

Zpráva o vnitřním hodnocení kvality

Vysoká škola fiktivní (VŠF) v Našem Městě

Nedílnou součástí této Zprávy je příloha - seznam silných a slabých stránek pro každé z 32 dílčích kritérií komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ. Tato příloha je uvedena ve zvláštním souboru.

Prohlášení:

Zpráva o vnitřním hodnocení kvality Vysoké školy fiktivní (VŠF) v Našem Městě byla vytvořena jako „vzorová“ Zpráva o vnitřním hodnocení kvality VŠ v rámci IPN projektu „Zajišťování a hodnocení kvality v systému terciárního vzdělávání“.

Všechny publikované informace v této zprávě jsou fiktivní.

Zpráva je určena jen pro potřeby VŠ, které se rozhodnou realizovat hodnocení kvality VŠ s využitím Metodiky komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ vypracované kolektivem KA3 v rámci IPN projektu „Zajišťování a hodnocení kvality v systému terciárního vzdělávání“.

Zpráva by měla posloužit jako ukázka pro inspiraci. Její publikování (celé nebo jen její části) je možné jen se souhlasem MŠMT.

Obsah

Profil ITV/VŠ.....	6
Charakteristika ITV/VŠ	6
Kritérium 1: VEDENÍ ITV/VŠ.....	10
Definice	10
Dílčí kritérium 1a: Vůdčí osobnosti ITV/VŠ rozvíjejí misi, vizi, hodnoty a etiku a jednají jako vzory.	10
Dílčí kritérium 1b: Vůdčí osobnosti ITV/VŠ definují, monitorují a přezkoumávají systém managementu a výkonnost ITV/VŠ a podněcují neustálé zlepšování	12
Dílčí kritérium 1c: Vůdčí osobnosti ITV/VŠ aktivně spolupracují s externími zainteresovanými stranami.	14
Dílčí kritérium 1d: Vůdčí osobnosti ITV/VŠ spolu s pracovníky neustále posilují kulturu excelence.	17
Dílčí kritérium 1e: Vůdčí osobnosti zajišťují, aby ITV/VŠ byla flexibilní a efektivně řídí změny na ITV/VŠ.	19
Kritérium 2: STRATEGIE.....	22
Definice	22
Dílčí kritérium 2a: Strategie ITV/VŠ je založena na pochopení potřeb a očekávání jak zainteresovaných stran, tak i externího prostředí.....	22
Dílčí kritérium 2b: Strategie ITV/VŠ je založena na pochopení vnitřní výkonnosti a způsobilosti.	24
Dílčí kritérium 2c: Strategie a podpůrné politiky ITV/VŠ jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány	26
Dílčí kritérium 2d: Strategie a podpůrné politiky jsou sdělovány, implementovány a monitorovány....	28
Kritérium 3: PRACOVNÍCI	32
Definice	32
Dílčí kritérium 3a: Plánování lidských zdrojů podporuje strategii ITV/VŠ	32
Dílčí kritérium 3b: Na ITV/VŠ jsou rozvíjeny znalosti a kompetence pracovníků	35
Dílčí kritérium 3c: Pracovníci jsou v rámci ITV/VŠ zapojováni a zmocňováni.....	36
Dílčí kritérium 3d: Pracovníci spolu v rámci ITV/VŠ efektivně komunikují.....	38
Dílčí kritérium 3e: Pracovníci jsou na ITV/VŠ uznáváni, odměňováni a je o ně pečováno	39
Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE.....	43
Definice	43

Dílčí kritérium 4a: Partneři a dodavatelé jsou řízeni s ohledem na trvale udržitelný úspěch.	43
Dílčí kritérium 4b: Finanční zdroje jsou řízeny s cílem zabezpečit trvalý úspěch.	49
Dílčí kritérium 4c: Budovy, zařízení, materiály a přírodní zdroje jsou řízeny trvale udržitelným způsobem.	51
Dílčí kritérium 4d: Technologie je řízena s cílem podpořit naplňování strategie.	53
Dílčí kritérium 4e: Znalosti a informace jsou řízeny s cílem podporovat efektivní rozhodování i celkovou výkonnost ITV/VŠ.	56
Kritérium 5: PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY ITV/VŠ	58
Dílčí kritérium 5a: Procesy vzdělávání jsou navrhovány, realizovány a zlepšovány tak, aby optimalizovaly hodnotu pro zainteresované strany.	58
Dílčí kritérium 5b: Procesy vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti jsou navrhovány, realizovány a zlepšovány tak, aby optimalizovaly hodnotu pro zainteresované strany	63
Dílčí kritérium 5c: Procesy internacionalizace jsou navrhovány, realizovány a zlepšovány tak, aby optimalizovaly hodnotu pro zainteresované strany	68
Dílčí kritérium 5d: Procesy spolupráce s praxí jsou navrhovány, realizovány a zlepšovány tak, aby optimalizovaly hodnotu pro zainteresované strany.	72
Dílčí kritérium 5e: Procesy řízení vztahů se zákazníky jsou navrhovány, realizovány a zlepšovány tak, aby optimalizovaly hodnotu pro zákazníky.	74
Kritérium 6: Zákazníci: výsledky	79
Definice	79
Dílčí kritérium 6a: Měřítka vnímání	79
A) Měřítka vnímání ve vztahu ke studentům univerzity	79
B) Měřítka vnímání ve vztahu k zaměstnavatelům	83
C) Měřítka vnímání ve vztahu k účastníkům celoživotního vzdělávání a vzdělávacích programů pro praxi	86
D) Míra loajality měřená ukazatelem Net Promoter Score (NPS)	86
Dílčí kritérium 6b: Ukazatele výkonnosti	87
A) Ukazatele výkonnosti ve vztahu ke studentům	87
B) Ukazatele výkonnosti ve vztahu k zaměstnavatelům a dalším externím organizacím	91
C) Ukazatele výkonnosti ve vztahu k jiným skupinám zákazníků	91
Kritérium 7: PRACOVNÍCI: VÝSLEDKY	94

Definice	94
Dílčí kritérium 7a: Měřítka vnímání	94
Dílčí kritérium 7b: Ukazatele výkonnosti	95
Kritérium 8: OKOLÍ: VÝSLEDKY	100
Definice	100
Dílčí kritérium 8a: Měřítka vnímání	100
Dílčí kritérium 8b: Ukazatele výkonnosti	100
Kritérium 9: VŠF: Klíčové výsledky	106
Definice	106
Dílčí kritérium 9a: Klíčové strategické výsledky	106
Dodržování rozpočtu ze strany VŠF	107
Počet a objem získaných grantových prostředků k celkovým příjmům VŠF	108
Výsledky finančních auditů VŠF	108
Výnosy z doplňkové činnosti VŠF	109
Počet akreditovaných studijních programů a oborů na VŠF	110
Počet akreditovaných studijních oborů, společně uskutečňovaných s jinými VŠ	110
Míra zaměstnatelnosti absolventů	110
Počet publikací pracovníků VŠF ve WoS a Scopus RIV	111
Celkový počet publikací členů VŠF na jednoho pedagoga, resp. vědeckého pracovníka	112
Počty vyslaných studentů a vědeckých a akademických pracovníků v rámci mezinárodní mobility	112
Počty přijatých studentů a vědeckých a akademických pracovníků v rámci mezinárodní mobility	113
Dílčí kritérium 9b: Klíčové ukazatele výkonnosti	114
Náklady na údržbu infrastruktury k celkovým nákladům na provoz VŠF	114
Vývoj dotací z MŠMT	115
Rozsah pronájmů infrastruktury jiným organizacím a přínosů z těchto pronájmů	116
Výsledky sebehodnocení (vnitřního hodnocení kvality), auditů systému řízení VŠF a jiných forem interního i externího hodnocení	117
Počty studentů v jednotlivých akreditovaných studijních oborech na VŠF	118
Podíl studentů VŠF, kteří úspěšně ukončili studium k celkovému počtu zapsaných studentů	121

Profil ITV/VŠ

Charakteristika ITV/VŠ

Vysoká škola fiktivní (VŠF) v Našem Městě

Používaná zkratka: VŠF

Adresa: Mikoláše Alše 111, 123 45 Naše Město

VŠF je regionální veřejnou vysokou školou, která svým studentům poskytuje širokou nabídku studijních programů a oborů: od inženýrských přes, pedagogické, zdravotnické až po umělecké. I když je historicky stále ještě chápána jako technicko-pedagogická, její humanitní obory se již staly díky svým výsledkům známými nejen v ČR, ale i v zahraničí.

Právní postavení: veřejná VŠ univerzitního typu (ve smyslu bodu 3 a 7 §2 Zákona o VŠ - zákon 111/1998Sb.).

Členění Vysoké školy fiktivní v Našem Městě:

Fakulty:

- Fakulta managementu a ekonomiky (FME)
- Fakulta technologická (FT)
- Fakulta pedagogická (PF)
- Fakulta umění (FU)
- Fakulta lékařská (FL)

Vysokoškolské ústavy:

- Vysokoškolský ústav jazykové přípravy (VuJP)

Popis hlavních produktů ITV/VŠ

- vzdělávací činnost poskytovaná prostřednictvím akreditovaných studijních programů a programů celoživotního vzdělávání

Akreditované studijní programy/obory

Tab. 1 Počet akreditovaných studijních programů na VŠF v roce 2012

Fakulta	Bakalářské		Navazující magisterské		Magisterské		Doktorské		Celkem
	prezenční	komb.	prezenční	komb.	prezenční	komb.	prezenční	komb.	
FME	5	4	3	2	-	-	2	2	18
FT	6	4	4	3	-	-	2	2	21
PF	4	4	6	4	-	-	1	1	20
FU	2	-	2	-	-	-	-	-	4
FL	22	3	3	2	1	-	2	2	35
Celkem	39	15	18	11	1	0	7	7	98

Tab. 2 Počet akreditovaných studijních oborů na VŠF v roce 2012

Fakulta	Bakalářské		Navazující magisterské		Magisterské		Doktorské		Celkem
	prezenční	komb.	prezenční	komb.	prezenční	komb.	prezenční	komb.	
FME	14	8	12	10	-	-	3	3	50
FT	15	10	12	10	-	-	3	3	53
PF	18	12	17	9	-	-	2	2	60
FU	22	-	22	-	-	-	-	-	44
FL	10	4	7	3	1	-	2	2	29
Celkem	79	34	70	32	1	0	10	10	236

Počty studentů v akreditovaných studijních programech

Tab. 3 Počty studentů ve studijních programech

Fakulta	Bakalářské		Navazující magisterské		Magisterské		Doktorské		Celkem
	P	KS	P	KS	P	KS	P	KS	
FME	942	301	628	382	-	-	14	17	2284
FT	730	241	413	162	-	-	14	7	1567
PF	1067	913	290	160	-	-	18	32	2480
FU	302	-	105	-	-	-	-	-	407
FL	614	221	128	85	201	-	6	8	1263
Celkem	3655	1676	1564	789	201	0	52	64	8001

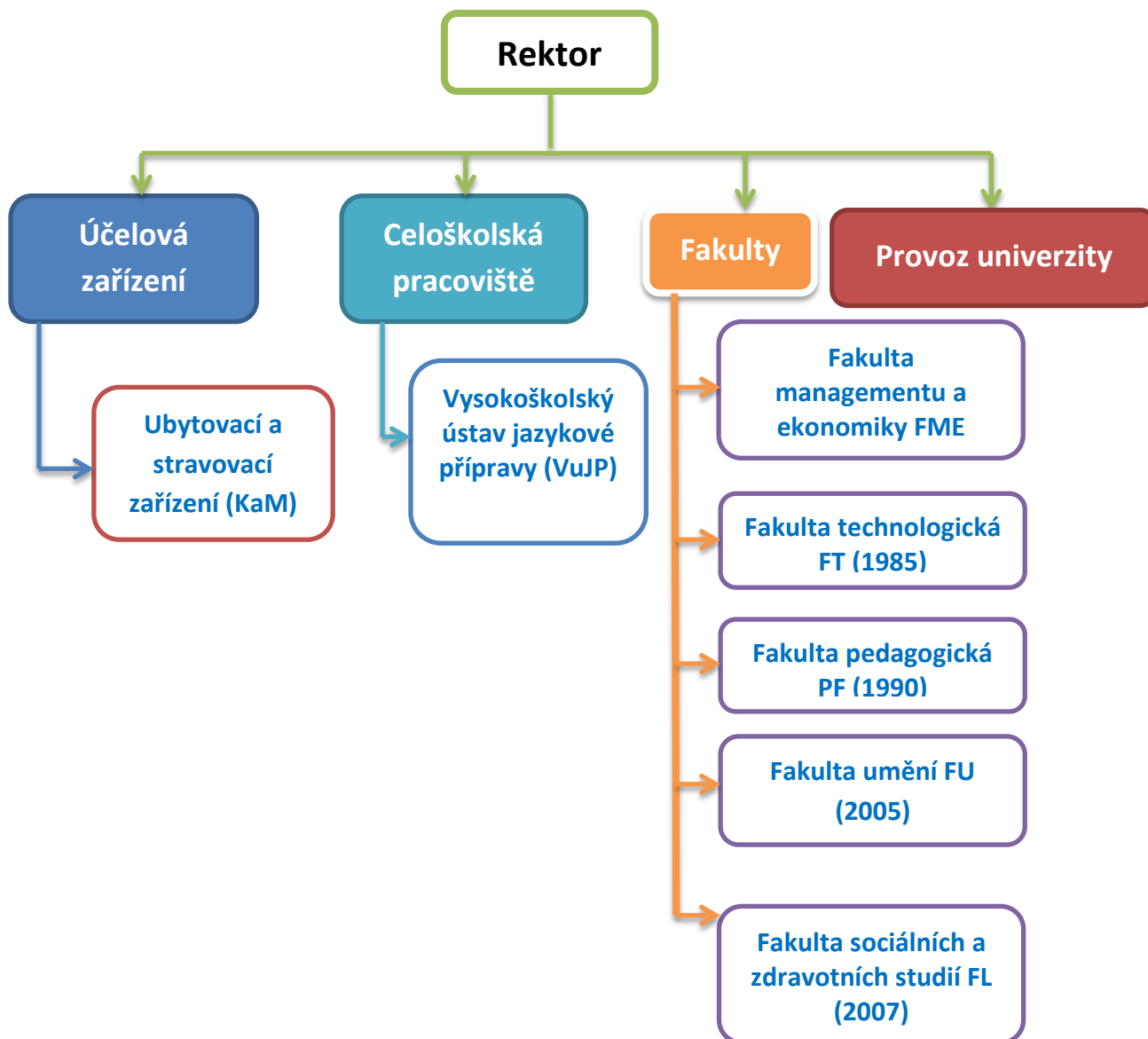
Hlavní zainteresované strany:

- zákazníci (cílové skupiny pro hlavní produkty)
- zaměstnanci
- společnost (sociální komunita bezprostředního i vzdáleného okolí VFŠ, životní prostředí)

Tab. 4 Zákazníci VŠF

Hlavní produkt	Cílová skupina (zákazníci)
Vzdělávací činnost v akreditovaných studijních programech	Studenti/absolventi, zaměstnavatelé, společnost (representovaná MŠMT)
Celoživotní vzdělání	Frekventanti
Výzkumná, vývojová, umělecká a další tvůrčí činnost	Společnost/poskytovatelé grantů
Spolupráce s praxí	Organizace podnikatelského, neziskového a veřejného sektoru

Organizační struktura VŠF



Kritérium 1: VEDENÍ ITV/VŠ

Definice

Excelentní ITV/VŠ mají vůdčí osobnosti, formující a poté i naplňující budoucnost, když zároveň vystupují jako modelové vzory při dodržování hodnot, etiky a vzájemné důvěry. Jsou však i natolik flexibilní, aby umožnili ITV/VŠ předvídat budoucí trendy vývoje a rychle reagovat na nejrůznější podněty v zájmu zajištění trvalého úspěchu ITV/VŠ.

Dílčí kritérium 1a: Vůdčí osobnosti ITV/VŠ rozvíjejí misi, vizi, hodnoty a etiku a jednájí jako vzory.

V prostředí naší Vysoké školy fiktivní (dále jen VŠF) jsou jako vůdčí osobnosti považováni zejména všichni členové kolegií rektora a děkanů jednotlivých fakult, ale rovněž i vedoucí projektových a výzkumných týmů, působících na škole. Je uznávanou skutečností, že tito pracovníci vykonávají v podstatě manažerské funkce a proto se od r. 2002 všichni podrobují opakovanému výcviku manažerských dovedností, vedenému výhradně externími lektory, vždy v rozsahu min. 16 hodin ročně. A právě na základě tohoto výcviku vedení VŠF dospělo k poznání potřeby deklarace základních strategických vyhlášení, jako jsou vize, mise a hodnoty.

Naše vysoká škola má deklarovanou misi a vizi už od r. 2003 a v současnosti je součástí stěžejního dokumentu, tzv. Dlouhodobého záměru VŠF pro r. 2011 až 2015.

Vize VŠF:

Do r. 2020 být vzdělávací institucí evropského významu.

Mise VŠF:

Poskytovat zájemcům z ČR i zahraničí vzdělávací programy a výstupy z tvůrčí činnosti tak, aby plnily jejich měnící se požadavky.

Vedení naší vysoké školy formulovalo a prosadilo misi a vizi ve snaze maximálně reflektovat požadavky všech zainteresovaných stran a také významně překročit doposud většinou regionální charakter školy. Mise a vize také vyjadřuje uvědomění si odpovědnosti vedení VŠF nejenom za její budoucnost, ale i za budoucnost města, resp. regionu, kde naše vysoká škola působí. Vhodnost a aktuálnost mise a vize je každoročně přezkoumávána:

- na poradách vrcholového vedení VŠF i jednotlivých fakult,
- formou interních a externích auditů a
- pravidelnou komunikací se zástupci jednotlivých zainteresovaných stran.

