

Analýza vnitřního prostředí a identifikace slabých a silných stránek vybraných VŠ v ČR

Bc. Lubomíra Černá

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Zde patří oficiální zadání diplomové práce.

Zde patří oficiální zadání diplomové práce.

ABSTRAKT

Tématem mé diplomové práce byla analýza vnitřního prostředí vybraných fakult veřejných vysokých škol v České republice. Tu jsem provedla na základě dotazníkového šetření, které proběhlo na Filmové a televizní fakultě Akademie múzických umění v Praze, Fakultě mechatroniky a mezioborových inženýrských studií Technické univerzity v Liberci, Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice a Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně. Soustředila jsem se především na úroveň mezilidských vztahů uvnitř fakult, vztahy pracovníků fakult s vedením, spokojenost s materiálním vybavením jednotlivých fakult a spokojenost s platovými podmínkami. Závěry výzkumné sondy poskytují informace jak o stavu vnitřního prostředí fakult, tak i o důležitosti jednotlivých faktorů, které klima univerzit ovlivňují.

ABSTRACT

The main goal of my diploma thesis was to analyse the internal atmosphere of selected faculties of public universities in the Czech Republic. I carried out the research on the basis of questionnaire investigation which took place at Film and TV School of The Academy of Performing Arts in Prague, Faculty of Mechatronics and Interdisciplinary Engineering Studies of The Technical University of Liberec, Faculty of Economics and Administration of The University of Pardubice and Faculty of Social Studies of The Masaryk University in Brno. From employees of all named faculties I collected data on interpersonal relations within each faculty, relations among university employees and their leadership, the level of contentment with facility of their faculty and the level of contentment with salary range. Results of my research provide information not only about the internal atmosphere of chosen faculties but also about the importance of singular components which influence the internal atmosphere of selected educational institutions.

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Jaroslavu Světlíkovi, PhD., za odbornou pomoc při zpracování diplomové práce. Můj dík patří také děkanovi Filmové a televizní fakulty Akademie múzických umění PhDr. Michalu Bregantovi, děkanovi Fakulty mechatroniky a mezioborových inženýrských studií Technické univerzity v Liberci Doc. Dr. Ing. Jiřímu Maryškovi, CSc., děkanovi Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice prof. Ing. Janu Čapkovi a děkanovi Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně prof. PhDr. Ladislavu Rabušicovi, CSc.

Prohlašuji, že jsem na celé diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně dne 11. srpna 2005

.....

Lubomíra Černá

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MARKETING VYSOKÝCH ŠKOL	11
1.1 MARKETINGOVÝ PŘÍSTUP VE VZDĚLÁVACÍCH INSTITUCÍCH.....	12
1.2 PROSTŘEDÍ VYSOKÝCH ŠKOL	15
1.3 ŘÍZENÍ VYSOKÝCH ŠKOL.....	17
2 SPECIFIKA MARKETINGOVÝCH PŘÍSTUPŮ U VYSOKÝCH ŠKOL.....	20
2.1 PRODUKT VZDĚLÁVACÍHO PROCESU NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH	21
2.2 MARKETINGOVÁ STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ	22
2.2.1 Marketingový mix vzdělávacích subjektů	23
2.2.2 Komunikace a promotion	24
3 HODNOCENÍ ÚČINNOSTI MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VE VZDĚLÁVÁNÍ	26
3.1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	27
3.2 SMYSL MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH.....	28
3.3 CÍLE A HYPOTÉZY	29
II. PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 PLÁNOVÁNÍ VÝZKUMNÉ SONDY – VYBRANÉ FAKULTY	32
4.1 FILMOVÁ A TELEVIZNÍ FAKULTA	32
4.2 FAKULTA MECHATRONIKY A MEZIOBOROVÝCH INŽENÝRSKÝCH STUDIÍ	34
4.3 FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ	35
4.4 FAKULTA SOCIÁLNÍCH STUDIÍ.....	36
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	38
5.1 DOTAZNÍKY	39
6 VYBRANÉ KATEGORIE VÝZKUMNÉ SONDY	40
6.1 MEZILIDSKÉ VZTAHY	40
6.2 KOMUNIKACE MEZI ZAMĚSTNANCI A VEDENÍM FAKULT	41
6.3 MATERIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ FAKULTY	41
6.4 PLATOVÉ PODMÍNKY	41
6.5 PODMÍNKY PRO KARIÉRNÍ RŮST V RÁMCI FAKULTY	42
6.6 OCHOTA KE ZMĚNÁM	42
6.7 ZNALOST DLOUHODOBÝCH CÍLŮ VYSOKÝCH ŠKOL	42
6.8 PŘIPOMÍNKY RESPONDENTŮ	42
III. PROJEKTOVÁ ČÁST.....	44

7	ZÁKLADNÍ ÚDAJE VÝZKUMNÉ SONDY.....	45
7.1	VĚKOVÝ PRŮMĚR	45
7.2	PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ.....	46
7.3	VĚDECKÁ HODNOST	47
8	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ VYBRANÝCH FAKULT.....	49
8.1	MEZILIDSKÉ VZTAHY NA JEDNOTLIVÝCH FAKULTÁCH	49
8.2	KOMUNIKACE MEZI ZAMĚSTNANCI A VEDENÍM FAKULT	52
8.3	MATERIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ FAKULTY	56
8.4	PLATOVÉ PODMÍNKY	59
8.5	PODMÍNKY PRO KARIÉRNÍ RŮST V RÁMCI FAKULTY.....	61
8.6	OCHOTA KE ZMĚNÁM	63
8.7	ZNALOST DLOUHODOBÝCH CÍLŮ VYSOKÉ ŠKOLY	64
8.8	PŘIPOMÍNKY RESPONDENTŮ	65
8.8.1	Hlavní konkurenční výhody	65
8.8.2	Připomínky k situaci v českém vysokém školství.....	66
	ZÁVĚR.....	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	70
	SEZNAM TABULEK.....	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

Tématem, kterému se chci věnovat ve své diplomové práci, je analýza vnitřního prostředí a identifikace slabých a silných stránek vybraných vysokých škol v České republice. Toto téma jsem si vybrala z několika důvodů. Prvním a zároveň nejdůležitějším z nich je skutečnost, že podobným výzkumem a srovnáváním vysokých škol v Česku se dosud nikdo nezabýval, a mně se tak naskytla jedinečná příležitost být tím, kdo se pokusí novou a relativně neprobádanou oblast (v rámci mých omezených možností) prozkoumat.

Veřejné vysoké školy v České republice zatím nepocítily větší potřebu využívat marketingových prostředků v komunikaci nejen uvnitř svých fakult, nýbrž ani v komunikaci s veřejností. Objasnit sobě i ostatním principy, které v současné době fungují na našich univerzitách, bylo dalším důležitým impulsem pro výběr dané problematiky, stejně jako fakt, že při zpracování tématu budu moci využít některých zkušeností a znalostí, jež jsem získala při studiu na zdejší fakultě a také během svého působení na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy.

Ve své diplomové práci budu vycházet z výsledků dotazníkového šetření, které jsem provedla na těchto fakultách veřejných vysokých škol: Filmové a televizní fakultě Akademie múzických umění v Praze, Fakultě mechatroniky a mezipodnikových inženýrských studií Technické univerzity v Liberci, Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice a Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně.

Dnes už je více než zřejmé, že za úspěchem firem na trhu stojí schopnost rozumět potřebám zákazníků a na základě identifikace těchto potřeb se poté vytvářejí určité jasně zacílené strategie, které fungují v praxi. Schopnosti vytvářet strategie, které zřetelně reagují na procesy v tržním prostředí a které vycházejí z dobrého zvládnutí marketingu, se v dnešní době stávají klíčovou způsobilostí řídicích pracovníků. Vše, co platí pro komerční firmy, platí v zásadě i pro vysoké školy. I ty si budou v budoucnu konkurovat, a proto by už dnes měly hledat cesty, jak na své fakulty „nalákají“ co největší počet schopných pedagogických pracovníků. Začínáme se dostávat do doby, kdy budou vysoké školy cítit potřebu vytvářet si strategické plány k zajištění kvality své výuky. O to víc pak bude důležité dokázat využít vytvořenou strategii v praxi.

Vysoké školy si dnes pomalu ale jistě uvědomují, že se musejí přizpůsobit určitým mechanismům fungujícím na trhu. Už i akademičtí pracovníci pochopili, že řízení vysokých škol vyžaduje specifické dovednosti a znalosti. Proto se také vedení univerzit

čím dál více snaží přijímat marketingové principy jako jeden z nástrojů řízení, neboť dobře ví, že je odpovědné za harmonický rozvoj ústavů a fakult. A právě vysoká kvalita vnitřního prostředí školy je jedním z klíčových faktorů, který ovlivňuje celkovou podobu školy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING VYSOKÝCH ŠKOL

V České republice se marketingové mechanismy na vysokých školách ve větším měřítku zatím neuplatňují. Jedním z důvodů může být to, že vysoké školy zatím nepocítují tlak si navzájem konkurovat a více se zviditelňovat pro své potenciální zákazníky, tedy studenty.

Jiným, neméně podstatným faktorem, který zřejmě způsobuje nezájem univerzit využívat marketingové nástroje, je všeobecná představa, že marketing funguje pouze v oblastech, jež se zabývají prodejem výrobků, a nehodí se pro oblast, jako je vzdělávání. Avšak produkt v teorii marketingu není pouze hmotný výrobek. I služba nebo myšlenka se často stává předmětem poptávky a nabídky. Proto i v oblasti nabídky vzdělávání může marketing hodně pomoci při vytváření podmínek pro úspěšné působení jednotlivých vysokých škol na trhu.

„Zdrojem určitého negativního postoje vedoucích pracovníků vůči marketingu může být často uváděné tvrzení, že “marketing řídí”, že je nástrojem, který rozhoduje o dalším vývoji organizace. To je ovšem nepochopení úlohy marketingu jako systému, který pracuje hlavně s informacemi, a to jak vnějšími, které zpracovává do žádoucí formy a poskytuje je vedoucím pracovníkům organizace jako podklad pro jejich rozhodování, tak i vnitřními, které po zpracování do formy přijatelné pro veřejnost je podstatnému okolí dané organizace prezentuje. Cílem může být získání zájmu veřejnosti, vytvoření vysoké úrovně image instituce a tím i lepšího hodnocení její činnosti apod.“

(V. Cibáková a kolektiv, 2000, str. 6)

Marketing dnes v odborné literatuře představuje skutečně frekventovaný pojem. Je to společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují prostřednictvím tvorby, nabídky a směny výrobků s ostatními. Marketing je spojovaný s dosahováním prosperity podniků a organizací či v širším smyslu s blahobytem společnosti jako celku. Všechny definice marketingu, ať už napsané v různých dobách, zemích či marketingových školách, mají vždy společný prvek - zákazníka a uspokojování jeho potřeb. V tom spočívá podstata celého marketingu. Při jeho aplikaci je však potřeba respektovat specifické rysy oblasti, v níž se má uplatnit. Poznání těchto specifických rysů je základní podmínkou pro úspěšnou aplikaci marketingu na libovolnou oblast lidské činnosti. Také vzdělávací systém může profitovat ze znalosti marketingových zásad a metod.

„Marketingová koncepce ve vzdělávání je v naprostém rozporu s tradiční koncepcí řízení škol. Tradiční pojetí je zaměřeno na pedagogy a vychází z potřeb školy, zatímco marketingové pojetí má v centru svého zájmu zákazníka, včetně jeho přání a potřeb. Jelikož marketing přináší do školy strategické změny, je důležitý strategický kontext marketingu vzdělávání.

Základy marketingu vzdělávacích institucí vycházejí především z teorie a praxe marketingu neziskových služeb. Důležitý je význam sociálního marketingu, neboť z výsledku vzdělávacího procesu nebude mít prospěch jen absolvent, ale také celá společnost. Někteří autoři spatřují podstatu marketingu v marketingu vztahů. Řízení vztahů nevidí jen směrem ven, ale také uvnitř instituce v rámci interního marketingu.“

(Kozel R., 2004, str. 43)

1.1 Marketingový přístup ve vzdělávacích institucích

V našem prostředí přetrvává představa, že vysoké školy by měly fungovat jako určité komunity učenců a vědeckých pracovníků. Dnešní doba ale přináší nové požadavky na vzdělávání. Mnohem větší počet lidí, všech věkových kategorií, chce získat vysokoškolské vzdělání. Povaha studijních programů, které v dnešní době nabízejí jednotlivé vysoké školy, zohledňuje více národní ekonomické potřeby, než vědecké záměry akademických pracovníků. Je třeba zdůraznit, že i počet vysokých škol neustále roste, což také nepřispívá k zprůhlednění nabídky studijních oborů. Široký rozsah studijních programů a složitost učebních plánů stěžuje, dokonce i pro velice motivovaného studenta, odpovědný výběr studijního programu. Nicméně se zdá, že to funguje i opačně. Také pro vysoké školy začíná být stále obtížnější naplnit své studijní programy kvalitními studenty, neboť i samy školy si těžko zvykají, že mají více studijních programů, které se od sebe velice odlišují – co do požadavků na studenta. Jednoduše lze říci, že i ve vzdělávání přebírá trh moc nad vzdělávacími institucemi.

Vysoké školy by měly efektivně komunikovat se svými potenciálními zákazníky i veřejností. Vytvoření kvalitního vzdělávacího programu a jeho pružná distribuce k úspěchu na trhu se vzděláváním nestačí. Vysoké školy musejí také své budoucí zákazníky a veřejnost informovat o svých cílech, aktivitách a nabídce a tím upoutat jejich zájem. Čím dál víc se do popředí zájmu vzdělávacích institucí dostává nutnost budování pozitivní image svého ústavu. Pokud chce vysoká škola nalákat dostatek žáků a tím získat finanční

zdroje, musí dát veřejnosti na vědomí, jak je skvělá, jak kvalitní výuku poskytuje, jak dobrý má pedagogický sbor a jakou perspektivu mají její absolventi na trhu práce.

„Tradice sice s sebou přináší mnoho pozitivních aspektů, ale tvrdošíjné odmítání čehokoli nového, a tedy marketingová krátkozrakost v tomto smyslu je velmi nebezpečná, především v podmínkách transformace a nárůstu konkurence v českém vysokém školství.“

(Kozel R., 2004, str. 44)

Pro mnoho akademických pracovníků je myšlenka, že vzdělávací instituce tvoří součást trhu, stále velké novum. Oni přece nejsou obchodníci, ale vědci! A pokud studenti nemají zájem právě o jejich obor, je to převážně problém těch konkrétních studentů. Avšak realita je poměrně jiná. I studijní programy, které nenalákají dostatek studentů, stojí vysokou školu peníze. Zaměstnanci musejí dostat své výplaty, nakupují se studijní materiály a v neposlední řadě je nezbytné průběžně renovovat i vybavení učeben. Akademičtí pracovníci jsou nuceni vzít v úvahu fakt, že pokud nenalákají dostatek studentů, dostanou méně peněz.

„Je třeba si ale uvědomit, že jedním z nejdůležitějších cílů marketingu univerzit je profilace vlastní univerzity vůči univerzitám jiným, zvláště vůči těm, které mohou být určitou konkurencí. Nelze přehlédnout, že univerzita, která má lepší pověst, bude středem většího zájmu jak studentů, tak i učitelů. Ne každá univerzita je stejná, některá je lepší, některá horší. To ještě nemusí mít tak velký význam v případě, že obě univerzity jsou stejně závislé na přidělovaných prostředcích z rozpočtu. Snaží-li se však univerzity státi nezávislými nebo z velké části nezávislými, pak jistě není lhostejné, které místo v žebříčku hodnocení (ranking) univerzita zaujímá. Konkurence mezi univerzitami se v budoucnu bude zvětšovat, a to nikoli jen mezi univerzitami uvnitř země, ale mezi univerzitami z různých zemí. Navíc se dá očekávat, že univerzity budou stále více vystavovány konkurenci univerzit s distančním studiem, s uznávanými mezinárodními vzdělávacími institucemi neuniverzitního typu a s výzkumnými odděleními velkých průmyslových podniků.“

(Macík K., 2000, str. 119)

Je zřejmé, že si budou české vysoké školy v budoucnu stále více konkurovat nejen mezi sebou, ale budou muset umět konkurovat univerzitám v celé Evropské unii. Základním pojmem marketingu je produkt. Ale co vlastně představuje produkt vysokých škol? Obecně si lidé představují, že produktem vysokých škol je student, který dobře dostudoval.

V praxi ale spíše platí, že produktem univerzit jsou především kvalitní vzdělávací programy, jež tyto instituce nabízejí.

Pro vysoké školy, které chtějí být úspěšné i v budoucnosti, je nezbytné, aby dokázaly zajištěním kvalitních studijních programů přilákat možné zákazníky (studenty) na své fakulty. Trendem poslední doby jsou jednoznačně obory, které připraví studenta na konkrétní zaměstnání, v relativně úzce specializované oblasti. V posledním půl století zaznamenáváme prudký nárůst studijních programů spojujících kariérní přípravu na zaměstnání s určitým akademickým programem. Jedná se o disciplíny, jakými jsou například manažerské studijní programy, informační technologie apod. Vysoké školy, které zůstávají u zastaralé nabídky studijních programů, budou v konkurenčním prostředí Evropské unie jednoznačně zaostávat a dobří studenti se na takové univerzity pravděpodobně nepohnou. Studenti si budou vybírat studijní programy nejlépe odpovídající jejich vizím o budoucí kariéře. Základním požadavkem uchazečů o studium bude, aby jim vzdělání přineslo v budoucnosti dobré zaměstnání. Toto kritérium bude daleko zásadnější, než zda je daný obor bude bavit či zda mají pro toto studium zvláštní talent. Prioritou se stane jejich budoucí uplatnění na trhu práce.

Je nutné, aby se vysoké školy začaly chovat více tržně. Přestože může podobné chování připadat části vysokoškolských pracovníků neslučitelné či nedůstojné s posláním vysoké školy, je pro dlouhodobé přežití mnoha univerzit nevyhnutelné.

„Marketing nesmí být poznamenán nárazovitostí a zaměřen na určité akce, musí být orientován na strategii a budoucnost. Pozice univerzity musí být trvale sledována, aby odpovídala současným podmínkám. Osoby odpovědné, pověřené a kompetentní za zpracování marketingového konceptu mají při koncipování záměru za úkol postupovat analyticky a systematicky a starat se o to, aby se činnost nezaměřovala jen na dodatečné reagování na vývojové změny na zaváděcím trhu, ale především o to, aby se pozice školy vytvářela s ohledem na předvídání budoucího vývoje. V tomto ohledu bude vždy stát v popředí dynamika a kreativita strategického řízení univerzity.“

(Macík K., Duchek P., 2000, str. 36)

Názor, že u oborů vysokoškolského vzdělání, kde převažuje poptávka nad nabídkou, není nutné věnovat marketingu příslušnou pozornost, je naprosto mylný. Univerzity, resp. fakulty by naopak měly situace využít k tomu, aby uplatňovaly marketingové přístupy

k získávání potenciálních posluchačů s nejlepšími studijními předpoklady a pro ty pak připravovaly náročnější studijní programy.

Hlavním problémem jsou ty obory univerzitního studia, u nichž je poptávka značně nízká. To se týká většiny technicky a přírodovědně zaměřených vysokých škol nebo jejich fakult. Přitom se projevuje všeobecný pokles technicky vzdělaných odborníků v oblasti výroby a služeb. Nedostatek takto připravených absolventů by měl vyvolat odpovídající poptávku po technickém vzdělání na univerzitách. V praxi tomu tak však bývá jen zřídka. Jedním z vysvětlení může být skutečnost, že praxe vyžaduje někdy do značné míry jinak zaměřené technické studium a jeho jinou organizaci ve srovnání s dosavadním stavem poskytovaného vzdělání na technických fakultách.

1.2 Prostředí vysokých škol

Reputace vysoké školy je dána hlavně kvalitou školy, a ta je ovlivňována působením jak vnějšího, tak vnitřního prostředí. Upřímně řečeno, vnější prostředí se neustále mění a vysoké školy jej mohou ovlivnit jen v mizivé míře. Ovšem měly by umět jeho změny předvídat a rychle na ně reagovat. Vnější prostředí tvoří především legislativa, ekonomická situace a s tím související finanční zdroje školy. Vnitřní a vnější prostředí školy silně ovlivňuje její postavení na trhu se vzděláním, neboť konkurence mezi vysokými školami nejen domácími, ale i zahraničními začíná být v dnešní době velice aktuálním tématem.

