

# **TRANSFORMACE A MODERNIZACE SPOLEČNOSTI NA PŘÍKLADECH VYBRANÝCH INSTITUCÍ**

**První část případových studií:  
střední průmyslový podnik, softwarová firma, banka,  
různá zdravotnická zařízení, vysokoškolský institut**

**ing. Karel Müller, ing. Václav Štědronský**

**SP 00:2**

**2000**

Projekt Deset let společenské transformace v České a Slovenské republice  
GAČR 403/98/0170

© Sociologický ústav AV ČR

ISBN 80-85950-78-2

## OBSAH

Abstrakt	5
Abstract	6
Annotation	7
<b>Úvod</b>	<b>9</b>
<b>1. Výrobní podnik</b>	<b>17</b>
1.1. Hospodářský a organizační vývoj podniku	17
1.1.1. Stručná historie podniku, vznik akciové společnosti	17
1.1.2. Organizační uspořádání podniku	18
1.1.3. Hospodářský vývoj podniku	21
1.2. Hospodářský a sociální charakter podniku	24
1.2.1. Struktura pracovníků a pracovní podmínky	24
1.2.2. Mzdový vývoj	25
1.2.3. Odbory a kolektivní smlouva	27
1.3. Obecné znaky podniku	28
1.3.1. Souhrnná charakteristika podniku	28
1.3.2. Reprezentativnost podniku	29
<b>2. PragoData: případová studie k vývoji softwarové firmy v podmínkách transformačních změn</b>	<b>31</b>
2.1. Technické, ekonomické, podnikatelské a tržní prostředí softwarové produkce v ČR	31
2.2. Okolnosti vzniku firmy PragoData, její (startovací) zdroje, podnikatelská strategie, odlišnosti (výhody, nevýhody) od podobných firem	34
2.2.1. Vlastnická a organizační struktura firmy a její změny	34
2.2.2. Vliv formy privatizace na rozvoj firmy	37
2.3. Vývoj a ekonomické výsledky firmy, změny ve struktuře zdrojů a postavení na trhu	37
2.4. Shrnutí – možnosti a bariéry ekonomického růstu firmy	41
Rozhovor s ing. Petrem Senftem – jedním ze zakladatelů firmy	42
<b>3. „Banka“ – případová studie</b>	<b>45</b>
3.1. Vznik a vývoj bankovníctví po roce 1989	45
3.1.1. Stručná historie vývoje bankovníctví	45
3.1.2. Základní bankovní pojmy	46
3.1.3. Celkové změny v peněžním sektoru	49
3.2. Transformace bankovníctví na příkladu jedné banky	50
3.2.1. Vznik banky, akciové společnosti	50
3.2.2. Organizační uspořádání a jeho vývoj	51
3.2.3. Vznik bankovní pobočkové sítě	54

3.2.4.	Příklad činnosti konkrétní pobočky	56
3.2.5.	Vznik FSB – „Finanční skupina banky“	58
3.2.6.	Vývoj v oblasti pracovních sil	59
<b>4.</b>	<b>Zdravotnická zařízení</b>	<b>63</b>
4.1.	Úvod do problematiky	63
4.1.1.	Přehled technickohospodářských údajů o vývoji ve zdravotnictví po r. 1989	63
4.1.2.	Zdravotnická soustava	69
4.2.	Státní zdravotní zařízení	73
4.2.1.	Trochu historie	73
4.2.2.	Organizační uspořádání nemocnice	74
4.2.3.	Klinika	76
4.3.	Nestátní zdravotní zařízení	77
4.3.1.	Soukromá klinika „Centrum zdraví“	77
4.3.2.	Soukromá zubní ordinace	80
4.3.3.	Soukromá ordinace „interna“	82
4.3.4.	Praktický lékař	83
4.4.	Závěr	87
<b>5.</b>	<b>Institucionální proměny vzdělávací soustavy, případová studie k vývoji vysokoškolského programu a organizace v podmínkách transformačních změn</b>	<b>91</b>
5.1.	Strukturní změny a závislosti v rozvoji vzdělání v 90. letech	91
5.2.	Vzdělávací instituce a jejich proměny v období radikálních změn ekonomického a politického prostředí	96
5.3.	Případová studie: cíle založení Institutu základů vzdělanosti (UK) a kontext jeho vzniku	99
5.3.1.	Cíle a úkoly IZV	99
5.3.2.	Výukový program a organizace IZV	101
5.3.3.	Dynamika rozvoje IZV	103
5.3.4.	Možnosti růstu IZV v kontextu restrukturalizace vysokého školství	105
	Shrnutí	109
	Summary	110
	Zusammenfassung	111

# **TRANSFORMACE A MODERNIZACE SPOLEČNOSTI NA PŘÍKLADECH VYBRANÝCH INSTITUCÍ**

**ing. Karel Müller**

**ing. Václav Štědranský**

## **ABSTRAKT**

Jde o sborník případových studií, které měly za cíl zmapovat proměnu či vznik vybraných organizací v širších souvislostech transformace společnosti po roce 1989. Jednotlivé studie se zabývají střední průmyslový podnik, softwarovou firmu, banku, vysokoškolský institut a několik typů zdravotnických zařízení. Soustřeďuje se na vymezení vlivu socio-kulturního prostředí; dispozice, vedoucí k institucionální změně.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Instituce, organizace, reflexivní modernizace, konflikt a sociální změna, post-industriální zdroje, zpracovatelské sektory a služby, podnik, banka, zdravotní zařízení, vysokoškolský institut, re-strukturalizace zdrojů, adaptační strategie firem a organizací, změna regulativních podmínek, institucionální změna, ekonomické a sociální prostředí transformace, makro- a mikro-sociální faktory transformačních změn.

# **TRANSFORMATION AND MODERNIZATION OF SOCIETY ON EXAMPLES OF SELECTED INSTITUTIONS**

**ing. Karel Müller**

**ing. Václav Štědrný**

## **ABSTRACT**

An objective of the case studies collected in this book was to map a change or formation of selected organizations within a wider context of the transformation process after 1989. Individual studies deal with a medium-size industrial plant, software firm, bank, university institute, and several types of health care centers. It focuses on defining an effect of the social and cultural environment, a predisposition leading towards an institutional change.

## **KEY WORDS**

Institution, organization, reflective modernization, conflict and social change, post-industrial resources, processing sectors and services, plant, bank, health care center, university institute, restructuring of resources, adaptation strategy of firms and organizations, change in regulative conditions, institutional change, economic and social environment of transformation, macro- and micro-social factors of transformation changes.

# **TRANSFORMIERUNG UND MODERNISIERUNG DER GESELLSCHAFT AN BEISPIELEN AUSGEWÄHLTER INSTITUTIONEN**

**Dipl.-Ing. Karel Müller**

**Dipl.-Ing. Václav Štědrný**

## **ANNOTATION**

Es handelt sich um eine Sammlung von Fallstudien, die als Ziel die Aufzeichnung der Veränderung bzw. des Entstehens ausgewählter Organisationen in breiteren Zusammenhängen der Gesellschaftstransformation nach dem Jahre 1989 hatten. Die einzelnen Studien befassen sich mit einem mittleren Industriebetrieb, einer Softwarefirma, einer Bank, einem Hochschulinstitut sowie mit einigen Typen von Gesundheitseinrichtungen. Sie konzentrieren sich auf das Begrenzen des Einflusses der sozio-kulturellen Umgebung; der zu einer institutionellen Änderung führenden Dispositionen.

## **SCHLÜSSELWORTE**

Institutionen, Organisationen, reflexive Modernisierung, Konflikt und Sozialänderung, postindustrielle Ressourcen, Verarbeitungssektoren und Dienstleistungen, Betrieb, Bank, Gesundheitseinrichtung, Hochschulinstitut, Restrukturierung der Ressourcen, Adaptionstrategie der Firmen und Organisationen, Änderung der regelnden Bedingungen, institutionelle Änderung, Wirtschafts- und Sozialumgebung der Transformation, Makro- und Mikrosozialfaktoren der Transformierungsänderungen.





## ÚVOD

V následující práci jsou prezentovány vybrané případové studie, které byly provedeny v rámci projektu „Deset let sociální transformace“. Výběr případových studií i jejich zaměření navazovalo na hypotézy projektu, které chtějí identifikovat a hodnotit probíhající sociální změny ve společnosti s ohledem na jejich pro-modernizační či anti-modernizační směřování. Poznávací cíl případových studií byl dvojitý:

- 1) shromáždit informace o změnách ve vybraných organizacích a zhodnotit je podle struktury a dynamiky jejich zdrojů v daném oboru jejich činnosti;
- 2) sledovat jejich adaptaci v měnících se vnějších podmínkách, jako jsou tržní prostředí, formy regulace, technická úroveň ap.

Posledně jmenovaný poznávací cíl se týká zejména socio-kulturního kontextu rozvoje sledovaných organizací - analýzy sociálních napětí a konfliktů, možností jejich řešení, legitimizačních strategií i očekávání jejich klíčových aktérů, což jsou důležité poznatky o možnosti trvalejší existence těchto organizací v měnícím se (např. konkurenčním) prostředí - tedy indikátory jejich institucionální změny. Tento poznávací cíl sehrává v projektu i určitou metodologickou úlohu. Hledá způsob, jak doplnit výsledky probíhajícího empirického šetření sociálního postavení jednotlivců, domácností, mobility změn a jejich odrazu v proměnách sociální stratifikace o mikrosociologický pohled na každodenní praktiky jednání vázané k určitému místu a časovému momentu. *Při koncipování případových studií jsme byli konfrontováni s metodologickým problémem, jak orientovat případové studie, aby jejich poznatky nejen poskytovaly spolehlivý obraz o kontextu jednání v dané lokalitě, ale také přispívaly k celkovému obrazu o povaze změn, ke kterým došlo v průběhu 90. let v ČR. Klíčovým vodítkem při řešení tohoto metodologického problému byla koncepce post-industriálních změn, která umožnila rozlišit zdroje a ekonomické sektory podle jejich sociálních důsledků, a koncepce modernizace, jež pak umožnila hodnotit institucionální souvislosti restrukturalizace ekonomických zdrojů.*

Případové studie byly vybrány tak, aby pokrývaly oblasti, které *se vyznačují specifickou povahou zdrojů (sekundární nebo terciární sektor) a* sehrávají výraznější úlohu v procesu vyvazování se z etatistických forem a pravidel jednání. Současně byly vybrány organizace, u kterých bylo možno předpokládat, že svým rozsahem a povahou jsou citlivější k měnícím se podmínkám. Jak čtenář zjistí, studie prokazují, že *intenzita a rozsah* změn ve sledovaných organizacích je značná. Rovněž existují výrazné rozdíly v povaze a dynamice prostředí, ve kterém organizace působí - od velmi náročného k relativně nenáročnému. V některých případech lze určit v desetiletém „životním cyklu“ sledovaných organizací několik vývojových *období či etap*. Bezpochyby zde hrají úlohu rozdíly v povaze (*zdrojích, funkcích a sociálních formách*) těchto oblastí. *Časový horizont případových studií se kryje s obdobím 90. let, které je vymezeno projektem. S ohledem na specifické metodické okolnosti analýza pokrývá také strukturu disponibilních zdrojů organizací (tj. jejich vývoj na sklonku 80. let) a nezahrnuje poslední dva roky, neboť za toto období nebyly ještě k dispozici statistická data a výkazy organizací.*

Z tohoto hlediska organizací nejvíce vystavenou změnám se jeví výrobní podnik. Zvláště v některých oborech byl vstup podniků do konkurenčního prostředí náhlý a zcela bezprostřední. Ztráta odbytových a příjmových jistot se promítla postupně i do chování jednotlivců, mezilidských vztahů; působení konkurenčního prostředí mělo ve svých důsledcích spíše demobilizující důsledky, než všeobecně očekávané motivující pobídky.

Specifickým objektem je banka. Bankovníctví je v podstatě novým prvkem ve společnosti a je přirozené, že doslova „přebíralo“ charakteristické prvky z jiných oblastí našeho hospodářství. Banky si zatím osvojují s obtížemi jen důležitou roli hospodářskou. O společenském vlivu „solidních bankovních kruhů“ bude možno hovořit až po delší době, pokud technický vývoj v oblasti bankovníctví nepovede jinam a bankovní úředníky neodsune na vedlejší kolej.

*Analýzy vybraných organizací ve školství zdravotnictví ukazují, že zde zatím k podstatnějším změnám nedochází, i když makro-sociální změny se zde odehrávají ve výrazné podobě. Např. ve zdravotnictví i školství vznikl soukromopodnikatelský sektor, v rámci školského systému vznikají nové typy škol, vysokoškolský systém se rozšířil o regionální vysoké školy a pod. Nízká intenzita mikro-sociálních změn je celkem pochopitelná, pokud přihlídneme k tomu, k jakým změnám došlo v myšlení zúčastněných aktérů, tj. žáků nebo pacientů na jedné straně a učitelů a lékařů na straně druhé. Hlavním generátorem změn ve školách a nemocnicích vedle ekonomických tlaků budou politické vlivy na jedné straně a na druhé straně úspěšnost nových (privátních) forem rozvoje těchto institucí. Tyto „vnější“ tlaky však nemohou samy o sobě zajistit institucionální změnu, pokud v samotných tradičních formách těchto institucí nedojde k podpoře těch míst, kde se prosazují změny „zevnitř“. Jako příklad takové změny byla zařazena případová studie Institutu základů vzdělanosti, jenž byl zřízen Karlovou univerzitou.*

V případě obecního úřadu se s velkou dávkou sarkasmu dá prohlásit, že objekt který prošel nejvíce změn je portrét hlavy státu na zdi v jednacím síni. Vše ostatní plyne s proudem času a obrazně řečeno „nevynechá žádnou zátoku ani mělčinu“. Ani zde se aktéři příliš nezměnili. Obecně platí, že pro aktéry je současná situace nepřehledná (málo přístupná s hlediska jejímu porozumění) a nedostatečně důvěryhodná (s nízkým stupněm důvěry mezi aktéry). Nepůsobí evidentně ty kulturní dispozice, které rozhodují o institucionální změně.

### **Teoretická a metodologická východiska pro analýzu institucí**

Metodologický cíl uvedený na začátku nepředstavuje jen uznání tradičního sociologického dilematu, či rozdvojenosti moderních institucí, jež vyžadují kombinaci makro- a mikro-sociologických přístupů. Reaguje na specifickou sociální situaci post-socialistických zemí, jež se vyznačuje *radikální de-institucionalizací*. Tento sociální kontext klade zvláštní nárok na sociologickou, a obecně sociálně vědní, reflexi. Makro-sociologický pohled je totiž orientován na poznání institucí v tom smyslu, že s jejich trvalejším provozem počítá, předpokládá ho. Instituce se mohou stát objektem sociologického diskursu, protože byly již v kontextu lidského jednání a praktik objektivovány, symbolicky zvěčněny. V situaci radikální de-institucionalizace se však výhoda makro-sociologického diskursu, a tím i poznání sociální skutečnosti, výrazně

oslabuje. Východiskem může být příklon k mikro-sociologickému pohledu; ten však vede k celkovému oslabení sociologické poznávací perspektivy. Určitou korekci v této situaci nabízí možnost „substituce“ makro-sociologického pohledu komparativní analýzou institucionálních změn v post-socialistických zemích a stavu i dynamiky institucionálního rámce moderních společností. Tato cesta byla využita při zpracování případových studií. Hodnotící i koncepční rámec případu obsahoval poznání o základních trendech a formách moderních společností.

Zvolený metodologický rámec sledujeme i z toho důvodu, že se přikláníme ke Beckově kritice tradičního přístupu k dilematu mezi makro- a mikro-sociologickým pohledem, která odmítá jejich protikladné pojetí (buď - anebo) a doporučuje komplementární využívání obou pohledů.<sup>1</sup> Navrhované pokrytí chybějící báze makro-sociologického pohledu komparativní analýzou však skrývá určité nebezpečí normativního přístupu. Srovnávací analýza může nejen zjišťovat rozdíly k moderním společnostem, ale být i prostředkem „konstrukce moci a dominance“ těchto společností. Tuto možnost nelze vyloučit. Lze však konstatovat následující souvislost: čím jednodušší je obraz srovnávaných objektů (zemí), tím je vyšší pravděpodobnost, že zjišťované rozdíly budou využity jako prostředek formování moci a „bezmoci“. Tento pohled se ostatně projevuje ve „vytříbené“ podobě v pokusech o legitimizaci vztahu k integračním trendům současné modernity jen pocitovými nálepkami (skeptický, optimistický přístup), které ovšem velmi spolehlivě konstruují pozici vlastní bezmoci, resp. moci jiných.

Podíváme-li se však analyticky na sdružování západoevropských zemí v posledních desetiletích a jeho institucionální důsledky (Euroatom, OECD, ES, ESVO ap.) pak zjišťujeme zejména rozmanitost forem. To, co je společné - standardní - nelze ani zjistit synchronním komparativním přístupem. Ten umožňuje jen zjistit rámcové podmínky a institucionální pozici jednotlivých národních forem v tomto standardním rámci. Otázku, proč existují tyto rozdíly a jakou mají povahu nelze v tomto pohledu spolehlivě odpovědět. Proto je nutno rozšířit analýzu o historický (diachronní) pohled, jenž může na tuto otázku dát odpověď tím, že pozná určitou sdílenou bázi, na které toto napětí mezi rozdílnými formami a rámcovými podmínkami může existovat. Tuto bázi lze nazvat „sdílenými praktikami“. Komparativní analýza, která obsáhne jak synchronní, tak diachronní pohled může pak sehrát pozitivní poznávací úlohu, aniž by upadla do normativní pozice. Umožňuje totiž poznáním rozmanitých forem a jejich praktického kontextu „konstruovat“ onu specifickou formu, která vychází z lokálního (národního, regionálního) kontextu a hledá návaznosti na „praktiky“ jednání, které se osvědčily v širším kulturním a dlouhodoběji působícím kontextu. Tato sociální pozice byla jinde nazvána meso-strukturou, či meso-úrovňovou analýzou institucí.<sup>2</sup>

V situaci radikální de-institucionalizace lze úspěšně sledovat možné institucionální změny v napětí mezi růstem („tlaku“) jednání v mikroúrovni a mezi regulativním vlivem („tahem“, sociální kontrolou) - tedy v meso-úrovni - a hodnotit je v kontextu dynamiky sdílených praktik moderních společností.<sup>3</sup> Identifikované efekty v mezo-

<sup>1</sup> Beck U., 1993, *Erfindung des Politischen*, Edition Suhrkamp SV, Frankfurt am M.

<sup>2</sup> Müller K., 1998, *Modernizační kontext transformace, strukturální a institucionální aspekty*, SÚ AV ČR, Praha, WP 98:6, 77s.

<sup>3</sup> Obdobný přístup doporučují i Zapf a kol. při analýze dynamiky institucí v post-socialistických zemích, viz Zapf W., Dierkes M., 1994, *Institutionenvergleich und Institutionendynamik*, WZB Jahrbuch, Edition Sigma, Berlin

úrovni, které konvergují k obecným moderním praktikám jednání, mohou být hodnoceny jako místa a zdroje re-institucionalizace (k standardním institucionálním podmínkám moderních společností).

Sociologickou analýzu měnící se sociální skutečnosti lze podpořit i dalšími teoretickými poznatky, které se týkají fenoménu instituce. Je to především rozlišení mezi institucí a organizací<sup>4</sup>, které bylo již výše využito při interpretaci vztahu mezi rozmanitými formami organizace moderních společností a sdílenými praktikami jednání - sdílené praktiky jednání (instituce) umožňují různé formy organizace. V sociologii je toto rozlišení již díky vlivu antropologie obecně přijato. Uplatňuje ho však již i institucionální ekonomie. I zde však jde o to, jak je toto pojmové rozlišení interpretováno. Lze ho použít kontrapozičně nebo komplementárně. Kontrapoziční rozlišení má význam tehdy, kdy provoz moci v rámci organizace je jen zaběhlou technikou, která nereflektuje, či nelegitimizuje, svůj smysl, anebo kdy re-organizace, usilující o změnu, jsou jen pseudo-změnami, zastíracím manévrem pro udržení existující moci. Komplementární pojetí pak je případné v té kulturní situaci, kdy mezi institucionálním rámcem a relevantními organizacemi existují sdílené praktiky jednání, které pak umožňují produktivní interakce mezi jednáním v rámci instituce a organizace. V této situaci vyostření rozdílu mezi institucí a organizací má poznávací význam. Obdobná situace je v pojetí povahy samotných institucí, při jehož interpretaci se rozlišuje mezi antropologickým a funkčním přístupem. Antropologický přístup upozorňuje spíše na praktiky jednání s ohledem na kontext jeho místa, času - jejich rutinní, každodenní povahu. Funkční pojetí je formativním plodem moderních společností - institucionalizací funkčně vydělených sféry lidské činnosti, které si vytvářejí specifické sociální prostředí (pravidla jednání, kritéria výkonu a úspěchu, způsob a prostředky komunikace, podmíněná maxima jednání ap.). I zde, obdobně jako při rozlišení mezi institucí a organizací, lze uplatnit dichotomický nebo komplementární přístup. Nadměrná funkcionalizace jednání, jež nabývá sociálně neúnosnou a lidsky nepřijatelnou podobu, vyžaduje při formulaci problémů a hledání jejich řešení vyostření obou pohledů. Pokud však jde o hledání nových praktik jednání, které jsou nezbytné pro sociální kontrolu funkčně vydělených systémů, což je typická situace pro období současných moderních společností, pak je vhodnější komplementární přístup.

Volba dichotomického nebo komplementárního přístupu při analýze institucí závisí na kontextu situace. V obecném pohledu, jenž chce brát v úvahu kulturní souvislosti, lze vyjít z pozice, která definuje kulturu pomocí tří podstatných dispozic: jako schopnost symbolické komunikace, schopnost institucionalizace jednání a schopnost vytvářet legitimní struktury organizované moci.<sup>5</sup> Toto pojetí zdůrazňuje význam komunikace, a to jak ve vztahu k formování institucí jako nepochybných praktik, tak i jako možnosti pochopení jejich povahy jako kulturních výtvarů, které mohou být přetvořeny. Potom lze rozlišit dvě kvality těchto kulturních schopností. Jednak jejich regulativní sílu opírající se o pozitivní symbolizaci institucí, jednak o re-konstituci jejich symbolických významů pomocí legitimizačních forem. Do jisté míry se toto rozlišení shoduje s rozdíly mezi konsensuálním a konfliktním pojetím povahy institucí. Této souvislosti lze využít

---

<sup>4</sup> Využijí zde v prvním přiblížení definice, které používá Keller (Keller J., 1997, *Úvod do sociologie*, SLON, Praha): instituce znamená „praktikovaný způsob jednání sloužící naplnění určité reálné anebo fiktivní potřeby“ (op.cit.: 59), zatímco organizace je „způsob, jímž při tom (takových praktikách pozn. K.M.) lidé koordinují svoji aktivitu“ (op.cit.: s. 73)

<sup>5</sup> Keller J., op.cit: 43

zejména pro určení určitých úrovní kulturních kvalit, případně etap jejich růstu či časové posloupnosti. Obdobně jako konsensuální perspektiva (v její strukturně funkční podobě) předcházela rozšíření teorie konfliktu, lze předpokládat, že procesy de-institucionalizace a re-institucionalizace následují po vyčerpání možností růstu funkčně diferencovaných sociálních sfér a jsou spojeny zejména s uplatněním komunikačně legitimizačních forem moci.

Obdobnou periodizaci nabízí U. Beck, když podle povahy kulturních forem rozlišuje dvě etapy modernizačních procesů - jednoduchou a reflexivní modernizací. *Jednoduchá modernizace* je spojena s následujícími charakteristikami: lineární růst; představa jednoduchého přechodu od tradiční k moderní společnosti; převaha instrumentální racionality; externalizace ne-instrumentalizovatelných důvodů; sociální strukturace do velkých skupin; funkční diferenciací jako způsob řešení problémů; pravo-levá politická diferenciací. *Reflexivní modernizace* je ovlivňována stavem neurčitosti (věděni o budoucnosti), existencí alternativní modernity jako prostředí pro přechod od tradiční k moderní společnosti; vedlejšími účinky, či nezamýšlenými důsledky (jednání) jako zdroje odpovědného jednání; individualizace; koordinace, spojování, vytváření sítí; existenciálně založené politické orientace (namísto pravo-levých dimenzí).<sup>6</sup> Podle A. Giddense je růst reflexivity moderních institucí vyvoláván zejména jejich globálním rozšířením, které zpětně vyvolává řadu nových možností růstu jednání, ale i rizik, napětí a ohrožení. Pojem reflexivity vychází vstříc postmoderní kritice moderního (vědeckého) věděni v tom aspektu, že upozorňuje na význam kontextu a různých forem růstu moderního věděni, avšak nepřijímá jeho negaci (či plné podřízení moci), ale naopak vidí v jeho kontrafaktuální povaze zdroj současného institucionálního „neklidu“. Pojetí reflexivity institucí také prosazuje komplementární přístup, neboť přesouvá dichotomický pohled na vztah jednání a struktury směrem ke zkoumání způsobů, jak se instituce rekonstruují s ohledem na „resonanci“ svých vlivů na prostředí, tedy jak zacházejí se svými funkčně založenými pravidly jednání, rolemi, funkčně podmíněnými orientacemi ap. Tento pohled vyzývá k mnohem členitějšímu zkoumání způsobů a prostředků, které používají současné instituce s ohledem na jejich vzájemné interakce i na celkový tlak emancipačních a individualizačních procesů. Sociologie již rozvinula přístupy, které se orientují na studium „rozhraní“ mezi institucemi, formování sítí mezi aktéry, aliancí mezi konkurenty, prostředníků mezi funkčně rozdílnými institucemi - tedy přístupy, které neleze jednoznačně zařadit do konsensuálně kooperativních nebo konfliktně konkurenčních schémat sociální interakce.

Posun k pojetí institucí, které zdůrazňuje nejen jejich funkčně založenou organizovanost, ale zejména schopnost zpracovávat informace o sobě, které přicházejí „zevně“, se výrazně také projevil při analýze institucionální situace v post-socialistických zemích. Výrazně k tomu přispěly ekonomické reformy, které chtěly mobilizovat ekonomické prostředky s cílem přechodu k tržnímu prostředí. Předpokládaná univerzalita (racionalita) ekonomického jednání měla vést k formování univerzálního (tržního, konkurenčního) prostředí s tlakem na principy reciprocity a formy tržních institucí. I když nelze zpochybnit pozitivní ideový rys této úvahy, je nutno spíše sledovat reálné (byť nezamýšlené) důsledky ekonomických reforem. Ty zřetelně ukazují nejen na funkční omezení radikálního přechodu k tržním formám (nedostatek kapitálu, technické zaostávání), ale i sociálně komunikativní a kulturní omezení (vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, výrobcem a zákazníkem, věřitelem

<sup>6</sup> Beck U., op.cit.

a dlužníkem, podnikatelem a úředníkem ap.). Projevuje se zde naopak obrácená vazba než se předpokládalo. Prostředky nestimulují změnu prostředí, ale jejich omezenost spíše udržuje v provozu existující praktiky. Změna nemá institucionální povahu, ale je jen reorganizací, re-kombinací prostředků.

Výše uvedeným omezením lze lépe porozumět z pozice institucionální ekonomie, která opouští předpoklad metodologického individualismu (jednotlivce, jako východiska analýzy, protože jedná racionálně) a spíše se přibližuje výše uvedenému sociologickému pojetí jednání a institucionalizace. V jejím pohledu je ekonomický aktér oportunní, protože jedná v podmínkách neurčitosti a nedostatku informací<sup>7</sup>, dává tedy přednost těm praktikám, které ho zajišťují proti rizikům konkurenčního prostředí. V tomto pohledu provedl výstižnou analýzu institucionálního prostředí v post-socialistických zemích D. Stark a G. Grabher. Objasňují, že podnikatelské prostředí se zde vyznačuje značnými odlišnostmi od standardních tržních ekonomik. Neuplatňují se klíčová vymezení a sociální rozhraní, na kterých je založeno fungování tržních institucí: oddělení soukromé a veřejné sféry; oddělení formálních a neformálních interakcí, resp. permanentní úsilí o transformaci neformálních forem ve formální; kombinace centralizovaných a decentralizovaných forem organizace, či velkých a malých podniků při utváření ekonomických celků; využívání specifčnosti aktiv, resp. výhod ze specializace činností a zdrojů; vyvažování kolektivních forem vlastnictví s efektivními strukturami řízení (corporate governance). Naopak zde dochází k prolínání soukromé a veřejné sféry; převaze neformálních forem interakce nad formálními, nerovnováha mezi centralizačními a decentralizovanými formami ovládnutí (i když ekonomické reformy radikálně de-konstruovaly velké hospodářské celky zděděné ze socialistického období); nevyvážené hospodářské vazby mezi velkými a malými firmami; mobilizace různých kombinací aktiv i forem vlastnictví (re-kombinované vlastnictví), které mohou mít jen krátkodobé efekty, neboť nesledují funkční cíle.<sup>8</sup> V pohledu institucionální ekonomie je jednání ekonomických aktérů v podmínkách post-socialistických ekonomických reforem racionální, neboť reaguje na existující omezení ve zdrojích i institucionálním rámci podnikání, resp. racionálně využívá dostupných zdrojů.

Problém však spočívá v tom, že probíhající de-institucionalizace je „tvůrčí“ jen v tom smyslu, že hledá různé kombinace dostupných ekonomických i sociálních zdrojů, které jsou zdůvodnitelné k danému kontextu a lokalitě jednání, či podnikání. Veřejné prosazování těchto důvodů však naráží na jiné důvody a vyvolává sociální napětí - konkurenci, které nezná obecně sdílené důvody a je proto neúspěšná. Stark k tom výstižně poznamenává: „adaptabilita moderního kapitalismu nespočívá jen na rozmanitosti organizací, ale na organizaci rozmanitosti: dostatečné překrývání legitimizujících principů napříč doménami, které povzbuzuje soutěživost principů platných v doménách a dostatečná zakotvenost (boundedness) racionalit, aby mohla povzbuzovat zdůvodňování“<sup>9</sup>. Zde Stark upozorňuje na obecnější téma sociálních věd, které interpretuje vztah forem (pravidel) a obsahu, či povahy racionálního jednání. V abstraktní podobě otázka zní, zda existence pravidel předchází jednání, nebo zda

<sup>7</sup> Mlčoch L., 1996, *Institucionální ekonomie*, Vydavatelství Karolinum, Praha

<sup>8</sup> Grabher G., Stark D., 1997, *Organising Diversity: Evolutionary Theory, Network Analysis, and Post-socialism*, in Grabher G., Stark D., *Restructuring Networks in Post-Socialism, Legacies, Linkages, and Localities*: ss. 1-32

<sup>9</sup> Grabher G., Stark D., op.cit.: s. 60

vznikají ex post, čímž kladou větší důraz na svobodu jednání. I zde je schůdnější komplementární přístup, který spíše vychází z kulturně podmíněné reflexivity pravidel jako produktů vytvářených lidmi, které mohou být transformovány, avšak s cílem nalezení nových pravidel. Vyvázání se z pravidel a navázání nových pravidel<sup>10</sup> představuje ovšem náročnou socio-kulturní změnu, jež předpokládá důvěru v instituce. Není to slepá důvěra, je to důvěra, která si udržuje distanci k institucím, ale je si vědoma i rizik života bez institucí. Použijeme-li tedy výše uvedených vymezení, pak lze současné důsledky ekonomických reforem v post-socialistických zemích charakterizovat jako stav de-institucionalizace (vyvazování se z překonaných forem), jenž zatím nenabízí indikace re-institucionalizace - schopnosti vytvářet v rámci existující různorodosti forem jednání obecně sdílené a závazné legitimizační principy.

---

<sup>10</sup> Zde navazuji na Giddensovo vymezení, který používá pojmů disembedding (vyvázání) a re-embedding (znovunavázání); tento pojem se do jisté míry kryje s pojmem bounded rationality, jenž upozorňuje na kulturní podmíněnost racionálního jednání; v tomto smyslu ho také použil Stark ve výše uvedené citaci; Giddensovo pojetí popisuje možnost změny této podmíněnosti.





## VÝROBNÍ PODNIK

ing. V. Štědronský, Csc.

### 1.1. Hospodářský a organizační vývoj podniku

#### 1.1.1. Stručná historie podniku, vznik akciové společnosti

Podnik navazuje na zhruba 70-ti letou tradici výroby, která přežila krizi v třicátých letech, dobu okupace i znárodnění. Koncem třicátých let měl podnik kolem 200 zaměstnanců a byl v rukou německých majitelů. Zřejmě i proto během okupace pracoval na zakázkách pro německou armádu. Po roce 1948 je postupně začleňován do různých podniků jako závod.

Od roku 1972 byl závod zařazen do oborově orientovaného podniku v rámci vznikajících VHJ. V Čechách i na Slovensku (v tehdejší ČSSR) bylo celkem osm až deset závodů. Jejich počet se do roku 1989 v důsledku reorganizací měnil, i když počet výrobních míst zůstával v podstatě nezměněn. V roce 1990 došlo k osamostatnění závodu na státní podnik. Od roku 1992 existuje jako soukromá akciová společnost.

Významné je, že koncem 60. a v průběhu 70. let dochází k podstatné modernizaci výroby a zavádění velmi progresivních technologií, z nichž některé řadili výrobu mezi špičkové výrobce v tehdejší ČSSR i východním bloku. Technický rozvoj neztrácel dech ani v následujících letech a prakticky úspěšně pokračuje až do současné doby i ve změněných organizačních podmínkách.

### Charakter podniku a výroby

Z hlediska počtu zaměstnanců lze podnik charakterizovat jako střední strojírenský podnik s dlouholetou tradicí výroby. Podnik je zaměřen na výrobu jednoho typu výrobků pro široké uplatnění ve strojírenské a stavební výrobě i jako zboží pro maloodběratele. Nachází se v centru maloměsta a i po roce 1989 zůstává významným ekonomickým a sociálním činitelem ve městě i blízkém okolí. Podnik má vliv na sociální i kulturní život města a určité vazby na radnici (nejen kvůli zaměstnanosti). Z hlediska oboru je jedním z cca deseti konkurenčních podniků v ČR s tím, že jako jediný je doposud zcela v českých rukou.

Poměrně dobré postavení na trhu i vývozní možnosti přivedli akcionáře společnosti k rozhodnutí rozšířit výrobu velmi radikálním způsobem a to „přikoupením“ dalšího závodu v rámci privatizace. Snaha o modernizaci výroby vedla jak k novým investicím do technologií, tak osvojováním západoevropských norem a standardů (tzv. certifikace).

Z pohledu privatizace lze hodnotit osamostatnění závodu jako racionální a úspěšné. Rozpad původních podniků, respektive celé bývalé VHJ byl spontánní a neřízený tak,

jako ve většině podniků v počáteční fázi privatizace. V konkrétním případě lze říci, že ne všechny podniky měly hned na startovní čáře stejné podmínky. Z tohoto pohledu měl sledovaný podnik velmi dobré podmínky, jak z hlediska sortimentu, tak z hlediska dobré výrobně technické základny. I když výrobní sortiment činí přes tisíc katalogových položek, ve skutečnosti se jedná o velmi podobné výrobky. K tomu je třeba dodat, že od počátku byl podnik dodavatelem jednoho z našich velmi stabilních, klíčových, zcela privatizovaných podniků. Na druhé straně v druhém kroku privatizace byl získán podnik, který má poměrně zastaralou výrobu, poplatnou dřívější mezinárodní dělbě práce (RVHP). Snahou akcionářů bylo spojit bývalé závody v jeden větší celek a efektivněji využít výrobní kapacity pro větší část sortimentu.

### 1.1.2. Organizační uspořádání podniku

Jak již bylo uvedeno, k privatizaci došlo v roce 1992. Ze státního podniku byla založena akciová společnost „jednorázově Fondem národního majetku České republiky, na základě zakladatelské listiny ve smyslu Obchodního zákoníku,...“. Základní jmění společnosti bylo rozděleno na akcie po nominální hodnotě tisíc korun.

Složení akcionářských podílů je následující:

- investiční a podílové fondy 80%
- právnické osoby 5%
- individuální akcionáři 15%

Struktura investičních a podílových fondů se během let měnila. Akcie společnosti jsou volně obchodovatelné na burze. Hodnota akcií se pohybuje mírně nad nominální hodnotou. Počet fondů, figurujících jako majitelé, se pohyboval mezi šesti až osmi. V současné době je majoritní podíl akcií ve vlastnictví významné finanční skupiny. Právnické osoby zastupují nepřítis průhledné, pravděpodobně zahraniční, malé finanční skupiny. Jejich význam není velký a na řízení podniku nemají vliv. Individuální akcionáři mají svůj původ vesměs v kupónové privatizaci. Bývalý ani současný management podniku nepatří k významným akcionářům podniku.

Uspořádání akcionářů a vrcholového řízení je vcelku běžné pro české podniky.

Valná hromada akcionářů

↳ Dozorčí rada

↳ Představenstvo

↳ Management v čele s generálním ředitelem

Uvedené schéma propojení orgánů společnosti: valné hromady akcionářů, dozorčí rady a představenstva s managementem společnosti je běžné pro akciovou společnost a

odpovídá zásadám Obchodního zákoníku. Základním dokumentem, který upravuje vztahy mezi orgány společnosti jsou „Stanovy společnosti“.

Není od věci ve stručnosti vyjmenovat základní části Stanov: *vedle základních údajů o společnosti je uveden „Předmět podnikání společnosti“. Je vyjmenováno cca třicet předmětů podnikání tak, aby pokryly veškerou činnost podniku i mimo výrobní a obchodní činnost. Z tohoto důvodu je uvedena silniční doprava, stavebnictví, několik řemesel, pronájem nemovitostí, hostinská činnost (Závodní jídelna), provozování předškolního zařízení (jesle a školka), atd.*

*Tak velký rozsah činností v základní listině společnosti není nic neobvyklého. Jde o „pojistnou“ rutinu společnosti vzhledem k výkladu zákona o předmětu podnikání. Jinými slovy společnost se tak předem chrání proti nařčení z neoprávněného podnikání, např. při zabezpečení řemeslnických prací vlastními zaměstnanci, provozování závodní jídelny ve vlastní režii atd. To je ovšem hledisko právní. Proč skutečně podnik takové činnosti sám provozuje a nevyužívá jiných specializovaných firem, resp. proč je nepřenesl do oddělených společností je otázka. Vysvětlení je možné hledat v určité konzervativnosti managementu i v poměrech maloměsta, které nedovolují úplné přenesení činnosti na jiné právnické osoby bez využití (nebo nevyužití?) osobních ba přímo příbuzenských vztahů.*

*Podstatnou částí je vymezení Organizace společnosti:*

*\* Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti, skládá se ze všech na ní přítomných akcionářů. Koná se nejméně jednou za kalendářní rok a svolává ji představenstvo.*

*\* Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, řídí její činnost a jedná jejím jménem. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, které nejsou stanoveny obecně závaznými právními předpisy, stanovami společnosti nebo usnesením valné hromady. Představenstvu přísluší mimo jiné jmenovat a odvolávat výkonné ředitele společnosti a předkládat podnikatelskou koncepci společnosti, výroční zprávy o podnikatelské činnosti společnosti a stavu jejího majetku. Představenstvo zasedá minimálně jednou za tři měsíce.*

*\* Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti, dohlíží na výkon představenstva a realizaci podnikatelského záměru společnosti. Dozorčí rada zasedá nejméně dvakrát ročně.*

*V dalších ustanoveních Stanov je vymezeno:*

- Jednání za společnost, kdo a jakým způsobem je oprávněn jednat za společnost*
- Hospodaření společnosti vymezuje způsob vedení účetnictví, rozdělování zisku a tvorbu fondů*
- Zrušení a zánik společnosti přesně vymezuje kroky při rušení společnosti a konečně*
- Závěrečná ustanovení specifikují některá právní ustanovení, nezbytná pro fungování společnosti, např. změnu stanov ap.*

*Stanovy mají celkem padesát článků přesně vymezené právní povahy.*

V konkrétním případě je představenstvo pětičlenné a dozorčí rada má tři členy. Někteří členové představenstva jsou současně členy vrcholového managementu. Osoby v představenstvu se často mění, v závislosti na změně podílů příslušného investičního fondu i z důvodů samotných zástupců (osobní důvody, střet zájmů vzhledem ke změně zastávané funkce ap.). Dozorčí rada se schází běžně tři až čtyřikrát do roka. Představenstvo se schází minimálně jednou měsíčně, dále nepravidelně ke konkrétním problémům. Velmi často se využívá formy projednání „per rollam“, to jest písemně s dodatečným zahrnutím do zápisů z jednání. Tato forma je používána u mnoha společností i jako „populární“ způsob obejít nepříjemného bodu jednání nebo i člena.

Rovněž organizační uspořádání podniku nevybočuje z řady běžně používaných organizačních schémat, rozdělujících řízení podniku do pěti úseků.

### **Generální ředitel**

- ====> úsek řízení financí
- ====> úsek obchodní
- ====> úsek výrobní
- ====> úsek technického zabezpečení
- ====> úsek správní
- > dceřiné společnosti

Každý úsek je řízen vedoucím úseku, který současně zastává funkci náměstka ředitele. Dceřiná společnost nemá vlastní vedení (jen statutární zástupce vyplývající ze zákona o společnostech s ručením omezeným, s velmi vymezeným rozsahem pravomocí, jako je jednatel, prokurista ap.) a je řízena prostřednictvím vedoucích úseků.