Tato přezkoumání zatím nevedla k potřebě misi a vizi zásadně aktualizovat. Mise a vize univerzity se transformuje do strategií a politik jednotlivých fakult, které jsou dokumentovány v jejich dlouhodobých záměrech. Vhodnost této transformace je každoročně projednávána v kolegiu rektora a vědecké radě VŠF.

Jako základní forma komunikace mise a vize je na naší vysoké škole zvolena komunikace prostřednictvím informačního systému. Účinnost této komunikace však není sledována.

V r. 2004 iniciovalo tehdejší vedení VŠF diskusi uvnitř akademické obce o hodnotách, jako principech našeho chování. Tyto diskuse trvaly více než dva roky a tak až v r. 2007 byly poprvé oficiálně formulovány následující hodnoty:

Hodnoty VŠF:

- *maximální spokojenost zainteresovaných stran, včetně studentů a pracovníků vysoké školy,*
- *vzájemná důvěra mezi pracovníky, studenty a dalšími zainteresovanými stranami,*
- *čestné jednání a vystupování na veřejnosti,*
- *etika ve vzdělávání, výzkumu a dalších činnostech,*
- *harmonický rozvoj jednotlivců.*

Jako formu komunikace hodnot jsme zvolili cestu jejich prezentování ve všech učebnách VŠF a místnostech řídících pracovníků, aby všichni studenti a pracovníci mohli tyto deklarované hodnoty porovnávat s každodenními přístupy a chováním pedagogů a jejich nadřízených. V případech, kdy je zjištěno chování odlišné od deklarovaných hodnot, jsou vedením VŠF podporovány tyto způsoby zpětné vazby:

- podání stížnosti rektorovi, což je zaměstnanci využíváno i v souladu s Pracovním řádem VŠF,
- v případě neetického jednání studenta dochází k projednání a postihu dle disciplinárního řádu VŠF,
- v případě neetického jednání pedagoga má student možnost si stěžovat dle Studijního a zkušebního řádu VŠF.

Patrně nejdůsledněji je uplatňování hodnot rozpracováno v oblasti etiky. Naše vysoká škola má zpracován a uplatňován „Etický kodex akademického pracovníka VŠF“ a „Etický kodex studenta VŠF“, čímž je definován rámec jejich etického chování vůči společnosti a okolí. Všichni studenti a akademičtí pracovníci jsou povinni se seznámit s Etickým kodexem studenta a Etickým kodexem akademického pracovníka. Tyto kodexy jsou volně přístupné i na webu naší školy. Etický kodex akademického pracovníka byl v r. 2010 zejména na základě námětů ze strany zahraničních studentů doplněn o pasáž, zohledňující rovnost přístupů v chování ke studentům bez ohledu na rasu a náboženské vyznání. Od r. 2010 jsou také všechny závěrečné práce v bakalářském, navazujícím magisterském i doktorském studiu přezkoumávány speciálním softwarem z hlediska své původnosti (resp. plagiátorství).

Přístupy k naplňování hodnoty, týkající se maximální spokojenosti pracovníků VŠF budou popsány v rámci kritéria 3a, resp. dalších zainteresovaných stran budou popsány podrobněji v popisu kritéria 3 a kritéria 5e.

Členové vedení VŠF přijímají odpovědnost za celkové řízení vysoké školy a její finanční hospodaření – což ostatně logicky vyplývá i z funkcí, které na naší vysoké škole vykonávají. Současně si jsou ale vědomi své odpovědnosti za ochranu zájmů jednotlivých zainteresovaných stran a za pozitivní vliv na společnost – okolí

VŠF. Tato odpovědnost je podrobně popsána v pracovních náplních jednotlivých členů kolegií rektora a děkanů, jakož i v pracovních náplních vedoucích kateder a ústavů – blíže viz popis kritéria 1b. Vedení VŠF si je rovněž vědomo tzv. společenské odpovědnosti školy v oblastech ekonomiky, životního prostředí a sociálního rozvoje. Proto bylo v minulém roce kolegiem rektora rozhodnuto o tom, že na všech fakultách budou zahájeny práce na rozvoji systému společenské odpovědnosti v souladu s doporučeními normy ČSN ISO 26 000. Pro realizaci tohoto projektu v následujících dvou letech byly naplánovány finanční prostředky v celkové výši 128 000.- Kč.

Vedení naší vysoké školy zatím neuplatňuje žádné nástroje hodnocení svého vlastního chování. Některé informace však mohou být v tomto směru odvozeny od výsledků měření spokojenosti pracovníků a zákazníků, protože mezi otázkami, prostřednictvím kterých je tato spokojenost sledována, jsou i ty, jež vybízejí k odpovědím na to, jak pracovníci a zákazníci (zejména studenti) vnímají postoje a chování vedoucích pracovníků fakult a celé VŠF - podrobnější informace jsou v popisech kritérií 3a, resp. 5e.

Dílčí kritérium 1b: Vůdčí osobnosti ITV/VŠ definují, monitorují a přezkoumávají systém managementu a výkonnost ITV/VŠ a podněcují neustálé zlepšování

Systém řízení naší vysoké školy je systematicky rozvíjen. V r. 2004 bylo rozhodnuto o zavedení systému managementu kvality na jednotlivých fakultách v souladu s požadavky normy ISO 9001. Všechny fakulty prošly úspěšně certifikačním auditem tohoto systému a staly se držiteli certifikátu systému managementu kvality, vydaného společností CQS Praha. Vedení VŠF si posléze uvědomilo, že je možné celý systém certifikací systému managementu zjednodušit, a tak od r. 2011 je už podle normy ISO 9001 certifikována celá vysoká škola a ne jednotlivé fakulty. Toto opatření vedlo nejenom k úspoře nákladů na certifikační audity, ale zejména k hlubšímu zapojení i organizačních jednotek rektorátu do snah o zlepšování systému managementu celé VŠF. Jak už bylo uvedeno v závěru popisu kritéria 1a, bude do našeho systému managementu zakomponován i systém společenské odpovědnosti. Celý systém managementu je popsán zejména v dokumentech „Příručka systému managementu VŠF“ a „Organizační řád VŠF“, na který navazuje celá soustava vnitřních dokumentů. V přílohách organizačního řádu jsou také vypracovány podrobné pracovní náplně všech řídicích pracovníků, od rektora VŠF až po vedoucí jednotlivých kateder a ústavů. Organizační struktura naší vysoké školy byla už představena v popisu profilu vysoké školy v předchozí části této zprávy.

Vedení naší vysoké školy chápe systém managementu jako soubor na sebe navazujících procesů. Zavedení a rozvoj systému managementu kvality vedl kromě jiného i k tomu, že jsme na VŠF definovali pět makroprocesů:

- vzdělávání,
- vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti,
- internacionalizace,
- spolupráce s praxí a

➤ podpůrných procesů.

Tyto makroprocesy jsou dále strukturovány do jednotlivých procesů (např. proces vzdělávání byl rozčleněn do procesů bakalářského, navazujícího magisterského, doktorského a celoživotního vzdělávání). Mapa procesů, která je zveřejněna na webu školy a také v dokumentu „Příručka systému managementu VŠF“ ukazuje strukturu a návaznost jednotlivých procesů. Jsou v ní také zakomponovány procesy řídicí a podpůrné. Výkonnost systému managementu a jednotlivých procesů je posuzována souborem ukazatelů, které jsou vždy stanoveny v popisu jednotlivých procesů. Tyto popisy patří do soustavy řízených dokumentů školy. Jejich vhodnost je pravidelně posuzována formou auditů (externích i interních) a cenné podněty ke zlepšení struktury procesů vzešly i z procesní analýzy, realizované externí poradenskou společností v r. 2011 v rámci projektu EFIN. Vedení VŠF si v r. 2010 navíc uvědomilo, že systém do té doby uplatňovaných ukazatelů výkonnosti byl příliš komplikovaný: sledovalo se více než 100 různých ukazatelů, někdy i duplicitně. Proto byl od r. 2011 iniciován speciální projekt, který měl za cíl racionalizovat strukturu ukazatelů výkonnosti jednotlivých procesů a celé VŠF, i v souladu s požadavky MŠMT na zpracování každoročních tzv. Výročních zpráv o činnosti. I když projekt nevedl např. k zavedení metodologie Balanced Scorecard, některé její zásady byly uplatňovány. Nově zavedený systém ukazatelů také lépe zohledňuje zájmy zainteresovaných stran – začali jsme např. měřit míru spokojenosti zaměstnavatelů s našimi absolventy, sledujeme množství vyprodukovaného odpadu a jeho likvidaci apod. Nynější struktura ukazatelů bude i s některými trendy a komentáři představena v popisu kritérií 6 až 9. Pro naprostou většinu používaných ukazatelů máme definovány jejich cílové hodnoty v souladu s Dlouhodobým záměrem VŠF pro r. 2011 - 2015. Naplňování cílových hodnot je pravidelně prověřováno kolegií rektora a děkanů jednotlivých fakult.

Vedení naší vysoké školy dbá na to, aby zejména strategická rozhodnutí na úrovni celé školy i jednotlivých fakult byla vždy založena na ověřených a spolehlivých informacích. Kromě informací z vnitřního informačního systému jsou např. využívány i statistiky Českého statistického úřadu, informace z Ústavu pro informace ve vzdělávání, Úřadu práce, jednotlivých zaměstnavatelů a apod. Jejich samozřejmou součástí jsou i výstupy z analýzy SWOT, zkušeností jiných vysokých škol, případně i dalších organizací, z analýzy nákladů a přínosů a příležitostně i z benchmarkingu. Pro tyto účely má naše vysoká škola od r. 2009 účinný dokument „Objektivizace rozhodnutí řídicích pracovníků“, který přesně vymezuje minimální aktivity, jež musí být zmocněnými pracovníky učiněny ještě před přijetím důležitých rozhodnutí, jako jsou např. rozhodnutí o nových investicích, akreditaci nových studijních oborů, participaci na mezinárodních projektech apod. VŠF však neuplatňuje systém managementu rizik v podobě, jak jej např. doporučuje norma ČSN ISO 31 000.

Projevem důvěry zainteresovaných stran v objektivitu a kvalitu aktivit naší vysoké školy je kromě jiného i skutečnost, že zástupci VŠF působí momentálně jako poradci v celkem 34 externích orgánech, včetně např. MPO, MŠMT, MŽP, magistrátu města a krajského úřadu. Za poslední 4 roky byla naše vysoká škola požádána různými institucemi celkem o 256 odborných stanovisek a expertíz, přičemž trend v jejich vývoji je stoupající, jak ukazuje následující tabulka 1.1:

Tab. 1.1 Počty odborných stanovisek, vypracovaných zástupci VŠF:

Rok:	Počet vydaných stanovisek a expertíz:
2009	56
2010	43
2011	72
2012	85

Naše úsilí o trvalý rozvoj a zlepšování způsobilosti a výkonnosti je soustředěno do pěti základních oblastí, vymezených výše uvedenými makroprocesy. Podrobnější informace o trendech tohoto vývoje budou poskytnuty zejména v rámci popisu dílčích kritérií 5a až 5d. Na tomto místě uvedeme pouze příklad zlepšení výkonnosti jednoho z podpůrných procesů, kterým je tzv. ediční činnost. Od r. 2009, kdy se Ediční středisko (které je nositelem tohoto procesu – vedoucí střediska je zároveň vlastníkem procesu „Ediční činnost“) stalo samostatně hospodařícím střediskem, došlo do r. 2012 nejenom ke snížení doby vybavení jednotlivých zakázek o více než 40 %, ale také ke snížení nákladů tohoto střediska o 16 % při navýšení výkonů o 12 % oproti výchozímu stavu v r. 2009. V současnosti je Ediční středisko schopno nabídnout už i tisk v nejvyšší kvalitě, což využívají i některé externí firmy, které se tak staly pro toto středisko hodnotnými zákazníky. V přístupech k hodnocení výkonnosti celé VŠF je zvýšená pozornost věnována vzdělávání a vědecko-výzkumné činnosti, jakožto nosným procesům vyplývajícím i ze zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách. Rozhodujícím vnějším hodnocením v oblasti studijní a pedagogické je hodnocení Akreditační komise, které je pro další existenci školy limitující. Naše vysoká škola při něm uspěla a získala akreditaci na všechny studijní programy a obory, které k akreditaci předložila. Svědectvím toho, jak se vedení VŠF a jednotlivých fakult osobně angažuje v činnostech přezkoumávání a zlepšování systému managementu je to, že min. jedenkrát ročně je organizováno zasedání kolegia rektora (a podobně i kolegia děkanů na všech fakultách), která jsou speciálně věnována projednávání zpráv o stavu systému managementu. K těmto aktivitám naši vysokou školu přivedl požadavek normy ISO 9001 na přezkoumání systému managementu, nicméně vedení VŠF si uvědomilo, že poctivé a objektivní přezkoumání systému managementu je mocným nástrojem rozvoje celé vysoké školy. Proto byl k tomuto přezkoumání v r. 2011 zpracován speciální dokumentovaný postup „Zásady přezkoumání systému managementu VŠF“, definující pravidla, účastníky a postupy přezkoumání systému managementu. Záznamy z přezkoumání jsou k dispozici na webu VŠF po zadání přístupového hesla. Jedním z rozhodnutí, které bylo vedením naší vysoké školy v rámci toho učiněno v r. 2012, bylo i to, že celá VŠF bude aplikovat tzv. Společný hodnotící rámec (CAF). Tento projekt byl zahájen s aktivní účastí vedení školy (v projektovém týmu jsou i tři prorektori) v lednu 2013 s plánovaným ukončením v r. 2014. Aby vedení mělo dostatek objektivních informací o reálném stavu systému managementu, trvale investuje do rozvoje kompetencí interních auditorů. Naše vysoká škola má dnes k dispozici celkem 26 zkušených interních auditorů (z toho 4 s personálním certifikátem pro funkci auditora systému managementu kvality) a v rámci projektu implementace Společného hodnotícího rámce (CAF) bude u České společnosti pro jakost vycvičeno 8 posuzovatelů.

Dílčí kritérium 1c: Vůdčí osobnosti ITV/VŠ aktivně spolupracují s externími zainteresovanými stranami.

Byť naše vysoká škola spolupracovala s tzv. zainteresovanými stranami od svého začátku, až práce nad rozvojem systému managementu kvality přivedla vedení k tomu, aby formou speciální brainstormingové konference vymezilo v r. 2009 oficiálně jednotlivé zainteresované strany. V současnosti jsou jako zainteresované strany uznávány tyto zájmové skupiny:

a) zákazníci, mezi které počítáme:

- studenty všech forem studia,
- účastníky programů celoživotního vzdělávání,
- odběratele výsledků vědecko-výzkumné a další tvůrčí činnosti a výsledků spolupráce s praxí,
- zaměstnavatele absolventů studia naší školy,
- absolventy naší školy,

b) pracovníky VŠF,

- dodavatele výrobků a služeb, které VŠF potřebuje ke svým činnostem,
- ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy,
- zástupce veřejnosti a regionu (včetně zástupců magistrátu města),
- akreditační komisi ČR,
- životní prostředí.

VŠF v současnosti nemá zpracován žádný dokument, popisující postupy zkoumání potřeb a očekávání jednotlivých zainteresovaných stran, přesto je možné říci, že určité formy tohoto zkoumání ve svých činnostech uplatňuje. Např. jedenkrát ročně je realizován průzkum budoucích požadavků na znalosti absolventů u skupiny významných zaměstnavatelů. Zatímco v r. 2007, kdy byl takový průzkum realizován poprvé, se informace tohoto charakteru získaly od 28 externích organizací, především z regionu, v r. 2012 už jako respondenti působili zástupci 96 organizací z celé České republiky a Slovenska. Zahrnutí slovenských organizací do tohoto průzkumu je logické: více než 12 % všech studentů VŠF je totiž slovenské národnosti. Vstupy tohoto průzkumu jsou předávány oborovým radám jednotlivých studijních programů, aby je poté využily k inovacím vzdělávacích programů – blíže popis kritéria 5a. Informace o požadavcích našich pracovníků získáváme především z každoročně prováděného dotazníkového průzkumu, o kterém se zmíníme podrobněji v rámci popisu dílčího kritéria 3d. Komunikace požadavků našich dodavatelů probíhá v rámci vyjednávání a uzavírání smluv o dodávkách – viz také popis dílčího kritéria 4a. Formou spolupráce a komunikace se zástupci zainteresovaných stran je i jejich členství ve Správní radě VŠF, vědeckých radách školy a jednotlivých fakult a dozorčích radách vědeckovýzkumných center. Tam mají vždy možnost připomínkovat „Dlouhodobý záměr VŠF“ i jeho každoroční aktualizace, navrhnout možnosti vzájemné spolupráce a vyjadřovat se i k ostatním záležitostem (např. zasedání správní rady se dle zákona o vysokých školách vyjadřuje k nákupu nemovitostí, ve vědeckých radách mají hlasovací právo při všech typech hlasování apod.). Míra spokojenosti zainteresovaných stran (kromě pracovníků a vybraných skupin zákazníků) s činností a výsledky VŠF však zatím není systematicky zjišťována, skutečností však je, že za dobu existence naše vysoká škola nezaznamenala žádné stížnosti ze strany zainteresovaných stran, s výjimkou studentů – blíže popis v kritériu 5e a 6b. VŠF je v současnosti členem i dvou průmyslových klastrů – automobilového a informatiky a díky tomuto členství rozvíjí spolupráci s jejich dalšími členy, zejména průmyslovými organizacemi. Mimo klustry má VŠF uzavřeny dohody o vzájemné spolupráci s celkem 26 průmyslovými podniky, ale i uměleckými institucemi, jež vedou zejména k řešení konkrétních problémů těchto organizací formou závěrečných prací ve všech formách studia. Podobné smlouvy má naše škola

uzavřeny i s 11 jinými vysokými školami v ČR. Naplňování těchto dohod je pravidelně monitorováno a vyhodnocováno na kolegiích rektora a jednotlivých fakult (v závislosti na tom, kdo je signatářem těchto dohod, zda rektorát nebo jednotlivé fakulty). Na základě tohoto hodnocení byly v letech 2010 a 2011 tři z uvedených dohod přepracovány, protože se zjistilo, že jejich naplňování nese prospěch pouze jedné ze zúčastněných stran. Je žádoucí uvést, že toto přepracování bylo možné jen díky pochopení zástupců i druhé strany.