Image vysoké školy lze definovat jako postoj cílových skupin k organizaci. Může to být subjektivní, mnohorozměrný dojem, který škola vyvolává. Image školy je ovlivněna řadou faktorů; dva z nich představuje identita a komunikace. Firemní identita neboli kultura a její strategie jsou důležitými určujícími faktory pro image, stejně jako marketing a komunikace. Důležitou roli však hrají i zaměstnanci školy. Způsob, jakým komunikují a jak se chovají k externím cílovým skupinám, rovněž do značné míry ovlivňuje, jak je organizace vnímána. Z tohoto důvodu hraje interní komunikace významnou roli při budování identity. Nesoulad mezi tím, jak jsou vnímáni zaměstnanci a žádoucí identitou, vede k rozporům v této oblasti.

Reputace univerzity je dojem, jaký škola dělá na své okolí. Zatímco image může být pomíjivá a mít krátké trvání, reputace je mnohem silněji zakořeněna v povědomí jednotlivců. Image lze obměňovat, ale reputace firmy se velmi obtížně mění v krátkém čase, neboť je odvozena od důvěryhodnosti, spolehlivosti a odpovědnosti.

„Kvalita vnitřního prostředí je jedním z rozhodujících a nejsilnějších faktorů ovlivňující kvalitu práce školy. Vnitřní prostředí školy má specifické znaky dané školy, je ovlivňováno kulturou školy, kvalitou řízení, systémem mezilidských vztahů, organizačním modelem, materiálním prostředím školy a v neposlední řadě i výzkumným a tvůrčím potenciálem dané školy. Toto prostředí může být velmi stimulující a může vytvářet jak studentům, tak zaměstnancům příznivé, humánní prostředí. Většina vysokých škol má neopakovatelnou atmosféru, která ovlivňuje vzdělávací proces a vybavuje studenty pro život jinde nezískatelnými vlastnostmi. Prostor školy však může být i odosobněný, založený na byrokratickém přístupu.

Velice zjednodušeně by se mohlo zdát, že kvalita vysoké školy je dána jen prestiží, která ve svém důsledku ovlivní všechny ostatní součásti školy. Opak je pravdou. Z hlediska kvality je nutno systémově věnovat pozornost škole jako celku a pečovat o to, aby vše, co ovlivňuje její činnost (hmotné statky, lidský faktor i procesy), bylo na odpovídající úrovni, protože dobré jméno je získáváno jak „kvalitou předávaných informací“ studentům v průběhu výuky, tak i kvalitou zázemí, péčí o studenty, vědeckou prestiží školy atd.“

(Freibergová Z., 2000, str. 58)

Pokud vysoká škola chce dosáhnout optimální kvality, musí nejprve nalézt vhodný prostředek, kterým může zasahovat hluboko do potřeb a požadavků trhu i do struktury vzdělávací instituce. Takovým prostředkem je marketing, jehož základním cílem je porozumět poslání vysoké školy a přispět k tomu, aby škola byla konkurenceschopná. Vysoká škola musí dbát na to, aby její studijní programy byly co nejvíce atraktivní a měly vysokou kvalitu. Tyto faktory totiž ovlivňují konkurenceschopnost dané školy.

Pro marketing je typické, že nejdříve analyzuje potřeby klienta a pak činnost dané organizace orientuje na maximální možné uspokojení těchto potřeb. Nicméně bez podpory svých vnitřních zdrojů toho není žádná organizace schopna.

Potřeby zaměstnanců vysoké školy jako interních zákazníků, přesněji jednotlivých skupin těchto interních zákazníků, se výrazně odlišují a závisejí na konkrétní skupině těchto zákazníků (vědecko-pedagogičtí pracovníci, akademičtí pracovníci, manažeři, administrativní pracovníci a obslužný personál).

1.3 Řízení vysokých škol

Řízení vysokých škol vyžaduje specifické dovednosti a znalosti, obvykle přesahující běžné schopnosti akademických pracovníků. Obecně lze říci, že řízení je proces vytváření a udržování prostředí pro předpokládané efektivní dosažení stanovených cílů. Manažeri vykonávají činnosti plánovací, organizační, personální, vedoucí a kontrolní. Nejdůležitější aktivitou manažera je řízení. Potřebné manažerské dovednosti jsou na jednotlivých organizačních stupních různé. Cílem manažerů je dosáhnout vytyčených výstupů v žádoucím poměru ke vstupům během určitého období. Produktivita vyžaduje účinnost a použití co nejmenšího množství zdrojů. Řízení v praxi je umění, utříděné znalosti o managementu jsou věda. Každá instituce – tedy i vysoká škola – je otevřený systém v interakci se svým okolím.

Podmínky pro práci a motivační systém školského manažera se logicky liší od práce a motivačního systému manažera v komerční sféře. Vedle řady přitěžujících okolností má ovšem vedoucí pracovník na vysoké škole motivační situaci v mnohém usnadněnou. Lidé zaměstnaní na univerzitě vnímají svoji činnost jako službu veřejnosti. Pro mnohé pedagogy je jejich zaměstnání současně možností, jak dokazovat svoje kvality. Co se týká ekonomické motivace, ve školské sféře je její využití až druhořadé (ve srovnání se ziskovou sférou), odměnou je i možnost výkonu samostatně odměňované činnosti v rámci instituce. Každý řídicí pracovník by si ale měl uvědomit, že hlavním hnacím motorem každé vysoké školy jsou její zaměstnanci a především akademičtí pracovníci – osobnosti, které přitahují kvalitní studenty. Univerzita může kvalitu svého „personálu“ zvyšovat, měla by pečovat o rozvoj dovedností a znalostí, podněcovat k sebevzdělávání.

„Postavení školského manažera vyžaduje použití odlišných motivačních technik. Ve své řídicí a organizační činnosti je daleko více odkázán na svoji autoritu a prestiž. Formální pravomoci a odpovědnosti stanovené institucí představují jen rámec možností, které by měl školský manažer ve své funkci využívat. Odpovědnost školského manažera spočívá daleko více v odpovědnosti vůči společnosti jako celku, než vůči zaměstnavateli. Nízká míra odpovědnosti vůči zaměstnavateli za efektivnost řídicí činnosti a dosahování institucionálního cíle (mimo ekonomicko-právních aspektů) klade zvýšené nároky na morální kvality řídicího pracovníka.“

(Lojda J., Průcha J., 2000, str. 28)

Hlavní činností školského manažera – stejně jako manažerů v ziskovém sektoru – je plánování hlavních činností tak, aby vznikalo prostředí pro efektivní vykonávání skupinové práce. Plánování přispívá k dosažení záměrů a cílů škol a vztahuje se na veškeré aktivity. Na procesu plánování bezprostředně závisí organizování, personalistika, vedení a kontrolování. Zvláště kontrolu nelze provádět bez existence plánu. Plán je možno považovat za funkční tehdy, když předpokládá dosažení stanovených cílů při vynaložení přiměřených nákladů vyjádřených v časových a peněžních jednotkách a s odpovídající mírou uspokojení všech, kteří jsou zahrnuti do plánu.

Základní náplní práce všech manažerů jsou rozhodovací postupy. I ty by měly být součástí promyšleného plánu. Mezi důležité rozhodovací techniky patří analýza rizika, rozhodovací strom a teorie preferencí. Neméně důležité je vědomí významu rozhodnutí. Podle toho se mu pak přisoudí patřičná váha a množství času. Specifikem vysokých škol je, že rozhodovací činnost zde probíhá buď nezávisle, a to v poměrně uzavřených kolektivech, nebo na základě souhlasu akademických orgánů. Univerzitní manažer musí rozhodovat o hospodaření na pracovišti, za což přebírá stoprocentní odpovědnost vůči zaměstnavateli. Má odpovědnost za výzkum, řízení výuky, řízení týmu atd.

S rozhodováním úzce souvisí i schopnost organizování. Pro univerzitu tak typické vytváření volných organizačních spojení přináší sice pocit akademické svobody a možnost vytvářet neformální týmy napříč několika obory, ale v praxi se ukazuje jako velmi neefektivní organizační schéma. K dosažení kvalitní organizační struktury je pro takovouto „volnou organizaci“ naprosto nezbytné ponechat tvorbu struktur výhradně na silných osobnostech s vysokou mírou neformální autority. Při nedodržení této zásady dochází k vytváření jakýchsi „diskusních klubů“.

„Osobnost akademického funkcionáře není posuzována podle jeho odborné činnosti, ale podle jeho manažerských dovedností. Školský manažer musí ovládat základní metody sociálních interakcí, musí být schopen cílového chování, musí umět vést lidi a dokázat prosazovat a hájit změny, které mohou zlepšit postavení školy. Pro výkon své funkce potřebuje dostatečné ekonomické vzdělání a právní povědomí. Vzhledem k tomu, že převážně rozhoduje o přidělených finančních prostředcích, patří k požadavkům na jeho osobnost vysoký morální kredit a značná dávka altruismu. K jeho povinnostem patří trvalé sebevzdělávání a zvyšování své sociální kompetence.“

(Lojda J., Průcha J., 2000, str. 51)

Podle zákona č. 111/98 Sb., o vysokých školách, jsou nejdůležitějšími nástroji řízení vysoké školy:

1. vnitřní předpisy
2. samosprávné orgány, tj.: akademický senát, rektor, vědecká rada, disciplinární komise, správní rada a kvestor.

Na fungování vysokých škol se dále podílejí akreditační komise a celostátní reprezentace vysokých škol, tvořená radou vysokých škol a celostátní konferencí rektorů.

Řízení vysokých škol nabývá na významu zejména s postupným přechodem k manažerskému modelu řízení, jehož hlavními charakteristikami jsou důraz na strategické řízení a přejímání metod i technik z oblasti podnikového řízení. Manažerský model je vnímavější k podnětům přicházejícím zvenčí a v konkurenčním prostředí klade důraz na hodnocení kvality vzdělávací instituce. Zároveň je však nutné uvést, že přes určité shody existuje celá řada specifických odlišností vysokých škol od výrobních a servisních organizací a necitlivé přejímání manažerských praktik by mohlo poškodit zásadní společenský význam nejvyšších vzdělávacích institucí, jejichž cílem je nejen „produkovat“ vzdělané absolventy, ale také být centry vzdělanosti a vědeckého bádání.

Od roku 1989 probíhá v České republice transformace společenského prostředí, která je doprovázena výraznými legislativními změnami. Vytvořilo se zásadně nové klima, v němž vysoké školy působí a fungují. Nové podmínky předpokládají moderní přístupy k řízení a organizaci pedagogických a vědeckých aktivit. Jaká fakulta bude v těchto podmínkách úspěšná, jak by měla být řízena a co je třeba učinit pro to, aby co nejlépe uspokojovala potřeby svých studentů, pedagogů a další pracovníků, kteří na ní působí?

„Řízení fakulty, nebo jakéhokoli obdobného univerzitního pracoviště je v současné době až paradoxně mimořádně složité. Děkan fakulty provádí „slalom“ mezi rektorátem, správní radou, akademickým senátem, vědeckou radou, tlaky komunity, požadavky „nepostradatelných“ habilitovaných pracovníků, potenciálními stížnostmi studentů a jejich vlivných přímluvců, zděděnými vztahy po svém předchůdci etc. Přitom musí být zachována potřebná pedagogicko-vědecká úroveň pracoviště, konvenující požadavkům akreditace, a vybilancované hospodaření s disponibilními, většinou značně omezenými finančními prostředky.“

(Štěpánek Z., 2000, str. 211)

2 SPECIFIKA MARKETINGOVÝCH PŘÍSTUPŮ U VYSOKÝCH ŠKOL

Školy patří mezi tzv. státní neziskové organizace, tzv. rozpočtové a příspěvkové (ROPO), náležející státu, financované ze státního rozpočtu a státem spravované. Vysoké školy mají v rámci neziskových organizací svá specifika.

„V institucích veřejného neziskového sektoru nepatří marketing mezi tradiční činnosti. Vzhledem ke zvyšující se konkurenci byl však i veřejný sektor nucen zabývat se marketingem. Principy marketingu zůstávají vždy stejné, jejich aplikace ve specifických podmínkách např. neziskových institucích však přináší rozdíly, které se projevují v realizaci konkrétních marketingových aktivit.“

(Kozel R., 2004, str. 42)

Základní odlišnosti neziskových organizací znamenají, že nelze přesně identifikovat všechny uživatele, výsledný efekt činnosti bývá dosahován v delším časovém období, řídící pracovníci mají omezené pole působnosti v rozhodování (jsou omezeni dodržováním vzdělávacích standardů), soustřeďují se především na naplňování společenských potřeb apod.

„Marketing se v neziskové sféře často soustřeďuje na image, který si organizace vytváří ve vztahu k veřejnosti, a na pověst, které se těší. Image je nehmatatelným faktorem odrážejícím názory prostředí na organizaci a kvalitu služeb. Pověst může (nemusí) být zasloužená. Dobrý image se buduje stále a ne v době, kdy je jeho potřeba aktuální. Např. ve škole lze podporovat kladný image informováním médií o všem pozitivním, co se ve škole stalo.“

Má-li být nezisková instituce typu škola konkurenceschopná, pak musí splňovat tato tři kritéria: orientace na zákazníka, integrační organizační vazby (řízení a vztahy) a vzájemnou výhodnost směny mezi spotřebitelem a dodavatelem.“

(Kozel R., 2004, str. 42)

2.1 Produkt vzdělávacího procesu na vysokých školách

Produkty vysokých škol jsou služby nehmotného charakteru, jsou abstraktní, nemají obal a před spotřebou je nelze vyzkoušet. Sektor vzdělávání nabízí služby, které zdokonalují a určitým způsobem mění příjemce.

„Na rozdíl od fyzických výrobků si je před koupí nelze prohlédnout, ochutnat, poslechnout nebo očíhat. Aby snížil neurčitost výsledků, bude zákazník vyhledávat průkazné známky nebo svědectví o kvalitě služeb. Závěry o kvalitě služeb učiní na základě místa, kde je poskytována, podle lidí, zařízení, propagačních materiálů, symbolů a ceny. Dodavatel služeb proto musí pracovat na „řízení důkazů“, neboli „zhmotnění nehmotatelného“.“

(Kincl J. a kolektiv, 2004, str. 115)

I když o málokteré službě se dá hovořit jako o nehmotné, u vzdělávání tomu tak opravdu je. Proto je třeba si uvědomit, že potenciální zákazník (student) vysoké školy se rozhoduje na základě neurčitých pocitů a dojmů, které z příslušné školy má. Z tohoto důvodu by měly univerzity věnovat větší pozornost snižování nejistoty svých klientů, a to zaměřením se na kvalitu služeb a budováním určitého renomé své školy.

V dnešní době nemají naše veřejné vysoké školy problém s tím, jak naplnit své kapacity. Nábor studentů pro studium je v českém vysokoškolském prostředí doposud záležitostí zcela okrajovou. Situace na trhu vysokoškolského vzdělávání dlouhodobě vykazuje v průměru převis poptávky uchazečů o studium nad nabídkou vysokých škol. Zájem o studium na univerzitách neopadá a míst, jak se zdá, je stále málo. Je však více než zřejmé, že o některé obory – zvláště technické – není takový zájem a studenti se raději hlásí na fakulty humanitní. I proto by měly jednotlivé školy zvážit svůj přístup k propagaci školy. Univerzity by měly začít nabízet něco více než jen výuku jednotlivých předmětů. Jde o celkové zabezpečení pedagogického procesu tak, aby přilákal studenty, to znamená – zatraktivnit nabízené programy a docílit situace, kdy dosáhne posluchač žádoucího studijního profilu absolventa.

„Vysoké školy nabízejí svým potenciálním studentům studium na jednotlivých studijních oborech. Základním prvkem výuky na vysoké škole jsou předměty, které v marketingové terminologii představují vlastní produkty. Řídící pracovníci, vedení fakult a vysoké školy při úvaze, jaké předměty budou nabízet potenciálním studentům, musí, aby je přesvědčili o výhodách studia právě na jejich vysokých školách, poznat vnitřní strukturu každého

produktu. Ta z marketingového hlediska obsahuje tři základní úrovně. Tyto úrovně označujeme jako jádro produktu, vlastní produkt a rozšíření produktu.

Jádro produktu je základní vrstvou a představuje užitek, který získává student vysoké školy absolvováním daného předmětu. Užitek je to, co předmět přináší studentovi.

Okolo jádra se vytváří vlastní produkt, z něhož chápeme jeho další vlastnosti a znaky jako např. kvalitu výuky, formu výuky (přednáška, seminář), image předmětu, hodnotové preference, styl výuky, zkoušení apod.

Další vrstvu tvoří tzv. širší produkt, který k vlastnímu produktu přidává další aktivity, které nemusí být vždy jen vzdělávacího charakteru. Jsou to činnosti, které zpravidla rozhodují při výběru studia na dané specializaci nebo studijním oboru. Je to např. možnost pokračovat ve studiu v zahraničí, výuka v cizím jazyce, vybavenost studijní literaturou, ale také možnost přístupu na internet apod.“

(Cibáková V. a kolektiv, 2000, str. 31 – 32)

Z marketingového pohledu lze napsat, že souhrn produktů vysokých škol tvoří produktovou řadu. Studijní obor je produktový mix, studijní specializace je produktová řada a samotné předměty jsou vlastní produkty vysoké školy.

2.2 Marketingová strategie a plánování v oblasti vzdělávání

Dlouhodobý rozvoj vysokých škol musí vycházet z procesu strategického marketingového plánování, které umožňuje udržovat strategický soulad mezi cíli vysoké školy, jejími možnostmi a jejím stále se měnícím tržním prostředím. Hlavními atributy procesu marketingového plánování jsou analýza okolí, analýza zdrojů, formulace cílů a poslání, formulace strategie a návrh organizačních a systémových změn. Středem pozornosti při utváření strategie vysoké školy jsou především strategie zaměřené na rozvoj produktů a tržních segmentů a dosažení vyšší konkurenceschopnosti. Důležitou součástí strategie vysoké školy je i strategie utváření postojů a mínění veřejnosti o vysoké škole. Tato strategie má pro existenci a rozvoj vysoké školy velký význam. Pozitivní postoje a vnímání aktivit vysoké školy veřejností zesilují konkurenční postavení vysoké školy, zvyšují o ní zájem studentů, sponzorů a dalších subjektů.

„Strategické plánování udává základní směr chodu školy do budoucna. Jeho cílem je tvorba strategie dlouhodobé existence a růstu. Podstata strategického plánování spočívá

ve využití výhod z příležitostí, které nabízí měnící se prostředí, v nalezení souladu mezi dlouhodobými cíli školy a jejími omezenými zdroji.

Strategické plánování obsahuje definování poslání školy, stanovení cílů školy, vyhodnocení zdrojů školy, provedení analýzy prostředí, stanovení priorit školy a také její strategie. Strategické plánování je spojeno se strategickým marketingem. Strategické marketingové plánování je nedílnou součástí strategického plánování.

Marketingové strategické plánování obsahuje:

- stanovení cílů školy, fakult, kateder a oddělení*
- volbu strategií vedoucích k dosažení stanovených cílů*
- konkretizaci strategií z hlediska subjektů trhu*
- stanovení rozpočtu zabezpečujícího realizaci strategie“*

(Cibáková V. a kolektiv, 2000, str. 22)

2.2.1 Marketingový mix vzdělávacích subjektů

Marketingový mix je charakterizován souborem nástrojů, jejichž prostřednictvím může marketing ovlivňovat tržby. Je také souborem kontrolovatelných marketingových údajů, které firma spojuje do určitého celku tak, aby vyvolala žádanou reakci u cílového trhu. Tradiční nástroje marketingového mixu se označují 4P: výrobek (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion).

„Marketingový mix vzdělávacích subjektů obsahuje kromě klasických „4P“ další 3 nástroje, které jsou specifické právě pro organizace působící na trhu vzdělávání a pro uplatnění marketingu tam, kde produktem je vzdělávací program.