- \* Úsek řízení financí - zahrnuje jak vlastní financování (řízení úvěrů, daně), tak vnitřní ekonomiku a účetnictví
- \* Úsek obchodní - zahrnuje vedle marketingu, řízení domácího i zahraničního prodeje, zásobování, řízení skladů a dopravy, atd.
- \* Úsek výrobní - zahrnuje řízení jednotlivých výrobních provozů a dílen
- \* Úsek technického zabezpečení - zahrnuje vedle technického rozvoje i řízení investiční činnosti, normalizaci a standardizaci
- \* Úsek správní - zahrnuje personální odbor, ekonomiku práce a mzdy a odbor automatizace a částečně správu hmotného majetku.

Organizační uspořádání nevykazuje velké modernizační prvky, ale spíše svědčí o značné konzervativnosti. To dokazuje setrvávání na „tradičním“ zařazení některých oddělení, ačkoliv nemá logické zdůvodnění (např. údržby). Naopak jisté plus lze vidět v tom, že management se nesnaží o formální „modernizaci“ jen tím, že přejmenuje

oddělení na oddělení logistiky ap. Jistou anomálií je řízení druhého podniku - dceřinné společnosti, které se zejména v poslední době začíná potýkat se značnými potížemi, právě pro svoji přílišnou zjednodušenost a jak se ukazuje ve skutečnosti, značnou nepružnost. Další dceřinné společnosti - výroba a expedice obalů, mají svoje opodstatnění, i když se částečně překrývají s vedlejší činností výrobního podniku (viz. poznámka v části „Předmět podnikání“).

### 1.1.3. Hospodářský vývoj podniku

Podíváme-li se na ekonomický vývoj podniku po roce 1989 resp. 1992., kdy došlo k vlastnímu odstátnění, vidíme jednu z možných variant cest naší (rozumí se české) privatizace a s tím spojeného dalšího vývoje.

Po listopadu 1989 až do roku 1992 zůstal „Podnik“ státním podnikem s přetrvávající organizací, formou řízení a všemi ostatními charakteristikami typického socialistického výrobního podniku. Pro úplnost je třeba podtrhnout, že byl podnikem na dobré technické úrovni. Zhruba od 70. let se prováděla soustavná a cílevědomá modernizace výroby a většina investic soustředěných do tohoto podniku byla vynakládána velmi racionálně. Lze se právem domnívat, že tento faktor měl pozitivní vliv na poměrně dobrý přechod na výrobu v podmínkách volné konkurence. Za zmínku stojí snaha o výraznější zaměření na zahraniční trhy, které z hlediska daného oboru bylo mimořádně obtížné. Převážná část ostatních výrobců v oboru, po vstupu zahraničních partnerů (všichni ze zemí EU), je zaměřena na tuzemský trh a vývoz vlastních výrobků a výrobků zahraničního výrobce do přesně vymezených (většinou východních) regionů .

Negativně se projevil rozdělení ČSFR a to jednak z organizačních důvodů, neboť část kooperujících podniků a dodavatelů zůstala na Slovensku, jednak z obchodního hlediska, neboť došlo k přímému poklesu objemu prodejů na Slovensko i ke ztrátě některých dodavatelů.

Nejrychleji se podnik dokázal vyrovnat se ztrátou dodavatelů, Ztráta vývozu na Slovensko měla, jak se později ukázalo, dlouhodobější charakter a přetrvávala ještě několik let.

Podobně jako ostatní podniky se musel management a odborné útvary podniku vypořádat s nově zavedeným daňovým systémem, zejména s daní z přidané hodnoty.

Pokračovala dobře koncipovaná investiční činnost, i když proti dřívějším létům podstatně pomalejším tempem a v relativně menších objemech. V následujícím přehledu je uvedena stručná charakteristika hlavních období vývoje podniku:

#### 1992 - 93:

V průběhu roku došlo k výraznému zlepšení skladby aktiv a pasiv. Jejich celková výše se pohybovala kolem 500 mil Kč. Pro podnik bylo velmi významné (na rozdíl od celé řady jiných podniků), že došlo k restrukturalizaci úvěrů, a to vesměs krátkodobých ve prospěch střednědobých.

S určitými potížemi se začala prosazovat orientace na zákazníka. Na tomto místě je třeba poznamenat, že v éře plánovaného hospodářství patřil podnik vzhledem k

vyráběnému sortimentu, k podnikům kde zákazník stál za branou s prosebnýma rukama. Zcela nová byla orientace na export, když dříve byl vývoz naplňován prostřednictvím PZO, ponejvíce jen v rámci RVHP. Chtěl-li podnik proniknout na „západní“ trh musel se vypořádat s problémem norem používaných zejména v Evropě. Bylo k tomu třeba přistoupit jednak k osvojení norem, v daném případě ISO, jednak k vytvoření modifikované řady výrobků odpovídajících pro tuto normu. Tímto způsobem byl otevřen vstup do zemí EU a např. i do Slovinska a některých dalších zemí bývalé Jugoslávie, které tento technický systém norem používají. Vedle toho se ovšem stále používají dřívější technické normy pro ČR a Slovensko, resp. v případě vývozu do některých států SNS i normy jiné.

Vzhledem k tomu, že pracovníci podniku častěji přímo jednali se zahraničními odběrateli i dodavateli, bylo nutno postupně přebudovat obchodní oddělení a v neposlední řadě i upravit celkový vzhled správní budovy pro tyto účely. Byla vybudována předváděcí síň se vzorky, přilehlé jednací kanceláře s možností malého občerstvení pro hosty se vstupem mimo vrátnic ap. Značné změny bylo nutno provést ve vlastním způsobu nakládání zboží ze skladu, protože frekvence příjezdů a odjezdů nákladních vozů se zesílila. V neposlední řadě byl dopracován informační systém i pro potřeby obchodního oddělení.

Koncem roku se začal ve větší míře projevovat vliv platební neschopnosti obchodních partnerů - odběratelů. I když ve srovnání s některými jinými výrobci není ani v současné době díky platební neschopnosti partnerů nebo neúměrnému prodlužování platebních termínů po době splatnosti v trvale kritické situaci (tak jako řada jiných menších podniků), má krátkodobé problémy s vlastní platební neschopností a několikrát za rok přežívá doslova ze dne na den. Nutno říci, že sledování „cash-flow“ si management podniku osvojil poměrně rychle, snad pod tlakem denní reality. Záležitost sledování peněžních toků (metoda „cash-flow“) a každodenní likvidity podniku byla (a stále ještě je) pro naše podnikatele a management zcela nová. Pro udržování a řízení zdravého chodu podniku se považuje za klíčovou. Vedle toho podnik musel zvládnout nákup surovin a materiálů v zahraničí, zvláště, když rozhodující objem se řídí specifickými podmínkami a sezónními výkyvy na světovém trhu.

Při celkovém hodnocení podnik koncem roku dosáhl nezanedbatelný zisk a hodnota akcií se pohybovala mírně nad nominální hodnotou.

#### **1994 - 95:**

V dalším období bylo třeba řešit zejména vyhledání nových trhů a prodejních možností. Nepodařilo se udržet obrat ve srovnání s minulým obdobím a dál se prohlubovaly potíže s neplatiči. Přesto podnik vykázal na konci období zisk a aktiva se mírně zvýšila (řádově o několik procent).

Rozsáhlý exportní marketing (vlastními silami) přinesl nové odbytové možnosti mimo SRN. Dále se podařilo obnovit obchod s některými bývalými partnery jako je Maďarsko, Polsko a Bulharsko. Podstatně se rozšířil obchod se Slovinskem a některými dalšími státy bývalé Jugoslávie. Pokračovalo jednání se Slovenskými firmami, ale zatím bez výrazných úspěchů. Rovněž ztroskotaly snahy o obchod s Ruskem a dalšími zeměmi bývalého Sov. svazu. Výjimku tvořily Pobaltské republiky, ale objem obchodů s nimi je zatím malý i když platební morálka firem z těchto zemí je dobrá.

**1996 - 97:**

Na přelomu roku se podařilo překlenout potíže s předchozího období a díky zvýšenému exportu se celkový výnos přiblížil hodnotě 1 mld. Kč. Na základě toho se vedení podniku podařilo snížit velikost obchodních úvěrů (které sloužili k překlenutí kritických míst v platebních tocích). Tento poměrně příznivý trend pokračovat i v průběhu roku, zvláště pak po tom, co se podařilo prakticky plně obnovit obchody se Slovenskem. Byla dokončena certifikace všech výrobků a tím se odstranily zbývající překážka, které bránily podniku v plném vývozu do zemí EU a dalších zemí, které požadují stejný systém certifikace. K tomu je možno poznamenat, že podnik nemá vážné problémy s narušováním životního prostředí a není ani v centru zájmů místních ekologických aktivistů.

**1997 - 98:**

Nárůst prodeje, relativně dobré (ve srovnání s jinými srovnatelnými podniky) hospodářské výsledky vedli management spolu s akcionáři podniku k myšlence rozsáhlejší investiční činnosti. K tomu bylo třeba získat jednak dosti značný bankovní úvěr, jednak nové výrobní prostory, kde by bylo možné celý záměr realizovat. Po těchto změnách vzrostla aktiva zhruba 3x, počet zaměstnanců 2.5x a výkony celkem překročily 1,5 mld. Kč. I když se zvýšil celkový objem obchodů a to i díky exportu, celkový efekt nedosáhl očekávané hodnoty. V průběhu tohoto období se začaly projevovat i další problémy (organizační, personální, nižší úroveň managementu i jiné). Vzhledem k tomu, že se prohlubuje i platební neschopnost u dalších partnerů, začala být finanční zátěž z úvěrů (splácení úroků i vlastních úvěrů investičních i krátkodobých obchodních) velmi svízelná. I když podnik i za těchto zhoršených podmínek vykazoval pravidelně zisk, je předmětem dalších úvah o rozvoji podniku možnost vstupu strategického partnera (kterého se nepodařilo zatím získat) nebo podstatná redukce podniku, spojená s odprodejem značné části majetku.

**Konkurence**

Vzhledem k zaměření oboru patří podnik do skupiny našich výrobců, potýkajících se s vnitřní i zahraniční konkurencí. Dřívější komplex státních podniků se po roce 1989, resp. 1992 rozpadl na několik samostatných podniků (zhruba deset), které se pokoušely a stále pokoušejí s využitím vlastních specifických podmínek setrvat na našem trhu. Ke vstupu cizích významných výrobců na náš trh zatím došlo jen vstupem do našich podniků daného oboru. Při porovnání s jinými vyspělými státy v Evropě se dá říci, že naše výrobní základna v daném oboru je předimenzována. Specifické výhody, které využívají (s menším nebo větším úspěchem, ale ne trvalým) podniky v daném oboru jsou vazby na jiné podniky např. Polsku, Maďarsku nebo Německu (bývalé NDR). Podstatným a společným rysem všech našich výrobců je závislost na dovozu klíčového materiálu ze zahraničí, ať již ze zahraničí na Západě nebo Východě.

## 1.2. Hospodářský a sociální charakter podniku

### 1.2.1. Struktura pracovníků a pracovní podmínky

V době privatizace - přechodu na akciovou společnost, měl podnik kolem 550 zaměstnanců. V současné době má necelých 1400 zaměstnanců. Průměrný věk zaměstnanců je kolem čtyřiceti let, v dceřinné společnosti o něco vyšší. Průměrný věk zaměstnanců je ovlivněn i věkem zaměstnanců starších padesáti let, které podle kolektivní smlouvy nelze propustit.

Struktura zaměstnanců je:

- dělníci 66,0 %
- ostatní pracovníci 25,5 %
- řídicí pracovníci 8,5 %

Celkem 100,0 %

V položce ostatní pracovníci jsou zahrnuty všechny nedělnické profese, tj. administrativa, vrátní a ostraha a další vedlejší personál (uklizečky, kuchařky ap.).

Položka řídicích pracovníků zahrnuje i provozní vedoucí, odvozené od výrobního procesu, jako jsou mistři, vedoucí provozů ap.

Z celkového počtu zaměstnanců je celkem 42% žen.

### Typ výroby

Jedná se o poměrně jednoduchou výrobu. Výrobní postup se skládá z malého počtu operací, prováděných na komplexních strojích, Manuální práce je spojena s manipulací nebo pomocnými operacemi mezi hlavními technologickými operacemi a s obsluhou strojů. Strojový park je v jádru tvořen poměrně dobrou technikou, pocházející z modernizace v 80. letech. Vedle toho jsou ve výrobě používány stroje, které svými parametry dnes již nevyhovují, stejně jako zcela moderní technika z poslední doby, obsluhovaná z klávesnice počítače.

O náročnosti práce si lze dobře učinit představu podle doby zaškolení pro jednotlivé profese. Kromě profese seřizovač, kde se vyžaduje vyučení, stačí zapracování v délce od jednoho do 30 dní. Určitou představu o náročnosti práce dává následující tabulka četnosti prací podle doby zapracování (zaučení, přeškolení).

Doba zaučení (pracovní dny)	Počet prací (operací)
1 až 5 dní	37
6 až 10 dní	22
11 až 30 dní	4



Základem výroby je zpracování nosného materiálu, které tvoří cca 70% výroby. Ostatní operace tvoří dokončovací práce a přidružené práce spojené s dopravou a skladováním hotových výrobků. Pro ilustraci se ročně zpracuje kolem 7,5 tis. tun základního materiálu.

Pro dokreslení je možné uvést, že v oblasti (město a okolí) je průměrná nezaměstnanost od 3 do 4 procent. V době letní a zimní sezóny je možné relativně dobře získat práci v oblasti služeb i pro nekvalifikované síly.

Pracovní doba v podniku je 40 hodin za týden a v zásadě je stanoven provoz na tři směny. Většina zaměstnanců je místních a s problémem dojíždějících zaměstnanců se podnik setkává jen okrajově (má se na mysli časté problémy v podnicích, nalézajících se mimo velká centra, jako jsou posuny pracovní doby ve vazbě na veřejné spoje, omezené spojení v nočních hodinách ap.).

## Management

Dostí charakteristickým znakem je poměrně stabilní management podniku, který se prakticky od roku 1989 nezměnil. K významnějším odchodům došlo z důvodů přirozených změn (odchod do důchodu) nebo z důvodu na jinou funkci (např. odchod ve spojitosti se zvolením do funkce ve státní správě).

Podstatná část vrcholového vedení má vysokoškolské vzdělání a odbornou praxi v daném oboru, vesměs v technických funkcích (konstruktér, technolog, vedoucí výzkumu, laboratoře ap.). Řada z nich pracuje v podniku více jak deset let a někteří od nástupu po vysoké škole. Průměrný věk je kolem 45 let.

### 1.2.2. Mzdový vývoj

Vývoj mezd a platů je v podniku úzce propojen s kolektivní smlouvou. Výjimku tvoří pracovníci, jejichž pracovní zařazení vyplývá z manažerských a individuálních smluv.

Z kolektivní smlouvy vyplývá, že obě strany, tj. podnik na straně jedné a odborová organizace na straně druhé, zaručují zaměstnancům vytvoření rovných podmínek pro sjednávání a poskytování mzdy. Ve smlouvě se vysloveně praví, že při sjednávání zásad a podmínek pro poskytování různých forem mzdy a rozdělování mzdových prostředků zaměstnancům (resp. jejich skupinám) vystupují obě jmenované strany jako rovnocenní partneři.

Z podrobného analyzování zmíněných dokumentů vyplývá, že definice zaměstnaneckého poměru, formy a výše odměňování je velmi těsná a na první pohled nenechává příliš prostoru na změny pro zaměstnavatele během roku: za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, která se vždy dojednává v pracovní či jiné smlouvě, v rámci pracovního, resp. mzdového systému. Součástí pracovní smlouvy je platový výměr, ve kterém je uveden tarifní stupeň, do kterého je sjednaná práce zařazena. Pracovní smlouva, v níž je sjednaná nižší mzdy, než zaměstnanci přísluší podle

kolektivní smlouvy, je v této části neplatná. Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci zaručenou složku mzdy bez ohledu na ekonomickou situaci podniku.

Při dosavadním vývoji, kdy objem tržeb s menšími výkyvy, ale přeci jenom rostl, mohl daný systém fungovat, i když je zřejmé, že není tvrdě vázán na nárůst produktivity práce (ač se to v jiných materiálech, zejména plánech podniku vyžaduje).

Vývoj úrovně mez a platů je možné sledovat na vývoji průměrného příjmu v letech 1989 až 1998. Pro ilustraci je uveden i navrhovaný nárůst pro rok 1999.

Rok	Průměrný příjem	Meziroční růst v %
1989	2820,-	–
1990	3480,-	123
1991	4190,-	120
1992	4810,-	115
1993	5190,-	108
1994	5780,-	111
1995	6500,-	112
1996	7255,-	112
1997	8100,-	112
1998	9100,-	112
1999	10280,-	113

Po počátečním rychlém nárůstu v roce 1990-91 se vývoj mezd ustálil a prakticky sleduje inflační křivku. Pro příští období zaměstnavatel zaručuje zaměstnancům minimální nárůst reálné mzdy 3%, pokud se nezmění jejich sjednaný druh práce. Pro dělnické profese zaměstnavatel hodlá navýšit tarifní mzdu minimálně o 25% a dále navýšit nadtarifní složku mzdy o minimálních 20%.

Vlastní systém odměňování je velmi složitý a dá se říci, že ne zcela transparentní-příslušný sazebník vyjmenovává kolem třiceti nejrůznějších druhů příplatků, zvýhodnění, možností vedlejšího zaměstnání uvnitř podniku, atd.. Není cílem studie analyzovat nebo přímo hodnotit klady a zápory systému odměňování. Nelze ale neuvést poznámku, že pojetí „plnění plánu“ ze strany zaměstnanců stále přetrvává, aniž by si ve větší míře uvědomovali, že jejich odměna závisí též na celkové prosperitě podniku. Je pro ilustraci se stále praktikuje přesouvání práce na sobotu a neděli do mimořádných směn - 50% příplatek -, aniž by se přihlíželo k jejich nutnosti, tedy praxe typická pro minulé období. Zřejmě podle stejné filozofie se nevyužívá jinde populární 13. a 14. plat (ten je vázán na celkové výsledky podniku), ale jejich hodnota je „rozpuštěna“ do nadtarifní složky po celý rok.

Pro úplnost je možné uvést, že výše základního platu vrcholového managementu se pohybuje v rozmezí 5. až 6. násobku průměrného příjmu. Nadstavbová (pobídková) část činí 180% základního platu a je vyplácena po skončení roku na základě celkových

výsledků (zjednodušeně řečeno po vyjádření auditora; rámcová suma je uvede ve výroční zprávě za příslušný rok). Konkrétně pro generálního ředitele se tato suma pohybuje (při 100% dosažení zisku) kolem 1 mil. Kč (před zdaněním), vyplacená jednorázově. Na základě zisku jsou stanoveny i dividendy a tantiémy (od 10 do 15%). Odměňování členů představenstva a dozorčí rady je zakotveno ve stanovách společnosti a v pravomoci valné hromady akcionářů.

### 1.2.3. Odbory a kolektivní smlouva

Následující část se zabývá všeobecně známou problematikou působení odborů. Smyslem studie je přiblížit některá specifika působení odborů ve výrobním podniku a seznámit se zcela konkrétními důsledky pro zaměstnance i zaměstnavatele. Částečně by mohla poskytnout alespoň určitou představu o důvodech, které vedou k napadání odborářských pozic u nás a výzvám (zahraničním) o jejich okleštění.

Pro ujasnění je účelné uvést některé pojmy, běžně používané v podnikových materiálech a praxi. Pod pojmem „odborny“ se rozumí základní organizace odborového svazu s přiznanou právní subjektivitou. Tuto organizaci zaměstnavatel uznává jako zástupce všech zaměstnanců zaměstnavatele při obhajobě práv, oprávněných zájmů a požadavků zaměstnanců.

Výchozím i konečným dokumentem při jednání v duchu zákona o tzv. kolektivním vyjednávání je kolektivní smlouva. Účelem kolektivní smlouvy je vymezení a úprava individuálních a kolektivních pracovně právních vztahů a závazků mezi zaměstnanci (zastoupenými základní odborovou organizací svazu) na straně jedné a zaměstnavatelem na straně druhé. Obě smluvní strany se zavazují, že pokud jde o přístup k zaměstnání nebudou diskriminovat žádného ze zaměstnanců (důvody jsou přímo vyjmenovány - rasové, politické, náboženské, atd.). Smlouva se vztahuje na všechny zaměstnance (i na nečleny odborové organizace) trvale pracující u zaměstnavatele v hlavním pracovním poměru na libovolném pracovišti.

Důležitým bodem smlouvy je vymezení pojmu „spolurozhodování“. Podle smlouvy - formulované v duchu příslušného zákona, se spolurozhodováním rozumí takový vzájemný vztah mezi odbory a zaměstnavatelem, podle kterého jsou určitá rozhodnutí zaměstnavatele bez předchozího souhlasu odborů neplatná. Ve smlouvě je přímo uveden seznam rozhodnutí vyžadujících spolurozhodování odborů, jako je např. spolurozhodování při vydávání pracovního řádu, vnitřních předpisů, týkajících se pracovně právních vztahů, při vydávání pravidel o bezpečnosti práce nebo při změnách mzdového systému. Dále jsou specifikovány další nástroje kolektivního projednání, jako je právo na účast při projednávání, právo kontroly a právo na informaci.

Velmi podrobně jsou vymezeny pracovně právní vztahy; z nich je užitečné vyjmenovat alespoň: vznik pracovního poměru, ochrana před výpovědí, volba a ztráta pracovního místa, podmínky a výše odstupného, rekvalifikace, podrobné vymezení pracovní doby (jedná se o práci ve směnách), a další.

Samozřejmou součástí kolektivní smlouvy je „sociální oblast“. Bez váhání lze konstatovat, že do této části přešlo pravděpodobně nejvíce „výdobytků“ socialismu v

kladném i záporném smyslu. Na příklad je otázkou, do jaké míry je třeba zahrnovat do různých sociálních výhod i bývalé zaměstnance, rodinné příslušníky ap. Pro dokreslení jen jeden bod smlouvy, ve kterém se umožňuje zaměstnancům přednostní prodej nepotřebného materiálu; je známo, že právě tato možnost byla ve státních podnicích hojně využívána všemi prominenty (od dělníků až po ředitele) a je „de facto“ legálně pootevřenými dvířky k rozkrádání cizího majetku.

Samostatně je řešeno odměňování zaměstnanců. Je zajímavé, že odbory dávají přednost udržení mzdové úrovně před zaměstnaností. Umožňuje jim to „tabulková“ přezaměstnanost i výše uvedený mzdový systém (viz. Mzdový systém), kde je možné propustit zhruba 5% pracovníků škrtnutím pera, aniž by fyzicky byl kdokoliv skutečně propuštěn (přesčasová práce, kumulované funkce, atd.)

### 1.3. Obecné znaky podniku

Popisovaný „Podnik“ byl zvolen pro případovou studii celkem náhodně. Podstatná část údajů je čerpána z dostupných materiálů, jako jsou Roční zprávy, vyjádření auditora, informační tiskoviny a prospekty, články v odborných časopisech ap. Z důvodu zachování anonymity jsou některá hospodářská čísla zprůměrována nebo uváděna jen v poměrné hodnotě.

#### 1.3.1. Přehledná charakteristika podniku

Celková charakteristika podniku je shrnuta do čtyř částí:

– z hlediska charakteru a typu výroby

Poměrně jednoduchá výroba. Hodnoceno počtem zaměstnanců blíží se podnik velikosti středního podniku. Z hlediska objemu produkce je výstižnější podnik hodnotit jako menší. I když je výrobní základna v daném oboru předimenzovaná, v důsledku modernizace podniku a přechodu na nové technologie, navazující na předchozí dlouholetou tradici, vykazuje podnik dobré výsledky jak ve srovnání s konkurencí, tak v dosahovaném zisku. Podnik se nachází v okrese s relativně dobrou zaměstnaností; provoz pracuje na tři směny. V důsledku razantního rozšíření výroby (nakoupením dalšího podniku) nárůst zaměstnanců o 150% (38% základní podnik, 62% dceřinná společnost).

– z hlediska výsledku privatizace a dalšího vývoje

Privatizace formou založení akciové společnosti pod patronací FNM. Na privatizaci se nepodílí management podniku. Většinu akcionářů tvoří investiční a podílové fondy; podnik je doposud zcela v českých rukou bez zahraničních investic. Rozšíření výroby

privatizací dalšího podniku, zcela kryté bankovním úvěrem. Celkový efekt rozšíření podniku nedosáhl očekávané hodnoty. Proto se hledá možnost odprodeje akcií majoritního vlastníka (fond) strategickému partnerovi.

– z hlediska orientace na trh

Výrazná orientace na zákazníka až v posledních 4-5 letech. Zahraniční obchod je budován od základů až po roce 1992, dříve výhradně prostřednictvím PZO; výsledkem je vybudování marketingového a obchodního oddělení podle nových požadavků. Utváření vlastního firemního image. Negativně se projevilo oddělení Slovenska, část dodavatelských podniků zůstala za hranicemi. Rovněž snahy o obchod s Ruskem vyzněly na prázdno, ale na druhé straně podnik nemá pohledávky v bývalém Sov. svazu.

– z hlediska úrovně řízení

Poměrně stabilní a kvalitní management. Běžné organizační uspořádání podniku nevykazuje velké modernizační prvky. Podnik nemá problémy s narušováním životního prostředí. V poslední době se projevuje platební neschopnost obchodních partnerů. Samostatnou kapitolou je kolektivní vyjednávání, které výmluvně prezentuje současnou podobu starých i nových sociálních představ. Systém odměňování je složitý a nepřehledný. Vazba mezi vývojem produktivity práce a mezd je nezřetelná, vývoj mezd sleduje spíše jen inflační křivku.

### 1.3.2. Reprezentativnost podniku

V následující závěrečné části jsou charakteristické znaky podniku posuzovány tak, aby bylo možno si učinit představu do jaké míry je podnik typickým nebo netypickým představitelem výrobního podniku. Pro lepší orientaci je každé hodnocení oceněno „známkou“ od 1 do 5 (1 = převažují kladné znaky, 5 = převažují znaky záporné).

– z hlediska charakteru a typu výroby

Technická úroveň výroby z předchozích let spolu s relativně jednoduchou výrobou se ukazuje jako výhoda. Přes určitou přezaměstnanost není vážnou překážkou snižování počtu zaměstnanců, což v jiných oblastech může činit potíže. Nevýhodou je velká tuzemská konkurence, která se může v brzké budoucnosti projevit značně negativně. Hodnocení „2“.

– z hlediska výsledku privatizace a dalšího vývoje

Ve srovnání s jinými podniky lze prvotní privatizaci pokládat za úspěšnou. Rozšíření podniku privatizací dalšího výrobního subjektu byl celkem dobře uvážený krok. Současné potíže padají na vrub málo efektivního řízení nového podniku jako celek a ne

na vrub privatizace jako takové. Celkem racionální by bylo odprodat alespoň část podniku novému akcionáři nebo úplně novému majiteli. Pro toto řešení, jak se zdá, zatím není dostatek volného domácího kapitálu, u zahraničních investorů jsou příčiny jiné. Hodnocení privatizace „1“.

– z hlediska orientace na trh

Vzhledem k tomu, že podnik vybudoval obchodní útvar, tak říkajíc na zelené louce, jsou výsledky velmi dobré. Negativně se projevilo převzetí některých obchodních kontaktů z bývalé PZO, které pro podnik byly spíše přítěží než přínosem. Zatím není dosaženo vazby na širší obchodní síť, což se v budoucnu může ukázat jako rozhodující nedostatek ve srovnání s jinými konkurenčními podniky i při hledání vhodného strategického partnera. Hodnocení „2 - 3“.

– z hlediska úrovně řízení

Poměrně vzácným jevem je stabilní management, častá změna managementu je v podnicích běžnější. Na druhé straně je patrná jistá konzervativnost managementu, která se projevuje zejména ve vztahu k dceřiným společnostem i v udržování poměrně vysoké přezaměstnanosti tím, že jsou v podniku přímo provozovány vedlejší činnosti, které jde přesunout mimo podnik (např. ostraha, doprava, výroba obalů, jídelna atd.). Pozitivním jevem je, že nejsou zaznamenány pokusy o „tunelování“. Na druhou stranu nelze přehlédnout, že přetrvává duch „plánovaného“ hospodářství. Zcela zatím chybí vyhraněný vztah k firmě, a to jak ze strany akcionářů, tak ze strany zaměstnanců. Tento stav je odrazem toho, že akcionáři, tedy vlastníci, jsou fondy vykonávající svoje podnikatelské záměry nepřímým prostřednictvím zástupců. Otázkou je zda-li nějaký konstruktivní podnikatelský záměr mají, nebo zda jde jen o udržení stávajícího stavu do okamžiku nalezení vhodného kupce. Na druhé straně se právě tento moment přičinil o to, že podnik zatím nebyl klasicky „vytunelován“. Hodnocení „3 - 4“.

Jednoduchým výpočtem dostaneme průměrné hodnocení 2,25. To znamená, že pro podnik hovoří spíše pozitivní odchylky od „normálu“. Jinak řečeno, je možné podnik zařadit mezi lepší část výrobních podniků, alespoň se srovnatelným výrobním profilem, počtem zaměstnanců, organizací atd.

I když je vlastní porovnávání značně zjednodušené (porovnávacích faktorů by bylo třeba zvolit více), je možné prohlásit, že vybraný podnik je charakteristickým představitelem poměrně stabilizovaných a perspektivních podniků.

## **PRAGODATA: PŘÍPADOVÁ STUDIE K VÝVOJI SOFTWARE FIRM V PODMÍNKÁCH TRANSFORMAČNÍCH ZMĚN**

**ing. Karel Müller**

### **2.1. Technické, ekonomické, podnikatelské a tržní prostředí softwarové produkce v ČR**

Rozvoj výrobního sektoru „zpracování informací“ (OKEČ 72), jenž také zahrnuje služby v oblasti softwarových programů (OKEČ 72.2<sup>11</sup>, kam lze zařadit firmu PragoData), prošel v poslední dekádě radikální proměnou, která v dosti zřetelné podobě charakterizuje obecné problémy transformace celé oblasti průmyslu a služeb: radikální změna ekonomického systému a pravidel pro jednání ekonomických aktérů, která výrazně působila na vnitřní uspořádání firem; dopad technické mezery k vyspělým firmám, jenž se projevil v konkurenční výhodě zahraničních firem a jejich poboček na domácím trhu; nedostatek kapitálových zdrojů v domácích firmách (omezená možnost vnitřní akumulace zdrojů nebo jejich získání přes bankovní systém); slabé zdroje standardního nehmotného (kulturního) kapitálu (manažerských praktik a kontaktů, marketingových praktik a kontaktů, motivačních a sebeorganizačních zdrojů ap.). Ve stejně výrazné míře však také zkušenost tohoto oboru služeb ukazuje na industriální (technické, ekonomické a sociální) podmínky a strukturální závislosti, které působily na probíhající ekonomické změny, resp. které se projeví v důsledku strategie radikální ekonomické reformy.

Strukturální závislost v oblasti informační techniky a informačních systémů (IT/IS) neplynula jen z nižší úrovně techniky, ale také z jejího sociálního tvaru, tj. způsobu jejího fungování v podmínkách centrálního řízení a odtrženosti od mezinárodních technických zdrojů: orientací na techniku středních a velkých počítačů; budováním hierarchicky založeného systému informačních služeb; organizovanou přípravou odborníků pro IT/IS (zejména na vysokých školách); program výrazné státní podpory informatizace a elektronizace. I když ve výzkumu existovaly zdroje pro produkci vyspělých výrobků (např. PC ve VUSTE), velké firmy dávaly přednost produkci „přidělených“ typů (velkých) počítačů (RVHP). PC se pokoušel montovat a dodávat Agrokombinát Slušovice; rovněž i známý program T 602 vzešel z této lokality. Takto zformované technické zdroje nemohly ovšem „konkurovat“ přílivu vyspělé informační techniky, jenž byl navíc silně ovlivněn radikální liberalizací domácího trhu. Jiná situace byla v lidských zdrojích IT/IS. Odhaduje se, že ke konci 80.let v centrálně řízených organizacích (jako např. PVT, výzkum ap.) pracovalo několik tisíc odborníků v oblasti IT/IS; okolo 100 tisíc pracovníků pracovalo v informačních střediscích podniků. Existovaly tedy rozsáhlé a relativně rovnoměrně rozložené lidské zdroje v oblasti IT/IS.

---

<sup>11</sup> Statistické sledování služeb v oblasti produkce softwaru naráží na obtíže „oddělování“ softwaru od hardwaru, anebo jednotlivých typů softwarových produktů; firmy směřují k poskytování komplexních služeb a „produkují“ nejrůznější kombinace prvků informační techniky a služeb.

Dostupné domácí technické zdroje a forma ekonomické reformy předurčily produktovou, podnikatelskou a vlastnickou (mocenskou) strukturu trhu IT/IS v ČR: domácí firmy nebyly sto konkurovat (zcela) zahraničním firmám v produkci a dodávkách komplexních služeb a základního programového vybavení; (až na výjimky) v produkci hardwaru; relativně nejpříznivější konkurenční síla domácích firem se mohla projevit v oblasti aplikovaného softwaru, a to zejména pro střední a menší firmy. Mobilizační efekt ekonomické reformy zúžil šance v produktové orientaci zejména na oblast aplikovaného softwaru. Konec konců to byl obecný trend ve všech zemích střední a východní Evropy, i když v Polsku a Maďarsku pozvolnější povaha změn umožnila, aby domácí firmy úspěšně konkurovaly zahraničním firmám i v ostatních produktových segmentech.<sup>12</sup>

Pro podnikatelské šance byly v ČR vytvořeny příznivější podmínky než pro mobilizaci technických zdrojů. Jak ukazuje **Tabulka 2.1** oblast IT/IS se v polovině 90.let stala sférou rozsáhlé podnikatelské činnosti.

Vlastnicko-mocenské vztahy lze vyjádřit v syntetické podobě podle podílu té či oné firmy na daném segmentu trhu produktů IT/IS (resp. podle výše obratu firmy) a ve vzájemných vztazích mezi firmami podle tohoto podílu. Z tohoto hlediska lze český trh charakterizovat dvěma obdobími: (i) v období od roku 1990 do roku 1995 dochází k prudkému růstu poptávky, kterou doprovází růst počtu firem ve všech velikostních skupinách a formách podnikání (období *konjunktury*); stimulem byla zejména rostoucí poptávka po osobních počítačích, která umožnila vznik velkého množství malých firem; pokles cen osobních počítačů a saturace poptávky vedla později k zániku řady malých firem (v roce 1995 na úroveň 60-70% z roku 1994 - viz **Tabulka 2.1**) a k upevnění pozice několika nejdynamičtějším (většinou zahraničních) firem; (ii) v období 1996 - 98 dochází opět k nárůstu počtu menších firem, které se orientují na nové produkty (specializované služby, např. pro Internet); dále se upevňuje pozice předních firem v jednotlivých tržních segmentech produktů IT/IS (období produktové *restrukturace*).

## **Tabulka 2.1.**

### **Počet podnikatelských subjektů na trhu IT/IS**

(ČR, 1994-1996, podle právního statutu a počtu zaměstnanců)

ukazatel - rok	1994	1995	1996	1997
celkový počet	17 900	15 950	19 480	.
z toho právnické osoby	2 539	2 633	2 154	2 694
z toho se 1-24 zaměstnanci	2 446	1 561	2052	2 541
25-100 zaměstnanci	82	59	89	141
více než 100 zaměstnanců	11	13	13	11

Pramen: obchodní rejstřík (podle Voříšek J., 1996, Analýza situace IS/IT v ČR, interní materiál, 9s.)

<sup>12</sup> Bitzer J., 1997, The Computer Industry in East and West: Do Eastern European Countries Need a Specific S&T Policy? DIW, Berlin, Discussion Paper No. 148



Podíl firmy na tržním segmentu vyjadřuje ovšem jen „špičku ledovce“ produktivních (mocenských) faktorů, které ovlivňují celkový ekonomický výkon. V oblasti produktů IT/IS jsou vlivnými faktory zejména návaznost na přední (zahraniční) dodavatele prvků IT a návaznost na klienty. Oba tyto faktory působí výrazně na inovační dynamiku tohoto oboru, firmy je mohou různě kombinovat a mohou lépe vyjadřovat vlastnicko-mocenskou strukturu firmy než ukazatel obratu. Domácí firmy měly v období konjunktury výhodu v přístupu k domácím klientům, zatím co zahraniční firmy k špičkovým technickým zdrojům a sítím. V následném období však již začínají převažovat faktory kapitálových zdrojů a organizačních kapacit. Zde je konkurenční výhoda plně na straně zahraničních firem. Jak ukazuje **Tabulka 2.2** v první desíctce nejsilnějších firem se udržely jen dvě domácí firmy: PVT (avšak za cenu výhody z počtu pracovníků a nevýhody nízké produktivity a rentability), jehož podíl na trhu však stále klesá, a Autocont, jenž vskutku obstál v silné soutěži. Ostatní přední pozice zaujímají zahraniční firmy.

**Tabulka 2.2.**

**Největší firmy na trhu produktů IT/IS**  
(ČR, podle obratu, v milionech Kč, běžné ceny)

pořadí	firma - obrat v roce	1994	1995	1996
1	IBM CR	2 600	3 570	4 106
2	Hewlett-Packard CR	2 380	3 500	4 030
3	PVT	2 263	3 654	1 790
4	Elko Computers	1 848	3 105	2 660
5	TH systems	1 640	1 905	2 480
6	Digital Equipment	1 215	1 690	1 411
7	Vikomt	1 190	890	1 050
8	Autocont	1 080	1 800	2 300
9	Escom CS	966	876	835
10	Siemens Nixdorf	925	665	737
11	Microsoft	532	1 053	1 275

Pramen: Computer World 1995/25, Computer&World 1997/45

Ve srovnání s ostatními post-socialistickými ekonomikami vykazuje úroveň a struktura softwarového trhu v ČR dobrou úroveň. Domácí trh se dynamicky rozvíjel; podle obratu má domácí softwarový trh největší rozsah ze všech post-socialistických zemích (větší než Rusko) a příznivější strukturu: podíl mezi hardwarovými a softwarovými produkty se (na rozdíl od ostatních post-socialistických zemí) výrazně přiblížil situaci v EU (viz **Tabulka 2.3**).

**Tabulka 2.3.**

**Ukazatelé softwarového trhu ve vybraných post-socialistických zemích**

(1996, miliony ECU, %)

země	rozsah trhu	% trhu ES	software, %	hardware, %
ES	32 952	100%	50%	50%
Česká Republika	353	0.66%	42%	58%
Rusko	338	0.63%	18.5%	81.5%
Polsko	216	0.40%	29%	71%
Maďarsko	205	0.38	46%	54%

Pramen: Bitzer J., 1998, Industrial Restructuring, Berlin, DIW, Final Report, pp.29,30

**2.2. Okolnosti vzniku firmy PragoData, její (startovací) zdroje, podnikatelská strategie, odlišnosti (výhody, nevýhody) od podobných firem**

Firma PRAGODATA byla založena v roce 1990 malou skupinou odborníků v oblasti programování, kteří dříve pracovali v různých organizacích výpočetní techniky. Firma měla formu akciové společnosti, jejíž akcie vlastnili pouze zakladatelé - management, kteří byli současně pracovníky firmy (počáteční stav 20 pracovníků a z toho šest akcionářů). Firma zpočátku spontánně využívala zejména (i) odborně technické znalosti svých pracovníků; (ii) znalosti potenciálních domácích klientů a kontakty s nimi; a (iii) dynamicky rostoucí domácí trh softwarových produktů.

Původní podnikatelská strategie spočívala v budování otevřených systémů informační techniky, vývoj jejich aplikací pomocí softwarového inženýrství, zejména pomocí techniky CASE, vývoj účinných produktů a jejich databázového prostředí. Firma byla převážně orientována na vývoj a distribuci softwarových produktů (okolo 55% obratu) a na nákup a prodej komponent informační techniky (okolo 45% obratu). Do roku 1994 dochází k výraznému růstu firmy, což jí umožnilo zaujmout přední místo na domácím trhu v segmentu aplikovaného softwaru, na který se orientovala (**Tabulka 2.4**). S ohledem na vysokou intenzitu konkurenčního prostředí a dynamiku rozvoje softwarových produktů však udržení tohoto postavení vyžaduje od firmy výraznou technickou, organizační i marketinkovou aktivitu.

**2.2.1. Vlastnická a organizační struktura firmy a její změny**

Firma byla akciovou společností, přičemž akcie vlastnili zaměstnanci firmy. Její (zakladatelské) jmění bylo minimální (okolo 100 tisíc Kč). Organizační struktura byla původně neformální a manažerské pozice byly orientovány funkčně (podle typu produktů). Při rychlém počátečním růstu firmy (1990-1993) dochází k větší diferenciaci

firmy (včetně zájmů i zkušeností), která si vynutila relativně volnější organizační uspořádání - holdingovou strukturu. V roce 1993 se od mateřské firmy (Pragodata a.s. se sídlem v Praze, a s divizí „Computer Systems“ také se sídlem v Praze a s pobočkou v Brně) „oddělily“ následující dceřinné firmy:

- ITC Pragodata a.s., se sídlem v Praze a pobočkou v Brně;
- OSA Pragodata a.s., se sídlem v Brně a pobočkou v Jaroměři
- Pragodata IS, a.s., se sídlem v Praze a pobočkou v Jindřichově Hradci

ITC Pragodata se specializovala zejména na služby spojené s instalací zahraničních produktů. Ostatní dvě dceřinné společnosti byly orientovány na vývoj a prodej vlastního produktu.

