, měly prostředky a podmínky".*

Přichází jiná doba. Doba složitá. Přináší jiné výzvy. Nové výzvy vyžadují nové přístupy. Období extenzívního růstu je pod vlivem podmínek vnější ekonomické situace u konce. V letošním roce univerzita poprvé za 10 let prožívá meziroční pokles ve financování vzdělávací činnosti jako důsledek dopadu nepříznivé vnější ekonomické situace. Tento pokles snad mají vyrovnat prostředky evropských strukturálních fondů? Tyto však sebou nesou neskutečně zbytnělou administrativu s vysokými riziky neuznatelných nákladů. Kromě toho vyžadují závazek udržitelnosti. Příčinou jsou nevhodná nastavení pravidel ze strany poskytovatele a nereálné požadavky na finanční výnosy. Pro tuto byrokracii a závazky se pro tyto dotace na univerzitě vžil pojem „*toxické peníze*".

Také univerzita se proměnila. Nemálo jsme investovali, nemálo jsme získali, ale také jsme se nemálo zavázali. Neseme si 1,8 miliardy Kč na 20 let, tj. 90 mil. Kč ročně na splátky půjčky státu Evropské investiční bance za Kampus a rekonstrukce. Spolufinancování podaných projektů Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace (OP VaVpI) přináší další finanční závazky ve výši 350 mil Kč na 4 roky 2011-2014. Skrytými jsou náklady plynoucí ze závazků udržitelnosti těchto projektů. Už závazky na finanční zajištění *oficiální* udržitelnosti na celostátní úrovni jsou málo reálné vůbec z hlediska finanční kapacity státu, pokud by mělo dojít k jejich naplnění (byť jen z národních dotací). Natož na *skutečnou* udržitelnost, která musí obsahovat třeba také *odpisy* a *skutečné režie*, se kterými se v projektech nepočítá. Přesto je jednoho dne budeme muset zaplatit. Kromě toho potřebné financování přípravy a předfinancování je již dnes na hraně finanční kapacity MU z hlediska zajištění hotovosti.

Z tohoto krátkého rozboru je patrné, že v následujícím období bude otázka řízení klíčovou pro zachování zdravého života univerzity v oblasti výuky i vědy. S tímto vědomím předkládám tento program.

Program rektora Masarykovy univerzity odvozuji a stavím na dvou základních výchozích hodnotách, kterými jsou:

- *akademická svoboda*, postavená na institucionální autonomii, politické nezávislosti, svobodě myšlení, názorové nedotknutelnosti a demokracii, svobodě poznání a bádání, svobodě studia a volby studijního profilu a právu účasti na samosprávě
- *akademická zodpovědnost* budovaná na odbornosti a objektivnosti, kritickém myšlení, smyslu pro pravdu a spravedlnost, zodpovědnosti za udržitelnost, návratnost, ekonomickou a právní bezpečnost a stabilitu univerzity, za společenský přínos a za respektování principů řízení

Vycházím z teze obvykle přijímané v anglosaských zemích, kde je pozice rektora chápána spíše jako manažerská role, jehož primárním úkolem je vytvářet podmínky pro činnost fakult, ústavů a kateder.

Zkušenost získaná na základě osmi roků v roli kvestora mi umožnila poznat potřeby i podmínky jednotlivých fakult a součástí univerzity a současně zachovat nadhled, zůstat neutrální a objektivní bez specifické příslušnosti k některé z fakult.

Řídím se představou, že role rektorátu jako centrální struktury řízení a rektora jako jeho představeného je primárně role koordinační, jednotící a slaďující zájmy fakult na univerzitní úrovni a nikoliv role centrálně direktivně určující.

Nedomnívám se, že na centrální úrovni řízení je účelné ba dokonce možné určovat „*co*" a „*jak*" učit či zkoumat. V tom je vhodné a účelné na základě principu subsidiarity plně respektovat odbornou autonomii fakult. Tato teze je mou hlavní ideou v organizaci a řízení vzdělávání a výzkumu. Výuka a věda musí zůstat ve výsostné kompetenci fakult, ústavů a kateder.

V tomto kontextu je pro mne zřejmá i nezastupitelná zastupitelská role Akademického senátu, o jehož podporu chci usilovat a své rozhodování opírat.

Vzdělávání a výzkum považuji za základní pilíře, na kterých univerzita stojí – oba se výrazně liší jednak způsobem řízení a jednak způsobem financování.

- Výuka je realizována v podstatě v liniové struktuře: univerzita – fakulta – ústav/katedra.
- Výzkum a vývoj je realizován v projektové struktuře; tato prostupuje strukturou liniovou.

Zde vzniká rozpor, který je základní příčinou složitosti řízení procesů na univerzitě, jejímž důsledkem je nadbytečnost a složitost rozhodovacích a administrativních procesů.

Za jeden ze svých podstatných vkladů považuji vytvoření struktury řízení, která umožní paralelní koexistenci obou struktur – liniové pro řízení vzdělávacího procesu a projektové pro řízení výzkumu a vývoje, v podobě, kterou nazývám strukturou funkcionální. Její model, který hodlám předložit k celouniverzitní diskusi, stavím na své dosavadní osobní zkušenosti a studiu zahraničních modelů zejména na anglosaských univerzitách (zvláště ve Velké Británii). Přinese:

- decentralizaci
- průhledné výkonové rozpočtování
- jednoduchá pravidla řízení
- úlevu v administraci
- zeštíhlení centra

což uvolní tvůrčí potenciál akademických pracovníků, přinese vyšší flexibilitu a větší autonomii rozhodování.

Všechny výše uvedené kroky vycházejí z faktu, že primárním subjektem zájmu je student a primárním produktem studijní program, kterým vysoká škola zprostředkovává vzdělání.

Všeobecná nasycenost zájmu o studium, klesající demografická křivka jsou vnější faktory zvyšující tvrdost konkurenčního prostředí v oblasti vysokoškolského vzdělávání. Soutěž o kvalitní studenty vyžaduje změny v přístupech k řízení a zejména nové formy marketingu. Bez kvalitních studentů a absolventů nebude Univerzita konkurenceschopná.

Prostupnost studia, přenositelnost kreditů, možnost studenta utvářet si volbou předmětů optimální profil studia, poradenství a podpora pro snižování studijní neúspěšnosti a zvyšování uplatnitelnosti absolventů jsou hlavní mnou zdůrazňované momenty vztahu univerzita – student/absolvent.

V důsledku investic do budování výzkumné infrastruktury (CEITEC, CETOCOEN, CESEB, aj) bude nadcházející období charakterizováno absorbováním těchto center do struktury univerzity s cílem plně vytěžit vědecko-výzkumný i pedagogický potenciál. Centra musí být integrována tak, aby z jejich činnosti měla prospěch celá univerzita. V tom vidím klíčovou roli rektora.

Rovněž vnímám zodpovědnost rektora za to, aby další operační, rámcové a jiné programy výzkumu a vývoje přispívaly k vědecké excelenci a konkurenceschopnosti Univerzity i v mezinárodním prostoru (zejména ERA – European Research Area)

Připravená rekonstrukce řídící struktury přirozeně napomůže rozvoji výzkumného a vývojového potenciálu na celé univerzitě. Změna struktury uvolní kapacitu kvalitních zaměstnanců od neproduktivních činností a povede k uvolnění finančních prostředků, které mohou být lépe využity zejména ve mzdové oblasti.

Všechny tyto kroky by byly neproveditelné bez investování do lidské potenciálu cestou personálního a kvalifikačního rozvoje.

Personální politiku považuji za klíčovou. Hodlám ji stavět na principu stabilizace a individuálního rozvoje akademických i neakademických pracovníků. Za nosnou zásadu personální politiky považuji koncept Investors in People, který staví

- na tezi, že „*vklad do lidí není náklad, ale investice do konkurenceschopnosti a prosperity*“
- na *garanci personální stability*, která staví na předpokladu, že tato garance se v konečném důsledku vrátí ve výkonnosti.

Dalším tématem mého programu je kvalita. Ta se stala klíčovým atributem konkurenceschopnosti. Přináší *transparentnost*, *čitelnost*, *kredibilitu* a *srovnatelnost* a vede ke kontinuálnímu zlepšování. Není však nutné vymýšlet vymyšlené. Chci využít jednak osobní profesní zkušenosti se systémy řízení kvality ve vzdělávání a současně nejlepších zkušeností z praxe s řízením kvality na našich fakultách.

Nároky na studium a studijní programy z hlediska kvality předpokládám podrobit *srovnáváním se zahraničními univerzitami* v Evropě a USA formou partnerské evaluace a peer-review.

Ačkoliv jsem v roli kvestora, působím paralelně a dlouhodobě jako aktivní vysokoškolský učitel managementu, zejména v zahraničních studiích MBA, LLM, MPA, ale také v akreditovaných studijních programech. Úlohu kvestora jsem kdysi přijal jako výzvu k řízení na strategické úrovni. Zkušenosti, které jsem získal, nyní nabízím akademické obci Masarykovy univerzity v této specifické situaci, kdy je nezbytné uchopit nové výzvy a využít jich k rozvoji univerzity a jejího lidského potenciálu.

Ladislav Janíček
V Brně 10.2.2011

*„Stavět na úspěchu a zajistit udržitelný rozvoj.*
*Building on success and ensuring sustainable development“*

# Část B. Východiska

*Paradigma I*
*Globálnost problémů vs. jejich lokální interpretace,*
*priority a přístupy k řešení*

## 1. Úvod – rozbor situace vysokých škol v ČR v roce 2011

Základním tématem vysokého školství současnosti se stala *konkurenceschopnost* a ekonomická *udržitelnost* budovaná na odborné *excelenci* a *kvalitě.* Primárním subjektem zájmu je student a primárním produktem studijní program, kterým vysoká škola zprostředkovává vzdělání.

### 1.1 Vzdělávání

V oblasti vysokoškolského vzdělávání se vnější prostředí vyznačuje dlouhodobým trendem směřujícím k *internacionalizaci* a k mezinárodní *standardizaci* struktury VŠ vzdělání a kvalifikací (ECTS, joint/double-degrees, diploma supplements, uznávání kvalifikací,...). Určujícími vlivy vnějšího prostředí se v oblasti VŠ vzdělávání stala zejména nasycenost křivky zájmu o studium (např. v ČR na VŠ studuje asi 60 % relevantní populace) projevující se vznikajícím převisem vzdělávací nabídky nad poptávkou. Demografická křivka studiaschopné populace (v ČR) přitom klesá. Vedle odbornosti proto konkurenceschopnost vyžaduje cílený *marketing*, který bude směřovat jednak k oslovování a získávání co nejlepších studentů a jednak bude podněcovat k adaptabilitě studijních programů na základě reálné analýzy vzdělávacích potřeb konkrétních cílových skupin včetně reflektování společenské poptávky. Konkurenceschopnost v oblasti vzdělávání je pak měřitelná zejména charakterem umístění absolventů na trhu práce. Jejím kritickým faktorem úspěchu je odborná a pedagogická kvalita učitelů. Neméně významná pro konkurenceschopnost je rovněž zahraniční zkušenost učitelů, ale také podíl hostujících či trvale působících učitelů ze zahraničí.