Složky marketingového mixu u vzdělávacích organizací:

product – produktová (výrobní) politika

price – cenová tvorba, cenová politika

place – distribuční cesty

promotion – marketingová komunikace, komunikační mix

personalities – osobnosti

process pedagogical approaches – procesní pedagogické přístupy

participation activating – participační aktivizace

Složky marketingového mixu je nutno definovat a využívat v řízení vysoké školy především proto, neboť nám umožňují účinněji působit na naše cílové trhy. Využívání těchto nástrojů je v řízení vysoké školy mimořádně účinné a v náročném prostředí trhu vzdělávání je zdrojem konkurenční výhody.“

(Cibáková V. a kolektiv, 2000, str. 34 – 35)

Je tedy možné konstatovat, že specifika marketingu vysokých škol jsou oproti marketingu jiných subjektů jasně definována v modifikovaném marketingovém mixu. Pokud chceme, aby marketingové nástroje v řízení vysoké školy fungovaly, musejí tvořit takový komplex, který zohledňuje specifika vzdělávací organizace. Vysoké školy by se měly díky tomuto rozšířenému marketingovému mixu snažit najít zaprvé nové studenty a zadruhé by se měly snažit budovat silné vztahy nejen se studenty, kteří školu studují, ale i s bývalými absolventy.

2.2.2 Komunikace a promotion

Komunikaci chápeme jako přenos nějaké informace od jedné strany ke druhé – od té pak následuje reakce. Předmětem komunikace může být jakýkoli výtvar (lidský i přírodní, verbální i neverbální, hmotný i duchovní) prezentovaný jednou stranou (osobou nebo institucí) a vnímaný stranou druhou.

„Podstatou komunikace je přenos sdělení mezi zdrojem a příjemcem. Zdrojem každé komunikace je jednotlivec nebo organizace (škola), která má potřebu něco sdělit. Při komunikaci mezi školou a žáky, školou a podniky atd. bude představitelem zdroje rektor, děkan nebo jeho zástupci. Někdy to mohou být sami studenti nebo absolventi školy. Důvěryhodnost, která je tvořena tím, jak příjemce vnímá objektivnost a poctivost sdělované informace, ovlivňuje úsudek zákazníka školy o pravdivosti sdělení... Obsah sdělení, který by měl být pečlivě sestaven ve vztahu k cílové skupině příjemců, závisí na třech faktorech:

- Příjemci sdělení. To mohou být potenciální studenti, rodiče, zástupci podniků, veřejnost, tisk, subjekty vzdělávací soustavy.*

- *Cílech sdělení. Cílem může být zvýšit zájem potenciálních studentů. Jiným cílem může být vyvolat příznivé představy o škole, informace o novém vzdělávacím programu, projektu spolupráce.*
- *Formě komunikace. V marketingu existuje pět forem komunikace - reklama, práce s veřejností, podpora prodeje, osobní prodej a přímý marketing. Ne každá forma je však ve školství plně využitelná.“*

(Dědková J., 2000, str.23 – 24)

Je důležité, aby vysoké školy vycházely z předpokladu, že pro komunikaci s potenciálním zákazníkem je nejdůležitější náležitá informace o nabídce a o jejích přednostech. Označení marketingová komunikace zahrnuje v širokém smyslu slova vlastně veškeré marketingové činnosti: vytvoření produktu i jeho použití, distribuci, cenu i propagaci. Marketingová komunikace je potom v tomto širokém pojetí systematickým využíváním principů, prvků a postupů marketingu při prohlubování a upevňování vztahů mezi producenty, distributory a zejména jejich příjemci. Cílem těchto aktivit je nejen lepší vzájemná informovanost, ale především dosažení vyšší spokojenosti na straně zákazníků a tím i vytvoření jejich trvalejších vztahů s distributory.

Marketingová komunikace je interdisciplinární záležitostí. Vedle základů ekonomie, zejména obchodu a marketingu, využívá také poznatků z psychologie, sociologie či chování zákazníka. V současnosti je velmi výrazně ovlivněna bouřlivým vývojem v oblasti elektrotechniky. Stále více se zde prosazují nejnovější prostředky záznamové, kopírovací, sdělovací a výpočetní techniky.

3 HODNOCENÍ ÚČINNOSTI MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VE VZDĚLÁVÁNÍ

Jednou z velmi podstatných složek marketingového řízení vysokých škol by mělo být i hodnocení marketingových přístupů v řízení. Velice důležitá je zpětná vazba, abychom věděli, že jsme zvolili správný přístup. K hodnocení výsledků naší marketingové činnosti nám poslouží marketingový výzkum, což je určité systematické určování, sběr, analýza a vyhodnocování informací a závěrů odpovídajících určité marketingové situaci, před kterou společnost stojí. Marketingový výzkum má ovšem v oblasti vzdělávání svá specifika.

„Hodnocení účinnosti se musí týkat (a) přínosů marketingové komunikace pro výstupy činnosti organizace (např. pro růst počtu přihlášených studentů) a dále (b) účinnosti v komunikační oblasti, tj. vnímání komunikace z hlediska její atraktivnosti, přesvědčivosti atd. Výzkum marketingové komunikace tedy musí být zaměřen jak na „prodejní“, tak na komunikační účinky, a rovněž na souvislosti jejího působení, protože je nemožné exaktně oddělit působení jednotlivých prvků marketingové komunikace či vymezit vliv působení ostatních prvků marketingového mixu.

Pro organizace působící ve vzdělávacích službách mají obvykle větší význam údaje kvalitativního charakteru, protože výsledné hodnocení služby zákazníkem se týká zejména jejich výhod a až pak vlastností. Při výzkumu pro hodnocení účinků marketingové komunikace rovněž převažuje orientace na kvalitativní charakteristiky, avšak pro posouzení efektivnosti vynaložených prostředků na konkrétní komunikační kampaň určité školy jsou nezbytné i kvantitativní údaje, např. o nárůstu počtu přihlášek ke studiu, o změně počtu uchazečů o zaměstnání za dané období aj. Souhrnným kritériem pro hodnocení jsou strategické cíle školy.“

(Marhounová M., 2000, str. 129 – 130)

Pro vzdělávací instituce je také důležité, aby znaly kvalitu pedagogického sboru. Měly by posuzovat kvalitu jeho práce, a to prováděním hodnocení pedagogů studenty. Důležitým momentem je pravidelnost provádění takových hodnocení a následná práce s jejich výsledky.

3.1 Marketingový výzkum

Hlavním cílem marketingového výzkumu je poskytnout podstatné a objektivní informace o situaci na trhu. Vypracovaný výzkumný projekt by se měl soustředit na pět základních oblastí. Měl by definovat problém, měl by zahrnovat plán výzkumu, sběr informací, analýzu údajů a závěrečné doporučení.

Nejprve definujeme problém, který chceme ve svém marketingovém výzkumu analyzovat. Tato činnost patří ke klíčovým okamžikům výzkumného procesu. Pokud se nepodaří hned v úvodu náležitě vymezit problém, budou sebelépe získané informace pro marketingové manažery bezcenné, neboť budou o něčem jiném.

Druhým krokem marketingového výzkumu je plán výzkumu. Jeho základem by mělo být přesvědčení o tom, že novým výzkumem jsme schopni získat hodnotnější informace, než jaké dosud máme. Výsledek našeho šetření by měl být alespoň tak uspokojivý, aby kompenzoval náklady, jež si získání těchto informací vyžadají.

„Při výzkumu je obvykle nejprve využito výzkumu od „zeleného stolu“, tj., sběr sekundárních informací, a poté se přistupuje ke sběru primárních informací. Sekundární informace jsou ty informace, které již existují. Byly pořízeny k jinému účelu.

Primární informace naopak teprve budou pořízeny. Marketingový výzkum může být velmi nákladný, časově dlouhý. Jeho výhodou je aktuálnost informací, přesnost a spolehlivost a snadná aplikovatelnost.“

(Cibáková V. a kolektiv, 2000, str. 51)

Zjištění relevantních informací nezbytně vyžaduje využívání různorodých zdrojů informací, proto by měl být výzkum zaměřen na data sekundární i na data primárního charakteru, kvantitativní a kvalitativní, externího a interního původu.

Dalším důležitým bodem marketingového výzkumu je sběr informací. Ten by měl být skutečně pečlivě připraven a naplánován. Musíme si uvědomit, že kvalita informací úzce souvisí s kvalitou tazatelů. Ti by měli být seznámeni s účelem výzkumu a se svými úkoly.

„Mezi základní metody výzkumu patří pozorování, průzkum a experiment. Při pozorování výzkumník zaznamenává skutečné chování a jednání, a to buď osobně nebo pomocí techniky. K nejrozšířenějším metodám, které podchytí informace o motivech, názorech a preferencích zákazníků, patří průzkum. Výzkumník je v přímém kontaktu s nositelem

informací. Průzkum se uskutečňuje prostřednictvím dotazníků a vhodně zvoleného kontaktu s nositeli informací. Při sestavování dotazníku je třeba dávat pozor na jeho správné formulování. Experiment je nejčastěji využíván ke studiu kauzálních vztahů mezi proměnnými. Může se uskutečňovat buď v laboratorních podmínkách, nebo v terénu.“

(Světlík J., 2001, str. 30 – 31)

Analýza sebraných dat je jedním z posledních kroků marketingového výzkumu. Data, která podrobíme analýze, by měla být nejprve mechanicky zkontrolována a měly by být vyřazeny ty dotazníky, které jsou neúplné, nesprávné či nečitelně vyplněné. Upravený soubor je pak připraven ke kódování, které slouží k počítačovému zpracování. K provedení analýzy dat lze využít různých statistických metod a počítačových programů.

Smyslem výzkumu by mělo být hledání nových informací, které by měly posloužit pro posouzení marketingové komunikace vysokých škol. Výzkumy by měly být zaměřeny na získání informací, které charakterizují situaci v marketingové komunikaci univerzit. Závěry se samozřejmě provádějí na základě provedené analýzy dat.

3.2 Smysl marketingového výzkumu na vysokých školách

Díky marketingovému výzkumu můžeme nalézt a identifikovat přednosti (silné stránky), jimiž naše organizace získává konkurenční výhody vůči ostatním organizacím na trhu vzdělávání. Výzkum by nám měl samozřejmě pomoci odhalit i nedostatky (slabé stránky), které konkurenceschopnost snižují.

„Přežití a rozvoj vysoké školy závisí – obdobně jako u jiných organizací – na vytvoření a použití strategie adekvátním podmínkám, ve kterých působí. Marketing může vysoké škole přinést výhodu komplexního přístupu jak v řízení, tak v celém jejím chování.“

Nezbytným východiskem je zde marketingový výzkum, který představuje cestu k získání relevantních vstupů pro analýzy – ty škola musí provádět a bez nich by přednosti marketingového řízení nemohla využít. Možnosti aplikace marketingového výzkumu a jeho přenosnost pro oblast marketingové komunikace vysokých škol byly ověřeny při realizovaném zkoumání komunikačních aktivit našich i zahraničních vysokých škol.“

(Marhounová M., 2000, str. 136)

3.3 Cíle a hypotézy

Hlavním cílem mé diplomové práce je analyzovat vnitřní prostředí vybraných fakult veřejných vysokých škol v České republice. Fakulty, na kterých jsem provedla svůj dotazníkový výzkum, jsem záměrně vybrala tak, aby se lišily nejen svým zaměřením (jedna je uměleckého směru, druhá technického, další je fakulta ekonomicky zaměřená a poslední je humanitního typu), ale také velikostí svých sídel (dvě fakulty jsou z velkých a dvě z menších měst). Zmíněné vzdělávací instituce, respektive výsledky, které získám zpracováním dat z výzkumné sondy, budu porovnávat navzájem a doufám, že jmenované odlišnosti se projeví v různosti dosažených hodnot. Analýzu provedu z pohledu několika kategorií, které vypovídají o stavu vnitřního klimatu na mnou vybraných školách.

Ve své práci bych chtěla nastolit několik dílčích hypotéz, na které bych v závěru práce chtěla najít jasnou odpověď. První z nich je hypotéza týkající se mezilidských vztahů. Jsou stávající mezilidské vztahy na dobré úrovni? A považují zaměstnanci fakult dobré mezilidské vztahy na pracovišti za důležité? Podle mého názoru budou stávající mezilidské vztahy na jednotlivých fakultách relativně stejné a budou lehce nadprůměrně dobré. Zároveň předpokládám, že většina zaměstnanců fakult bude považovat za velice důležité mít na svých pracovištích dobré mezilidské vztahy. Předpokládám, že mezi stávajícím stavem mezilidských vztahů a důležitostí dobrých vztahů na pracovišti nebude markantní rozdíl.

Druhá, dílčí hypotéza se týká komunikace mezi řídicími pracovníky fakult a jejich zaměstnanci. Domnívám se, že stávající stav v této oblasti nebude ani na jedné z fakult dobrý, naopak odhaduji, že většina respondentů bude odpovídat tak, že informovanost pracovníků a komunikace ze strany vedení fakulty není příliš dobrá a otevřená. Dosažené hodnoty odpovědí budou – podle mého názoru – nižší než průměr. Myslím, že v kategorii důležitosti budou respondenti odpovídat opačně a budou označovat dobrou komunikaci s vedením fakult za velmi důležitou oblast z pohledu dobrých podmínek k práci. Soudím, že konkrétně tyto výsledky by mohly být velice zajímavé pro management jednotlivých fakult. Řídicí pracovníci se budou mít možnost zamyslet nad tím, co dělají špatně a jak by mohli komunikaci se zaměstnanci svých vzdělávacích institucí vylepšit.

Třetí, dílčí hypotéza, kterou bych zde ráda nastolila, se týká materiálního zabezpečení fakult. Budou respondenti spokojeni se stávajícím stavem vybavení svých fakult? A považují materiální vybavenost svých fakult vůbec za důležitou? Předpokládám, že

zaměstnanci technicky zaměřené fakulty (mechatroniky a mezioborových inženýrských studií) a pracovníci umělecky zaměřené fakulty (filmové a televizní) budou se stávajícím stavem vybavenosti svých fakult výrazně nespokojeni. Vycházím z předpokladu, že k výuce zmíněných oborů je zapotřebí technické zázemí, které by mělo dosahovat vysoké úrovně. U zbývajících dvou fakult očekávám, že spokojenost se stávajícím stavem materiálního vybavení jejich pracovišť bude průměrná. Co se týká důležitosti materiálního vybavení fakult, myslím si, že všichni respondenti, nezávisle na oboru, ve kterém pracují, budou považovat materiální zabezpečení svých fakult, z pohledu podpory práce akademického pracovníka, za velmi důležité.

Poslední hypotéza, kterou chci ve své práci potvrdit, nebo vyvrátit, se týká platových podmínek zaměstnanců vybraných fakult. Předpokládám, že většina respondentů bude hluboce nespokojena se stávajícím stavem, a očekávám, že projeví nesouhlas s tvrzením, že jejich příjem odpovídá objemu a kvalitě jejich práce. Avšak v otázce důležitosti platového ohodnocení předpokládám, že pro akademické pracovníky, a to napříč všemi vybranými fakultami, nebude plat tím nejdůležitějším kritériem, kvůli kterému svou práci vykonávají. Vycházím z předpokladu, že si svou profesi vybrali z jiného důvodu, a proto odpovědi budou dosahovat průměrných hodnot – tedy že platové ohodnocení pro ně je i není důležité.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PLÁNOVÁNÍ VÝZKUMNÉ SONDY – VYBRANÉ FAKULTY

Cílem realizované výzkumné sondy bylo získání informací, které by umožnily analýzu vnitřního klimatu na vybraných vysokých školách. Ke sběru informací jsem si vybrala metodu dotazování písemnou formou, tedy formou dotazníků. Jako respondenti byli zvoleni všichni pracovníci vybraných fakult. Velikost souboru se tedy rovnala celkovému počtu pracovníků těchto fakult. Podle informací, které jsem získala z výročních zpráv jednotlivých fakult, mají tato pracoviště dohromady 528 zaměstnanců. Avšak dotazníků se mi vrátilo pouze 176 (souhrnně ze všech fakult). Úspěšnost dotazníkového šetření tak byla 33 %. Informace jsem získala z písemného dotazování, a proto se jedná o primární výzkum prováděný na vybraných fakultách veřejných vysokých škol v České republice.

V teoretické části jsem popsala mechanismy, které by měly vysoké školy využívat k propagaci svých činností. Uvedla jsem i cíl své diplomové práce a nastolila jsem čtyři dílčí hypotézy, na které chci najít jasnou odpověď. V praktické části se přímo zaměřím na výzkum, který jsem provedla na čtyřech fakultách čtyř různých veřejných vysokých škol v České republice. Fakulty jsem se snažila vybrat tak, aby se zaměřením svých studijních programů od sebe co nejvíce odlišovaly. Jedna z fakult je umělecky zaměřena, další je technického směru, třetí je zaměřena na ekonomii a poslední je humanitně orientovaná fakulta. Dále jsem se pokusila najít rozdíl v jejich umístění. Dvě fakulty jsou z velkých měst (Praha, Brno), další dvě jsou z menších měst (Liberec, Pardubice). Chtěla jsem zjistit, jestli tyto rozdílné charakteristiky budou mít nějaký vliv na výsledky, které získám od respondentů.

4.1 Filmová a televizní fakulta

Filmová a televizní fakulta je součástí Akademie múzických umění v Praze – tedy veřejné vysoké školy univerzitního typu. Tato fakulta je ze všech vybraných fakult nejstarší. Byla zřízena dekretem prezidenta republiky 27. 10. 1945. Filmová a televizní fakulta je v České republice jedinou vysokou školou, která poskytuje úplné vysokoškolské vzdělání celkem v devíti oborech – režie, dokumentární tvorba, kamera, scenáristika a dramaturgie, animace, střih, zvuk, produkce, fotografie. Jde o vzdělávací instituci, která rozvíjí a vytváří podmínky pro činnosti na poli vzdělání, umělecké tvořivosti, vědeckého poznání a dalších souvisejících oblastí jak v rovině teoretické, tak i praktické. Předpokládá se, že tato fakulta

bude vytvářet podmínky pro to, aby její absolventi vstupovali do praxe maximálně vybavení pro současné audiovizuální prostředí.

Filmová a televizní fakulta se dále člení na katedry a pracoviště, studio FAMU a děkanát. Kateder a pracovišť je celkem devět:

1. Katedra režie
2. Katedra dokumentární tvorby
3. Katedra animované tvorby
4. Katedra kamery
5. Katedra stříhové skladby
6. Katedra zvukové tvorby
7. Katedra produkce
8. Katedra scenáristiky a dramaturgie
9. Katedra fotografie

Specifickým prvkem Filmové a televizní fakulty je studio FAMU. To je účelovým zařízením, v němž se uskutečňuje především praktické plnění studijních programů fakulty a v nevyužitých výrobních kapacitách může provozovat doplňkovou činnost.

Stejně jako další tři mnou vybrané fakulty, uskutečňuje i Filmová a televizní fakulta vzdělávání v třístupňovém studijním programu (bakalářský, magisterský a doktorský). V akademickém roce 2004/2005 je celkový počet studujících na této fakultě 441. V prezenční formě studuje 426 lidí a v kombinované formě pouze 15 – a ti všichni studují doktorský studijní program. V bakalářském studijním programu je celkem 220 studentů a 192 jich je v navazujícím magisterském programu. V dlouhém magisterském programu nestuduje již nikdo.

Filmová a televizní fakulta zaměstnává celkem 120 osob – akademických pracovníků i ostatních zaměstnanců fakulty. Profesorů zde přednáší 15 a docentů 14.

Na filmovou a televizní fakultu si v akademickém roce 2004/2005 podalo přihlášku ke studiu celkem 589 uchazečů. K přijímacímu řízení se jich dostavilo celkem 517. Přijato bylo 48 nových studentů a zapsán byl stejný počet studentů.

4.2 Fakulta mechatroniky a mezioborových inženýrských studií

Fakulta mechatroniky a mezioborových inženýrských studií je součástí Technické univerzity v Liberci. Byla zřízena rozhodnutím Akademického senátu Technické univerzity v Liberci s účinností od 15. června 1995. Jedná se tedy o relativně mladou fakultu. Jak už sám název napovídá, jedná se o technicky zaměřenou fakultu, která samostatně rozvíjí vědeckou, vzdělávací, kulturní, hospodářskou a doplňkovou činnost. Fakulta je nedílnou součástí Technické univerzity v Liberci a ve výuce i vědecké činnosti spolupracuje s celou řadou odborných pracovišť ostatních fakult univerzity.