#### **Tabulka 2.4.**

##### **Pořadí firem, které dodávaly ASW<sup>1</sup> na domácí trh**

(obrat v mil. Kč, 1994, 1995)

pořadí	firma dodávající i ASW	1994	1995
1	IBM ČR	2 600	3 570
2	PVT	2 263	2 483
3	Digital Equipment	1 215	1 690
4	Siemens Nixdorf IS	925	665
5	APP Systems	650	670
6	SAP ČR	414	554
7	HT Computer	400	500
8	DR Computer Systém	280	295
9	Apro	252	242
10	PragoData	220	217

Pramen: Computer World 1995, 1996; ASW = aplikovaný software

V letech 1994 a 1995 dochází k přehodnocení strategie firmy, které bylo vyvoláno změnami v tržní prostředí v oblasti IT/IS:

- na domácím trhu se zvyšuje tlak mezinárodních firem
- dochází ke změnám ve struktuře poptávky: prosazuje se vyšší zájem o služby, které jsou spojeny s komplexními dodávkami IS
- vyšší zájem o firmy, které jsou schopny působit na mezinárodních trzích a požívajících mezinárodní reputaci

Na tento tlak tržních okolností reagovala firma následujícími opatřeními:

- aktivnější orientace do oblasti systémové integrace a komplexních dodávek IS
- posílení finančního a odborného potenciálu firmy
- posílení mezinárodního charakteru firmy
- zvýšení produktové nezávislosti firmy

Výše uvedené změny vedly firmu k hledání strategického partnera, jenž by jí umožnil dosažení nově formulovaných strategických záměrů. V roce 1996 dochází k uzavření dohody se zahraničním partnerem, jenž svým zaměřením odpovídá odborné a produktové profilaci firmy PragoData. Podle dohody se také změnila vlastnická struktura firmy: jejím většinovým vlastníkem se stala francouzská společnost Euriware (získala majoritní vlastnické postavení - 51%-ní podíl - zčásti odkupem akcií od fyzických osob, zčásti navýšením kapitálu). Euriware je jedním z nejvýznamnějších systémových integrátorů<sup>13</sup> ve Francii. Pomocí této vlastnické změny se PragoData stala součástí mezinárodní podnikatelské skupiny Eurisys. Skupina Eurisys byla součástí koncernu SGN, přední evropské společnosti poskytující služby v oblasti inženýringu velkým průmyslovým klientům, a součástí nadnárodní skupiny COGEMA, která působí v oblasti jaderné energetiky.

Vstupem zahraničního partnera do firmy PragoData započal proces výraznější restrukturalizace firmy. Proces restrukturalizace probíhal od roku 1996 do roku 1998. Byl zaměřen zejména na adaptaci PragoData na prostředí strategického partnera, která by umožňovala vytvářet synergické efekty. Nejzávažnější adaptační problémy nespočívaly v technickém profilu - ten byl, jak již bylo výše uvedeno, dosti podobný technickému profilu strategického partnera -, ale v komunikaci, organizačních a řídicích praktikách. Dochází k vnitřní racionalizaci, reorganizaci a re-inženýringu firmy, které byly završeny opětovným spojením firem do jednoho celku (zrušením holdingového uspořádání) a vytvořením divizní struktury firmy (r. 1998). Příchodem strategického partnera a restrukturalizací firmy byly dosaženy nové strategické záměry: dochází k posílení odborného a finančního potenciálu firmy, ke zvýšení důvěryhodnosti firmy zejména ve velkých zakázkách a k intenzivnímu transferu nových produktů IT/IS z vyspělých trhů do domácího prostředí.

Firma má standardní řídicí strukturu akciové společnosti (management, představenstvo). Management plně zajišťují domácí odborníci. Strategický investor a majoritní vlastník je zastoupen v představenstvu. Organizačně řídicí struktura je členěna podle funkcí (finanční ředitel, marketinkový ředitel) i podle typů produktů.

---

<sup>13</sup> Systémový integrátor je označení pro firmu, která kompletuje řešení pomocí produktů různých výrobců do funkčních celků a přebírá garance za jejich fungování

## **2.2.2. Vliv formy privatizace na rozvoj firmy**

Firma byla založena „na zelené louce“ malou skupinou odborníků z center výpočetní techniky. Využila tedy možnosti zakládání soukromých firem s minimálním kapitálovou participací. Jejimi vlastníky byli fyzické osoby, které byly převážně zaměstnanci firmy. S ohledem na dynamický růst trhu softwarových produktů v první polovině 90.let (poptávkově stimulovaný trh), na vysokou inovační dynamiku tohoto oboru (životní cyklus produktu je jeden rok a technologie - základního programu - 3 roky), na vysokou intenzitu konkurence, která je také dána relativně snadným vstupem na trh tohoto oboru, je životaschopnost firmy v takovém oboru podmíněna organickou interakcí vnitřních a vnějších faktorů působících na růst firmy. Základním prostředkem růstu takové interakce je reflexivní potenciál formy - její schopnost monitorovat své podnikatelské prostředí a aktivně přenášet vnější impulsy - příležitosti i ohrožení - do vnitřního uspořádání firmy. Reflexivní potenciál firmy je podmíněn několika klíčovými faktory: (i) sociálním uspořádáním firmy, (ii) povahou vztahů mezi vlastníky, managementem a zaměstnanci, (iii) dynamikou organizačních změn. Na příkladě firmy PragoData lze konstatovat, že privatizace a tržní prostředí působily jako formativní (pozitivní) faktory jejího růstu, avšak jen proto, že existovaly následující předpoklady:

- dynamický růst poptávky, ve kterém sehrávaly silný vliv možnosti diferenciací produktu, což omezovalo monopolizační tlaky a poskytovalo šance menším firmám;
- náročné konkurenční prostředí, jež však nabízelo možnosti vstupu na trh s relativně dynamickým nehmotným kapitálem (lidské zdroje) a relativně omezenými hmotnými zdroji;
- „otevřené“ sociální uspořádání firmy, tj. taková forma kontroly a řízení firmy (corporate governance), která nachází rovnováhu mezi systematickými a motivačně podnikatelskými způsoby řízení.

Situace firmy PragoData byla ovlivněna výše uvedenými předpoklady, resp. byla sto transformovat tlaky vnějšího prostředí (první dva jmenované vlivy) do organizační struktury firmy (posledně jmenovaný faktor). Podle názoru vedení firmy sehrává v jejím řízení důležitou úlohu princip účasti pracovníků na řešení klíčových (strategických) otázek firmy, jenž umožňuje permanentní zlepšování jejího organizačního uspořádání podle vnějších i vnitřních okolností. To umožnilo, že firma byla sto „se učit jako celek“ podle měnícího se prostředí svého podnikání, hledat účinnou strategii a efektivní organizační formy a překonávat tlak zažitých praktik řízení i motivací.

## **2.3. Vývoj a ekonomické výsledky firmy, změny ve struktuře zdrojů a postavení na trhu**

Vývoj firmy výstižně charakterizují její ekonomické výsledky. První čtyři roky její existence se vyznačují prudkým nárůstem obrátu, jenž je doprovázen vzestupem jmění (méně dynamicky) a růstem (rovněž dynamicky) zisku, jenž umožňoval věnovat část výnosu také na investice, které v tomto období vzrůstaly (viz **Tabulka 2.5**). Vezeme-li v úvahu míru inflace, pak se obrát v roce 1994 zvýšil oproti roku 1990 asi 5 krát. Jde o

typickou růstovou křivku těch firem v softwarovém oboru, které se udržely na trhu. K tomuto obecnému růstovému pohybu patří i typický vývoj po letech 1994/5, kdy se razantněji začíná prosazovat převaha zahraničních firem, a jejich českých poboček, určité rysy saturace tržního segmentu a zhoršující se finanční situace klientů.

**Tabulka 2.5.**

**Základní ukazatelé vývoje PragoData**

(1990-1998; v mil. Kč, běžné ceny)

ukazatel	1990	1993	1994	1995	1996	1997	1998
stálé jmění	0.1	4.9	4.9	9.8	14.9	14.9	29.8
obrat	5	153	222.5	197.3	177	188	181
investice	0.9	7.6	9.6	11.8	11.2	9.8	11.9
zisk před zdaněním	1.0	14.2	25.5	3.3	3.6	0.4	1
zisk po zdanění	1.0	5.8	11.6	2.7	3.1	0.4	0.06

Pramen: interní materiály PragoData

**Tabulka 2.6.**

**Dynamika růstu počtu zaměstnanců firmy PragoData**

(1990-1998, fyzické osoby ke konci roku)

ukazatel	1990	1993	1994	1995	1996	1998
počet zaměstnanců	20	120	197	177	163	157

Pramen: interní zdroje PragoData

Kvalifikační struktura firmy se po roce 1995, kdy firma dosáhla relativně stálý (a efektivní) rozsah, výrazněji nemění. 80% zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání a 20% pracovníků dosáhlo středoškolské vzdělání. Administrativní aparát pokrývá 8% z celkové počtu pracovníků. Kvalifikační struktura je ovšem rozdílná podle povahy činností v dceřinných společnostech. V mateřské společnosti dochází k vyššímu podílu kapacit na vývoj produktu (okolo 30% pracovníků), což vede k většímu podílu specializovaných odborníků na otázky IS/IP. Dceřiné společnosti, později divize, se více věnují distribuci produktů než jejich vývoji (okolo 20-25% pracovníků je orientováno na vývoj produktu).

Výrobní (produktový) profil firmy odráží zejména nový strategický záměr, který se prosazuje ve druhé polovině 90.let ve dvou směrech: **(i)** rozšíření *mezinárodního statusu* firmy, jenž umožňuje přístup ke špičkovým produktům oboru, a **(ii)** výraznější *orientace na zákazníka*. Orientace na zákazníka posiluje význam služeb, zejména zvýšení váhy integrativních prvků ve službách. Mezinárodních vazby rozšiřují možnosti

vývoje produktu<sup>14</sup>. Firma si tedy stále uchovává kapacity pro vývoj vlastních produktů, které zaujímají výrazný podíl v jejím tržním obratu. Podle „původu“ produktu lze odhadnout následující strukturu obratu firmy (1998):

Implementace a distribuce smluvních zahraničních produktů	45%
Implementace a distribuce produktů mateřské (francouzské firmy)	0%
produkce a distribuce vlastních produktů	55%

Výraznou úlohu v rozvoji firmy, jak již bylo uvedeno, sehrával vznik tržního prostředí a jeho změny. Firma je především orientována na domácí trh. 90% produkce firmy je uplatněno na domácím trhu. Firma také operuje na Slovensku a počítá s operacemi na trzích střední a východní Evropy. Obdobně jako v případě technických a inovačních faktorů také v oblasti tržních vztahů (vztahy k dodavatelům, klientů a konkurentům) se v oblasti softwarového trhu prosazuje řada nestandardních prvků, které přesahují jejich tradiční (dichotomické) pojmové vymezení. V první řadě jde o vztah konkurenčních a kooperativních vztahů na softwarovém trhu. Trh softwarových produktů, a obecněji IT/IS, se bezpochyby vyznačuje vysokou intenzitou a tlakem konkurence na jeho aktéry. Současně se zde uplatňuje řada různých nekonkurenčních forem - kooperace v určitých produktech, strategické aliance (pro určité aktivity), dohody o technických podmínkách a parametrech produktů ap. Tyto souvislosti se také projeví v činnosti firmy PragoData.

Firma rozvíjí kooperativní a partnerské vztahy k řadě domácích i zahraničních firem. K domácím firmám se řadí: Digitis, LOGICA, Inesko, VSP Data. Spolupráci se zahraničními partnery rozvíjela již od svého počátku, zejména ve formě dohod o distribuci jejich produktů a později i ve formě kapitálové účasti. Od roku 1996 se spolupráce uskutečňuje s mateřskou firmou Euriware. PragoData však kooperuje i s jinými zahraničními firmami, jako např. Hewlett-Packard, Digital Equipment, IBM, Progress Software Corporation, Micro TOOL GmbH, Cadre technologies, FTP Software.

Jiným příkladem netradičních poměrů je vztah velkých, středních a malých firem, resp. kategorizace firem podle počtu pracovníků, tak jak je např. sleduje statistika. V případě softwarové produkce se takový pohled výrazně mění. Jednak nejde již o jednotlivé firmy, ale sítě firem, které působí mezinárodně a mají v jednotlivých zemích své pobočky, nebo jejich spojení je volnější (joint ventures, dohody o vývoji produktu,

---

<sup>14</sup> Na příkladě firmy PragoData lze evidentně pozorovat důsledky globalizačních tlaků, které již nelze posuzovat zcela v dichotomicky pojatých kategoriích: mezinárodní/národní; věda/technika; výzkum/vývoj; vzdálené/lokální ap., přičemž prvně jmenované kategorie jsou spojovány s nadvládou a ty druhé s podřízeností, závislostí. Je spíše žádoucí představa, která chápe tyto párově uspořádané představy jako návazné, či komplementární. Na příkladě firmy PragoData se ukazuje, že lze aktivně využívat mezinárodní technické sítě, aniž by vznikala závislost, která je určována národním kontextem; lze sehrávat roli aktéra technických řešení či znalostí, aniž by vznikala bezprostřední závislost na rozvoji předních a relevantních vědeckých oborů; lze vyvíjet produkty, aniž by musela předcházet systematická výzkumná činnost; aktivita v místě není oddělena od místně vzdálených aktivit ani jim není přímo podřízena. Informační povaha tohoto oboru je přirozeně důležitým předpokladem těchto nových souvislostí; nelze očekávat jejich prosazení v těch (industriálních) výrobcích, které jsou založeny na transformačních materiálech a jsou kapitálově náročné i závislé na kapitálové dostatečnosti. Zde se tyto souvislosti budou prosazovat v té míře, jak jejich provoz bude závislejší na „informační a expertizní kontrole a obsluze“.

dohody o distribuci produktu ap.). Velikost firmy je vlastně irelevantní pokud není známa celá síť, ve které je či není zapojena. Jak ukazuje **Tabulka 2.7** působí na českém trhu zahraniční firmy, které mají převahu (jak plyne z rozsahu jejich obratu) zejména podle síly mateřské organizace, ne podle počtu pracovníků. Při tom většina těchto firem má značnou podnikatelskou autonomii. Kategorizace na velké, střední a malé firmy nevyjadřuje typické situace; jde vlastně o firmy s určitým (nevelkým) počtem pracovníků, jejichž potenciál je určován kvalitou vazeb na mezinárodní dodavatele a na domácí spotřebitele.

Pragodata je firmou, která zaujala dobrou pozici v takto formované síti (vazby na mezinárodní dodavatele a domácí klienty). Je orientována na segment aplikovaného softwaru. V tomto tržním segmentu zaujímá přední místo na domácím trhu (viz **Tabulka 2.4**). Její konkurenční výhoda spočívá zejména v poskytování komplexních informačních služeb, což jí umožňuje získávat klienty ze skupiny větších průmyslových podniků. Mezi přední klienty firmy PragoData patří např. ČKD Hradec králové, Spolchemie Ústí nad Labem, Matador Púchov, Nafta Gbely, Calofrig Borovany, Jihomoravská energetika, Česká pojišťovna, Bižuterie Jablonec, TV Nova, ČEZ, ZČE. Konkurenční výhoda plynoucí z podílu firmy na tržním segmentu je ovšem ovlivněna i jejími vnitřními faktory: velikostí firmy; flexibilitou v organizační struktuře; schopností utvářet kooperativní vztahy s potenciálními konkurenty; kvalifikačním, technickým i finančním zázemím; a mezinárodním potenciálem.

**Tabulka 2.7.**

**Ekonomické indikátory vybraných softwarových firem  
(trh ČR, 1994,1995, pořadí podle obratu)**

Poř. číslo	Firma	Rok 1994 (CW 25/95)			Rok 1995 (CW 17/96)			Rok 1996 (CW 45/97)		
		Obrat mil. Kč	Počet praco vníků	Obrat na prac.	Obrat mil. Kč	Počet praco vníků	Obrat na prac.	Obrat mil. Kč	Počet praco vníků	Obrat na prac.
1	IBM	2 600	180	14,44	3 570	230	15,52	4 106	320	12,83
2	Hewlett-Packard ČR	2 380	130	18,31	3 500	160	21,88	4 030	180	22,39
3	Elko Computers	1 848	510	3,62	3 105	350	8,87	2 660	125	21,28
66	PragoData	220	180	1,22	217	168	1,29	177	158	1,12
85	Core Computer	80	30	2,67	65	35	1,86	120	28	4,29
86	EDS	3	2	1,50	68	18	3,78	118	33	3,58
87	CoNet	110	40	2,75	116	30	3,87	115	25	4,60
88	Diatryma	39	50	0,78	81	57	1,42	114	57	2,00

Prameny: Computer World (CW)



## 2.4. Shrnutí - možnosti a bariéry ekonomického růstu firmy

„Rekonstrukce“ vývoje firmy - od jejího vzniku, přes růstové období v první polovině 90. let až po její restrukturalaci, která pokrývá druhou polovinu 90.let - objasnila několik skupin faktorů, které ovlivnily a ovlivňují její situaci a mají obecnější platnost: (i) specifické rysy této konkrétní firmy; (ii) specifické prostředí tohoto oboru „vyrábění“ a podnikání; (iii) specifické aspekty v prostředí radikální změny forem řízení a podnikání (v ČR i ostatních post-socialistických zemích), a nakonec (iv) určitý „shluk“ faktorů, který můžeme nazvat specifickým paradigmatem „vyrábění“, jenž vyžaduje odlišný „obraz“ (koncepty, pojmy, metodu), aby mohla být provedena spolehlivá analýza<sup>15</sup>. S ohledem na výše uvedenou analýzu (firmy, oboru, ekonomického prostředí) lze ve formě shrnutí upozornit na tyto skupiny faktorů:

⇒ kapacita interakce mezi *vnitřním* (firemním) potenciálem a jeho *vnějším* podnikatelským prostředím v regionálním, národním i mezinárodním kontextu;

⇒ *reflexivní* kapacita, které je podmíněna vlastnickou a organizační strukturou firmy, umožňuje propojení globálních (mezinárodních) a lokálních (vztah výrobce, služba, zákazník) zdrojů;

⇒ mobilizace zdrojů, která závisí na interakci *hmotných a nehmotných* aktiv, více na *motivačně profesní a organizační* struktuře firmy (než na její velikosti) a na schopnosti *využívat síti vazeb* (a kooperativních forem) mezi dodavateli, výrobcí a odběrateli (než koncentrací zdrojů a konfrontačních forem konkurence).

Výše uvedená analýza ukázala, že vývoj firmy PragoData lze charakterizovat jako proces osvojování těchto kapacit, které je doprovázeno zejména její restrukturalací ve formách vlastnictví a organizace. Z tohoto analytického poznatku lze tedy odvodit závěr k otázce možností růstu firmy: *firma disponuje dostatečně rozvinutými vnitřními produktivními zdroji* (motivačně profesními, hmotnými i nehmotnými kapitálovými zdroji, organizačními, konkurenčními výhodami i kooperativními vazbami k výrobcům a uživatelům), které umožňují predikovat její růst;

Faktor, který bude omezovat růstové možnosti firmy, je dán problematou ekonomickou situací velkých firem - zákazníků PragoData -, kteří budou v nastávajícím období zřejmě přistupovat k výraznější restrukturalaci svých finančních, kapitálových i technických zdrojů. Tato situace může *omezit* platební kapacitu některých klientů firmy a později i *rozsah jejich poptávky*. Restrukturalační změny však budou vytvářet možnosti pro vyhledávání *nové struktury klientů* (včetně účasti na mezinárodních projektech), která při daném vnitřním potenciálu firmy může být firmou využita k jejímu růstu. I z tohoto hlediska lze identifikovat - byť pro mobilizaci vnitřních zdrojů firmy náročnější - růstové možnosti firmy.

---

<sup>15</sup> V teorii tyto změny mapují koncepty post-industrialismu, které upozorňují na ekonomické a sociální důsledky nových technických způsobů (trajektorií), a novější koncepty globalizace, které ukazují na měnící se vztahy lokálních, regionálních národních a mezinárodních aspektů.

## **Rozhovor s ing. Petrem Senftem – jedním ze zakladatelů firmy**

Ing. Senft je narozen v roce 1942, absolvoval ČVUT a postgraduální kurz na VŠE se specializací na informační technika. Po celou dobu své profesní dráhy působil v oblasti informační techniky a informačních systémů; nejprve v Ústavu pro automatizaci řízení (při Ministerstvu pro hutní průmysl), později ve Škodě Praha. Účastnil se výzkumného programu pro implementaci výpočetní techniky v řízení, kterého se účastnila řada výzkumných a odborných pracovišť, a který koordinoval podnik Kancelářské stroje. Zakladatelský kolektiv firmy PragoData se zformoval z pracovníků, kteří spolupracovali na tomto programu a udržovali mezi sebou neformální odborné kontakty. Ing. Senft byl členem zakladatelského kolektivu a byl také prvním ředitelem firmy (do roku 1997).

Rozhovor se konal dne 23.6. 1999 ve firmě PragoData.

### **1 otázka: Jaká byla zakladatelská představa firmy, s jakými zdroji a možnostmi rozvoje se počítalo?**

Zakladatelský kolektiv si zadal cíl založení moderního českého softwarového domu. Zakladatelský kolektiv sledoval tuto ideu se zaujetím a podnikatelským nadšením. Současně se ukázalo, že tato představa (i její technické parametry) byla přijata zákazníky. Tato vazba mezi nabídnutou představou a jejím přijetím určitým okruhem zákazníků byla základní hybnou silou rozvoje firmy. Podnikatelský záměr firmy byl založen na následujících předpokladech:

- odborné sebevědomí zakladatelského kolektivu, které se opíralo o odbornou zkušenost a pracovní zaujetí;
- zformulování jasné představy o úloze softwarového domu a produktech i službách které by mohl nabízet (aplikovaný software);
- existence zainteresovaných zákazníků (poptávky).

### **2. otázka: Jaká ponaučení vznikla v průběhu rozvoje firmy? Jaké faktory hrály podstatnou roli v jejím rozvoji?**

V rozvoji firmy hrály podstatnou úlohu tři následující okolnosti:

- většina zákazníků reagovala na nabídku produktu firmy (aplikovaných software) tak, že začala rozšiřovat svou poptávku také na jiné produkty (hardware, software, služby); následně firmy výrazně rozšířila své produktové portfolio;
- firma došla k poznání, že její podnikatelský úspěch neplyne jen z kvalitních (nabízených a dodávaných) produktů, ale zejména z poskytovaných služeb, které teprve zhodnocují realizovaný projekt;
- pokud má být těžiště firmy v kvalitních službách, pak vzniká otázka o jaké služby jde a odpověď spočívá v systémové integraci

Z výše uvedených klíčových impulsů pro rozvoj firmy pak vyplynula důležitost partnerské infrastruktury pro rozvoj firmy. Jinými slovy orientace na služby zákazníkovi, na funkci systémového integrátora předpokládá vybudování sítě trvalejších

a spolehlivých vztahů k dodavatelským firmám, jež by zabezpečovaly dodávky kvalitních komponentů. Funkce systémového integrátory v prostředí, které je orientováno na služby zákazníkovi předpokládá výrazné změny ve fungování firmy a její přizpůsobené k takové strategii.

**3. otázka:** *Jak hodnotíte současnou situaci firmy? jaké jsou její silné a slabé stránky?*

Současná strategie firmy se správně soustřeďuje na využití možností mezinárodní dělby práce a kooperace, které představují základní zdroj jejího rozvoje. Zde se již zřetelně projevuje pozitivní vliv vstupu strategického partnera do firmy. Jeho účast umožnila kapitálové a finanční posílení firmy a tím vybřednout z obtížné finanční situace, ve které se nachází většina českých firem. Využití výhod mezinárodní spolupráce však umožňuje a předpokládá aktivní zapojení do mezinárodních projektů. Pro tento krok, jenž bezpochyby nabízí nové rozvojové šance pro firmu, je však nutno vytvořit řadu předpokladů: zejména jde o (i) dostatečné vybavení portfolia firmy kvalitními produkty a službami, které odpovídají mezinárodní poptávce a (ii) vytvoření kvalitní infrastruktury firmy, která by se opírala jak o vnitřní lidské zdroje (zejména v oblasti managementu a marketingu), ale také vnější partnerské vztahy k dalším firmám, které umožňují firmě, aby mohla hrát úlohu spolehlivého systémového integrátora.



## „BANKA“ – PŘÍPADOVÁ STUDIE

ing. V. Štědronský

### 3.1. Vznik a vývoj bankovníctví po roce 1989

Vznik a vývoj „Banky“ je bezprostředně svázán s vývojem celého bankovního sektoru po roce 1989. Dřívější hospodářský systém přisuzoval bankám velmi omezenou roli. V podmínkách centrálně řízeného hospodářství banky zastávaly převážně jen funkci sběratele a přerozdělovače peněžních prostředků, v lepším případě funkci dohlázele nad peněžními toky podniků a organizací. Všechny hospodářské subjekty přímo či nepřímo vlastněné státem včetně bank byly de facto napojeny na centrální zdroj a tak docházelo k tomu, že byly stahovány libovolné prostředky z dobře hospodařících podniků a přerozdělovány ve prospěch těch méně úspěšných. Nemohlo dojít k tomu, že by některý podnik zbankrotoval, protože v případě nedostatku peněžních zdrojů mu banka poskytla úvěr na pokrytí výpadku. Tak se také stalo, že představa o skutečném bankovníctví, o bankovních závazcích a rizicích a bankovních nástrojích se velmi zkreslila. Znalosti bank o hospodaření podniků byly značné, ale operace které prováděly, nebyly spojeny s žádným rizikem. Určitou výjimkou byla ČSOB, která ve styku se zahraničím, zejména zahraničními bankami se chovala jako plnohodnotná banka, ale ve vnitřním fungování nepřekračovala funkci ostatních bank.

#### 3.1.1. Stručná historie vývoje bankovníctví

Sektor národního hospodářství kam banky patří, je „Sektor finančních institucí“, který zahrnuje instituce zabývající se shromažďováním, směňováním a rozdělováním disponibilních zdrojů. Banky jsou instituce, které mají při srovnávání s výrobními podniky řadu stejných rysů. Stejný je i cíl jejich činnosti, kterým je maximalizace zisku, resp. zvyšování tržní hodnoty akcií. Výjimku tvoří centrální banka, která má jedinečné postavení nejen vůči ostatním bankám, ale vůči celému národnímu hospodářství a dále některé specializované banky (např. hypoteční, konsolidační, rozvojová, pro podporu exportu ap.).

Podle směrnic EU je banka definována jako „podnikatelský subjekt, jehož činností je přijímat vklady nebo jiné splatné peněžní prostředky od veřejnosti a poskytovat úvěry na jeho vlastní účet“. V obecnějším pojetí je banka chápána jako druh finančního zprostředkovatele, jehož hlavní činností je zprostředkování pohybu finančních prostředků mezi jednotlivými ekonomickými subjekty.

Oblíbený výklad, že banka nakupuje „levné“ peníze a prodává je jinému drahé, je příliš zjednodušený. Banka ve skutečnosti poskytuje služby, kterými tento přesun peněz mezi klienty zajišťuje. Jednotlivé druhy služeb se v našem bankovníctví označují jako „bankovní produkty“ a klient se s nimi v praxi setkává jako s operací „otevření a vedení

účtu“, „termínovaný vklad“, „sporožirový účet“ ap. Zdrojem příjmů banky je nejen rozdíl mezi nakupovanými a poskytnutými penězi, ale i poplatky za poskytované služby.

Na činnost banky se v mnoha směrech vztahují speciální předpisy nebo přímo zákony, které upravují jejich statut a náplň činnosti. Podle našich zákonů (konkrétně zákon o bankách z roku 1992) musí banka splňovat následující podmínky:

- má povolení k činnosti od České národní banky s vysloveným označením „banka“,
- je akciovou společností se sídlem v České republice,
- přijímá vklady od veřejnosti,
- poskytuje úvěry.

Kromě toho mohou banky vykonávat další činnosti vymezené zákonem, pokud k tomu mají souhlas, tzv. licenci, od centrální banky.

Tato přesná vymezení jsou pochopitelná, když uvážíme, že banky působí na dosti značnou část obyvatel, mají velký vliv na podnikatelskou činnost a zprostředkovaně na celkový stav národního hospodářství. Z dosavadního vývoje našeho bankovního sektoru je dosti zřetelně vidět, že i tak celková kontrola nad peněžními operacemi měla a má mezery, které jsou příležitostí pro peněžní úniky často velkého rozsahu, ať již byli zaviněny nepozorností nebo úmyslně.

### 3.1.2. Základní bankovní pojmy

Dřívější systém našeho hospodářství nepotřeboval banku, která by vstupovala do hospodářských vztahů skutečným úvěrem a která by na sebe přebírala závazek se všemi riziky s tím spojenými. Neposkytoval bankám ani kapitálové vybavení, které je pro působení v tržní ekonomice zcela nepostradatelné. V tržní ekonomice banka - jmenovitě obchodní, představuje součást bankovního systému řízeného převážně ekonomickými nástroji centrální banky - jakými jsou diskontní sazba, výše předepsaných rezerv, pravidla kapitálové přiměřenosti ap.

Není od věci, objasnit některé pojmy z oblasti bankovníctví, které nejsou ani po desetiletém vývoji našeho „tržního“ bankovníctví v obecném povědomí.

*Diskontní sazba je sazba, za kterou centrální banka půjčuje jiným bankám peníze. Předepsaná rezerva je suma peněz, kterou je banka povinná udržovat v určitém poměru k poskytovaným úvěrům. Kapitálovou přiměřeností se rozumí výše vlastního kapitálu banky, kterým může, podobně jako jiné podniky, disponovat a která umožňuje provádět určitý objem finančních operací banky. Kapitál vkládají do banky akcionáři při jejím založení a mohou jej zvyšovat z výsledků činnosti banky.*

*Bonita banky je často uváděný pojem a všeobecně se tím rozumí kvalita konkrétní banky. V praxi představuje schopnost banky dostát svým závazkům. Historický vývoj bankovních obchodů si vyžádal plnění i takových peněžních převodů, ve kterých banka přebírá odpovědnost resp. riziko za plnění jiné banky. Je proto pochopitelné, že si ověřuje schopnost této jiné banky, jak dlouho působí na trhu atd. V mezinárodním*

posuzování se využívají různé stupnice a hodnocení prováděné významnými auditorskými firmami.

Pro výsledek hodnocení se používají určité symboly, vyjadřující schopnost dostát dlouhodobým a krátkodobým závazkům. Jako příklad je uvedena soustava značek mezinárodní firmy Standard and Poor's:

*AAA extrémně vysoká a nezpochybnitelná schopnost splatit úroky a jistinu*

*AA velmi vysoká schopnost splatit úroky a jistinu*

*A vysoká schopnost splatit úroky a jistinu*

*BBB uspokojivá schopnost splatit úroky a jistinu*

*BB problematické ohodnocení - některé skutečnosti mohou ohrozit splácení*

*B vážné slabiny ohrožující včasné splácení*

*CCC slabá schopnost splatit závazky*

*DDD zcela převládající nedostatky*

*Krátkodobá hlediska:*

*A1 - A3 mimořádná až silná kapacita pro splácení*

*B přiměřená kapacita pro včasné splácení*

*C relativně slabá kapacita pro včasné splácení*

*D dlužník na pokraji zhroutil*

Dostat dobré ohodnocení, tzv. rating pro novou banku je velmi zdlouhavé a nákladné řízení. Zveřejňování ratingu je užitečné, ale nemá směrodatný význam. Hodnocení je příliš schematické a podléhá momentálním vlivům. K tomu je možné dodat, že dobré jméno banky je výsledkem dlouhodobého úsilí, ale ztratit je lze díky jediné nepovedené operaci. Výsledkem je ztráta některých bankovních obchodů s jinými bankami nebo v lepším případě zvýšení cen za tyto operace, neboť banky se tak jistí proti zvýšenému riziku. Jako příklad z poslední doby se uvádí rating bank zemí jihovýchodní Asie, který po roce 1997, kdy země prošly složitou finanční krizí náhle klesnul až o pět stupňů, když do té doby byl na velmi vysoké úrovni.

Pro informaci hodnocení předních českých bank (konec roku 1998) je vesměs BBB-/A3, což znamená hodnocení „uspokojivá schopnost splatit úroky a jistinu dlouhodobých úvěrů s jistou výhradou (-)“ a dále „silná kapacita pro splácení krátkodobých úvěrů“.

Hodnocení banky jako celek se zahrnuje pod pojem „goodwill“. To je pojem, který označuje nehmotné a často přesně nevyčíslitelné výhody, které lze spojit s existencí dobře prosperující firmy, jako je jméno podniku, znalost a oblíbenost jeho produktů, ustálený okruh klientů, všeobecná znalost loga apod. Vytváření goodwillu je poměrně dlouhodobá záležitost a je výsledkem nejen dobré kvality služeb a produktů, ale i marketingové činnosti firmy, public relations, prezentace firmy na veřejnosti, sponzorské činnosti apod., kterými firma vytváří na veřejnosti představu o její solidnosti. Význam goodwillu stoupá při prodeji firmy nebo při soudních sporech o nekalé soutěži, obchodní známce ap. , kdy je často požadovaná náhrada škody za ztrátu goodwillu.

*Z dalších pojmů, které si zaslouhují alespoň krátké vysvětlení je SWIFT. Jedná se o specializovaný informační systém k přenosu dat mezi bankami. Vedle rychlosti systému je jeho předností vysoká bezpečnost a ochrana dat před zneužitím. SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications) je nezisková organizace se sídlem v Belgii a zapojení banky do sítě je samo o sobě jistým příznakem serióznosti, neboť podmínky pro vstup nové banky jsou velmi přísné.*

Na závěr úvodní části je vhodné uvést základní činnosti banky:

- vedení účtů, přijímání termínovaných vkladů (vklad na předem dohodnutou dobu) v domácí i cizí měně
- poskytování různých druhů úvěrů
- zajištění domácího i mezinárodního platebního styku (ve spolupráci s jinými tuzemskými i zahraničními bankami)
- přijímání a vystavování různých druhů platebních nástrojů (nejznámější jsou platební karty, šeky a akreditivy)
- zajištění obchodování s cennými papíry, provádění operací na finančních trzích
- směnárenská činnost pro stálé i přepážkové klienty.

Velmi důležitým znakem banky je okruh klientů, které banka oslovuje, jinými slovy klienty, kterým chce banka nabízet a poskytovat svoje služby. Z pohledu banky to znamená jisté technické a hlavně personální vybavení, které se nevytváří ze dne na den. Je proto celkem logické, že naše bankovníctví po roce 1989 kráčelo cestou hledání klientely (která mimochodem se teprve sama formovala) a tím i určité orientace na tuto klientelu. Dá se říci, že tento vývoj není ani zdaleka u konce a nespojuje jen s vývojem bankovníctví u nás, ale s vývojem našeho trhu jako takového i potřebnou tržní „kulturou“.

Základní typy bank podle klientů jsou označeny tak, jak se běžně v bankovní praxi užívá:

- \* banky retailové (drobní klienti),
- \* banky wholesalové (podnikatelé, obchodní firmy ap.),
- \* „private banking“ (komplexní finanční služby pro bonitní klienty, jako jsou velké firmy a bohatí jedinci).

V praxi k ostrému dělení nedochází a banka si udržuje klientelu, ve které převládá určitý typ klientů a jim zpravidla věnuje největší pozornost. Kromě toho si udržuje zvláštní přístup k „top“ klientům (nejen doslova „jinými dveřmi“) pro které má i některé specifické bankovní produkty („zlaté karty“, příznivé sazby, přístup k úvěrům ap.).

### **3.1.3. Celkové změny v peněžním sektoru**

Do konce roku 1989 zaujímala v československém bankovníctví dominantní postavení Státní banka československá. Plnila úlohu centrální banky a zároveň

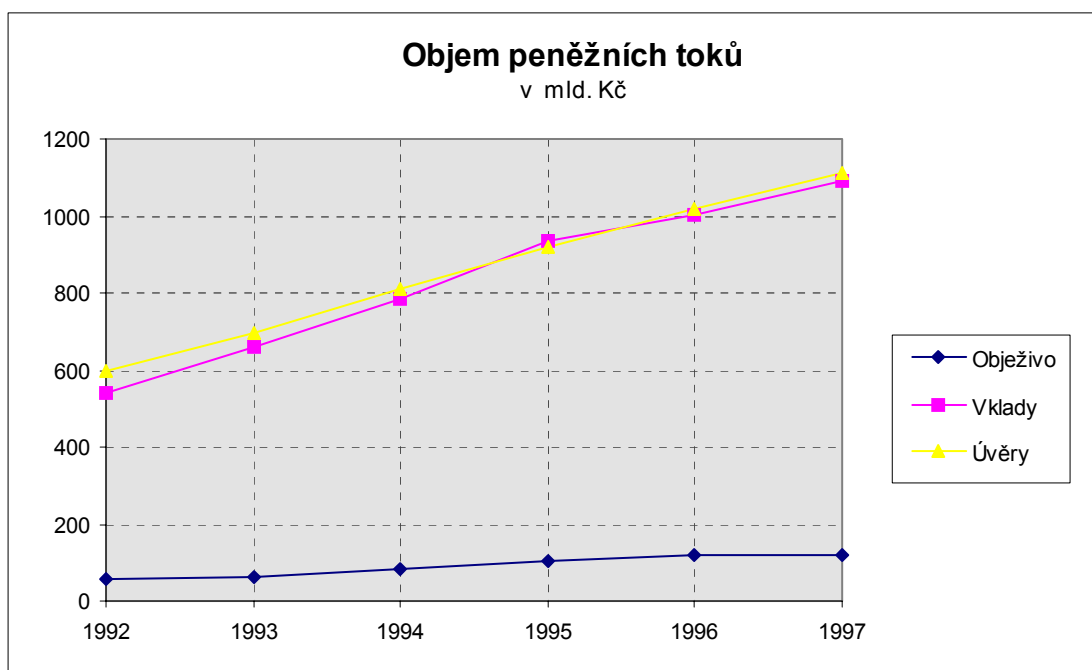


prováděla úvěrové a devizové operace prostřednictvím svých okresních poboček pro podnikovou sféru. Mimo SBČS působila v peněžním sektoru Česká státní spořitelna jako správce úvěrů a vkladů obyvatelstva. V oblasti úvěrových a depozitních operací pro podnikovou sféru doplňovala činnosti centrální banky od roku 1965 Československá obchodní banka a.s., která univerzálně zprostředkovávala zahraniční platební styk a Živnostenská banka, která zprostředkovávala zahraniční platební styk fyzických osob a současně prováděla některé specializované platby.

K radikálním změnám v československém bankovníctví dochází v roce 1990. SBČS se stává centrální bankou a od roku 1993 (po rozdělení republiky) Českou národní bankou. Současně dochází k prudkému extenzivnímu rozvoji bankovního sektoru, když v roce 1990 bylo uděleno 23 licencí novým bankám (z toho dvě na Slovensku) do konce roku již bylo uděleno 57 licencí. Vedle obchodních bank vznikly i specializované peněžní ústavy jako Konsolidační Banka a Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.. O celkovém rozvoji finanční sféry ČR svědčí mimo jiné vývoj ukazatele „Objem peněžních toků“.

Postupně se zpříšňovaly podmínky pro vznik a fungování bank. Tak na příklad kapitál potřebný na založení banky se zvýšil z 50 mil. Kč na min. částku 500 mil.Kč v roce 1994. V roce 1994 byl přijat zákon o bankách, který byl později novelizován. V následujících letech docházelo k likvidaci některých bank a zavádění nucené správy.

Největší obchodní bankou v ČR je Komerční banka a.s. se základním jměním necelých 10 mld. Kč, která byla delimitována z bývalé Státní banky k 1.1.1990. Největší bankou ve skupině bank se stoprocentní zahraniční majetkovou účastí je Citibank a.s., která zahájila činnost v polovině roku 1991 se základním kapitálem ve výši asi 1.8 mld. Kč.



**Tabulka 3.1: Vývoj zaměstnanosti a příjmů v peněžnictví a pojišťovnictví od roku 1990**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998

Počet zaměstnanců (v tisících)	27,7	36,5	48,9	62,6	72,7	80,2	83,8	82,0	79,5
Příjem	3351	5192	7877	10336	12081	14017	16407	18665	21168
Průměrný příjem v ČR	3286	3792	4644	5817	6894	8172	9676	10691	11693

Pramen: Statistická ročenka 1999 a 1995

Obrovské změny v bankovním sektoru po roce 1989 názorně dokládají jak již zmíněný graf o peněžních tocích, tak tabulka zachycující nárůst pracovníků v daném odvětví národního hospodářství. K tabulce je třeba ještě doplnit, že údaje z roku 1990 odpovídají situaci v peněžnictví i za sedmdesátá a osmdesátá léta (včetně výše průměrných příjmů). Dále je podstatné si povšimnout, že od roku 1997 nastává pokles počtu zaměstnanců. Děje se tak při stálém nárůstu objemu finančních operací, což znamená že se výrazně zvyšuje produktivita práce, zlepšuje organizace a stále více se využívá moderních technik a metod odpovídajících světovým standardům (souvislost s postupným vstupem zahraničních partnerů do českých bank a se vstupem zahraničních bank na český finanční trh).