### 1.2 Věda

V oblasti vědecké odvozují univerzity svou konkurenceschopnost rovněž z odborné *excelence* budované jednak na prohlubování odborné specializace umožňující publikační jedinečnost a jednak na sepětí výzkumu a vývoje s aplikační sférou postavenou na patentovatelném přenosu technologií resp. know how. Konkurenceschopnost vyžaduje zejména personální zajištěnost výzkumu a vývoje, kvalitní akviziční *marketing* pro získávání špičkových odborníků, systém personálního rozvoje a kariérového růstu počínaje doktorským studiem následovaným dalším kvalifikačním rozvojem. Výstupem a současně kritickým faktorem úspěchu však nejsou jen publikace a chráněné duševní vlastnictví, ale především nová generace vědeckých a výzkumných pracovníků budovaná na bázi doktorských studentů či post-doktorských pracovníků. Bezesporu významným faktorem přispívajícím k rozvoji odbornosti je mezinárodní mobilita vědeckých pracovníků, ale také podíl vědeckých pracovníků ze zahraničí. Konkurenceschopnost je měřitelná například srovnáváním úspěšnosti v získávání finančních zdrojů normativní (institucionální) povahy nebo formou projektů (grantů) účelové podpory. Úspěšnost soutěže o finanční zdroje rovněž stojí na udržování a rozvíjení mezinárodních i národních partnerských sítí vědecké excelence, které propojují centra kvalitní vědy. Tyto sítě umožňují sdílet odborný potenciál, zkušenost i infrastrukturu a vytvářejí předpoklad pro hlubší odbornou specializaci, která v synergii vede k úspěšnějšímu soutěžení o finanční zdroje (granty), jak formou individuálních grantů v oblastech excelentních a diferencujících specializací tak formou kolaborativních projektů v důsledku synergie propojení vědeckých center v interdisciplinaritách.

### 1.3 Kvalita

Dalším atributem konkurenceschopnosti je nepochybně *kvalita*. V oblasti vzdělávání je dána mírou sladěnosti obsahu a formy s očekávanými učebními výstupy studijních a vzdělávacích programů, což

se v konečném důsledku projevuje uplatnitelností, úspěšností a prestiží absolventů na trhu práce. Sladěnost obsahu a formy studia se projevuje zejména v optimalizaci polohy mezi všeobecností a specializací studia v jedné rovině a v druhé pak v optimalizaci mezi znalostní a dovednostní orientací studia ve vazbě na očekávané učební výstupy, odpovídající metody vedení výuky a uplatňované formy studia (prezenční, kombinované, distanční) a konečně také metody hodnocení a ověřování dosažených učebních výstupů. Kvalita se bezesporu pojí rovněž s organizací a prováděcími nastaveními studií včetně např. nastavení optimálního poměru počtu studentů na učitele ve vazbě na očekávané učební výstupy, prostupnost studia a přenositelnost/akumulace kreditů, jakož i parametry technologické podpory studia (včetně virtualizace a elektronizace) ovlivňující i jiné klíčové téma, kterým je zajištění rovných příležitostí přístupu ke vzdělání a oslovující specifické cílové skupiny (zejména tzv. druhá šance).

V oblasti vědecké je určujícím parametrem kvality publikační jedinečnost výsledků výzkumu a vývoje, jejich případná praktická aplikovatelnost či komercializovatelnost výstupů, které se zpětně promítají do institucionálního financování vědecké činnosti. Nedílnou součástí systému řízení kvality je definovanost a řízenost procesů vytváření výsledků, řízení znalostí, ochrany duševního vlastnictví a podpory přenosu výsledků výzkumu a vývoje do praxe. Měřítkem kvality je vědecká odbornost a úspěšnost měřená publikacemi v prestižních informačních zdrojích či chráněnými výstupy, jakož i kvalita a struktura absolventů doktorských studií. Odrazem této kvality je pak výše institucionálního, normativního financování, úspěšnost získávání účelových zdrojů financování nebo objem výzkumu kontrahovaného s aplikační sférou.

### 1.4 Ekonomika

V ekonomické oblasti se prostředí vyznačuje všeobecnou recesí danou zejména dopadem finanční krize roku 2008 projevující se aktuálně očekávaným způsobem s určitým zpožděním rozpočtovými omezeními a změnami struktury financování projevující se např. posilováním podílu účelového financování na úkor financování normativního. Dopady krize jsou v ČR kompenzovány přílivem finančních zdrojů EU v rámci tzv. Evropských strukturálních zdrojů zaměřených na budování vysokoškolských a vědecko-výzkumných infrastruktur. Základním tématem se stala *udržitelnost*. Příliv evropských účelových prostředků na léta 2010-2015 však není doprovázen relevantním objemem normativního, institucionálního financování ze státního rozpočtu. Tím spíše je udržitelnost relevantním tématem. Vybranými dílčími tématy k řešení jsou zejména přicházející rozpočtová omezování, nutnost diverzifikace zdrojů financování, požadované předfinancování a spolufinancování projektů (10-50 %), uplatňování úplných nepřímých nákladů v projektech (full economic costing), posilování mechanismů finanční kontroly provázených bohužel neskutečně bující byrokracií a administrativou v důsledku nerozhodnosti a formalismu řídicích struktur dotačních agentur, která plodí alibismus v rozhodování. V tomto smyslu je hlavní výzvou vytvářet mechanismy ovlivňující proces nastavování účelných témat výzev k projektům, ale také podmínek financování s cílem eliminovat nevhodná nastavení financování v legislativní nebo ekonomicko-metodické rovině.

Nezbytností pro dosahování konkurenceschopnosti se ve vysokém školství zcela jednoznačně stala konkurenční strategie *diferenciace* a cílený *marketing* směřující k získávání kvalitních studentů, ale také vědeckých pracovníků, vyhledávání příležitostí aj., kritickým faktorem úspěchu pak zejména rozvoj lidských zdrojů a politika „*Investors in People*“ budující lidský kapitál, který je nositelem odborné excelence, kvality a klíčovým nástrojem dosahování konkurenční výhody. Základní trendy chování ve vysokém školství jsou:

- přestat improvizovat
- rozvinout řízení personálního rozvoje
- rozvinout cílený marketing
- konkretizovat řízení rizik
- začít řídit a zvyšovat kvalitu
- rozvinout řízení znalostí
- začít řídit kulturu organizace

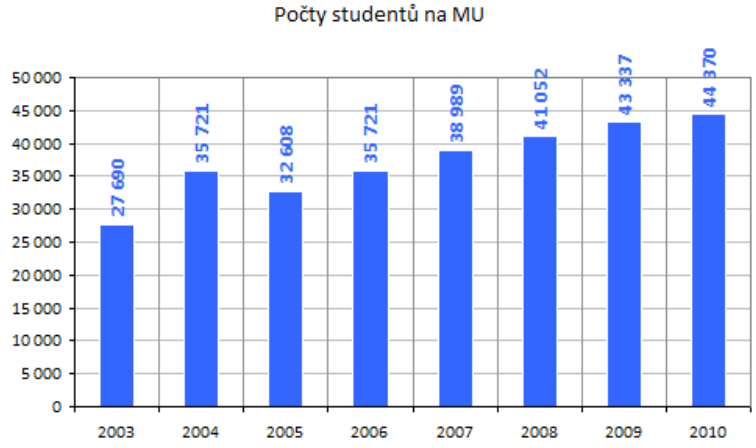
a orientovat se na úspěšné soutěžení o zdroje financování...

## 2. Východiska – situace Masarykovy univerzity

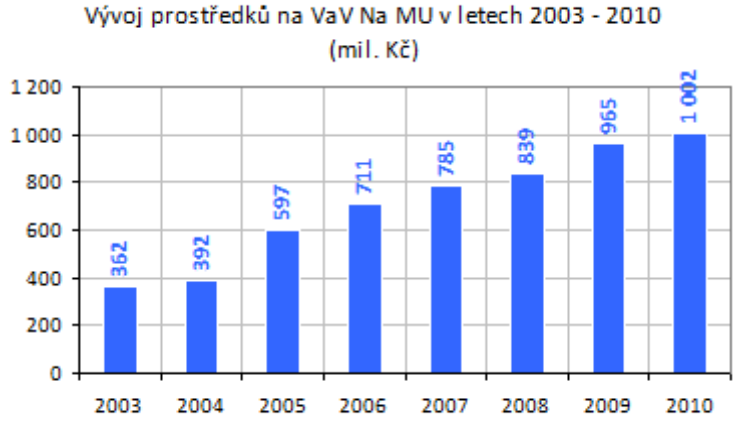
### 2.1 Současný stav

Masarykova univerzita zaznamenala v posledním desetiletí nebývalý rozvoj, který se projevil v upevnění pozice prestižní a respektované akademické instituce nejen v ČR. V meziročním srovnání od roku 2003, od kterého se podílím na tomto rozvoji jak v postavení kvestora tak i praktikujícího vysokoškolského učitele, se do roku 2010:

- zvýšil počet studentů v akreditovaných studijních programech z 27.690 na dnešních 44.370, tj. o 60,2 % (1,6x); změnila se rovněž struktura studentů,
- znásobil se výkon ve vědě z Kč 362 mil nei na dnešních Kč 1 002 mil nei, tj. o 177 % (2,8x) to vše doprovázené
- vybudovala se moderní infrastruktury pro výuku i výzkum za Kč 8,0 mld inv v rámci investičních programů, z toho Kč 1.7 mld inv v přístrojovém vybavení




*Obr. vývoj počtu studentů 2003-2010*




*Obr. vývoj výkonu ve vědě 2003-2010*

Celkově se mezi lety 2003 a 2010 zvýšil objem celkových výnosů univerzity z Kč 1.910 mil nei na dnešních Kč 4.641 mil nei, tj. o 143 % (2,4x) včetně proměny struktury financování

Univerzita si vydobila v národním měřítku postavení ambiciózního, určujícího a referenčního subjektu jakož i respektované autority, která se projevuje vyjednávací silou a prosazuje aktivním zastoupením v relevantních odborných a politických strukturách v oblastech:

- vysokoškolských politik, legislativy a metodik
- projektového řízení a podpory a souvisejících metodik (např. full economic costing, aj.)
- IT a elektronizace podpory akademických a administrativních agend
- rozvoje infrastruktury a investic, aj.

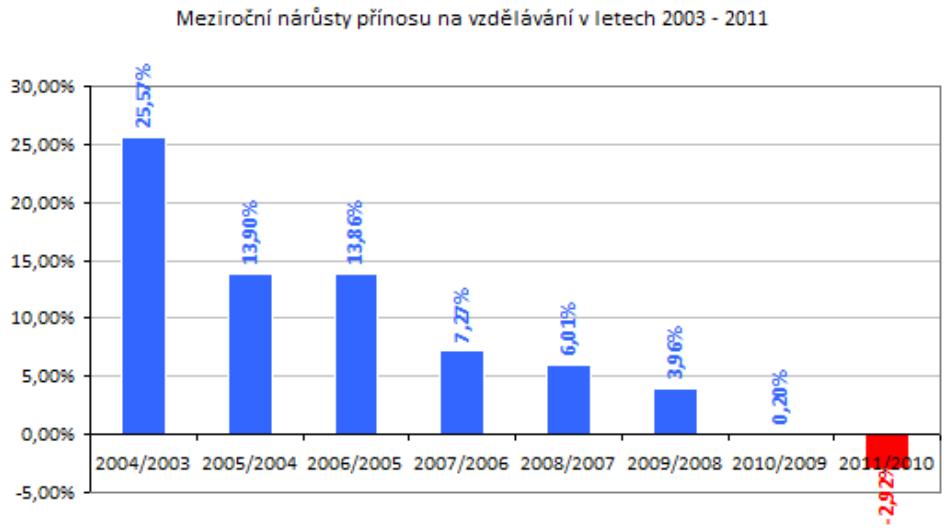
Nemálo jsme investovali, nemálo jsme získali:

- postavili jsme moderní Kampus a rekonstruovali objekty za 6,5 mld Kč v období 2002-2011; chystáme se pokračovat v rekonstrukcích i dostavbě Kampusu v dalším období
- získali jsme projekty strukturálních fondů za 1,2 mld Kč v oblasti vzdělávání v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost na léta 2009-2015
- budujeme špičkovou vědecko-výzkumnou infrastrukturu skrze projekty za takřka 1 mld Kč v realizovaných a dalších 5,2 mld Kč v podaných projektech Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace na léta 2010-2015

Vybudovali jsme zázemí a vytvořili předpoklady konkurenceschopnosti univerzity v národním i mezinárodním měřítku.