Spolupráce se zahraničními partnery bude popsána v rámci kritéria 5c, spolupráce s dodavateli pak v souvislosti s kritériem 4a.

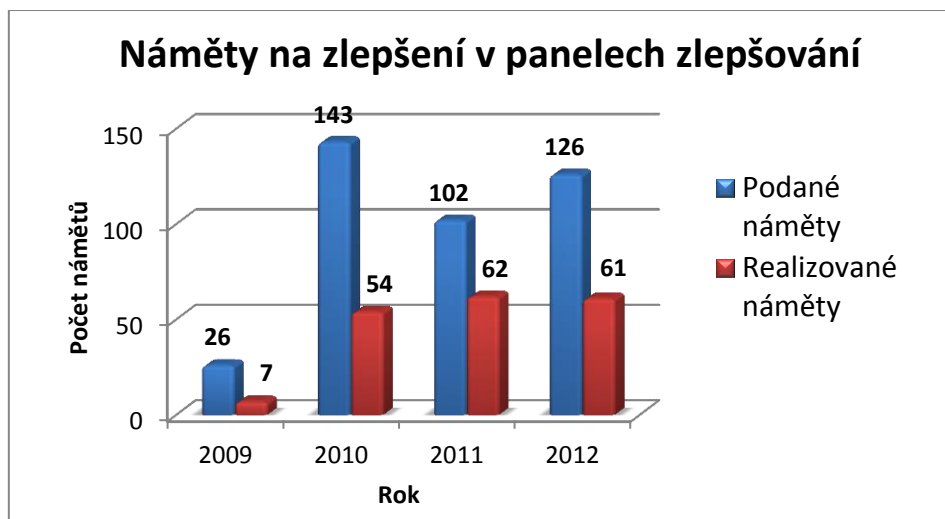
Ve svém chování vůči všem zainteresovaným stranám se pracovníci naší školy snaží dodržovat hodnoty, uvedené v popisu kritéria 1a. Jedním z příkladů uplatňování těchto hodnot je i samozřejmě transparentní komunikování. Transparentní reportování směrem k veřejnosti a všem klíčovým zainteresovaným stranám se děje zejména prostřednictvím každoroční „Výroční zprávy o činnosti VŠF“ a dále např. prostřednictvím speciálně zpracovaného dokumentu „Zpráva o činnosti VŠF za období 2001 až 2010“. Tyto dokumenty obsahují všechny nejdůležitější údaje o finančním hospodaření i o výkonnosti školy za příslušná období. Všechny tyto dokumenty byly projednávány a připomínkovány správní radou a všemi vědeckými radami a jsou také volně k dispozici na webu VŠF.

Spolupráce se zainteresovanými stranami je každoročně přezkoumávána v rámci výše popsaného přezkoumání systému managementu ve vedení školy (viz kritérium 1b). Ukázalo se však, že informace o této spolupráci se tam dostávaly pouze sporadicky. Proto bylo vedením VŠF v r. 2009 rozhodnuto, že pro zástupce zainteresovaných stran budou pořádána speciální setkání, tzv. kulaté stoly. Tam rektor zve zástupce všech zainteresovaných stran, včetně zástupců studentů. Těchto setkání se musí zúčastnit i všichni prorektoré a děkani jednotlivých fakult. Tyto kulaté stoly jsou pořádány od r. 2010 pravidelně v prosinci příslušného roku a za krátkou dobu se staly vyhledávanou platformou neformálních, ale velmi užitečných diskusí nad problematikou rozvoje vzájemně prospěšných vztahů. Účast na těchto setkáních byla vždy vyšší než 60 zástupců externích organizací. Jedním z výsledků těchto diskusí bylo i založení nadačního fondu zaměstnavatelů, ze kterého jsou financovány zahraniční pobyty nadaných studentů ve vybraných společnostech hospodářské sféry. Jen v r. 2012 bylo touto formou dotováno 12 výjezdů studentů do průmyslových podniků v Německu, Belgii a Norsku v celkové délce 146 pobytových dnů.

Důkazem toho, že si naše škola váží spolupráce s externími zainteresovanými stranami je každoroční oceňování vybraných zástupců zainteresovaných stran tzv. Medailí partnerství. Kritéria výběru kandidátů a způsob jejich posuzování je popsán v dokumentu „Zásady udělování Medailí partnerství na VŠF“. Nominace na toto ocenění přicházejí z vědeckých rad jednotlivých fakult, definitivní výběr pak schvaluje vědecká rada školy. Prestiž těchto ocenění podporuje skutečnost, že tato medaile je udělována každý rok pouze jednomu zástupci externí zainteresované strany. Přehled oceněných touto medailí od r. 2004 je na webu VŠF. Další formou oceňování zásluh zástupců zainteresovaných stran je udělování titulu Doctor honoris causa na návrh vědecké rady školy. V posledních pěti letech převzalo tento čestný titul celkem 16 našich i zahraničních vědců a pedagogů – jejich seznam je také zveřejněn na webu VŠF.

Dílčí kritérium 1d: Vůdčí osobnosti ITV/VŠ spolu s pracovníky neustále posilují kulturu excelence.

Vedení VŠF si je vědomo, že pouhá průměrnost nemůže v současnosti zabezpečit trvalý úspěch a renomé jak v národním, tak i v mezinárodním měřítku. Excelenci chápe jako stav ve vývoji školy, který znamená její nadprůměrné působení ve všech klíčových oblastech, zejména pak v oblasti vzdělávání, vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti. Prosazování kultury excelence není možné bez osobní angažovanosti pracovníků školy. Pracovníci i studenti jsou vedeni k tomu, aby podávali (i anonymně) náměty na možná zlepšení a nutné změny. Na 26 místech budov VŠF jsou umístěny tzv. panely zlepšování, kde jsou prezentovány zejména pozitivní změny, ke kterým na škole v poslední době došlo. Jejich součástí jsou i schránky, do kterých mohou pracovníci i studenti formulovat své náměty na zlepšení a změny. Vývoj v podaných námětech, jakož i v námětech, které byly na naší škole realizovány, ukazuje následující obrázek 1.1:



Obr. 1.1 Podané a realizované náměty na zlepšení v panelech zlepšování

Po počáteční nedůvěře (v r. 2009) se tento přístup osvědčil a v dalších letech už vždy počet podaných námětů překročil 100. Mnohé z námětů se ukázaly jako obtížně uskutečnitelné, nicméně pozitivní trend vývoje realizovaných námětů je patrný. Jako příklad uvádíme realizaci námětu k vytvoření bezbariérového přístupu do všech přednáškových sálů a učeben pro cvičení a semináře. Tento námět se objevil už v r. 2009 a do konce r. 2010 byl plně realizován. Tím VŠF přispívá i k naplňování zásady rovnosti příležitostí.

Už na 17 katedrách a ústavech se vžila neformální setkání vedení kateder a ústavů s jejich pracovníky vždy v poslední pátek měsíce v odpoledních hodinách, pro která se většinou používá pojmenování „Páteční káva“. Na těchto dobrovolných setkáních jsou diskutovány zkušenosti a zážitky pracovníků zmíněných organizačních jednotek z práce v minulém období a vedoucí kateder a ústavů tak mají rychlou zpětnou vazbu a náměty na možná dílčí zlepšení.

Na základě doporučení představitelů některých zahraničních vysokých škol se vedení naší školy rozhodlo požádat o členství v Evropské nadaci pro management kvality (EFQM), která je vůdčí organizací

v Evropě právě při prosazování excelence organizací. Členem této nadace je naše škola od 1. 7. 2011. Minimálně jeden pracovník VŠF se zúčastňuje odborných akcí této nadace, které jsou výhradně orientovány na aplikaci principů excelence. Po návratu je jeho povinností před vedením školy referovat o získaných poznatcích a iniciovat diskusi nad možnými aktivitami naší školy. Jedním z takových rozhodnutí bylo i to, směřující k provedení prvního sebehodnocení vůči EFQM Modelu Excelence v r. 2012 na třech vybraných fakultách, které o tuto iniciativu projeví zájem. Toto sebehodnocení bylo vynikající příležitostí porozumět principům excelence, které jsou v EFQM Modelu Excelence rozpracovány do konkrétních doporučení. Z tohoto sebehodnocení vzešlo celkem 36 námětů na možná zlepšení, která budou postupně realizována. V r. 2013 pak proběhlo pilotní vnitřní hodnocení vůči kritériím komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ v rámci IPN Kvalita. Tato zpráva prezentuje zjištění z tohoto vnitřního hodnocení. V r. 2014 bude provedeno druhé sebehodnocení v rámci realizace projektu CAF (zmínka viz popis kritéria 1b) už na všech pěti fakultách i Vysokoškolském ústavu jazykové přípravy. Ke komunikaci nutnosti prosazovat kulturu excelence využívá vedení VŠF následující formy:

- přímé kontakty a setkání s pracovníky a studenty (jen v r. 2012 se uskutečnilo 5 podobných setkání – viz informace na webu VŠF),
- sdělení prostřednictvím elektronické pošty,
- poskytování příkladů dobré a nejlepší praxe z aplikace principů excelence v zahraničních organizacích, včetně zahraničních vysokých škol z databáze znalostí EFQM. Pro tyto účely je v našem informačním systému vytvořena speciální sekce „Sdílení dobré a nejlepší praxe“. Navštěvování této sekce však vedení školy nesleduje,
- speciální workshopy na téma „Jak dosahovat excelenci“. Ty byly zatím iniciovány vedením a uspořádány pouze na dvou fakultách a to v r. 2012. Celkem se jich dobrovolně zúčastnilo 28 pracovníků Fakulty managementu a ekonomiky a Fakulty technologické. Smyslem obou workshopů bylo nalézt efektivní přístupy a metody aplikace principů excelence v prostředí dotčených fakult a potažmo i celé VŠF. Jejich účinnost nebyla zjišťována, vedení obou fakult však zastává názor, že významně pomohly k seznámení se s principy excelence organizací.

Strategické cíle VŠF, vymezené v „Dlouhodobém záměru VŠF pro r. 2011 – 2015“ jsou jednotlivými řídicími pracovníky převáděny do cílů jednotlivých pracovníků formou tzv. „Plánů osobního rozvoje“, které jsou zpracovávány na kalendářní rok pro pracovníky kateder a ústavů. Tyto cíle se týkají rozvoje všech oblastí aktivit kateder a ústavů. Vedení VŠF pak vytváří prostředí pro jejich naplňování. Jako příklad uvádíme to, že všichni pedagogičtí pracovníci a pracovníci vědy a výzkumu jsou vedeni k publikování v renomovaných odborných časopisech a sbornících konferencí. Je přitom známo, že tato publikační činnost je často podmíněna nutností uhradit nemalé poplatky. Proto byl na úrovni rektorátu vytvořen speciální fond rektora, ze kterého jsou tyto poplatky hrazeny. Tento fond je od r. 2011 součástí tzv. Grantové agentury VŠF, která má financovat různé projekty vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti. Nejaktivnějším pracovníkům jsou poté hrazeny i náklady na účast na prestižních mezinárodních konferencích. Vývoj v této oblasti uvádí další tabulka 1.2.

Tab. 1.2 Vývoj finanční podpory publikační činnosti pracovníků VŠF

Rok:	Zdroje ve fondu rektora na publikace v Kč	Počet publikací, hrazených z tohoto fondu	Počet cest na prestižní konference
2009	120 000.-	14	2
2010	135 000.-	16	4
2011	112 000.-	10	1
2012	120 000.-	12	1

Pokles objemu prostředků v tomto fondu v letech 2011 a 2012 byl způsoben celkově nižšími zdroji financování naší školy. Další formy odměňování a motivace pracovníků VŠF jsou popsány v rámci kritéria 3c, resp. 3e.

Jsmo přesvědčeni, že je nutné i hmotně podporovat ta pracoviště školy, která dosahují maximální výkonnosti. V r. 2008 schválil Akademický senát VŠF závazná pravidla pro rozdělování finančních prostředků na jednotlivé katedry a ústavy. V kritériích jsou zde zastoupeny všechny zásadní oblasti činnosti: např. výuka se hodnotí podle tzv. studentokreditních bodů, věda, výzkum a další tvůrčí činnost podle přínosů a kvality publikovaných výstupů, přihlížíme však i k výsledkům hodnocení spokojenosti zákazníků (blíže viz dílčí kritérium 5e).

Kromě už zmíněného bezbariérového přístupu do výukových prostor pro studenty s určitými formami tělesného postižení škola uplatňuje jako samozřejmou zásadu rovnosti příležitostí i v dalších aspektech. Tuto zásadu prosazujeme např. při přijímání nových pracovníků, kde v souladu s příslušným dokumentovaným postupem (blíže viz popis kritéria 3) nebereme ohled na národnost, pohlaví, náboženské vyznání nebo sexuální orientaci. Za dobu existence školy nebyl v tomto směru zaznamenán jediný případ stížností ze strany pracovníků. Totéž platí i pro studenty – viz dříve uvedený příklad doplnění Etického kodexu pracovníka v popisu kritéria 1a.

Dílčí kritérium 1e: Vůdčí osobnosti zajišťují, aby ITV/VŠ byla flexibilní a efektivně řídí změny na ITV/VŠ.

Už výše jsme uvedli informace o kladných zkušenostech s tzv. panely zlepšování a „Páteční kávou“. Náměty, které odsud vzešly, jsou ale vesměs orientovány na zlepšení, která nejsou strategicky významná, byť si vedení VŠF velice váží iniciativy pracovníků a studentů odkrývat možnosti dalšího rozvoje. Zároveň si ale vedení VŠF uvědomuje nutnost i závažnost rozsáhlejších, strategických změn, které jsou obvykle rámcově stanoveny v dlouhodobých záměrech a jejich každoročních aktualizacích. Jako zásadní hybné síly změn v prostředí naší školy byly vedením identifikovány:

- změny v požadavcích různých zainteresovaných stran, včetně zákazníků,
- změny v legislativě,
- rozvojové trendy v oblastech činností vysokých škol, zejména pak v oblasti vzdělávání.

Pro řízení strategických zlepšení a změn byla proto zřízena v r. 2006 pozice prorektora pro rozvoj a vnější vztahy. Tato organizační jednotka plánuje, realizuje a posuzuje efektivnost a účinnost realizovaných strategických změn. Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy má pravomoc předkládat Správní radě VŠF, kolegiu rektora a vědecké radě školy návrhy na rozvojové projekty a nutné změny a odpovídá rektorovi za efektivní a účinnou realizaci schválených projektů. Tyto projekty jsou posléze plánovány a řízeny ve smyslu zásad projektového managementu jednotlivými projektovými manažery, kteří jsou do svých funkcí jmenováni přímo rektorem VŠF. Výběr členů jednotlivých týmů projektů je už v pravomoci manažera daného projektu. Obvykle se členy projektových týmů stávají pracovníci z různých organizačních jednotek školy, vždy však podle zaměření projektu. Vedení VŠF nesleduje a nevyhodnocuje počet lidí, zapojených v projektech (např. v poměru k celkovému počtu pracovníků), neboť zastává názor, že před kvantitou rozhoduje kvalita projektového týmu. Pokud jsou vedením VŠF schváleny určité projekty změn, jsou také komunikovány jejich důvody a očekávané dopady s akademickou obcí, zejména pak projednáváním v akademických senátech fakult a celé školy – viz zápisy z jednání těchto senátů. Posuzování efektivnosti a účinnosti realizovaných změn se zatím neopírá o jednotnou metodiku, protože charakter a cíle jednotlivých projektů změn jsou velmi různorodé, což vyplývá i z následujících informací. Uvedme několik dalších příkladů realizovaných projektů strategických změn, ke kterým na naší škole došlo od r. 2005:

- v r. 2005 a v r. 2007 došlo ke vzniku dvou nových fakult (Fakulty umění a Fakulty sociálních a zdravotních studií), což byla odezva na rozvojové trendy v regionu a požadavky zástupců místní samosprávy na rozšíření nabídky vysokoškolského studia,
- od r. 2009 postupně přecházíme z kombinované formy na distanční formu dálkového studia, což bylo podmíněno i vývojem e-learningových učebních textů a dalších výukových materiálů. Do dnešních dnů je distanční forma studia uplatňována už u 65 % všech studijních oborů, které mají akreditováno dálkové studium,
- v r. 2007 a 2008 jsme jako odezvu na vzrůstající zájem o kombinovanou formu studia otevřeli 3 detašovaná pracoviště Fakulty managementu a ekonomiky v Kroměříži, Šumperku a Uherském Hradišti, kde však realizujeme pouze bakalářské studijní programy. Úspěšně ukončilo v těchto detašovaných pracovištích svá studia už více než 420 absolventů.
- v r. 2010 bylo vytvořeno Centrum transferu technologií, které má zprostředkovat efektivnější přenos poznatků o nových technologiích směrem k jejich průmyslovému využívání,
- od r. 2010 jsme akreditovali pro výuku v anglickém jazyce 7 programů bakalářského studia, 6 programů navazujícího magisterského studia a 4 programy doktorských studií,
- v r. 2012 bylo založeno Centrum celoživotního vzdělávání, protože vzrůstající zájem veřejnosti a organizací o tuto formu studia vedl k tomu, že jeho organizace už byla pro jednotlivé fakulty obtížná,
- od r. 2008 jsme zprovoznili, resp. zrekonstruovali 6 nových budov pro činnost jednotlivých fakult a výše zmíněných center, což si vyžádalo investice v celkové výši 127 milionů Kč,
- v r. 2010 jsme zprovoznili novou část vysokoškolských kolejí s celkovou kapacitou 450 lůžek, čímž jsme přispěli k výraznému poklesu počtu studentů, kterým nemohlo být poskytnuto ubytování,

- v r. 2011 byla zřízena na úrovni rektorátu tzv. Grantová agentura VŠF, což je organizační jednotka, která má na základě jasně stanovených pravidel (jsou k dispozici i na webu VŠF) poskytovat potřebné finanční zdroje na řešení projektů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti (řízení těchto činností bude popsáno v rámci kritéria 5b).