## 3.2. Transformace bankovníctví na příkladu jedné banky

### 3.2.1. Vznik „Banky“, akciové společnosti

Popisovaná **Banka** patří mezi našich deset největších bank. Má jednu z nejrozšířenějších pobočkových sítí v republice. Navázala kolem 70 korespondenčních styků s bankami na celém světě. **Banka** je napojena na systém SWIFT, dále na síť bankomatů Eurocard/MasterCard. Kromě toho má několik poboček a reprezentací v zahraničí. Podle výroční zprávy se na banku obrátilo kolem dvou milionů klientů. Podílí se na financování řady velkých projektů. Její goodwill byl odhadnut na 30 miliard dolarů. Prostřednictvím dceřiných společností nebo přímou účastí vlastní akcie kolem stovky našich podniků. Akcie **Banky** jsou obchodovány na našich i zahraničních burzách. Již tradičně nepatří k levným bankám (měřeno úroky vkladů i úvěrů). Na reklamu vynakládá kolem 20 mil.Kč ročně. Na daních přispěla do státní pokladny částkou kolem 400 mil. Kč. Banka se ve významném měřítku podílí na sponzorování sportovních, kulturních, ekologických a jiných činnostech. Ředitel banky patří mezi padesát nejbohatších lidí v ČR. **Bance** se nevyhnuly ani skandály menšího i hodně velkého kalibru. V kuloárech se mluví o propojení na některou z politických stran (říká se to prakticky o všech bankách).

Vznik **Banky** se datuje do poloviny minulého století. Po roce 1945 byla její činnost obnovena a jako specializovaná banka přetrvala až do roku 1990 kdy se opět osamostatnila. V roce 1992 byla změněna na akciovou společnost s účastí státu. Privatizace byla dokončena do roku 1993. Hlavními akcionáři byly Fond národního

majetku, velké české firmy, investiční fondy a drobní investoři. K dnešnímu dni došlo k několika sloučením a fúzím s jinými bankami a jinými finančními ústavami.

Předmětem podnikání **Banky** je přijímání vkladů od právnických a fyzických osob, pokladní a směnářská činnost, poskytování úvěrů a bankovních záruk, mezinárodní finanční operace, emise a obchod s cennými papíry, leasingové operace, vytváření a správa investičních fondů, obstarávání zakladatelského, rozvojového a rizikového kapitálu, poskytování poradenských, expertních, informačních, akvizičních a zprostředkovatelských služeb. Od samého počátku se **Banka** podílí na procesu transformace naší ekonomiky a v současnosti se podílí na finanční restrukturalizaci a revitalizaci podnikové sféry.

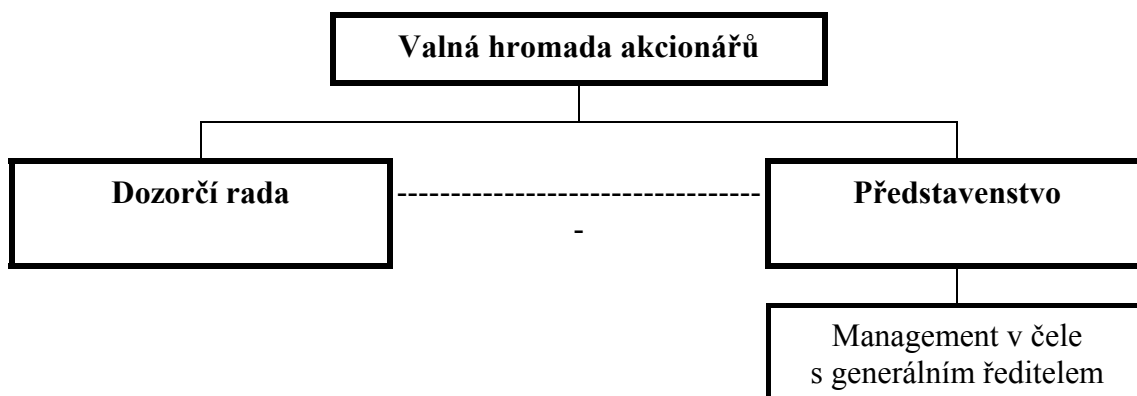
### 3.2.2. Organizační uspořádání a jeho vývoj

Jak již bylo uvedeno vznik banky jako akciové společnosti se datuje do roku 1990. Akciová společnost je společnost, jejíž základní jmění se rozděleno na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionář neručí za závazky společnosti.

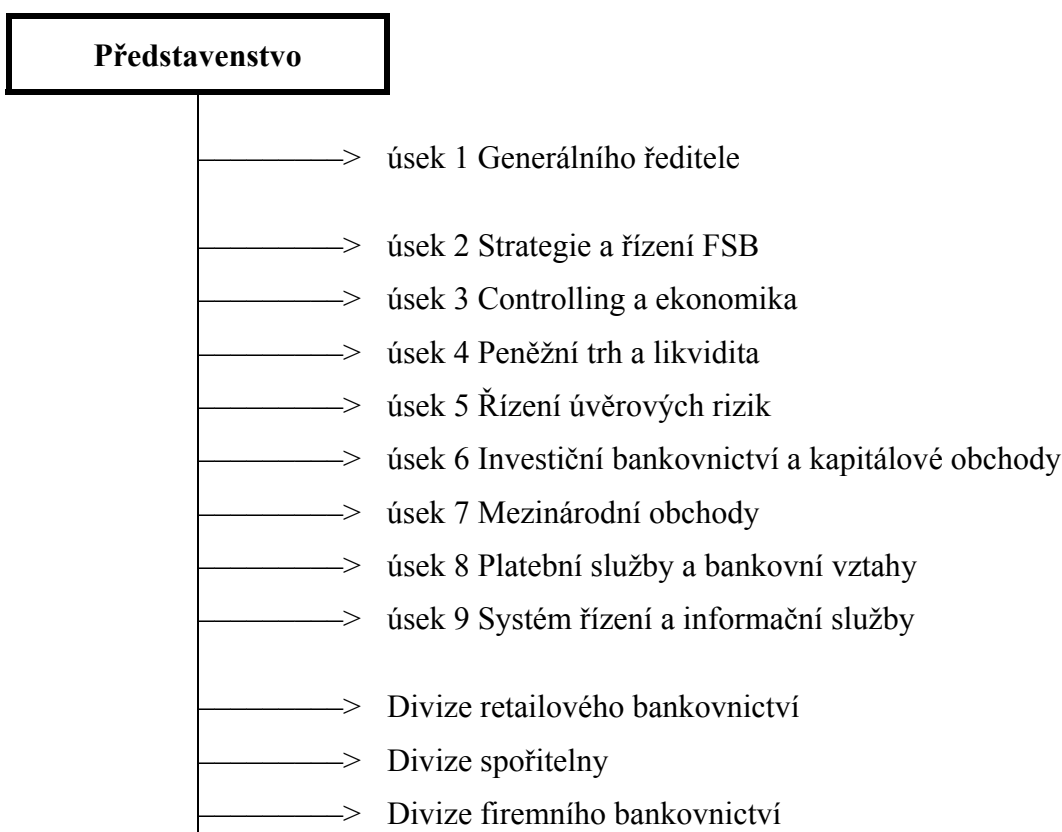
Jmenovitá hodnota akcií je stanovena stanovami společnosti a součet jejich hodnot (všech akcií) musí odpovídat výši základního jmění společnosti. Složení akcionářů, resp. základního jmění **Banky** je následující:

- majoritní vlastník 55%
- české firmy 19%
- investiční fondy 7%
- drobní vlastníci akcií včetně managementu 19%.

Uspořádání vrcholového řízení není zcela charakteristické pro české banky. Obdobné („německé“ uspořádání) je možné najít u podniků se zahraničním, zejména německým kapitálem).



Organizační uspořádání banky nevybočuje z řady běžně používaných organizačních schémat, rozdělujících řízení banky do několika úseků.



Členové představenstva jsou současně členové vrcholného managementu. Označení náměstka má statutární význam v zastupování předsedy představenstva a současně generálního ředitele. Členění na úseky je formální. Některé úseky (s označením divize) jsou relativně velmi samostatné, jiné jsou podřízeným nebo čistě obslužným orgánem. Velmi komplikovaný a celkem netransparentní je vztah s dceřinými společnostmi, na víc se velmi často mění.

V poslední době dochází k dalšímu vývoji organizačního uspořádání banky, mimo jiné i proto, že dochází k některým legislativním úpravám v souvislosti se vstupem ČR do EÚ. Důvodem jsou i problémy zcela prozaické. Tak velký majetkový, personální i organizační kolos se stává těžko zvládatelný pro úzkou skupinku lidí z jeho vrcholového vedení a tak se hledají nové formy. Jednou z možností je holdingové uspořádání.

*Holding je jedním z možností uspořádání podniků tak, aby bylo možno účelně přerozdělovat zdroje. Holding vzniká jako kontrolní společnost, která využívá svůj kapitál k ovládnutí kontrolního balíku akcií jiných podniků s cílem kontrolovat a ovládat tyto podniky. Ekonomicky důležitým rysem holdingové společnosti je to, že pomocí finanční kontroly umožňuje vlastníkům podřídit si daleko větší kapitál, než představuje jejich vlastní. Holding je založen na systému účasti, takže ovládnutím kontrolního balíku akcií jednoho podniku, který vlastní kontrolní balík akcií dalších podniků, může holdingová společnost ovládat i podniky, kde žádnou přímou kapitálovou účast nemá.*

Holding není nijak vymezen zvláštním zákonem, ale neodporuje obchodnímu zákoníku. Forma organizace může být dosti pestrá. Skeptici, a také zlí jazykové

dodávají, že hlavním důvodem holdingu je zneprůhlednit peněžní toky před jakoukoliv kontrolou.

Rozhodování o tom, zda banka bude orientována na drobnější klienty nebo ne trvalo poměrně dlouho. Důvodů k váhání bylo několik, ale v počáteční fázi převládala potřeba získat dostatečně velkou klientelu. K tomu je ale zapotřebí vybudovat přístup do regionů a potenciálně solventních oblastí a ten je možný přes pobočky banky. Při rozhodování sehrálo určitou roli i to, že banka ve svých začátcích zdědila několik poboček při dělení v roce 1990. K nim záhy přibýly některé další v rámci nového dělení majetku. Problém spočíval v tom, že tyto pobočky byly rozděleny nerovnoměrně na území republiky a na víc neodpovídaly nově se rýsujícím prosperujícím oblastem (na př. podél jihozápadních hranic).

Počet nově zakládaných poboček rychle vzrůstal, zejména v průběhu let 1992-93. I když byla snaha o cílevědomý přístup při jejich situování v praxi, byl vývoj dosti živelný. Svoji roli zde sehráli faktory objektivní i čistě subjektivní. Během několika let prošla lhůta splatnosti střednědobých úvěrů a při jejich nesplacení banka přijala jako zástavu objekty. Stavby, zejména jako zástavy obcí a měst byly velmi často na lukrativních místech ve středu města, v ne jednom případě se jednalo o budovy bývalých bank, spořitelna a záložen, aj. Jejich využití nebylo vždy zcela bez problémů a někdy se problémy ukázaly až v následujících letech.

Vedle majetkových sporů (dodatečné uznání majetkových nároků, nejčastěji restitučních), potíže přinášelo i prohlášení budov za historické, špatné přístupové cesty a v neposlední řadě nevhodná dispozice stavby, která neumožňovala upravit interiér tak, aby splňoval všechny požadavky na pracoviště banky.

Klient snadno zaznamená nedostatky, které padnou do oka na první pohled, jako je zákaz parkování v okolí banky (např., z důvodů historického centra), nenápadné nebo dokonce žádné vnější označení (dohady s památkáři nebo s majitelem domu) pobočky nebo stísněné prostory před pokladnami a obslužnými okénky. Řada nedostatků zůstává před zraky veřejnosti skryta. Od prohrěšků proti bezpečnosti až po nevyhovující sociální zázemí pro zaměstnance. Problém spočíval v tom, že dříve tyto podmínky vyhovovaly. V nových podmínkách již ne. Tak na příklad denní přísun a odsun peněz - tzv. dotace - musel probíhat za zcela jiných bezpečnostních opatření než dříve. K vybavení i malé pobočky patří stálá ostraha. Členové ostrahy se střídají, mají nárok na určité sociální zařízení. Bezpečně musí být zaveden druhý vstup „ze zadu“, atd.

Při značné feminizaci zejména menších poboček v menších městech vznikají specifické problémy s jejich obsazováním. Při otvírání nové pobočky často nalezly uplatnění pracovníci jiných bank, zejména pokud byl přechod spojen s postupem na vedoucí nebo vyšší funkci. Vycházelo se z potřeby získat pracovníka s určitou praxí v dané oblasti a s obslužným provozem. S počtem nově zakládaných bank, které v pionýrských letech naší tržní ekonomiky rostly doslova jako houby po dešti se tento systém stal zcela neprůhledný. Když se později začaly vedoucí pracovníci a specialisté rekrutovat z bank zanikajících a likvidovaných vznikl stav, kdy někteří pracovníci „cestovali“ od banky k bance a je otázka, zda šlo o opravdu fundované specialisty nebo o pracovníky, kterých se dosavadní zaměstnavatel rád zbavil. Samostatnou kapitolu by si zasluhoval studie o „specialistech“ ze zahraničí.

Vybavení pracovišť v menších městech vyvolávalo i jiné potíže, např. zavedená pracovní, resp. otvírací a zavírací doby. Po počátečním poměrně liberálním přístupu z

centra se přistoupilo na jednotnou otevírací dobu. Venkovské pobočky byly otevírány časně ráno a končili poměrně brzy odpoledne. Klienti bank a to i venkově začali později pracovat, přesně řečeno později chodit do banky, ale za to vyžadovali přístup i v pozdějších odpoledních hodinách.

Jinou starostí byla nepřítomnost jednoho nebo dvou pracovníků v malých pobočkách (s počtem zaměstnanců do 5 lidí). Důvodem nepřítomnosti byly zcela obvyklé důvody (nemoc, péče o děti, atd.) ale i častější nutnost doškolování o nových produktech (v praxi zvládá pracovník 20-30 produktů, ale i více) a obchodních dovedností, provozních a bezpečnostních znalostí. Opatření, známé tak dobře z dřívějších let „z provozních důvodů zavřeno“ v nových podmínkách jednoduše nepřichází v úvahu.

Volba místa pro otevírání nových poboček byla vedena nejrůznějšími, často dosti protichůdnými hledisky:

- reakcí na kroky konkurence (viz. zmíněné jihozápadní hranice. konkrétně České Budějovice, kde postupně se etablovalo 20-25 bank),
- snahou o podchycení významného klienta,
- ale také jen převzetím připravených provozních prostor po předchozím provozovateli.

Je celkem jasné, že ve všech těchto případech bylo třeba řešit personální obsazení. Obecně platí, že i přes vzrůstající nezaměstnanost je problém s vyhledáváním konkrétních odborníků. Zvláště v menších městech, navíc s více konkurenčními bankami, je obtížné i při dobře profesně zvládnutém výběru odhadnout skutečnou kvalitu pracovníka a motivy jeho přestupu. Vedle čistě konkurenčních bank (kde se vedoucí pracovníci často dobře znají) jsou konkurencí z hlediska pracovních sil další finanční organizace a postupně i větší podniky a firmy, které hledají pracovníky pro finanční strategii, řízení úvěrů ap.

### 3.2.3. Vznik bankovní pobočkové sítě

Celkem spontánní rozvoj bankovní sítě se nevyhnul provizoriím a omylům, které se místně odrazili v goodwillu banky. Z poněkud kuriózně umístěných poboček stojí za to uvést pobočku umístěnou v apartmá hotelu, jiná je společně na poschodí s restaurací nebo pobočka v patře soukromého obytného domu. Pobočky působící v prostorech bývalých kulturních domů, okresních výborů a agitačních středisek patřily k celkem běžným zhruba do roku 1995, kdy vyvrcholila snaha o jejich přemístění do vlastních prostor s odpovídající provozní úpravou. V této době se začaly uplatňovat pobočky umístěné poblíž dopravních a obchodních center, jako jsou letiště, nádraží, obchodní centra a supermarkety. Zcela mimořádným místem jsou i celní terminály a přechody.

I když velikost poboček nebyla unifikována a řídí se spíše klientskou potřebou z jedné strany a z druhé provozními možnostmi, je účelné si uvést jejich podrobnější klasifikaci.

Krajské pobočky (KP) vznikly ve větších městech, dříve většinou krajských. Jejich vznik byl spojen s tím, že ve zhruba 50% přišly jako bývalé krajské pobočky banky. Počet zaměstnanců se pohyboval od 100 do 200. Pobočky v této podobě byly schopny poskytovat většinu bankovních produktů a obsloužit i nejnáročnější klienty. Přednostně byly vybaveny interním počítačovým systémem, který umožňuje provádět operace ON-

LINE mezi centrálou a KP. V úvěrové oblasti měly odstupňovanou pravomoc (omezená výše poskytovaných úvěrů ve vlastní kompetenci rozhodování). I tak, vzhledem k charakteru klientely tvořily některé KP (např. Praha a Brno) malé banky v bance. Z hlediska sociálního poskytovaly velmi dobré zázemí pro zaměstnance a širokou nabídku služeb pro klienty.

Střední pobočky (SP) byly často otvírány ve všech větších městech regionálního významu nebo se soustředěným průmyslem a obchodem. Logicky z toho vycházejí okresní města, ale není to pravidlem. Počet zaměstnanců se pohybuje od 15 do 25 a pobočka je schopna poskytovat teoreticky všechny, ale prakticky jen určitý výsek produktů, zvolený na základě požadavků stálých klientů. Kromě počátečních let, byly SP standardně vybaveny.

Malé pobočky (MP) vznikly někdy dosti náhodným způsobem. Některé byly převzaty jako bankovní pracoviště od dřívějších bank, ale praxe ukázala, že pracoviště jsou předimenzovaná. S ohledem na tradiční klientelu, většinou ne příliš širokou, ale orientovanou na jeden dva větší podniky, přežily v této miniaturizované podobě reorganizace všeho druhu. Opačným postupem byly pobočky, které byly založeny na základě průzkumu klientely. Výsledky se časem ukázaly jako příliš optimistické nebo se radikálně změnila vnější podmínky a pobočka zůstala ve svém počátečním stadiu růstu. Počet pracovníků se pohyboval od 5 do 14 lidí. Pracovní podmínky byly velmi různorodé podle toho, jak a kde pobočka vznikala. Od honosně předimenzovaných prostor až po provizoria na samé hranici únosnosti. Patří do tajemství bankovních zákulisí, že řada, ne-li většina těchto poboček je z ryze účetního hlediska nerentabilní. Jejich provozování je vedeno snahou banky o udržení určité konkrétní klientely, získávání depozit (tzv. levných peněz) a v některých případech jsou důvody čistě prestižní (viz. goodwill).

Všechny typy poboček jsou svým způsobem samostatná provozní (správně řečeno obchodní) místa s určitým, i když omezeným, stupněm samostatnosti. Podle místních specifických potřeb a také podle odborné zdatnosti vedoucího a jeho podřízených jsou pobočky schopné zvládnout i velmi složité produkty. Je třeba zdůraznit, že v středních a menších pobočkách vyniká osobnost vedoucího a sešranost týmu mimořádně zřetelně. Jestliže na velkých a zvláště KP se leccos „zakryje“, na malém pracovišti a tradičně i v maloměstském prostředí „vyniknou“ kladné ale zejména záporné výsledky práce velmi zřetelně.

Posledním typem pracovišť jsou expozitury, to jest odloučená pracoviště pobočky (na všech úrovních). Počet pracovníků se pohybuje od 2 do 4 a může se i sezónně měnit. Jsou zřízena pro příjem peněz a často ve spojení se směnářenskou činností. Pro vydávání peněz jsou v některých případech vybaveny bankomatem. Zřizují se v prostorech velkých podniků se značnou klientelou, nebo na atraktivních místech, pokud vlastní mateřská pobočka je umístěna jinde. Bez komentáře je umístění expozitury se směnářenskou činností v místech jako je Špindlerův Mlýn, Železná Ruda nebo Český Těšín. Pracovní podmínky jsou zde velmi specifické, i když z provozních i bezpečnostních důvodů se musí řídit stejnými zásadami jako malé pobočky.

### 3.2.4. Příklad činnosti konkrétní pobočky

Pobočka se nachází v západní části naší republiky, ve středně velkém městě s dlouholetou průmyslovou tradicí. Průmysl, který zde byl soustředěn, fungoval bez velkých změn v podstatě až do roku 1995-96. Pobočka vznikla při delimitaci hned v roce 1990. Do té doby zde existovalo, vzhledem k důležitosti regionu, specializované oddělení Čs. státní banky. Při delimitaci a převzetí oddělení se zrodila myšlenka oddělení uchovat a přenést jeho činnost do nově otevřené pobočky „**Banky**“. Jedinými stávajícími klienty byly velké podniky. Ostatní podnikatelská činnost se zde rozvíjela jen pomalu.

Na počátku svojí činnosti se pobočka nacházela v původních místnostech oddělení s tím, že umístění je dočasné. Provizorium se protáhlo až do roku 1996, kdy se pobočka přestěhovala do nových prostor. Místnosti byly pronajaty v budově, kde společně sídlilo několik dalších firem a část městského úřadu. Pobočku tvořilo celkem osm místností v I. patře; tři provozní místnosti na jedné straně a čtyři kanceláře na druhé straně chodby, na konci chodby byl malý sklad. Vstup do pobočky byl přes společnou vrátnici po schodišti do prvního patra. Pobočka nebyla oddělena od jiných firem. Sociální zařízení se rovněž nacházelo na volně přístupné chodbě a pracovníci museli vyjít z provozních prostor ven. Prostory nevyhovovaly pro bankovní účely, nevyhovovaly ani z klientského, ani z bezpečnostního hlediska. Pokladna a obslužní přepážka byla umístěna v levé části a všechny místnosti měly společný vchod. Dotace peněz se prováděla přímo z místnosti, kde byla umístěna pokladna, ale po veřejné chodbě a schodišti. Je pozoruhodné, že po celou dobu existence pobočky nebyl zaznamenán žádný incident při přepravě peněz, i když město patří do oblasti se zvýšenou kriminalitou. Několik incidentů, které se odehrály na chodbě, nemělo žádnou spojitost s bankou (na stejné chodbě bylo oddělení sociální péče MÚ). Po celkem „idylických“ dobách v roce 1991 vedení pobočky přistoupilo k přísnějším opatřením. Uzavřelo smlouvu s bezpečnostní službou, tak že jeden ozbrojený člen ochranky stál po celou dobu pracovní doby pobočky před dveřmi do provozní části a také asistoval při předávání peněz. Později se souhlasem majitele budovy byla zřízena zavírací mříž přes celou chodbu těsně před dveřmi do bankovních místností.

Z původních pracovníků oddělení nezůstal kromě ředitele prakticky nikdo. Kolektiv se postupně rozrostl na 12 až 13 lidí, když tabulkově mohla pobočka mít až 14 pracovníků. Plný počet zaměstnanců odpovídal hospodářským výsledkům pobočky, ale z technických důvodů byl stav trvale nižší - jednoduše je nebylo kam posadit. V průměru byla pobočka obsazena takto:

- 5 pracovníků v provozu
- 3 pracovníci v úvěrovém oddělení
- 2 pracovníci v depozitech
- 1 pracovník pro automatizaci
- 1 vedoucí a sekretářka

Nová pobočka nepodlehla počáteční vlně překotných úvěrů. Podstatnou část výnosu pobočky tvořily dva úvěry pro jeden velký průmyslový podnik. S tím byly svázány veškeré platby tohoto podniku, včetně výplaty mezd pro zaměstnance a vedení jejich



úctů. Vzhledem k tomu, že podnik měl poměrně velký objem zahraničního obchodu s převahou vývozu, zajišťovala pobočka i menší část hladkých plateb do zahraničí. Podstatnou část zahraničního obchodu avšak podnik prováděl prostřednictvím jiné banky. Rovněž druhý z velkých podniků přešel z větší části do jiné, konkurenční banky a na pobočce ponechal jen menší část účtů, dosti speciálního charakteru. Později se podařilo řediteli pobočky navázat dobrý kontakt s odborným útvarem městského úřadu a část plateb zajišťovat na pobočce. V úhrnu to představovalo mnoho milionů korun obratu za rok, i když jednotlivé položky byly poměrně malé (platby od obyvatel). Z čistě bankovního hodnocení, pobočka „žila“ z jednoho, resp. dvou úvěrů. Z hlediska depozit (platby od obyvatel fungují po krátkou dobu jako vklady) byla pobočka hodnocena velmi dobře, ale tyto služby jsou velmi pracné a poměrně málo výnosné. Obecně vzato z hlediska banky jsou důležité, ale pro pobočku nejsou příliš výnosné. Jinou skutečností je, že pobočka je závislá na jediném obchodě - tj. úvěru a pokud tento úvěr skončí, může se pobočka dostat do značných ekonomických problémů. To se skutečně po několika letech stalo.

Celkové provozní náklady za pronájem a ochranu činily kolem 100 tis. Kč měsíčně, což je vzhledem k celkové úrovni (regionu i vybavení samotných prostor) dosti vysoká položka. Mzdové náklady činily v průměru kolem 150 tis. Kč měsíčně bez manažerského platu ředitele. Ten činil 28 tis. korun plus max. 100% ohodnocení podle výsledků; ohodnocení se vyplácelo dvakrát ročně (záloha v prosinci a doplatek v červnu).

Od samého počátku vedení uvažovalo o přestěhování do jiných, vyhovujících prostor. Po řadě jednání, kdy se zvažovaly různé možnosti ve městě bylo rozhodnuto, že pobočka se zřídí v nově budovaném obchodním centru. V úvahu přicházela i možnost převzetí funkční filiálky jiné banky, která mezi tím zkrachovala, ale tato varianta se ukázala jako málo efektivní. Jednak důvěra klientů byla silně otřesena a podvědomě se vztahovala k této filiálce, jednak převzetí filiálky bylo spojeno i s převzetím určité části závazků. Kromě toho i vlastní cena pozemku s budovou byla značně vysoká. To vedlo k odstoupení od této varianty, i když jednání postoupila poměrně daleko. Při výstavbě obchodního centra banka figurovala jako jeden z investorů a celou výstavbu úvěrovala. Celkové náklady na výstavbu pobočky překročily částku 23 mil. Kč.

Na tomto místě je potřebné se zastavit u osobnosti ředitele, který má v obchodní činnosti pobočky podobného typu rozhodující roli. Z hlediska bankovní praxe patřil ke „staré škole“. Praktiky z regionálního bankovníctví před listopadem 1989 převzal i do nové pobočky a setrval na nich až do konce své působnosti. Na druhé straně stejné praktiky a známosti z dřívější doby plně využíval pro některé obchody (např. s městským úřadem) a hlavně při budování nové pobočky. Současně se po prvé objevil určitý signál, že příliš podléhá subjektivním názorům při hodnocení obchodních případů. Konkrétně to znamenalo nedoceňování bankovních rizik, která se ve srovnání s minulými léty zcela změnila a v neposlední řadě podcenění možností marketingu vůbec.

Nová pobočka se nachází jen několik desítek metrů od staré pobočky (což bývá kladně hodnoceno, klienti se nemusí „přesměřovat“ jinam) v centru města. Na stejném náměstí, s výjimkou jedné regionální banky, mají pobočky a filiálky všechny ostatní konkurenční banky. Pobočka se nachází ve dvoupatrové části nového obchodního centra a zaujímá dvě patra. Vybavení odpovídá všem předpisům a je velmi reprezentativní. V těsném sousedství je hala obchodního centra a v přízemí je autosalon. Tabulkově může pobočka zaměstnat dvacet až pětadvacet zaměstnanců.

V době otevření nové pobočky se dosti podstatně změnila hospodářská, ale i sociální situace ve městě a okolí. Hlavní podniky zaznamenaly první významné potíže s odbytem. Výsledkem byl pokles výroby, propouštění zaměstnanců a po určité době celkový výrazný útlum. Region zaznamenal jednu z největších úrovní nezaměstnanosti v republice. K tomu přistoupila i určitá občanská nespokojenost s rasovým podtextem. Na druhou stranu se podstatně rozvinul menší průmysl, vzrostl počet řemesel a drobné podnikání. Ve městě se trvale usídlilo šest bank - kromě bank z naší „první čtyřky“ i dvě regionální banky.

Všechny tyto změny bylo třeba promítnout do činnosti pobočky a začít provádět velmi aktivní obchodní činnost. Stručně řečeno bylo nutno přejít od pobočky s úvěrovým zaměřením na zaměření depozitní a na nabídku jiných bankovních služeb. To vyžaduje určitou změnu stylu práce, personální obsazení, zavedení nových produktů atd. Předpokládalo se, že v pobočce najdou místo i dceřiné společnosti, zejména spořitelna, pojišťovna a realitní kancelář. Nabízela se i možnost pronajmutí místa pro cestovní kancelář s tím, že bankovní služby pro tuto společnost bude pobočka zabezpečovat.

Po půlročním provozu pobočka vykazovala značnou ztrátu. Při kontrole byly zjištěny nedodělky ve zprovoznění dalších místností i další zjevné vady. Ředitel se zaměřil na získání nového velkého úvěru. Spoléhal se na staré známosti a „protislužby“, které ale už v té době přestávaly platit. V interním auditu se pobočka propadla z první dvacítky poboček na jedno z posledních míst.

K vlastnímu odvolání a výměně ředitele vedly ale i jiné, čistě subjektivní důvody. Ředitel navázal bližší vztah s vedoucí pracovníci konkurenční banky. I když vyslovený střet zájmů nebyl prokázán, vedení obou bank se na případ dívalo velmi skepticky. Po určitých, řekněme ne zcela příjemných, jednáních ředitel z pobočky odešel. Je paradoxní, že po konkursním řízení nastoupila do funkce ředitelky pobočky právě výše uvedená dáma. Jednoduše řečeno oba vedoucí si vyměnili místo. Bývalý ředitel krátce na to opustil i tuto banku a nastoupil jako úvěrový poradce u soukromé firmy. Závěrem je možné konstatovat, že i s podobnými případy personální politiky je možné se v našem bankovníctví setkat.

### 3.2.5. Vznik FSB – „Finanční skupina banky“

Vedle vlastní banky je třeba se zmínit i o dalších členech skupiny, finančně spojených s **Bankou**. Skupina, kterou budeme stručně nazývat Finanční skupina banky - FSB, zahrnuje vedle vlastní banky dceřiné a přidružené společnosti. Rozdíl mezi oběma druhy společností je v podílu banky na jejich majetku. U dceřiných společností se pohybuje od úplného vlastnictví, tj. 100% do 51% podílu. U přidružených společností je podíl menší než 50%, ale i tak jsou zde vytvořeny podmínky pro těsné obchodní vazby mezi **Bankou** a jednotlivými společnostmi.

Důvodem vytváření FSB vedle důvodů finančních jsou důvody obchodní. Dceřiné a přidružené společnosti výrazným způsobem rozšiřují nabídku bankovních služeb o produkty, konkrétně z oblasti hypotečních úvěrů, stavebního spoření, pojišťovnictví, leasingových, obchodních, realitních a poradenských služeb.

Celá FSB vedle vlastní banky čítá necelých padesát společností. Bude účelné pro postihnutí celého spektra činností vyjmenovat alespoň některé z nich.

**Hypoteční banka** - předmětem činnosti jsou především produkty hypotečního bankovníctví, jako jsou hypoteční úvěry, hypoteční zástavní listy a další služby v rámci financování potřeb spojených s bydlením.

**Investiční společnost** - předmětem její činnosti je shromažďování peněžních prostředků určených ke kolektivnímu investování a obhospodařování takto získaného majetku. Součástí společnosti jsou investiční a podílové fondy. Prostředky fondů jsou investovány především do cenných papírů významných českých společností a podniků z různých odvětví. Akcie investičních fondů a podílové listy uzavřených podílových fondů jsou obchodovány na Burze cenných papírů v Praze.

**Leasing** – společnost působí na leasingovém trhu a soustřeďuje se na oblast finančního leasingu se širokým spektrem obchodních komodit, včetně leasingu nemovitostí.

**Penzijní fond** – na základě zvláštního povolení MF ČR poskytuje penzijní připojištění se státním příspěvkem.

**Pojišťovna** – nabízí komplexní program životního pojištění, pojištění majetku občanů a pojištění průmyslových a podnikatelských rizik.

**Poradenství** – předmětem činnosti společnosti je činnost organizačních a ekonomických poradců, poradenská činnost pro průmysl, obchod a investice, zejména finanční poradenství, poradenství při zakládání, transformaci a restrukturalizaci společností a při správě majetkových účastí.

**Realitní** – nosným programem společnosti je rozvojová a investorská činnost zaměřená na výstavbu a následný prodej rodinných domků, bytů i nebytových, komerčních objektů.

**Stavební spořitelna** – provozuje stavební spoření na základě zvláštního zákona. Spoření je spojeno se státní podporou a nárokem na stavební úvěr s úročením 6% p.a..

**Zahraněční obchod** – společnost se zaměřuje na poskytování služeb spojených se zahraničním obchodem i na vlastní vývozní činnost zejména v oblasti strojírenských výrobků a na obchod se širokým spektrem obchodních komodit.

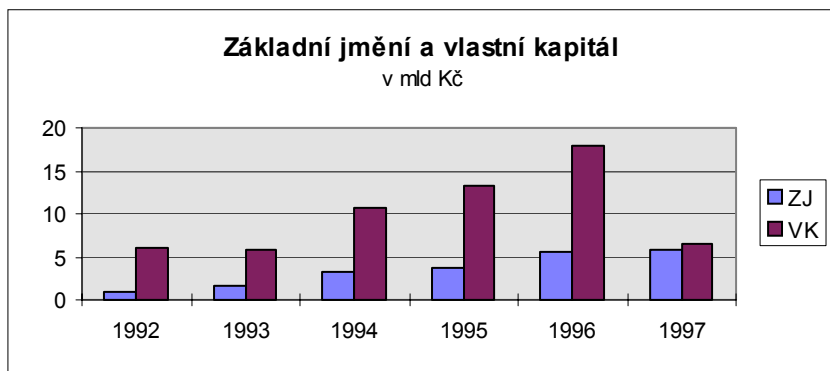
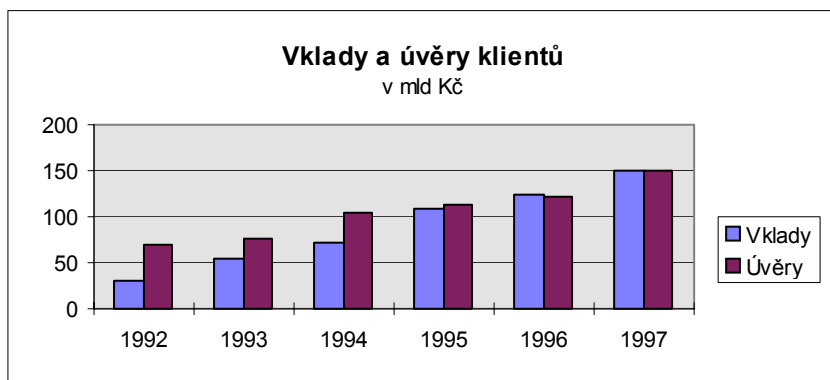
### 3.2.6. Vývoj v oblasti pracovních sil

Vývoj počtu pracovních sil v bankovníctví patří k nejdynamičtějším faktorům vývoje po roce 1989. Je celkem logické, jestliže se ze čtyř bank před rokem 1989 vzroste jejich počet více než desetkrát, že i nárůst počtu zaměstnanců musí následovat. Je ovšem třeba si povšimnout, že i před rokem 1989 měly naše banky poměrně značnou síť poboček ve všech krajských a okresních městech. Připočteme-li k tomu velmi rozsáhlou síť Spořitelny, která měla pracoviště i v celkem malých vesnicích, a dále možnost využívání cestovních vkladních knížek na poštách, je zřejmé, že i dřívější síť disponovala poměrně značným počtem obslužných míst a tím i počtem pracovníků.

V hrubém členění se charakter práce v bance dělí na práci přímé obsluhy, to jest takovou, při které přicházejí pracovníci do styku s klienty (tj. pracují za přepážkou, „za

šaltrem“) a práci, která je označována jako „podpůrné činnosti“ (tzv. back office). Je celkem zřejmé, že práce v přímé obsluze vyžaduje plné nasazení, jazykové znalosti a značné obchodní chování. Věkový průměr i dosažený stupeň vzdělání je v průměru nižší a obecně platí, že kvalifikační postup směřuje „od přepážky dozadu“. V počátcích Banky bylo spektrum profesí velmi široké, protože rozvoj bankovní sítě byl provázen intenzivní investiční činností, zaváděním bankovní a výpočetní techniky atd. Tyto profese se časem přesunuly do vedlejších skupin a v současnosti jsou vesměs zajišťovány smluvně prostřednictvím specializovaných firem.

Velmi dynamický byl nárůst poboček **Banky**. Snahou bylo pokrýt sítí pracovišť celé území ČR tak, aby byla přímo podchycena průmyslová a regionální centra. Je jasné, že tento záměr (tak jako i v jiných bankách) se plnil s relativním úspěchem. Nesouvisí to jen s marketingovými záměry banky, ale především s celkovým vývojem národního hospodářství. Z tohoto hlediska se promítají změny ekonomické situace regionů, které se mohly v letech 90-91 předvídat jen těžko. Jako příklad může posloužit Ostravsko, které postupně ztrácí svůj hospodářský význam z hlediska těžebního a hutního. To je prakticky provázeno zavíráním hutí, omezováním těžby uhlí, ale i nepříliš úspěšnou privatizací např. Tatry a vede k likvidaci velkých klientů. S jejich obsluhováním je spojeno proúčtování firem, úvěrová a celková finanční strategie, která byla často umocňována tím, že banka byla přímým i nepřímým spolujednatel podniku. Vznik nové klientely je pomalý, tak jak se rozvíjí podnikatelská činnost v regionu, ale ta je opět vázána na kooperační příležitosti, platební schopnosti obchodních partnerů a koupěschopnost obyvatel. O dynamickém vývoji **Banky** svědčí vývoj některých ukazatelů:



Určitý problém se ukázal v tom, že při reorganizování nebo přímo rozpadávání státních organizací, byla vytvářena nová síť míst často paralelně i dosti malých městech

a někdy i obcích. Rozsáhlá síť Spořitelny byla v plném rozsahu udržována prakticky až do roku 1996-97.

V bankovní praxi se to odráží v jejich produktech, v jiném přístupu ke klientům a samo sebou i v jiném ekonomickém výsledku banky. Příkladem obráceného procesu mohou být některé pohraniční regiony. Na příklad v jihočeském regionu se dosti pozitivně projevil vliv turistického ruchu i vstup zahraničních firem na náš trh. I když ze celospolečenského hlediska jejich působení není prosté rozporů, čistě z hlediska okamžitého přínosu pro region je pozitivní. To se projevuje na charakteru bankovních služeb a produktů, zaměření na menší firmy a fyzické osoby. „Velké bankovníctví“ vedou zahraniční firmy skoro bez výjimky pravidelně přes vlastní (zahraniční) banky. Je celkem zákonité, že např. v Českých Budějovicích funguje celkem 20-25 bank, z toho polovina zahraničních (na prvním místě Rakouská Reiffeisen bank).

Vedle toho vznikaly pobočky dalších bank a finančních domů (ty se liší od bank tím, že nesplňují podmínky pro provozování bank, nejčastěji nepřijímají vklady od obyvательства), které potřebovaly prakticky stejné profesní obsazení.

Bylo pochopitelné, že po několik let byla silná poptávka po pracovnících, kteří už v bankovníctví pracovali. Poptávka často nekritická, bez ohledu na to, co dotyčný pracovník dříve v bance skutečně dělal. A tak se často stávalo, že pracovník hospodářské správy s puncem skutečného bankovního specialisty šel vykonávat vedoucí funkci v oblasti úvěrů. Ani příliv absolventů středních a vysokých škol nedával pracovníky s potřebnými znalostmi. Prakticky se znalosti a praktické dovednosti absolventů začaly měnit až kolem roku 1995. S určitou nadsázkou se dá říci, že v některých školách největší změnou osnov byla výměna výuky anglického jazyka za ruštinu.

V tomto duchu se i vyvíjelo personální vybavení **Banky**. Koncem roku dosahoval počet poboček celkového počtu 165. Celkem zde pracovalo 5300 zaměstnanců. V celé FSB zhruba o tisíc více.

Průměrný plat se pohyboval kolem 15.5 tis Kč na pracovníka. I když je vyšší, než celostátní průměr za všechna odvětví (asi 11.3 tis. Kč/osobu), může se zdát vzhledem k všeobecnému názoru o „horentních“ platech v bankovním sektoru poměrně malý (srovnej s údaji za peněžnictví jako celek). To je dáno jednak tím, že průměrný plat je v **Bance** o něco menší, než v jiných bankách, jednak tím, že do průměru jsou započítávány i platy středního a vyššího managementu. Pro vedoucí oddělení a odboru se pohybuje základní plat mezi 25-50 tis. Kč za měsíc. Manažerská smlouva obsahuje i hodnocení za celý rok, které se pohybuje od 0 do 100% základního platu. Ředitelé odborů (stojí v čele úseků) mají základní plat kolem 100 tis.Kč a obdobné hodnocení ročních výsledků. Vrcholové vedení se pohybuje na úrovni několika milionů ročního příjmu. Vedle toho pro manažery od ředitelů odboru výše náleží i další požitky, jako je manažerské auto (i pro soukromé použití), telefon ap..

Kolektivní smlouva mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem obsahuje běžná ustanovení o rozdělení příslušných fondů, vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, mzdové předpisy atd., včetně způsobů vyrovnání při ukončení zaměstnání z různých důvodů.