Také jsme se však nemálo zavázali naplňovat cíle a zajistit udržitelnost případně návratnost vložených zdrojů. Tyto závazky jsme přijímali v dobách všeobecného růstu. Vnější podmínky byly příznivé a my jsme na plno využívali příležitosti.

Doba se však změnila. Do roku 2009 jsme z hlediska objemu přidělených prostředků rostli (měřeno např. přidělenou dotací resp. příspěvkem na vzdělávací činnost, který je zásadní složkou financování univerzity). Dopad finanční krize roku 2008 se očekávaně přesunul do veřejného sektoru. V roce 2010 jsme již stagnovali a pro rok 2011 poprvé zažíváme pokles přidělených zdrojů.




*Obr. vývoj přínosu ze vzdělávací činnosti 2003-2010*

Základními tématy pro budoucnost se staly *konkurenceschopnost, excelence, kvalita* a *udržitelnost*. Výzvy k rozvojovým projektům a projektům operačních programů zdůrazňují kvalitu a udržitelnost, kvalitu jako nástroj budování a dosahování konkurenceschopnosti a udržitelný rozvoj ve vzdělávací oblasti i ve vědě. V tomto smyslu se také podstatným způsobem změnily podmínky financování a další změny lze ještě očekávat:

- změnila se metodika přidělování příspěvku na vzdělávací činnost posilující vliv ukazatelů vědeckého výkonu na výši přidělených zdrojů a kvalitu (včetně kontroverzně vnímaného vlivu podílu absolventů na výši přidělených zdrojů)
- reforma systému financování výzkumu a vývoje v roce 2008 zdůrazňuje vedle publikační činnosti praktickou aplikovatelnost a přenos výstupů vědecké činnosti do praxe
- přesun těžiště financování rozvoje do projektů (dnes např. strukturálních fondů 2010-2015) vyžadujících vedle rozvoje infrastruktury zajištění finanční udržitelnosti a určitou míru návratnosti

**2.2 Závazky a rizika**

Zůstává otevřena řada témat s dlouhodobým dopadem na řízení, jejichž dořešení bude významně ovlivňovat činnost veřejných vysokých škol v budoucím období 2011-2015. Jmenujme např.:

- omezování počtu financovaných studentů a klesající přepočtený normativ; například, pro rok 2011 financováno pouze 37.974 studentů ze 44.370.
- rozvoj vědecko-výzkumných infrastruktur vs. závazné indikátory jejich udržitelnosti
  - úvazkové kapacity a vůbec personální zajištění
  - disponibilita účelových národních zdrojů
  - dosažitelnost plánovaného podílu zahraničních dotačních zdrojů
  - zvýšení výkonů kontrahovaného výzkumu aj.
- spolufinancování projektů plus nezpůsobilé náklady
- předfinancování projektů (příprava projektů, zádržné, režie, sociální fond,...)
- nezbytnost řízení hotovostního toku v důsledku vysokého stupně spolufinancování a předfinancování projektů
- uplatňování úplných nepřímých nákladů v projektech (tzv. full economic costing)
- neskutečně narůstající byrokracie a neúčelná administrativa přicházející z vnějšku daná nedojasněnou aplikací legislativy nebo neověřenou implementovatelností a tvrdostí řady metodik nastavovaných řídIcími orgány

Vnitřní prostředí univerzity je ovlivňováno trendy a podmínkami z vnějšího okolí, které se projevuje především v oblasti financování:

- vnější změna struktury financování vzdělávací činnosti přinášející potřebu určitých přizpůsobení v oblasti studijní (počty a struktura studentů, struktura absolventů s dopady na strukturu studijních programů včetně obsahové, aj.)
- klesající normativ na studenta z 36.199 Kč/student/rok (2006) na letošních 26.428 Kč (2011); vzrůstající počet nefinancovaných studentů tento normativ vnitřně ještě snižuje
- vnější změna v systému financování v normativním (institucionálním) financování a posilování projektového způsobu financování z účelových zdrojů v letech 2003-10
  - pokles podílu normativního financování z 56 % na 41 %, tj. o 15 %
  - nárůst podílu účelového financování z 27 % na 32 %, tj. o 5 %
  - nárůst podílu financování z hospodářské činnosti ze 17 % na 27 %, tj. o 10 %

a zejména existujícími závazky,

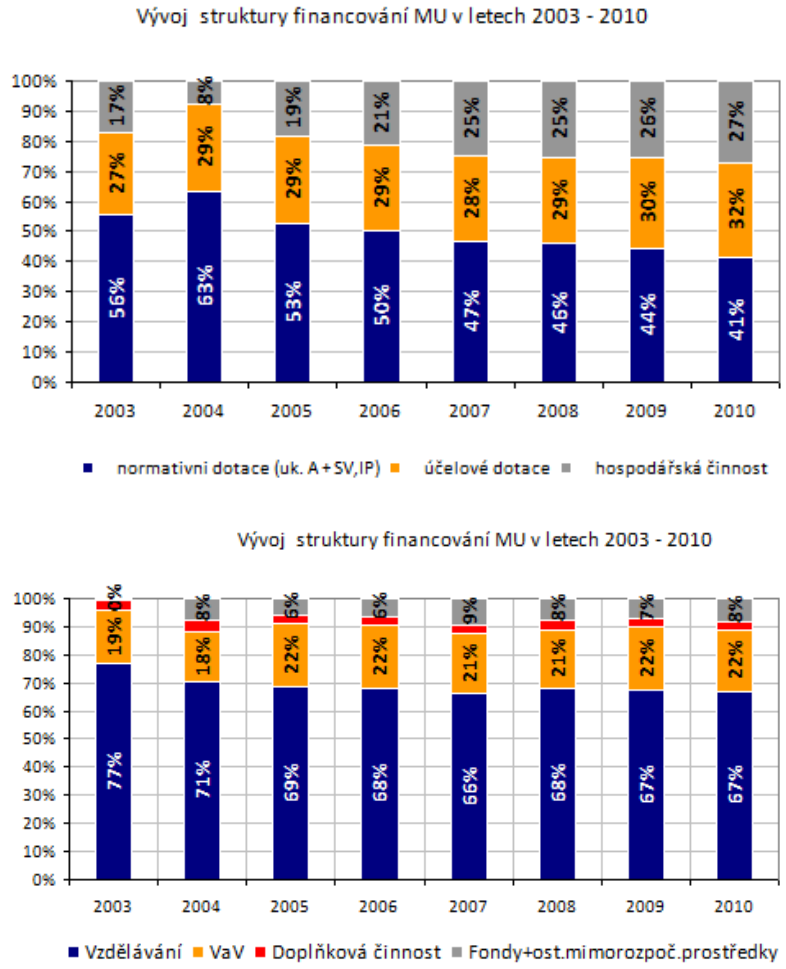
- splácením návratné finanční výpomoci na Kampus a rekonstrukce ve výši Kč 1.775 mil (resp. po snížení Kč 1.345 mil) v letech 2011-2030, tj. asi Kč 90 mil/rok (po snížení Kč 70 mil)
- spolufinancování projektů (15% u projektů OP VaVpI v prioritní ose 4 (Kč 345 mil), projekt Telč (Kč 20 mil),...) plus nezpůsobilé náklady (zatím Kč 45 mil)
- předfinancování projektů (příprava projektů (Kč 115 mil), zádržné, režie (Kč 155 mil), sociální fond (Kč 7 mil),...)
- naplnění indikátorů v podaných/přijatých projektech zejména operačních programů z hlediska finančního (finanční udržitelnost) – objem získávaných národních dotací, dotací ze zahraničí a prostředků z kontrahovaného výzkumu

Tyto podmínky vyžadují jistě přizpůsobení struktury, řízení i pravidel financování a zejména platí důležité *„bez kvalitních lidí to nepůjde“*. Základní tezí tak je, že vklad do lidí a personálního rozvoje proto nesmí být chápaný jako náklad, ale investice do prosperity a konkurenceschopnosti.

### 2.3 Výzvy

- zajistit personální rozvoj a stabilizaci jak z hlediska kvalifikace, tak struktury i kapacit a nastavit konkurenceschopný systém odměňování pro stabilizaci zaměstnanců
- rozvinout systém řízení rizik a eliminovat rizikové investice
- přizpůsobit organizaci dle principu subsidiarity a funkcionality cestou optimální decentralizace kompetenci s cílem zjednodušit systém pravidel a přesunout rozhodovací kompetence na tu úroveň, která umožní optimální zajištění výkonu
- vytvořit nový udržitelný systém rozpočtování a financování zohledňující více strukturu a charakter výkonu fakult

a s touto výbavou se orientovat na úspěšné soutěžení o zdroje financování k zajištění závazků a udržitelného rozvoje.




*Obr. vývoj struktury financování na MU 2003-2010*

Přichází nová doba, nové výzvy, do kterých vstupuje Masarykova univerzita se svými závazky. Dosavadní rozvoj univerzity byl velice dynamický a jeho tempo vzhledem k závazkům se ocitá na hraně ekonomické udržitelnosti (v teorii tento stav připomíná ekonomické přehřátí). Ale nejen ekonomické podmínky, ale také představy o organizaci a řízení dvou primárních procesů, tj.

vzdělávání a vědy či výzkumu a vývoje, prošly svým vývojem a ukazují nezbytnost přizpůsobit jejich řízení novým výzvám a příležitostem.

Tento stav je však uchopitelný, jen vyžaduje:

- stabilizovat zaměstnance
- neimprovizovat a neexperimentovat
- nastavit akademické standardy a řídit kvalitu
- přizpůsobit strukturu organizace řízení funkcionálního typu (*viz kapitola 5.2*)
- přizpůsobit kulturu a chování organizace novým prioritám a modelům financování nastavit kulturu financování jako investice, tj. na principu návratnosti a udržitelnosti
- řídit marketing na principu vyhledávání příležitosti a zajišťování zdrojů financování
- nastavit kritéria srovnávání (benchmarks) a srovnávat se s nejúspěšnějšími
- vytvořit vlivové struktury a ovlivňovat nastavení systému financování
- řídit znalosti a duševní vlastnictví jako konkurenční potenciál
- řídit rizika

a především zajistit ekonomickou stabilitu univerzity. S tímto nastavením pak vykročit na cestu k zajištění závazků a finančních zdrojů pro udržitelný rozvoj univerzity.