Všechny uvedené příklady byly přímou a pružnou reakcí na požadavky zástupců různých zainteresovaných stran, zvláště pak zástupců místní samosprávy a představitelů nejdůležitějších organizací města a regionu. Promítly se do změn organizační struktury VŠF i do změn ve vykonávání jednotlivých procesů. Vedení VŠF si zároveň uvědomuje nutnost kvalitního řízení strategických změn a projektů. Proto postupně od r. 2009 prošlo speciálním výcvikem v oblasti managementu změn celkem 18 pracovníků školy, včetně dvou prorektorů a 5 proděkanů jednotlivých fakult.

V zájmu komplexního shromažďování a vyhodnocování informací o možných trendech ve vývoji společnosti jsou Útvarem pro rozvoj na úrovni rektorátu VŠF zpracovávány i informace z takových zdrojů, jako jsou např. Rada vysokých škol, úřady práce, Český statistický úřad, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Hospodářská a průmyslová komora, Centrum pro rozvoj vysokého školství, Ústav pro rozvoj informací ve vzdělávání apod. Právním útvarem našeho rektorátu jsou sledovány změny v obecně závazných předpisech, včetně direktiv EU, které se týkají činností naší vysoké školy. Takto získané informace jsou pak základem analýzy, vykonávané Útvarem pro rozvoj na úrovni rektorátu. Z této analýzy také vycházejí podněty k nutným změnám.

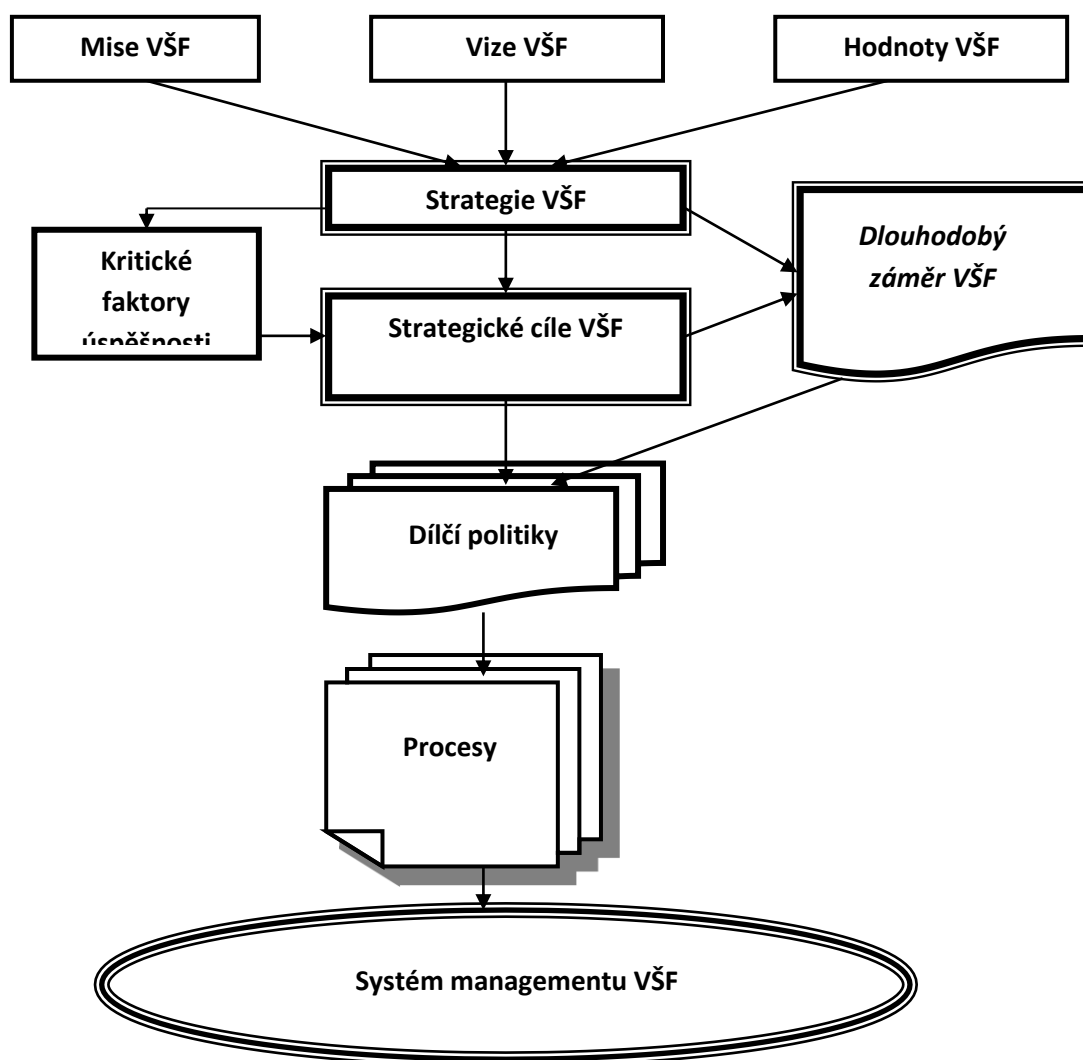
Kritérium 2: STRATEGIE

Definice

Excelentní ITV/VŠ uplatňují svou misi a vizi vypracováním strategie zaměřené na zainteresované strany. Politiky, plány, cíle a procesy jsou rozvíjeny a šířeny tak, aby umožnily naplňování této strategie.

Dílčí kritérium 2a: Strategie ITV/VŠ je založena na pochopení potřeb a očekávání jak zainteresovaných stran, tak i externího prostředí

Mise, vize a hodnoty naší vysoké školy (představené v rámci popisu dílčího kritéria 1a) jsou transformovány do rozvojové strategie a na to navazujících dílčích politik a procesů, vytvářejících systém managementu v souladu se schématem na obr. 2.1:



Obr. 2.1 Rámec strategie VŠF

Strategie a strategické cíle jsou vedením VŠF formulovány ve zvláštním dokumentu, tzv. Dlouhodobém záměru VŠF pro r. 2011 – 15, který byl komunikován jak s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, tak i se zástupci všech zainteresovaných stran. Tento dokument je také k dispozici na webu naší školy. Jsou v něm rovněž uvedeny nutné aktivity k ošetření kritických faktorů úspěšnosti. Dlouhodobý záměr VŠF pro r. 2011 – 2015 také zohledňuje dlouhodobé záměry kraje, města a Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, tzv. Boloňské deklarace apod., takže reaguje i na požadavky jiných zainteresovaných stran.

Vedení VŠF v této souvislosti identifikovalo následující kritické faktory úspěšnosti naší strategie:

- kvalifikovaný a motivovaný kolektiv pracovníků,
- dostatek finančních zdrojů,
- efektivní systém managementu,
- spokojenost a loajalita zainteresovaných stran.

Jednotná strategie VŠF je poté rozpracovávána do dílčích politik, např. do politiky kvality, politiky personální, investiční, politiky v oblasti vědy a výzkumu, mezinárodní spolupráce apod. Také tyto dokumenty jsou k dispozici na webu VŠF. Praktické naplňování strategie a politik je garantováno prostřednictvím procesů (blíže viz popis v rámci dílčího kritéria 5), jež ve svém komplexu představují celkový systém řízení naší vysoké školy (viz popis dílčího kritéria 1b).

Dosavadní přístupy ke sběru a vyhodnocování informací o potřebách a očekáváních jednotlivých zainteresovaných stran byly už zmíněny v rámci popisu dílčího kritéria 1c. Vedení VŠF, vědomo si určitých nedostatků v systémovém přístupu, které byly také analyzovány v rámci přezkoumání systému managementu vedením – viz zápis z tohoto jednání, který je k dispozici na webu VŠF po zadání přístupového hesla - se v loňském roce rozhodlo o organizování speciální akce, tzv. FfF Agenda (Forum for Future) na konci roku 2013. Toto fórum má přednostně sloužit k identifikaci a pochopení budoucích požadavků zástupců jednotlivých zainteresovaných stran. Záštitu nad touto akcí převzal osobně rektor naší školy a předpokládá se, že podobná fóra by byla realizována každé dva roky.

Vedení VŠF i jednotlivých fakult pravidelně sledují a vyhodnocují i některé externí ukazatele, jejichž vývoj může ovlivnit změny v našich strategických záměrech. Jde např. o:

- podíl studentů, kteří si našli zaměstnání v oboru do 6 měsíců od ukončení studia nebo příbuzném oboru, který studovali k celkovému počtu studentů, kteří úspěšně ukončili studium,
- absolutní počet nezaměstnaných absolventů studijních oborů, registrovaných na úřadu práce k celkovému počtu studentů, kteří úspěšně ukončili studium (tzv. standardizovaná míra nezaměstnanosti,
- trendy vývoje počtu absolventů středních a vyšších odborných škol,
- trendy demografického vývoje jak v celé ČR, tak i v regionu,
- změny v zákonech a dalších závazně platných předpisech,
- změny ve strategii jednotlivých ministerstev, včetně Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy,

- navrhovaná opatření Evropské komise, týkající se školství,
- dokumenty navrhované Konferencí rektorů a Radou vysokých škol,
- informace získané z Centra pro studium vysokého školství atd.

Tyto informace jsou zpracovávány útvarem pro rozvoj rektorátu, kde jsou rovněž predikovány možné budoucí scénáře. Ty jsou potom předkládány k jednání ve vědecké radě školy a vědeckých radách jednotlivých fakult. Výstupem z těchto jednání jsou jednak úpravy ve strategických dokumentech, tzv. Aktualizací dlouhodobého záměru VŠF a fakult – viz popis dále v rámci dílčího kritéria 2c a zejména pak rozhodnutí o nutných strategických změnách, jak byly prezentovány např. i v rámci dílčího kritéria 1e.

Dílčí kritérium 2b: Strategie ITV/VŠ je založena na pochopení vnitřní výkonnosti a způsobilosti.

Je pochopitelné, že tvorba a úpravy strategického směřování naší vysoké školy jsou ovlivněny i mnohými vnitřními faktory, zejména pak výkonností jednotlivých procesů. VŠF a její jednotlivé fakulty mají zpracován a uplatňován celý systém ukazatelů výkonnosti, které jsou představeny zejména v popisu kritérií 5 až 9 a které také korespondují s ukazateli, sledovanými i Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Tyto ukazatele jsou minimálně jednou ročně monitorovány a následně vyhodnocovány – viz dokument „Zásady přezkoumání systému managementu VŠF“. Výsledky monitorování trendů ve vývoji sledovaných ukazatelů jsou uvedeny vždy ve zprávách z tohoto přezkoumání. Příklady některých přijatých a už i realizovaných změn, jako odezvy na poznané trendy vlastní výkonnosti byly už prezentovány v rámci popisu dílčího kritéria 1e.

Současné a potenciální kompetence partnerů, které by měla naše vysoká škola využívat ke svému rozvoji, systematicky nesledujeme a nevyhodnocujeme. Nedá se ale říci, že pracovníci VŠF nemají přehled o tom, kde by bylo vhodné kompetence partnerských organizací využívat. Za všechny příklady uveďme alespoň to, jak jsme využili své členství v průmyslovém klastru informatiky. Spoluprací s dalšími členy tohoto klastru se nám od r. 2010 do r. 2012 podařilo zvýšit bezpečnost našich informačních systémů a ochranu údajů v těchto systémech cca o 20 %.

Řízením technologií se podrobněji zabýváme v popisu dílčího kritéria 4d. Je logické, že sledujeme také dopady a důsledky zavádění nových technologií na výkonnost jednotlivých procesů a školy jako celku. Hodnocení těchto dopadů je prováděno nositeli příslušných projektů nejenom těsně po ukončení jednotlivých projektů, majících nové nebo inovované technologie zavádět, ale také po jednom a druhém roce jejich praktického využívání. Např. v r. 2010 byl na třech fakultách uplatněn nový systém Courseware, podporující nové vzdělávací postupy. A i díky tomu na těchto fakultách došlo do r. 2012 ke zvýšení propustnosti studentů kombinované formy studia mezi ročníky studia v průměru o 16 %. Naopak, negativní zkušenosti byly široce zaznamenávány v r. 2006 a 2007 v souvislosti se zaváděním informačního systému SAP. Nejenže se zhoršila míra srozumitelnosti prezentovaných ukazatelů ekonomického řízení pro akademické pracovníky školy (včetně vedoucích kateder a ústavů), ale kvůli obtížím s adaptací na tento

systém opustilo naši vysokou školu v letech 2006 až 2008 21 % všech administrativních a technicko-hospodářských pracovníků.

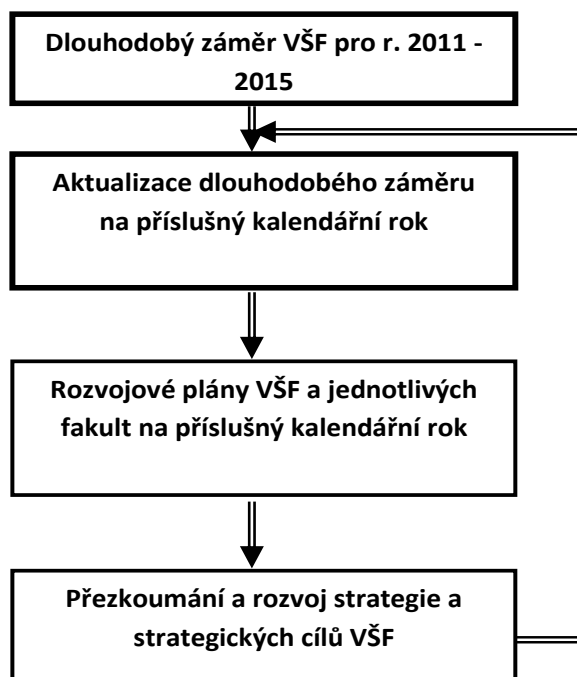
Porovnávání s výkonností jiných univerzit, resp. vysokých škol zatím využívá pouze informace, získané z veřejného přístupu k tzv. Výročním zprávám o činnosti, které musí všechny vysoké školy každoročně zpracovávat a odesílat Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy podle předem dané osnov a kritérií. Z těchto informací se však dají získávat pouze některé údaje, využitelné i v prostředí naší školy. Důvodem je zejména různé zaměření a působení vysokých škol a nemožnost plně objektivního srovnávání. Přesto informace, získané z těchto rozborů využíváme jako impulzy pro možná zlepšení a změny – viz popis dílčího kritéria 1e. Benchmarking se zahraničními excelentními školami není zatím systematicky realizován, naše členství v EFQM však nesporně pro podobné aktivity vytvoří prostor. I když charakter a působení jednotlivých fakult naší vysoké školy jsou velmi různorodé, byl v r. 2011 pilotně ověřen projekt tzv. interního benchmarkingu u těch procesů a výsledků, které jsou na fakultách vzájemně srovnatelné. Tento projekt přinesl i přes počáteční nepochopení některých vedoucích pracovníků fakult mnoho cenných poučení, která byla přenesena do života jednotlivých fakult a umožnila i určitou harmonizaci doposud rozdílných přístupů, např. v oblasti přijímacích zkoušek na doktorské studium, podpory studentů při výzkumné a další tvořivé činnosti, přechodu studentů z bakalářského na navazující magisterské studium, sledování výkonnosti pedagogických pracovníků apod. I to byl důvod, proč vedení VŠF rozhodlo o tom, že interní benchmarking bude prováděn každé dva roky a v současnosti je zpracováván speciální řízený dokument, který bude specifikovat postupy a kritéria tohoto měření. Je však potřebné zdůraznit, že míra samostatnosti rozhodování děkanů jednotlivých fakult je v souladu s platným zněním zákona o vysokých školách taková, že prověřování účinnosti přijatých opatření je ze strany vedení VŠF spíše symbolické.

K realizaci jakéhokoliv porovnávání s jinými školami, resp. s jinými fakultami není možné přistupovat bez předchozího identifikování vlastních slabých stránek. Standardním přístupem k odhalování slabých stránek, chápaných na naší vysoké škole jako příležitosti k dalšímu zlepšování, jsou interní audity, vykonávané v rámci systému managementu kvality podle programu auditů, jenž je každoročně schvalován rektorem VŠF. Tyto audity, stejně jako externí audity prováděné akreditovaným certifikačním orgánem jsou pravidelnouází identifikace oblastí k dalšímu zlepšování. Zprávy z auditů, včetně informací o účinnosti přijatých opatření (jako reakce na zjištění z auditů) jsou uchovávány u představitele vedení VŠF pro systém managementu kvality. Od letošního roku, zejména v souvislosti s rozhodnutím o aplikaci modelu CAF (viz také popis dílčího kritéria 1b) budeme každé dva roky provádět sebehodnocení. Také tyto zprávy projedná vedení naší školy a ve smyslu dokumentu „Zásady přezkoumání systému managementu VŠF“ přijme adekvátní rozhodnutí o nutných změnách, resp. zlepšeních. Posledním ze systémových nástrojů k odhalování slabých a silných stránek je analýza SWOT. Tato analýza byla až do r. 2010 prováděna jednou ročně v rámci přípravy tzv. Aktualizace dlouhodobého záměru na úrovni rektorátu s platností pro celou VŠF. Zjistili jsme však, že takto celoplošně realizovaná analýza SWOT nemůže plnit své funkce, protože hrozby, příležitosti, slabé a silné stránky mohou, (a reálně také jsou), na jednotlivých fakultách velmi rozdílné. Příkladem může být to, že na jedné z fakult (Fakultě umění) je logicky preferován individuální přístup k rozvoji dovedností studentů, na jiných dvou (Fakultě managementu a ekonomiky a Fakultě pedagogické)

však tento přístup pro velký počet studentů na jednotlivých oborech není možný. Proto se od r. 2011 provádí analýza SWOT na každé fakultě zvlášť a odpovědnost za jejich realizaci tak přejali jejich děkanové. Avšak hned rok 2011 ukázal, že mnozí členové vedení fakult neznají postupy a principy analýzy SWOT, což přinutilo vedení VŠF, aby pro všechny členy kolegií děkanů a rektora zorganizovalo speciální výcvik s cílem zlepšit průběh analýz SWOT na všech fakultách. Tento výcvik v rozsahu 14 hodin zabezpečila externí vzdělávací instituce začátkem r. 2012 a určitě i proto se tato analýza stala samozřejmou součástí strategického řízení všech fakult. Výsledky těchto analýz jsou považovány za důvěrné, na vyžádání je mohou zpřístupnit právě děkani jednotlivých fakult. Kolegium rektora VŠF pak pouze monitoruje, jak se se zjištěními z této analýzy nakládá. Z opakovaně identifikovaných slabých stránek na čtyřech fakultách v letech 2009 až 2011 však uvedme pouze jednu: nevhodnou strukturu tvůrčích výkonů pedagogických pracovníků. Proto bylo i vedením VŠF rozhodnuto, aby od r. 2012 bylo harmonizováno vyhodnocování pedagogických a tvůrčích aktivit s metodikou schválenou usnesením vlády ČR pro r. 2012.