Fakulta se dále člení na pracoviště, jimiž jsou:

- Katedry – jako základní součásti fakulty pro činnost vzdělávací, pedagogickou, vědeckou a doplňkovou.
- Účelová zařízení – pracoviště zajišťující činnost fakulty nebo univerzity. Pracoviště se mohou členit na oddělení, ústavy a jiné části, které zřizuje vedoucí pracoviště, po předchozím projednání na pracovišti, se souhlasem děkana.
- Děkanát – výkonný útvar fakulty.

Katedra je základním pracovištěm pro vzdělávací, pedagogickou, vědeckou a doplňkovou činnost. Může se podílet na celoživotním vzdělávání občanů. Vedoucí katedry ji řídí, zastupuje ji, rozhoduje a jedná jejím jménem. Je jmenován a odvoláván děkanem. Fakulta mechatroniky a mezioborových inženýrských studií má celkem osm kateder:

1. Katedra elektrotechniky
2. Katedra elektromechanických systémů
3. Katedra softwarového inženýrství
4. Katedra měření
5. Katedra řídicí techniky
6. Katedra elektroniky a zpracování signálů
7. Katedra modelování procesů
8. Katedra aplikované informatiky

Fakulta zajišťuje vysokoškolskou vzdělávací činnost uskutečňováním bakalářských studijních programů, magisterských (inženýrských) studijních programů, doktorských

studijních programů, ale také programů celoživotního vzdělávání, které navazují na předešlé studijní programy.

V současné době má fakulta 655 studentů magisterského pětiletého studia v prezenční denní formě, z čehož v bakalářském studijním programu studuje celkem 332 studentů, v navazujícím magisterském programu studuje 8 studentů a v dlouhém magisterském studiu je celkem 233 studentů. Studentů doktorského studia v prezenční interní a dálkové formě je na této fakultě celkem 82. Záměrem fakulty v této oblasti je rozšířit studijní nabídku zavedením bakalářského studijního programu jako prvního stupně studia – nutné podmínky k účasti v magisterském studijním programu.

Celkem má fakulta 111 kmenových zaměstnanců. Ne všichni jsou akademičtí pracovníci, proto je dlouhodobým záměrem fakulty především postupné doplnění počtu akademických pracovníků fakulty a snižování jejich průměrného věku a věkové hranice pro habilitace a jmenovací řízení. Je naprosto logické, že tato očekávání jsou podmíněna nejen mzdovými požadavky akademických pracovníků, ale především vytvořením celkově dobrého pracovního a sociálního klimatu.

V akademickém roce 2004/2005 si na Fakultu mechatroniky a mezioborových inženýrských studií podalo přihlášku 491 uchazečů. Počet přijatých byl 334, avšak zapsalo se pouze 217 studentů. Rok předtím si přihlášku podalo 512 zájemců o studium, počet přijatých byl 290 a ke studiu nastoupilo celkem 168 studentů.

4.3 Fakulta ekonomicko-správní

V roce 1995 získala Univerzita Pardubice akreditaci pro pětileté magisterské studium v oboru ekonomicko-správním. Studium bylo od akademického roku 1995/1996 organizováno jako jednooborové, zahrnující čtyři hlavní skupiny předmětů: ekonomika a management, předměty právní a správní, předměty informatiky a jazyků. Později došlo v souladu s Boloňskou deklarací i k akreditaci trojstupňových studijních programů. Fakulta tak nabízí svým potenciálním studentům jak bakalářské studijní programy, tak i magisterské a doktorské studijní programy.

Fakulta ekonomicko-správní se dále dělí na ústavy a pracoviště:

- Ústav ekonomie
- Ústav ekonomiky a managementu

- Ústav matematiky
- Ústav systémového inženýrství a informatiky
- Ústav veřejné správy a práva
- Institut rozvoje evropských regionů

Podle výroční zprávy Fakulty ekonomicko-správní za rok 2003 měla fakulta celkem 75,5 pracovníků. Z toho je 59,5 akademických a 16 ostatních pracovníků. Co se týká kvalifikační struktury, nejvíce zaměstnává tato fakulta odborných asistentů – celkem 27. Profesorů pracuje na této fakultě celkem 8 a docentů 21. Průměrný věk akademických pracovníků za rok 2003 byl 49 let. V akademickém roce 2004/2005 pracovalo na Fakultě ekonomicko-správní 105 akademických pracovníků, na interní i externí pracovní poměr.

V akademickém roce 2004/2005 studuje Fakultu ekonomicko-správní celkem 2085 studentů. V prezenční formě studia je zapsáno 1463 studentů a v kombinované formě studia má fakulta celkem 622 studentů. V bakalářském studijním programu studuje 1003 studentů, v navazujícím magisterském 305 a v dlouhém magisterském programu 141 studentů. V doktorském studijním programu studuje pouze 14 studentů. Proto se vedení fakulty rozhodlo zpracovat do svého dlouhodobého plánu i požadavek na zlepšení a podporu doktorandského studijního programu.

V akademickém roce 2004/2005 si podalo na fakultu ekonomicko-správní přihlášku ke studiu celkem 2154 uchazečů. Počet přijatých byl 981 studentů, avšak počet zapsaných činil pouze 666 studentů.

4.4 Fakulta sociálních studií

Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně existuje jako samostatná fakulta od roku 1998 a je zasvěcena výzkumu a vzdělávání na poli sociálních věd. Na fakultě lze v současnosti studovat studijní obory: Humanitní environmentalistika, Mediální studia a žurnalistika, Mezinárodní vztahy a evropská studia, Politologie, Psychologie, Sociální politika a sociální práce a Sociologie.

Fakulta je vědecko-pedagogickou institucí, která uskutečňuje vzdělávací, vědeckou, výzkumnou a tvůrčí činnost v oblasti sociálních věd.

Fakulta sociálních studií se dále člení na katedry, výzkumná pracoviště a účelová zařízení. Kateder je na této fakultě celkem 7:

1. Katedra sociologie
2. Katedra psychologie
3. Katedra politologie
4. Katedra sociální politiky a sociální práce
5. Katedra mediálních studií a žurnalistiky
6. Katedra environmentálních studií
7. Katedra mezinárodních vztahů a evropských studií

Fakulta svou výuku uskutečňuje v souladu s Boloňskou deklarací v rámci třístupňového studijního programu – bakalářského, magisterského a doktorského. Škola také disponuje širokou sítí mezinárodních kontaktů, pořádá konference a semináře se zahraniční účastí. Podílí se na organizaci výměnných studentských pobytů na zahraničních partnerských univerzitách, a to v rámci programů Sokrates, CEEPUS nebo bilaterálních dohod.

Z hlediska počtů studentů se kapacita fakulty během prvních tří let existence zdvojnásobila, ale i přesto může v současnosti uspokojit pouhých 10 % žadatelů o studium. V akademickém roce 2004/2005 studuje na fakultě celkem 2886 studentů. V prezenční formě studuje 1813 a v kombinované formě to je 1073 studentů. V bakalářské prezenční formě studuje 1063, v navazujícím magisterském studijním programu 569, v dlouhém magisterském 4 a v doktorském studijním programu studuje 177 studentů.

Fakulta sociálních studií zaměstnává celkem 192 lidí. Z toho je 9 profesorů a 10 docentů. Z celkového počtu zaměstnanců je 107 vyučujících.

V akademickém roce 2004/2005 si na fakultu sociálních studií podalo přihlášku celkem 6812 uchazečů. K přijímacímu řízení se dostavilo 5153 lidí, přijato bylo 909 a počet zapsaných nových studentů byl 734.

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Vybrané fakulty, respektive děkany těchto fakult, jsem oslovila s žádostí, zda budu moci rozdat všem zaměstnancům daných fakult dotazníky, jejichž cílem bude zjistit některé aspekty vnitřního prostředí jejich fakulty. Konstrukce dotazníků vychází z mezinárodních dotazníků VSM 94 (Value Survey Module) a QWL (Quality of Working Life).

Distribuce dotazníků proběhla osobně a samotné dotazníky jsou přísně anonymní – z toho důvodu, aby se zaměstnanci fakult nebáli projevit otevřeně svůj názor. Na každou fakultu jsem dotazníky roznesla a sama distribuovala. V případě vrácení dotazníků jsem nechtěla riskovat jejich ztrátu, proto jsem respondenty požádala, aby dotazníky vrátili na jedno místo – nejlépe na sekretariát děkanátu fakulty. Všichni mi vyšli vstříc. Poté jsem dotazníky na každé fakultě osobně vyzvedla.

Pouze v jednom případě fakulta nespolupracovala s velkým zaujetím. Ostatní školy spolupracovaly velice vstřícně a samotný výzkum je velmi zajímavý. Většinou trvalo pracovníkům fakult minimálně čtrnáct dní, než vrátili vyplněný dotazník. Zároveň nemělo smysl čekat déle než tři týdny od rozdání. Do tří týdnů každý oslovený na dotazník zapomene.

Problém byl s návratností dotazníků. Nazpět jsem nejvíce dotazníků obdržela z Filmové a televizní fakulty Akademie múzických umění v Praze. Celkem zaměstnává fakulta 120 lidí a dotazníků se mi vrátilo zpět celkem 52. Druhá v pořadí, co se týká počtu vrácených dotazníků, je Fakulta ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Celkem jsem nazpět obdržela 45 dotazníků, přičemž zaměstnanců má tato fakulta celkem 105. Třetí v pořadí je Fakulta mechatroniky a mezipředmětových inženýrských studií Technické univerzity v Liberci, která má 111 zaměstnanců. Z této fakulty se mi zpět vrátilo celkem 44 dotazníků. Na posledním místě – co do počtu vrácených dotazníků, se umístila Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně. Z této fakulty jsem nasbírala pouze 35 dotazníků. Fakulta má přitom nejvíce zaměstnanců, pracuje na ní celkem 192 lidí.

Vzhledem k tomu, že se mi nevrátilo dostatečné množství dotazníků, není vhodné mluvit o praktické části mé diplomové práci jako o výzkumu, nýbrž jako o výzkumné sondě.

5.1 Dotazníky

Marketingový výzkum je jedním ze základních informačních nástrojů, a tudíž nedílnou součástí marketingových informačních systémů. Marketingový výzkum je ve své podstatě souhrnem odpovědí na konkrétní otázky, respektive potvrzením, modifikací či vyvrácením hypotéz. Vstupní údaje můžeme získávat buď sekundárním výzkumem, kdy se jedná o využití materiálu vytvořeného pro jiné účely, nebo primárním výzkumem, kdy získáváme data pomocí specifických metod u určených subjektů. Moje výzkumná sonda se řadí do skupiny primárního výzkumu. Z hlediska rozsahu jde o kategorii dílčího šetření. Podkladem získávání dat při primárním výzkumu je především dotazník, při jehož tvorbě je třeba dodržovat určité zásady.

Dotazníky byly konstruovány podle mezinárodních dotazníků VSM 94 (Value Survey Module) a QWL (Quality of Working Life). Sestaveny byly tak, aby neobsahovaly zavádějící termíny nebo nesrozumitelné marketingové termíny, čímž byla zajištěna jejich srozumitelnost i bez vysvětlujícího komentáře. Dotazníky byly vytvořeny tak, aby přinesly co nejvíce informací o celkovém klimatu na jednotlivých fakultách a dotazovaný mohl co nejpřesněji odpovídat na věci, které mě zajímaly. Vyloučena byla víceznačná slova, dvojité, zavádějící a nepříjemné otázky. Dotazníkem jsem se přímo ptala na věcná fakta současnosti a na názory a preference.

Celkem jsem položila 45 otázek. Na většinu otázek pak mohli pracovníci odpovídat zakroužkováním čísla na škále od jedničky do pětky (první část dotazníku: 1 – Ne, nesouhlasím, vůbec nevystihuje stav; 2 – Spíše ne, spíše nevystihuje stav, spíše souhlasím; 3 – Ani ta, ani onak; 4 – Spíše ano, spíše souhlasím; 5 – Ano, plně souhlasím, plně vystihuje stav; druhá část dotazníku: 1 – Není pro mne vůbec důležité; 2 – Je pro mne méně důležité; 3 – Je i není důležité; 4 – Spíše je důležité a 5 – Je pro mne velmi důležité; třetí část dotazníku: 1 – velmi souhlasím; 2 – souhlasím; 3 – nejsem rozhodnut(a); 4 – nesouhlasím a 5 – zásadně nesouhlasím; čtvrtá část dotazníku: 1 – nikdy, 2 – zřídka, 3 – občas, 4 – často, 5 – velmi často). Na poslední dvě otázky odpovídali dotázaní svými slovy. Předposlední z otázek se týkala jejich fakulty a jejího postavení vůči jiným fakultám. Poslední otázka umožnila respondentům, aby se vyjádřili k práci vedení fakulty, situaci na škole nebo komplexně k situaci v českém vysokém školství. Překvapilo mě, že na tyto dvě otázky odpovědělo mnoho respondentů.

6 VYBRANÉ KATEGORIE VÝZKUMNÉ SONDY

Smyslem výzkumné sondy bylo identifikovat fakta, která poslouží pro posouzení vnitřního prostředí a identifikaci slabých a silných stránek vybraných fakult. Jednotlivé fakulty nebudu hodnotit odděleně, ale naopak výsledky dotazníkového šetření budu porovnávat mezi jednotlivými fakultami. Soustředím se především na mezilidské vztahy uvnitř fakult, vztahy pedagogů vysokých škol s vedením, spokojenost s materiálním vybavením jednotlivých fakult a spokojenost s platovými podmínkami. K těmto čtyřem oblastem, které se mi zdají velice důležité a které zároveň velice ovlivňují vnitřní prostředí pracovišť, jsem vyslovila v první části své diplomové práce několik hypotéz. Kromě těchto už zmíněných oblastí se budu zajímat také o možnost kariérního postupu a s tím související možnosti přístupu k novým myšlenkám v práci. V neposlední řadě budu zjišťovat, jak jsou pracovníci obeznámeni s dlouhodobým záměrem jednotlivých univerzit. Na závěr práce zmíním připomínky, které měli zaměstnanci fakult k jejich domovské školské instituci, popřípadě k práci jejich vedoucích pracovníků či k situaci na jejich škole, a neopomenu zveřejnit jejich názory na české vysoké školství obecně.

6.1 Mezilidské vztahy

Situace v mezilidských vztazích bude jedním z klíčových témat, které budu vyhodnocovat na základě svého dotazníkového šetření. K oblasti mezilidských vztahů jsem vyslovila hypotézu, která se týká srovnání současného stavu mezilidských vztahů a důležitosti dobrých mezilidských vztahů na pracovišti. Ve třetí, projektové části své diplomové práce se soustředím na vzájemnou spolupráci mezi pracovníky a jejich vzájemné mezilidské vztahy. Zajímat mě bude především, zda jsou dobré mezilidské vztahy a atmosféra vzájemné tolerance a spolupráce na pracovišti pro zaměstnance důležité, nebo méně důležité; převládá-li na fakultě atmosféra tolerance, nebo naopak; jaká je celková atmosféra uvnitř fakulty v případě, že by někdo jednal v rozporu se vžitými a zaběhnutými normami školy, a zda-li jsou tolerovány názory jiných pedagogických pracovníků. Tuto oblast považuji za velmi důležitou část mé výzkumné sondy, neboť je dobré vědět, zda se pracovníci fakult mohou otevřeně vyjádřit k problémům školy. Zaměřím se i na to, jestli je podle názoru zaměstnanců fakult odborná způsobilost akademických pracovníků na vysoké úrovni, či naopak a zda pracovníci jednotlivých fakult často pracují ve stresujícím

prostředí soupeření a vnitřní konkurence mezi akademickými pracovníky a jestli je toto soupeření obvykle více na škodu, než k užitku.

6.2 Komunikace mezi zaměstnanci a vedením fakult

Ke komunikaci mezi zaměstnanci a vedením fakult jsem v teoretické části své diplomové práce vyslovila další dílčí hypotézu, ve které předpokládám, že stávající stav v této oblasti nebude nikterak dobrý, protože si většina respondentů bude myslet, že informovanost pracovníků a komunikace ze strany vedení fakulty není příliš dobrá a otevřená. Zároveň ale předpokládám, že v kategorii důležitosti budou respondenti označovat dobrou komunikaci s vedením fakult za velmi podstatnou. Kromě už zmíněného hodnocení stávajícího stavu informovanosti a komunikace ze strany vedení mne bude zajímat také to, zda organizační struktura fakulty plně odpovídá potřebám jejího řízení nebo je-li profesionální úroveň managementu fakulty na dobré úrovni. Také mě bude zajímat, za jak důležité považují pracovníci škol dobré vztahy s přímým nadřízeným a jak je pro ně důležité to, aby se nadřízený s nimi radil o svých rozhodnutích. Budu hledat odpovědi na otázky, jestli se pracovníci často bojí vyjádřit svůj nesouhlas s vedením fakulty a zda člověk může být dobrým řídicím pracovníkem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací.

6.3 Materiální zabezpečení fakulty

Je nesporné, že materiální zajištění fakult je velmi zásadní pro kvalitu výuky. Také k této oblasti mé výzkumné sondy jsem vyslovila hypotézu, jak asi budou zaměstnanci hodnotit stávající vybavení jejich škol a zda-li vůbec považují za důležité mít výborné materiální zabezpečení. Dále se v této oblasti budu zabývat pracovním a estetickým prostředím pracovišť – jsou-li s ním zaměstnanci spokojeni, či nikoliv. S tím také souvisí, zda-li je pro respondenty důležité pracovat v pěkném pracovním prostředí, nebo je to pro ně méně důležité.

6.4 Platové podmínky

Je nesporné, že jedním z nejpálčivějších problémů našeho školství jsou platové podmínky zaměstnanců ve školství. I z tohoto důvodu jsem pro tuto oblast své výzkumné sondy vyslovila poslední dílčí hypotézu, která se týká platových podmínek zaměstnanců

vybraných fakult. Zjišťovat budu to, zda-li si respondenti z jednotlivých fakult myslí, že jejich příjem odpovídá objemu a kvalitě jejich práce. Také se budu zajímat o to, jestli je pro oslovené hodně důležité, aby byla jejich práce dobře platově ohodnocena, nebo jim na tom příliš nezáleží.

6.5 Podmínky pro kariérní růst v rámci fakulty

Jedním z nejlepších motivačních prostředků je jasně definovaný kariérní růst. Proto se budu zabývat tím, jestli si pracovníci fakult myslí, že mají dobré podmínky profesního růstu a zvyšování odbornosti – zda-li je pro ně vůbec důležité mít dobré podmínky profesního růstu a zvyšování odbornosti. A samozřejmě – jestli je pro ně důležité mít příležitost k postupu na vyšší místo.

6.6 Ochota ke změnám

Je důležité vědět, zda jsou pedagogové ochotni participovat na změnách uvnitř fakulty. Jestli jsou také připraveni přicházet s novými myšlenkami a nápady. Proto budu zjišťovat, zda se sami snaží prosadit nové myšlenky a inovace v oblasti své práce a je-li pro ně vůbec možnost prosazení nových myšlenek a inovací do práce důležitá. Také budu zjišťovat, zda je pro pracovníky univerzit důležitá podpora inovací v práci z pohledu vedení fakulty.

6.7 Znalost dlouhodobých cílů vysokých škol

Poměrně důležitá oblast výzkumu, který se zabývá klimatem na školách, je i obeznámenost jejich pracovníků s tím, kam škola směřuje, jaké jsou její priority a jak se bude v nejbližších letech měnit. I z toho důvodu budu ve třetí části své diplomové práce zjišťovat, zda-li jsou pracovníci obeznámeni s dlouhodobým záměrem svých vysokých škol a jestli znají cíle svých fakult pro tento akademický rok. Dále se budu věnovat tomu, jestli je znalost dlouhodobých a krátkodobých cílů vysoké školy pro zaměstnance vůbec důležitá, jestli se o ně vůbec zajímají.