*„Obvykle dobře víme, kdo je dobrý; a kdo je dobrý je obvykle také úspěšný, ekonomicky nebo společensky; úspěšné je nutné podporovat; obvykle také vnímáme, co je prospěšné či potřebné; co je prospěšné či potřebné je nutné udržet“*

*Paradigma III*
*Nechápejme personální rozvoj jako náklad,*
*ale investici pro prosperitu a konkurenceschopnost,*
*„Investors in People. Building human capital“*

**3. Osobní motivace a přístup**

Vycházím z teze obvykle přijímané v anglosaských zemích, kde je pozice rektora chápána spíše jako manažerská role, jehož primárním úkolem je vytvářet podmínky pro činnost fakult či ústavů.

*O osobní motivaci...*

Ačkoliv v roli kvestora, působím paralelně a dlouhodobě jako aktivní vysokoškolský učitel managementu vlastně od roku 1991, a od roku 1997 konkrétně pro oblast strategického řízení a marketingu. Působím zejména v zahraničních studiích MBA, LLM, MPA, ale také v akreditovaných studijních programech. Úlohu kvestora jsem kdysi přijal jako výzvu k praxi řízení na strategické úrovni vycházejíc z teze, že pokud mám být dobrým učitelem, je nezbytné mít zkušenosti z praxe. Role kvestora mi dala svou komplexností nesmírně mnoho, což se bezesporu projevilo i v kvalitě výuky, kterou vedu. A protože vyznávám zásadu, že role se má přijmout s plným nasazením, vykonávám roli kvestora již osmým rokem. To však bezesporu neznamená, že není možné mít role jiné...

Zkušenost získaná na základě osmi roků v roli kvestora mi umožnila poznat potřeby i podmínky jednotlivých fakult a součástí univerzity a současně zachovat nadhled, zůstat neutrální a objektivní bez specifické příslušnosti k některé z fakult, i když v akademické spolupráci s některými z nich v oblasti pedagogické. Na jejím základě proto prosazuji s přesvědčením o účelnosti podpořeném odbornou znalostí managementu strukturu univerzity jako federální strukturu autonomních fakult.

Univerzita není „podnik“, ale ve výuce managementu se snažím, a myslím, že úspěšně, prosazovat názor, že „*management je jen jeden*“, neboť řízení organizace je o abstrahovaných principech a metodách a také o analogiích abstrahovaných modelů chování a řízení. Rozdíl je pouze a výhradně v prostředí – vnějším i vnitřním, které chování organizací a tedy i univerzity ovlivňuje.

*O roli rektora a rektorátu...*

Vycházím z přesvědčení, podpořeném zkušeností, že role rektora, rektorátu jako centrální složky řízení univerzity spočívá především v nastavování jednotných standardů a podmínek pro výkon funkcí (např. jednotný studijní řád, jednotné standardy kvality,...). V tomto smyslu se domnívám a věřím, že role rektorátu má čtyři polohy – *koordinační, metodickou, analytickou* a *kontrolní*. Bylo by dokonce nelogické domnívat se, že snad centrální složka řízení univerzity má vykonávat role jiné, např. podléhat iluzi, že snad řídí studium či vědu, které jsou výsostným teritoriem fakult jak svým obsahem, tak formami, ale také vztahy k „jejich“ vnějšímu prostředí a „jejich“ cílovým skupinám.

*O stylu řízení...*

Poznání, kterého jsem nabyl ukazuje, že sebelepší teorie řízení nepostihne variabilitu podmínek a řešení, které přináší praxe. Pouze v praxi lze ověřovat účelnost a pravdivost teorií či manažerských nastavení. Podmínky a prostředí různých fakult jsou silně variabilní a odborné zájmy diverzifikované. Abstrahování regulatorních nastavení za účelem vytváření celouniverzitních metodik vždy vyžaduje zohlednění a „průnik“ implementačních podmínek a možností na jednotlivých fakultách. Jakkoliv jistě může a musí být někdy nezbytně použita i cesta direktivního rozhodování a nastavování, řídil jsem se ve své manažerské praxi i na Masarykově univerzitě s úspěchem vždy cestou dohody a shody, všude, kde to jen podmínky umožňovaly. Ačkoliv na to může být mnoho názorů, příkladem je třeba skutečnost, že za celých osm let ve funkci kvestora, se dařilo předjednávat a vyjednávat rozpočet univerzity a související pravidla jeho sestavení s konečnou dohodou. Sestavení rozpočtu představuje vlastně nejdéle trvající koordinační proces v zodpovědnosti rektora univerzity, i když výkonně v rukou kvestora. Tento proces začíná v září jednoho roku a končící schválením rozpočtu obvykle v dubnu roku následujícího. Konsensuální způsob určitě neznamená, že se výsledek všem líbí a že např. není vyjádřen nesouhlas, ale že je dosaženo většinově podpořeného, tolerantního a solidárního řešení. Koneckonců vždy se nakonec podařilo kompenzovat určitou formou, částečně nebo dokonce zcela, negativní jednorázové vlivy rozpočtovacího mechanismu. To je styl, který preferuji. Direktivní řízení má sice výhodu v tom, že je rychlejší, ale také konfliktnější. I ten je nezbytné někdy použít, neboť je třeba rozhodnout...

*O vztahu k fakultám...*

Nedomnívám se, že na centrální úrovni řízení je účelné ba dokonce možné určovat „*co*“ a „*jak*“ učit či zkoumat. V tom je vhodné a účelné na základě principu subsidiarity plně respektovat odbornou autonomii fakult. Odlišnost fakult je navíc mnohdy determinována prostředím, se kterým je spojena (např. Lékařská fakulta s nemocnicemi, s resortem zdravotnictví, či Právnická fakulta s resortem spravedlnosti aj.), které vyžaduje zohledňovat podrobnější vlivy a uplatňovat detailnější nastavení.

Proto se řídím představou, že role rektorátu jako centrální struktury řízení a rektora jako jeho představeného je primárně role koordinační, jednotící a slaďující zájmy fakult na univerzitní úrovni a nikoliv role centrálně direktivně určující. Tak trochu federální uspořádání a tak trochu konstituční monarchie a vztah rektora a děkanů připomínající s určitou nadsázkou vladislavské „*rektor je náš pán, my jsme jeho páni*“. Takové je moje poznání pragmatického účelného uspořádání univerzity, jehož jsem nabyl při řízení univerzitních procesů.

*O vztahu k Akademickému senátu...*

V tomto kontextu je pro mne zřejmá i nezastupitelná zastupitelská role Akademického senátu, o jehož rozhodování je nezbytné se opírat. Ve veřejném sektoru je důležité dosahovat konsensuálních řešení. Je uměním managementu přesvědčit nejen zasvěcené vedení fakult, ale také širší akademickou veřejnost o správnosti předkládaných řešení. Kdo to nezvládne, uchyluje se k direktivě, které vždy dříve či později bude chybět zpětná vazba. Zkušenost mi říká, že rozhodování na vrcholové

úrovni vedení univerzity jsou obvykle taková, že názor na jednotlivé varianty řešení je často vyrovnaný na obou stranách. Schopnost argumentovat a přesvědčovat, naslouchat a slaďovat různorodé zájmy a zohledňovat různé motivy si cením jako jednu z hlavních vlastností vedoucích pracovníků. I když je někdy nezbytné rozhodnout, a mnohokrát jsem tak byl nucen učinit, vždy však po řádné a podložené diskusi. Příkladem může být opět rozpočet univerzity a proces jeho přípravy a schvalování. Vždy jsem zastával názor, že není mým cílem manipulovat či zneužívat svoje hlubší znalosti souvislostí (v tomto případě o rozpočtu), ale naopak snažil jsem se, aby schvalování rozpočtu v Akademickém senátu bylo se znalostí věci. Proto jsem třeba v minulých letech každý rok na žádost senátorů pořádal setkání či seminář pro zájemce z Akademického senátu s cílem vysvětlit a ukázat logiku a smysl pravidel pro sestavování rozpočtu, aby schvalování pak mohlo probíhat se znalostí věci. Myslím, že to řada senátorů může potvrdit a snad i ocenit. I když nakonec se musí prosadit nějaké řešení, ale chci prosazovat řešení, kterým všichni, kdo se k nim mají vyjadřovat, rozumí, i když ne všichni nakonec nutně musí souhlasit. Takto si také představuji práci s Akademickým senátem, ale koneckonců i se Správní radou Univerzity, tedy jako podporu rozhodování, nikoliv jako prosazování osobní vůle.

Rád bych uvedl i několik konkrétních příkladů přístupu k řízení univerzity, který považuji za pragmatický a účelný...

*O spolupráci a komunikaci...*

Mnoho let se zabýváme tématem řízení kvality ve vzdělávání, mimochodem tématu, jehož první pokusy o uchopení na MU lze spojit mimo jiné s pořádáním výjezdního zasedání kolegia rektora v nově získaném objektu v Telči v roce 2004, kde jsem vzhledem ke svému profesnímu zaměření na kvalitu ve vzdělávání byl rektorem pověřen jeho vedením. Výsledek byl tehdy spíše skeptický... Spíše to slovo „kvalita“ než jeho podstata tehdy ještě nebylo tak zavedeno a mělo mnoho negativních asociací... Nicméně aniž bychom to možná zaregistrovali, objevili se pozvolna na našich fakultách tři různé praxe – na Právnické fakultě byl v souvislosti s akreditacemi studií LLM a MPA od roku 2005 zaveden „*britský model*“ systému řízení kvality, na kterém jsem se podílel a který dnes docela dobře koexistuje se standardnímï mechanismy řízení kvality na fakultě. Na Fakultě sociálních studií se již v roce 2002 aplikovala metoda hodnocení kvality, tzv. peer-review, tedy partnerského hodnocení, kdy se Fakulta obrátila na tehdejší Centrum vzdělávání a poradenství Vysokého učení technického v Brně, jehož jsem byl ředitelem, o provedení nezávislého posouzení a hodnocení vybraných studijních programů. Konečně pak na Pedagogické fakultě byl v roce 2009 zaveden dokonce certifikovaný systém ISO 9001.2000. Na Přírodovědecké fakultě proběhly v uplynulých letech mezinárodní evaluace. Vznikly tak různé praxe na jedné škole. Navzdory centrálně koordinovaným projektům? Je jen škoda, že nebyly zatím oficiálně formulovány alespoň zásady systému řízení kvality, nicméně právě zde lze demonstrovat jednu cestu – cestu koordinace postavenou na vyhodnocování tzv. „*best practices*“, jejich zobecnění a následné rozšíření jako úspěšného a životaschopného výsledku přirozeného vývoje. Vyžaduje to „jen“ trochu jinou formu komunikace s fakultami, která může vést k životaschopným a implementovatelným řešením.