\* \* \*

Je velmi nesnadné popsat ve studii jednu jedinou banku a nezmínit se o celém bankovním sektoru, resp. o celém našem finančnictví, jehož jsou banky významnou

součástí. Nelze se rovněž nezmínit o bankovní síti, ve které jsou subjekty, které by mohly být zcela suverénními a životaschopnými banky. Všeobecná část výkladu, zabývající se některými bankovními pojmy není jen obecným výkladem termínů, ale popisem konkrétní organizace a činnosti kterékoliv jiné banky. Nelze konečně nic neuvést o holdingových společnostech nebo konglomerátech typu „group“, když vazby mezi bankami, dceřinými nebo jinými společnostmi protkávají jako nitky celou naši ekonomiku a dnes již sahají do zahraničí.

## ZDRAVOTNICKÁ ZAŘÍZENÍ

ing.V.Štědronský, CSc.

### 4.1. Úvod do problematiky

Při koncipování případové studie o zdravotnickém zařízení se ukázalo, jak složitá je oblast zdravotnictví a odkud se berou všechny protichůdné názory o jeho stavu. Již z prvotní analýzy je vidět, že libovolné zdravotní zařízení je možno posuzovat jeho funkcí hned v několika rovinách: z hlediska platných zákonů o zdravotnictví, z hlediska jeho postavení v soustavě zdravotních zařízení a konečně z hlediska způsobu jeho financování. Ne nepodstatným hlediskem je, jak dalece zdravotní zařízení prošlo privatizací.

Jiným, neméně závažným hlediskem jsou názory na konkrétní zdravotní zařízení oficiálních činitelů (poslanců, zastupitelů, úředníků ministerstva), odborníků z řad lékařů a konečně názor veřejnosti. Popisovat jedno konkrétní zdravotní zařízení, byť mimořádného významu, nedává ucelený pohled na jeho činnost, neboť ta je v mnoha obecných věcech i ve zcela konkrétních detailech provozního charakteru ovlivňována „z venku“. Proto je ve studii věnováno poměrně dost místa popisu zákonů a vyhlášek a hlavně jejich časovému sledu jak vstupovaly v platnost. Ne vždycky je tato posloupnost v souladu s logikou věci a zcela může být mimo chápání „zdravého rozumu“.

Při srovnávání zdravotního zařízení s výrobním podnikem je podnik, velmi hrubě řečeno, závislý na dobrém podnikatelském záměru, schopnostech managementu a také obchodním štěstí. Zdravotní zařízení je ovlivňováno mnoha vnějšími faktory. Role schopných manažerů ve zdravotnictví je zatím hudba budoucnosti. Na druhé straně je jasné, že při tak prvořadém úkolu jako je zdraví obyvatel a často jejich život, nelze „podnikatelské“ náhodě ponechávat velký prostor.

Hned v úvodu je třeba se zmínit o jednom ze základních zákonů - o zákoně o péči o zdraví obyvatel. Tento zákon je z roku 1966, byť novelizován a v prováděcích vyhláškách pozměňován, platí do dnes. Je anachronismem ne jen svojí rétorikou, ale i obsahem, který odpovídá době v níž vznikl a kdy úloha zdravotnictví byla o poznání jiná, než je tomu v naší společnosti roku 1999.

#### 4.1.1. Přehled technicko-hospodářských údajů o vývoji ve zdravotnictví po roce 1989

V následující části je uvedeno několik statistických údajů, charakterizujících zdravotnictví jako celek, respektive jeho dynamiku v posledních letech. Základním kvantitativním údajem ve zdravotnictví je počet lůžek a počet lékařů.

Počtem lůžek se rozumí schválená lůžka bez improvizací a nouzových lůžek (přistýlek). Vedle toho se uvádí „počet míst“ ve zdravotnických zařízeních, kde není

nepřetržitý provoz 24 hodin a dále u dětských zařízení jako jsou kojenecké ústavy, dětské domovy apod. Podle nově zaváděné evidence se počet lůžek i míst vykazuje odděleně.

Položka „lékaři“ (dříve lékařská místa) představuje přepočtený počet lékařů podle smluvně zajištěných pracovních hodin. Na jednoho lékaře připadá 42,5 pracovních hodin týdně, u vícesměnných a rizikových pracovišť méně (40 až 41,5 hodin nebo 36 až 42 hodin za týden). V následující tabulce jsou údaje za Českou republiku (stav k 1.1.1998). Údaje jsou uvedeny zvláště pro státní a nestátní zdravotnická zařízení.

**Tabulka 4.1. Zdravotnická zařízení**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<b>Státní ZZ</b>								
zařízení	161	169	180	157	143	125	111	114
lůžka	84054	83619	85117	75459	70888	60028	56073	55284
lékaři	8103	8405	8524	13506	12806	11814	11592	11974
<b>Nestátní ZZ</b>								
zařízení			3	32	56	82	97	103
lůžka			289	6951	9389	14482	15514	15799
lékaři			113	1126	1420	2501	2771	2816

Pramen: Statistická ročenka ČR, ČSÚ, 1998

Z tabulky č. 4.1 je patrný pokles počtu státních zdravotních zařízení a lůžek. Pokles je způsoben skutečným rušením zařízení a úbytkem lůžek, i tím, že od roku 1992 dochází k nárůstu počtu nestátních zdravotních zařízení (a tím i k nárůstu počtu lůžek v těchto ZZ) a přesunu lékařů do soukromého sektoru zdravotnictví. K určitému zkreslení ve vykazovaných počtech dochází tím, že se od roku 1990 měnila metodika vykazování statistických údajů, např. ve změně vykazování ambulantních zařízení.

Představu o tom, co se skrývá pod pojmem „zdravotnické zařízení“ dává následující přehled alespoň některých z nich: nemocnice, samostatná ambulantní zařízení, odborné léčebné ústavy, kojenecké ústavy a dětské domovy, dětské stacionáře a centra, zařízení lékařské péče a nespécifikovaná zařízení, jako jsou samostatné laboratoře, transfúzní stanice, záchytné stanice, stanice záchranné zdravotní služby, specializovaná centra a další.

Ambulantní zařízení (přesně řečeno samostatná ambulantní zařízení) jsou nejpočetnější položkou v nestátních zařízeních. Pod tímto označením se skrývají polikliniky, zdravotní střediska, vlastní ambulance, samostatné ordinace, zařízení lékařské služby první pomoci, dialyzační stanice a také zařízení nelékařské povahy, jako jsou logopedické a psychologické oddělení, oddělení domácí ošetrovatelské péče a jiná.



Tabulka 4.2.

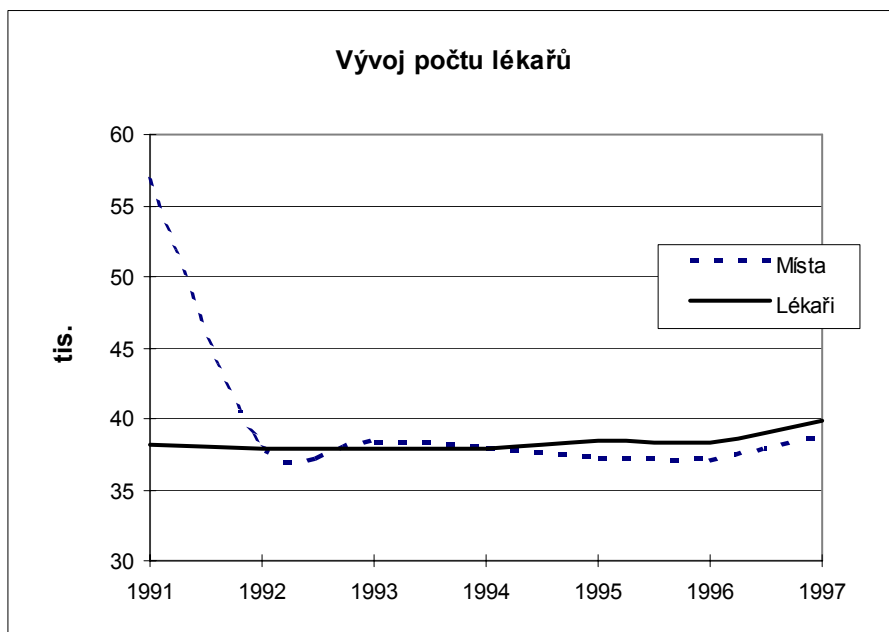
	Počet lékařů	Podíl v %
anesteziologie a restituce	1360	3.4
gynekologie a porodnictví	2203	5.5
chirurgie	2369	5.9
interna	3717	9.3
neurologie	1138	2.9
psychiatrie	1113	2.8
radiodiagnostika	1124	2.8
stomatologie	6467	16.2
všeobecné lékařství	4973	12.5
jiné obory	12985	32.6
ostatní	1083	2.7
neevidovaní lékaři	1299	3.3
<b>Celkem</b>	<b>39831</b>	<b>100</b>

Pramen: Statistická ročenka ČR, ČSÚ, 1998

V tabulce jsou uvedeny skutečné počty lékařů (tj. počet osob, nikoliv podle přepočtu pracovních hodin) podle hlavních oborů. Ostatní obory jsou zahrnuty v položce „jiné obory“. Ostatní lékaři neuvádějí bližší odbornost nebo nejsou evidováni jako lékaři. V tabulce rovněž chybí lékaři zařazení ve zdravotnických zařízeních v působnosti Ministerstva obrany, Ministerstva vnitra a Ministerstva spravedlnosti. Odhaduje se, že tato zařízení obhospodařují kolem 3000 lůžek a asi 1000 lékařů.

Rozdíl ve vývoji počtu míst a skutečném počtu lékařů je patrný z následujícího grafu. Zatímco počet míst prudce klesl, zejména během roku 1991, skutečný počet lékařů mírně narůstal a v roce 1997 představoval nárůst 3,9 % ve srovnání s rokem předchozím. Od roku 1994 je patrný přebytek lékařů nad počtem míst ve zdravotních zařízeních (cca o 1300 osob). Ve skutečnosti je počet nezařazených lékařů větší, ale neprojevuje se jako drastický nadbytek lékařů, protože dochází k přesunu do jiných zdravotních oborů (např. i netradiční medicíny) a zejména do oblastí mimo vlastní zdravotní péči. Konkrétně se má na mysli práce dealerů zdravotní techniky a zejména léků; mimochodem se jedná o velmi lukrativní zaměstnání.

Graf 4.1.



Pramen: Statistická ročenka ČR, ČSÚ, 1998

**Tabulka 4.3. Vývoj počtu lékařů v hlavních oborech (v % z celkového počtu)**

Hlavní obory	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Chirurgie	5.35	5.70	6.19	5.88	6.11	6.05	6.15
Interna	9.07	9.16	10.09	9.03	9.51	9.44	9.65
Stomatologie	14.98	15.55	15.72	16.19	16.80	16.92	16.78
Všeobecné lékařství	14.21	14.10	13.71	13.38	13.26	13.50	12.91

Pramen: Statistická ročenka ČR, ČSÚ, 1998

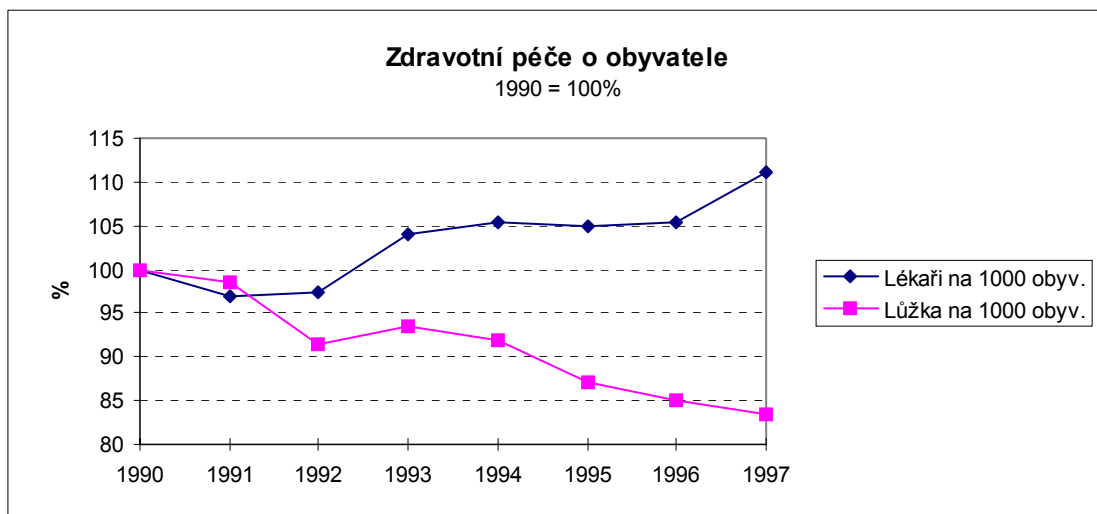
Z tabulky plyne, že největší přírůstek zaznamenali stomatologové. Poklesl počet všeobecných lékařů (dříve obvodních lékařů), a to především na úkor lékařů ambulantních zařízení (blíže k tomu v kap. D.3).

V dalším grafu 4.2 je zachycen průběh dvou charakteristických veličin, používaných pro posouzení stupně zdravotního zabezpečení obyvatelstva. Za srovnávací období pro posouzení vývoje je vzat rok 1990, údaje jsou v procentech roku 1990. Z grafu je patrné, že klesá počet lůžek ve zdravotnických zařízeních, ale stoupá počet lékařů. Konkrétně počet lékařů na tisíc obyvatel činí 3,9, tj. na jednoho lékaře připadá asi 260 obyvatel.

Stručně lze říci, že výsledek souvisí s celkovým stavem našeho zdravotnictví, jeho transformací po roce 1990 a také s procesem privatizace. Všeobecně převládá ve společnosti souhlas s tím, že lůžek ve zdravotnických zařízeních je nadbytek a že věc

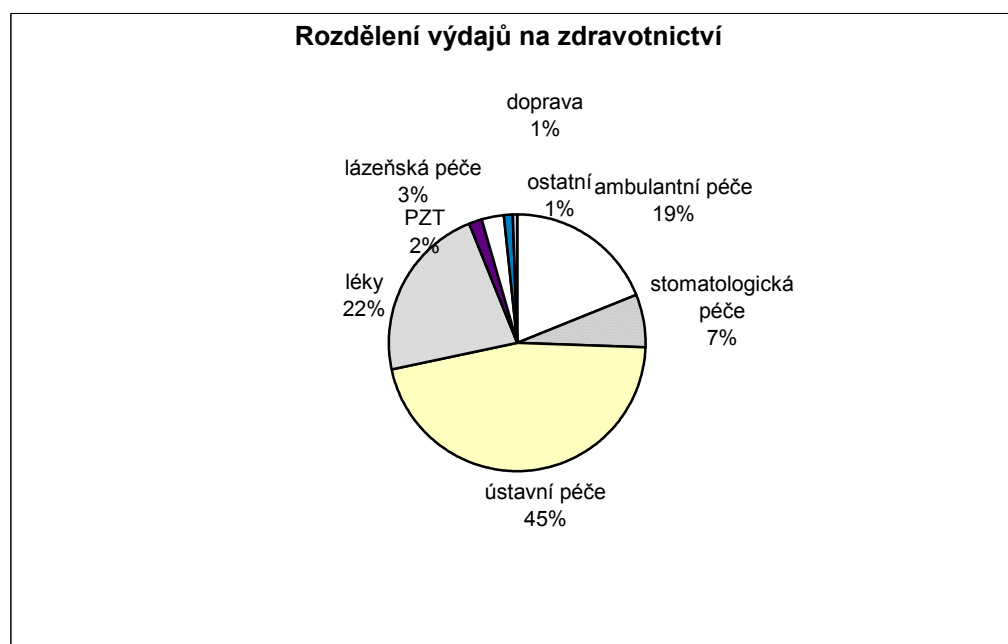
vyžaduje řešení. Jakmile však byly na základě výsledků výběrových řízení oznámeny konkrétní návrhy na rušení určitého počtu lůžek nebo celé nemocnice, zdvihla se vlna protestů. Protestovala zdravotnická zařízení, kterých se to týkalo stejně jako občané příslušných oblastí. V paměti je ještě případ ředitele bruntálské nemocnice, který na protest držel několik dní hladovku.

Graf 4.2.



Pramen: Statistická ročenka ČR, ČSÚ, 1998

Graf 4.3.

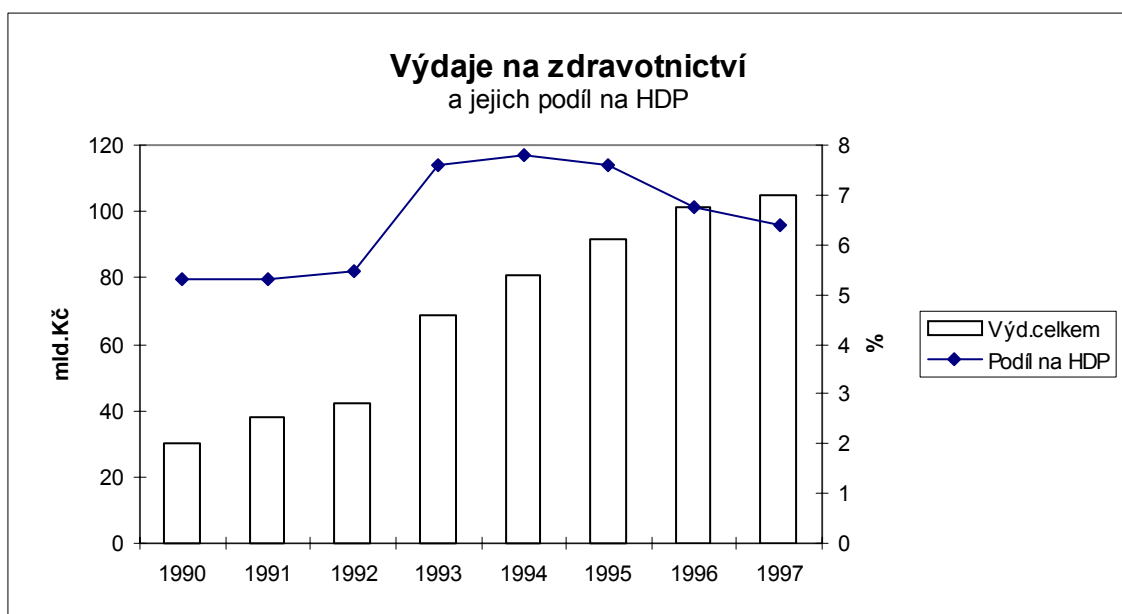


Pramen: Statistická ročenka ČR, ČSÚ, 1998

V poslední části bude věnována pozornost základním ekonomickým údajům. V grafu 4.3 je znázorněno rozdělení výdajů podle základních kategorií. Přesně řečeno jsou to výdaje kryté pojišťovnami. V roce 1997 činila tato hodnota cca 92 mil. Kč. Pod zkratkou PZT jsou zahrnuty prostředky zdravotnické techniky.

Další graf 4.4 znázorňuje průběh dvou národohospodářských veličin: výdaje za zdravotnictví celkem - jsou uvedeny v mil.Kč a podíl výdajů za zdravotnictví na hrubém domácím produktu v procentech.

**Graf 4.4.**



Pramen: Statistická ročenka ČR, ČSÚ, 1998

**Tabulka 4.4. Počet ošetření ve zdravotních zařízeních (stav k 1.1.1998)**

	<b>Státní</b>	<b>Nestátní</b>	<b>Oba sektory</b>
<b>Celkem</b>	17 617	137 863	155 480
z toho:			
praktický lékař	238	51 800	52 038
dětský a dorostový	299	19 850	20 149
zubní oddělení	395	21 900	22 295
oddělení ženské	755	9 480	10 235
ostatní	6 450	44 313	50 763

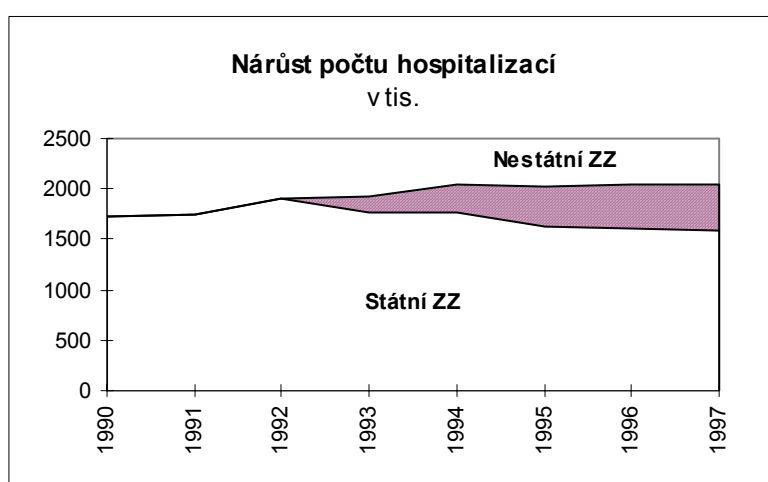
Pramen: Statistická ročenka ČR, ČSÚ, 1998

Na pokrytí výdajů ve zdravotnictví v roce 1997 bylo vyplaceno ze státního rozpočtu 6 mld. Kč (6 % z celkových výdajů), z místních rozpočtů 6,5 mld. Kč (7 %) a úhrada ze zdravotních pojišťoven činila 92 mld. Kč (87 %). Celková hodnota výdajů za zdravotnictví činila 105,4 mld. Kč. Na jednoho obyvatele v roce 1997 připadalo 10 229 Kč výdajů za celkovou zdravotní péči.

Tabulka 4.4 má sloužit k podchycení výkonů zdravotnických zařízení, vyjádřených počtem ošetření (návštěv pacienta) ve vybraných zařízeních.

Vývoj počtu návštěv od roku 1990, kdy se pohyboval na hranici 1,7 mil. návštěv, je znázorněn v grafu 4.5, včetně vzrůstajícího podílu nestátních zdravotních zařízení.

**Graf 4.5.**



Pramen: Statistická ročenka ČR, ČSÚ, 1998

#### 4.1.2. Zdravotnická soustava

Základní pojmy ze soustavy zdravotnické péče definuje již podrobně uvedený zákon z roku 1966 „o péči o zdraví...“. Jeho znění je již značně zastaralé a místy zní přímo archaicky. Přesto byl převzat jako základ zdravotnické soustavy i po roce 1989 resp. 1991, novelizován v řadě dalších upravujících zákonech a jeho realizace upravována prováděcími vyhláškami MZ. Popis „zdravotnické soustavy“ podle tohoto zákona bude uveden jen velmi stručně, aby byla patrná koncepce soustavy zdravotnických zařízení.

##### Soustava zdravotnických zařízení.

*Úkoly zdravotnictví obstarávají zdravotnická zařízení a další zdravotnické organizace uspořádané do soustavy zdravotnických zařízení*

*Soustavu zdravotnických zařízení tvoří zdravotnická zařízení státu, obcí, fyzických a právnických osob.*

Zdravotnické služby obstarávají zdravotnická zařízení, která se člení na

- a) zařízení hygienické služby,
- b) zařízení léčebně preventivní péče
- a další zařízení a organizace soustavy.

### **Druhy a úkoly zdravotnických zařízení**

z toho je doslovně uvedeno:

*Zařízení ambulantní péče a nemocnice*

1) Základním článkem zařízení ambulantní péče jsou ordinace praktických lékařů, popřípadě ordinace dalších odborných lékařů.

2) Sdružená ambulantní zařízení jsou léčebná zařízení, která jsou umístěna mimo území nemocnice, s nimiž nejsou organizačně ani personálně spojena. V jejich ordinacích se poskytuje jednotlivcům nebo skupinám osob základní a specializovaná zdravotní péče.

3) Nemocnice poskytuje ambulantní a lůžkovou základní a specializovanou diagnostickou a léčebnou péči, jejíž součástí jsou i nezbytná preventivní opatření.

**\* Zařízení léčebně preventivní péče - § 34 \***

### **Zřizování a provoz zdravotnických zařízení,**

z toho:

*Zdravotnická zařízení zřizuje MZ, okresní úřady, obce, fyzické a právnické osoby. Podmínky pro vznik, změnu, zánik a kontrolní činnost zdravotnického zařízení stanoví zákon. \* Zařízení léčebně preventivní péče - § 39 \**

*Zdravotnická zařízení se zřizují, spravují, provozují a ruší podle jednotných celostátních zásad stanovených MZ pro uspořádání a rozvoj sítě zdravotnických zařízení, pro organizaci a provoz těchto zařízení, pro jejich typy a označení, funkční náplň, členění, normativy a standardy jejich vybavení (§ 70). \* Zařízení léčebně preventivní péče - §42 \**

### **Pracovníci ve zdravotnictví, Způsobnost a poslání**

*Úkoly zdravotnictví plní podle zásad účelné dělby práce zdravotničtí pracovníci a ostatní pracovníci ve zdravotnictví \* Úkoly pracovníků ve zdravotnictví - § 52 \**

Dále „Zákon“ obsahuje části, jako na příklad:

### **Materiální zabezpečení zdravotní péče**

### **Řízení péče o zdraví lidu**

### **Orgány státní zdravotní správy**

### **Rozhodování při výkonu zdravotní péče**

Po roce 1990 se v terminologii o zdravotních zařízení objevuje pojem „Síť zdravotnických zařízení“, který přesněji upravuje vyhláška z roku 1991. Podle Vyhlášky se zařízení dělí na:

**státní** – zřizovaná MZ ČR, ostatními ústředními úřady, a okresními, městskými nebo obecními úřady (s výjimkou těch, která získala statut nestátního zařízení).

**nestátní** – kde je zřizovatelem právnická nebo fyzická osoba, která má k tomu oprávnění ve smyslu příslušného zákona.

Síť zdravotnických zařízení v ČR v důsledku postupujícího procesu privatizace doznala od konce roku 1991 výrazných změn. Došlo k zrušení krajských ústavů národního zdraví, k postupnému rozpadu okresních ústavů národního zdraví na menší celky (samostatné právní subjekty) a začala vznikat nestátní zdravotnická zařízení.

V následujícím pojednání budou velmi stručně uvedena obecná ustanovení z příslušných zákonů, vymezujících činnost státních i nestátních zařízení v novém pojetí (během let 1991-93; novelizací jiných zákonů a Vyhláškami prakticky až do současnosti) a poměrně velmi silné vazby mezi nimi, plynoucí mimo jiné právě z platnosti „Zákona o péči...“ z roku 1966.

Vyhláška č. 394/1991 Sb., o postavení, organizaci a činnosti fakultních nemocnic a dalších nemocnic, vybraných odborných léčebných ústavů a krajských hygienických stanic v řídicí působnosti MZ ČR.

*Tato vyhláška upravuje postavení, organizaci a činnost fakultních nemocnic a dalších nemocnic, které kromě základní léčebné péče poskytují obyvatelstvu také specializovanou a zvláště specializovanou diagnostickou a léčebnou péči, jejíž součástí jsou i nezbytná preventivní opatření, vybraných odborných léčebných ústavů a ... .*

**\* Obecná ustanovení - § 1 \***

*Základním úkolem léčebných zařízení a hygienických stanic je poskytovat obyvatelstvu zdravotní péči a služby v souladu s koncepcemi příslušných medicínských oborů v oborech uvedených ve statutu, a to na dosud závazně stanoveném území (má se na mysli soustava zdravotních zařízení zřizovaných okresními úřady a obcemi), případně vykonávat na svěřeném úseku státní správu. \* Úkoly léčebných zařízení a hygienických stanic - § 3 \**

Vyhláška č. 242/1991 Sb., o soustavě zdravotnických zařízení zřizovaných okresními úřady a obcemi.

*Základními články soustavy jsou zdravotnická zařízení s právní subjektivitou zřizovaná okresními úřady nebo obcemi. \* Úvodní ustanovení - § 1 \**

*Hospodaření a provoz zdravotnických zařízení zabezpečují hospodářské, technické a provozní složky a útvary, které zřizuje, slučuje, přemísťuje nebo zrušuje ředitel (vedoucí) zdravotnického zařízení. \* Úvodní ustanovení - § 6 \**

*Základním článkem zařízení ambulantní péče jsou ordinace praktických (obvodních) lékařů pro dospělé, ... pro děti a dorost, ženských lékařů, stomatologů, případně ordinace dalších odborných lékařů, k jejichž návštěvě není třeba doporučení. .*

**\* Zařízení ambulantní péči - § 9 \***

*Nemocnice poskytují obyvatelům ambulantní a lůžkovou základní a specializovanou diagnostickou a léčebnou péči, jejíž součástí jsou i nezbytná preventivní opatření.*

**\* Nemocnice - § 11 \***

*Odborné léčebné ústavy plní úkoly podle svého odborného zaměření a podle koncepcí příslušných medicínských oborů.* **\* Odborné léčebné ústavy - § 14 \***

*Pro zajištění nemocných léky a zdravotnickými potřebami se zřizují lékárny a další zařízení lékárenské péče.* **\* Zařízení lékárenské péče - § 19 \***

Rozhodující význam pro organizaci nestátních zařízení měl zákon o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních (Zákon ČNR č. 160/1992 Sb., který se dále odrazil ve znění zákona č. 161/1993). Tento zákon upravuje podmínky a rozsah poskytování zdravotní péče v nestátních zdravotnických zařízeních a podmínky jejich provozování.

*Nestátním zařízením se rozumí jiné zdravotnické zařízení, než zdravotnické zařízení státu.*

*Provozovat nestátní zařízení může fyzická osoba nebo právnická osoba, která má oprávnění podle tohoto zákona.* **\* Nestátní zařízení - § 2 \***

*V nestátních zařízeních lze poskytovat zdravotní péči poradenskou, ošetrovatelskou, diagnostickou, preventivní, rehabilitační, lázeňskou, léčebnou a lékárenskou. V nestátních zařízeních lze poskytovat péči ambulantní i ústavní, včetně poskytování prostředků zdravotnické techniky a dopravní zdravotnické služby sloužící k přepravě nemocných.*

*V nestátních zařízeních nelze poskytovat zdravotní péči vyhrazenou podle zvláštních předpisů státu (např. v oblasti hygieny a utváření životních podmínek).* **\* Rozsah poskytování zdravotní péče - § 3 \***

*Nestátní zařízení musí být pro druh a rozsah jím poskytované zdravotní péče personálně, věcně a technicky vybaveno a musí splňovat požadavky kladené na jeho provoz. Požadavky stanovuje MZ vyhláškami.* **\* Podmínky poskytování zdravotní péče - § 4 \***

Pro konkrétní zařízení jsou podmínky provozování zahrnuty do registračního povolení. V zákoně je uvedeno, co se rozumí „odbornou způsobilostí“ a dále je rozvedeno, jak musí být zajištěno, resp. obsazeno vedení zařízení, pokud sám vlastník podmínky odborné způsobilosti nesplňuje. Dále je uveden i způsob úhrady zdravotní péče, který je značně pružný a prakticky umožňuje libovolný způsob úhrady (přes pojišťovnu, smluvně, přímou úhradou atd.).

Pojednání zdravotních zařízení je třeba doplnit krátkou informací o Komorách, neboť z hlediska profesního plně předchází zákony a vyhlášky doplňuje.

Komory – plným názvem Česká lékařská komora, Česká stomatologická komora a Česká lékárnická komora (Zákon ČNR č. 220/1991 Sb.) - jsou samostatnými právnickými osobami. Zákon říká, že jsou „samostatnými nepolitickými stavovskými organizacemi sdružujícími všechny lékaře, stomatology a lékárníky zapsané v seznamech vedených komorami“ **\* § 1 \***



Dále stojí za zmínku, že „každý lékař, který vykonává na území ČR lékařské povolání v léčebné a preventivní péči, musí být členem ČLK“. \* § 3 \*

Stejná podmínka platí pro stomatology a lékárníky a jejich příslušnou komoru.

Komory mají organizační uspořádání podle okresů a orgány vlastní komory (sjezd, představenstvo, revizní komisi atd.). Při jednáních s veřejností i jinak zastupuje Komoru její prezident.

Zcela na konec je třeba se zmínit o jiné instituci, působící na poli péče o zdraví. Tou je Červený kříž. Ve smyslu zákona je sdružením občanů. Jeden z bodů zákona říká, že „Československý červený kříž má postavení a oprávnění národní společnosti podle Ženevských úmluv a plní zejména tyto úkoly:

- a) působí jako výlučně uznaná pomocná organizace vojenské zdravotnické služby;
- b) působí v oblasti civilní obrany a ochrany obyvatelstva a poskytuje pomoc v přípravě katastrof a jiných mimořádných událostí;
- c) poskytuje zdravotnické, záchranné sociální a další humanitární služby;
- d) šíří znalost Ženevských úmluv.“ \* **Zákon č. 126/1992 Sb., o ochraně znaku a názvu Červeného kříže a o Československém červeném kříži - § 4 \***

## 4.2. Státní zdravotní zařízení – „Klinika“

### 4.2.1. Trochu historie

„Klinika“ patří k jedněm z nejstarších klinik v české republice a její počátky sahají do doby c. a k. monarchie. Její novodobá historie se začíná těsně po ukončení II. světové války, kdy byla přičiněním jednoho z našich předních lékařských odborníků promyšleně koncipována jako moderní klinické pracoviště. Jak úspěšný to byl krok je možné usuzovat z toho, že klinika se stala jedním ze špičkových lékařských pracovišť s mezinárodním ohlasem. I přes současné problémy našeho zdravotnictví zůstává špičkovým pracovištěm s velmi slibnou perspektivou i do budoucnosti.

Umístění kliniky v historických prostorech fakultní nemocnice se odrazilo i na jejích provozních podmínkách, které často hraničily s technickými i lidskými možnostmi. V roce 1988 byla zahájena rozsáhlá generální oprava celého objektu spojená s promyšlenou modernizací. Rekonstrukce probíhala v letech 1988 až 1990 a vyžádala si sumu kolem 31 milionů korun. Umožnila kromě rekonstrukce starých prostor i zásadní modernizaci všech zařízení a technického vybavení. Výsledkem je, mimo jiné, vybudování úzce specializovaného oddělení intenzivní péče s jedinečným přístrojovým vybavením. Roční náklady na běžnou údržbu se pohybují kolem jednoho milionu Kč.

#### 4.2.2. Organizační uspořádání nemocnice

Vzhledem k tomu, že „Klinika“ je organizačně začleněna do struktury fakultní nemocnice, je účelné ve stručnosti se zmínit o organizačním schéma nemocnice. Velmi zkrácený popis je převzat z vyhlášky citované v kapitole B.- „o postavení, organizaci a činnosti fakultních nemocnic a dalších nemocnic...“.

##### **Fakultní nemocnice**

*Fakultní nemocnice jsou vybraná zdravotnická a vzdělávací zařízení určená ministerstvem. Jejich odborná pracoviště jsou výukovými základnami lékařských a farmaceutických fakult a pro další vzdělávání lékařů a farmaceutů. Vybraná lůžková oddělení se označují jako kliniky.*

*Fakultní nemocnice poskytují na svých pracovištích též ambulantní služby.*

##### **Organizační členění fakultní nemocnice a řídicí vztahy**

*Fakultní nemocnice se člení na kliniky, ústavy, oddělení, oddělení společných vyšetřovacích a léčebných složek, nemocniční lékárnu a další zdravotnická pracoviště.*

*Pokud je místně a organizačně začleněno do fakultní nemocnice sdružené ambulantní zařízení, může se členit na oddělení.*

*V čele kliniky (ústavu) je přednosta, který má zástupce pro léčebnou péči (primáře). V dohodě s děkanem příslušné fakulty a ředitelem fakultní nemocnice může zřídit funkce zástupců pro výchovnou a vědeckou činnost. Přednostu v případě jeho nepřítomnosti zastupuje jím stanovený zástupce v rozsahu všech pravomocí.*

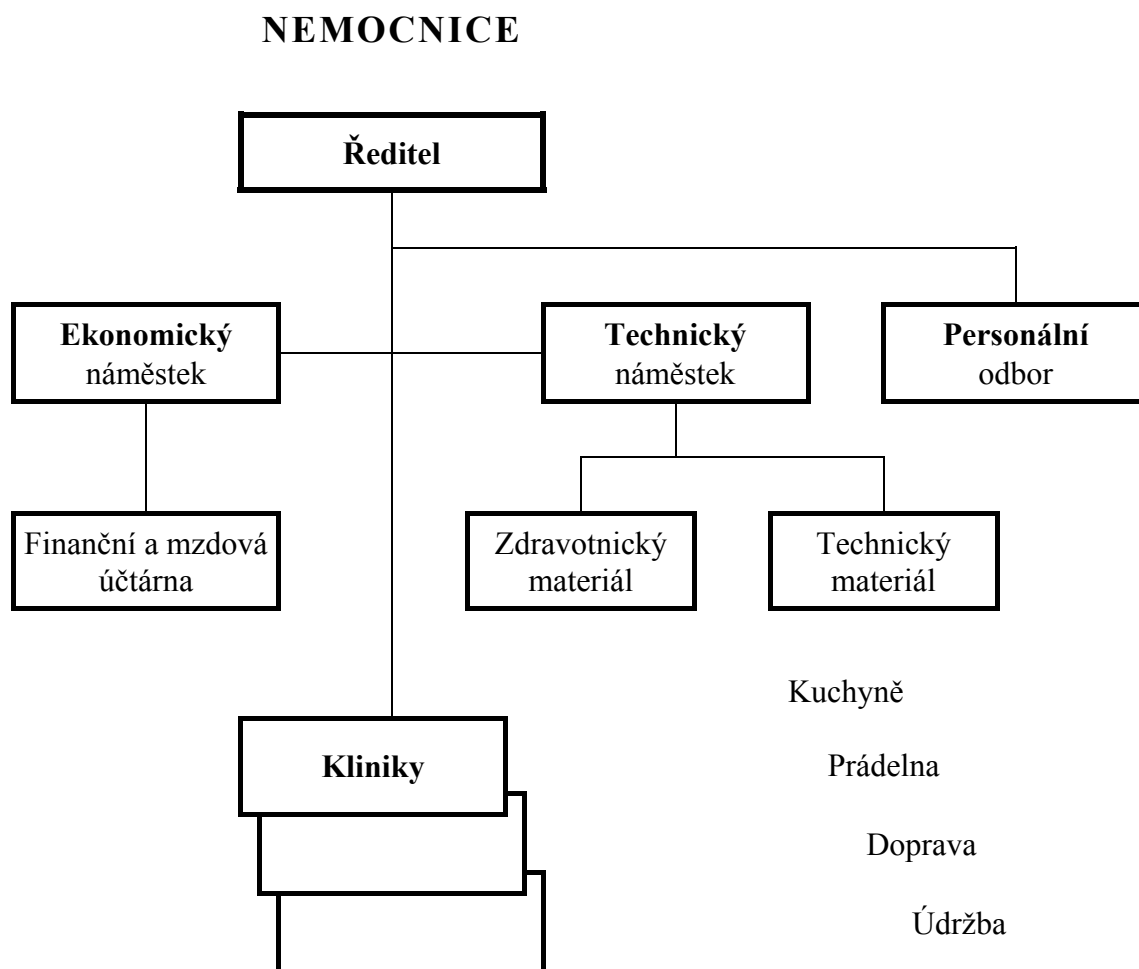
*Přednosta klinik jmenuje a odvolává ministr zdravotnictví. Jmenování se provádí na základě konkursního řízení.*

*V čele nemocničních oddělení jsou primáři nebo vedoucí oddělení.*

Tolik obecný popis vyplývající z vyhlášky. Skutečné uspořádání je vidět na připojeném schématu.

Organizační schéma se prakticky od roku 1989 nezměnilo. V čele nemocnice stojí ředitel, konkrétně lékař bez valných manažerských zkušeností. Funkce náměstků jsou formální, ve skutečnosti se jedná o vedoucího účtárny a hospodářskou správu. Ani při hlubším pohledu se nenajdou výrazné změny v činnosti odborných útvarů. Konzervativní odpůrci změn tvrdí, že nemocnice byla financována i dříve z prostředků pojišťovny, a dotována ze státního rozpočtu, a na tomto mechanismu není třeba nic měnit. Ani v zásobování zdravotním materiálem a přístrojovou technikou není podstatného rozdílu. Jednoduše se nakupuje podle toho jak je potřeba a „neviditelná ruka trhu“ v tomto případě pracuje jen pro prodejce. Poptávkové řízení nebo marketing je věcí takřka neznámou. Pro dokreslení v prostorech nemocnice funguje řada firem, jejichž vztah k nemocnici je nejasný. Rovněž soukromé praxe lékařů zřejmě splývají s jejich činnostmi v nemocnici. O zastupování zahraničních firem v oblasti prodeje léčiv nebo zdravotního materiálu se lze jen dohadovat.