6.8 Připomínky respondentů

Jak už jsem zmínila dříve, u posledních dvou opovědí (č. 44 a č. 45) se mohli dotazovaní vyjádřit k vedení fakulty a v čem vidí hlavní konkurenční výhodu své fakulty, případně měli možnost zhodnotit situaci v českém vysokém školství. S překvapením jsem zjistila, že

mnoho respondentů využilo této příležitosti, věnovali vyplňování dotazníku více času a napsali připomínky, kterým se také budu ve III. části své práce věnovat.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

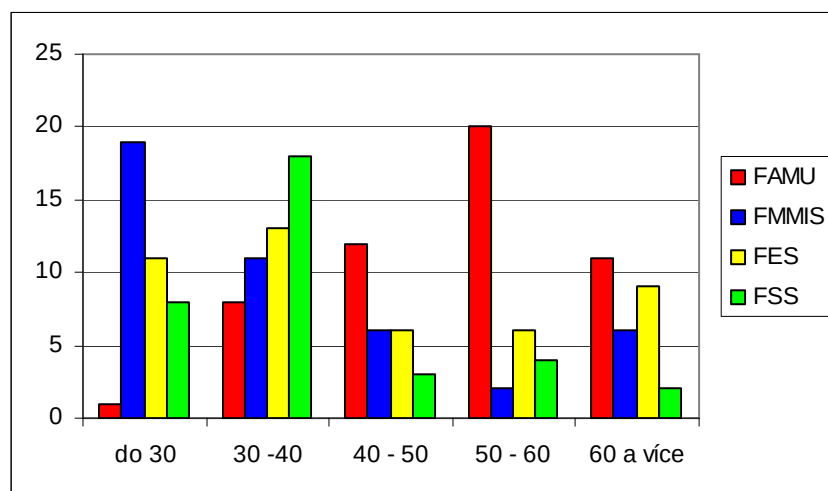
7 ZÁKLADNÍ ÚDAJE VÝZKUMNÉ SONDY

V poslední, projektové části diplomové práce budu vyhodnocovat výsledky, které jsem získala na základě dotazníkového šetření. Nebudu však vyhodnocovat výsledky získané z jednotlivých fakult samostatně, ale budu je porovnávat ve vybraných kategoriích navzájem. Nejprve se budu zabývat osobními údaji, které se dají z dotazníku získat.

7.1 Věkový průměr

Je velice zajímavé, že nejmladší respondenti se rekrutují z Fakulty mechatroniky a mezipředmětových inženýrských studií Technické univerzity v Liberci (dále jen FMMIS). Z celkem 44 respondentů je 19 ve věku do 30 let, 11 respondentů je ve věku mezi 30 a 40 lety, 6 lidí je ve věku mezi 40 a 50 lety, pouze 2 dotázaní jsou ve věku mezi 50 a 60 lety a nad 60 let odpovídalo 6 lidí.

Tab. 1. Věkový průměr respondentů



Jak naprosto jasně vyplývá z grafu nad textem, nejstarší respondenti odpovídali na Filmové a televizní fakultě Akademie múzických umění v Praze (dále jen FAMU). V kategorii respondentů do 30 let odpovídal pouze jeden zaměstnanec. Ve věku od 30 do 40 let odpovědělo z této fakulty 8 lidí, 11 respondentů bylo ve věku od 40 do 50 let. Nejpočetnější skupina respondentů se rekrutovala z věkové kategorie od 50 do 60 let – bylo jich celkem 20, 11 respondentů bylo od 60 let výše.

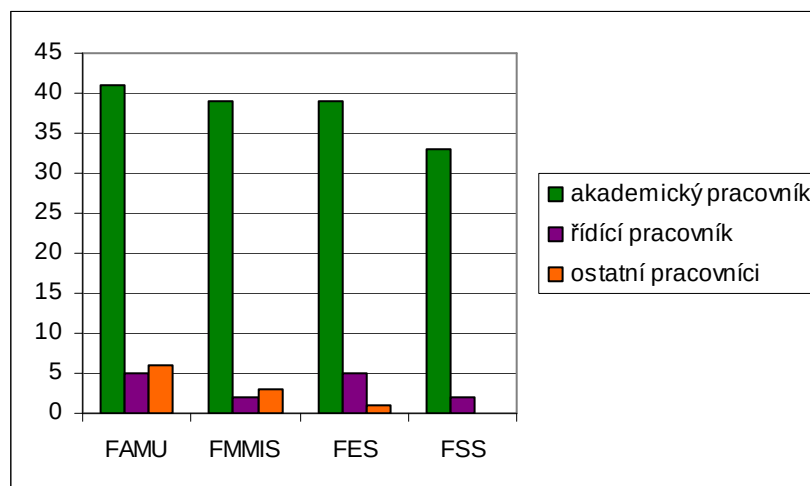
Respondenti z Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice (dále jen FES) byli druzí nejstarší. V kategorii do 30 let mi odpovědělo celkem 11 zaměstnanců fakulty. Ve věkové kategorii od 30 do 40 odpovědělo 13 lidí, celkem 6 zaměstnanců odpovědělo v kategorii od 40 do 50 let a stejný počet lidí, tedy 6 respondentů, odpovědělo v kategorii od 50 do 60 let. Celkem 9 zaměstnanců fakulty se zařadilo do věkové kategorie nad 60 let.

Druzí nejmladší respondenti odpovídali na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně (dále jen FSS). Ve věku do 30 let mi odpovědělo celkem 8 lidí, ve věku od 30 do 40 odpovědělo 18 respondentů. Ve věkové kategorii od 40 do 50 jsem zaznamenala 3 respondenty, v kategorii od 50 do 60 let odpověděli 4 lidé a v poslední kategorii nad 60 let odpověděli pouze 2 respondenti.

7.2 Pracovní zařazení

Pokud jde o pracovní zařazení, výsledky, které jsem obdržela z jednotlivých fakult, jsou značně vyrovnané. Většina respondentů se rekrutuje ze skupiny akademických pracovníků.

Tab. 2. Pracovní zařazení



Nejvíce respondentů z kategorie akademických pracovníků vykazala FAMU. Z ní odpovědělo na můj dotazník celkem 41 akademických pracovníků. Z FMMIS a FES odpověděl stejný počet akademických pracovníků – celkem 39. Nejméně akademických pracovníků odpovídalo na FSS – 33 lidí. Rozdíl v počtech akademických pracovníků je způsoben také různým počtem dotazníků, které se mi vrátily z jednotlivých fakult.

Nejvyšší počet dotazníků jsem obdržela z FAMU, kde se také nejvíce dotázaných označilo za akademické pracovníky. Z FMMIS a FES byl počet dotazníků hodně vyrovnaný, a proto i počet akademických pracovníků je vyrovnaný, respektive stejný. Nejméně dotazníků jsem nazpět obdržela z FSS, což opět odpovídá počtu akademických pracovníků.

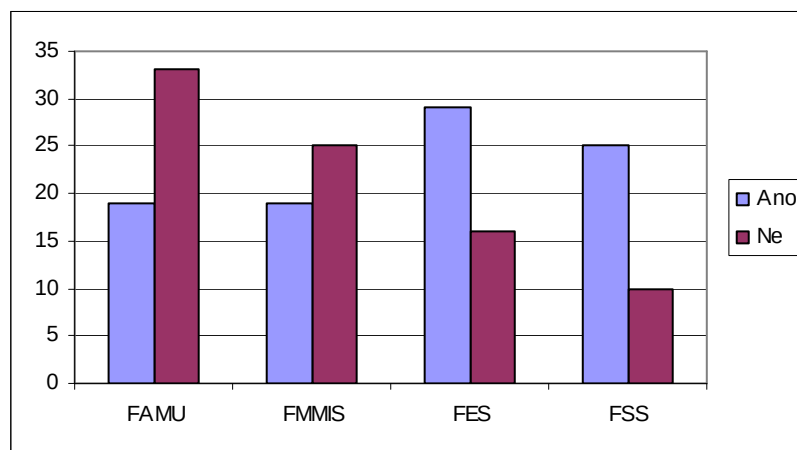
Počet řídicích pracovníků, kteří odpovídali na můj dotazník, je značně vyrovnaný a není tam vidět žádná souvislost s počtem dotazníků. Na FAMU a FES jsem jich napočítala celkem 5, na FMMIS a FSS celkem 2 pracovníky.

Nejvíce zaměstnanců, kteří se zařadili do kategorie ostatní pracovníci, jsem napočítala na FAMU, kde se takto označilo 6 respondentů. Na FMMIS se do této kategorie zařadili 3 lidé, na FES pouze 1 člověk a na FSS se žádný respondent nezařadil do kategorie – ostatní pracovníci.

7.3 Vědecká hodnota

Nejvíce respondentů, kteří získali vědeckou hodnost nebo akademický titul docent nebo profesor, se rekrutuje z FES, celkem 29 zaměstnanců odpovědělo, že dosáhlo vědecké hodnosti.

Tab. 3. Vědecká hodnota



Celkem 25 zaměstnanců z FSS mělo vědeckou hodnost nebo akademický titul docent či profesor. Na FAMU a FMMIS označil naprosto shodný počet respondentů – (19), že má vědeckou hodnost. Nejvyšší počet zaměstnanců bez vědecké hodnosti nebo akademického

titulu docent či profesor vykazala v mém dotazníkovém šetření FAMU: celkem 33 zaměstnanců, kteří odpověděli. Na FMMIS nemá (z těch, kteří odpověděli) vědeckou hodnost 25 dotázaných, na FES 16 a na FSS 10 zaměstnanců.

8 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ VYBRANÝCH FAKULT

Vnitřní prostředí fakult budu hodnotit v osmi základních kategoriích: 1) mezilidské vztahy; 2) komunikace mezi zaměstnanci a vedením; 3) materiální zabezpečení školy; 4) platové podmínky zaměstnanců; 5) podmínky pro kariérní růst; 6) ochota pracovníků ke změnám; 7) znalosti dlouhodobých cílů vysokých škol; 8) další připomínky zaměstnanců fakult.

Zaměstnanci, kteří vyplnili dotazník, nejdříve vyjadřovali spokojenost nebo nespokojenost s jednotlivými faktory a následně ohodnotili i důležitost, jakou pro ně každý z faktorů má. Je třeba upozornit na skutečnost, že zjištěné údaje představují průměry všech odpovědí. Jedná se tak o převažující názory a pocity zaměstnanců vybraných fakult. Mým záměrem nebylo hodnotit názory jednotlivců ve zvolených vzdělávacích institucích, ale srovnávat tyto instituce mezi sebou. Opět zdůrazňuji, že vzhledem k tomu, že se dotazníkového šetření nezúčastnila většina zaměstnanců fakult, je mé šetření pouhou výzkumnou sondou.

8.1 Mezilidské vztahy na jednotlivých fakultách

Otázkou mezilidských vztahů se v dotazníku zabývají zejména otázky číslo: 4, 8, 13, 16, 20, 22, 25, 32, 39 a 42. Dotazníkovým průzkumem byly zjištěny následující skutečnosti:

Vzájemnou spolupráci mezi pracovníky a mezilidské vztahy hodnotí většina dotazovaných nadprůměrně dobře. Nejvyšší hodnoty jsem zaznamenala na FAMU a FSS. Na škále od 1 do 5 zhodnotili pracovníci těchto fakult své stávající mezilidské vztahy na pracovišti v průměru 4,2. Na FMMIS dosáhly odpovědi hodnot 3,8. Nejhuře hodnotili vzájemnou spolupráci a mezilidské vztahy na FES, a to číslem 3,7.

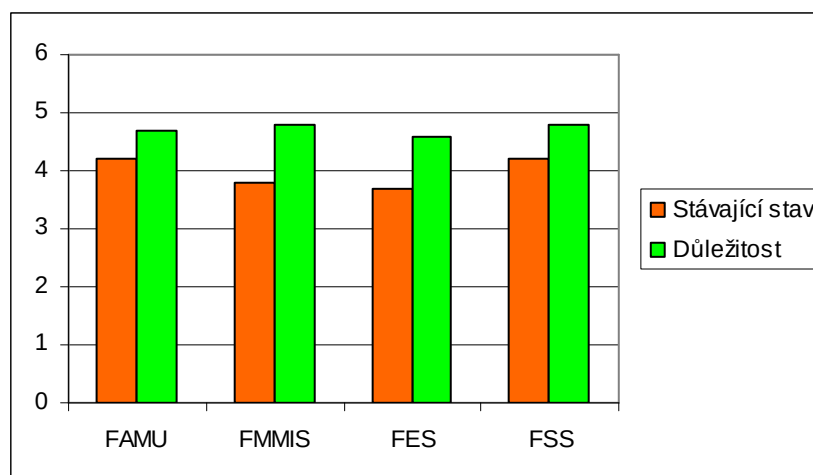
Pro pracovníky by mělo být důležité, zda ve škole převládá atmosféra tolerance, kdy názory každé strany jsou ostatními vyslechnuty a respektovány. V této oblasti dotazování jsem našla relativně drobné rozdíly. Nejnespokojenější zaměstnanci v tomto směru jsou na FSS, kde hodnoty dosáhly čísla 4. Na FAMU (3,9) a FMMIS (3,7) jsou hodnoty dosažené v tomto bodě relativně shodné. Nejnespokojenější zaměstnanci s atmosférou na škole jsou na FES, kde průměrné hodnoty dosáhly čísla 3,4, což znamená, že respondenti nehodnotí stávající atmosféru na pracovišti ani tak, ani onak. Celkově je průměr spokojenosti zaměstnanců všech fakult 3,8, což je nadprůměrná spokojenost s atmosférou tolerance na pracovišti.

U otázky, zda-li si pracovníci myslí, že atmosféra uvnitř fakulty je taková, že pokud budou jednat či chovat se v rozporu se vžitými a zaběhnutými normami školy, nebude to ze strany ostatních pracovníků akceptováno a tolerováno, si dotazovaní nejsou už tak jisti. Průměrná odpověď všech respondentů napříč všemi fakultami činí 3,3, což značí odpověď ani tak, ani naopak (FAMU 3,2; FMMIS 3,2; FSS 3,4). Pouze na FES dosáhly hodnoty 3,6, pracovníci této fakulty si myslí, že rozdílné chování by jim tolerováno nebylo.

S odbornou způsobilostí svých kolegů jsou nejspokojenější na FSS. Tam čísla dosáhla hodnot 4,3. Zaměstnanci této fakulty spíše souhlasili s tvrzením, že odborná způsobilost akademických pracovníků na jejich fakultě je na opravdu vysoké úrovni. Druhé nejvyšší hodnoty dosáhly na FMMIS (3,9), její pracovníci v průměru také spíše souhlasí s tím, že jejich kolegové dosahují vysoké odborné úrovně. Poté následuje FAMU s průměrem 3,8, což ale opět znamená, že respondenti spíše souhlasí, že zaměstnanci jejich fakulty jsou na dobré odborné úrovni. Jedině na FES si respondenti nejsou jisti, zda odborná způsobilost akademických pracovníků je na opravdu vysoké úrovni. Na této fakultě totiž hodnoty dosáhly v průměru 3,3, což znamená, že respondenti nejsou rozhodnuti tak, či onak.

Nadprůměrné hodnoty jsem zaznamenala v odpovědích na otázku, jestli považují zaměstnanci za důležité dobré mezilidské vztahy a atmosféru vzájemné tolerance a spolupráce na pracovišti. Na všech fakultách dosahovaly odpovědi na tuto otázku velice vysokých hodnot. Je z toho patrné, že tuto věc považují zaměstnanci fakult za velice důležitou. U všech fakult se hodnoty pohybovaly okolo 5, což značí, že pro zaměstnance jsou dobré mezilidské vztahy velmi důležité.

Tab. 4. Mezilidské vztahy – stávající úroveň/důležitost



Pokud srovnáme stávající stav mezilidských vztahů na pracovišti a důležitost, kterou pracovníci přikládají dobrým vztahům v zaměstnání (tabulka číslo 4), zjistíme, že rozdíly nejsou tak velké.

Nadprůměrné hodnoty odpovědí jsem naměřila i u otázky, která se týkala důležitosti, kterou má atmosféra školy, kdy názory každé strany jsou ostatními vyučujícími vyslechnuty, tolerovány a respektovány. Zde se hodnoty odpovědí pohybovaly v nadprůměrných číslech od 4,2 u FMMIS do 4,6 u FAMU, přičemž 5 znamená, že je tato oblast pro zaměstnance velmi důležitá. Průměr všech odpovědí ze všech fakult činil 4,4, pro respondenty je tedy tato kategorie otázek spíše důležitá.

Relativně nadprůměrné hodnoty jsem zaznamenala také u otázky, zda považují respondenti za důležité, jestli jsou akademičtí pracovníci nebo ostatní zaměstnanci fakulty spokojení a pracují na vysoké škole rádi. U všech fakult se získané hodnoty pohybovaly okolo 4. Dá se tedy říci, že je to pro respondenty spíše důležité.

Z mého pohledu jsem velice zajímavé hodnoty zaznamenala u odpovědi, která se týkala soupeření a vnitřní konkurence mezi akademickými pracovníky. Pro většinu respondentů neznamená konkurence na pracovišti nějaký větší problém. Odpovědi se pohybují v průměrných hodnotách okolo 3. Na FAMU a FES jsou hodnoty 2,8 na FMMIS je to 2,9 a na FSS hodnoty dosahují 3,1. Ze zjištěných údajů vyplývá, že pracovníci fakult nejsou rozhodnutí, zda-li soupeření mezi akademickými pracovníky obvykle plodí více škody než užítku. Zde můžeme vyvozovat, že zdravé soupeření je pro některé vyučující na vysokých školách bráno jako něco, co do nich patří.

Poslední oblastí, kterou se chci zabývat v této kapitole, je otázka, zda se zaměstnanci často cítí na pracovišti nervózní či ve stresu. Ten samozřejmě nemusí vyplývat z mezilidských vztahů na pracovišti, ale rozhodně je jedním z faktorů, které vztahy v zaměstnání ovlivňují. Zaměstnanci všech fakult odpověděli, že se v práci občas cítí nervózní nebo ve stresu. Na FAMU dosáhly hodnoty čísla 2,6, na FMMIS čísla 2,9, na FES čísla 3 a na FSS čísla 3,1.

V teoretické části své diplomové práce jsem nastolila dílčí hypotézu, jež se týkala mezilidských vztahů na pracovišti. V ní jsem předpokládala, že stávající mezilidské vztahy budou na fakultách relativně podobné a budou lehce nadprůměrné. Tato má hypotéza se výzkumnou sondou potvrdila, neboť žádná z fakult neohodnotila své stávající mezilidské vztahy na pracovišti podprůměrně, většina respondentů naopak spíše souhlasí s tvrzením,

že vzájemná spolupráce mezi pracovníky a mezilidské vztahy jsou výborné. Dále jsem předpokládala, že většina zaměstnanců fakult bude považovat za velice důležité mít na pracovišti dobré mezilidské vztahy. Toto tvrzení se také potvrdilo, když z výzkumné sondy vyplynulo, že dobré mezilidské vztahy a atmosféru vzájemné tolerance a spolupráce na pracovišti považují respondenti za velmi důležitou. Na závěr své hypotézy jsem předpokládala, že mezi stávajícím stavem mezilidských vztahů a důležitostí dobrých vztahů na pracovišti nebude markantní rozdíl. I tato část mé hypotézy se více méně potvrdila, protože pracovníci fakult hodnotí stávající stav na svých fakultách v průměru číslem 4, tj., že spíše souhlasí, že vzájemná spolupráce mezi pracovníky a mezilidské vztahy jsou nadprůměrně dobré. Důležitost dobrých mezilidských vztahů a atmosféry vzájemné tolerance a spolupráce na pracovišti ohodnotili všichni respondenti číslem 4,7, z čehož vyplývá, že tato kategorie je pro ně velmi důležitá. Samozřejmě, že všichni dotazovaní – a to napříč všemi fakultami – se shodli, že současný stav mezilidských vztahů na pracovišti je o něco horší, než jak by si představovali. Avšak rozdíly nejsou veliké a je potřeba zdůraznit, že oba výsledky jsou velmi nadprůměrné, a tak se potvrzuje má hypotéza, že rozdíl mezi stávajícím stavem mezilidských vztahů a důležitost, jakou hrají dobré vztahy na pracovišti, nebude veliký.