Dílčí kritérium 2c: Strategie a podpůrné politiky ITV/VŠ jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány

Jak už bylo zmíněno výše (dílčí kritérium 2a) strategie a strategické cíle naší vysoké školy jsou formulovány ve zvláštním dokumentu, tzv. Dlouhodobém záměru VŠF pro r. 2011 – 2015. Náš základní přístup k rozvoji a přezkoumávání strategie a strategických cílů je znázorněn na obr. 2.2:



Obr. 2.2 Přístup k rozvoji a přezkoumávání strategie a strategických cílů VŠF

Kritické faktory úspěšnosti, specifikované v rámci popisu dílčího kritéria 2a výše jsou zároveň faktory trvalé udržitelnosti. Ty se musí promítat do Dlouhodobého záměru VŠF pro r. 2011 – 2015, jakož i do jeho každoročních aktualizací. Dokument „Aktualizace dlouhodobého záměru VŠF“ je zpracováván nejprve na

jednotlivých fakultách jako následující krok po pravidelném přezkoumání vhodnosti a míry naplňování strategie a strategických cílů. V rámci tohoto přezkoumání jsou přednostně přezkoumávány dosažené výsledky v oblasti makroprocesů vzdělávání, vědecko-výzkumné a další tvůrčí činnosti a internacionalizace – blíže popis těchto makroprocesů v rámci kritérií 5a až 5c. Toto přezkoumání je realizováno vždy v listopadu běžného roku kolegiem děkanů a výsledky tohoto přezkoumání jsou pak diskutovány na setkáních akademické obce, kde mohou jednotliví pracovníci VŠF vznášet své náměty na úpravy a doplňky strategie a strategických cílů. Tyto náměty mohou být v případě jejich relevance zapracovány do dokumentu „Aktualizace dlouhodobého záměru“ jednotlivých fakult. Na základě těchto dílčích aktualizací je pak zpracována a kolegiem rektora, jakož i Akademickým senátem školy projednávána a schválena „Aktualizace dlouhodobého záměru VŠF“. Ta je odesílána na Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a také zveřejněna na webu VŠF. Postupy komunikace těchto záměrů popisuje dílčí kritérium 3d. Osvědčilo se rovněž, že „Aktualizace dlouhodobého záměru VŠF“ je rozpracována do detailnějších, tzv. Rozvojových plánů a to jak na úrovni celé školy, tak i jednotlivých fakult. Tyto rozvojové plány specifikují už konkrétní aktivity a projekty, termíny jejich realizace, měřitelné indikátory výkonnosti s uvedením počátečního a cílového stavu, jakož i potřebné finanční a další zdroje. Rozvojové plány fakult jsou pak podkladem pro zpracování konkrétních rozvojových plánů kateder a ústavů, jakož i pro zpracovávání jednoročních plánů osobního rozvoje pracovníků kateder a ústavů. Za jejich přípravu a systematickou kontrolu jsou odpovědni vedoucí kateder a ústavů. Tyto individuální plány osobního rozvoje však nejsou zpracovávány pro členy kolegií děkanů a rektora. Je potřebné zdůraznit, že Aktualizace dlouhodobého záměru je na všech fakultách také předmětem diskuse v Akademických senátech fakult (kde mají zastoupení i studenti) a ve vědeckých radách fakult (kde jsou proporcionálně zastoupeni i externí členové). Tím je zajištěno, že se na výsledné podobě aktualizací strategie a strategických cílů aktivně zúčastňují i zástupci zainteresovaných stran. Tyto aktivity je tak možné považovat za dostatečně otevřené a veřejné. Záznamy z těchto jednání lze nalézt na webu VŠF. Příkladem Aktualizace dlouhodobého záměru VŠF pro r. 2013 může být následující informace. Z dlouhodobého hlediska se za nejvýhodnější pro existenci univerzity považuje celkový počet studentů ve všech formách na úrovni cca 9 000. Bylo zjištěno, že v akademickém r. 2012/2013 došlo k poklesu celkového počtu studentů z 9026 v r. 2011/2012 na 8001. Aby se zabránilo dalšímu poklesu počtu studentů, byla provedena analýza příčin na jednotlivých fakultách. Po vyloučení jedné z hlavních příčin – negativního demografického vývoje v ČR (jelikož tuto příčinu škola nedokáže eliminovat) byla děkany fakult přijata konkrétní opatření preventivního charakteru, orientovaná na zvýšené marketingové aktivity směrem ke středním a vyšším odborným školám a na zvýšení propustnosti studentů mezi jednotlivými ročníky studia. I díky tomu jsme byli schopni pro akademický rok 2013/2014 zapsat už opět více než 9 200 studentů.

Koncept trvalé udržitelnosti je také podporován postupným zaváděním doporučení normy ČSN EN ISO 9004:2010 a normy ČSN ISO 26000.

Vhodnost dílčích politik je pak přezkoumávána zejména jednotlivými vlastníky procesů a prostřednictvím interních auditů.

Součástí výše popsaného přezkoumávání v kolegiích děkanů a rektora je také systematické posuzování dosahovaných výsledků, které jsou pro existenci a další rozvoj naší vysoké školy klíčové. Některé

ze sledovaných ukazatelů už byly představeny v rámci popisu kritéria 1, další budou postupně představovány v následujících částech této zprávy. Kompletní přehled dosahovaných klíčových výsledků je však zpracován v rámci popisu kritéria 9 a částečně i kritérií 6 až 8. Tam jsou také představeny některé konkrétní reakce na vývoj určitých ukazatelů. Vedení VŠF i jednotlivých fakult si je však vědomo, že vývoj jednotlivých ukazatelů dosahovaných výsledků je přímo závislý na používaných přístupech a metodách řízení. A i to je důvodem, proč mezi kritické faktory úspěšnosti naší školy je zařazen i ten, který je pojmenován jako „efektivní systém managementu“. Vliv změn v přidělených finančních prostředcích na změny v klíčových výsledcích VŠF zatím nebyl analyzován.

K pochopení scénářů možného budoucího vývoje využívá vedení VŠF a fakult zatím pouze jen analýzu SWOT – viz popis v rámci dílčího kritéria 2b. Tento přístup však negarantuje objektivní a pravděpodobný odhad budoucího rozvoje regionu, České republiky a Evropy. Proto jedním z rozhodnutí, které vyplynulo z přezkoumání strategie a strategických cílů na úrovni rektora v r. 2012, bylo i to, které směřuje k systematickému prognózování a zpracovávání scénářů budoucího vývoje v okolí naší školy. V současnosti jsou ve vedení VŠF diskutovány výhody a nevýhody dvou alternativ řešení tohoto úkolu:

- a) realizace systematického prognózování a zpracovávání scénářů budoucího vývoje v okolí VŠF vlastními pracovníky, pravděpodobně útvarem pro rozvoj rektorátu,
- b) outsourcování těchto činností na zkušenou externí organizaci.

Definitivní rozhodnutí by mělo být učiněno vedením VŠF do konce r. 2013 a předloženo k projednání ve Správní radě VŠF i Akademickém senátu VŠF.

Jak už bylo zmíněno dříve, naše vysoká škola zatím neaplikuje systém managementu rizik na bázi doporučení normy ČSN ISO 31000, nicméně je logické, že při všech rozhodováních vedoucích kateder, ústavů, děkanů a rektora jsou možná rizika zvažována, vesměs však pouze intuitivně.

Všichni pracovníci VŠF si uvědomují, že mohou být prospěšní v mnoha oblastech rozvoje společnosti, minimálně na úrovni regionu, ale i České republiky. Jedinečné stránky našich aktivit, představené v této zprávě v rámci tzv. Profilu školy se snažíme maximálně využívat nejen ke zvyšování vlastního image, ale i k prospěchu okolí školy. Dosvědčují to i některá fakta, prezentovaná už v popisu dílčích kritérií 1b a 1c. Vedení VŠF trvale podporuje všechny aktivity našich pracovníků, v rámci kterých mají možnost své znalosti efektivně využívat ve prospěch společnosti, protože si uvědomuje, že i to je příspěvkem k naplňování mise a vize naší školy. Konkrétní příklady této podpory budou představeny v rámci popisu dílčího kritéria 3c, resp. 5d.

Dílčí kritérium 2d: Strategie a podpůrné politiky jsou sdělovány, implementovány a monitorovány.

Dlouhodobý záměr naší vysoké školy a jeho pravidelné aktualizace samozřejmě uvažují i s inovacemi studijních programů. Je žádoucí sdělit, že do r. 1995 jsme byli svědky doslova překotného zavádění nových studijních programů a oborů, což bylo důsledkem extenzivního rozvoje školy. Od té doby se strategicky orientujeme spíše na zkvalitňování stávajících akreditovaných programů a oborů, než na

jejich další rozšiřování. Problematice inovace studijních programů a oborů je věnován prostor v rámci dílčího kritéria 5a. Jako zdroje zde využíváme zejména prostředků z projektů ESF, FRVŠ a rozvojových projektů na úrovni jednotlivých fakult.

Tzv. hloubkovým přístupem k učení se na naší škole systematicky věnujeme od r. 2010, kdy se VŠF zapojila do projektu OPVK, jehož cílem bylo vyvinout a prosazovat právě zásady hloubkového přístupu k učení. V rámci toho jsme realizovali následující aktivity:

- a) u všech studijních oborů byly příslušnými oborovými radami zformulovány výstupy z učení, které garanti jednotlivých oborů musí respektovat při realizaci vzdělávání ve všech formách studia,
- b) v rámci reakreditací studijních programů a oborů měníme strukturu výuky: snižujeme počet hodin přednášek a navyšujeme počet hodin cvičení, seminářů a výuky v laboratořích a atelierech. Protože však během platnosti akreditace není možné tyto úpravy realizovat, dosáhli jsme těchto změn zatím pouze na dvou fakultách,
- c) zvyšujeme podíl praktické výuky na bázi řešení projektů přímo v průmyslové praxi u těch oborů studia, kde je to možné. Od r. 2010 do současnosti se tato forma výuky rozšířila téměř na trojnásobek výchozí situace v r. 2009,
- d) zvyšujeme tlak na samostudium studentů a jejich práci s odbornou (a zejména zahraniční) literaturou. Získané vědomosti jsou vyučujícími ověřovány formou průběžných testů,
- e) snažíme se snižovat počty studentů prezenčního studia v jednotlivých studijních skupinách. Zatímco v r. 2009 byl průměrný počet studentů v jedné studijní skupině 24, v r. 2012 to bylo 19 studentů. Další redukce je však už přímo závislá na navyšování počtu pedagogů a na zvyšování počtu místností vhodných pro výuku – což však jsou faktory, silně ovlivněné objemem přidělených finančních prostředků.

Protože inovace výuky je trvalou součástí všech aktualizací dlouhodobých záměrů fakult, je jejich realizace pravidelně přezkoumávána kolegií fakult a příslušnými vědeckými radami.

Organizační struktura naší školy (představená v rámci Profilu školy v úvodu této zprávy) prochází v posledních letech jen takovými úpravami, které si vynutila realizace strategických cílů. V souvislosti s popisem dílčího kritéria 1e jsme už zmínili, že:

- v r. 2005 a v r. 2007 došlo ke vzniku dvou nových fakult,
- v r. 2010 bylo vytvořeno Centrum transferu technologií,
- v r. 2012 bylo založeno Centrum celoživotního vzdělávání,
- v r. 2011 byla zřízena na úrovni rektorátu tzv. Grantová agentura VŠF.

Ale můžeme uvést i další příklady vzniku nových organizačních jednotek:

- v r. 2011 byl založen Institut environmentálních technologií jako výukové a vědecko-výzkumné pracoviště Fakulty technologické,
- v r. 2010 začal působit na Fakultě umění Atelier průmyslového dizajnu, kde mají studenti pod vedením pedagogů možnost podílet se na tvorbě návrhů dizajnu mnoha nových výrobků, včetně strojů a zařízení,

- v r. 2010 vznikl jako odpověď na zvyšující se požadavky na kvalitu a bezpečnost informačních systémů Útvar informačních technologií, podléhající rektorovi a garantující centrální servis v oblasti IT pro všechna pracoviště školy.

Naproti tomu dochází i k redukci organizačních jednotek, jejichž činnost se projevila jako škole nepřinášející hodnotu, např.:

- v r. 2010 bylo zrušeno oddělení údržby dopravních prostředků (zejména služebních automobilů) a servis je dnes zabezpečován na základě smluv s autorizovanými servisními středisky,
- od r. 2010 do r. 2012 se podařilo snížit počet pracovníků ve sféře řídicích a podpůrných procesů o 36 % oproti výchozímu stavu v r. 2009. Stalo se tak na základě speciálního rozvojového projektu, řešeného týmem pracovníků školy s cílem nalézt vnitřní rezervy zvyšování výkonnosti. Kromě personálního auditu byl využit i funkčně analytický přístup, který odhalil mnohé duplicity a neefektivní spotřebu zdrojů u mnoha podpůrných a řídicích aktivit na úrovni rektorátu a děkanátů jednotlivých fakult.

Postup transformace strategií, strategických cílů a politik do plánů a úloh jednotlivých organizačních jednotek i jednotlivců a také způsoby a formy jejich interní komunikace byl už popsán v rámci předchozího dílčího kritéria 2c.

Systematické porovnávání výkonnosti s jinými vysokými školami je poměrně složité, protože zaměření jednotlivých fakult je na naší škole velmi rozmanité. Útvar pro rozvoj rektorátu však každoročně přezkoumává na webu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy zveřejnění výročních zpráv o činnosti všech vysokých škol, kde je k dispozici množina informací o ukazatelích, které musí být sledovány na všech vysokých školách. Z tohoto přezkoumání je připravována souhrnná zpráva pro prorektora pro rozvoj a vnější vztahy, který ji předkládá nejbližšímu kolegiu rektora. Pokud je to vhodné a reálné, jsou takto získané informace inspirací i pro nastavování si cílových hodnot námi uplatňovaných indikátorů výkonnosti. Jako příklad můžeme uvést to, že právě zásluhou tohoto porovnání jsme v r. 2011 nastavili nové cílové hodnoty ukazatelů RIV a RUV, které jsou důležité i z pohledu rozdělování finančních prostředků ze strany Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. V působnosti děkanů jednotlivých fakult je pak rozhodnutí o realizaci vhodných benchmarkingových aktivit s cílem definování si vlastních cílů zlepšování.

Zajišťování potřebných finančních zdrojů je v situaci neustále klesajících dotací ze strany Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy jednou z nejdůležitějších úloh jak vedení VŠF, tak i vedení jednotlivých fakult, kateder a ústavů. Příslušní řídicí pracovníci jsou v tomto ohledu soustavně nabádáni k vyšší aktivitě. Zjistili jsme však, že patrně nejúčinnějším stimulem jsou v tomto směru finanční odměny. Proto od r. 2011 jsou pracovníci na této aktivitě také hmotně zainteresováni: ti, kteří prokazatelně zajistí uzavření smluv o financování projektů z jiných zdrojů, než z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, jsou poté odměněni, přičemž výše odměny je dána 1 % ze sjednané částky. Jsme přesvědčeni, že i díky tomuto kroku se v r. 2012 podařilo navýšit celkový objem finančních zdrojů o 13 % oproti situaci v r. 2011. Některá data, týkající se finančních zdrojů budou prezentována v rámci kritéria 9 této zprávy. Můžeme však říci, že naše

vysoká škola a její jednotlivé organizační jednotky zatím nepociťují větší nedostatek finančních zdrojů k zabezpečování plnění strategických cílů.

Jedinou problémovou oblastí je nákup nových technologií pro realizaci procesů vzdělávání a vědy a výzkumu. Díky zákonu o veřejných zakázkách se celý cyklus zaobstarávání technologických zdrojů (ale nejenom jich) kriticky zkomplikoval a nutnost prakticky na všechny podobné nákupy vypisovat výběrová řízení vede i k nevyčerpání původně naplánovaných zdrojů. Více informací o řízení finančních zdrojů bude uvedeno v rámci dílčího kritéria 4b.

Kritérium 3: PRACOVNÍCI

Definice

Excelentní ITV/VŠ si váží svých pracovníků a vytvářejí prostředí umožňující vzájemně prospěšné plnění cílů ITV/VŠ i cílů osobních. Rozvíjejí schopnosti svých pracovníků a podporují spravedlnost a rovnost. Pečují o pracovníky, komunikují s nimi, oceňují je a uznávají je způsobem, který je motivuje, vzbuzuje angažovanost a umožňuje pracovníkům využívat jejich znalosti a dovednosti ve prospěch ITV/VŠ.