## Organizační schéma nemocnice



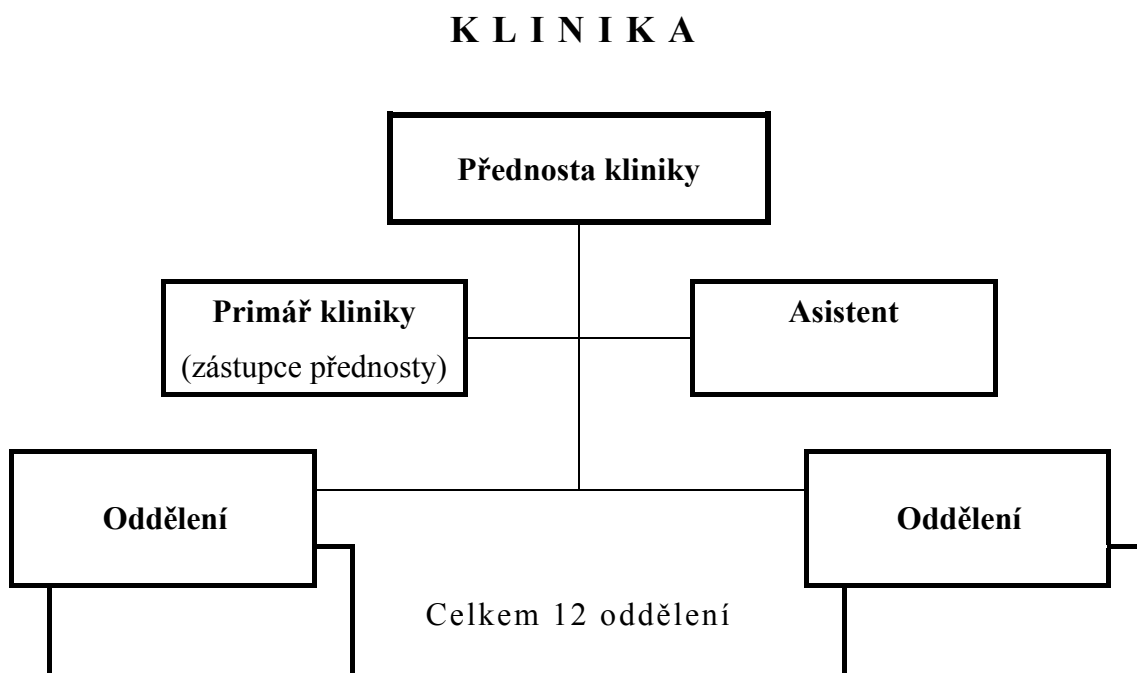
Zřizovatelem nemocnice je ministerstvo zdravotnictví. Základní spádovou oblastí je hlavní město a okolí, s četnými výjimkami z minulosti. Vzhledem k významu nemocnice má řadu speciálních pracovišť s republikovou působností. Nemocnice má 12 klinik a řadu dalších pracovišť, včetně nemocniční lékárny. Z celkového počtu 1500 zaměstnanců v roce 1989 je nyní zaměstnáno necelých tisíc. Důvody vedoucí ke snížení počtu zaměstnanců jsou různé: odchod pracovníků z rušených pracovišť (např. detašovaných pracovišť, ale i dalších vedlejších služeb, jako doprava, část administrativy ap.). V neposlední řadě to byly odchody lékařů a sester z důvodu „nadbytečnosti“ nebo pro nevyhovující pracovní podmínky a osobní vztahy.

V důsledku restitucí majetku a privatizace nemocnice přišla o některé pozemky a prakticky byla zrušena všechna detašovaná pracoviště (o jejichž účelnosti bylo možno silně pochybovat). U podstatné části budov nebyly žádné majetkové problémy, protože nemocnice byla nemocnicí státní (resp. městskou) od samého počátku.

### 4.2.3. Klinika

Jak již bylo řečeno „klinika“ je jedním z předních pracovišť v republice. Na klinice v současné době pracuje 120 lidí.

#### Schéma uspořádání kliniky



Kliniku tvoří 12 oddělení včetně jednotky intenzivní péče a specializovaného oddělení. Vedle toho klinika zajišťuje poradenskou a dispensární péči (úprava a výdej léků) a ambulantní provoz. Významnou součástí kliniky jsou laboratoře. Klinika se podílí na výzkumných úkolech.

Ani „klinika“ není ušetřena „vlnění“, které se stalo průvodním jevem v některých zdravotnických zařízeních. Je celkem pochopitelné, když se uváží, že „klinika“ plně zapadá do organizačního uspořádání nemocnice, jejíž problémy s přežitím jsou značné. Celou řadu činností, spojených s financováním, zásobováním, ale částečně i personální činností se „klinika“ dříve nezabývala a nezabývá ani dnes. Je plně odkázána na financování a služby zajišťované „ředitelstvím“. Jistou potíží je oborová strnulost a konservatismus většiny lékařů, kteří jak tvrdí jsou tu od toho aby léčili a ne aby se starali o jiné záležitosti. To je sice pravda, ale těžko pochopitelná v okamžiku, kdy tento přístup ohrožuje samotnou existenci kliniky a tím i existenci jich samotných. O to více vyniká snažení jednotlivců, kteří se pokoušejí udržet dobrou úroveň kliniky bez ohledu na čas a osobní výhody. Jejich snahu často znehodnocuje jejich nezkušenost v podnikání, neznalost alespoň elementární ekonomiky a někdy i nemístná důvěřivost hraničící až s naivitou.

V tomto směru ani služby ze strany ředitelství nedosahují úrovně, řekněme srovnatelně velkého výrobního podniku. Finanční politika je pojmem takřka neznámým.

Celá oblast financování spočívá zjednodušeně řečeno na sečtení požadavků na jedné straně a rozdělování disponibilních peněz na straně druhé. Vynakládání finančních prostředků silně připomíná metodu „zamazávání dírek“. O efektivnosti jejich vynakládání existují značné pochybnosti.

K tomu je nutno připočíst dosti zaběhanou praxi některých lékařů, kteří v nemocnici paralelně provozují soukromou praxi. Používání ordinace i přístrojového vybavení nemocnice se zřejmě toleruje. Požadování plateb v hotovosti od pacientů na „mimořádné výdaje“ není nic neobvyklého. Neobvyklé není ani to, že placení je požadováno velmi trapnou formou a bez dokladu (účetky). O tom jak dotyčný lékař provádí zdanění příjmu si lze myslet cokoliv. Přísně vzato se jedná o „tunelování“ kliniky v malém. Tunelování celé nemocnice je samozřejmě jiná záležitost, podrobnosti na veřejnost zatím nepronikly.

Pro řadu lékařů byla podobná situace trvale neudržitelná a postupně z kliniky odešli. Podle vyjádření některých z nich nebyl by problém ani tak v nedostatku peněz, ale v konzervativním postoji některých vlivných osob v nemocnici, kteří si doslova „podřezávají větev na které sedí“. Podrobnější rozbor by si vyžádalo postavení středního zdravotnického personálu (sester).

### 4.3. Nestátní zdravotní zařízení

V následující kapitole bude popsáno několik nestátních zařízení různé velikosti a typu. Prvním zdravotním zařízením je „Centrum zdraví“.

#### 4.3.1. Soukromá klinika „Centrum zdraví“

Zdravotní zařízení „Centrum zdraví“ je soukromá klinika s lůžkovou částí a rozsáhlým servisem pro klienty. Klinika byla založena ve spolupráci s významným zahraničním zdravotním centrem jako soukromá klinika s nadstandardními zdravotnickými službami, špičkovou zdravotní technikou a současně jako školící pracoviště jedné z fakultních nemocnic.

Exkluzivní budova kliniky byla rekonstruována přímo ve středu města a otevřena v roce 1993. Nyní patří k jedné z nejmodernějších klinik, je plně automatizována, řízená centrálním počítačem. Laboratoře, ordinace specialistů, lůžková část, diagnostické oddělení, fyzioterapeutické oddělení a operační sály jsou vybaveny nejmodernější lékařskou technikou a odpovídají nejvyšším parametrům. Původ zdravotnické techniky a léčebných metod lze odvodit od kosmického výzkumného programu Spojených států. Tvrzení, že některá technika je v naší zdravotní praxi unikátní není propagačním sloganem.

Aby se klienti cítili co nejlépe, jsou jim k dispozici luxusně vybavené pokoje na úrovni pětihvězdičkového hotelu. Počet lůžek je od 20 do 25 podle potřeby. Samozřejmostí jsou živé květiny, čerstvé ovoce, značkový porcelán. V přízemí budovy je klimatizovaný parking. O některých zvláštěnostech kliniky bude pohovořeno později.

Veškerý personál, který se o klienta stará, je vybírán se zvláštní pečlivostí a prochází náročným školením. Lékaři pracující v týmu jsou odborníci s praxí v zahraničí. Na klinice dále působí specialisté ze zahraničí i vybraní naši odborníci z různých fakult a vědeckovýzkumných pracovišť. I pro práci lékařů jsou uplatňovány poznatky a postupy, vyvinuté v lékařské části kosmického výzkumu.

Dříve než bude podrobněji popsáno zdravotní zaměření kliniky, je třeba se zmínit o organizačním uspořádání. Klinika „Centrum zdraví“ je společností s ručením omezeným, i když její základní jmění dosahuje mnohamiliónové hodnoty. Jen budova v centru města má hodnotu přes 80 milionů korun. Ve stálém stavu je 84 pracovníků, řada činností je zajišťována smluvně, včetně specializovaných lékařských. Ve zvláštních případech je možno povolát i specialistu ze zahraničí, do jisté míry záleží na volbě a „peněžence“ klienta. Vedle toho klinika spolupracuje s fakultní nemocnicí, pro kterou slouží jako výzkumná a školící základna.

Ke speciálním vybavením kliniky patří laserová technika. „Laserový nůž“ není pro veřejnost neznámou věcí, ale k využití a v daném provedení je v ČR údajně unikátní. Třeba dodat, že cena za jeho využití také. I ostatní vybavení je na vysoké úrovni. Za zmínku snad stojí speciální masážní vana v ceně srovnatelné s luxusním vozem Mercedes.

Dalo by se očekávat, že bude velký zájem o práci na klinice. To plně platí pro kvalifikované lékaře. Mezi středním zdravotním personálem už takový zájem není. Podle vyjádření manažera je celkem dosti obtížné sehnat plně kvalifikované sestry, i když ohodnocení je asi 2,5 krát vyšší než ve státní nemocnici. Pracovní nasazení a požadavky na spolehlivost jsou velmi vysoké a tak je celkem překvapující, že zdravotní sestry se rekrutují převážně ze střední věkové skupiny a nikoliv z mladších pracovnic. Mladším sestrám připadá časové vytížení i pracovní zatížení příliš vysoké. Pro starší kolegyně jsou největším problémem jazykové znalosti.

Klinika byla od počátku založena s rozhodující účastí cizího kapitálu. Vrcholným orgánem je Valná hromada, která je ovšem spíše jen formálním orgánem (viz obr. č. 3). V čele kliniky z hlediska koncepčního a rozvojového je „Vedení společnosti“ složené vzhledem ke statutu s.r.o. z jednatelů společnosti (tj. zástupců majitelů). Technický a hospodářský provoz, i běžný chod kliniky zajišťuje „Výkonný manažer“ (ředitel), který má ekonomické vzdělání a zásadně nezasahuje do zdravotních a léčebných procesů. Odborné vedení vykonává „Odborný manažer“ (v našem běžném pojetí primář), který odpovídá za léčebný proces a spolupracuje s týmy odborných lékařů.

Podle oficiálního rozdělení ve zveřejněném popisu kliniky má klinika tato oddělení:

- interní
- lůžkové včetně jednotky intenzivní péče
- gynekologické
- estetické medicíny
- fyzioterapeutické
- poruch pohybového aparátu
- geografické medicíny

- plastické a funkční medicíny
- preventivního lékařství a regenerace organismu.

Propojení mezi odděleními přes centrální počítač je velmi pružné. Jednou z významných zdravotních péčí je „komplexní screening“. Komplexní screening se liší od běžných preventivních prohlídek především specifickou sestavou v jednom okamžiku prováděných vyšetření a diagnostickou efektivností.

Ve většině případů klient nepřichází na konkrétní oddělení, ale s určitými konkrétními potížemi. Jeho přijetí začíná velmi často „malým screeningem“. S výsledkem klienta seznámí přijímající lékař a navrhne další postup léčení. Výjimkou je přijetí na stomatologii, péči o pleť a vlasy.

Technické úrovni odpovídají i příslušné služby. Lůžková část má podobu hotelových pokojů (jednolůžkové až apartmá). s veškerým možným komfortem a s úpravou pro nemocniční použití. K profesnímu vybavení lékařů, sester i obsluhujícího personálu patří i schopnost hovořit s klientem cizím jazykem (německy, anglicky, rusky, ale na přání i jinak).

Jednou ze zásad kliniky je, že „pobyt v nemocnici má být příjemný, nepříjemnosti jen co je nezbytně nutné“. K samozřejmostem patří, že pacient může bydlet s příbuzným, osobním tajemníkem nebo třeba bodygardem. Jinak ovšem léčebný režim je velmi přísný a pacient v tomto smyslu musí uzavřít s klinikou dohodu. Pokud to zdravotní stav pacienta dovoluje, může využít kulturních příležitostí, které Praha nabízí, např., prohlídku pamětihodností v doprovodu pečovatelky.

Jen z tohoto letního popisu služeb je zřejmé, na kolik se vymykají běžnému standartu. Větší náklady spojené s pobytem i všechny lékařské procedury si klient musí hradit ze svého. Pro představu cena za pobyt se pohybuje od 2500 do 6000 Kč za den. Léčebné zákroky se pohybují od několika set do několika desítek tisíc korun. Operace stojí průměrně kolem 50 tisíc korun, zákrok může také dosáhnout sumy až půl milionu korun. Komplexní screening stojí přibližně dvacet tisíc. Komplikovaná extrakce zubu kolem 5 tisíc Kč, ale je opravdu bezbolestná. Při první návštěvě klient za registraci (zapsání osobních dat do počítače v recepci) zaplatí 1200 Kč. „Paušál“ je jednoduchou obranou kliniky proti nežádoucím nebo spíše nesolventním klientům.

Cenám za služby odpovídá i klientela kliniky: velmi bohatí lidé, politici, top management, ředitelé bank. Významné místo zaujímají metody zjišťování příčin únavových syndromů podnikatelů, politiků, umělců a dalších exponovaných osob s mimořádným pracovním vytížením.

Pro některé slouží klinika jako „rodinný lékař“. Má-li zde platit přísloví „pro horních deset tisíc“, pak pro kliniku platí spíše „pro horních pět tisíc“ lidí v naší republice. Značně velká část klientů přijíždí ze zahraničí, zejména z okolních německy mluvících zemí. Značná je i klientela ze zemí bývalého Sov. svazu. Důvody jsou různé: mimořádná kvalita některých léčebných úkonů, spojení s příjemným pobytem v Praze atd. V neposlední řadě je to i možnost zachování inkognita, což přivítají některé doma známější osobnosti, případně ženy a klienti trpící civilizačními chorobami, jako je obezita nebo přílišné holdování alkoholu. Svoji roli hrají i peníze, a to úhrnná suma za celé léčení. I když položka za vlastní pobyt na klinice je na evropské úrovni, na příklad cesta z Mnichova do Prahy vyjde méně než za oceán.

Z uvedeného je patrné, že nedílnou součástí řízení kliniky je marketing a obchodní politika. Získávání vhodných klientů doma i v zahraničí patří k rutinním pracím manažera, včetně přiměřené propagace a reklamy. V tomto směru se klinika poněkud blíží podnikům lázeňství nebo pohostinství. O to více, že má i podobné problémy - nedostatečné využití kapacity a úvěrovou zadluženost vůči bance.

Drahá přístrojová technika pořízená na úvěr, resp. na leasing je značným finančním břemenem. Z kapacitního hlediska je výhodné, pokud zařízení je v provozu a plně využíváno. Úkolem managementu je najít kompromisní řešení, neboť základní koncepcí „Centra“ je poskytování komplexních služeb. Z tohoto důvodu nevytěžuje zařízení tím, že by je pronajímala jiným klinikám nebo lékařům. Naopak využívá služeb externistů pro speciální úkony, které přístroje jsou schopné poskytnout a pro které je nezbytné speciální vyškolení. Výsledkem je značná marketingová činnost, směřující k vyhledávání nových klientů doma i v zahraničí. a dále i pružnější cenová politika. Snížením cen některých úkonů se klinika snaží přilákat novou domácí klientelu, řekněme ze středních vrstev obyvatelstva.

Úvěrové zatížení kliniky je značné. Úvěry jsou jistěny hodnotou nemovitosti a zařízení. Vzhledem k ceně pozemku a specializovaném použití přístrojů jsou obtížně prodejné a tudíž je banka odkázána na splácení úvěru. Na druhou stranu je silně motivována na prosperitě centra.

#### **4.3.2. Soukromá zubní ordinace**

Soukromá stomatologická „ordinace“ vznikla celkem přirozeným rozpadem a následnou privatizací stomatologické kliniky. Ze tří ordinací vznikly dvě samostatné - později soukromé. Třetí ordinaci nějaký čas provozoval lékař v penzijním věku a po několika letech odešel do důchodu.

Přechod na soukromou ordinaci byl z počátku velmi formální a pacienti nezaznamenali žádnou změnu. Vzhledem k tomu, že ordinace se nachází v budově polikliniky ještě s několika dalšími ordinací, existovala za dřívějšího systému řízení funkce vedoucího polikliniky, kterou zastávala shodou okolností nynější majitelka „ordinace“. Tuto funkci, nebo lépe řečeno povinnost zastává stále, protože řada činností se vykonává pro celou polikliniku - odvoz prádla, sběr vzorků do laboratoře, údržba a drobné opravy, je třeba někdo, kdo se o tyto služby formálně stará. I když každý z lékařů (i ostatních ordinací) „pracuje na svém“, určitá spolupráce je v tomto smyslu nezbytná.

Spádová oblast je poměrně nevelká. Původně zahrnoval část jednoho sídliště, rozděleného striktně podle ulic. Toto rozdělení se již dávno nedodrzuje a v podstatě se ani nedodržovalo před rokem 1989. „Ordinace“ si vytvořila poměrně širokou klientelu a celkem úspěšně se pokoušela o roli „rodinného“ zubaře. K poměrně početné klientele přispěla i ta okolnost, že v ostatních dvou ordinacích docházelo k poměrně častým změnám v obsazení. Přispělo k tomu i ne zcela dobrá profesní „pověst“ některých z lékařů, která speciálně u zubních lékařů bývá dosti podstatná a dokáže silně ovlivnit „veřejné mínění“ obyvatel. Ne nepodstatným faktorem může být i to, že majitelka ordinace je již dlouhou dobu obyvatelkou sídliště a tak vlastně sousedkou pro mnoho



klientů. I když je velmi energické povahy, zvláště se staršími obyvateli jedná přátelsky až familiárně.

Poměrně početnou skupinou jsou pracovníci okolních podniků a firem, které mají s „ordinací“ smlouvu o zdravotní péči pro zaměstnance. K ni se řadí i skupina zahraničních dělníků a dělnic s legálním pobytem a pracovním povolením. Vesměs se jedná o akutní případy v rámci ambulantní péče.

Původní schéma ordinace bylo velmi prosté - jeden ošetřující lékař + sestra. Od roku 1996 (po odchodu třetího lékaře do důchodu) se soukromá ordinace rozšířila i o tuto ordinaci. Nyní se celá ordinace skládá ze dvou lékařů (jedna je majitelka a vedoucí) a dvou sester. K ordinaci patří i malá laboratoř, kterou obě ordinace využívají společně.

„Ordinace“ provozuje běžnou stomatologickou péči, bez protetik a větších chirurgických zásahů. Je velmi moderně zařízena, ale vzhledem k převládající klientele, nejsou k dispozici dražší materiály a nadstandardní péče. V „ordinaci“ se využívá počítač k evidenci pacientů, zdravotnických materiálů a některých předpisů.

Po vzniku zdravotních pojišťoven, měla ordinace uzavřené smlouvy s celkem osmi pojišťovnami. Později po špatných platebních zkušenostech, se jejich počet silně zredukoval. Některé pojišťovny zasílaly platby až s půlročním odstupem a některé dluží do dnes. V současné době má „ordinace“ uzavřené smlouvy jen s třemi pojišťovnami.

Procedury za hotové, tj. takové, které nejsou hrazeny pojišťovnou jsou po vzájemné dohodě s pacientem, hrazeny složenkou. Vzhledem k sousedské atmosféře, nemá ordinace s placením valných potíží. Faktem je, že běžně účtované položky jsou stovkového řádu.

Celkové náklady na privatizaci, modernizaci a zavedení ordinace se pohybovaly mezi jedním až dvěma miliony Kč. Koupě byla kryta úvěrem u banky další náklady byly hrazeny ze soukromých peněz majitelky. Jedna ordinace vynášela od 70 do 90 tisíc korun za měsíc. Po rozšíření na dvě ordinace jsou výnosy zhruba dvojnásobné. Koupě byla hrazena převedením úvěru. Náklady na provoz se skládají z více než 60% ze splátky úvěru, asi dvacet procent činí vlastní provozní výdaje, ostatní jsou mzdy. Zatím „ordinace“ nevykázala zisk.

„Ordinaci“ lze hodnotit jako dobře zavedenou zubní ordinaci v okrajové části hlavního města s relativně ne příliš majetným obyvatelstvem. „Ordinace“ není vyloženě zaměřena na nadstandardní klientelu a procedury. Devadesát procent případů jsou hrazeny prostřednictvím pojišťovny. Dobrá prosperita „ordinace“ je založena zručnosti lékaře a dobré pověsti mezi obyvateli, kde bydlí i působí již řadu let. Na závěr drobná epizoda, která dokresluje postavení a dobrou profesní pověst „ordinace“. V osmdesátých letech, měla lékařka menší kádrové problémy, které vyřešila vstupem do tehdy jediné politické strany. Jinak se politicky nijak neprojevovala. Po roce 1989 se objevily hlasy, žádající její odchod z ideologických důvodů. Vzhledem k široké podpoře mezi obyvateli zůstala a patří k nejlépe prosperující zubní ordinaci v okolí.

### 4.3.3. Soukromá ordinace „interna“

Dalším příkladem nestátního zdravotnického zařízení je soukromá interní ordinace. Jejím majitelem a provozovatelem je MUDr. I., bývalý pracovník fakultní nemocnice. Do roku 1996 působil na jedné z klinik fakultní nemocnice, blíže popsané ve kapitole „klinika“. I když působil na jiné klinice, poměry a postoje lékařů se plně vztahují i na tento případ. Dalo by se říci, že některé prohřešky proti řízení kliniky byly ještě markantnější.

MUDr. I. pracoval na klinice od svého absolutoria zhruba dvacet let. Mnoho let byl asistentem lékařské fakulty. V roce 1995 využil možnosti zahraničního pobytu a strávil několik měsíců ve Spojených státech, z větší části jako stážista v nemocnici. V posledních třech letech provozoval „polosoukromou“ praxi, zhruba v intencích, jako většina lékařů na této klinice.

Po několika pokusech si otevřel vlastní ordinaci. Předchozí neúspěchy byly způsobeny nezkušeností a dá se říci mimořádnou neobratností doktora I. v administrativních otázkách. Po pokusu o získání menšího úvěru od banky, který nevyšel, vyřešil MUDr. I. profinancování zřízení kliniky soukromou půjčkou od příbuzného, který již delší dobu žije v zahraničí. Půjčka činí zhruba 40 tis. DM a byla vynaložena na nákup zdravotnických přístrojů a zařízení, vesměs ze zahraničí.

Ordinace je umístěna ve vlastním rodinném domku ve velmi známém rekreačním centru poblíž hlavního města. Pro ordinaci byly upraveny dvě místnosti v přízemí na čekárnu a vlastní ordinaci. Ordinace funguje bez sestry, vzkazy je možno nechávat na záznamníku. Kromě toho má doktor I. mobilní telefon, ale k pracovním účelům jej využívá jen zřídka. Podle prvotních záměrů, měla ordinace oslovit majetnější klientelu v okolí. Snahou bylo vytvořit pozici „rodinného lékaře“ pro menší počet rodin z místa bydliště a okolí. Tyto služby byly plánovány jako „lékař k dosažení 24 hodin denně“.

Do jaké míry se tyto představy vyplnily lze usuzovat z toho, že v roce 1997 uzavřela ordinace smlouvu s místním obecním úřadem o zabezpečování zdravotních služeb v některých zařízeních provozovaných obcí. Zejména se jednalo o tyto služby: lékařská služba první pomoci, posudková činnost a vyjádření odborných stanovisek, včetně posudky pro odvozy branců a dále provedení zdravotních výkonů nehrazených ze všeobecného zdravotního pojištění.

Ordinace ambulantní službu zásadně nevykonává, tj. klient se musí předem ohlásit. Vyjma poskytnutí první pomoci, vázané lékařskou přísahou, ordinace naléhavé případy vyřizuje jen pro své trvalé klienty.

I když náklady na provoz „interní“ ordinace jsou relativně malé (vlastní dům), provozní investice na záběh ordinace nebyla dosud splacena. Smlouva s OÚ přinesla poměrně jistý příjem kolem 140 tis. Kč za rok. Jak je dohodnut splátkový kalendář na půjčku je čistě soukromou záležitostí a je otázka do jaké míry se shoduje s položkami vykazovanými v účetnictví. Ordinace nevykazuje zisk. Hrubý osobní příjem lékaře je asi 20 až 25 tisíc za měsíc.

Ordinaci nelze hodnotit jako příliš úspěšnou. Otázkou je do jaké míry výsledek odpovídá ambicím doktora I. Podle jeho vlastního vyjádření si více cení větší volnost než celkový příjem, který je zhruba stejný, jako jeho celkový příjem před odchodem z kliniky. Volností myslí i možnost určitého výběru pacientů. Ordinace nemá uzavřenou

smlouvu s žádnou zdravotní pojišťovnou a veškeré náklady si pacient musí hradit sám. Uzavření smlouvy s OÚ v minulých letech je zřejmě vynuceným kompromisem. Účetnictví se vede sám, včetně daňového přiznání. Pro dokreslení je možné uvést i anonymní udání na doktora I. pro údajný pokus o daňový únik. Nepříjemnost si zavínil nejspíše tím, že pro několik klientů vykonával zdravotní služby jako „protislužbu“.

Od roku 1996, kdy MUDr. I. interní ordinaci s elánem zakládal, jeho nadšení pro podnikání ztlačilo opadlo a zařadil se do skupiny lékařů, kteří nešetří kritikou na adresu našeho zdravotnictví, jmenovitě ministerstva zdravotnictví, které je nyní v rukou politické strany s níž Dr. I. sympatizuje.

#### 4.3.4. Praktický lékař

Poslední příklad nestátního zdravotnického zařízení je soukromá ordinace „Praktického lékaře“ - MUDr. L. Pro výstižnější označení by se hodil název „venkovský obvodní lékař“. Venkovský proto, že je z maloměsta dosti vzdáleného od Prahy a obvodní proto, že „obvodák“ přetrvává v podvědomí lidí, i když současný název je jiný.

Ordinace praktického lékaře je v okresním městě v zemědělské oblasti. Po změnách roku 1989 je toto označení pro oblast výstižnější, protože dřívější vojenská posádka a přidružený průmysl patří minulosti.

Do roku 1990 MUDr. L. vedl okresní nemocnici ve stejném městě. Z politických důvodů se „dobrovolně“ vzdal funkce ředitele a pracoval dále v nemocnici jako řadový lékař. Privatizace v letech 1991 až 1992, podle slov Dr.L. „dobrovolně povinná“, jej nezastihla nepřipraveného a na rozdíl od některých jeho kolegů se rychle privatizoval. Privatizace spočívala v tom, že podal žádost s doložením praxe a atestace praktického lékaře a dále doklad o vybavení ordinace. Ta se nalézala v prostorech okresní nemocnice. Místnosti byly pronajaty za symbolickou cenu a rovněž tak potřebný inventář a základní zdravotnické vybavení. Při administrativním vybavování privatizace určitou úlohu sehrála Lékařská komora, zejména v ověření atestací a praxe.

Samostatnou kapitolou privatizace okresního zdravotnictví se stali ti lékaři, kteří se nechtěli nebo z nějakých důvodů nemohli privatizovat. Pokud postupně neodešli do důchodu, přežívají nadále v nemocnici, někteří v nepříliš optimálních podmínkách. Bez ohledu na jejich odbornost se dá lakonicky konstatovat, že prostě nenalezli svoje „místo na slunci“ našeho zdravotnictví. Nemocnice je provozována jako neziskové zdravotnické zařízení s účastí městského zastupitelstva.

Dnes se ordinace MUDr. L. nachází ve stejných místnostech jako na počátku jeho soukromé praxe a „de facto“ ve stejné ordinaci, kde byl od doby, než přestal řídit nemocnici. Ordinace je v přízemí nemocnice a sestává z vlastní ordinace lékaře, přilehlé místnosti sestry a čekárny pro pacienty. Veškeré zařízení je již v soukromém vlastnictví, místnosti jsou pronajímány za smluvní cenu, která nedosahuje tržní ceny pronájmu ve městě.

Základním problémem většiny začínajících praktických lékařů v podmínkách maloměsta byl nedostatek volných finančních prostředků na vybavení ordinace. Pro banky nebyli praktičtí lékaři zajímavými klienty a úvěry jim většinou neposkytovaly. V

tomto směru se leccos obrátilo k lepšímu, protože dle vyjádření doktora L., banky již na praktické lékaře nahlízejí jinak. Problémem zůstává jak úvěr splácet. Na příklad pořízení přístroje „sonograf“ obnáší 1,2 mil. Kč. V dobře zavedené praxi je teoreticky schopen praktický lékař úvěr splatit za tři až čtyři roky. Teoreticky proto, že aby mohl přístroj dobře používat, měl by absolvovat školení, které vyžaduje zhruba půl roku. Po tuto dobu bude lékař schopen zajistit jen minimální příjem. Dále nesmí být nemocen, mít dovolenou, nepředvídané výdaje atd. Tím se stává vybavení přístrojem v podobné ceně pro běžného lékaře nedostupné.

Dalším problémem se kterým se praktický lékař setkal byly pojišťovny. Z počátku jich bylo mnoho a problémy s placením začaly poměrně brzy. Některé pojišťovny dluží dodnes desetitisícové sumy, což pro nepříliš zavedenou praxi v odlehleém místě může být položka, která lékaři velmi komplikuje život. Nyní má doktor L. uzavřeny smlouvy se šesti pojišťovnami, z nichž asi polovina je regionálního charakteru.

Pro odborníka neznalého zdravotnickou ekonomiku je systém proplácení léčebných úkonů pojišťovnou dosti neobvyklý (co o něm ví běžný pacient?). Původně byl zaveden systém účtování léčebných úkonů, tedy vlastně za výkon. V roce 1996 se systém změnil na tzv. kapitaci, to jest účtování „za hlavu“. Sazba za základní návštěvu pacienta je 60 bodů, tj. podle současné ceny 45,- Kč. Stupnice sazeb je odstupňována podle věku pacienta: bazický věk je 19 let (koeficient = 1), skupina „nejzdravějších“ pacientů ve věku 20-24 let (koeficient = 0,9), nejstarší pacienti mají koeficient 2,4. Na příklad osmdesátiletý pacient „vydá“ zhruba za tři mladé pacienty.

Podobný systém platí i pro dětské lékaře. Stomatologové mají systém poněkud odlišný (z hlediska praktického lékaře pro stomatology lepší).

Průměrný praktický lékař zvládne 1500 až 1700 pacientů, špičkový lékař více. Vedle základních plateb od pojišťovny může pobírat praktický lékař příplatky za preventivní prohlídky, služby, spec. úkony ap.. Při využívání služeb specializovaných pracovišť např. laboratoře, se vyúčtování provádí přes pojišťovnu a nikoliv mezi lékařem a laboratoří. Návrh na racionálnější způsob fakturování jako kooperace mezi sebou existoval, ale zatím nebyl realizován. Ostatní náklady hradí ordinace z vlastních prostředků.

Rozpočet provozu průměrné ordinace praktického lékaře s počtem pacientů kolem 1500 je následující:

#### **Příjem za měsíc**

základní příjem z pacientů	45 000,- Kč
další příjem z lékařské praxe	5 000,- Kč

#### **Výdaje za měsíc**

pronájem ordinace	6 000,- Kč
plat sestry	10 000,- Kč
vedení účetnictví	2 500,- Kč
zdravotnický materiál	20 000,- Kč/rok
splátky úvěru a leasing	150 - 170 000,- Kč/rok

Doktor L. patří ke špičkovým lékařům. Počet jeho pacientů se pohybuje kolem dvou a půl tisíce. Vedle původní ordinace si otevřel další soukromou ordinaci ve větší obci. Ordinace je provozována s účastí obecního zastupitelstva. Doktor L. dojíždí pravidelně dvakrát v týdnu, stále je přítomná sestra. V ordinaci se střídá s dalším lékařem. V obci byla i výdejna léků (výdej léků bez doplácení). Podle současných předpisů je třeba k jejímu provozování licence a tak byla zrušena.

Vedle běžného vybavení ordinace používá mobilní telefon a zahraniční vůz na leasing. Sestra má povinnost úklidu ordinace. Příjem před zdaněním Dr. L. se pohybuje kolem 60 tis. Kč za měsíc.

MUDr. L. je teoreticky dobře vybaven, má více než dvacet let odborné lékařské praxe, manažerské zkušenosti a hlavně schopnosti. Pracuje a žije naplno. K dokreslení jeho osobnosti je třeba dodat, že je aktivním muzikantem.

Bylo celkem logické se Dr. L. zeptat: „**Co si myslíte o našem zdravotnictví?**“. Odpověď: lze zaznamenat určitý pokrok v posledních letech, ale to je pokrok v zavádění nové lékařské techniky a ne ve zdravotním systému, v novém racionálním a rentabilním využívání této techniky. To není pokrok v péči o pacienta, v péči o zdraví. To je o něčem jiném.

V poválečných letech u nás existovalo centrální řízení zdravotnictví, které zavedlo určitou zdravotní prevenci do každé nemocnice, do poslední vesnice. Nesporným úspěchem tohoto systému byla likvidace některých nemocí, jako je TBC, obrna a neštovice. To byl rozhodně úspěch zdravotnického systému. Výsledkem bylo prodloužení věku občanů zhruba o 6 až 10 let. Není neznámou věcí, že náš systém centrálního zdravotnictví nešel pozornosti odborníků z jiných zemí a byl z tohoto hlediska pečlivě studován. Naše zkušenosti se promítly do koncepcí zcela jiných zdravotních systémů, zejména v pojetí centrálně řízených metod k vymýcení nakažlivých chorob. Je rovněž zřejmé, že naše výsledky a poznatky se odrazily při pozdějším koncipování zdravotnických programů, jako byl např. Program cévních nemocí, onkologický, Program péče o ženu a dítě aj.

Zhruba od roku 1961 nastalo období určité stagnace a po roce 1965 se věk začal zkracovat a současně se začalo projevovat zhoršování životního prostředí, na které zdravotní systém neodpověděl adekvátními prostředky. Mimo jiné proto, že problém byl ideologizován. To ovšem nebyl nedostatek zdravotního systému, ale problém v něčem jiném. Alespoň jeden příklad: v oblasti Jižních Čech byl statisticky prokázán větší výskyt novotvarů, než na severu Čech. Závěr: v Severních Čechách není špatné životní prostředí a populace není ohrožena. Důvod byl jiný. Vlivem poválečné migrace obyvatel byla v Severních Čechách odolnější skupina obyvatel než ve „zdravých“ Jižních Čechách. Potíže na severu se začaly projevovat opožděně, vlastně přeneseně až v dalších generacích obyvatel.

#### Otázka: **Co chybí našemu zdravotnictví?**

Koncepce a peníze. To první je daleko horší, protože na nedostatek peněz si lékaři stěžují i v zemích, kde získávají peněz rozhodně více. Měřeno podílem na HDP na příklad v USA.

Nedostatečná koncepce v našem zdravotnictví začíná být citelná a stojí hodně peněz a co je horší, i zdraví pacienta.

Nejvýznamnějším prohřeškem z hlediska koncepce je špatná nebo dokonce žádná kontrola. Kontrola odborná i finanční.

Funkcí odborné kontroly je zaručit určitou úroveň léčení na všech stupních a úrovních zdravotnictví. V tom je třeba vidět základní a nezastupitelnou funkci státu, který ji ovšem nevykonává. Žádné jiné organizace nemohou tuto funkci suplovat. Jejich poslání je jiné.

K otázce nedostatku peněz je třeba říci, že ani nelze dost dobře posoudit, zda-li jich je z hlediska celkově vynakládané sumy málo nebo hodně. Problém je v tom, že finanční prostředky jsou neefektivně vynakládány, rozměňovány a někdy vyložené „prošustrovány“. V konečném resumé to ale opět souvisí s nedostatečnou koncepcí celého zdravotnictví. Na dokreslení jeden příklad: převoz pacientů. Dříve byl řízen přes dispečink. Ten byl zrušen a po republice cestují nevyužité sanitky, protože je nikdo nekoordinuje - zaplatí to pojišťovna.

V tomto směru existuje dosti rozdílný pohled „z Prahy a z venkova“. Hlavní město má svoje specifika, která může prosazovat daleko důraznějšími prostředky, než rozptýlení praktičtí lékaři na venkově. Konkrétně se mluví na příklad o loby „ambulantních lékařů“, která se týká zejména hlavního města a snad ještě dvou tří velkých měst.

Na dokreslení několik příkladů, snad jen postřehů ze života.

Honba za „body“ může vést a také vede lékaře k různým praktikám. Mladý „zručný“ chirurg, pokud má majetné rodiče nebo jiné finanční zdroje si opatří dnes trochu módní laser a začne jej používat. Bez školení a praxe, jednoduše se učí na pacientech. Pokud je úkon hrazen pojišťovnou, tak se ještě hojí na pojišťovně. Pacient obchází různé specialisty a i když úkon není nezbytný, je mu doporučován. A všechno se hradí z pojištění.

Zdravotní programy nejsou dnes dostatečně řízeny, opět dochází k finančním ztrátám, protože finanční toky nejsou dostatečně směřovány a kontrolovány. Dnes by nám mohly jako příklad posloužit programy z jiných zemí, kde fungují i ve zcela odlišných sociálních podmínkách, např. program „Žena a dítě“ ve Spojených státech.

Dříve existoval obor „sociální lékařství a organizace zdravotnictví“. Dnes se tím nikdo nezabývá.

Neexistuje dostatečná zdravotní politika v regionech. Ta má svoje specifika a od nich je třeba odvozovat soběstačnost spádových oblastí. Jinak dochází ke zbytečným nákupům techniky, která není dostatečně využívána a navíc rychle morálně zastarává.

**Další otázka: Jak se díváte na funkci praktického lékaře?**

Funkce praktického lékaře, zejména tady na venku, je prvotní. Bez něho to nejde. Musí mít dostatečnou pravomoc vyváženou odpovědností za svá rozhodnutí. Na druhé straně musí mít oporu v systému, tak aby se mohl při svém rozhodování opřít a také musí v systému existovat kontrolní mechanismus.

Je ovšem třeba vidět, že zdraví je multifaktorový činitel a tak je třeba k němu přistupovat. Všeobecně je možné rozlišit alespoň dva faktory: medicínu a pacienta. Ten první faktor je všeobecně známý a také neustále kritizovaný. Ten druhý faktor zatím u nás je mimo pozornost. V tomto smyslu velmi zaostáváme za jinými vyspělými zeměmi. Participace pacienta je nezbytná. Občan, jako potenciální pacient musí o své

zdraví dbát sám a musí proto být odborně veden a finančně motivován. Jinak to nejde a nepůjde ani u nás.

Na konec otázka, která se objevuje stále častěji: **Je naše zdravotnictví v krizi?**

Není, ale pokud se nezmění alespoň část nedostatků o kterých byla řeč, tak se může do krize snadno dostat.

#### 4.4. Závěr

Na závěr je třeba uvést několik poznámek o tom, co nebylo řečeno při pojednání o konkrétních nemocnicích, klinikách a ordinacích, ale co tam určitě patří. Je i vhodné položit si některé, pro zdravotnictví dosti důležité, otázky. Co je pro zdravotnictví specifické a co není, co je prioritní a co ne?

Zdravotnictví se zabývá organizací zdravotní péče ve veřejném zájmu, z veřejných prostředků a solidárně. I když je zdraví bezpochyby i soukromou záležitostí, je účelné organizovat péči o něj společně prostřednictvím státních institucí pod veřejnou kontrolou zprostředkovanou samosprávou a občanskými sdruženími.

Zatímco podle průzkumů veřejného mínění je většina občanů trvale spokojena s úrovní zdravotní péče v České republice a považuje ji za kvalitnější ve srovnání s obdobím před listopadem 1989, celkově je stav resortu zdravotnictví považován za krizový.

Krizový je i podle většiny lékařů a podle jejich mínění problémem číslo jedna našeho zdravotnictví je nedostatek peněz. Podle názoru některých politiků je to pro změnu nižší úroveň zdravotnictví, která pokulhává za vyspělými státy. Neduhy by se měly řešit privatizací zdravotních zařízení. To ovšem není všelék a jak se zdá v případě našich velkých nemocnic a poliklinik spíše cesta k horšímu než k lepšímu výsledku. Často nastolovanou otázkou i mezi obyvateli je, zda-li těch peněz je opravdu tak málo a kam vlastně ve zdravotnictví jdou. Již před dvaceti lety si tuto otázku položili ve Francii a došli k pozoruhodnému závěru: zdravotnictví - konkrétně francouzské - je „černá díra“ do které teče tím více peněz, čím více se jich tam přivádí.

Rekapitulace výsledků zdravotnictví včetně pojištění v ČR je srovnatelná s vývojem obdobných systémů ve vyspělých evropských státech. Potvrzují to i ukazatele zdravotního stavu české populace, které se zlepšují. Z toho vyplývá, že smysluplná reforma by měla směřovat k doplnění chybějících institucí do systému, který jinak dobře funguje. Jde především o institucionalizaci lékařů a zavedení mechanismů pro plánování potřeb zdravotních služeb s postupnou redukcí jejich nabídky. Nutné je rovněž nové vymezení povinnosti zřizovatelů zdravotnických zařízení, územní správy a pojišťoven a současně upravit práva občanů v souladu s veřejným právem. Příprava právního prostředí pro zavedení těchto mechanismů není jednorázová akce, ale záležitost na několik let.