Ten směr komunikace však může být i opačný – tedy směrem od centra k fakultám. Příkladem „*dobré praxe*“ v této oblasti může být rovněž zavedení zahraničních kvalifikačních standardů, studií LLM a MPA na naší Právnické fakultě. Stál jsem u zrodu a zavedení a dnes i řízení těchto studií. Kdysi ještě jako ředitel Brno Business School na Vysokém učení technickém v Brně jsem se podílel na akreditaci a zavedení studií MBA (Master of Business Administration) ve spolupráci s Nottingham Trent University v Anglii, tj. prestižního mezinárodně uznávaného kvalifikačního studia, které od roku 2004 právě Brno Business School realizovala jako tehdy jediná vzdělávací instituce na Moravě. V roce 2002 jsem ještě z Vysokého učení technického zahájil komunikaci s děkanem Právnické fakulty ve věci nového mezinárodně uznávaného kvalifikačního studia LLM (Master of Laws). Po svém příchodu na Masarykovu univerzitu v roce 2003 jsem pak, byť v pozici kvestora, ve spolupráci s Právnickou fakultou zahájil přípravy tohoto programu k mezinárodní validaci. Validace jsme dosáhli po dvou letech příprav a jednání s Nottingham Trent University. Od roku 2005 program úspěšně realizujeme. Ročně přináší do rozpočtu Právnické fakulty kolem Kč 7 mil ve výnosech. Ve snaze využít komerčního potenciálu zahraničních kvalifikačních standardů jsme začali v roce 2006 pracovat na dalším mezinárodně uznávaném standardu, MPA (Master of Public Administration). Záměr byl nabídnout studium vrcholovým manažerům ve veřejném sektoru. Začali jsme opět na Právnické fakultě, ale vzhledem k tématu jsme ke spolupráci přizvali také Fakultu sociálních studií a Ekonomicko-správní fakultu, které v něm garantují vybrané moduly. Program byl validován v roce 2008, od kterého je také na Masarykově univerzitě poskytován. Prakticky tím realizujeme konkrétní spolupráci a provazujeme

odborný potenciál univerzity. V současné době připravujeme pro Fakultu sportovních studií program MSc (Master of Science) in Sport Management, na jehož přípravě se podílí také Ekonomicko-správní fakulta, a který kromě jisté prestiže umožní zajistit fakultě potřebné finanční prostředky z této placené formy studia . Validace je dohodnuta na květen 2011. Ve výhledu však máme další program, opět MPA, tentokrát MPA in Health Management s dominantním postavením Lékařské fakulty, Právnické fakulty a Fakulty ekonomicko-správní. Uvedený příklad demonstruje, jak lze na bázi spolupráce rektorátu a fakult vytvořit životaschopné produkty navíc přinášející potřebné finanční zdroje. Současně je vyjádřením konkrétního stylu řízení a myšlení, který uplatňuji. Tyto programy mají fakultám kromě prestiže a spolupráce přinést i nezanedbatelné prostředky do jejich rozpočtu...

Samozřejmě, že některá řešení vyžadují rychlá rozhodnutí. Ta pak obvykle mívají logicky konfliktnější implementaci – příkladem jistě může být zavedení systému centralizovaného zadávání veřejných zakázek vyvolané naprosto neadekvátním nastavením a nad rámec zákona nastaveným podmínkám nakupování ze strany řídicího orgánu projektů operačních programů MŠMT pod hrozbou neuznatelnosti nákladů, pokud nákupy nebudou provedeny centralizovaně. Takové situace vyžadují rychle jednat i za cenu mnoha dětských nemocí...

*O potřebě se dohodnout...*

Lze však demonstrovat i další skutečnosti ukazující preferovaný přístup k řízení, který souvisí s Kampusem, největší investiční akcí v českém vysokém školství za posledních dvacet let. Projekt výstavby byl koncem roku 2003 ze strany MŠMT zastaven pro nevyjasněnost pozemkových agend, ale zejména pro nesoulad stavebního programu s rozpočtovým nastavením. Mnoho se o tom nevědělo... Bylo nutné rychle řešit redukce, bylo nezbytné se dohodnout, bylo nezbytné řídit názory i tlumit emoce, redukovat představy, potřeby aj. Bez vůle ke spolupráci a bez nastavení podmínek spolupráce s fakultami po převzetí řízení projektu, bychom se zřejmě neposunuli, kdyby nebylo dohody. Výzvu k této dohodě fakulty přijaly a díky ní jsme v srpnu 2004 začali stavět ILBIT. Současně, vybaveni přesvědčením o schopnosti dohody, jsme se připravovali na skutečně zásadní revizi výstavby a bitvu o peníze. Tato revize nakonec vyžadovala navýšení finančních prostředků ve výši Kč 1.375 mld, které se však podařilo jednak díky vnitřní připravenosti k dohodě mezi Přírodovědeckou, Lékařskou fakultou a Fakultou sportovních studií a jednak díky schopnosti nastavení komunikace a vůle k ní s Ministerstvem školství , Ministerstvem financí a také Evropskou investiční bankou v Lucemburku získat. Vycházím z přesvědčení, že se potřebujeme především dohodnout. Koordinovat a moderovat komunikaci směřující k dohodě je styl řízení, který preferuji.

*O pragmatismu...*

Vyznávám pragmatismus a za základní kritérium hodnocení považuji *úspěch* organizace, kterou řídím. Úspěch chápu jako dosahování plánovaných cílů v daných podmínkách, s danými zdroji a v daném čase. Úspěch je obvykle doprovázený rovněž ekonomickou prosperitou vyjádřenou v univerzitním prostředí úspěšností v získávání zdrojů financování případně postavením (rankingem) v mezinárodních žebříčcích vysokých škol. Nicméně přesto připouštím, že existují cíle, jejichž naplňování odráží spíše společenskou potřebu a nelze je všechny hodnotit jen ekonomickými měřítky – v tom je právě jeden z rozdílů mezi univerzitou a jiným typem organizace. I takové cíle má univerzita mít a logicky má, pokud tím plní svou společenskou roli. Je povinností vedení univerzity nastavit podmínky pro takové fungování. Příkladem určitě mohou být třeba některé studijní obory, které nepatří k široce poptávaným, ale přesto jsou nedílnou součástí znalostního dědictví či jsou významné pro úplný profil univerzity či studium studentů se specifickými nároky, aj. Pak, pokud jde o takové věci a existuje-li o tom všeobecná shoda, je nezbytné je podporovat, i když třeba jejich realizace nemusí zajistit ekonomickou udržitelnost. O to více je však nezbytné řídit pevně ekonomické aspekty chodu univerzity, aby byly známy hranice ekonomické absorpční kapacity a přijatelné mezní náklady.

*Motto.*
*„Jiná doba, nové výzvy, připravená univerzita“*

# Část C. Program

## 4. Základní teze programu rektora

### 4.1 Základní hodnoty a principy

Program rektora Masarykovy univerzity odvozuji a stavím na dvou základních výchozích hodnotách, kterými jsou:

- akademická svoboda
  - institucionální autonomie
  - politická nezávislost
  - svoboda myšlení , názorová nedotknutelnost a demokracie
  - svoboda poznání a bádání
  - svoboda studia a volby studijního profilu
  - účast na samosprávě

- akademická zodpovědnost
  - odbornost a objektivnost
  - kritické myšlení
  - smysl pro pravdu a spravedlnost
  - za ekonomický přínos, udržitelnost, návratnost, bezpečnost a stabilitu
  - za společenský přínos a uplatnitelnost
  - za respektování principů řízení

### 4.2. Studium

*Paradigma IV.*
*„Všeobecnost vs. specializace. Znalosti vs. dovednosti“*
*„Paving the way to education of future“*

Klíčová slova charakterizující vnější výzvy v oblasti studia a vzdělávání jsou:

- internacionalizace a EHEA – evropský prostor vysokoškolského vzdělávání
- standardizace struktury studií a kvalifikací,
- nasycenost zájmu o studium,
- klesající demografická křivka,
- kvalita jako klíčový faktor dosahování konkurenceschopnosti
- převis nabídky nad poptávkou ze strany ostatních vysokých škol včetně privátních,
- změny pravidel a struktury financování.

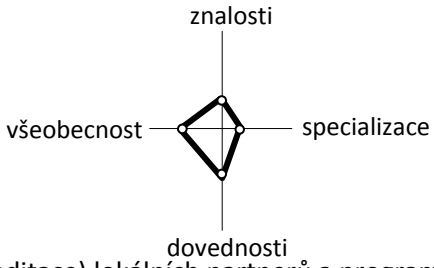
Řešením je konkureční strategie postavená na *diferenciaci* a vycházející ze *standardizace systému řízení kvality* a *rozvoji odborné excelence* ve výuce propojené na výzkum a vývoj a *marketingu,* a to jak *akvizičním marketingu* zaměřeném na získávání kvalitních studentů, tak *marketingu vzdělávacích potřeb* pro rozvoj stávajících a vývoj nových programů. Kritickým faktorem úspěchu je *odborná a pedagogická excelence* učitelů. Oblasti zaměření jsou zejména:

*Investice do studentů*

- *rozvíjení prostupnosti a otevřenosti studia* na základě přenositelnosti kreditů postavené na ECTS a a podporovat možnost studenta utvářet si volbou předmětů optimální profil
- sledovat a *zajistit optimální poměr studentů na učitele* jako ukazatele kvality; studenti PhD a jejich zapojení do výuky jako možná cesta zlepšování tohoto poměru

*Investice do marketingu a inovací programů na podporu uplatnitelnosti absolventů*

- *důraz ne na počet studentů, ale na akvizice nadaných, dobrých studentů* relevantními formami marketingu a uplatňovat *diferencovaný marketing* vůči cílovým skupinám
- rozvoj studijních programů na základě analýzy vzdělávacích potřeb cílových skupin studentů a společenské poptávky s cílem zajistit co nejlepší uplatnitelnost absolventů
- *optimalizace profilu studijních programů* v rovině všeobecnost vs. specializace a rovině znalostí vs. dovedností podle požadovaných učebních výstupů a potřeb zaměstnavatelů
  - pro profesní flexibilitu na pracovním trhu je vhodná spíše všeobecnost, avšak zaměstnavatelé potřebují a vyžadují specializaci
  - bakalářské programy jako příprava na magisterské studium vyžaduje spíše profil znalostní, ale jako profesní orientace spíše profil dovednostní




- ne fyzická expanze (Telč), ale peer-review validace (akreditace) lokálních partnerů a programů (franchise, licence) pro lokální poskytování studijních/vzdělávacích programů MU
- *podpora zahraničních „mobilit" studentů i vysokoškolských učitelů* oběma směry (nezbytná příprava podmínek a podpory pro působení zahraničních učitelů)

*Investice do podpory a rovných příležitostí*

- vytváření podmínek pro studium studentů se specifickými nároky a prosazování národní politiky jejich financování nad rámec standardu pomocí koeficientu závažnosti omezení
- podpora rozvoje poradenství (studijní, kariérové, krizové) pro studenty ale i uchazeče ve vazbě na kariérové směřování – snižování studijní neúspěšnosti a neuplatnitelnosti

*Investice do pedagogů a personálního rozvoje*

- *investice do personálního a podpora kvalifikačního rozvoje* akademických pracovníků pro dosahování odborné a pedagogické excelence a naplňování standardů kvality

*Investice do kvality*

- nároky na studium a studijní programy podrobit *srovnáváním se zahraničními univerzitami* v Evropě a USA formou partnerské evaluace a peer-review
- neexperimentovat, ale spíše vyhledávat vhodné a vyzkoušené formy studií na jiných univerzitách a přenášet je (např. joint degree/double degree s prestižními univerzitami)
- provázání profilu absolventa a učebních výstupů předmětů s metodami výuky a způsobem hodnocení a měřit konkurenceschopnost umístěním absolventů na trhu práce
- rovnocennost prezenčního a kombinovaného (distančního) studia