Dílčí kritérium 3a: Plánování lidských zdrojů podporuje strategii ITV/VŠ

Jedním ze základních požadavků kladených na terciární vzdělávání je kvalitní, kvalifikované a odborné pedagogické zázemí pro výuku. Proto vedení naší školy vyvíjí maximální úsilí pro udržení tohoto standardu a systematicky plánuje a rozvíjí oblast lidských zdrojů, kterou řadíme mezi kritické faktory úspěšnosti naší strategie (viz popis v rámci kritéria 2a), a to vždy s ohledem na požadavky všech zainteresovaných stran VŠF.

Plány rozvoje lidských zdrojů si ve dvouletých cyklech zpracovávají jednotlivé fakulty samostatně. Zohledňují se přitom:

- budoucí potřeby výuky,
- budoucí potřeby vědy a výzkumu a dalších tvůrčích činností,
- doporučení vnitřní akreditační komise a
- potřeba nahrazovat pracovníky odcházející do důchodu.

Tyto potřeby jsou definovány vedoucími jednotlivých kateder a ústavů a poté jsou jimi sdělovány vedení příslušných fakult. To následně připraví plán rozvoje lidských zdrojů na další dvouleté období. Dílčí aktualizace plánu rozvoje lidských zdrojů se pak odvíjí v ročních cyklech v návaznosti na zahájení akademického roku a případné změny jsou aplikovány bezprostředně na základě výsledků personálního auditu akademických pracovníků a analýzy personálního zabezpečení výuky v daném období.

Do rozvoje personální strategie, politik a plánů v oblasti lidských zdrojů jsou zapojeni všichni pracovníci VŠF. Základní formou tohoto zapojení je účast pracovníků na poradách kateder a ústavů, jakož i jejich účast na setkáních vedení fakult a školy a členy akademické obce. Pracovníky jsou přitom všichni zaměstnanci, kteří jsou akademickými pracovníky - pedagogy, vědecko-výzkumnými, technickými a administrativními pracovníky, včetně všech externích pracovníků, kteří jsou vůči VŠF v určitém pracovním poměru a se kterými v tomto kontextu uzavírá naše univerzita příslušné dohody.

VŠF má systematicky zpracovanou soustavu vnitřních pravidel/předpisů pro oblast lidských zdrojů. V řadě dokumentů (viz níže) je navíc prostor pro další vnitřní specifikaci na úrovni jednotlivých fakult. Do soustavy vnitřních předpisů pro řízení lidských zdrojů např. patří:

- Vnitřní mzdový předpis.
- Řád výběrových řízení pro obsazení míst akademických pracovníků VŠF,
- Pracovní řád.

- Kolektivní smlouva.
- Organizační řád VŠF.
- Směrnice rektora/ děkanů pro hodnocení pracovníků.
- Sociální fond.
- Pracovní dohody.
- Rozvojové plány pracovníků apod.

Vedení naší školy má dále zpracovánu interní směrnici „Systemizace pracovních míst akademických a vědeckých pracovníků“. Prostřednictvím této systemizace jsou pak kvantifikovány strategické cíle a z nich formulovány konkrétní požadavky na výkonnost pracovníků, jejich rozvoj, zaměření výzkumu, zavádění kreativních a inovativních přístupů atp. Od roku 2012 tato směrnice definuje rovněž postupy pro vytváření, obsazování a rušení systemizovaných míst pedagogických a vědeckých pracovníků univerzity a současně stanoví zásady pro hodnocení těchto pracovníků a stanovení vybraných výkonových ukazatelů a cílů, např.:

- počet výukových hodin (přednášky, cvičení, tutoriály, atd.),
- počet vedených vysokoškolských kvalifikačních prací,
- počet vedených doktorandů,
- počet vydaných učebních textů, skript, výukových programů, příruček, atd.,
- počty organizovaných akcí – vědeckých konferencí, výstav, exkurzí, praxí, atd.,
- počty posudků,
- členství v komisích a radách,
- garance předmětů, oborů apod.

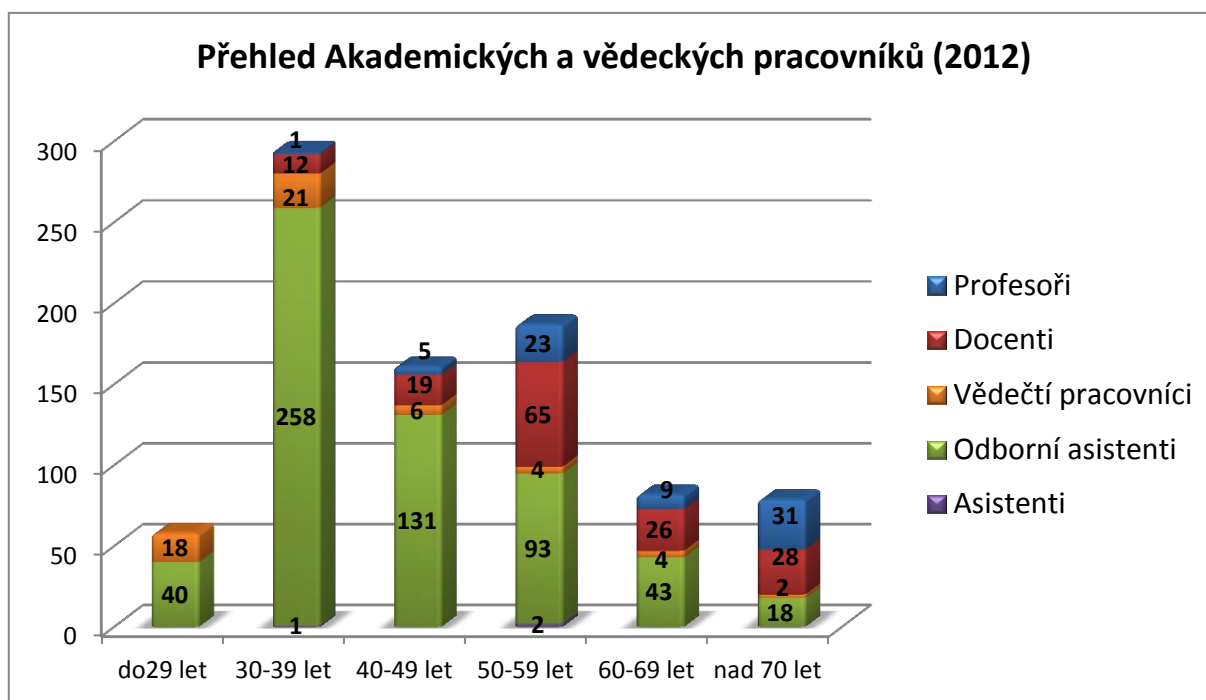
Škola tak prostřednictvím uvedené systemizace nejprve kvantifikuje strategické cíle v oblasti lidských zdrojů a z nich poté formuluje požadavky na pracovníky, řídí jejich nábor, kariérní rozvoj, zaměření výzkumu, mobilitu i případné nástupnictví. Pevnou součástí je rovněž pravidelné přezkoumávání účinnosti rozvoje jejich znalostí a kompetencí.

Naše škola je jednou z významných vzdělávacích institucí v našem kraji, na jejích 5 fakultách a dalších přidružených pracovištích je zaměstnáno 1326 pracovníků, z nich je 860 akademických a vědeckých pracovníků. V r. 2013 pak počet těchto pracovníků klesl. Důvodem je přirozený odchod pracovníků do důchodu a také přechod některých pedagogů na snížené úvazky. Stav pracovníků na naší škole je uveden i v popisu Profilu školy v úvodní části této zprávy. V personální struktuře univerzity (viz obr. 3.1) mírně převažuje zastoupení mužů.

Požadavky na nové pracovníky jsou vedením jednotlivých fakult předávány na personální útvar rektorátu. Tento útvar pak řídí a realizuje vlastní činnosti náboru nových pracovníků a jejich přijímání na VŠF formou výběrových řízení. Pravidla a postupy tohoto řízení vymezuje dokument „Řád výběrových řízení pro obsazení míst akademických pracovníků VŠF“.

Problematika vnímání VŠF pracovníky se odráží nejvíce při setkáních a diskuzích vedených vedoucími pracovníky VŠF, fakult či kateder. Prostředníkem mezi pracovníky – akademickými pracovníky a vedením sehrávají akademické senáty VŠF a jednotlivých fakult. Pracovníci jsou zapojeni do rozhodovacích aktivit

VŠF prostřednictvím nejrůznějších komisí, vytvářených za účelem přípravy materiálu strategického charakteru, dále rovněž prostřednictvím již zmíněných akademických senátů, kde se schvalují strategické změny a záměry univerzity.



Obr. 3.1 Přehled akademických a vědeckých pracovníků (absolutní počty v r. 2012)

Spokojenost pracovníků VŠF, vzhledem ke konkrétně vymezeným oblastem a stanoveným parametrům (v rámci přijaté metodiky) ověřujeme až v posledních třech letech (výsledky budou prezentovány v rámci popisu kritéria 7a) prostřednictvím dotazníků. Spokojenost pracovníků VŠF, vzhledem ke konkrétně vymezeným oblastem a stanoveným parametrům (v rámci přijaté metodiky) ověřujeme až v posledních třech letech (výsledky budou prezentovány v rámci popisu kritéria 7a) prostřednictvím dotazníků. Dotazníky jsou 1x ročně umísťovány na web VŠF a všichni pracovníci tak mají možnost vyjádřit míru svého vnímání u následujících devíti znaků spokojenosti:

- úroveň vztahů na pracovišti,
- úroveň pracovního prostředí, včetně vybavení,
- úroveň bezpečnosti práce,
- úroveň vnitřní komunikace mezi vedením školy a pracovníky,
- úroveň vnitřní komunikace mezi vedením fakult a pracovníky,
- rozsah zaměstnaneckých výhod a benefitů,
- podmínky kariérního růstu,
- podmínky odměňování,
- úroveň delegování pravomocí.

Procento zapojených pracovníků do tohoto průzkumu však zatím není vysoké: činí v průměru 23,2 %. Vedení VŠF se zatím nezajímalo o příčiny tohoto neuspokojivého rozsahu měření spokojenosti pracovníků. Výsledky, které budou prezentovány v tab. 7.1 (viz popis kritéria 7a) ukazují jen celkovou míru spokojenosti pracovníků VŠF. Míra spokojenosti s jednotlivými znaky není zatím sledována.

Dílčí kritérium 3b: Na ITV/VŠ jsou rozvíjeny znalosti a kompetence pracovníků

Plně v souladu s potřebou naplňovat dosahování přijaté mise, vize a strategických cílů, si naše škola pravidelně identifikuje požadavky na znalosti a kompetence svých pracovníků. Tyto činnosti jsou plně v pravomoci vedoucích kateder a ústavů a vyúsťují ve zpracování ročních plánů osobního rozvoje pro všechny členy kateder a ústavů na všech fakultách VŠF. V těchto plánech jsou vždy stanoveny i úkoly v oblasti rozvoje znalostí pracovníků. Míra naplnění těchto plánů je příslušnými vedoucími pracovišť prověřována na konci kalendářního roku. Tyto plány, jakož i výsledky jejich prověřování jsou dostupné u příslušných vedoucích kateder a ústavů.

Plány osobního rozvoje také zahrnují:

- vzdělávání vědeckých i akademických pracovníků ve vazbě na dosahování excelentních výsledků,
- implementaci systému dalšího vzdělávání pracovníků ve vazbě na zajišťování kvality ve všech činnostech,
- přípravu akademických pracovníků na využívání progresivních forem výuky,
- realizaci programu CŽV pro akademické i neakademické pracovníky,
- aktivity ke zvýšení mobility akademických pracovníků jako součást jejich kvalifikačního rozvoje.

Např. v rámci CŽV naše škola nabízí pravidelně celou řadu vzdělávacích příležitostí v oblasti měkkých dovedností, dovedností v oblasti informačních technologií, ekonomiky, práva a řadu dalších. Všechny s tím související informace je možné průběžně nalézt v informačním systému naší školy. Většina rozvojových aktivit je však postavena na samostudiu a konkrétní iniciativě každého pracovníka.

Kariérní rámec je pro akademické a vědecké pracovníky dán vysokoškolským zákonem, tento pak, včetně příslušných vyhlášek, určuje akademické tituly, vědecko-pedagogické tituly, případně další vědecké hodnosti. Konkrétní postupy jsou tedy definovány uvedeným zákonem a dále upravovány vnitřními dokumenty (např. Habilitační a jmenovací řízení na VŠF a Studijní řád pro doktorská studia na VŠF), jež jsou volně k dispozici na webu VŠF. Jak škola, tak její jednotlivé fakulty sledují kariérní postup pracovníků, a to již na úrovni doktorského studia, dále pak i v oblasti získávání akademických a vědeckých hodností. Vedle řízeného systému kariérového růstu akademických a vědeckých pracovníků existuje i neformální osobní kariérový růst, zaměřený na získávání specifických osobních znalostí a dovedností (jazykové vzdělávání, dovednosti projektového manažera, účasti na stážích, kurzech, konferencích, projektech atp.). Kariérní plánování však není na většině fakult naší školy dosud součástí systému managementu a zejména u neakademických pracovníků probíhá víceméně intuitivně. Vzdělávání neakademických pracovníků je vázáno

především na potřeby doplňování znalostí vyplývajících povětšinou z legislativních změn, které ovlivňují jednotlivé činnosti univerzity.

Od r. 2012 naše škola realizuje rozvojový projekt, zaměřený na systematické zvyšování úrovně pedagogických a řídicích činností pracovníků univerzity. Projekt si klade za cíl vytvořit dlouhodobý systém odborného vzdělávání v oblastech zvýšení odborných a jazykových kompetencí, gramotnosti v oblasti informačních a komunikačních technologií a rozvoj manažerských dovedností v oblasti řízení VŠ. Součástí projektu je rovněž vytvoření předpokladů pro jejich další osobní rozvoj. Součástí projektu je rovněž podpora mladých, talentovaných pracovníků (prostřednictvím stáží, zahraničních pobytů, zprostředkování možnosti publikování, atd.). Celkem programy vzdělávání v rámci tohoto projektu prošlo už 136 pracovníků VŠF.

Vedení VŠF si rovněž uvědomuje význam transferu a sdílení znalostí od starších zaměstnanců k zaměstnancům mladším. I vzhledem k relativně nepříznivé věkové struktuře akademických a vědeckých pracovníků (viz údaje v tab. 3.1) je snahou vedení kateder soustředit kolem stávajících profesorů a docentů mladé odborné asistenty s potenciálem nástupnictví. Na řadě kateder jejich vedení organizuje pravidelně katedrální semináře, které mají za cíl právě uvedený transfer a sdílení znalostí. Nejlepší zkušenosti s transferem znalostí od starších k mladším pracovníkům mají na Fakultě technologické a Fakultě sociálních a zdravotních studií, kde mají podobné semináře už několikaletou a osvědčenou tradici.

Vedení VŠF podporuje v maximální možné míře všechny tyto postupy ke zvyšování kompetencí pracovníků a uvolňuje pro tyto aktivity adekvátní finanční zdroje, které získává zejména prostřednictvím realizace grantových projektů. Příslušné zdroje jsou rovněž uvolňovány na podporu talentovaných studentů formou stipendií.

Oblastí, kde má naše škola dostatek příležitostí ke zlepšování, je práce s talentovanými mladými pracovníky. Jak už bylo uvedeno v rámci popisu dílčího kritéria 1d, jsou z prostředků Grantové agentury VŠF poskytovány finance na podporu tvůrčí a publikační činnosti mladých, talentovaných pracovníků. Některé další informace o těchto aktivitách budou prezentovány také v rámci popisu kritérií 5b a 5c této zprávy. Celkově je však nutné konstatovat, že hlavní překážkou toho, aby škola uplatňovala skutečně efektivní a účinný systém práce s talentovanými pracovníky je jednak nezáměr mladých absolventů zůstat i po ukončení doktorských studií na škole a také platné předpisy pro jejich odměňování: jen málo z nich dokáže odolat finančně mnohem atraktivnějším nabídkám zejména ze soukromé sféry.

Dílčí kritérium 3c: Pracovníci jsou v rámci ITV/VŠ zapojováni a zmocňováni

Naše vysoká škola má zavedenu a v praxi uplatňuje politiku pro motivaci a podporu svých pracovníků. Rovněž zabezpečuje, aby všichni její pracovníci byli prostřednictvím informačního systému školy seznámeni s misí, vizí a strategickými cíli VŠF. Děje se tak v rámci porad vedení, kolegia rektora, kolegia děkanů, na zasedáních AS nebo formou výjezdních zasedání, slavnostních shromáždění pracovníků univerzity při nejrůznějších příležitostech apod. Podpora aktivního zapojování pracovníků do zlepšování a inovací jejich procesů má rozmanitý charakter.

Naše škola zapojuje své pracovníky do neustálého přezkoumávání, zlepšování a optimalizace efektivnosti všech procesů a činností, na kterých se podílejí. Návrhy procesů jsou předkládány či připomínkovány vedením kateder, fakult a školy. Po příslušné diskuzi jsou předkládány ke schválení akademickým senátům a vědeckým radám jednotlivých fakult. Vedení VŠF systematicky podporuje všechna diskusní fóra pro získávání nápadů a podnětů od svých pracovníků, či ke konkrétním tématům, jež mohou vést ke zlepšování a pozitivním změnám v kterékoliv oblasti její působnosti (detailně viz kritérium 1 e).

O některých jiných formách této motivace jsme se zmínili už dříve:

- panely zlepšování (viz popis kritéria 1d),
- Páteční káva (kritérium 1d),
- workshopy jak dosahovat excelenci (kritérium 1d),
- plány osobního rozvoje pracovníků (kritérium 2c).

Další, týkající se zejména makroprocesů vzdělávání, vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti i spolupráce s praxí budou popsány v rámci kritéria 5.

Vedení naší školy si však současně uvědomuje, že vhodnost, účinnost a rozsah motivace, zapojování a zmocňování svých pracovníků posuzuje zatím převážně sporadicky, bez jakéhokoliv systémového přístupu.