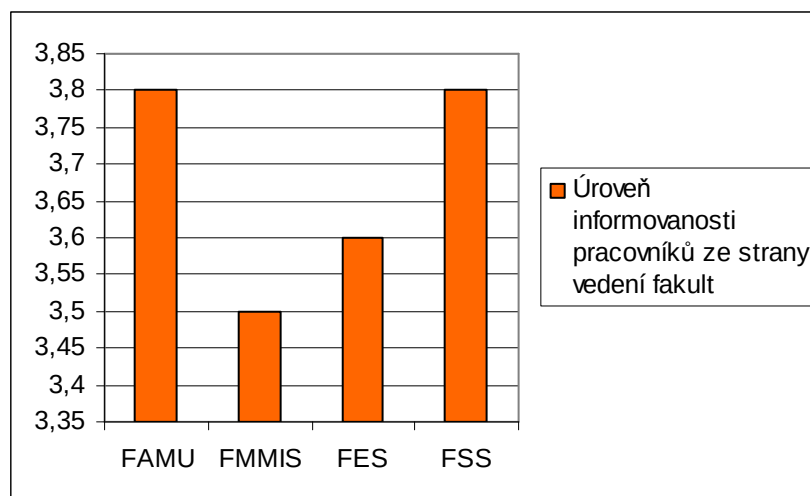
8.2 Komunikace mezi zaměstnanci a vedením fakult

Situace okolo komunikace mezi zaměstnanci a vedením fakult byla zjišťována zejména prostřednictvím otázek 12, 14, 15, 18, 27, 30, 33, 37 a 43. Díky provedené výzkumné sondě jsem získala následující informace.

Ke kvalitnímu fungování fakult přispívá nemalou měrou dobrá informovanost pracovníků a komunikace ze strany vedení. Jak hodnotí zaměstnanci stávající situaci, nalezneme v tabulce číslo 5 na následující straně.

Rozdíly u jednotlivých fakult nejsou nijak zásadní. Nejhuře hodnotí komunikaci mezi vedením a zaměstnanci respondenti z FMMIS, kde odpovědi dosáhly hodnot 3,5. I přesto však můžeme říci, že respondenti spíše považují informovanost pracovníků a komunikaci ze strany vedení fakulty jako velmi dobrou a otevřenou. FES dosáhla hodnoty 3,6 a FAMU a FSS dosáhly shodných výsledků – 3, 8.

Tab. 5. Informovanost pracovníků a komunikace
ze strany vedení



Pokud se na spokojenost s komunikací ze strany vedení podíváme ještě podrobněji a rozdělíme jednotlivé respondenty podle věku, zjistíme drobné rozdíly. Například na FAMU jsou nejspokojenější respondenti z kategorie do 30 let. Nejspokojenější jsou naopak respondenti z kategorie nad 60 let. Celkově na FAMU platí, že s vyšším věkem funguje sestupná tendence spokojenosti s komunikací s vedením fakulty. Na FMMIS jsou výsledky, v návaznosti na věkovou kategorii, jiné. Nejspokojenější zaměstnanci s komunikací s vedením, z pohledu věku, jsou zaměstnanci mezi 40 a 50 lety. Nejspokojenější skupinou zaměstnanců, vzhledem k věku, je na FES kategorie nad 60 let a nejspokojenější je kategorie pracovníků ve věku 30 až 40 let. U poslední hodnocené fakulty (FSS) je nejspokojenější kategorií zaměstnanců, stejně jako u FES, kategorie nad 60 let. Na nejnižších příčkách se umístily dvě věkové kategorie zaměstnanců, a to kategorie do 30 let a od 40 do 50 let. Tyto dvě skupiny zaměstnanců zaznamenaly shodné hodnoty odpovědí.

Skoro všichni respondenti jsou spíše spokojeni s organizační strukturou fakulty – podle jejich názoru odpovídá potřebám jejího řízení. U FAMU se průměrné hodnoty u této otázky dostaly k číslu 3,7, což značí, že spíše souhlasí s tím, že organizační struktura odpovídá potřebám řízení. Na FMMIS dosáhly odpovědi hodnot 4,0. Nejnížší hodnoty jsem zaznamenala na FES, kde dosáhly odpovědi čísla 3,5, ale i tato hodnota znamená, že jsou zaměstnanci spíše spokojeni. U poslední sledované fakulty (FSS) dosáhly průměrné

odpovědi hodnoty 4,1, proto jsou také zaměstnanci této fakulty nejspokojenější skupinou respondentů.

Jak hodnotí zaměstnanci profesionální úroveň managementu fakulty, byla další věc, která mě velice zajímala. Opět mne překvapily výsledky, jež jsem z dotazníkového šetření získala. Většina zaměstnanců fakult totiž ohodnotila úroveň managementu fakult velice dobře. Když jsem udělala průměr odpovědí ze všech fakult, dospěla jsem k číslu 3,8, tedy respondenti spíše souhlasí, že profesionální úroveň managementu fakult je na vysoké úrovni. Pokud se na průměrné odpovědi podívám pouze z pohledu pracovníků jednotlivých fakult, nejspokojenějšími pracovníky s profesionální úrovní managementu budou na FSS, hodnoty odpovědí dosáhly čísla 4. Druhou příčku na pomyslném žebříčku získala FMMIS, která dosáhla průměrných hodnot 3,8. Shodné hodnoty 3,7 dosáhly FAMU a FES.

Mírně nadprůměrné hodnoty jsem také zjistila u odpovědí na otázku, zda informovanost pracovníků o situaci na fakultě a dobrá komunikace vedení fakulty s jejími pracovníky jsou pro zaměstnance důležité. Celkový průměr všech fakult dosáhl hodnoty 4,3, což naznačuje, že je tato oblast pro zaměstnance fakult spíše důležitá. Nejvyšší hodnoty jsem zaznamenala u FES a FSS. U obou fakult důležitost informovanosti pracovníků o situaci na fakultě a dobrou komunikaci s vedením fakulty hodnotí respondenti stupněm 4,4 – pro všechny je to spíše důležité. O trochu nižší hodnoty, které jsou také nadprůměrné, jsem zaznamenala u FAMU (4,3) a FMMIS, kde čísla dosáhla hodnot 4,2.

Nadprůměrné hodnoty jsem také zjistila v případě dotazu po důležitosti toho, zda si dobře zaměstnanci rozumí v pracovních záležitostech s přímými nadřízenými. Průměrné hodnoty, které jsem získala od všech respondentů na všech fakultách, dosahují stupně 4,5, což jednoznačně znamená, že tato oblast je pro zaměstnance velmi důležitá. Nejvyšší hodnoty (4,6) jsem zaznamenala na FES a naopak nejnižší (4,4) byly zaznamenány na FAMU. Shodné hodnoty (4,5) jsem získala z dotazníků z FMMIS a FSS.

O trochu méně důležité je pro zaměstnance fakult to, zda se s nimi nadřízení radí o svých rozhodnutích. Průměrné hodnoty ze všech fakult naznačují, že je to sice pro zaměstnance spíše důležité, ale čísla nedosahují zdaleka takových hodnot jako u předcházející odpovědi. Průměr všech respondentů ze všech fakult je 3,7. Pokud tuto oblast budu hodnotit podle odpovědí jednotlivých fakult, tak největší důležitost jí přikládají zaměstnanci FAMU a FES, tam dosáhla čísla shodných hodnot 3,8. U FMMIS to bylo 3,7 a u FSS čísla dosáhla hodnoty 3,5.

Může být člověk dobrým řídicím pracovníkem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací? V případě tohoto dotazu si nejsou respondenti moc jistí. Průměrné hodnoty odpovědí ze všech fakult dosahují hodnoty 2,9, což znamená, že zaměstnanci fakult nejsou rozhodnutí, jestli s tímto výrokem souhlasí, či nikoliv. Na FAMU dosáhly hodnoty čísla 3, které jasně dokumentuje, že zaměstnanci nevědí, jak se mají rozhodnout. Na ostatních fakultách dosáhly hodnoty odpovědí shodného stupně 2,8.

Poslední kategorií odpovědí, kterou se chci v této kapitole zabývat, je, jak často se pracovníci bojí vyjádřit svůj nesouhlas s vedením fakulty. Průměrné odpovědi všech respondentů dohromady dosáhly čísla 2,7. Zaměstnanci se tedy občas bojí vyjádřit svůj nesouhlas s vedením fakulty. Hodnoty, které se přibližují tvrzení, že pracovníci se jen zřídka bojí vyjádřit svůj názor, jsem zaznamenala na FSS, kde průměrná čísla dosáhla stupně 2,5. Na FMMIS průměrné hodnoty vyšplhaly k 2,6, na FAMU se dostaly na 2,7 a na FES na 2,9.

Na začátku své práce jsem vyslovila dílčí hypotézu, která se týkala komunikace mezi vedením fakult a jejich zaměstnanci. Předpokládala jsem, že stávající stav v této oblasti nebude dobrý, naopak jsem si myslela, že většina respondentů se bude domnívat, že informovanost pracovníků a komunikace ze strany vedení fakulty není příliš dobrá a otevřená. Zároveň jsem předpokládala, že v kategorii důležitosti budou respondenti odpovídat opačně a budou označovat dobrou komunikaci s vedením fakult za velmi důležitou oblast.

V prvním bodě své hypotézy jsem se výrazně mýlila, neboť svou informovanost a komunikaci ze strany vedení označili respondenti za vysoce uspokojivou. Průměrná hodnota všech odpovědí činí 3,7 – dotazovaní spíše souhlasí, že komunikace s vedením jejich fakult je velmi dobrá a otevřená.

Druhá část mé hypotézy se shoduje s výsledky získanými z výzkumné sondy. Většina zaměstnanců vybraných fakult považuje za spíše důležité, aby fungovala dobrá komunikace mezi vedením fakult a jejími pracovníky.

Celkově lze říci, že všichni respondenti jsou nejen spokojeni s komunikací ze strany vedení, ale vyjádřili i svou spokojenost s organizační strukturou fakulty, která podle nich odpovídá potřebám jejího řízení. Respondenti jsou také spokojeni s profesionální úrovní

managementu své fakulty. Velké rozdíly jsem v kategorii těchto otázek nenalezla ani z pohledu zaměření jednotlivých škol, ani z hlediska sídel fakult.

8.3 Materiální zabezpečení fakulty

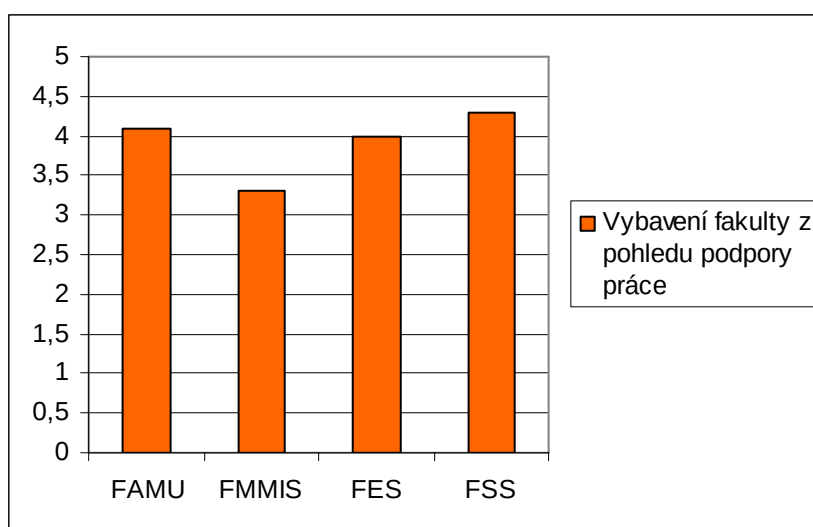
Otázky, které se v mém dotazníku zabývají materiálním zabezpečením fakult, jsou 5, 9, 26 a 29. Dotazníkovým šetřením jsem zjistila následující fakta.

Celkově nadprůměrně hodnotí zaměstnanci fakult pracovní (materiální) a estetické prostředí svého pracoviště. Průměrná hodnota všech odpovědí dosáhla čísla 4, což znamená, že pracovníci fakult spíše souhlasí s tím, že pracovní a estetické prostředí jejich pracoviště je velmi dobré.

Nejspokojenější pracovníci se rekrutují z FES. Na této fakultě dosáhly hodnoty čísla 4,3. Druhé nejvyšší hodnoty (4,2) jsem zaznamenala u FSS. Na třetím místě se umístila FAMU s průměrnou hodnotou odpovědí 4,1. Čtvrtá a poslední FMMIS dosáhla průměrné hodnoty 3,5.

V podstatě shodné výsledky jsem získala i z odpovědi na otázku, zda je vybavení fakult z pohledu akademických pracovníků na potřebné úrovni. Celkové hodnoty získané od všech respondentů dosáhly čísla 3,9.

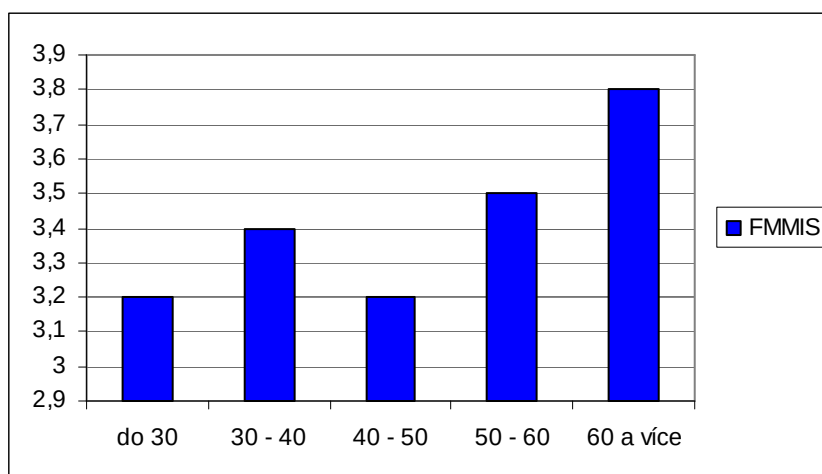
*Tab. 6. Spokojenost s vybavením pracovišť
z pohledu podpory práce*



V případě hodnocení jednotlivých fakult odděleně, jsem „nejspokojenější“ odpovědi obdržela z FSS, kde průměrné odpovědi dosáhly čísla 4,3. Na FAMU byly průměrné odpovědi 4,1 a na FES hodnoty odpovědí dosáhly čísla 4. Nejméně spokojeni byli zaměstnanci technicky zaměřené fakulty (FMMIS), kde hodnoty dosáhly čísla 3,3 – tedy že zaměstnanci této fakulty nejsou rozhodnuti, jak mají na otázku odpovědět. Podle nich to není ani tak, ani onak. Lze tedy říci, že zaměstnanci fakulty, na níž zaměstnanci potřebují k pedagogické a vědecké práci technické zabezpečení, jsou méně spokojeni než zaměstnanci fakult humanitně zaměřených. Na FMMIS jsou hodnoty 3,3 a naopak na FSS hodnoty dosáhly průměrného čísla 4,3.

Pokud se trochu blíže podíváme na odpovědi zaměstnanců FMMIS na stejný dotaz – jestli z pohledu podpory práce akademického pracovníka je vybavení jejich fakulty na potřebné úrovni – a rozdělíme jejich odpovědi ještě podle věkových kategorií, zjistíme, že spokojenější pracovníci se rekrutují ze starších věkových kategorií.

*Tab. 7. Spokojenost s vybavením na FMMIS
podle věkových kategorií*



Ve věkové kategorii od 50 do 60 let projevili zaměstnanci spokojenost s vybavením své vysoké školy v průměrné hodnotě 3,5. Ve věkové kategorii nad 60 let to bylo dokonce 3,8. V kategorii zaměstnanců od 30 do 40 let se hodnoty vyšplhaly na číslo 3,4. V kategoriích do 30 let a od 40 do 50 let ohodnotili respondenti svou spokojenost na pouhých 3,2.

Když jsem se dotazovala na důležitost vybavení vysokých škol, z dotazníků jasně vyplynulo, že respondenti považují tuto oblast za spíše důležitou. Průměrná hodnota všech odpovědí činila 4,4. Nejvyšší důležitost na vybavení vysokých škol překvapivě kladou na

FSS, kde hodnoty odpovědí činily 4,7 – jde podle respondentů o velmi důležitou záležitost. U FAMU jsem zjistila dotazníkovým průzkumem podobná čísla, tuto oblast ohodnotili na 4,4 (spíše důležité). Na FMMIS a FES jsem zaznamenala shodné hodnoty (4,2), opět se podle nich jedná o spíše důležitou oblast.

Poslední oblastí průzkumu v této kapitole je zjišťování důležitosti dobrého pracovního prostředí. Konkrétně myslím to, jaký nábytek, osvětlení apod. v zaměstnání respondenti mé výzkumné sondy očekávají. Zde jsem zjistila o trochu nižší hodnoty než u ostatních oblastí dotazování, které se týkaly materiálního zabezpečení fakult. Celkově od všech respondentů ze všech fakult jsem získala číslo 3,5, z čehož vyplývá, že jde pro zaměstnance o kritérium spíše důležité. Nejnižší hodnoty jsem získala z FAMU, kde průměrná hodnota dosáhla čísla 3,3. Toto kritérium je i není pro respondenty důležité. Hned „v závěsu“ za FAMU je FMMIS, kde hodnoty odpovědí dosáhly čísla 3,5. U FES a FSS jsem zjistila shodné hodnoty – 3,6. Odpovědi FMMIS, FES a FSS znamenají, že pro zaměstnance jsou podobné věci spíše důležité.

K otázkám týkajícím se materiálního vybavení fakult jsem vyslovila další ze svých hypotéz. Ta zněla, že pracovníci technicky zaměřené fakulty (FMMIS) a pracovníci umělecky zaměřené fakulty (FAMU) budou se stávajícím stavem vybavenosti svých fakult výrazně nespokojeni, neboť k výuce těchto oborů je potřeba technické vybavení na vysoké úrovni. U zbylých dvou fakult (FES a FSS) jsem předpokládala, že spokojenost se stávajícím stavem materiálního vybavení jejich pracoviště bude průměrná. Má hypotéza se potvrdila pouze částečně, neboť celkové hodnoty získané od všech respondentů napříč všemi fakultami dosáhly nadprůměrného čísla 3,9 – tedy že zaměstnanci vybraných fakult jsou spíše spokojeni se stávajícím vybavením z pohledu podpory práce akademických pracovníků. Když jsem ale hodnotila fakulty odděleně, zjistila jsem, že na FMMIS dosáhly průměrné hodnoty spokojenosti čísla 3,3, což znamená, že zaměstnanci této fakulty nejsou rozhodnutí, jak mají na otázku odpovědět – podle nich to není ani tak, ani onak. Musím ale zdůraznit, že i tento výsledek je pro mě velice překvapivý, neboť jsem očekávala silně podprůměrné hodnoty. Na FAMU, kde jsem také předpokládala, že budou zaměstnanci výrazně nespokojeni se stávajícím stavem vybavení své školy, dosáhly průměrné odpovědi čísla 4,1, což dokazuje, že respondenti z této fakulty jsou naopak spíše spokojeni. Na FES a FSS jsem předpokládala spíše průměrné hodnoty spokojenosti. I v tomto předpokladu jsem se poněkud zmýlila, neboť zaměstnanci obou fakult byli s vybavením svých fakult spíše spokojeni.

Co se týká důležitosti materiálního vybavení fakult, ve své hypotéze jsem předpokládala, že všichni respondenti – nezávisle na oboru, ve kterém pracují – budou považovat vybavení fakulty, z pohledu podpory práce akademického pracovníka, za velmi důležité.

V tomto bodě své hypotézy jsem se nezmýlila, protože průměrná hodnota všech odpovědí činila 4,4. To dokazuje, že zaměstnanci fakult považují vybavenost svých pracovišť za spíše důležité. Pokud se na odpovědi podívám z pohledu jednotlivých fakult, výsledky budou velice srovnatelné. Pouze na FSS považují oblast materiálního vybavení fakulty za velmi důležitou záležitost – průměrné hodnoty odpovědí dosáhly čísla 4,7. U ostatních fakult se hodnoty pohybovaly od 4,2 do 4,4, což znamená, že tato oblast je pro respondenty spíše důležitá.