*Investice do ekonomického přizpůsobení*

- *optimalizaci struktury studentů, studijních programů a absolventů*:
  - optimalizace struktury studentů ve studijních programech s vyššími koeficienty náročnosti či s vyšší bonifikací a dle velikosti ekonomického přínosu
  - optimalizace struktury studijních programů včetně vývoje programů nových, odrážejících vzdělávací potřeby, trendy a optimálně přinášející vyšší koeficienty náročnosti (např. reflektovat rostoucí zájem o kombinované SP)
  - optimalizace struktury absolventů se zohledněním bonifikace financování
- *podpora kooperace fakult* v rozpočtovacích mechanismech včetně vývoje nových společných studijních programů

### 4.3. Výzkum a vývoj

*Paradigma V*
*Konkurenceschopnost a tvořivost vs. byrokracie a formalismus, zabíjející tvořivost pod vlivem vnějších nastavení*

Klíčová slova charakterizující vnější výzvy v oblasti výzkumu a vývoje (VaV) jsou:

- internacionalizace VaV a ERA – evropský výzkumný prostor
- změna systému financování výzkumu a vývoje v ČR
- nová grantová struktura (GAČR, TAČR,...), nové grantové výzvy (8.RP,...)
- období rozvoje velkých VaV infrastruktur
- udržitelnost výstupů projektů a budovaných VaV infrastruktur
- řízení znalostí a duševního vlastnictví a transfer technologií do praxe
- 10% nárůst podílu účelového financování VaV za 5 let na úkor normativního
- tlak posilovat podíl zahraničních VaV dotací (MU – 8 % nei na vědu)
- tlak posilovat podíl kontrahovaného VaV (OECD – 6%, MU – 9% nei na vědu)
- kvalita jako klíčový faktor dosahování konkurenceschopnosti
- vzrůstající byrokracie poskytovaných dotací

Řešením směřujícím k zajištění *konkurenceschopnosti* a *udržitelnosti* je jednak vědecká odbornost měřená *publikační jedinečností* a *sepětím VaV s aplikační sférou* a jednak *systém personálního rozvoje a kariérového růstu* počínaje doktorským studiem následovaným dalším kvalifikačním rozvojem jakož i kvalitní *personální akviziční marketing* pro získávání špičkových odborníků. Kritickým faktorem úspěchu nejsou jen *publikace* a *chráněné duševní vlastnictví*, ale především nová generace vědeckých a výzkumných pracovníků budovaná na bázi doktorských studentů či post-doktorských pracovníků.

Uchopení níže uvedených priorit je mimo jiné předpokladem zajištění *ekonomické udržitelnosti projektů VaV* zejména projektů Operačního programu VaVpI v 1. a 2. prioritní ose v letech 2010-2015.

*Investice do doktorských studentů*

- rozvíjet PhD studium nejen jako prostředek zvyšování kvalifikace, ale také jako:
  - potenciál vytvářející lidský kapitál pro udržitelný rozvoj výzkumu a vývoje
  - potenciál k optimalizaci poměru počtu studentů na učitele jako indikátoru kvality univerzitě jejich zapojením do výuky
- ekonomickými, rozpočtovacími nástroji podporovat zvyšování počtu doktorských studentů a vhodnou stipendijní politikou stabilizovat vynikající studenty PhD ve studiu
- při zaměstnávání studentů PhD vytvářet přiměřené mzdové podmínky na principu respektování rovných příležitostí

*Investice do vědeckých a výzkumných pracovníků a personálního rozvoje*

- *investice do vytváření lidského potenciálu VaV* cestou personálního a kvalifikačního rozvoje akademických pracovníků pro dosahování vědecké excelence jako *předpokladu ekonomické udržitelnosti*
- rozvinout *personální marketing a akviziční činnost* s cílem personálního zajištění projektů VaV a jejich *předpokladu udržitelnosti* (např., CEITEC)
- vytvářet podmínky pro *vědeckou mobilitu*, tj. působení zahraničních vědců/odborníků na MU a působení našich vědců/odborníků v zahraničí jako *předpokladu ekonomické udržitelnosti*

*Investice do kvality a systému projektové podpory*

- *řídit kvalitu* tří hlavních výstupů VaV jako *zdroje udržitelnosti* projektů ovlivňujících institucionální (normativní) financování VaV:
  - *publikace*: jednak výkonový parametr pro financování a jednak míra kvality/úrovně akademických pracovníků určující kvalitu/úroveň výchovy dalších generací
  - *chráněné duševní vlastnictví*: patenty, licence, průmyslové vzory, ochranné známky,... jednak parametr financování a jednak předmět transferu do praxe
  - *Ph.D. absolventi*: lidský potenciál pro udržitelný rozvoj a konkurenceschopnost
- *podpora optimalizace* systému projektové podpory
  - optimalizovat systém řízení projektů a *zavést novou generaci projektové podpory* přizpůsobenou stylu práce poskytovatelů a zejména potřebám řešitelů na principu decentralizace zodpovědnosti vs. zajištění rizik)
  - rozvíjet metodickou rovinu projektové podpory k uvolnění byrokratického sevření z nejistoty jednak ovlivňováním nastavení poskytovateli a jednak implementační podporou řešitelů
  - *podpora zavedení systému uplatňování úplných nepřímých nákladů* v projektech (tzv. full economic costing)

*Investice do podpory kontrahovaného výzkumu a získávání zahraničních grantů*

- *podpora získávání zahraničních grantů* jako *zdroje udržitelnosti* projektů VaV a míry mezinárodní konkurenceschopnosti v grantovém dotačním výzkumu (dnes podíl na financování VaV na MU asi 8%)
- *podpora kontrahovaného výzkumu* jako *zdroje udržitelnosti* projektů VaV a míry aplikovatelnosti a účelnosti investic do VaV (dnes podíl na financování VaV na MU asi 9% včetně darů) včetně podpory dotačních VaV projektů s dominantní účastí komerčních partnerů

*Investice do ochrany duševního vlastnictví a transferu technologií*

- *konsolidace ochrany duševní vlastnictví* jako intelektuálního kapitálu a znalostního potenciálu a *zdroje udržitelnosti* projektů VaV
- *podpora přenosu výstupů VaV do praxe, ale také do výuky*

### 4.5. Podpůrné procesy

*Paradigma VII*
*Tvořivost vs.administrativa.*

#### 4.5.1 Ekonomika

Řízení hospodaření, ekonomiky a financování, stavím na následujících principech:

*Rozpočtování*

- „*rozdělovat zdroje na základě transparentního modelu a zajistit jeho dlouhodobou stabilitu*“ tak, aby bylo možné odvozovat dlouhodobé ekonomické chování
- „*protáhnout hospodaření z centrální úrovně řízení až na ústavy/katedry*“ – tj. použít jeden model rozdělování prostředků
- „*řídíme se plánem výnosů, ne plánem nákladů*“ – náklady si můžeme dovolit maximálně do výše výnosů
- „*financujeme investice, ne náklady*“ – financování činností i projekty jsou v prvé řadě o investici, která má generovat zdroje a zajistit udržitelnost či návratnost, ne o nákladech; „*udržitelnost a návratnost*“ – dva kriteriální parametry financování
- „*must, should, could*“ – financování i rozpočtování by mělo vždy posuzovat při rozhodování o financování zvláště v případě centralizovaných nákladů „*co musíme financovat*“, teprve pak „*co bychom měli financovat, ale nutně nemusíme čili nemusíme vše*“ a „*co bychom mohli, jen kdybychom na to měli*“
- v nerůstovém období *„primárně zajistit hospodářskou stabilizaci fakult“* při minimální centralizaci zdrojů

- „*oceňování přidané hodnoty nikoliv danění obratu*“ - principiální změna metody rozpočtování postavená na motivačním principu „*kdo produkuje výnos, platí méně na odvodech*“ - koncept připravený pro sestavení rozpočtu pro rok 2012
- „*kromě plánování výnosů nutnost řízení hotovostního toku*“ – důsledek vysokého stupně předfinancování a spolufinancování, jinak nebezpečí podkapitalizování
- „*full economic costing*“ – tedy uplatňování úplných nepřímých nákladů vůči financovaným činnostem, kdekoliv je to možné a do limitní výše
- „*space charging*“ – platba za využívání ploch (náklady na $1m^2$) jako ekonomický princip podporující optimální vytíženost ploch

*Projektové financování*

- „*ekonomická svoboda, ale i zodpovědnost*“ – již není možné intuitivní řízení, ale řízení profesionální, což vyžaduje mimo jiné vytvoření systému podpory
- „*peníze jako prostředek, ne jako cíl*“ – projekty jako investice a prostředek dosahování cílů, nikoliv cíl a nikoliv pro krytí nákladů, ale jako investice, od které se očekává výnos

*Nákladová optimalizace*

- „*co nevyděláme, neušetříme*“ – ale za předpokladu udržitelné investice – „*šetřit je důležité, ale na závazky je třeba vydělat*“
- „*fundraising*“ – v širším pojetí komplexní systém vyhledávání zdrojů financování (finanční marketing) a budování pozic pro zajištění souvisejících finančních toků z těchto zdrojů - nová role systému projektové podpory
- „*outsourcing sekundárních procesů a procesů minimalizujících nepřímé náklady*“ – procesy, které nejsou primárním procesem a procesy, jejichž náklady nelze vykazovat jako nepřímé náklady v projektech, je vhodné subkontrahovat (outsourcing) a to včetně vybraných služeb rektorátu (veřejné zakázky, správa budov,...ale také vydavatelství, koleje a menzy, aj.) za účelem jejich nákladové a daňové optimalizace, možnosti vykázat je jako přímé náklady služeb v projektech
- „*odstraňovat vertikálních duplicity ve financování rektorát – fakulty*“ jako první krok nákladové optimalizace rozvíjející princip ekonomické subsidiarity
- „*zvýšení absorpční schopnosti a kapacity přijmout peníze*“ kultivací systému administrativy a vyváženosti posuzování příležitostí získat zdroje vs. rizika

*Finanční kontrola a controlling*

- „*kontrola součást řízení, nikoliv řízení součástí kontroly*“ – oddělení finanční kontroly od řízení – připraveno zjednodušení postavené na zodpovědnosti - ne na vytvrzování systému, formalismu, restrikci a alibismu
- „*co není zakázáno, je dovoleno*“ – princip, který je nutné teprve prosadit a dohodnout v kontextu a za předpokladu respektování principu ekonomické zodpovědnosti

### 4.5.2 Personalistika a mzdy

Řízení personalistiky stavím na přesvědčení o nezbytnosti ustavení personální politiky, která by pojala specificky agendu *plánování lidských zdrojů* včetně kapacitního plánování, *řízení personálního a kariérového rozvoje* a *systém oceňování a odměňování.* Za nosnou zásadu personální politiky považuji koncept Investors in People, který staví na tezi, že „*vklad do personálního rozvoje není náklad, ale investice do konkurenceschopnosti a prosperity*“ a dále na *garanci personální stability*, která staví na předpokladu, že tato garance se v konečném důsledku vrátí ve výkonnosti. Za hlavní témata personálního řízení považuji zajištění:

- plánování a získávání kvalitních zaměstnanců včetně zahraničních akademických a vědeckých pracovníků; předpokladem tohoto plánování je rovněž poskytování podpory či zprostředkování startovacího bydlení, adaptační péče,...
- rozvinutí aktivní personální akviziční činnosti pro zajištění kapacitních indikátorů a personální udržitelnosti projektů (např. projektů jako CEITEC, aj. v letech 2010-2015)
- poskytování podpory a vytváření podmínek pro kvalifikační rozvoj (zejm. habilitační a profesorská řízení) pro zajištění optimální kvalifikační struktury (parametr financování) a optimálního poměru počtu studentů na akademického pracovníka
- zajistit konkurenceschopnost a udržitelný růst mezd na úrovni takové, aby jejich
  - *dolní limit* představený *garantovanou mzdou* nebyl motivem, že lidé mají tendenci odcházet jinam

- *horní limit*, aby nás v soutěži o zdroje (projekty) nepředběhli ti, co platí méně v důsledku nižších mzdových nákladů.

