

Od nadšení ke strategickému výhledu

Jak se rodila v patnáctileté historii strategická rozhodnutí na Západočeské univerzitě?

Kdo a jakými cestami ovlivnil vývoj a rozvoj této instituce?

Jaké jsou další perspektivy naší univerzity?



Na tyto otázky se pokusím hledat v tomto příspěvku odpověď a vím, že vyvolám diskusi, v níž rozhodně zazní "To bylo jinak" apod. Proto se v závěru raději budu zabývat budoucností, která je ve strategické rovině

načrtnuta v novém dlouhodobém záměru ZČU. Nemohu se vyhnout hodnoticím soudům a také jmenování osobností, na které si pamatuji. Již dopředu se tak omlouvám všem, na které zapomenu a jejichž jména neuvedu.

Čas nadšení a improvizace

Již v listopadu a prosinci 1989 se spontánně scházely první "strategické týmy" budoucí Západočeské univerzity. Klíčovou osobou tohoto období byl pro plzeňské vysoké školství nepochybně J. Holenda, ale "strategická skupina" vznikla i okolo S. Míky. Připravené nové modely vysokého školství v Plzni visely na nástěnkách a byly diskutovány na velkých shromážděních. Myšlenka univerzity košatěla, brzy již bylo nutné použití formátu A1 pro tato schémata, která se rodila v rámci nočního provozu konstrukčních pracovišť v dnešní Husově ulici na bubnovém zapisovači. Jako velice důležitá se jevila změna struktury, za což by nás možná odborníci na management dnes nepochválili. Zde ale vznikla myšlenka integrované univerzity založená na celouniverzitních ústavech stojících mimo fakulty. Vznikla také idea "fakulty jsou pro studenty, ústavy pro odbornou práci". Na těchto setkáních se objevuje myšlenka sloučení VŠSE a Pedagogické fakulty. Velkým přínosem byla z tohoto hlediska účast J. Pyška, S. Mirvalda, E. Pasáčkové a dalších na hekticky organizovaných schůzkách.

Vedle toho se scházely další skupiny, např. ta, která se zabývala organizací rychlé proměny školy na demokratickou instituci i zajištěním chodu školy a ekonomickými otázkami (J. Holenda, J. Průša, J. Hrušák a další).

Detaily vzniku univerzity byly diskutovány v první polovině roku 1990 na půdě nově ustavených akademických senátů, v jejichž čele stál na VŠSE V. Zeman a na Pedagogické fakultě J. Filipová.

Domnívám se, že i v čase nadšení a improvizace na naší škole velmi brzy začalo uvažování o budoucnosti, dnes bychom řekli "strategický management", by intuitivní a mnohdy i naivní, ale vždy s velkým nasazením a odhodláním. Akademický senát VŠSE a pak i ZČU byl po dobu nejméně 7 let motorem změn a jednal ve velmi dobré součinnosti s vedením vysoké školy. I v čase nutné improvizace právě akademický senát (předsedové postupně V. Zeman, S. Míka, F. Vondrášek, F. Ježek) vytvářel vnitřní legislativu vysoké školy, což bylo sice nesystémové a nesprávné, ale fungovalo to. Tíha legislativních prací spočívala na skupině, v níž jsem se mohl detailně seznámit s vysokými kvalitami práce S. Míky, J. Drábka, J. Kotlana a J. Křena. Vedení univerzity, v němž významnou roli hráli J. Holenda, J. Průša, E. Valentová, J. Koutský, J. Kumpera, J. Pinker a řada dalších, řešilo v té době naléhavé transformační kroky (ústav marxismu-leninismu, vojenská katedra) a významně a úspěšně se věnovalo otevření univerzity městu a světu.

První strategický výhled ZČU – rok 1996

Ve vedení ZČU byl v roce 1996 zpracován první strategický výhled ZČU. Gesci za přípravu tohoto materiálu měl J. Rosenberg. Je zřejmé, že představitelé univerzity navštívili řadu významných univerzit v zahraničí a získali představu o jejich strategickém řízení. Dokument zpracoval vedení univerzity a detailně zmapovalo její stav, ale i vývoj okolí, zejména Plzeňska. Významnou složkou dokumentu je představa o stavebním rozvoji univerzity a o počtech studentů. Je pravděpodobné, že právě zde vznikly v prostředí naší univerzity první zárodky profesionálního strategického uvažování. Samozřejmě z dnešního hlediska by šlo namítnout, že dokument je příliš zaměřený na popis stavu, málo zaměřený na měřitelné strategické cíle a na projektový rámec realizace strategie. Ale kolik vysokých škol v té době vůbec mělo takovýto dokument? Navíc existovala i verze v angličtině, což svědčí o snaze ZČU prezentovat se v zahraničí jako moderně uvažující vysoká škola.