Následujícím plánovaným krokem proto bude postupné systematické zapojení pracovníků do přezkoumávání, zlepšování a optimalizace činností a procesů, v souladu s požadavky všech zainteresovaných stran. Vysokou pozornost naše škola proto už nyní věnuje dlouhodobému vytváření kultury a prostředí, kde znalosti, dovednosti, talent a tvořivost pracovníků jsou rozvíjeny a oceňovány např. v rámci každoročně pořádaných soutěží (o nejlepšího studenta, doktoranda, vědce, sportovce, atp.) jak v rámci VŠF, tak mimo ni.

VŠF pravidelně pořádá vědecké konference, často s účastí zahraničních odborníků, své pracovníky (doktorandy) vysílá na tuzemské i zahraniční konference, či je zapojuje do projektů realizovaných partnerskými organizacemi (VŠ). Konkrétní údaje o těchto aktivitách budou prezentovány v rámci popisu dílčího kritéria 5c.

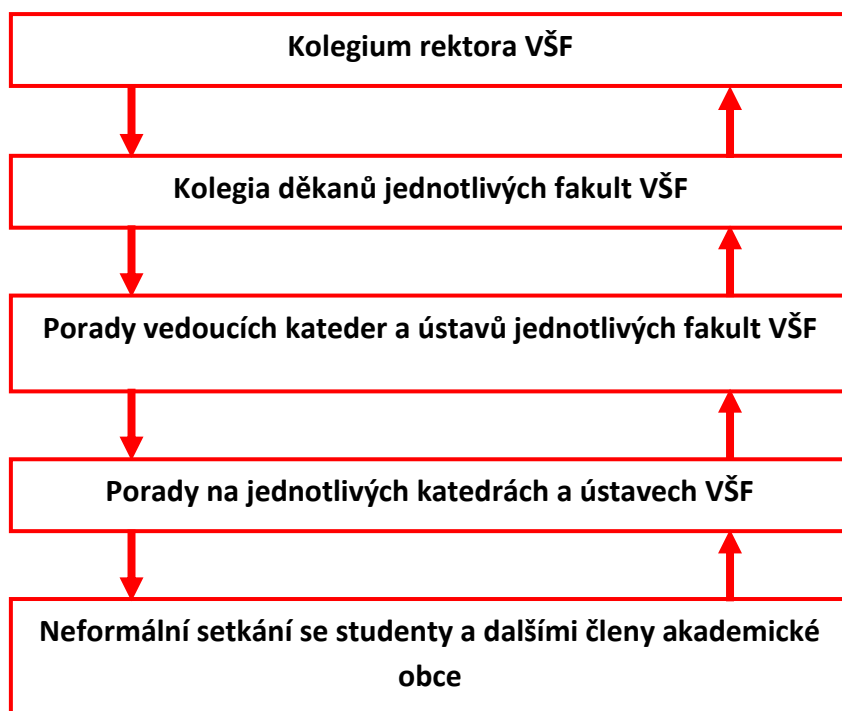
Jak už bylo uvedeno dříve, pracovníci VŠF si jsou vědomi své společenské odpovědnosti vůči regionu i celé České republice. Pro naplňování této odpovědnosti vedení VŠF dlouhodobě podporuje účast pracovníků na nejrůznějších charitativních programech a programech, přispívajících k celkovému rozvoji společnosti. Např. V r. 2011 se 56 pracovníků zúčastnilo poprvé programu „Kola pro Afriku“, v r. 2012 to bylo už 86 a v r. 2013 pak 94 pracovníků, kteří se tohoto programu zúčastnili. 14 studentů a pedagogů Fakulty umění působí v regionálních nemocnicích jako tzv. zdravotní klauni. Na pomoc po povodních v r. 2013 bylo mezi pracovníky naší školy vybráno více než 67 tis. Kč a tento příspěvek byl předán přímo starostovi jedné z postižených obcí v Středočeském kraji. Velmi rozšířené je i dárcovství krve, min. 1x ročně daruje krev každý druhý pracovník VŠF. 37 z nich je dokonce držitelem Jánského plakety. Další výsledky v oblasti příspěvků naší školy k rozvoji společnosti budou uvedeny v rámci popisu kritéria 8.

Dílčí kritérium 3d: Pracovníci spolu v rámci ITV/VŠ efektivně komunikují

Vyhodnocování potřeb a očekávání pracovníků naší školy v oblasti vzájemné efektivní komunikace není vedením dosud systematicky sledováno. Přesto je VŠF v posledním období vedena maximální snahou rozvíjet politiku, strategii i cíle v oblasti interní komunikace tak, aby reagovala i na tyto potřeby a bylo garantováno, že pracovníci chápou tuto významnou oblast vzájemného přenosu informací a jsou schopni prokázat svůj přínos trvalému úspěchu naší školy. Základní přístup k interní komunikaci je zřejmý z obr. 3.2.

Obrázek 3.2 dokumentuje skutečnost, že přenos informací od vedení školy směrem k pracovníkům je zajištěn:

- cestou pravidelných porad vedení školy na úrovni kolegia rektora,
- prostřednictvím kolegií děkanů,
- pravidelnými poradami vedení fakult s vedoucími kateder a ústavů,
- na to navazujícími poradami na jednotlivých katedrách a ústavech a
- pravidelnými setkáními vedení fakult a školy se všemi členy akademické obce.



Obr. 3.2 Základní přístup k interní komunikaci na VŠF

Tímto způsobem se dostávají informace jak o strategických záměrech, tak i operativních změnách od vedení školy až k jednotlivým pracovníkům. Od nich zpětnou vazbou jsou získávány názory a náměty, týkající se dalších možných zlepšení. Ze všech těchto jednání jsou vedeny záznamy (jsou přístupné u příslušných vedoucích pracovníků), kde jsou také uvedeny informace o vyhodnocených výstupech a následně i přijatých závěrech. Zatímco formálně plánované porady kolegií apod. jsou realizovány v předem plánovaných intervalech (kolegia rektora a děkanů každé dva týdny, porady s vedoucími kateder a ústavů

1x měsíčně), neformální setkávání vedení školy a fakult se studenty a dalšími členy akademické obce se uskutečňuje obvykle 2x ročně na úrovni jednotlivých fakult a 1x ročně na úrovni celé VŠF. Setkání s akademickou obcí jsou také přímo přenášena vnitřním televizním vysíláním a záznamy je možné po přihlášení kdykoliv shlédnout i po jejich skončení. Dosavadní přezkoumání tohoto přístupu prokázala vždy jeho vhodnost a účinnost a průzkumy mezi pracovníky (jejich postup byl popsán v rámci kritéria 3a) trvale dokazují jejich velmi pozitivní vnímání.

Pro účely ještě vyšší míry informovanosti o všech aktivitách, rozhodnutích a významných událostech vydává vedení školy pravidelně:

- vysokoškolský časopis,
- informační bulletiny jednotlivých fakult,
- ročenky jednotlivých fakult,
- brožury, letáky a další propagační materiály,
- včetně pravidelného umísťování aktuálních zpráv na webu VŠF.

Všechny tyto propagační podpůrné materiály vydává s cílem podpořit rozvoj politiky, strategie a plánu sdílení informací, znalostí a nejlepší praxe na všech úrovních univerzity. Veškeré tyto dokumenty jsou kromě tištěné verze veřejně přístupné na internetových stránkách školy.

Pro sdílení dobré a nejlepší praxe je od r. 2010 v našem informačním systému zřízena speciální sekce „Sdílení dobré a nejlepší praxe“, ve které je už v současnosti zaznamenáno více než 120 inspirativních přístupů a postupů k vykonávání různých činností. Vedení školy však zatím systematicky nesleduje, kolik z těchto praktik už bylo převedeno do konkrétních zlepšení v rámci VŠF.

Dílčí kritérium 3e: Pracovníci jsou na ITV/VŠ uznáváni, odměňováni a je o ně pečováno

Naše škola se snaží podporovat motivaci svých pracovníků jak příslušnými odměnami za práci/ platové ohodnocení, tak rovněž nefinančními motivátory, benefity a dalšími podmínkami plně v souladu s přijatou strategií a příslušnými politikami. Odměňování je přitom propojeno s výkonností pracovníků prostřednictvím mzdového předpisu a dalších příslušných směrnic rektora o úvazcích pracovníků. Reálná výkonnost je pravidelně sledována dle nastavených odborných kritérií a na jejím základě je mzdový předpis pravidelně aktualizován, včetně příslušné bonifikace na úrovni kateder, fakult, přidružených pracovišť i na úrovni celé univerzity.

Základní přístup k finanční motivaci je založen na tzv. osobním ohodnocení. Výši zdrojů na toto ohodnocení určují katedrám a ústavům děkani jednotlivých fakult v závislosti na vývoji ukazatelů výkonnosti pracovišť, mezi které řadíme např.:

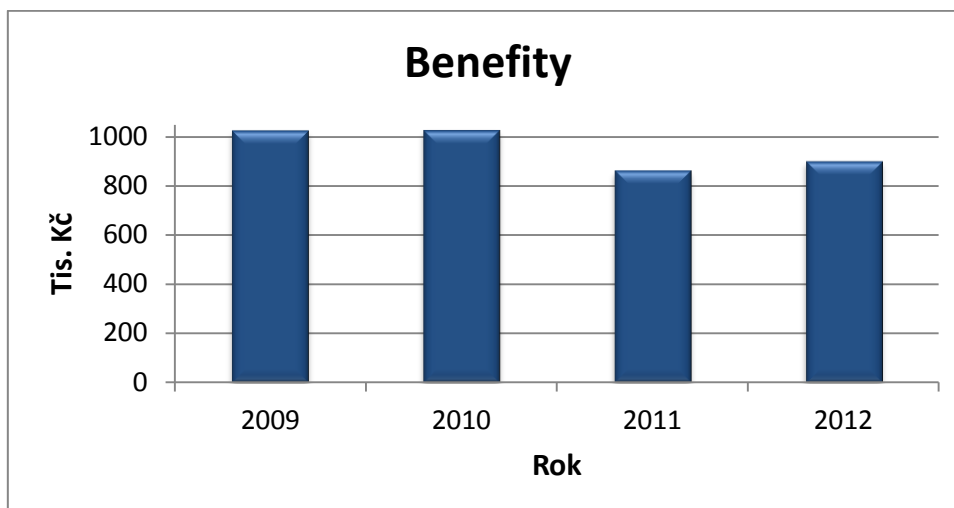
- studentokredity,
- přepočtenou výši pedagogických výkonů na jednoho pracovníka s plným úvazkem,
- výsledky publikační činnosti dle RIV a RUV,
- výsledky spolupráce s praxí,

- výsledky v oblasti zlepšování a inovací produktů a procesů apod.

Vedení kateder a ústavů pak mají pravomoc výši osobního ohodnocení rozdělit podle reálné výkonnosti mezi jednotlivé pracovníky. Přehled o výši finančních prostředků na motivaci pracovníků bude uveden v rámci popisu kritéria 7b.

Soustředění na odborná kritéria je sice významné, ale stejně tak důležité je posuzování postojů k plnění dalších úkolů. Diskuze o těchto složkách odměňování je však na naší škole dosud převážně intuitivní a nahodilá a není podpořena konkrétními či fixními požadavky. Mzda pracovníka se tak skládá z tarifní mzdy, osobního ohodnocení, u některých pracovníků pak i z příplatků za vedení (kateder, institutu, inkubátoru, projektu atp.). Tarifní mzdy jsou přitom nastaveny zvlášť pro akademické, vědecko-výzkumné pracovníky a pro ostatní zaměstnance. Jejich případná změna probíhá v návaznosti na změnu druhu vykonávané práce a plnění kvalifikačních požadavků na požadovanou pozici či funkci. Co se týče vývoje celkových platů a mezd pracovníků VŠF, ty jsou adekvátně upravovány dle výkonu pracovníků a vzhledem ke zvyšujícímu se počtu pracovníků souvisejícím s trvale stoupajícím počtem studentů, narůstá i celková suma osobních nákladů v meziročním srovnání. Podmínky poskytování mezd a odměn pracovníkům VŠF stanovuje vnitřní mzdový předpis, který zahrnuje mzdové tarify, charakteristiky mzdových tříd, kvalifikační požadavky a předpoklady a konečně i způsob zařazování do mzdových tříd. Na VŠF se u všech kategorií pracovníků uplatňuje systém měsíčních mzdových tarifů při stanovené týdenní pracovní době 40 hodin. Pro zařazení akademických pracovníků se používají čtyři mzdové třídy, pro zařazení vědeckých a výzkumných pracovníků tři mzdové třídy a pro všechny ostatní zaměstnance dvanáct mzdových tříd. Ostatní zaměstnanci se v rámci mzdové třídy zařadí do mzdového stupně, v závislosti na délce praxe započtené zaměstnavatelem. Mimo výše uvedený rámec lze sjednat individuální smluvní mzdu, která je nejčastěji sjednávána s vynikajícími odborníky z praxe, se zahraničními odborníky působícími na pracovištích VŠF, případně v dalších odůvodněných případech. Informace o celkovém objemu vynaložených mzdových prostředků na VŠF v daném kalendářním roce jsou součástí Zprávy o hospodaření, která je zpřístupněna všem pracovníkům na portálu VŠF. Vývoj v oblasti mzdových prostředků bude prezentován v rámci dílčího kritéria 7b, v tabulce 7.5.

Nefinanční motivace není upravena žádným samostatným interním předpisem, i když vybraným benefitům (stravenky, příspěvky na rekreaci, příspěvky na sportovní aktivity, připojištění apod.) se na centrální úrovni částečně věnuje Kolektivní smlouva, přičemž podmínky čerpání si upravují jednotlivé fakulty samostatně. Celkovou výši benefitů, poskytovaných našim pracovníkům prezentuje obrázek 3.3.



Obr. 3.3 Celková výše benefitů poskytnutých pracovníkům VŠF

Pokles v letech 2011 a 2012 byl způsoben celkově nižšími zdroji financování VŠF. V roce 2012 byla realizována analýza (formou dialogu s akademickými pracovníky), ze které vyplynulo, že mezi největší motivátory možno zařadit:

- prestiž akademické nebo vědecké práce,
- kontakt se studenty,
- kontakt se zahraničními odborníky/ pedagogy,
- možnost zahraničních stáží,
- kolektiv na pracovišti,
- kariérní růst,
- image a prestiž VŠF.

Trvalým rozvojem a optimalizací pracovního prostředí se vedení naší školy snaží vytvořit všem pracovníkům podmínky podávat maximální výkony. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je upravena ve vnitřních předpisech školy. Klíčovými aktivitami jsou v tomto kontextu školení nastupujících pracovníků, pravidelná školení stávajících pracovníků, aktualizace příslušných směrnic BOZP.

Velmi příznivý je vývoj v oblasti počtu pracovních úrazů. Je to způsobeno tím, že vedení jednotlivých fakult vytvořilo systémové předpoklady k ochraně zdraví a bezpečnosti práce, zejména v našich laboratořích. V r. 2007 byly na všech fakultách zřízeny pozice, které se této problematice trvale věnují. Dodržování všech bezpečnostních předpisů je pravidelně prověřováno speciálně vytvořenými skupinami min. jedenkrát ročně, ve vybraných laboratořích s výskytem největších bezpečnostních rizik pak jednou za tři měsíce. Kromě toho vedení školy formulovalo v r. 2010 speciální politiku v oblasti bezpečnosti práce, která je každoročně doplňována aktualizací konkrétních cílů. Jsme přesvědčeni, že i díky těmto opatřením došlo k významnému poklesu počtu pracovních úrazů: zatímco v r. 2009 bylo zaznamenáno celkem 39 pracovních úrazů (zejména v laboratořích Fakulty technologické), v r. 2012 to už bylo pouze 13 úrazů (z toho na FT 6).

Průzkumem mezi našimi pracovníky jsme zjistili, že v r. 2012 mělo 96 % z nich doma počítač nebo tablet, umožňující také on-line připojení. Rozhodnutím rektora už z r. 2011 bylo nařízeno všem řídícím pracovníkům VŠF, aby o sobotách, nedělích a státních svátcích telefonicky kontaktovali své podřízené jen v nejnutnějších případech, které jsou taxativně uvedeny ve zmíněném rozhodnutí rektora (např. při poruchách energetických rozvodů apod.). Tím má být zvýšena kvalita osobního života pracovníků naší školy. Na druhé straně je však potřebné zdůraznit, že samotný charakter práce akademických pracovníků vede k tomu, že je mnohdy možná a efektivní i práce doma, resp. že se dny volna využívají jednotlivými pracovníky k tvořivým aktivitám, podporujícím plnění jejich pracovních úkolů. Vždy jde však o iniciativu samotných pracovníků a ne o práci na příkaz nadřízeného. Jedinou výjimkou jsou v tomto směru konzultace v rámci procesů vzdělávání u kombinované formy studia, kdy vzhledem k pracovnímu vytížení studentů jsou tyto konzultace realizovány i o sobotách.

Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Definice

Excelentní ITV/VŠ plánují a řídí externí partnerské vztahy i vztahy s dodavateli a rovněž interní zdroje s cílem podpořit strategii, politiky a efektivní fungování procesů. Zároveň zajišťují efektivní řízení environmentálních a společenských dopadů.

Dílčí kritérium 4a: Partneři a dodavatelé jsou řízeni s ohledem na trvale udržitelný úspěch.

VŠF si je vědoma nezastupitelné role našich partnerů a dodavatelů při naplňování strategie, politiky a dosažení efektivního fungování našich procesů. Proto se VŠF snaží řídit své partnery a dodavatele s ohledem na požadavky všech zainteresovaných stran a na trvale udržitelný úspěch. V souladu a pro podporu tohoto tvrzení jsou v Dlouhodobém záměru VŠF pro roky 2011 – 2015, který je k dispozici na webu naší školy, definovány strategické cíle v oblasti externího partnerství. Zde jsou také formulovány nezbytné kroky pro dosažení excelence v této oblasti, včetně jednoznačného definování strategických partnerů a strategických aliancí, o něž má naše škola zájem.