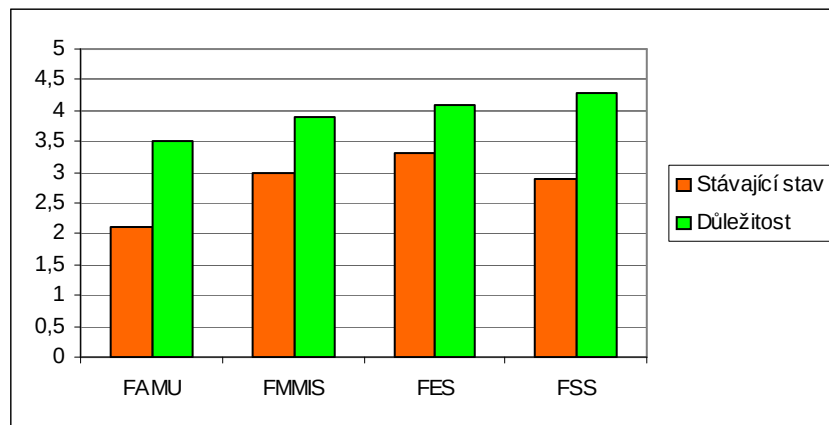
8.4 Platové podmínky

Spokojenost zaměstnanců s platovými podmínkami jednotlivých fakult, jsem zjišťovala zejména prostřednictvím otázek 11 a 19. Dotazníkovým šetřením jsem získala následující informace.

Ani tak, ani onak. Taková byl průměrná odpověď všech zaměstnanců sledovaných fakult na otázku, zda jejich příjem odpovídá objemu a kvalitě jejich práce. Hodnota odpovědí dosáhla čísla 2,8. Relativně velké rozdíly jsou však patrné při bližším pohledu na fakulty odděleně.

Hodnoty, které odpovídají tvrzení, že respondenti spíše nesouhlasí s tím, že jejich plat odpovídá objemu a kvalitě jejich práce, jsem naměřila u FAMU. Na této fakultě jsem z dotazníkového šetření získala hodnoty 2,1. U ostatních tří fakult se zjištěné hodnoty více méně pohybují okolo 3, respondenti nejsou rozhodnutí. U FSS dosáhly hodnoty 2,9, u FMMIS 3 a u FES jsou hodnoty nejvyšší – 3,3.

Tab. 8. Mzdové ohodnocení – stávající úroveň/důležitost



Spíše důležité je pro zaměstnance to, zda je jejich práce dobře platově ohodnocena. Tvrzení vychází z výsledných opovědí, jež jsem získala od všech respondentů, kdy průměrná hodnota dosáhla čísla 3,9 – značí vysokou důležitost. Nejvyšší důležitost dobrých platových podmínek pocítují na FSS, kde průměrná hodnota dosáhla čísla 4,3. Na FES odpovídali zaměstnanci tak, že průměrná hodnota odpovědí činí 4,1, na FMMIS hodnota odpovědí dosáhla čísla 3,9 a na FAMU dosáhla průměrná hodnota odpovědí čísla 3,5.

K této skupině otázek jsem na začátku své diplomové práce vyslovila svou poslední hypotézu. Předpokládala jsem, že většina respondentů bude hluboce nespokojena se stávajícím stavem, a zároveň jsem předpokládala, že respondenti projeví nesouhlas s tvrzením, že jejich příjem odpovídá objemu a kvalitě jejich práce. Z výzkumné sondy vyplývá, že zaměstnanci vybraných vysokých škol nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni. Pouze na FAMU dosáhly hodnoty odpovědí takového průměru, který dokazuje, že pracovníci této fakulty jsou spíše nespokojeni se svými platovými podmínkami, a jejich příjem tudíž neodpovídá objemu a kvalitě jejich práce. Celkově lze tedy říci, že zaměstnanci nemají na věc jasný názor.

Druhá část mé hypotézy se týkala důležitosti platového ohodnocení, kde jsem předpokládala, že pro akademické pracovníky, a to napříč všemi vybranými fakultami, nebude plat nejdůležitějším kritériem, kvůli němuž svou práci vykonávají. Předpokládala jsem, že si svou profesi vybrali z jiného důvodu, a proto budou odpovědi spíše průměrné – tedy že platové ohodnocení pro ně je i není důležité. Z výsledků výzkumné sondy ovšem vyplývá, že dobře platově ohodnocená práce je pro zaměstnance fakult spíše důležitá. Průměrná hodnota odpovědí dosáhla čísla 3,9.

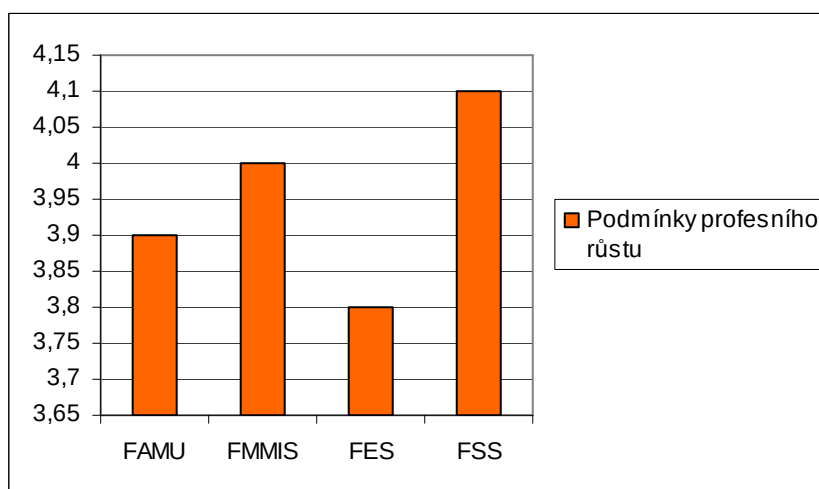
8.5 Podmínky pro kariérní růst v rámci fakulty

Podmínky, které ovlivňují situaci na fakultách a které se týkají kariérního růstu, mapují otázky 6, 23 a 34. Svou výzkumnou sondou jsem zjistila následující.

Pracovníci všech fakult se shodli, že mají spíše dobré podmínky profesního růstu a zvyšování své odbornosti. Hodnota odpovědí všech respondentů dosáhla čísla 4, což je velice nadprůměrný výsledek. Pokud se podrobně podíváme na odpovědi jednotlivých fakult, dojdeme k závěru, že výsledky ze všech fakult jsou shodně velmi nadprůměrné.

Jak vyplývá z tabulky číslo 9, rozdíly mezi jednotlivými fakultami jsou opravdu nepatrné. Relativně nejvyšší hodnoty, které se týkaly spokojenosti zaměstnanců s podmínkami profesního růstu, jsem získala na FSS, kde naměřené hodnoty dosáhly čísla 4,1. Na FMMIS dosáhly hodnoty stupně 4, na FAMU 3,9 a nejhůře hodnotili podmínky profesního růstu zaměstnanci FES, tam hodnoty dosáhly čísla 3,8. Nicméně i tak jsou pracovníci fakulty spíše spokojeni s podmínkami profesního růstu.

Tab. 9. Stávající podmínky profesního růstu

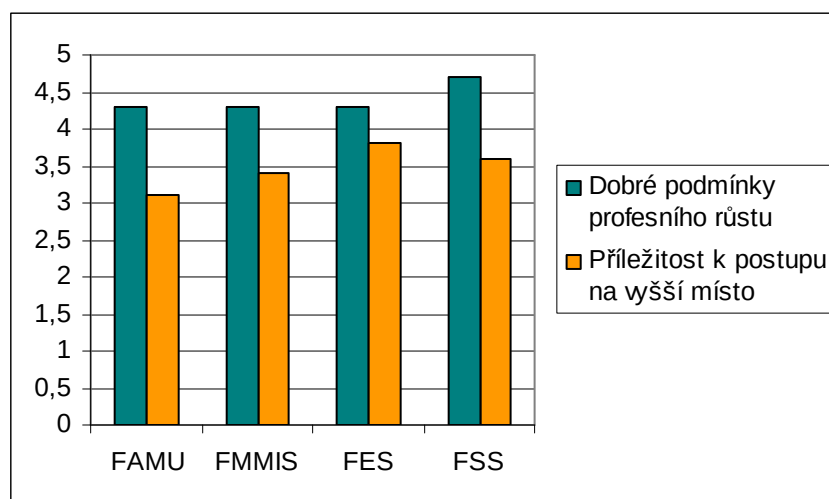


Zajímavých fakt jsem se dopátrala u otázek zjišťujících důležitost dobrých podmínek profesního růstu a možnosti postupu na vyšší místo. U první jmenované kategorie, tedy důležitosti dobrých podmínek profesního růstu, odpovídali respondenti, že je to pro ně nadprůměrně důležité; hodnota čísla u všech, kteří mi odevzdali dotazník, činila 4,4. Ve druhé kategorii otázek, zda je pro zaměstnance důležité mít příležitost k postupu na vyšší

místo, jsem od všech respondentů zaznamenala velice průměrnou hodnotu výsledného čísla. Průměrné hodnoty dosáhly stupně 3,4.

Jak dokazuje tabulka číslo 10, tak u FAMU činí rozdíl mezi důležitostmi dobrých podmínek profesního růstu a důležitostí možnosti postupu na vyšší místo celých 1,2 bodu. To je v mých výsledcích nejvyšší rozdíl. Druhý nejvyšší rozdíl mezi těmito kategoriemi jsem zaznamenala u FSS, kde činil 1,1 bodu. U FMMIS činil rozdíl 0,9 a vůbec nejnižší rozdíl jsem zaznamenala u FES – 0,5 bodu.

Tab. 10. Důležitost profesního růstu ve srovnání s důležitostí postupu na vyšší místo



Zmíněnou diferenci lze vysvětlit tím, že akademičtí pracovníci, nejpočetnější skupina respondentů, cítí veliký rozdíl mezi tím, co považují za profesní růst, a tím, co je postup na vyšší místo. Zvyšování kvalifikace v oboru, kterým se zabývají, je pro většinu zaměstnanců fakult pravděpodobně mnohem důležitější než postup do řídicích funkcí na jejich vysoké škole.

8.6 Ochota ke změnám

Dalším polem mého zájmu se stala ochota posazovat nové myšlenky a inovace v oblasti práce zaměstnanců fakult. Otázky, které se zabývají zmíněnou kategorií, jsou 10, 21 a 27.

Celkově sami sebe ohodnotili respondenti velice nadprůměrně, když měli odpovídat na otázku, zda se snaží prosadit nové myšlenky a inovace v oblasti své práce. Průměr všech odpovědí dosáhl čísla 4,1, což znamená, že se spíše snaží zavádět nové postupy do své práce.

Pokud se podíváme na každou fakultu zvlášť, nejvyšší hodnoty dosáhla FSS se stupněm 4,4. Na FAMU a FES jsem zachytila shodné hodnoty – 4,1. Nejnižší hodnoty jsem zaznamenala u FMMIS. U této fakulty byly dosažené průměrné hodnoty 4. Lze tedy říci, že všichni respondenti se snaží prosadit nové myšlenky a inovace do své práce.

O něco málo vyšší hodnoty jsem zjistila v oblasti, která se týká důležitosti prosazení nových myšlenek a inovací v práci fakulty. Průměr odpovědí ze všech fakult dosáhl čísla 4,3, což znamená, že pro zaměstnance fakult jde spíše o důležitou věc.

Pokud se opět podíváme odděleně na jednotlivé fakulty, nejvyšší hodnoty jsem zjistila u FSS, kde průměr dosáhl čísla 4,5, což znamená, že je to pro respondenty spíše důležité. Po FSS mají průměrné hodnoty mírně sestupnou tendenci. Na FAMU jsme zjistila průměrné hodnoty 4,4, na FMMIS to bylo 4,3 a na FES odpovědi dosáhly stupně 4,2.

Důležitá je pro zaměstnance fakult také podpora inovací v práci z pohledu vedení fakulty. Průměrná hodnota u všech fakult dosáhla čísla 4,2 – tato oblast dotazů je pro respondenty spíše důležitá. Pokud situaci budeme hodnotit z pohledu jednotlivých fakult, nejvyšší hodnoty byly zaznamenány u FAMU, kde hodnotili zaměstnanci svou potřebu podpory inovací v práci z pohledu vedení fakult v průměru číslem 4,3. Nejnižší hodnoty jsem zaznamenala u FMMIS – 4,1. Shodné hodnoty vykazaly FES a FSS. U těchto fakult průměrná čísla dosáhla 4,2.

Celkově lze konstatovat, že ochotu ke změnám hodnotili respondenti nadprůměrně, nezávisle na tom, z jaké jsou fakulty. Nadprůměrně hodnotili respondenti jak stávající situaci v oblasti prosazování nových myšlenek a inovací v oblasti své práce, tak i důležitost možností prosazení nových myšlenek a inovací v práci fakulty. Ve své výzkumné sondě jsem tedy nezaznamenala výrazný rozdíl mezi stávajícím stavem a

důležitostí, jakou tato oblast pro respondenty má. Spíše důležitá je také pro zaměstnance všech fakult podpora inovací v práci z pohledu řídicích pracovníků škol.

8.7 Znalost dlouhodobých cílů vysoké školy

K dobrému klimatu přispívá i informovanost zaměstnanců s dlouhodobým plánem jednotlivých vysokých škol, popřípadě fakult. Situaci, která vládne na vybraných fakultách ohledně zmíněné informovanosti zaměstnanců, mapují otázky 7 a 24.

Stávající situaci na školách, která se týká míry povědomí o dlouhodobém záměru vysokých škol, hodnotí zaměstnanci lehce nadprůměrně. Hodnoty odpovědí ze všech fakult dosáhly čísla 3,7 – zaměstnanci spíše souhlasí s tím, že jsou seznámeni s dlouhodobým záměrem vysoké školy a znají i její cíle pro tento rok. Nejlépe se zde umístila FAMU, kde zaměstnanci ocenili svou znalost dlouhodobého záměru na 3,9. Hned v závěsu za FAMU jsou FES a FSS. Na FES průměrné hodnoty dosáhly čísla 3,8 a na FSS 3,7. Pouze na FMMIS dosáhly hodnoty čísla 3,4, což znamená, že pracovníci nejsou informovaní o dlouhodobých záměrech školy ani špatně, ani dobře.

Nadprůměrně vysoko zaměstnanci všech fakult hodnotili i důležitost znalosti dlouhodobých a krátkodobých cílů VŠ. Číslo, které vyjadřuje průměr důležitosti těchto znalostí na všech fakultách dohromady, je 3,9 – respondenti považují tuto znalost za spíše důležitou.

Pokud podrobněji porovnáme výsledky, které jsem získala na jednotlivých fakultách, dojdeme k zjištění, že respondenti ze dvou fakult – FAMU a FMMIS – považují znalost dlouhodobých i krátkodobých cílů VŠ za spíše důležitou. Průměrné hodnoty odpovědí na těchto fakultách jsou shodné a dosáhly čísla 4. Hned za nimi se umístila FES s hodnotou 3,9, poslední je FSS se stupněm 3,6.

Shrňme-li všechna fakta, můžeme říci, že respondenti z většiny oslovených fakult spíše souhlasí s tím, že jsou seznámeni s dlouhodobým záměrem svých vysokých škol a znají i jejich cíle pro tento rok. Nadprůměrně hodnotili zaměstnanci všech fakult důležitost znalosti dlouhodobých a krátkodobých cílů svých vysokých škol.

8.8 Připomínky respondentů

Respondenti se mohli v dotazníku vyjádřit ke dvěma otázkám. Překvapilo mě, že opravdu mnoho z nich tuto příležitost využilo.

8.8.1 Hlavní konkurenční výhody

Z odpovědi na první otázku, v čem vidí dotázaní hlavní konkurenční výhodu (přednost) své fakulty vzhledem k jiným, podobně zaměřeným fakultám v České republice, jasně vyplývá, že každá z fakult má pro své zaměstnance rozdílné kvality.

Na FAMU vyslovila drtivá většina respondentů domněnku, že hlavní konkurenční výhodou této fakulty je, že je jedinou vysokou školou tohoto typu u nás. Někteří z respondentů také zdůraznili, že ani neví, se kterou další školou by mohla FAMU konkurenčně zápasit. Vysoký počet dotázaných oceňuje výjimečnost, kvalitu, dynamiku a dobrý pedagogický sbor fakulty. Mnoho reakcí dokazuje, že respondenti hodně sázejí na mezinárodní renomé a tradici fakulty.

Svou hlavní konkurenční výhodu vidí pracovníci FMMIS v dynamickém vývoji, díky němuž se může fakulta přizpůsobovat potřebám současného života. Fakulta je relativně malá, dokáže reagovat na potřeby studentů, a to mnohem pružněji než velké fakulty. Respondenti také oceňují těsnou spolupráci s průmyslem a dobrou dostupnost techniky. Velký počet zaměstnanců vidí další konkurenční výhodu v umístění své fakulty, ve svém regionu nemá konkurenci. Třetí nejpočetnější skupina respondentů upozorňuje, že konkurenční výhodou může být i podpora, kterou fakulta nabízí mladým pedagogům.

Pracovníci FES uvádějí jako svou největší konkurenční výhodu, vzhledem k jiným fakultám podobného zaměření, rozmanitost svých studijních programů. Právě pestrost studijních programů vyzdvihlo celkem 11 respondentů z 24, kteří si dali tu práci a napsali své připomínky. Další konkurenční výhodu vidí zaměstnanci FES v tom, že studijní obory pružně reagují na potřeby trhu a vychovávají absolventy, kteří se dobře uplatní v praxi. Několik respondentů spatřuje další konkurenční výhodu v tom, že fakulta je relativně mladá, stále si buduje svou image, a proto dbá na svůj rozvoj.

Většina respondentů z FSS si myslí, že jejich největší konkurenční výhodou je progresivita, jasné vize, cíle a postupy, jak jich dosáhnout. Dále respondenti vyzdvihují institucionální nestrnulost, pružnost a stále probíhající rozvoj. Také vysoká profesionalita

pedagogického sboru, dobrá úroveň managementu a nosná koncepce rozvoje jsou zbraně, které pomáhají FSS obstát v konkurenci ostatních fakult.

Velice zajímavou skutečností je, že zaměstnanci fakult vidí konkurenční výhody své organizace v něčem naprosto odlišném. Na FAMU sází na svou jedinečnost a výjimečnost. Na FMMIS zase spoléhají na flexibilitu a pružnost svého pracoviště. Na FES jsou hrdí na rozmanitost svých studijních programů a na FSS kladou důraz na jasné vize a postupy, jak jich dosáhnout.

8.8.2 Přípomínky k situaci v českém vysokém školství

V odpovědi na druhou otázku, kde se měli respondenti vyjádřit k situaci v českém školství, se pracovníci ze všech fakult vyjadřovali často podobně, či dokonce shodně. Některé připomínky se však přece jen objevily pouze u některých fakult, proto budu připomínky zaměstnanců jednotlivých fakult opět hodnotit odděleně.

Za nejpalčivější problém vysokého školství v České republice označili zaměstnanci FAMU nedostatek financí a z toho plynoucí nedůstojné finanční ohodnocení práce vysokoškolských pedagogů. Někteří respondenti označili své platové podmínky za ponižující. Nedostatek peněz označili za příčinu toho, že kvalitní akademičtí pracovníci raději odcházejí do soukromé sféry nebo do zahraničí. S nedostatkem finančních prostředků také souvisí další nedostatek českého školství, a tím je, podle některých, materiální vybavenost. Na FAMU respondenti poukazovali hlavně na nedostatek studijních materiálů a filmů. Někteří z respondentů viděli v zavedení školného jedinou správnou cestu, jak se vypořádat s finančním deficitem.

I na FMMIS považovali respondenti málo správně cílených finančních prostředků za největší nedostatek českého školství. Druhou nejrozšířenější skupinu námitek tvořily připomínky k přebujelé byrokracii, která zbytečně zatěžuje akademické pracovníky na úkor jejich pedagogické a vědecké práce. Další námitkou pracovníků FMMIS byly stížnosti na práci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, které podle nich vytváří pouze chaotický systém terciárního vzdělávání v České republice.

Na FSS se nejčastější připomínky k vysokoškolskému systému u nás opět týkaly platových podmínek akademických pracovníků. Respondenti projevíli názor, že platy akademických pracovníků se nepřibližují průměrným platům v České republice, což je podle jejich názoru ostudné. Další kategorie odpovědí je stejná jako u FMMIS – přebujelá administrativa,

která je stále více přesunována na pedagogy. Zajímavou připomínkou, která nezazněla z dotazníků FES pouze jednou, je požadavek na zvýšení náročnosti na kvalitu pedagogické i odborné práce akademických pracovníků.