Alespoň na části pracovišť se výrazněji projevuje orientace na výzkumnou činnost (vliv S. Míky a J. Rosenberga), což později zúročí zejména pracoviště FAV a FST v rámci programu "Posílení výzkumu na vysokých školách".

Týmová a profesionální tvorba strategie – rok 1999

V období 1998 – 1999 vzniká vlivem nového zákona o vysokých školách řada nových povinností. Jednou z nich je povinné vypracování dlouhodobého záměru, který má být podkladem jak pro běžné financování, tak zejména pro stavební rozvoj. Nezávisle na této povinnosti však J. Rosenberg za podpory Z. Vostrackého organizoval ustavení strategického týmu univerzity. Tento tým byl pak kaučován firmou Inventa a více než rok pracoval na vytvoření strategie, nikoliv tedy jen na sepsání dlouhodobého záměru. Konala se víkendová zasedání v Plzni a nově i v Nečtiněch. Pod vedením J. Klírové a J. Minxe jsme se za chodu učili a absolvovali jsme tak podle mého názoru dobré vzdělání ve strategickém managementu metodou "learning by doing". Klíčovými osobami v tomto týmu byli vedle J. Rosenberga např. K. Mareš, T. Kotouč, Š. Rusňák, Š. Magstadová, J. Mühlbacher, J. Horák, V. Holeček, M. Plevný a J. Horejc. V tomto týmu jsem osobně mnoho získal,

za což děkuji, a velice se omlouvám těm, na které jsem již neprávem zapomněl.

Za použití SWOT analýzy a analýzy chování konkurence při prognostickém sledování možných vývojových scénářů světa, tedy okolí univerzity, vznikl v českém vysokém školství unikátní materiál, který vytvářel výraznou konkurenční výhodu ZČU, výhodu později často zmiňovanou náměstkem ministra školství J. Průšou.

Tento tým byl postaven i před otázkou modelu univerzity, který bude implementován. Vznikala zde i přiléhavá označení těchto modelů, ačkoliv se jejich pracovní označení mohou dnes jevit jako expresivní. Volili jsme tehdy mezi "dobrou kamennou univerzitou", "regionálním praktikem", "integrátorem osobností" a "integrátorem institucí". Ona expresivnost spočívala v tom, že místo slova "integrátor" jsme používali i slovo "pasák". Bylo by dnes zajímavé zjistit, jaká část pracovníků univerzity poznala, který z modelů byl či měl být realizován. Ve zmíněném dokumentu si můžete správnost odpovědi zkontrolovat. Výběr modelu byl již ve velké míře ovlivněn tehdejšími rektorem Z. Vostrackým, což bylo pochopitelně jeho právo.

Vyvrcholením naší činnosti bylo zpracování projektového rámce implementace zvolené strategie, pro niž byly navrženy i měřitelné indikátory a stanoveny milníky. Realizace strategie měla pokračovat v činnosti projektových týmů. Použití kondicionálu není na místě v případě dvou týmů, které měly pracovní označení C1 a E1. Možná je tím pro mnohé vysvětleno označení velice užitečných a pracovitých týmů, které pod důsledným a tvořivým vedením Z. Ryjáčka později vypracovaly zásadní dokumenty pro oblast interfakultního působení kateder a finančního managementu ZČU (s dnes užívaným názvem "Ryjáčkovy hadičky"). Ovšem spojené týmy C1 a E1 byly jediné, které z původního záměru zůstaly a odvedly očekávaný výkon. Velký tvůrčí potenciál a analytické schopnosti dali do služeb spojených týmů např. T. Kotouč, F. Vávra, J. Kotlan, I. Koutecký, J. Horejc, E. Pasáčková a S. Růžička. Podle mého názoru a osobní zkušenosti byla činnost v tomto spojeném týmu vynikající školou ve hledání konsensu a v modelování i matematickém popisu jevů. Právě tyto výsledky jsou dnes výraznou konkurenční výhodou ZČU. Ovšem ostatní týmy navrhované ve strategii ani nebyly ustaveny nebo nefungovaly. Nevznikl např. tým, který měl ZČU připravit na roli integrátora institucí. Tím jsem pozornému čtenáři zřejmě ušetřil čas nutný k vyhledání informace o zvoleném modelu univerzity.