V evropských zemích tvoří páteř zdravotnických systémů veřejné nemocnice, které většinou mají spádovou povinnost a na jejich provozování se nedají vydělávat peníze. Soukromá jsou obvykle jen specializovaná sanatoria, poskytující vybrané služby majetným klientům. V sousedním Německu jsou většinou nemocnice veřejné - státní,

zemské nebo obecní. Ve Francii převažují veřejné nemocnice hospodařící jako neziskové organizace.

U nás prakticky všechny soukromé nemocnice mají existenční problémy a není náhodou, že v roce 1997 vyplácely průměrnou mzdu 9428 Kč měsíčně proti 10 608 korunám průměrné mzdy v nemocnicích, patřících do rozpočtové sféry. Ještě horší ohodnocení má střední zdravotnický personál (sestry). Privatizace nepostihla jen zaměstnance, kteří dostávají třeba jen část své mzdy, ale také soukromé ambulantní lékaře na poliklinikách. V některých případech je noví majitelé doslova vyhnali vysokými nájmy. Rozpad poliklinik zhoršil dostupnost lékařské péče a byl rozhodně krokem zpět proti světovému trendu, kterým je sdružování soukromých lékařů pod společnou střechu.

Pro zdravotnictví ČR jsou typické neustálé změny pravidel uprostřed hry. V první fázi se prosazovala privatizace nemocnic. Pod vlivem těchto tlaků, někteří lékaři ze strachu o práci, zakládali různé soukromé společnosti a tvořili privatizační projekty, aby tak zabránili prodeji a případnému zrušení nemocnice. V další etapě byla zavedena tzv. výběrová řízení, jejichž záměrem bylo snížit počet lůžek v nemocnicích zhruba na 50 tisíc. Údajným důvodem bylo snížení výdajů na zdravotnictví. Paradoxní na tomto záměru bylo, že se obrátil proti soukromým nemocnicím a tedy proti původním záměrům akce. Důsledky byly pro zdravotnictví ještě horší, protože v některých případech vedly k omezování akutní péče o obyvatele, i když tato povinnost vyplývala ze zřizovatelské smlouvy. Stejně ovšem existují i opačné případy, kdy soukromý majitel omezuje provoz nemocnice, i když celková koncepce počítá v dané oblasti s jeho zdravotní péčí.

Při porovnávání zdravotnické problematiky např. s „výrobním podnikem“, ale pravděpodobně i se školou a dalšími institucemi je zřejmé, že se výrazně liší. Jedná se velmi propojený komplex aktivit, institucí, zákonů, předpisů a také protichůdných zájmů.

V případě „výrobního podniku“ se dá říci, že proces transformace je již ukončen a nyní je vše věcí majitelů, respektive managementu, jak s daným podnikem naloží. Vedle umu k tomu budou potřebovat i kus podnikatelského štěstí. V případě zdravotnického zařízení je transformujících se prvků neuvěřitelně mnoho: od výroby léčiv, přes vlastní nemocnice, kliniky a ordinace, přes podpůrné instituce a laboratoře až k pojišťovně. Celá tato plejáda je do titěrných podrobností definována předpisy a nařízeními z MZ a současně se střetává s aktivitami ryze tržními. A to všechno za situace, že základní „zboží“ je zdraví nebo dokonce život lidí, tedy hodnoty zcela netržní.

Je známo z jiných států, že procento HDP spotřebované na zdravotnictví je tím větší, čím je vyšší podíl neveřejných prostředků vložených do zdravotnictví a ten je tím vyšší, čím vyšší prioritu mají zájmy obchodních subjektů. Zvyšování nákladů na zdravotnictví, které pomalu podkopává základy solidarity ve financování, je zatím v ČR ovlivněno i hlubokou neefektivností a špatnou organizací poskytovaných zdravotnických služeb. Ve zdravotnictví platí, že nabídka stimuluje poptávku. To vede k tomu, že postupně vzniká přebytek nabídky i poskytovatelů. Navenek se zdá, že to je ku prospěchu pojištěnců, neboť vzniká široká nabídka a tím konkurence. Potíž je v tom, že tuto rozšířenou nabídku musí zaplatit pojištěnci. Tak se po určité době dospěje k tomu, kdy dosavadní zdroje nestačí a vzniká tlak na další platby. Protože v tom jsou skryty především zájmy ziskových organizací, prosazují je všemi dostupnými (i „nedostupnými“) prostředky běžnými v businessu. Způsobu saturace je hned několik:



občané zaplatí více na pojistném nebo na daních, případně újmou na svém zdravím. Tento stav neprospívá ani obchodním subjektům, protože trh se zdravotními komoditami je v podstatě ohraničen a další konkurence musí vést k likvidaci některých firem. To je vidět na příkladu našich lékáren, kterých je od roku 1990 dvakrát více. Je jen otázkou času, kdy do sítě lékáren vstoupí silný finanční partner, který část lékáren skoupí a začne diktovat monopolní podmínky.

Zatím nevyjasněný je princip zájmových priorit ve zdravotnictví. Každý zájem je možné posuzovat především podle toho, komu jeho naplnění prospívá. Vyšší priority by měli mít pojištěnci a zdravotníci, kteří zdravotnické služby poskytují. Dosavadní praxe je spíše obrácená. Vychází se z příkazů trhu, a všechny ostatní zájmy se od obchodních zájmů odvozují. Toto pojetí nemůže ve zdravotnictví fungovat, protože vede k vysokým nákladům, které tak jako tak, v konečném efektu padnou na bedra občanů - pojištěnců.

Fungování zdravotnických služeb není vnitřní záležitostí profesních a stavovských organizací, dotýká se zájmů nemocných i zdravých pojištěnců. Práva pojištěnců musí být vymezena zákonem a reálně vymáhatelná. Nesmějí být omezována dohodami zájmových skupin. Zdraví populace má celospolečenský význam. Proto musí být ochrana zdraví garantována státem a podrobena občanské kontrole. Analogicky musí být práva zdravotníků garantována zákony bez ohledu na případné vnitřní předpisy profesních skupin. Zájmové skupiny nesmějí omezovat chráněné zájmy občanů, které nesdružují. Současně musí být zajištěno uplatnění expertních názorů odborných a stavovských organizací. Podmínky pro výkon povolání musí být stanoveny obecně zákony tak, aby bylo možno prokázat jejich splnění.

Postupně se tříbí i názory na Lékařský odborový klub a zejména na působení Komory. Ukazuje se, že Komora vykonala řadu činností, zejména spojených s udělením licencí, povolením kolem personálního a věcného vybavení zdravotních zařízení a další administrativu. Vychází najevo, že Komoro vyřizovala i spory mezi lékaři. Je zřejmé, že pokud se veškerá tato činnost přenese na jinou instituci, na příklad ministerstvo a soudy, budou muset pracovníci zdravotnictví jinak než doposud. Přeloženo do srozumitelného jazyka to znamená, že budou muset při otevírání „živnosti“ projít obdobným postupem, jakým prochází každý živnostník a na víc budou muset prokázat schopnost vykonávat danou odbornost, jako ji musí prokazovat řada jiných živnostníků. Z tohoto pohledu se snaha ministerstva zdravotnictví o vstup do schvalovacího řízení, resp. o trvalé působení na soukromé zdravotnická zařízení nejeví jen čistě byrokratickým, ale má jisté racionální jádro. Mnohá nestátní zdravotnická zařízení jsou provozována obchodními společnostmi, jež podléhají obchodnímu zákoníku. Zdravotníci namítají, že takové zasahování by bylo omezováním soukromého podnikání. Ministerstvo poukazuje na to, že stát má právo vědět o tom, jakým způsobem jsou využívány finanční prostředky na zdravotnictví a v neposlední řadě jakým způsobem se provádí zdravotní služby.

Na konec ještě jedna poznámka: pojištěnci jsou největší, ale nejméně organizovanou skupinou v systému našeho zdravotnictví. V tomto směru se nabízí možnost ke zdokonalování nejen ze strany zdravotnických a jiných institucí, ale pro rozvoj občanské společnosti.



## **INSTITUCIONÁLNÍ PROMĚNY VZDĚLÁVACÍ SOUSTAVY, PŘÍPADOVÁ STUDIE K VÝVOJI VYSOKOŠKOLSKÉHO PROGRAMU A ORGANIZACE V PODMÍNKÁCH TRANSFORMAČNÍCH ZMĚN**

**ing. Karel Müller**

### **5.1. Strukturální změny a závislosti v rozvoji vzdělání v 90. letech**

Změny v rozvoji vzdělání v poslední dekádě úzce souvisejí s celkovými proměnami rámcových podmínek jednání i institucionálního uspořádání podle standardních hledisek západoevropských společností. K porozumění této situace může přispět dlouhodobější a komparativně založený pohled, jenž by posoudil shodné a odlišné rysy v rozvoji vzdělání v západoevropském kontextu a v kontextu středoevropského vývoje, zejména v českých zemích. Předmětem hodnocení bude vzdělávací soustava. Upozorní na faktory, které ovlivňují uspořádání (soustavnost, systémovost) vzdělávacích činností. Ty lze pro sledované potřeby podle dosaženého institucionálního uspořádání rozlišit na vnitřní a vnější<sup>16</sup> a podle jejich povahy na funkční (instrumentální) a sociální.

Vzdělávací soustava v českých zemích má řadu shodných rysů s jejím západoevropským uspořádáním. Ovlivňovaly ji shodné vnější faktory, jako je proces ekonomizace (kapitalizace), etatizace a industrializace sociálního života. Tomu odpovídal rostoucí vliv výkonových orientací, respektu k legitimní kontrolní úloze a odpovědnosti státu a příklon k industriálním formám vztahů k přírodě, v jejichž základě leží vědecké formy vědění a instrumentální pohnutky jednání. V tomto modernizačním kontextu funkčnost vzdělávací soustavy byla bezprostředně ovlivněna industriálními a kapitalizačními potřebami, ve kterých dohled státu sehrává významnou úlohu. V rámci tohoto obecného trendu lze určit specifickou středoevropskou modernizační situaci, ve které sehrávaly větší vliv etatistické faktory – (i) dohled státu kompenzoval slaběji rozvinuté kapitalistické struktury větší intervencí do jejích institucí, a (ii) základním prostředkem této kompenzace byly industriální zdroje, které byly proto rovněž úžeji spojeny se státem a jeho funkcemi než se soukromým kapitálem ekonomickými potřebami. V tomto smyslu lze hovořit o středoevropském modernizačním kontextu a středoevropském typu vzdělávací soustavy: její etatizace znamenala vyšší podmíněnost jejího rozvoje úlohami a zdroji státu než vazbami na ekonomický systém a tržní formy<sup>17</sup>; současně však užší spojení výuky a výzkumu, které vzniklo jako klíčová charakteristika vysokoškolského vzdělávacího systému v tomto specifickém kulturním kontextu, bylo všeobecně přijato jako základní princip v moderních vzdělávacích a vědeckých soustav (německý model tzv. výzkumné univerzity).

---

<sup>16</sup> Tímto rozlišením chce upozornit na skutečnost, že vydělení (autonomie) vzdělávací soustavy není dána jen její funkčností, ale také socio-kulturním prostředím, které zařazuje vzdělanost do kontextu určité struktury hodnotových orientací a tím zpětně působí na povahu vzdělávacích institucí a praktik.

<sup>17</sup> Tento specifický rys modernizace má také sociální důsledky; např. etatizace znamená rostoucí úlohu správní byrokracie (odborníků ve státní správě) ve vztahu k vrstvě soukromých podnikatelů a „aliance“ správní byrokracie s odborníky v industriální sféře, která se projevuje zvýšeným sociálním napětím mezi akademickými a průmyslovými odborníky

Vývoj vzdělávací soustavy je tedy podmiňován specifickými střeoevropskými socio-kulturními faktory, které se formují jako důsledek „opožděné“ modernizace. V této komparativní perspektivě existuje řada shodných rysů rozvoje vzdělávací soustavy v českých zemích se střeoevropským kulturním kontextem (a jeho prostřednictvím s obecnými moderními trendy). K výraznějšímu odlišení od (střeo-) evropských trendů dochází od 40.let. S ohledem na vnější faktory jde zejména o (i) výraznou etatizaci vzdělávací soustavy (a omezení její autonomie) – včetně její extrémní podoby v době protektorátu – a (ii) „odpojení“ od mezinárodních vědeckých komunit a špičkových vědeckých center. Oddělení výzkumu od výuky (vznik výzkumných pracovišť mimo vysoké školy) představovalo klíčový vnitřní faktor divergujícího vývoje od převládajících moderních trendů, jenž se týkal přímo vysokých škol a nepřímo celé vzdělávací soustavy (absence výzkumného provozu – a étosu bádání – umožňovalo růst vlivu doktrinálních a manipulativních praktik ve výuce).

Klíčovým obdobím, kdy se začíná rozšiřovat mezera mezi vzdělávací soustavou v českých zemích (a v socialistických zemích obecně) a v moderních demokratických společnostech, jsou 60.léta. V západních zemích se tehdy začínají prosazovat výrazné institucionální změny, které reagují na omezení existujících růstových cest a zdrojů a hledají jejich nové uspořádání a orientace. Modernizační teorie upozornily na dva klíčové faktory těchto změn: (i) růst významu *kodifikovaného vědění* (jak to formulují post-industriální koncepce) a (ii) význam *inter-institucionálních adaptací* (jak to formuluje koncepce přechodu od jednoduché k reflexivní modernizaci). Změny v institucionálním uspořádání industriálního systému sehrávají v tomto procesu klíčovou úlohu. S nimi souvisí i výrazný růst rozsahu a restrukturační vzdělávací soustavy. V rozvoji vzdělávacích soustav moderních demokratických společností tak lze rozlišit dvě etapy: (i) etapa pozvolného růstu v perspektivě strukturních rámců jednoduché modernizace (do 60.let), a (ii) etapa rychlého růstu a strukturních změn odpovídajících nárokům reflexivní modernizace (od 60.let).<sup>18</sup>

Vývoj vzdělávací soustavy v českých zemích probíhal a doposud probíhá v trajektorii jednoduché modernizace. Na rozdíl od západních zemí zde dochází k relativně silnému růstu rozsahu vzdělávací soustavy od 50. letech až do konce 70.let; v 80. a 90 letech se projevují saturační tendence (viz **Tabulka 5.1**). Vzdělávací soustava se sice svým rozsahem dostala na úroveň západních zemí (viz **Tabulka 5.2**), avšak její růstová trajektorie má ve srovnání se západními zeměmi rozdílné časové rozložení: příliš dlouhý extenzivní růst „svázal“ disponibilní zdroje se strukturami primární modernizace a současné nízké růstové možnosti „limitují“ prosazování nároků reflexivní modernizace; ty sice již byly umožněny demokratizací vzdělávací soustavy od počátku 90. let, avšak naráží na omezení, která plynou z nízkých růstových možností vzdělávací soustavy. Jde o faktor strukturní závislosti ze specifického rozložení

---

<sup>18</sup> Podle U. Becka je *jednoduchá modernizace* spojena s následujícími charakteristikami: lineární růst; představa jednoduchého přechodu od tradiční k moderní společnosti; převaha instrumentální racionality; externalizace ne-instrumentalizovatelných důvodů; sociální struktura do velkých skupin; funkční diferenciací jako způsob řešení problémů; pravo-levá politické diferenciací; *reflexivní modernizace* je ovlivňována stavem neurčitosti (vědění o budoucnosti), existencí alternativní modernity jako prostředí pro přechod od tradiční k moderní společnosti; vedlejší účinky, či nezamýšlené důsledky (jednání) jako zdroj odpovědného jednání; individualizace; koordinace, spojování, vytváření sítí; existenciálně založené politické orientace (namísto pravolevých dimenzí); viz Beck U., 1993, *Die Erfindung des Politischen*, Suhrkamp, Frankfurt am M.

kvantitativních a kvalitativních změn (vývojové trajektorie), který působí na rozvoj vzdělávací soustavy v 90. letech.

**Tabulka 5.1.**

**Vývoj počtu pracovníků v oblasti školství a kultury**  
(Československo, 1948-1990, v tisících fyzických osob)

rok	1948	1950	1960	1970	1980
školství, kultura	105	122	192	271	343

Pramen: Historická ročenka ČSSR, FSÚ, SNTL Alfa, Praha 1986;

**Tabulka 5.2.**

**Zaměstnanost ve školství ve vybraných zemích**  
(rok 1995, počet fyzických osob, v % z celkové zaměstnanosti)

země	školství
Dánsko	7.8
Španělsko	7.1
Německo	5.5
Holandsko	7.0
Švédsko	8.0
Velká Británie	8.4
Česká Republika	7.2

Pramen: ILO Yearbook of Labour Statistics, 1996.

Pohyb po trajektorii primární modernizace v situaci, kdy se již prosazovaly a prosazují nároky reflexivní modernizace, vyvolával a vyvolává nepříznivé důsledky nejen v dynamice růstu disponibilních prostředků, ale také ve struktuře zdrojů podle typů vzdělání a podle organizačního uspořádání. Institucionální aspekty budou podrobněji diskutovány v následující kapitole. Nyní poukáží na problémy, které souvisejí s distribucí zdrojů v rámci vzdělávací soustavy. Pokračující industrializační tlak a nízký stupeň reflexivity i institucionální adaptability se projeví ve struktuře vzdělání: podle stupňů vzdělání; v oborové struktuře vzdělání; a v celkové orientaci vzdělání.

Mezinárodní srovnání váhy jednotlivých stupňů vzdělání ukazuje, že ve vzdělávací soustavě českých zemí existuje relativně silné zastoupení *druhého stupně* vzdělání, které se navíc vyznačuje výraznou *specializací*. K tomu přispělo i rozšíření učňovského školství o maturitní stupeň a oslabení všeobecně vzdělávací orientace (gymnasií). V současnosti v průměru členských zemí EU dosahuje podíl populace ve věku 20-29 let s

ukončenou střední školou 69%, zatímco v ČR 92%. Naopak obdobný ukazatel pro vysokoškolské vzdělání indikuje značnou mezeru k vyspělým zemím. Podíl populace s vysokoškolskou kvalifikací ve věku 30-44 let činí v průměru za členské země EU 21% a v ČR 11%. Právě v oblasti vysokoškolského vzdělání se nejsilněji projevovaly saturační tendence. V 80. letech již počet studentů na vysokých školách vlastně stagnoval a rozdíl k západním zemím se zvyšoval (viz **Tabulka 5.3**). I v současnosti nedochází k podstatnému zlomu. Tempo růstu počtu nově přijímaných studentů vysokých škol indikuje, že tato strukturální disproporce přetrvává. Ve vyspělých zemích je na 100 obyvatel přijímáno k vysokoškolskému studiu 30-45 studentů, zatímco v ČR jen 25 studentů (r. 1996). S ohledem na potřeby restrukturalizace pracovních činností je zcela nedostatečný stav v kategorii trvalého vzdělávání (rekvalifikace, celoživotní vzdělávání). V průměru v členských zemích EU 39% ekonomicky aktivního obyvatelstva prochází za posledních 12 měsíců některou z forem dalšího vzdělávání; obdobný ukazatel za ČR je 28% (vše prameny MŠMT). Souhrnně lze konstatovat, že distribuce absolventů podle druhého a třetí stupně vzdělání a intenzita trvalého vzdělávání v ČR odrážejí potřeby industriální práce s orientací na masovou (fordistickou) produkci, ve které sehrává klíčovou úlohu středně kvalifikovaný a specializovaný odborník. Neodpovídají povaze post-fordistické produkce, jejíž nároky se začínají také prosazovat na trhu práce v českých zemích.<sup>19</sup>

### **Tabulka 5.3.**

**Počet vysokoškolských studentů na 10 tisíc obyvatel**  
(srovnání vybraných zemí ve vybraných letech)

země /rok	1975	1980	1985	1988	1989
ČSFR	104	128	109	118	119
Finsko	242	257	261	297	313
Francie	197	200	231	265	284
Itálie	174	196	207	227	238
SRN	168	198	254	276	284
Rakousko	127	181	230	254	264

Pramen: Statistická ročenka ČSFR, Praha, 1992

<sup>19</sup> post-fordistická struktura trhu práce se vyznačuje výraznějším oceněním obecnějšího – nespécializovaného vzdělání jak v úrovni vysokoškolského, tak středoškolského vzdělání – které je sto se lépe přizpůsobovat měnícím se profesním nárokům v současné výrobě. Obdobnou souvislost indikují i statistiky nezaměstnanosti. Mnohem zřetelněji tuto potřebu potvrzují analýzy domácích firem, které byly sto vstoupit na současné vyspělé trhy: management těchto podniků vidí základní omezení jejich růstu v nedostatku „vhodných“ pracovníků (na rozdíl od „dožívajících“ velkopodniků, které stále nárokuje industriální typ zdroje – kapitál). „Vhodnost“ pracovníků však nespočívá v schopnosti improvizovat (viz představa o „zlatých českých ručičkách“), ale v technické kompetenci, jež je „otevřena“ proměnlivosti podmínek uplatnění technicky spolehlivých produktů .

Oborová struktura vzdělávání výrazně kopírovala oborovou strukturu vědy, která se vytvořila v industriálním období. Nejzřetelněji se projevovovala v oborové struktuře vysokoškolského studia, avšak prosazovala se také ve struktuře středních škol a ve skladbě učebních předmětů na prvním stupni. Využijeme-li vzorek vysokoškolského studia pak v průběhu posledních dekád vzrůstal mírně počet studentů ve všech základních oborech, přičemž největší váhu měly technické a sociální vědy (okolo 29 tis. studentů). V průběhu 70. a 80. let rostly technické vědy rychleji a byly nejsilnější skupinou vysokoškolského studia (okolo 43 tis. studentů v r. 1985). Teprve ke konci 80. let se zvýšila váha sociálních věd (okolo 45 tis. studentů). Celkovou oborovou strukturu vysokoškolského studia ukazuje **tabulka 5.4**.

#### **Tabulka 5.4.**

**Struktura vysokoškolského studia podle oborů v ČR**  
(počet studentů celodenního a dálkového studia, 1970-90, %)

obor / rok	1970	1980	1990
přírodní vědy	3.9	3.3	3.9
technické vědy	36.9	38.4	35.5
zemědělství, lesnictví, veterinární vědy	9.9	9.8	8.9
lékařství a farmakologie	10.9	10.4	9.8
sociální vědy	36.7	36.1	39.6
umění	1.7	2.0	2.3

Pramen: HE in the CSFR, Report to OECD, Prague 1992, p.64

V celkové orientaci vzdělávací soustavy se výrazně prosazovaly vzorce jednání, které jsou typické pro období jednoduché modernizace: zejména prosazování vědecké orientace v oborové struktuře vzdělání; funkcionalizace vzdělání, tj. prosazování specializačních trendů (a následně externalizace mezioborových výukových orientací i oslabování humanitních základů vzdělání, které mezioborovost předpokládají) a garantování vztahů k praxi.<sup>20</sup> Tyto orientace byly navíc sociálně tvarovány etatistickým mocenským prostředím, ve kterém byla oslabena autonomie vzdělávacích institucí a obtížně se prosazovaly přímé vztahy k spoluaktérům a uživatelům vzdělání (rodina, průmysl, věda<sup>21</sup>, regionální a etnické nároky ap.). V důsledku těchto orientací se

<sup>20</sup> Specializační profil výuky, sektorizace vnitřního uspořádání škol, sklon k byrokratickým praktikám vnitřního řízení a zajištění praktického umístění absolventů – to vše představuje typické rysy etatizace vzdělávací soustavy; její kořeny leží již v zakladatelských reformách v době Rakouska-Uherska a přetrvávají v jeho struktuře dodnes.

<sup>21</sup> Podstatnou úlohu sehrálo ustavení pracovišť Akademií věd v bývalých socialistických zemích, které byly vlastně vytvořeny ze špičkových výzkumných organizací vysokých škol a průmyslu, neboť Akademie byly dříve jen sdružením předních vědců; to představovalo kulturně cizí intervenci do tzv. německého modelu organizace vědy, jenž se rozvíjel v českých zemích, a kde navíc – např. ve rovnání s Polskem a Maďarskem – byly vysoké školy značně oslabeny o výzkumné zdroje.

narušují strukturálně založené orientace vzdělávací soustavy – vazba mezi výukou a praxí a v případě třetího stupně vazba mezi výukou a výzkumem.

## **5.2. Vzdělávací instituce a jejich proměny v období radikálních změn ekonomického a politického prostředí**

Liberalizace politického systému vytvořila silný sociálně mobilizační „tah“. V úrovni vysokých škol byla obnovena tradiční autonomie vysokoškolských institucí, která – zejména s ohledem na značnou etatizaci vysokých škol samotných – „lokalizovala“ základní akademické kompetence do úrovně fakult a kateder. Také ve formách řízení prvního a druhého stupně vzdělání se prosadila určitá decentralizace a zejména veřejný tlak různých sociálních hnutí učitelů, které byly zaměřeny na prosazování jak nových způsobů výuky, tak i na jejich zaměstnanecké problémy. Prosazují se také určité inovace, které organizují politické, parlamentní a exekutivní orgány (např. změny ve skladbě výuky, systém vyšších odborných škol a p.). Vznikají soukromé školy na všech stupních a ve všech typech škol. Podařilo se vytvářet základní obrysy rámcových podmínek pro veřejnou kontrolu vzdělávací soustavy: veřejná hnutí učitelů a studentů, veřejné aktivity rodičů, aktivity politických aktérů i občanských sdružení a nadací orientovaných na problémy vzdělání. S ohledem však na letitou etatizaci vzdělávacích institucí, je nutno počítat s tím, že obnova pluralitní a zainteresované veřejnosti ve vztahu k vzdělávací soustavě bude dlouhodobým procesem.

Mnohem komplikovanější situace vzniká s obnovou vztahů mezi vzdělávací soustavou a ekonomickým systémem. Samotná koncepce ekonomické reformy byla pojata výrazně funkcionalisticky (sledovala zejména co nejrychlejší přesun majetku ze státních rukou do soukromých a zavedení selektivního „mechanismu“ trhu) a externalizovala komplikovanější vztahy k industriálnímu systému, včetně vzdělávací soustavy. Výsledky politické liberalizace jsou tak blokovány ekonomickou transformací, které se zatím nedaří prosazovat tržní formy ekonomického života. Nedostatečný „tah“ ekonomických podmínek není sto povzbuzovat re-orientaci k meritokratickým hodnocením, která – jak bylo empiricky zjištěno – se začala prosazovat v polovině 90.let a později ustupuje. Nesoulad politických a ekonomických forem transformace a mobilizace jednání otevřel „prostor“ pro působení tradičně osvojených struktur (path dependency).

V rozvoji vzdělávací soustavy se nedostatečnost ekonomických a technických prostředků a prostředí projevuje zejména na jejím „vstupu“ – problémy forem financování školství – a na jejím „výstupu“ – problémy vztahu k vznikajícímu trhu práce. Hodnotové posuny ve vztahu ke vzdělání se projevily zejména značným nárůstem vysokoškolských studentů, i když v ostatních stupních počet žáků a studentů v 90- letech klesal (**Tabulka 5.5**).

Strukturální posuny podle stupňů vzdělání sice signalizují pozitivní trend, avšak srovnání tempa růstu počtu studentů a prostředků, včetně počtu učitelů, s tempem růstu finančních prostředků (viz **Tabulka 5.6**) objasňuje, že rostoucí váha vysokoškolského studia není doprovázena adekvátním růstem zdrojů a počtu učitelů. Naopak všechny typy středních škol mají vyšší dynamiku růstu finančních zdrojů, i když počet studentů i



učitelů klesá (to se netýká VOŠ; ty však vznikají z odborných středních škol a čerpají z kvóty tohoto stupně vzdělání). V distribuci zdrojů podle stupňů vzdělání lze identifikovat určitý modernizační trend (silnější růst třetího stupně vzdělání, včetně možnosti jeho rozšíření o VOŠ s bakalářskou akreditací); jeho prosazení je však limitováno jak zdroji financí, tak učitelskými kapacitami.

**Tabulka 5.5.**

**Dynamika růstu počtu žáků (studentů) a učitelů ve vzdělávací soustavě ČR**

(1989/90 – 1997/98; v tis. osob)

stupeň/rok	1989/90	1990/91	1992/93	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98
<b>základní</b>							
žáci	1 235.7	1 193.1	1 115.0	1 027.7	1 004.6	1 100.1	1 092.4
učitelé	61.8	63.1	65.2	63.5	63.0	69.6	65.3
<b>střední</b>							
studenti	565.9	573.1	554.4	588.5	583.6	454.6	437.4
učitelé	97.5	88.0	71.5	82.9	83.5	71.8	61.4
<b>VOŠ</b>							
studenti	.	.	1.3	4.3	6.1	13.3	21.4
učitelé			.	..	..	4.2	4.8
<b>VŠ</b>							
studenti	89.2	96.4	100.5	115.9	123.5	136.8	145.1
učitelé	11.6	11.8	12.1	12.6	12.9	13.0	13.2

Pramen: ÚIV, Praha

**Tabulka 5.6.**

**Výdaje veřejných rozpočtů na jednotlivé stupně a typy škol v ČR**

(1989 – 1997, mld. Kč, běžné ceny)

stupeň, typ / rok	1990	1992	1994	1996	1997	index*
<b>Celkové výdaje</b>	<b>24.2</b>	<b>31.9</b>	<b>63.2</b>	<b>81.7</b>	<b>78.1</b>	<b>359</b>
z toho						
Základní školy	6.4	10.4	18.2	25.4	24.2	400
Gymnázia	0.8	1.3	3.1	4.2	3.5	506
Střední školy, VOŠ	1.3	2.7	6.1	7.2	7.1	599
Střední odb. učiliště	1.5	3.7	7.7	9.1	7.3	840
Vysoké školy	3.9	4.7	8.3	11.0	11.1	320

Pramen: ÚIV, Praha; \* 1997/1989, v %

I v situaci nízkých růstových možností se začaly prosazovat některé pozitivní modernizační trendy: posiluje se rovnoměrnější rozložení středních i vysokých škol podle regionů, v úrovni středních škol roste váha všeobecného vzdělání (gymnázií); vzniká intermediární výuková forma mezi druhým a třetím stupněm vzdělání (VOŠ)<sup>22</sup>; vzniká konkurenční prostředí mezi jednotlivými typy škol (např. státními a soukromými školami), i mezi jednotlivými školami. V jiných aspektech však nízké růstové možnosti značně omezují restrukturuaci vzdělávací soustavy, zejména v reálném růst rozmanitosti (a ekonomické svébytnosti) typů škol a také efektivních vazeb mezi nimi. Interinstitucionální vazby jsou v jednotlivých úrovních vzdělávací soustavy spíše napjaté – latentně konkurenční – což neumožňuje zvyšovat nabídku výukových programů jejich vzájemnou prostupností a komptabilitou podle úrovně výuky, k čemuž jsou nezbytné kooperativní vztahy mezi jednotlivými školami. Větší rozmanitost nabídky je ovšem významným předpokladem pro zvyšování liberálních charakteristik vzdělávacího systému (zejména v jeho druhém, třetím i čtvrtém stupni). Bariéry růstu flexibility vzdělávací soustavy jsou jak vnitřní (nepřipravenost škol a jejich personálu k veřejné soutěživosti), tak vnější (nízké růstové možnosti, omezené ekonomické možnosti, nízká opora s hlediska relevantní veřejnosti – zejména politické, podnikatelské, vědecké, literární) .

Vnitřní i vnější, ekonomická i kulturní omezení působí zejména na pomalé změny v orientacích vzdělávací soustavy. Relativně malý vliv a status sebe-organizačních zdrojů a forem ve vztahu k organizačním a regulativním zdrojům a formám neumožňují efektivní příklon k decentralizaci a liberalizaci vzdělávací soustavy. Nadále působí specializační trendy, nedostatečná mezioborová skladba výukových programů, nízká mobilita (prostupnost) mezi výukovými programy, nedostatečné vazby mezi samostatnou činností studenta a výukovou činností učitele, slabá vazba mezi výukou a výzkumem, mezi školami a potenciálními uživateli jejich výsledků (zaměstnavateli absolventů škol).

V perspektivě modernizačních změn lze očekávat, že restrukturaace vzdělávací soustavy se bude prosazovat ve dvou klíčových oblastech, kde se budou vytvářet určité „póly“ změn, tj. prosazení změn v těchto strukturních bodech bude mít multiplikační efekty – pozitivní vliv na změny v ostatních oblastech vzdělávací soustavy. Jedna oblast se týká odborného středoškolského vzdělání, které by mělo vzdělávat v základních dovednostech pro potřeby práce v podmínkách post-industriálního vyrábění.<sup>23</sup> Významnou úlohu zde bude hrát strukturní závislost na tzv. „duálním modelu“

---

<sup>22</sup> Intermediární úloha tohoto nově zaváděného typu škol však může být minimální pokud bude pokračovat v tradičním specializačním profilu a neprosadí se v jejich výuce určité zobecňující trendy; např. v Německu, a zejména v Holandsku, došlo k restrukturaaci výuky těchto škol zejména s ohledem na výrobní restrukturaaci celých regionů. Obdobná situace nastupuje nyní také v českých zemích a lze s tímto faktorem počítat

<sup>23</sup> Obraz takového profilu dovedností lze získat z řady studií změn v povaze práce a přípravy k práci v západních zemích, které zde nechci podrobně diskutovat (viz např. S. Lash, 1994, *Reflexivity and its Doubles, Aesthetics, Community*, v Reflexive Modernisation, ed. Beck, Giddens, Lash, Polity Press, Oxford UK). Obecný rámec tohoto profilu zřetelně naznačují charakteristiky reflexivní modernizace, které byly uvedeny výše.

středoškolského vzdělávání.<sup>24</sup> Ta se sice projevuje zatím jen v relativně silné pozici odborných učilišť, a v jejich nejasném uživatelském zázemí a financování, avšak nabízí určitou perspektivu s ohledem na existující tradici sdílené odpovědnosti veřejných a podnikatelských agentur za přípravu v základních odborných dispozicích. S ohledem na strukturální důvody nezaměstnanosti se tato forma jeví do budoucna jako významná. Druhým „pólem“ bude oblast vysokého školství. Jeho rozvoj byl pozitivně ovlivněn *demokratizací a regionalizací*. Nyní stojí před další paradigmatickou změnou, kterou by bylo možno nazvat *liberalizací*, či lépe *humanizací*. Určité liberální aspekty jsou ovšem obsaženy v demokratizaci způsobu řízení škol, které přesouvají větší odpovědnost na školy a učitele. Klíčový liberalizační „bod zvratu“ leží ovšem (subjektivně) ve vztahu mezi žákem a učitelem a (objektivně) v nabídce výukových programů, která je nejen rozmanitá, ale i prostupná a vhodně (dobře) orientována. Označení „vhodně“, či „dobře“ by bylo možno nahradit označením humanitně. To by však mohlo vyvolávat četná zjednodušení, neboť vztah mezi odbornými základy vzdělání a jejich humanitním určením je značně zprostředkovan a má mnoho forem projevu. Následující případová studie byla záměrně vybrána z tradiční oblasti liberálních studií, ve které výuka přímo navazuje na humanitní obory. Na příkladě několikaleté zkušenosti Institutu základů vzdělanosti, který byl založen Karlovou Univerzitou jako pokus o modernizaci výuky v pásmu humanitních studií, budou charakterizovány problémy restrukturalizace vysokoškolského vzdělání.

### **5.3. Případová studie: cíle založení Institutu základů vzdělanosti (UK) a kontext jeho vzniku**

#### **5.3.1. Cíle a úkoly IZV**

IZV byl založen koncem roku 1990 (4.10.) rozhodnutím rektora (R. Palouš) jako vědecko-pedagogické zařízení Karlovy university v Praze, se statusem Institutu a s formálním zařazením k rektorátu této university. Jeho obecným posláním bylo „překonání **partikulárnosti** vzdělávání a poznávání“<sup>25</sup> a jeho úkoly byly orientovány do čtyř oblastí:

- studium vztahů mezi filozofií, dalšími vědními disciplínami, uměním a náboženstvím a problematiky vnitřního sepětí různých cest poznávání rozmanitosti světa;
- příprava koncepce základů vzdělanosti – filozofie a společenských věd pěstovaných na UK;

<sup>24</sup> V duálním modelu středního odborného školství se počítá se společnou účastí státu a podnikatelské sféry za odborné (učňovské a středoškolské) vzdělání, přičemž problém vzniká, jak prosadit všeobecné rysy výuky v této úrovni do odborné výuky. „Školský model“ pak počítá s vedoucí účastí státu ve vzdělání, s relativním rozhraním mezi odbornou a všeobecnou výukou, která je podporována relativně ustavenými mobilními cestami podle odborné kvalifikace a větší vahou vzdělání v sociálním statusu (francouzský model). „Neškolský“ model funguje v anglosaské oblasti, počítá s větší odpovědností jednotlivců za odbornou přípravu a nepřímou podporu státu (výukové programy). Předpokládá ovšem větší intenzitu sociální mobility a „prostupnější“ sociální strukturu.

<sup>25</sup> Příloha k rozhodnutí rektora UK o zřízení IZV, článek I

- péči o všestrannost přípravy ve filozofii a dalších oblastech sociálních věd – zejména pro přípravu doktorandů;
- uplatnění poznatků o základech vzdělanosti (zejména v humanitních oborech) ve formě služeb pro výuku na fakultách a dalších součástech UK.<sup>26</sup>

Poslání a úkoly IZV představuje objektivně inovační aktivitu v oblasti vysokoškolské výuky a výuky obecně, která usiluje o restrukturalizaci vysokoškolské výuky podle moderních trendů, které byly výše označeny jako nároky reflexivní modernizace. Základní cestou je prosazování výukových programů obecného vzdělání, a to zejména v oblasti humanitních věd (a podle možností i v jiných oborech výuky). Klíčové prostředky byly vymezeny takto: zvyšování komunikačních schopností, interdisciplinární a prostupná skladba výuky, hledání vazeb na praktické problémy (adaptabilita při uplatnění odbornosti na trhu práce), liberalizace studia, nebyrokratické vedení studentů (tutorský systém).

Vznik a formy rozvoje tohoto (objektivního) modernizačního poslání je ovšem nutno doplnit interpretací kontextu doby jeho založení, očekáváními jeho aktérů, celkovou situací ve vzdělávací soustavě a zejména na vysokých školách obecně a na UK zvláště. Přirozeně důležitou úlohu sehrávala demokratizace vysokých škol, posílení jejich autonomie a rekonstrukce jejich autority. Tyto změny však lze označit spíše za reorganizaci než za re-institucionalizaci, neboť na vysokých školách – vzhledem k jejich malé zkušenosti s výzkumem a stavem vzdělání ve vyspělých zemích – byla připravenost k obsahovým změnám ve výuce dosti nízká. V této situaci de-centralizace kompetencí mnohdy byla zábranou pro změny než jejich stimulem. Tyto okolnosti se ostatně projevovaly také při vzniku a v rozvoji IZV. Idea obnovení všeobecného vzdělání i její aktéři vznikly mimo půdu vysokých škol – v řadách humanitně orientovaných disidentů a zčásti za podpory Akademie věd ČR – tedy byly spíše na půdu univerzity vneseny a s ohledem na převládající funkční a sociální uspořádání univerzitního života je možno dodat spíše jako „cizí prvek“. Relativně úspěšná realizace poslání IZV a hledání jeho vhodné formy v rámci ustavených univerzitních praktik ovlivňovaly spíše náhodné faktory vlivu (zejména pozice příznivců této změny v exekutivních a akademických orgánech) než strukturální posuny v samotném systému vzdělávání. Mnohdy tyto strukturální vlivy měly přímo negující vliv, jak tomu bylo v případě úsilí o obnovení úlohy filozofie jako významného segmentu humanitních věd a všeobecného vzdělání.<sup>27</sup> Pozitivní strukturální vliv se zřejmě začne projevovat v určité a nepřímé podobě až s novelou vysokoškolského zákona a také s iniciativou UK ohledně založení nové fakulty pro humanitní vědy. V tomto případě by pak bylo možno hovořit o případě re-institucionalizace vysokoškolské výuky (v oblasti humanitních věd na univerzitě).

Organizační řád IZV, který byl schválen s jeho založením, kladl větší důraz na jeho koordinační úlohy ve vztahu k jiným útvarům univerzity než na vlastní výukové, správní a organizační aspekty. V prvně jmenovaném smyslu byly jeho důležitými

---

<sup>26</sup> Příloha k rozhodnutí rektora UK o zřízení IZV; článek II

<sup>27</sup> Zkušenost vysokoškolských učitelů a kateder s výukou a katedrami marxismu je totiž přesvědčovala o významu odborné specializace jako efektivní formy pro udržení autonomie, což vlastně nejen posilovalo funkcionální orientace na univerzitě, ale vytvářelo odpor k jakýmkoliv zobecňujícím (mezioborovým či ne-oborovým) formám vědění, výzkumu a výuky.

orgány Kolegium institutu, které tvoří 18 členů institutu, a dále Koordinační rada základů vzdělanosti. Členové institutu jsou jmenováni rektorem z řad předních domácích a zahraničních vědců a vykonávají na platformě Kolegia poradní funkci ve vztahu k řediteli IZV. Koordinační rada je orgánem, jenž má vytvářet rámcové podmínky pro kooperační vztahy mezi IZV a relevantními fakultami (obsah této spolupráce – viz další kapitola). Významnými aspekty rozvoje IZV byla dále Smlouva o sdružení mezi UK a AV ČR (z 1. října 1993), která upravovala vklad obou organizací do IZV i pravidla s jeho zacházením, a dohoda mezi rektorem (zastupujícím zájmy IZV) a děkany Filozofické fakulty UK a Pedagogické fakulty UK o vzájemné spolupráci ve vzdělávací a vědeckovýzkumné oblasti, zejména o zajištění organizace a výuky integrálního bakalářského studia humanitní vzdělanosti. Později byla obdobná smlouva uzavřena s FSV UK.