I na FSS se nejčastější připomínka dotýká finančního ohodnocení zaměstnanců fakult. Někteří respondenti označují své platové podmínky za „katastrofální“ a tvrdí, že mnoho učitelů musí hledat druhé zaměstnání, což samozřejmě negativně ovlivňuje jejich vědecký či pedagogický výkon. Kritizují i celkově nejasný tok financí uvnitř univerzity. Další oblast připomínek se vztahuje k materiálnímu vybavení fakulty, dotázaní si stěžují na nedostatek literatury, odborných časopisů a vědeckých studií. Poslední kategorie nejrozšířenějších připomínek se opět týkala prudkého nárůstu byrokracie na vysokých školách.

Když jsem se v dotazníku ptala na spokojenost se stávajícím stavem platového ohodnocení, obdržela jsem velice průměrné ohodnocení. Zaměstnanci vybraných fakult neprojevili ani svou spokojenost, ale ani výraznou nespokojenost. Avšak jejich písemné připomínky, které uvedly v dotazníkovém šetření, spíše nahrávají domněnce, že akademičtí pracovníci vysokých škol nejsou spokojeni se svými stávajícími platovými podmínkami.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce byla analýza vnitřního prostředí vybraných fakult veřejných vysokých škol v České republice se zaměřením na slabé a silné stránky těchto vzdělávacích institucí.

V první části jsem se snažila definovat teoretická východiska nezbytná pro správné porozumění a provedení analýzy, kterou jsem vypracovala na základě výzkumné sondy. Zároveň jsem v teoretické části definovala cíl své diplomové práce a na jeho podkladě jsem nastolila čtyři dílčí hypotézy.

Ve druhé části jsem detailněji charakterizovala vybrané fakulty, na kterých jsem provedla zmíněnou výzkumnou sondu. Podrobněji jsem popsala průběh dotazníkového šetření a obsah dotazníků. V závěru praktické části jsem identifikovala kategorie své výzkumné sondy, na jejichž základě jsem hlouběji definovala hypotézy.

V projektové části jsem vyhodnotila výsledky výzkumné sondy podle kategorií, které jsem si stanovila v praktické části své diplomové práce. V kategoriích, u kterých jsem stanovila dílčí hypotézy, jsem je na základě výsledků výzkumné sondy potvrdila, nebo vyvrátila. Dále jsem zhodnotila vnitřní prostředí vybraných fakult v dalších oblastech, ke kterým jsem hypotézy nevyslovila. Na závěr třetí části jsem okomentovala písemné připomínky, které respondenti měli v dotazníkovém průzkumu.

Z provedené analýzy vyplývá, že mezilidské vztahy na vybraných fakultách jsou na více než uspokojivé úrovni. Zaměstnanci žádné ze zkoumaných škol neoznačili své stávající vztahy na pracovišti za podprůměrné, spíše naopak: většina respondentů souhlasí s tvrzením, že vzájemná spolupráce mezi pracovníky a mezilidské vztahy jsou výborné. Také s komunikací mezi pracovníky fakulty a vedením fakulty jsou pracovníci škol spíše spokojeni a označili ji za velmi dobrou a otevřenou. S materiálním vybavením z pohledu podpory práce akademických pracovníků byli účastníci dotazníkového šetření ze všech fakult také spíše spokojeni. V oblasti platových podmínek z analýzy vyplynulo, že zaměstnanci škol nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni. Avšak v závěru třetí části, po vyhodnocení písemných připomínek jednotlivých respondentů, jsem zjistila, že většina respondentů je silně nespokojena se stávajícím stavem platových podmínek ve školství. Podmínky pro kariérní růst a zvyšování své odbornosti v rámci fakulty označili respondenti za nadprůměrně uspokojivé. Co se týká prosazování nových myšlenek a inovací do své práce, i v této oblasti ohodnotili pracovníci vybraných fakult své podmínky

za nadprůměrné. Kategorii otázek, které se týkaly znalostí dlouhodobých záměrů domovských vysokých škol, ohodnotili pracovníci škol lehce nadprůměrně, což znamená, že spíše souhlasí s tím, že jsou seznámeni s dlouhodobým záměrem vysoké školy a znají i její cíle pro tento rok.

Jak je patrné z výsledků analýzy, zaměstnanci vybraných fakult ohodnotili většinu oblastí mého zkoumání velice nadprůměrně. Pouze v oblasti spokojenosti s platovými podmínkami jsem naměřila průměrné, a u jedné z fakult dokonce lehce podprůměrné hodnoty. Z toho vyplývá, že jedinou výrazně slabší stránkou vnitřního prostředí vybraných fakult je právě finanční ohodnocení práce zaměstnanců fakult. Lze také říci, že výsledky se příliš nelišily ani z pohledu odlišného studijního zaměření fakult, ani z pohledu velikosti sídla fakulty. Z výsledků analýzy mohu usuzovat, že klima na vybraných fakultách je dobré a zaměstnanci fakult jsou se svým pracovním prostředím lehce nadprůměrně spokojeni.

Jsem přesvědčena, že závěry mé výzkumné sondy by mohly řídicím pracovníkům fakult poskytnout cenné informace jak o stavu vnitřního prostředí fakult, tak i o důležitosti jednotlivých faktorů, které klima fakulty ovlivňují.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Autorský kolektiv pracovníků ÚIV. *Statistická ročenka školství 2003/2004: Výkonové ukazatele*. 1. vyd. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání – divize Nakladatelství TAURIS, 2004. ISBN 80-211-0467-8.
- [2] CIBÁKOVÁ, Viera a kolektiv. *Marketing vysokých škol*. 2. upravené vyd. Praha: Centrum pro studium vysokého školství, 2000. Počet stran 71. ISBN 80-86302-08-3.
- [3] De PELSMACKER, P., GEUENS, M., Van den BERGH, J. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. Počet stran 600. ISBN 80-247-0254-1.
- [4] EGER, L., EGEROVÁ, D. *Image školy*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. Počet stran 22. ISBN 80-7083-440-4.
- [5] EGER, Ludvík a kolektiv. *Strategie rozvoje školy*. 1. vyd. Plzeň: CECHTUMA s.r.o., 2002. Počet stran 111. ISBN 80-903225-6-5.
- [6] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. Počet stran 275. ISBN 80-7226-811-2.
- [7] FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. Počet stran 160. ISBN 80-247-0385-8.
- [8] HOLEC, Petr. *Spolupráce vysoké školy s okolním prostředím*. 2. vyd. Praha: Centrum pro studium vysokého školství, 2000. Počet stran 61. ISBN 80-86302-07-5.
- [9] KINCL, Jan a kolektiv. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. Počet stran 176. ISBN 80-86851-02-8.
- [10] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [11] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. Počet stran 203. ISBN 80-7261-082-1.

- [12] LOJDA, J., PRŮCHA, J. *Rozvoj manažerských dovedností*. 2. vyd. Praha: Centrum pro studium vysokého školství, 2000. Počet stran 75. ISBN 80-86302-09-1.
- [13] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing a reklama*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. Počet stran 170. ISBN 80-7318-140-1.
- [14] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. Počet stran 272. ISBN 80-247-0422-6.
- [15] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. 1. vyd. Zlín: EKKA, 1996. Počet stran 384. ISBN 80-902200-8-8.
- [16] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Nepublikovaná studie vnitřního prostředí školy*. Zlín, 2001. Počet stran 42.

Články a příspěvky ze sborníků:

- [17] DĚDKOVÁ, Jaroslava. Nutnost marketingové komunikace školy. *Marketing vysokých škol. Sborník příspěvků Mezinárodní konference Projekt Tempus Phare CME 97-3026*. 1. vyd. Praha: Centrum pro studium vysokého školství, Fakulta strojní Českého vysokého učení technického, 2000. Počet stran 256. ISBN 80-01-02163-7.
- [18] FREIBERGOVÁ, Zuzana. Význam řízení kvality v marketingu vysokých škol. *Marketing vysokých škol. Sborník poznatků z projektu Tempus Phare CME 97-3026*. 1. vyd. Praha: Centrum pro studium vysokého školství, Fakulta strojní Českého vysokého učení technického, 2000. Počet stran 116. ISBN 80-01-02223-4.
- [19] KOZEL, Roman. Příprava výzkumu spokojenosti zaměstnavatelů s absolventy vysokých škol. *Aula*, roč. 12, zvláštní číslo, 2004, str. 41 – 56. ISSN 1210-6658.
- [20] MACÍK, Karel. Marketing vysokých škol – představy a skutečnost. *Marketing vysokých škol. Sborník příspěvků Mezinárodní konference Projekt Tempus Phare CME 97-3026*. 1. vyd. Praha: Centrum pro studium vysokého školství, Fakulta strojní Českého vysokého učení technického, 2000. Počet stran 256. ISBN 80-01-02163-7.

- [21] MACÍK, K., DUCHEK, P. Komerční aktivity vysoké školy. *Marketing vysokých škol. Sborník poznatků z projektu Tempus Phare CME 97-3026*. 1. vyd. Praha: Centrum pro studium vysokého školství, Fakulta strojní Českého vysokého učení technického, 2000. Počet stran 116. ISBN 80-01-02223-4.
- [22] MARHOUNOVÁ, Milada. Marketingová komunikace vysokých škol. *Marketing vysokých škol. Sborník příspěvků Mezinárodní konference Projekt Tempus Phare CME 97-3026*. 1. vyd. Praha: Centrum pro studium vysokého školství, Fakulta strojní Českého vysokého učení technického, 2000. Počet stran 256. ISBN 80-01-02163-7.
- [23] ŠTĚPÁNEK, Zdeněk. Řízení vysoké školy se stává stále více manažerskou činností s výrazným ekonomickým podtextem. *Marketing vysokých škol., Sborník příspěvků Mezinárodní konference Projekt Tempus Phare CME 97-3026*. 1. vyd. Praha: Centrum pro studium vysokého školství, Fakulta strojní Českého vysokého učení technického, 2000. Počet stran 256. ISBN 80-01-02163-7.
- [24] VLK, Aleš. Globální trendy a doporučení ve vybraných činnostech vysokých škol. *Aula*, roč. 12, zvláštní číslo, 2004, str. 56 – 66. ISSN 1210-6658.

Internetové zdroje:

- [25] *Dlouhodobý záměr Filmové a televizní fakulty AMU v Praze za rok 2004* [online]. [cit. 2005-27-06]. Dostupný z WWW: <http://www.amu.cz/?r_id=454&PHPSESSID=78f94a6d57a1b4d8f5b62d1b1fecdfb9>.
- [26] *Výroční zpráva Filmové a televizní fakulty AMU v Praze za rok 2003* [online]. [cit. 2005-27-06]. Dostupný z WWW: <http://www.amu.cz/?r_id=455>.
- [27] *Dlouhodobý záměr Fakulty mechatroniky a mezioborových inženýrských studií TU v Liberci pro léta 2000 – 2005* [online]. [cit. 2005-27-06]. Dostupný z WWW: <http://www.fm.vslib.cz/htm/fakulta/dl_zamer.htm>.
- [28] *Výroční zpráva Fakulty mechatroniky a mezioborových inženýrských studií TU v Liberci za rok 2004* [online]. [cit. 2005-27-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.fm.vslib.cz/htm/fakulta/pdf/zprava04.pdf>>.
- [29] *Dlouhodobý záměr Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice (aktualizace na rok 2005)* [online]. [cit. 2005-27-06]. Dostupný z WWW:

http://www.upce.cz/fakulty/fes/fes-udeska/fes-udeska-zd/fes-udeska-zd-dzf/dlouhodoby_zamer_fakulty05.html>.

- [30] *Výroční zpráva Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice za rok 2004* [online]. [cit. 2005-27-06].

Dostupný z WWW: http://www.upce.cz/priloha/fes_vyrzprvafes04>.

- [31] *Výroční zpráva Fakulty sociálních studií MU v Brně za rok 2001* [online]. [cit. 2005-27-06]. Dostupný z WWW: <http://www.rect.muni.cz/VZ2001-CZ/FSS.htm>>.

- [32] *Statut Fakulty sociálních studií MU v Brně* [online]. [cit. 2005-27-06]. Dostupný z WWW: <http://www.fss.muni.cz/prvni.php?sekce=7&clanek=61&>>.

- [33] *Zákon č. 111/98 Sb., o vysokých školách* [online]. [cit. 2005-20-06]. Dostupný z WWW: http://www.msmt.cz/_DOMEK/default.asp?ARI=100604&CAI=2867>.

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Věkový průměr respondentů	45
Tab. 2. Pracovní zařazení.....	46
Tab. 3. Vědecká hodnota.....	47
Tab. 4. Mezilidské vztahy – stávající úroveň/důležitost	50
Tab. 5. Informovanost pracovníků a komunikace ze strany vedení	53
Tab. 6. Spokojenost s vybavením pracovišť z pohledu podpory práce	56
Tab. 7. Spokojenost s vybavením na FMMIS podle věkových kategorií.....	57
Tab. 8. Mzdové ohodnocení – stávající úroveň/důležitost	59
Tab. 9. Stávající podmínky profesního růstu.....	61
Tab. 10. Důležitost profesního růstu ve srovnání s důležitostmi postupu na vyšší místo.	62

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník - ukázka

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK - UKÁZKA

Při vyplňování dotazníku dejte prosím do kroužku správnou nebo Vámi preferovanou odpověď. U každé otázky označte prosím pouze jednu možnost.

1) Váš věk

- 30 let 30 – 40 40 – 50 50 – 60 60 roků a více

2) Na škole pracuji jako:

Akademický pracovník řídící pracovník ostatní pracovníci

3) Získal/a jsem vědeckou hodnost PhD., Csc., Dr. (popř. ekvivalent) a/nebo akademický titul docent, profesor. Označte prosím kroužkem správnou odpověď: ANO NE

V dalších odpovědích použijte prosím tuto hodnotící škálu:

1 – Ne, nesouhlasím, vůbec nevystihuje stav

4 – Spíše ano, spíše souhlasím

**2 – Spíše ne, spíše nevystihuje stav, spíše nesouhlasím
stav**

5 – Ano, plně souhlasím, plně vystihuje

3 – Ano tak, ani onak

	číslo otázky	hodnocení
4. Vzájemná spolupráce mezi pracovníky a mezilidské vztahy jsou výborné.	4	1 2 3 4 5
5. Pracovní (materiální) a estetické prostředí mého pracoviště je velmi dobré. 5	5	1 2 3 4
6. Pracovníci mají dobré podmínky profesního růstu a zvyšování odbornosti.	6	1 2 3 4 5
7. Jsem seznámen/a s dlouhodobým záměrem mé VŠ a znám i její cíle pro tento rok.	7	1 2 3 4 5
8. Ve škole převládá atmosféra tolerance, kdy názory každé strany jsou ostatními vyslechnuty a respektovány.	8	1 2 3 4 5
9. Vybavení mé VŠ je na potřebné úrovni z pohledu podpory práce akad. pracovníka. 5	9	1 2 3 4
10. Snažím se prosadit nové myšlenky a inovace v oblasti své práce. 5	10	1 2 3 4
11. Můj příjem odpovídá objemu a kvalitě mé práce.	11	1 2 3 4 5
12. Informovanost pracovníků a komunikace ze strany vedení fakulty je velmi 5 dobrá a otevřená.	12	1 2 3 4
13. Myslím si, že atmosféra uvnitř naší fakulty (VŠ) je taková, že pokud budu jednat či chovat se v rozporu se vžitými a zaběhnutými normami školy, nebude to ze strany ostatních pracovníků akceptováno a tolerováno.	13	1 2 3 4 5
14. Organizační struktura fakulty (VŠ) plně odpovídá potřebám jejího řízení.	14	1 2 3 4 5
15. Profesionální úroveň managementu fakulty (VŠ) je na vysoké úrovni.	15	1 2 3 4 5
16. Odborná způsobilost akad. pracovníků na fakultě je na opravdu vysoké úrovni.	16	1 2 3 4 5
17. Způsob komunikace fakulty navenek odpovídá plně jejím potřebám a cílům.	17	1 2 3 4 5

U následujících otázek označte důležitost. Zvažte prosím, zda-li je opravdu všechno stejně důležité pro Vaši spokojenost v práci a vyjádřete to prosím ve Vašem hodnocení dle následující škály (označte pouze jednu odpověď).

1 – Není pro mne vůbec důležité

4 – Spíše je důležité

2 – Je pro mne méně důležité

5 – Je pro mne velmi důležité

3 – Je i není důležité

18. Informovanost pracovníků o situaci na fakultě (VŠ) a dobrá komunikace vedení fakulty s jejími pracovníky.	18	1 2 3 4 5
19. Moje práce je dobře platově ohodnocena.	19	1 2 3 4 5
20. Dobré mezilidské vztahy atmosféra vzájemné tolerance a spolupráce na pracovišti.	20	1 2 3 4 5
21. Možnost prosazení nových myšlenek a inovací v práci fakulty.	21	1 2 3 4 5
22. Akad. pracovníci i ostatní zaměstnanci VŠ jsou velmi spokojeni a pracují na VŠ rádi.	22	1 2 3 4 5
23. Pracovníci mají dobré podmínky profesního růstu a zvyšování odbornosti.	23	1 2 3 4 5
24. Má znalost dlouhodobých i krátkodobých cílů VŠ.	24	1 2 3 4 5
25. Taková atmosféra školy, kdy názory každé strany jsou ostatními učiteli vyslechnuty, tolerovány a respektovány.	25	1 2 3 4 5
26. Vybavení VŠ je na potřebné úrovni z pohledu podpory práce akad. pracovníka.	26	1 2 3 4 5
27. Podpora inovací v práci z pohledu vedení fakulty (VŠ).	27	1 2 3 4 5

Pokud si představíte z Vašeho pohledu ideální zaměstnání (bez ohledu na to, co nyní děláte), jak důležité by pro Vás v tomto zaměstnání byly následující podmínky:

28. Mít dost času pro vlastní osobní či rodinný život.	28	1 2 3 4 5
29. Mít dobré pracovní prostředí (pěkný nábytek, osvětlení, dostatek místa, klimatizaci).	29	1 2 3 4 5
30. Dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným.	30	1 2 3 4 5
31. Mít jistotu zaměstnání.	31	1 2 3 4 5
32. Pracovat s lidmi, kteří dobře spolupracují v týmu na plnění úkolů.	32	1 2 3 4 5
33. Když se s Vámi nadřazený radí o svých rozhodnutích.	33	1 2 3 4 5
34. Mít příležitost k postupu na vyšší místo.	34	1 2 3 4 5
35. Mít práci, která je rozmanitá, pestrá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství.	35	1 2 3 4 5

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky (označte pouze jednu odpověď).

1 – Velmi souhlasím

2 – Souhlasím

3 – Nejsem rozhodnut/a

4 – Nesouhlasím

5 – Zásadně nesouhlasím

- | | | |
|---|----|-----------|
| 36. Většině lidí se dá věřit. | 36 | 1 2 3 4 5 |
| 37. Člověk může být dobrým řídicím pracovníkem, i když nemá přesnou odpověď
5 na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací. | 37 | 1 2 3 4 5 |
| 38. Organizační struktura, ve které mají někteří pracovníci dva přímé nadřízené je něco,
5 čemu je třeba za každou cenu se vyhnout. | 38 | 1 2 3 4 5 |
| 39. Ze soupeření a vnitřní konkurence mezi akad. pracovníky je obvykle více škody, než
5 užitku. | 39 | 1 2 3 4 5 |
| 40. Vnitřní předpisy organizace se nesmějí zásadně porušovat a to ani tehdy, když si
pracovník myslí, že to je v jejím vlastním zájmu a k jejímu prospěchu. | 40 | 1 2 3 4 5 |
| 41. Když lidé v životě selhali, je to často pouze jejich vlastní vina.
5 | 41 | 1 2 3 4 5 |
| 42. Jak často se cítíte na pracovišti nervózní či ve stresu? | | |
| 1 – Nikdy 2 – Zřídka 3 – Občas 4 – Často 5 – Velmi často | | |
| 43. Jak často se, podle Vašich zkušeností, bojí pracovníci vyjádřit svůj nesouhlas s vedením fakulty (VŠ)? | | |
| 1 – Nikdy 2 – Zřídka 3 – Občas 4 – Často 5 – Velmi často | | |
| 44. V čem vidíte hlavní konkurenční výhodu (přednost) vaší fakulty (VŠ) vzhledem k jiným fakultám (VŠ) v ČR? | | |
| 45. Další připomínky k práci vedení fakulty (VŠ) či situaci na škole nebo v českém vysokém školství: | | |