- uvolnit kapacitu kvalitních zaměstnanců od neproduktivních činností a zejména v této souvislosti optimalizovat poměr akademických a administrativních zaměstnanců
- nastavit adekvátní systém personálního rozvoje včetně systému interního vzdělávání pro oblast rozvoje kompetencí zejména v oblasti projektového řízení a dalších, zvláště exekutivních činnostech, vyžadujících profesionalizaci kompetencí
- „*myslet na lidi a jejich potřeby*“, tj. zajištění a zprostředkování služeb péče o zaměstnance včetně zaměstnaneckých benefitů (podpora penzijního připojištění, v souvislosti s rozvojem VaV infrastruktury v Kampusu např. podpora zprostředkování startovacího bydlení, dostatečných kapacit stravování, napojení na obchodní centrum...)

Považuji za žádoucí, aby ústředním tématem personální politiky byla podpora konkurenční strategie diferenciace postavené na pedagogické a vědecké excelenci zaměstnanců a k ní směřující nastavení systému personálního a kariérového rozvoje, motivačního systému a systému oceňování, jakož i systému péče o zaměstnance.

### 4.5.3 Projektová podpora

V koncepci zajištění a řízení projektové podpory vycházím z dvouleté zkušenosti nastavení systému na rektorátě v souvislosti s přípravou a implementací projektů operačních programů. Za kritický faktor efektivnosti projektové podpory považuji jednak *úspěšnost v získávání projektů v poměru k neúspěšným přihláškám* a jednak *velikost absorpční kapacity* univerzity přijmout projekty a s nimi související finanční prostředky při daném nastavení pravidel jejich užití a dodržení nastavených indikátorů a podmínek udržitelnosti výstupů projektů. Jakkoliv byl systém projektové podpory nastaven optimálně vzhledem k plánovaným funkcím, ukazuje se nezbytné přizpůsobit organizaci stávajícího systému projektové podpory novým podmínkám a zkušenostem v komunikaci s řídicími orgány poskytovatelů (zvláště MŠMT), jakož i konkretizovanými potřebami řešitelů. Základní koncepční témata projektové podpory a projektového řízení na MU lze formulovat na základě vyhodnocení zkušenosti se stávajícím systémem takto:

- přizpůsobit kulturu řízení projektů charakteru a podmínkám výzev, tedy transformovat stávající „*kulturu řízení malých, individuálních a autonomních projektů*“ na „*kulturu řízení velkých, kolaborativních projektů*“
- rozvinout přístup chápání projektů jako investice s očekávanou návratností, nikoliv jako zdroje peněz pro krytí nákladů, tj. „*peníze jako prostředek, nikoliv cíl*“
- zajistit prosazení systému uplatňování úplných nepřímých nákladů v ekonomické oblasti řízení projektů, tzv. full economic costing model
- zjednodušit schvalovací postupy i systém finanční kontroly projektů optimalizací vztahu liniové a projektové struktury uplatněním principů selektivní decentralizace řídících kompetencí
- vytvoření kompaktního systému projektové podpory provazujícího centrální a fakultní složky systému projektové podpory paralelně k liniové struktuře jako funkcionální strukturu řízení.
- rozšířit stávající funkce systému projektové podpory zaměřené na metodickou činnost a controlling o oblasti přímé podpory řízení projektů zejména v oblasti administrativních agend

### 4.5.4 Investice a infrastruktura

*Paradigma VIII*
*Potřebnost vs. udržitelnost*

V koncepci rozvoje infrastruktury univerzity v kontextu investičního rozvoje stavím na zkušenostech z přípravy a výstavby univerzitního kampusu, ale také zkušenosti z přípravy projektu CEITEC, kdy proti sobě stály dva faktory – *potřebnost* vs. *udržitelnost*. Infrastrukturou přitom myslím jednak stavby a jednak přístrojové vybavení. Potřebností lze vlastně rozumět nezbytnost takové infrastruktury pro zajištění výnosů resp. dosahování konkurenceschopnosti a udržitelností pak schopnost zajistit ekonomicky provoz a funkce takové infrastruktury. Potřebnost má svoji objektivní stránku postavenou na klíčových ukazatelích a případně normách. Svůj přístup pak stavím na myšlence, že „*rozvoj infrastruktury univerzity je především investice*“ a tedy musí mít návratnost. Návratnost nemusí být vždy nutně finanční. Kromě toho prosazuji koncepci udržitelného rozvoje a objektivní priorizace potřeb v limitech disponibilních finančních zdrojů. Výsledek je vždy dohodou všech stran.

Dokladem schopnosti takové dohody, vnitřní i vnější, je např. stavba univerzitního kampusu. Za základní rozhodovací parametry pak považuji následující:

*Stavby*

- plocha užitná na 1 studenta
- provozní náklady včetně odpisů vůči generovaným výnosů (nei) na 1m$^2$ plochy užitné
- hodinová či kapacitní vytíženost ploch

*Přístroje*

- hodinová či kapacitní vytíženost přístrojů
- úplné provozní náklady včetně odpisů vůči generovaným výnosům

V historii „*mnoho institucí a organizací zaniklo na překotný rozvoj*“. Klíčovými parametry hodnocení investičního rozvoje univerzity by s ohledem na existující nemalé závazky mělo být důsledné posuzování potřebnosti, ekonomiky alternativních řešení a limitujícím faktorem přístup postavený na konceptu „*space charging*“, tedy nákladování na 1m$^2$ užitné plochy a „*time costing*“ nebo „*capacity use costing*“ časová nebo kapacitní intenzita využití měřená náklady za 1h využití. Klíčovým neopomenutelným aspektem udržitelnosti jsou pak *odpisy* a s nimi související schopnost generování zdrojů na obnovu infrastruktury.

Pro optimalizaci provozních nákladů prosazuji koncept *integrované správy infrastruktury* tzv. CFM (central facility management) s optimální úrovní outsourcingu (subkontrahování) těch služeb, jejichž poskytování vnějším subjektem je ekonomicky výhodnější a nevytváří provozní či ekonomickou závislost na jejich dodavateli.

Umíme dělat i věci, které na začátku nevypadaly reálně (např. Kampus), umíme přijmout výzvy a umíme je rozběhnout a realizovat, ale musíme být přesvědčeni o jejich skutečné potřebnosti, udržitelnosti, a být si vědomi jak přínosu, tak rizik, které taková investice přináší.

Vyznávám ještě jednu hodnotu a tou jsou pravidla vůči dodavatelům. Jsem přesvědčen, že pod mým vedením se ve věci investic, zejména stavebních, vždy postupovalo naprosto transparentně s respektováním zásady „*rovné příležitosti*“ všem dodavatelům. Tento přístup považuji za jediný dlouhodobě úspěšný. Úzce jsem v této věci spolupracoval s Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže ÚOHS a podporoval nastavení podmínek veřejných soutěží s plným respektem této zásadě. I díky tomuto přístupu Nejvyšší kontrolní úřad NKÚ při své půl rok trvající hloubkové kontrole neshledal na stavbě za Kč 5,1 mld žádná pochybení, ani ta, která se týkají veřejných zakázek, které byly hlavním předmětem kontroly, což nebývá tak obvyklým výsledkem, jak ukazují média průběžně a v poslední době zvláště.

## 5. Kvalita

*Paradigma VI*
*Kvalita jako kritický faktor konkurenceschopnosti – účelnost vs. byrokracie*

Kvalita se stala klíčovým atributem konkurenceschopnosti. Přináší *transparentnost*, *čitelnost*, *kredibilitu* a *srovnatelnost* – nezbytné atributy probíhající internacionalizace a globalizace vzdělávání, ale i výzkumu a vývoje. Principem systému řízení kvality je *definovanost procesů a standardů* za účelem *minimalizace variability výstupu* a zajištění procesu *kontinuálního zlepšování.* V akademickém prostředí spočívá jeho podstata v:

- oblasti vzdělávání v definování kvalifikačních standardů čili učebních výstupů programů a procesů vedoucích k jejich dosažení a kontinuálnímu zlepšování (včetně procesů podpůrných)
- oblasti výzkumu a vývoje v definování standardů výstupů vědecké činnosti (publikace, chráněné výsledky duševního vlastnictví a procesů jejich ověřování a kontinuálního zvyšování jejich úrovně

K ověřování se používají přístupy jako *evaluace*, *benchmarking*, *validace*, *akreditace*, partnerské hodnocení „*peer review*“, *výroční zprávy*, aj.

Není však nutné vymýšlet vymyšlené. Stačí vycházet z nejlepších praxí (best practices) na fakultách a formulovat zásady, z nichž hlavní jsou:

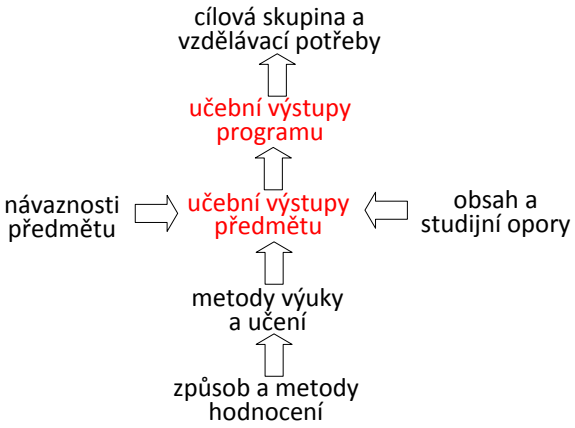
- „*stačí intuice a zdravý rozum*“ - všichni intuitivně víme, co je kvalitní a co je kvalitní je také obvykle konkurenceschopné, a k tomu nepotřebujeme statistiky
- „*umíme-li popsat, jak věci děláme, máme 50 % systému řízení kvality hotového*“

- *„popis pro zjednodušení, ne výkaznictví, ne formalismus“*,
- *„řízení kvality je proces kontinuálního zlepšování, nikoliv jednorázový akt “*

Docela přirozeně tak existují na MU dva formalizované přístupy:

- tzv. britský model postavený popisu procesů a ověřování jejich souladu se standardy formou partnerské „peer-review“ validace systému poskytování studií LLM a MPA na Právnické fakultě od roku 2005
- systém ISO 9001.2000 certifikovaný na Pedagogické fakultě v roce 2009

S osobní zkušeností ze zavádění systémů řízení kvality v oblasti vzdělávání a s vědomím významu formalizovaného systému pro transparentnost, kredibilitu, čitelnost a srovnatelnost akademických standardů, univerzitních procesů a systémů předpokládám *nezbytnost oficiálně formulovat zásady a prvky systému řízení kvality*. Právě zde demonstrovat cestu koordinace postavenou na vyhodnocení zkušeností na fakultách, jejich zobecnění a následné rozšíření jako přirozeného úspěšného a životaschopného výsledku přirozeného vývoje.