Strategický výhled a dlouhodobý záměr z roku 2005

Rektor J. Průša mě v roce 2004 svěřil vedení strategického týmu, jehož úkolem bylo zpracování strategického výhledu a dlouhodobého záměru ZČU pro období 2006 – 2010. V tomto týmu, který absolvoval 16 pracovních zasedání a ve finále obhájil vzniklý dokument před všemi grémií ZČU, se vedle osvědčených osob (např. T. Kotouč, J. Horejc, F. Vávra, J. Holenda, J. Horák, V. Skočil, M. Plevný) objevily i výrazné nové tváře (např. E. Vacík, J. Hán, L. Cabada, M. Kollerová, J. Coufalová, M. Mergl, J. Masopust, D. B8rková, M. Faitová, J. Voldřich a zástupci studentů, např. L. Bartoň).

Vytvořený dlouhodobý záměr byl velice příznivě přijat představiteli MŠMT v rámci podrobného celodenního jednání na začátku roku 2006. Dokonce je náš dlouhodobý záměr považován za příklad dobré praxe, což vedlo k pozvání představitelů univerzity na řadu konferencí a seminářů s významnými příspěvky. To ale samozřejmě nebyl účel velkého pracovního nasazení strategického týmu a vedení univerzity. Hlavní teze, zejména strategické cíle, jsme prezentovali nejen akademické obci, Akademickému senátu, ale i představitelům města, kraje, zaměstnavatelům zastoupeným personalisty, potenciálním investořům, ředitelům středních škol i nejširší veřejnosti. Detailní informace vyšla také jako příloha Univerzitních novin a plný text závěrečného dokumentu je zveřejněn na www ZČU.

Jak je možné charakterizovat dlouhodobý záměr ZČU na období 2006 – 2010? Budoucnost ZČU tkví v účinném propojování vzdělávání pro všechny věkové skupiny s kvalitním působením ve výzkumu, vývoji a inovacích. Zásadní změny jsou nutné v kvalifikační a věkové struktuře akademických pracovníků a ve schopnosti obstát v evropském prostoru výzkumu a obecně ve volné soutěži o zakázky vyžadující vědecký a tvůrčí potenciál. Tomu je nutné podřídit rozvoj infrastruktury, je nutné zlepšit oblast strategických služeb, ale je nezbytné i ošetřit rizika, která z otevřenosti a dynamiky univerzity plynou. Naším cílem je spokojený zákazník, tedy student, zaměstnanec, zaměstnavatel, město, kraj apod. Situace je unikátní v tom, že zákazník je zde vlastně často velice významně i strůjcem své spokojenosti. Proto případné radikální očeřování vlastní univerzity studentem či zaměstnancem je velice neprozíravé. Vede nejen k poklesu ceny práce této osoby na trhu práce, jak tvrdí kvestor A. Bulín, ale je většinou i rezignací ve vlastní schopnost věci změnit, a to v prostředí demokratické instituce, v níž ale její vedení není schopno dělat zázraky. Může však zejména pomocí projektů řadu věcí za účasti zaměstnanců a studentů měnit. Příkladem dobré praxe budiž změna v menze na Zeleném trojúhelníku.

Závěrečná prosba

Vývoj ZČU mohl již snad přesvědčit většinu členů akademické obce, že strategický management není "moderní náboženství". Strategické analýzy občas přináší i nepříjemné a nepříjemné zprávy, ale "nestřílejte, prosím, posly špatných zpráv". Těm nespokojeným či váhajícím lze poradit: (strategická) změna je nepříjemná, jsem-li jejím trpným adresátem, ale tatáž změna může být příjemná, je-li mnou prováděna.

Závěrem prosím o upozornění na případné nepřesnosti, opomenutí a chyby v tomto článku. Rád zveřejním opravy a pro budoucí generace zanechám toto svědectví v upravené verzi.

**Doc. František Ježek,
prorektor a pamětník**