### **5.3.2. Výukový program a organizace IZV**

S ohledem na poslání a úkoly, které byly zadány IZV při jeho založení, se jeho provoz zformoval do následujících směrů:

- poskytování filozofického vzdělávání pro studenty fakult humanitních a sociálních věd;
- poskytování tříletého bakalářského studia i oblasti základů vzdělanosti (mezioborová výuka v oblasti filozofie a sociálních věd)
- poskytování magisterského a postgraduálního vzdělávání ve vybraných mezioborových tématech (antropologie, religionistika, teoretická biologie)

Těžištěm činnosti IZV je provoz výše uvedeného bakalářského programu, neboť se v něm prosazují všechny výše uvedené inovační výukové prvky a týká se relativně největší skupiny studentů, kterým IZV nabízí výuku. V další analýze se proto zaměřím na tento segment činnosti IZV.

Způsob a formy výuky vycházejí z předpokladu, že všeobecnost vzdělání (základy vzdělanosti) nespočívá jen v určitém souboru vědění (oborové struktuře), ale zejména ve způsobu výuky, v postavení studenta a učitele, ve vztazích mezi nimi, a zejména ve vztazích mezi vysokoškolskou školou a jejich uživateli, resp. veřejností zainteresovanou na vzdělání. Tyto faktory ovlivňující soustavu vzdělání (v podmínkách reflexivní modernizace) lze rozvést do určitých forem a opatření, které lze charakterizovat následujícími principy a postupy:

- *rozčlenění* vysokoškolského studia do dvou až tří stupňů, které by umožňovaly „*prokládat*“ jednotlivé stupně praktickou činností (např. vstupem do zaměstnání, účastí ve vybraných projektech ap.);
- kombinace studia na „*mateřské*“ vysoké škole se studiem v *zahraničí*;
- *rozmanitost* nabídky výukových programů a její *celistvého* uspořádání ve vztahu k různým perspektivám vědění i formám jeho *praktického* uplatnění (např. soubor kurzů s badatelskou perspektivou, soubor kurzů pro zaměstnání s náročným organizačním a komunikačním obsahem – např. v řídicích orgánech, soubor kurzů

pro různé shluky profesionálně zaměřených zaměstnání – např. v neziskovém sektoru);

- *odpovědnost učitele a fakulty* za skladbu a orientaci výukových programů;
- *liberální povaha studia* – studium na vysoké škole je nutno chápat jako individuální úkol a osobní výzvu – ve vztahu učitel -student lze prosazovat tento trend pomocí tutorského systému a ve vztahu ke studentovi a jeho hodnocení pomocí kreditního systému.

Uvedené principy mají všeobecnou platnost pro vysokoškolské studium. Jsou výrazem *obecnějších* (civilizačních) zvrátů, které mají paradoxní projevy: na jedné straně vedou k masovému růstu vzdělání a jeho zvládnání „technicky racionálními“ prostředky a na druhé straně dochází k oslabování úlohy vědění (a jeho nositelů) jak ve výchově, vzdělávání jednotlivce tak i v sociální úloze vzdělání (jako prostředku dorozumění a integrity společnosti). Tato situace vyjadřuje stav jednoduché modernizace, jejímž nečekaným a negativním důsledkům čelí moderní společnosti prostředky reflexivní modernizace (viz kapitola 1). Výše uvedené principy patří k arzenálu reflexivní modernizace a v tom smyslu lze o nich uvažovat jako o orientačním rámci pro restrukturalizaci vzdělávací soustavy v českých zemích. Jejich uplatnění v prostředí převládajících funkcionálních praktik (specializace, segmentace, hierarchizace) bude do značné míry citlivě na *konkrétní okolnosti* vysokoškolské výuky (typ fakulty), velikost fakulty a stav učitelského sboru. Příznivými okolnostmi vzniku a rozvoje IZV byla jednak oblast humanitních věd (jejich restrukturalizace měla veřejnou podporu) a také nevelký rozsah ústavu, jenž „experimentuje“ s tímto novým segmentem výuky.

Výše uvedené obecné principy a postupy výuky byly v případě IZV konkretizovány v následujících organizačních a studijních opatřeních:

- výukový program (studijní nabídka) je rozčleněn do 5 modulů: filozofického, historického, společenskovedního, kreativního a komunikativního, přičemž každý z nich nabízí předměty v rámci učitelské kapacity IZV a ostatních fakult, se kterými jsou uzavřeny dohody o spolupráci (FF, FSV, PeF), či jejichž učitelé se podílí na torské činnosti a umožňují přístup studentům IZV (např. VŠE) na své přednášky; připravuje se ještě další modul (praktický modul), jenž by umožňoval absolventům IZV snadnější přístup k určitým typům zaměstnání; v těchto opatřeních se uskutečňuje nárok na *rozmanitost nabídky* předmětů a *celistvost* výukové *orientace*;
- studijní práva a odpovědnost studenta za výuku se uskutečňuje ve formě individuálních studijních plánů, které připravuje student pro každý semestr z nabídky modulů a ve spolupráci s tutorem; nezbytným komplementárním prvkem individuální povahy studia a rozmanitosti nabídky je kreditní systém hodnocení (stanovení kreditních kvót je důležitým prostředkem pro vazbu mezi motivací studentů ke studiu a mezi náročností a skladbou výukových programů); v tomto kontextu se uskutečňují *liberální principy* studia;
- torský systém a individuální práce se studentem při přípravě studijních plánů, překladového atestu a bakalářské práce vytváří základním rámcem pro interakci mezi studentem a učitelem, které ovšem ve svém konečném efektu závisí na postojích kolegiality a osobnosti učitele; tory jsou učitelé IZV a učitelé jiných fakult, kteří s

IZV spolupracují (každý tutor má okolo 15 studentů); také tímto opatřením se prosazuje *odpovědnost učitele a institutu* za výuku.

Výše uvedené postupy a formy organizace IZV jsou promítnuty do organizace, řízení a hospodaření IZV. Je nutno podtrhnout, že vhodně „nastavené“ správní a organizační formy mohou sehrávat pozitivní roli v inovační orientaci výuky. Zkušenost však ukazuje, že v současných podmínkách (jak s ohledem na formy řízení škol tak na povahu poptávky po vzdělání) tyto formy musí být otevřené, resp. že je nutno je neustále reflektovat a upravovat.

### 5.3.3. Dynamika rozvoje IZV

V rozvoji IZV lze rozlišit přibližně dvě etapy: (i) v letech 1990-1993 se rozvíjí zejména jeho koordinační, studijní činnost, výukové služby pro jiné složky UK a příprava pro zahájení bakalářského i magisterského studia, a (ii) od roku 1993, kdy bylo přijato prvních dvě stě studentů v bakalářském programu integrálního studia základů vzdělanosti, a dále pokračují ostatní profilující aktivity.

Od roku 1993 dochází k růstu počtu studentů o přibližně 200 nově přijatých studentů ročně, takže rozsah IZV podle počtu studentů se ustálil na počtu 600 – 700 studentů (viz **Tabulka 5.7**). Úměrně tomu také rostl počet interních učitelů. V prvním období počet interních učitelů byl nepatrný (okolo 5 učitelů a dvou administrativních sil). Na počátku druhého období jejich počet stoupl na 12, v roce 1995 na 17 a v současnosti (říjen 1999) je zaměstnáno na IZV na plný úvazek 20 učitelů (kvalifikační a funkční struktura pracovníků viz **Tabulka 5.8**). Tento údaj charakterizuje ovšem učitelskou kapacitu jen zčásti. Přibližně polovina výuky studentů IZV je zajišťována učiteli z jiných fakult, jejichž výuku IZV také financuje.

**Tabulka 5.7.**

**Růst počtu studentů IZV**  
(denní studium, stav k 31.10. běžného roku)

počet/rok	1993	1994	1995	1996	1997	1998
počet studentů celkem <sup>1</sup>	215	417	454	517	723	755
počet nově přijatých <sup>1</sup>	.	210	193	214	284	288
počet cizinců*	.	4	11	8	10	10

Pramen: výkazy IZV; 1 – studenti s českým státním občanstvím; \* studenti jiného státního občanství, celkový počet;

**Tabulka 5.8.**

**Struktura zaměstnanců IZV**

kvalifikace/rok	1995	1999
profesor, DrSc.	2	1
docent	1	6
odborný pracovník	14	13
asistent	0	0
THP pracovník	3	5 <sup>1</sup>

Pramen: interní zdroje IZV;

<sup>1</sup> v roce 1998 byla zřízena knihovna IZV, ve které je zaměstnáno 5 pracovníků

Novost studia vyvolává značný zájem o studium na IZV. Projevuje se to v rostoucím počtu uchazečů o studium, kteří se účastní přijímacích zkoušek. V současnosti se účastní písemných přijímacích zkoušek okolo 1200 studentů; z nich polovina postupuje k ústním zkouškám a je přijato 200-300 uchazečů. Přijímací řízení – vzhledem ke své náročnosti – umožňuje dosti spolehlivě vyhledat studenty s dispozicemi pro humanitní studium. Náročnost studia a jeho liberální podoba však představují pro studenty značnou změnu s ohledem na osvojené středoškolské praktiky, se kterou se vypořádávají různými cestami. Lze odhadnout že třetina studentů využívá výhody studia k dosažení velmi pozitivního osobního i odborného růstu a třetina studentů odchází. Zbývající třetina se s tímto typem studiem snaží s obtížemi vypořádat. Obecně však dochází k prodlužování studia.

Určitou růstovou a strukturální charakteristiku poskytují také údaje o rozpočtu IZV, jenž je plně kryt prostřednictvím UK ze státního rozpočtu podle distribučních klíčů, které na dané období určuje MŠMT. Vzhledem k častým změnám metodiky finančních výkazů, lze získat časově srovnatelný údaj jen za položku celkových výdajů (**Tabulka 5.9**, 3. řádek).

**Tabulka 5.9.**

**Rozpočtové výdaje IZV**  
(1995 – 99, v tis.Kč, běžné ceny)

položka / rok	1995	1996	1997	1999
vzdělávací činnost	.	.	8 098	13 190
tvůrčí činnost	.	.	1 880	1 479
celkem v rámci UK	7 739	10 554	9 978	14 669
granty učitelů IZV	.	.	3 719	.

Pramen: výkazy IZV



Z ostatních údajů lze zjistit, že učitelé IZV jsou také aktivně zapojeni do výzkumné činnosti (domácí a zahraniční granty) a určitou rozpočtovou podporu pro výzkum také získávají přes MŠMT (viz údaj za rok 1997, **Tabulka 5.9**).

#### **5.3.4. Možnosti růstu IZV v kontextu restrukturalizace vysokého školství**

Zhodnocení růstových možností provedu ve dvou krocích. Nejprve uvedu pozitivní změny a faktory, které je ovlivnily. Pro tento analytický pohled se přidržím členění na vnitřní a vnější změny i vzájemné vazby mezi nimi. V druhém kroku pak navrhu obecnější pohled – položím si otázku, jak analyzovaný „případ“ lze interpretovat pomocí konceptu sociální změny, jejíž zodpovězení by mělo napomoci k uspořádání poznatků této studie.

Nejpatrnější pozitivní změnou je ustavení bakalářské výuky v oblasti humanitních věd a ve formě obecného (ne-specializovaného) studia (základů vzdělanosti. Významným faktorem této změny je (výuková a organizační) činnost interních i externích učitelů a motivovaná (studijní) činnost studentů. Způsob výuky, její organizační uspořádání a značná poptávka po studiu na IZV zajišťují jeho další existenci. *Odpovědnost učitelů i celého institutu* za strukturu a orientaci výukového programu představuje klíčový vnitřní faktor: byl založen program základů humanitního vzdělání. Mnohem obtížnější bude zřejmě realizace této učitelské odpovědnosti za celistvost výukového programu ve vztahu k jednotlivým studentům. To předpokládá dobře fungující tuteurský systém, jenž zatím naráží kromě organizačních aspektů na kulturně komunikační bariéry (důvěra, otevřenost). Jde přirozeně o dlouhodobější typ změny. Velmi pozitivním faktorem změn je jednání *studentů*. Poměrně snadno se osvojili výhody liberálního studia a možností volby a *skladby studia*. Rychle stoupala úroveň jazykových dispozic (které jsou testovány u přijímacího řízení). Určitá část studentů sice přicházela do IZV s vyhraněným zájmem o určitý vědní obor, nebo skupinu oborů, avšak většina pozitivně reagovala na možnost kombinace předmětů z různých (nepříbuzných) oblastí výuky (modulů). *Nepříznivé vnitřní faktory* a okolnosti se projevují v nízké materiální vybavenosti IZV (počítačové vybavení, učebny, didaktická technika). Podařilo se však vybudovat solidní knihovnu pro výukový program. Z hlediska vnitřních výukových faktorů lze očekávat růstové možnosti (i) v diferencované orientaci bakalářského studia podle teoretické a praktické dimenze (založení praktického modulu); (ii) rozvinutí bakalářského studia základů vzdělanosti o vyhraněnější možnosti magisterského studia (absolventi IZV využívají ovšem možnosti jiných fakult); a rozšíření výzkumné báze výukového oboru i jeho doktorandského studia. Postupně se také prosazuje rozmanitější jazyková orientace (zatím převládá zájem o angličtinu). Mnohem pomaleji se prosazuje potřeba kombinace studia na IZV se studiem v zahraničí nebo s praktickým zaměstnáním (studenti spíše studují déle a jsou při tom zaměstnáni). Podařilo se však navázat kontakty s pracovišti obdobné orientace v zahraničí.

Vnější okolnosti byly dány zejména měnícími se rámcovými podmínkami ve společnosti (demokratizace), legitimitou nejrůznějších iniciativ a možnostmi tyto iniciativy rozvíjet v kontextu nejrůznějších soupeřících zájmů. Limitující podmínkou byly ovšem dostupné zdroje a hodnotící kritéria – ty svou povahou sledovaly převážně

hlediska rozsahu studia (počet studentů, rozsah výzkumu). Takový úhel hodnocení je vhodnější pro existující pracoviště. Vznik nových nebo re-strukturaci stávajících pracovišť taková kritéria nepodněcují. Přesto však v klíčových místech, která rozhodovala o založení pracoviště byla získána podpora, což spíše odpovídalo revoluční povaze tohoto období, které „znejišťovalo“ existující praktiky a jejich aktéry. Změny, které prosazoval a prosazuje IZV představují významnou inovaci vysokoškolské výuky. Jde o nové pracoviště s novými funkčními a sociálními charakteristikami, což přirozeně vyvolává odpor existujícího univerzitního prostředí, působí na diferenciaci postojů jeho aktérů a vytváří určitou výzvu – zejména v situaci strategických rozhodnutí. Všechny tyto obvyklé aspekty „vzniku a šíření“ inovace se projevovaly explicitně v rozvoji IZV. Zejména v jeho „konsolidačním období“ (po roku 1993) začaly výrazněji působit institucionální bariéry – na jedné straně se existující instituce začaly identifikovat a vymezovat ve vztahu k IZV a také další existence IZV začala více záviset na pevnějším institucionálním zázemí (zejména ve vztahu k základní bázi – fakultě). Tím ve vnějším prostředí začaly převažovat ve vztahu k IZV konzervativní aspekty kolektivního vědomí nad polem diferencovaných a iniciačních postojů, které vznikly v prvním období (do roku 1993). Také z hlediska pevnějšího vnitřního uspořádání vznikala rizika z omezení organizační pružnosti, jež je při zakládání pracoviště, jež se vymyká běžným praktikám, nezbytná. Je ovšem nutno podotknout, že IZV nebyl ojedinělou „inovační nikou“ v univerzitním systému. Humanitní obory také zakládaly jiné univerzity a v rámci UK byla posílena kulturní a religionisticky zaměřená studia, která umožňovala vytvářet ad hoc aliance s jejich aktéry a posílit pozice při kolektivním vyjednávání.

Jak lze zobecnit poznatky případové studie? Jaké teoretické přístupy o povaze sociální změny lze uplatnit na analyzovaný příklad univerzitního programu a pracoviště? Demokratické změny mobilizovaly řadu iniciativ v celém institucionálním rámci vysokých škol. Zvláštní aspekty působily v rámci sociálně vědních oborů, které se nejen de-etatizovaly, ale uvolňovaly z doktrinálních forem výuky. Tím vznikal mimořádný mobilizační tah, jenž byl naplněn zakládáním nových výukových programů a pracovišť. Stimulace k těmto iniciativám vznikala „tahem“ nabídky (ekonomické a právnické fakulty) nebo „tlakem“ úsilí o změnu, které bylo povzbuzováno reflexí negativních trendů v existujícím stavu vzdělání, či obnovení jeho pozitivních tradic. V oblasti věd o společnosti a člověku vznikla na UK řada těchto iniciativ. FSV zakládala převážně nové obory. Bohoslovecké fakulty obnovovaly výuku. Nové kapacity pro výuku sociálních věd vznikaly i na jiných fakultách. Výukový program IZV nejen obnovoval výuku v určité tradici (humanitní vědy), ale směřuje ke kvalitativně novým funkčním aspektům výuky, které se dnes prosazují v moderních soustavách vysokoškolského vzdělávání.

V úvodu bylo použito pojmové rozlišení jednoduché a reflexivní modernizace, které charakterizuje dlouhodobě se prosazující změnu socio-kulturního paradigmatu moderních společností. Iniciativa IZV míří svými vzdělávacími cíli i prostředky do rámce reflexivního vědění, které posiluje individuální poznávací kapacitu při osvojování různých forem vědění i kontextů jeho uplatnění. Na změny, které byly zachyceny v případové studii, lze koncepčně zachytit také pomocí dilematické interpretace modernizačního pohybu: v jaké míře změny v oblasti výuky sociálních a humanitních věd sledují určité strukturní souvislosti, jsou projevem určitých závislostí, či určitého souboru faktorů vlivu (funkcionální interpretace) nebo je posunují sublimované a prožité intence aktérů, které odrážejí svébytnost a určující vliv

kulturního zázemí a jeho proměn (interpretativní pohled)?<sup>28</sup> V případové studii i v úvodní části byly zachyceny jak strukturní tak socio-kulturní faktory vlivu – zejména omezené možnosti kvantitativního růstu, které nejsou dány jen růstovými možnostmi současné ekonomiky, ale také příliš „dlouhou vlnou“ extenzivního růstu, či nadměrnou funkcionalizací veřejně přijímaných rozhodnutí, které odrážejí nízký vliv demokratizace na kulturní mobilizaci (projev strukturních závislostí), nebo celý vějíř lokálních iniciativ, které chtějí obnovit určité kulturní tradice nebo navázat na dynamiku kulturních změn, které se prosazují v moderních společnostech (interpretativní tradice). Řešení tohoto dilematu napomáhá odpovědět na otázku, která vyplývá z prvního teoretického schématu: jakým prostředím (typem) modernizace společnost v českých zemích prošla? Jakými cestami (prostředky) lze povzbuzovat pohyb směrem k reflexivní modernizaci? Nabízí se však ještě další řešení, které po opuštění dilematické povahy tradiční interpretace změny (modernizace) sleduje spíše to, co se děje v konfrontaci makro-strukturních vlivů a růstu moci konkrétních aktérů – určitou meso-úroveň.

Vznik a rozvoj IZV představuje mikro-iniciativu, která vznikala v období, kdy se otevíral prostor meso-úrovně (potenciálu re-strukturalizace). Jeho výhodou bylo, že získal formální veřejnou podporu, vznikala „na zelené louce“ (bez zátěže „vyvazování“ z vnitřních struktur) a svým rozsahem umožňoval udržovat rovnováhu vnitřních a vnějších faktorů, funkčních i sociálně-organizačních aspektů jeho situace. Problém nyní spočívá v tom, v jaké míře tato intermediační kapacita (zformovaná v meso-úrovni) se „veváže“ do mikro- i makro-struktur – způsobu výuky a do inter-organizačních a funkčních vztahů. To samozřejmě závisí na veřejném vlivu tohoto nového pracoviště, ale zejména na dynamice strukturních změn v makro i mikro-struktuře vzdělávací soustavy.

---

<sup>28</sup> Takové rozlišení se kryje s rozdělením sociologie na makro- a mikro-sociologii, které více vypovídá o vztahu metody a předmětu a z tohoto hlediska prosazuje toto členění



## SHRNUTÍ

Studie se skládá ze dvou částí. V úvodní teoretické části je objasněna koncepce institucionální změny a její specifický kontext v prostředí radikálních změn rámcových podmínek pro jednání, které se odehrály v 90. letech v ČR. V druhé - empirické - části jsou uvedeny případové studie. Případové studie popisují a hodnotí průběh institucionálních změn ve vybraných lokalitách, které byly vyvolány strategií transformace společností a na ni navazující změny rámcových podmínek pro jednání. Studie je součástí projektu „Deset let sociální transformace“. Chce podpořit a doplnit výsledky reprezentativního empirického šetření sociálního postavení jednotlivců, domácností, mobility změn a jejich odrazu v proměnách sociální stratifikace, které proběhlo v roce 1999.

Případové studie pokrývají základní oblasti sociálního života - výrobní podnik; softwarovou firmu, která charakterizuje organizaci ve sféře výrobních služeb; banku; organizaci ve sféře zdravotnictví; vysokoškolský institut a organizaci státní správy. Výběr organizací byl zvolen tak, aby zahrnoval změny zejména v sektoru služeb, jež v 90. letech silně vzrostl, ale také se výrazně změnila jeho struktura. Vznikaly nové služby, které souvisejí s potřebami rozvoje soukromopodnikatelského sektoru (bankovníctví) nebo s rostoucí informační náročností řízení firem (softwarové služby). Sledovali jsme také souvislosti mezi službami obsluhujícími sekundární sektor (zpracovatelský průmysl) a službami, které pokrývají informační a znalostní potřeby společnosti (někdy nazývané kvartérním sektorem). Posledně jmenovaný aspekt pokrývají případové studie z oblasti zdravotnictví a vysokých škol. Případová studie z oblasti veřejné správy sleduje souvislosti transformace etatisticky pojaté státní správy na fungující orgán veřejného sektoru, která je v podmínkách post-socialistických zemích výrazně ovlivněna formováním soukromovlastnického sektoru.

Vazby případových studií na cíle projektu jsou zajištěny koncepcí institucionální změny v podmínkách reflexivní modernizace - aktuálním koncepčním přístupem, jenž je uplatňován při analýze moderních společností. Dostupný teoretický aparát je však uzpůsoben ke specifickým podmínkám post-socialistických zemích, jež jsou charakterizovány jako proces de-institucionalizace probíhající pod radikálním modernizačním tlakem. Zvolený koncepční přístup je nastíněn v úvodní části a je využit při interpretaci výsledků případových studií.

Získané poznatky ukazují, že organizací, která je nejvíce vystavena změnám, je výrobní podnik. Zvláště v některých oborech byl vstup podniků do konkurenčního prostředí náhlý a zcela bezprostřední. Ztráta odbytových a příjmových jistot se promítla postupně i do chování jednotlivců, mezilidských vztahů; působení konkurenčního prostředí mělo ve svých důsledcích spíše demobilizující důsledky, než všeobecně očekávané motivující pobídky. Specifickým objektem je banka. Bankovníctví je v podstatě novým prvkem ve společnosti a je přirozené, že doslova „přebíralo“ charakteristické prvky z jiných oblastí našeho hospodářství. Banky si zatím osvojují s obtížemi jen důležitou roli hospodářskou. O společenském vlivu „solidních bankovních kruhů“ bude možno hovořit zřejmě až po delší době. Analýzy vybraných organizací ve školství, zdravotnictví a veřejné správě ukazují, že zde zatím k podstatnějším změnám nedochází, i když makro-sociální změny se zde odehrávají ve výrazné podobě. Např. ve zdravotnictví i školství vznikl soukromopodnikatelský sektor, v rámci školského systému vznikají nové typy škol, vysokoškolský systém se rozšířil o regionální vysoké školy a p. Případové studie však ukazují, že určité vnitřní zdroje změny existují i v rámci těchto institucí. Hlavním generátorem změn ve školách, nemocnicích i veřejné správě však vedle ekonomických tlaků budou politické vlivy na jedné straně a na druhé straně úspěšnost nových (privátních) forem rozvoje vzdělávacích a zdravotnických organizací, resp. neprofitních a nevládních organizací v oblasti veřejné správy.

Výsledky případových studií ukazují, že dochází k podstatným změnám v jejich zdrojích, podmínkách jejich činnosti i strategiích, které sledují. Ve většině případů jsme ujistili, že

probíhající změny lze charakterizovat několika kvalitativně rozdílnými etapami, které se vyznačují specifickými vazbami mezi zdroji organizací, podmínkami jejich činnosti i strategiemi, které volí. Existují také výrazné rozdíly v povaze a dynamice prostředí, ve kterém organizace působí - od velmi náročného k relativně nenáročnému. Bezpochyby zde hrají úlohu rozdíly v povaze (zdrojích, funkcích a sociálních formách) těchto oblastí. Obecně však platí, že pro aktéry je současná situace nepřehledná (málo přístupná s hlediska jejímu porozumění) a nedostatečně důvěryhodná (s nízkým stupněm důvěry mezi aktéry). Nepůsobí evidentně ty kulturní dispozice, které rozhodují o prosazení strukturálních změn, které by měly trvalejší povahu a tedy představovaly institucionální změnu.

## **SUMMARY**

The study consists of two parts. An introductory theoretical part gives an explanation of a conception of an institutional change and its specific context in the environment of radical changes in general conditions for dealings, which took place in the 90's in the Czech Republic. The second – empiric – part includes case studies. These studies describe and judge the course of institutional changes in selected localities imposed by the strategy of the transformation of society, which in its turn induced changes in general conditions for dealings. The study is a part of project „Ten Years of Social Transformation“. It wants to support and complete results of a representative empiric survey of a social position of individuals, households, mobility changes and their reflection in changes of social stratification that took place in 1990.

The case studies cover basic areas of social life – a manufacturing establishment; a software firm, which characterizes an organization in the sphere of manufacturing services; a bank; an organization in the sphere of health care; a university institute; and a public administration organization. The organizations were selected to cover the changes especially in the sector of services, which was subject to large changes as to its structure and rate of growth in the 90's. New services came into existence in relation to the needs of a developing private entrepreneurship sector (banking) or increasing information intensity of companies' management (software services). We observed relations between the services operating in the secondary sector (processing industry) and those covering the information and knowledge needs of the society (sometimes called a quaternary sector), too. The latter aspect is encompassed into the case studies dealing with the sphere of health care and universities. The case study from the field of public administration focuses on coherences of the transformation of public administration, run in a statist manner, into an efficient body of the public sector, which is significantly influenced by a developed private ownership sector in post-socialist countries.

Links of the case studies to the objectives of the project are provided for through a conception of an institutional change in conditions of reflective modernization – through an actual approach, applied in the course of analyzing modern societies. The available theoretical apparatus is adapted to specific conditions of post-socialist countries, characterized as a process of de-institutionalization, subject to a radical modern pressure. The selected conception approach is described in the introductory part and applied when interpreting the results of case studies.

The findings show that the manufacturing plant is an organization mostly exposed to changes. In certain industries the entry of enterprises into the competitive environment was sudden and entirely immediate. The loss of marketing and income securities gradually projected into the behavior of individuals, interpersonal relations; the effects of competitive environment had rather demobilizing impacts than generally expected incentives. Bank is a specific object. Banking in its core is a new element in the society and it is natural that it literally „took over“ characteristic elements from other areas of our economy. Banks only with difficulty assume an important role in the field of economy. One will be able to speak about the social influence of „steady banking circles“ much later. The analysis of selected organizations in education, health

care and public administration show that no more key changes have occurred there so far, though macro-social changes have played a significant role in the above areas. For example, in both health care and education, a private ownership sector has appeared. Within the education system, new types of schools have formed. The university system spread to regional universities etc. The case studies show however, that there exist certain inner sources of the change even within these institutions. Apart from political effects, the main generator of changes in schools, hospitals and public administration will be prosperousness of new (private) forms of development of educational and health care organizations, or non-profit and non-governmental organizations in the field of public administration.

The results of the case studies show that substantial changes have taken place in their sources, conditions and terms of their work and strategies they follow. In most cases the ongoing changes can be characterized by several qualitatively different stages, each of them having specific links between the sources of organizations, conditions of their work and strategies they choose. There are also significant differences in the character and dynamics of the environment these organizations operate in – from those highly demanding up to those comparatively unexacting. There are no doubts that differences in the character (sources, functions and social forms) of these areas play an important role. Generally, it is true that the contemporary situation is unclear (insufficiently available as to its understanding) and insufficiently reliable (with a low level of reliance among the actors) for the actors. It is evident that there are not acting those cultural dispositions that decide the enforcement of structural changes that would be of a more durable character and hence would represent an institutional change.

## **ZUSAMMENFASUNG**

Die Studie besteht aus zwei Teilen. Im einleitenden theoretischen Teil wird das Konzept der institutionellen Änderung und ihr spezifischer Kontext in einer Umgebung radikaler Änderungen der Rahmenbedingungen für das Handeln erläutert, die sich in den 90er Jahren in der Tschechischen Republik abspielten. Im zweiten - empirischen Teil - werden Fallstudien angeführt. Diese Fallstudien beschreiben und bewerten den Verlauf der institutionellen Änderungen in ausgewählten Lokalitäten, die durch die Strategie der Gesellschaftstransformierung und die an diese anknüpfende Änderungen der Rahmenbedingungen für das Handeln hervorgerufen wurden. Diese Studie ist Teil des Projektes „Zehn Jahre Sozialtransformation“. Sie möchte die Ergebnisse einer repräsentativen empirischen Untersuchung der sozialen Stellung Einzelner, Haushalte, Veränderungen der Mobilität sowie deren Widerspiegelung in den Wandlungen der sozialen Stratifikation, die im Jahre 1999 verliefen, unterstützen und ergänzen.

Die Fallstudien bedecken die Grundbereiche des Soziallebens - einen Produktionsbetrieb; eine Softwarefirma, die die Organisation in der Sphäre der Dienstleistungen für Produktionsfirmen charakterisiert; eine Bank; eine Organisation in der Sphäre des Gesundheitswesens; ein Hochschulinstitut sowie eine Organisation der Staatsverwaltung. Die Auswahl der Organisationen wurde so gewählt, dass sie Änderungen besonders im Sektor Dienstleistungen miteinbezieht, die in den 90er Jahren stark anstiegen, aber deren Struktur sich auch wesentlich änderte. Es entstanden neue Dienstleistungen, die mit dem Bedarf der Entwicklung des privaten Unternehmerssektors (Bankwesen) oder mit den wachsenden Ansprüchen an Informationstechnik der Firmenleitungen (Softwareleistungen) zusammenhängen. Wir verfolgten auch die Zusammenhänge zwischen den Dienstleistungen, die den sekundären Sektor (verarbeitende Industrie bedienen), und den Dienstleistungen, die den Informations- und Kenntnisbedarf der Gesellschaft (manchmal quarterer Sektor bezeichnet) decken. Den zuletzt erwähnten Aspekt überdecken die Fallstudien aus dem Bereich Gesundheitswesen und Hochschulen. Die Fallstudie aus dem Bereich öffentliche Verwaltung verfolgt die Zusammenhänge der Transformierung einer etatistisch erfassten Staatsverwaltung in ein funktionierendes

Organ des öffentlichen Sektors, die in den Bedingungen der postsozialistischen Länder wesentlich durch die Formierung des privaten Besitzsektors beeinflusst ist.

Kopplungen der Fallstudien auf Ziele des Projektes werden durch die Konzeption einer institutioneller Änderung in Bedingungen reflektierter Modernisierung - einen aktuellen Konzeptionzutritt, der bei der Analyse der modernen Gesellschaften zur Geltung kommt - gesichert. Der zugängliche theoretische Apparat ist allerdings an die spezifischen Bedingungen der postsozialistischen Länder angepasst, die als Prozess einer Deinstitutionalisierung, die unter dem radikalen Modernisierungsdruck verläuft, charakterisiert sind. Der gewählte Konzeptionzutritt wird im einleitenden Teil angedeutet und bei der Interpretation der Resultate der Fallstudien genutzt.

Die gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass die Organisation, die den stärksten Änderungen ausgesetzt, der Produktionsbetrieb ist. Besonders in einigen Fachgebieten war der Einstieg der Betriebe in das Konkurrenzmilieu plötzlich und vollkommen unmittelbar. Der Verlust der Abnahme- und Annahmesicherheiten projektierte sich nach und nach auch in das Verhalten Einzelner, in zwischenmenschliche Beziehungen; das Wirken des Konkurrenzmilieus hatte in seinen Folgen eher demobilisierende Folgen, statt einer allgemein erwarteten motivierenden Anregung. Ein spezifisches Objekt ist die Bank. Das Bankwesen ist im wesentlichen ein neues Element in der Gesellschaft und es ist natürlich, dass es charakteristische Elemente anderer Bereiche unsere Wirtschaft wörtlich „übernahm“. Die Banken eignen sich vorläufig mit Schwierigkeiten nur die wichtige Wirtschaftsrolle an. Über den gesellschaftlichen Einfluss „solider Bankkreise“ werden wir möglicherweise erst nach längerer Zeit sprechen können. Die Analysen ausgewählter Organisationen im Schulwesen, Gesundheitswesen sowie in der öffentlichen Verwaltung zeigen, dass es hier vorläufig zu keinen wesentlichen Änderungen kam, auch wenn sich hier die makrosozialen Änderungen in einer deutlichen Form abspielen. Z.B. im Gesundheits- und auch im Schulwesen entstand ein privater Unternehmensektor, im Rahmen des Schulsystems entstehen neue Schultypen, das Hochschulsystem erweiterte sich um regionale Schulen u.ä. Fallstudien zeigen allerdings, dass gewisse innere Ressourcen einer Änderung auch im Rahmen dieser Institutionen existieren. Der Hauptgenerator der Änderungen in den Schulen, Krankenhäusern und auch bei der öffentlichen Verwaltung werden aber neben den Wirtschaftsdrücken die politischen Einflüsse auf einer Seite sein und auf der anderen Seite der Erfolg neuer (privater) Entwicklungsformen der Bildungs- und Gesundheitsorganisationen, bzw. der nicht gemeinnützigen und nicht staatlicher Organisationen auf dem Gebiet der öffentlichen Verwaltung.

Die Ergebnisse der Fallstudien zeigen, dass es zu wesentlichen Änderungen in ihren Ressourcen, Bedingungen ihrer Tätigkeit und auch Strategien, die sie verfolgen, kommt. In den meisten Fällen stellten wir fest, dass die verlaufenden Änderungen durch einige qualitativ unterschiedliche Etappen charakterisiert werden können, die durch spezifische Kopplungen zwischen den Ressourcen der Organisationen, den Bedingungen ihrer Tätigkeiten und auch den von ihnen gewählten Strategien gekennzeichnet werden. Es bestehen auch wesentliche Unterschiede im Charakter und Dynamik der Umgebung, in dem die Organisation tätig ist - von äußerst anspruchsvoller bis zur relativ wenig anspruchsvoller. Zweifellos spielen hier die Unterschiede im Charakter (Ressourcen, Funktionen und Sozialformen) dieser Bereiche eine Aufgabe. Jedoch allgemein gilt, dass für die Beteiligten die gegenwärtige Lage unübersichtlich ist (wenig zugänglich vom Gesichtspunkt ihrer Verständnis) und unausreichend vertrauenswürdig (mit niedrigem Vertrauensgrad zwischen den Beteiligten). Die Kulturdispositionen wirken evident nicht, die über ein Durchsetzen der Strukturänderungen entscheiden, die einen dauerhafteren Charakter haben und demnach eine institutionelle Änderung vorstellen sollten.



## **PUBLIKACE EDICE „SOCIOLOGICAL PAPERS“**

Publikace edice „Sociological papers“ navazují od roku 2000 na edici „Working Papers“ vycházející od roku 1989. Doposud vyšlo 87 publikací.

- WP 96:7 P. Matějů: Subjective Mobility and Perception of Life Chances in Eastern Europe. Empirical evidence against a Marxist view of relationships between subjective and objective mobility; 40 p.
- WP 96:8 J. Vlácil, I. Hradecká, I. Mazálková, G. McDermott: Politics, Skills and Industrial Restructuring. Introductory Findings on Local Institutions of Human Resources Development in Czech Machinery Industry; 105 p.
- WP 96:9 A. Nedomová, T. Kostelecký: Národní identita; 37 s.
- WP 96:10 P. Machonin: Socio-Economic Changes in the Czech Republic with an Appendix concerning the 1996 Elections' Results; 38 p.
- WP 96:11 M. Jeřábek: Individuální kontakty obyvatel na česko-německé hranici; 46 s.
- WP 96:12 Q. Kastner: Osidlování českého pohraničí od května 1945; 172 s.
- WP 97:1 D. Hanšpach: Political, Organizational and Policy Transformation at the Municipal Level: The Case of Liberec; 46 p.
- WP 97:2 M. Jeřábek, J. Ježek, E. Šindelářová: Průmyslové podniky se zahraničním kapitálem v česko-německém pohraničí; 56 s.
- WP 97:3 Z. Vajdová: Politická kultura lokálních politických elit: srovnání českého a východoněmeckého města; 44 s.
- WP 97:4 J. S. Earle, S. G. Gehlbach, Z. Saková, J. Večerník: Mass Privatization, Distributive Politics, and Popular Support for Reform in the Czech Republic; 75 p.
- WP 97:5 M. Hájek: Vývoj vybraných oborů vzdělání z hlediska genderu; 60 s.
- WP 97:6 N. Kozera: Czech Women in the Labor Market Work and Family in a Transition Economy; 49 p.
- WP 97:7 M. Illner: The territorial dimension of public administration reforms in East Central Europe; 64 p.
- WP 97:8 M. Čermáková: Rodina a mění se gender role – sociální analýza české rodiny, 120 s.
- WP 98:1 T. Kostelecký, A. Nedomová, Z. Vajdová: Trh s bydlením a jeho sociální souvislosti – situace v Praze a Brně, 50 s.
- WP 98:2 P. Machonin: Results of a Czech-Slovak Comparison: Actors of Social Transformation and Modernisation,  
L. Gatnar, B. Búzik: Attitudes of Individuals and Institutions to Social Transformation, 70 p.
- WP 98:3 M. Tuček a kol.: Česká rodina v transformaci – Stratifikace, dělba rolí a hodnotové orientace, 162 s.

- WP 98:4 M. Lux: Konzervatismus a liberalismus na pozadí percepce sociálního státu, 56 s.
- WP 98:5 L. Brokl, Z. Mansfeldová, A. Kroupa: Poslanci prvního českého parlamentu (1992-1996), 94 s.
- WP 98:6 K. Müller: Modernizační kontext transformace, strukturní a institucionální aspekty; 82 s.
- WP 99:1 M. Tuček, E. Rendlová, M. Rezková, A. Glasová, J. Černý: Odraz společenských změn ve veřejném mínění 1990-1998 (analýza dat IVVM); 104 s.
- WP 99:2 A. Nedomová (editor), L. Bušíková, E. Heřmanová, T. Kostecký, Z. Vajdová, P. Vojtěchovská: Trh bydlení, jeho regionální diferenciaci a sociální souvislosti; 82 s.
- WP 99:3 L. Bušíková: Známosti osobností lokální politiky; 68 s.
- WP 99:4 F. Zich: Nositelé přeshraniční spolupráce na česko-německé hranici; 108 s.
- WP 99:5 M. Musilová: Vývoj politiky rovných příležitostí mužů a žen v České republice v kontextu evropské integrace; 60 s.
- WP 99:6 H. Maříková: Muž v rodině: demokratizace sféry soukromé; 110 s.
- WP 99:7 H. Jeřábek, R. Gabriel, M. Kříž, H. Malečková, M. Novák, E. Pilíková, K. Plecítá, J. Remr, A. Vlachová: Utváření postojů obyvatel českého města I. Lidé s vlivem a osobní mezilidská komunikace při utváření politických postojů v lokální komunitě; 136 s.
- WP 99:8 L. Brokl, A. Seidlová, J. Bečvář, P. Rakušanová: Postoje československých občanů k demokracii v roce 1968; 84 s.
- WP 99:9 B. Řeháková: Vnímané a spravedlivé nerovnosti: vývoj v devadesátých letech a další souvislosti; 46 s.
- WP 99:10 M. Kreidl, K. Plecítá: Rise and decline of right-wing extremism in the Czech Republic in the 1990s; 40 p.
- WP 99:11 M. Jeřábek (editor): Geografická analýza pohraničí České republiky; 184 s.
- SP 00:1 M. Lux: The housing policy changes and housing expenditures in the Czech Republic; 64 p.
- SP 00:2 K. Müller, V. Štědranský: Transformace a modernizace společnosti na příkladech vybraných institucí; 112 p.

# **Transformace a modernizace společnosti na příkladech vybraných institucí**

**Karel Müller  
Václav Štědronský**

Edice Sociological papers SP 00:2

Sociologický ústav AV ČR  
Jilská 1, 110 00 Praha 1  
Náklad 100 ks

Publikace neprošla jazykovou korekturou.

Prodej zajišťuje redakce Sociologického časopisu

Klára Šáňová  
tel. 22 22 17 61  
fax 22 22 01 43  
e-mail: [sreview@soc.cas.cz](mailto:sreview@soc.cas.cz)