A proč vlastně? Kvalita se promítne především ve *struktuře nabídky*, *jedinečnosti* a *odlišnosti*, *zvýšení zájmu* o studium, *zvýšení výnosů* a *schopnosti adaptace* v důsledku definovanosti a uchopenosti procesů. Vyžaduje to „jen“:

- definovat akademické standardy, ze kterých bude patrné: co se jimi chce dosáhnout čili jaký budou mít (ekonomický) efekt
- stanovit jejich žádoucí stav a provést srovnání (v ČR, zahraničí) a popsat procesy vedoucí k jejich dosažení, jakož i procesy, kterými bude zajištěno jejich kontinuální zlepšování

## 6. Organizace a řízení

*Organizace je jako řeka. Řeka plyne svým tempem, někde rychleji, někde pomaleji střídajíc místa bouřlivá i klidná, ale také zrádná. Řízení je jako loď, jejíž lodivod musí sledovat tok řeky, aby projel bez úhony i peřejemi a splavy, nabral sil v pomalých zátokách, vyhnul se zrádným mělčinám i čnějícím kamenům a využil rychlých proudů, aby do cíle dojel bezpečně a rychleji než ostatní...*

### 6.1 Organizace

*Paradigma IX*
*Liniové řízení vs. projektové řízení*
*nebo funkcionální struktura?*

Univerzita má dva hlavní procesy: *výuku* a dále *výzkum a vývoj* – oba se výrazně liší jednak způsobem řízení a jednak způsobem financování. Výuka je realizována v podstatě v liniové struktuře: fakulta – ústav/katedra a její financování má charakter normativního financování. Výzkum a vývoj je realizován

formou projektové struktury řízení prostupující liniovou strukturou a jejich financování má charakter účelového, projektového financování.

Dosavadní struktura řízení stále hodně vychází z podmínek, kdy naprosto převažující činností univerzity byla výuka, realizovaná fakultami a katedrami (později ústavy), tedy podporuje spíše liniové řízení. Postupné posilování účelového financování prostřednictvím projektů však vede k nezbytnosti nastavení jiných řídících vztahů. Vedoucí projektů obecně nemusí být a nebývají současně liniovými vedoucími. Vzniká tak nezbytnost vytvářet „*mosty*" a „*roubovat*" projekty na liniovou strukturu. Věc se navíc komplikuje v případě, že projekt překračuje hranice jednoho ústavu/katedry, či dokonce hranice fakulty a nebo má dokonce naduniverzitní charakter. Trend k posilování účelového = projektového financování je však objektivní a lokálně na některých fakultách dokonce dominantní (např. Přírodovědecká fakulta s takřka 70 % prostředků realizovaných formou projektů). Poskytovatelé dotací zdůrazňují nadřazenost liniové struktury a vážou zodpovědnost na úroveň statutárního zástupce. Zajištění právní a ekonomické bezpečnosti a rizik vyžaduje při schvalování projektů projít hierarchií liniových vedoucích pro zajištění zodpovědnosti. Daní za tuto bezpečnost a ošetřená rizika je bytnění byrokracie a související demotivace předkladatelů a řešitelů projektů. Tato demotivace často souvisí s omezenými rozhodovacími kompetencemi k disponování s finančními prostředky, které za ně přebírá „*všemocný systém*", čímž vzniká *nadbytečnost schvalovacích procesů*. A protože účelové/projektové financování se přitom v podstatě dominantně dotýká projektů výzkumu a vývoje, je tím omezována i výkonnost univerzity v této oblasti.

Rekonstrukce struktury řízení za účelem zjednodušení je jedním z hlavních témat. Základní teze organizačního uspořádání, které hodlám prosazovat jsou následující:

- struktura univerzity jako federace fakult respektující princip subsidiarity, tj. princip decentralizace činností i rozhodovacích kompetencí na tu úroveň, která má nejlepšími předpoklady dosáhnout daných cílů a požadovaných výstupů
- není nadále udržitelný centralizovaný systém zodpovědnosti za ekonomickou a právní bezpečnost jen na liniové úrovni a je nezbytné jej decentralizovat jednak na úroveň hospodářských středisek a cestou selektivní decentralizace a jednak až na úroveň řešitelů projektů s cílem:
  - snížit „hierarchickou výšku" organizace
  - zvýšit flexibilitu rozhodování a delegovat rozhodovací kompetence na tu úroveň, která je zodpovědná za výkon příslušné činnosti (tj. například až na úroveň projektu) a neoddělovat tak akademickou a administrativní zodpovědnost nejen personálně, ale dokonce i místně
  - uvolní tvůrčí potenciál akademických pracovníků, přinese vyšší flexibilitu a větší autonomii rozhodování při delegování zodpovědnosti za dosažený výsledek a dodržování pravidel
- kultivovat administrativu směrem k poskytování podpory *lokálního* rozhodování na místo vytváření *globálních* regulačních mechanismů, které jsou často ve své abstrakci příliš obecné a proto i těžkopádné ke konkrétní implementaci na fakultách
- umožnit paralelní koexistenci relativně autonomních struktur – liniové pro řízení vzdělávacího procesu a projektové pro řízení výzkumu a vývoje – na principu fungování funkcionální struktury provazující obě struktury

*Paradigma X*
*Academic leadership vs. academic administration*

### 6.2 Řízení

Po takřka osmi letech ve funkci kvestora pozoruji, že Masarykova univerzita 2011 je jiná než Masarykova univerzita 2003. UNIVERZITA SE PROMĚNILA. Je to zásluhou účelového snažení vedení univerzity nebo díky přirozenému, samovolnému vývoji, kdy funguje Univerzita sama...třeba pod vlivem změn vnějších podmínek? Systém řízení je primárně odvozován od organizace, která má spíše charakter federálního uspořádání případně divizionální struktury či struktury holdingového typu s akciovými společnostmi jako divizemi.

Zastávám názor, že řízení univerzity není o direktivních a autokratických metodách; na ty je systém příliš diverzifikovaný, nelineární s obtížně abstrahovatelnými nastaveními. Řízení univerzity proto chápu v analogii vyjádřené větou:

- „*určit pravidla, stanovit mantinely a pískat fauly*“ – podrobnější regulace je dokonce v případě univerzity kontraproduktivní, neboť může omezovat žádoucí tvořivost. Dále vycházím z teze, že:
- „*fakulty dělají výuku a vědu, rektor má dělat především manažerskou práci, aby fakulty mohly pracovat, měly prostředky a podmínky a rektor má integrovat dílčí zájmy a uvádět je do souladu*“. Současně stavím na tom, že:
- „*řízení má být týmová hra respektující odbornost fakult*“ (pokud to bude zdůvodněno a nebudou sledovány partikulární zájmy), kromě toho
- řízení univerzity se musí opírat o roli a váhu děkanů fakult a kolegium rektora jako platformu komunikace

Ze zkušenosti odvozuji následující témata pro systém řízení univerzity:

- nastavit motivační systém podpory tvořivosti: „*zabili jsme tvořivost lidí; zabetonovali jsme ji pod vlivem vnějších nastavení administrativy*“ – co je řešením?
- kultivace systému administrativy: prolínání administrativní a tvořivé práce je oboustranné – po administrativních chceme tvořivost a po akademických administrativu; administrativní přijdou o práci, když nebude tvořivost akademických, akademičtí zase nebudou moci bez administrativních tvořit. Proto „*neřežme hlavy poslům špatných zpráv*“ a hledejme řešení
- vyvážení rozdělení rozhodovacích pravomocí a zodpovědností
- optimalizace vztahu mezi „*přínosy vs. rizika*“, tj. využití příležitosti na jedné straně vs. respektování rizik a zodpovědnost za výsledky na straně druhé
- *profesionalita,* tj. „*lidé na svém místě podle profese*“, zajistit, aby věci dělali ti, co jsou k tomu povolaní, schopní přijímat zodpovědnost za projekty a závazky a schopni kompetentního jednání a jasného rozhodování
  - ve stabilních dobách řídit je snadné; v dobách turbulentních změn financování a pravidel je třeba často rychle jednat a rozhodovat
  - „*když nevíme, střelíme, ale když je člověk trénovaný, spíše trefí*“ i o tom je profesionalita
- *spolupráce*, tj. potřebujeme spolupracovat, ne bojovat, potřebujeme vyjednávat a pragmaticky argumentovat, ne bezcílně diskutovat (nejlepším příkladem je Kampus – vize se začala realizovat, až jsme přestali bojovat s ministerskými i mezi sebou a začali vyjednávat). Každá spolupráce vyžaduje:
  - naslouchat
  - nechat realizovat činnosti na té úrovni, která je k tomu nejvíce způsobilá (subsidiarita řízení).

**7. Vztahy k okolí**

Vztahy k okolí chápu především ve dvou dimenzích zejména jednak vztahy s organizacemi a institucemi, které jsou poskytovateli zdrojů financování a jednak s organizacemi, které jsou s univerzitou funkčně spjaty. *Vybranými* strategickými vztahy jsou zejména :

- MŠMT představuje klíčový ekonomický vztah postavený na skutečnosti, že 85 %veškerých finančních zdrojů MU je poskytováno prostřednictvím resortu školství
- ostatní resorty (Finance, Zdravotnictví, Spravedlnost, Životní prostředí,...)
- grantové agentury národní (GAČR, TAČR, resortní agentury,...)
- Evropská komise reprezentovaná implementačními národními agenturami a řídícími orgány a dalšími mezinárodními (grantovými) agenturami
  - statutární město Brno staví na 3 pilířích**:** *univerzity*, *zdravotnictví* (role LF), *soudnictví* (role PrávF) a vztahy budované zejména ve dvou rovinách:
  - profilování SmBrna jako centra výzkumu a vývoje (biotechnologie, nanotechnologie, pokročilé materiály,...)
  - ekonomický přínos MU pro Brno (44t studentů) s očekávanou ekonomickou reciprocitou SmBrna k MU
- Jihomoravský kraj a vztahy budované zejména v oblastech jako:
  - poskytovatel (projekty Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost),
  - inovační politika kraje (Jihomoravské inovační centrum, inovační podnikání – inkubátory,...) a

- podpora vzdělávání (BCES, JCMM,...)

- soudy a spravedlnost se styčnými rovinami reprezentovanými zejména vztahy s Právnickou fakultou
- fakultní nemocnice (FNuSA, FN Brno, MOU) a zdravotnictví se styčnými rovinami ošetřenými zejména prostřednictvím Lékařské fakulty v oblastech jako univerzitní nemocnice, doškolovací ústav ve zdravotnictví, výzkumu a vývoje, projekt CEITEC vs. ICRC, projekt simulačního centra aj.
- Akademie věd se styčnými rovinami udržovanými zejména prostřednictvím Přírodovědecké fakulty
- veřejné vysoké školy (české – včetně brněnských i zahraniční) pro spolupráci na projektech (aktuálně dominantně projekt CEITEC), ze zahraničních lze zmínit zejména Nottingham Trent Univerzity, se kterou na MU realizujeme studia LLM a MPA na Pravnické fakultě
- střední školy se vztahy budovanými v rámci sítě partnerských středních škol, jejichž smyslem je zejména spolupracovat při získávání kvalitních studentů
- aplikační sféra (podniky a instituce) se vztahy zejména v oblasti rozvoje kontrahovaného výzkumu, ale vztahy spolupráce při profilování absolventů a studijních a vzdělávacích programů
- networks of excelence in research and development

V Brně 10.2. 2011

Ladislav Janíček