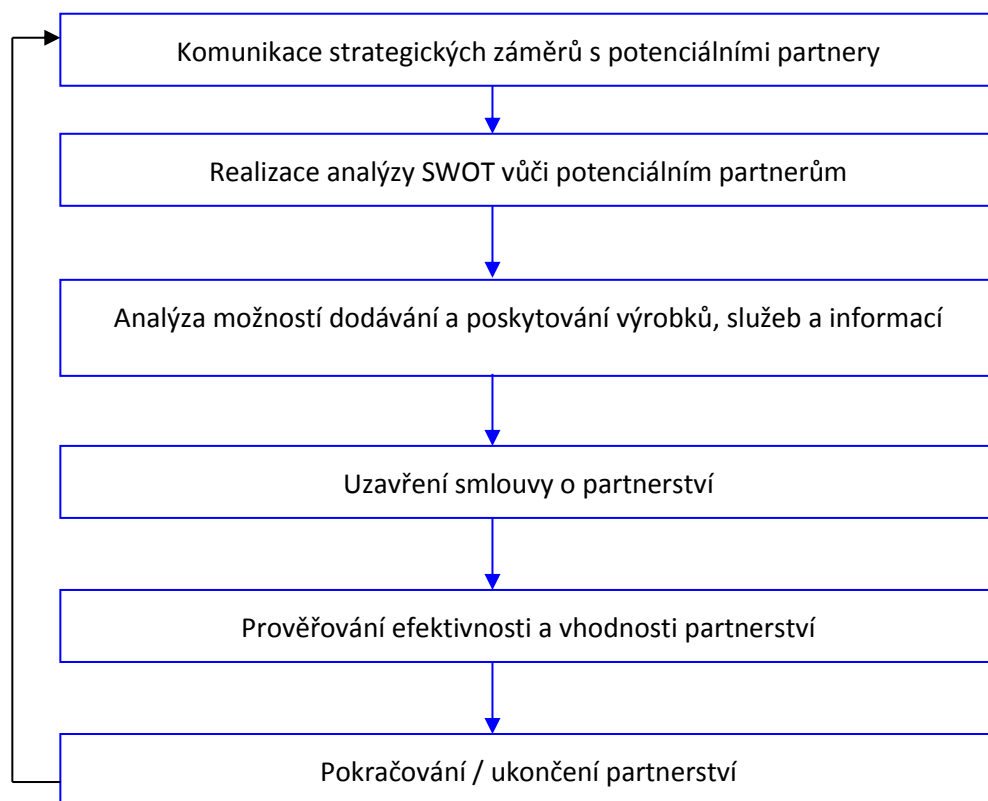
V návaznosti na procesní řízení v rámci systému managementu kvality VŠF a na definované makroprocesy je externí partnerství účelně členěno do pěti základních rolí školy:

- externí partnerství pro vzdělávání;
- externí partnerství pro vědu, výzkum a další tvůrčí činnost;
- externí partnerství pro internacionalizaci;
- externí partnerství pro spolupráci s praxí;
- externí partnerství pro podpůrné procesy.

V rámci řídicí struktury VŠF odpovídají za rozvoj partnerských vztahů ve výše zmíněných základních rolích externího partnerství naší školy příslušní prorekteři, přičemž hlavní zodpovědnost za rozvoj partnerských vztahů VŠF nese prorektor pro rozvoj a vnější vztahy – zejména pak za externí partnerství pro internacionalizaci a spolupráci s praxí. V rámci jednotlivých rolí je pak spoluzodpovědnost stanovena následovně: prorektor pro studijní a pedagogickou činnost za externí partnerství pro vzdělávání, prorektor pro výzkum a vývoj za externí partnerství pro vědu, výzkum a další tvůrčí činnost a kvestor za externí partnerství pro podpůrné procesy.

Zatímco do r. 2009 probíhala volba partnerů VŠF v podstatě v neřízeném režimu (což přinášelo mnohá nedorozumění), od r. 2009 jsme aktivity vyhledávání a řízení partnerů harmonizovali formou speciálního dokumentovaného postupu „Spolupráce s partnery VŠF“, jež je součástí řízené dokumentace a je volně přístupný na webu naší školy. Ve všech základních rolích je dodržován postup vyhledávání a posouzení partnerů v souladu s následujícím schématem na obr. 4.1. Nejprve s potenciálními partnery komunikujeme strategické záměry, včetně mise, vize atd. Příslušný prorektor pak ve vztahu ke každému z potenciálních partnerů provede analýzu SWOT, aby byly odhaleny možné hrozby a slabiny partnerství, ale také

identifikovány přednosti a příležitosti. Následně jsou analyzovány možnosti dodávání pro nás potřebných výrobků, služeb a informací. Po oficiálním uzavření smlouvy o partnerství pak v pravidelných cyklech prověřujeme efektivnost a vhodnost partnerství, což umožňuje v partnerství pokračovat, resp. jej ukončit. Uplatnění strategie win-win je v těchto ohledech naprostou samozřejmostí. Tento postup se nám velmi osvědčuje, a proto jej považujeme za stále aktuální a vhodný.



Obr. 4.1 Základní kroky při vyhledávání a řízení vztahů s partnery

Pro podporu efektivní komunikace s externími partnery je na VŠF uplatňována směrnice – „Pravidla externí komunikace“, která kromě podrobné specifikace pravomocí a odpovědností specifikuje i přesná pravidla pro navázání a řízení kontaktu s externími partnery, včetně tzv. Kodexu externího partnerství. Tento kodex se zaměřuje zejména na podporu vzájemné důvěry, úcty a otevřenosti pracovníků VŠF při jednání se zástupci externích partnerů.

Aktuálnost a vhodnost všech těchto dokumentů je pravidelně přezkoumávána v rámci interních auditů systému managementu kvality. Zatím nebyla zjištěna potřeba tyto dokumenty měnit.

Pro všechny externí partnery, jako jednu ze zainteresovaných stran, jsou pravidelně pořádány tzv. kulaté stoly, které se pořádají od roku 2010. Jako výraz vděčnosti a pro rozvoj dlouhodobě prospěšných vztahů naše škola každoročně oceňuje vybrané zástupce zainteresovaných stran (včetně partnerských externích organizací) tzv. Medailí partnerství. Kritéria výběru kandidátů a způsob jejich posuzování je popsán v dokumentu „Zásady udělování Medailí partnerství na VŠF“. Přehled oceněných touto medailí od r.

2004 je na webu VŠF. Další formou oceňování zásluh je udělování titulu Doctor honoris causa na návrh vědecké rady školy (viz dílčí kritérium 1c).

Pro oblast externího partnerství pro vzdělávání jsou partnery VŠF zejména další vysoké školy obdobného zaměření, střední a základní školy.

VŠF např. dlouhodobě spolupracuje s VŠB-TU Ostrava v oblasti přímé výuky uplatňováním společných studijních programů a na rozvoji v oblasti tvorby a uskutečňování nových studijních programů na Fakultě technologické, resp. na Fakultě managementu a ekonomiky, které kombinují jedinečné zaměření obou vysokých škol tak, aby zvyšovaly možnosti uplatnění absolventů na trhu a samozřejmě reagovaly na specifické potřeby trhu práce. Právě na základě úspěšné spolupráce s VŠB-TU se naše vysoká škola snaží rozvíjet další projekty spolupráce s ostatními vysokými školami s přesahem mimo náš region. V současné době je navázána spolupráce zejména s Ostravskou univerzitou, ZČU v Plzni a UJEP v Ústí n. Labem. S ohledem na maximální snahu VŠF o internacionalizaci je navázána spolupráce s obdobnými zahraničními universitami, např. s Žilinskou univerzitou v Žilině (Slovensko), s Silesian University of Technology, Gliwice (Polsko) a s School of Economics, Politics & Law, Wu-chan (Čína). V současné době má VŠF uzavřeny smlouvy o spolupráci pro oblast vzdělávání s 11 vysokými školami v ČR a 4 v zahraničí. Naplňování těchto smluv je pravidelně monitorováno a vyhodnocováno na kolegiích rektora a jednotlivých fakult, jak již bylo dříve zmíněno v dílčím kritériu 1c.

Jinou formou spolupráce s dalšími vysokými školami je přímé zapojení pedagogů do výuky ve vybraných oborech a předmětech na VŠF.

Partnerství se středními a základními školami je rozvíjeno kontakty s výchovnými poradci, osobními návštěvami na školách, pořádáním Dnů otevřených dveří, pořádáním akcí pro studenty středních škol a žáky základních škol (odborné soutěže, Dny vědy a techniky, atd.). Účelem těchto akcí je na jedné straně snaha o zvýšení zájmu studentů středních škol a žáků základních škol o studium na naší vysoké škole a rozšíření povědomí o specifikách oborů vyučovaných na VŠF, na straně druhé snaha o sdílení znalostí a sdělování požadavků kladených na budoucí možné studenty naší univerzity. VŠF si nedělá oficiální statistiku počtu studentů, kteří se těchto akcí zúčastňují, jde ale každoročně o stovky potenciálních uchazečů o studium z celé České republiky i Slovenska.

Na VŠF monitorujeme a pravidelně vyhodnocujeme ukazatele výkonnosti středních škol, ze kterých na VŠF přichází většina zájemců o studium. Na jednotlivých fakultách se dle směrnice „Metodika hodnocení ukazatelů výkonnosti středních škol“ vyhodnocují vybrané ukazatele, např.:

- celkový studijní průměr,
- výsledky závěrečných zkoušek,
- dosažené výsledky na odborných soutěžích pro žáky středních škol, apod.

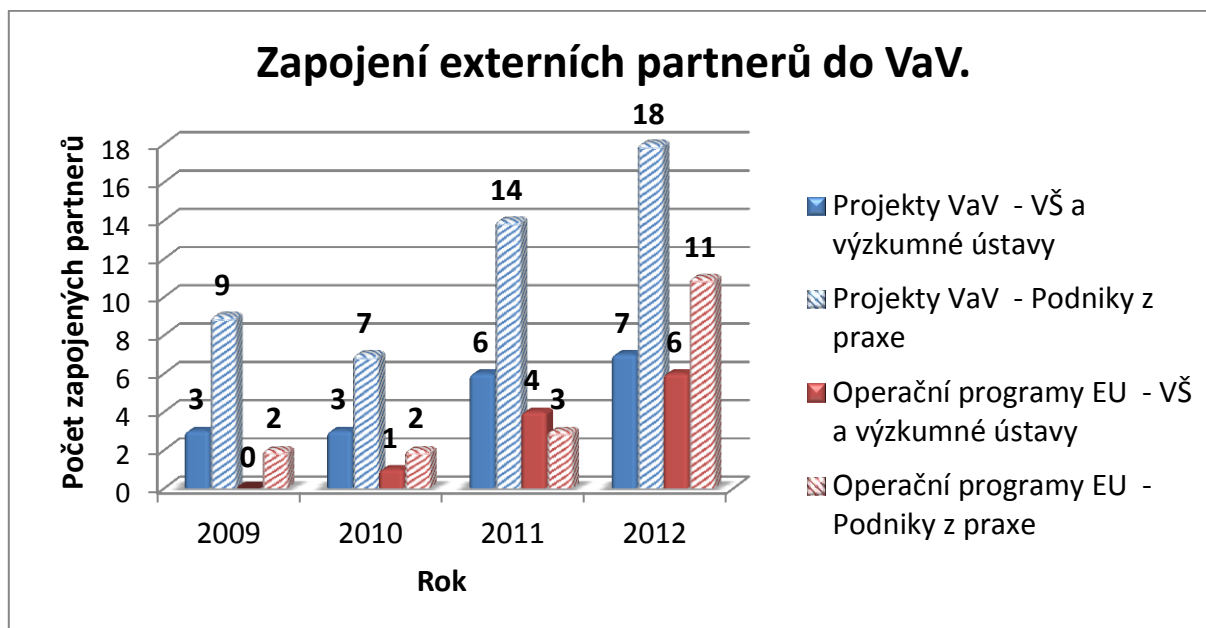
Primární data v principu umožňují srovnat výsledky na výstupu (počet úspěšných a neúspěšných studentů) s výsledky přijímacích řízení, případně škol, ze kterých studenti přišli.

Další skupinou externích partnerů jsou zástupci jednotlivých organizací z praxe (aplikační sféry). Ti jsou zapojováni do spolupráce s VŠF na různých úrovních. Počínaje zastoupením ve správní radě VŠF a spolupráci v rámci vzdělávání konče. Pro oblast vzdělávání je důležité zastoupení zástupců z praxe v komisích státních závěrečných zkoušek při ověřování vědomostí a dovedností studentů. Dle závazných dokumentů VŠF (studijní řády jednotlivých forem studia) je vyžadováno, aby v každé komisi pracovali minimálně tři zástupci z praxe. V rámci závěrečného zhodnocení, které se provádí po ukončení každé státní závěrečné zkoušky a v každé komisi, mají možnost zástupci z praxe vyjádřit své připomínky a náměty. Jejich prostřednictvím tak garanti jednotlivých oborů získávají zpětnou vazbu s náměty na možná zlepšení a inovace studia. Dále se vybraní odborníci z praxe pravidelně podílejí na výuce v jednotlivých studijních programech a oborech na všech fakultách VŠF (viz tabulka 4.2). Tím je garantovaná kvalita výuky. Přehled o počtech zapojení odborníků z praxe do výuky na VŠF uvádí tabulka 5.2 v kritériu 5a. Na druhé straně VŠF podporuje i zapojení studentů VŠF do praxe už v rámci studia. Zvláště úspěšná je zde spolupráce pedagogické fakulty se základními a středními školami našeho kraje. Jsou uzavřeny smlouvy s 8 středními školami a 13 základními školami, na kterých se studenti této fakulty pravidelně podílejí na části výuky, v rámci odborné přípravy a zejména plynulého přechodu ze studia do pracovního života. Jejich příkladem se řídí i Fakulta sociálních a zdravotnických studií, která navázala spolupráci s Fakultní nemocnicí v Našem Městě.

V neposlední řadě je externí spolupráce se zástupci praxe navazována i při řešení bakalářských a zejména diplomových závěrečných prací, při jejichž realizaci se snaží studenti řešit konkrétní problémy v praktických podmínkách celé řady organizací z různých průmyslových odvětví. V současnosti se podíl prací řešených ve spolupráci s praxí pohybuje kolem 63 %, přičemž je snaha o neustálé navyšování tohoto podílu, za účelem zvyšování dovedností a zejména schopností studentů, resp. absolventů, řešit praktické problémy pomocí teoretických znalostí získaných studiem na naší vysoké škole.

Pro oblast externího partnerství pro vědu, výzkum a další tvůrčí činnost jsou partnery VŠF další vysoké školy, výzkumné ústavy a průmyslové podniky.

V této oblasti VŠF řeší projekty s národní i mezinárodní spoluprací, které jsou financovány z domácích i zahraničních zdrojů. Užší spolupráce s externími partnery je navázána zejména u projektů vědy a výzkumu hrazených zejména v rámci Evropských strukturálních fondů a grantových agentur ČR (např. GAČR, TAČR, MPO, apod.). Obrázek 4.2 ukazuje počty zapojení externích partnerů do projektů, kde byla VŠF vedena jako řešitel.



Obr. 4.2 Počty zapojení externích partnerů do VaV.

Stoupající počty zapojení externích partnerů pak souvisí i se skutečností, že je v posledních letech v souvislosti se změnami ve financování vysokých škol zvýšená snaha VŠF o získání prostředků na oblast vědy a výzkumu a zvýšenou úspěšností VŠF podávaných projektů (viz obr. 5.2 – dílčí kritérium 5b).

Zejména Fakulta technologická se snaží spolupracovat s celou řadou externích partnerů při přenosu inovací a znalostí do aplikační sféry, zejména prostřednictvím projektů TAČR a MPO, ale také v rámci výzkumných center a smluvním výzkumem. Transfer technologií probíhá jak v rámci dalších národních projektů, tak i při spolupráci se zahraničními subjekty. V roce 2012 měla VŠF uzavřeno celkem 57 platných smluv o využití výsledků výzkumu, vývoje a inovací. V oblasti transferu poznatků (smluvní výzkum, konzultační činnost, prodej licencí apod.) do aplikační sféry bylo dosaženo objemu zakázek ve výši 37 mil. Kč (podrobnější informace jsou uvedeny ve „Výroční zprávě o činnosti a o hospodaření VŠF“ za rok 2012 – tabulka 6.3).

Pro oblast externího partnerství pro internacionalizaci jsou partnery VŠF zejména zahraniční vysoké školy a univerzity. Odpovědnost za tuto oblast spolupráce nese v roce 2010 nově zřízené pracoviště – „Oddělení pro mezinárodní spolupráci“, jehož vedoucí podléhá přímo prorektorovi pro rozvoj a vnější vztahy.

V rámci mezinárodních vztahů a mezinárodního prostředí si VŠF vybudovala postavení silného a strategického partnera nejen ve střední Evropě, ale i na asijském kontinentu, zejména v Číně. Její angažovanost na poli mezinárodního výzkumu a vzdělávání přinesla úspěch ve formě schválení několika významných projektů výzkumných center s evropským přesahem a neustále stoupajícím počtem zahraničních studentů, kteří studují na VŠF. Podíl těchto studentů neustále stoupá a v roce 2012 jich bylo celkem 842, což více než dvojnásobek počtu z roku 2009 (viz Tab. 5.3 – kritérium 5c).

V těchto počtech nejsou zahrnuti studenti, kteří k nám přijíždějí na základě smluv se zahraničními vysokými školami na výměnné studijní pobyty v max. délce trvání jednoho roku (programy CEEPUS, Erasmus, Leonardo da Vinci, apod.). Přehled počtů těchto zahraničních studentů je uveden na obrázcích 5.3 a 5.4 – kritérium 5c. V těchto programech má VŠF uzavřeny smlouvy s 24 zahraničními univerzitami, včetně univerzit v USA, Velké Británii a Číně. Kromě výměnných pobytů se snaží VŠF získávat i respektované zahraniční vysokoškolské učitele a vysílat své akademické pracovníky na přednáškové a výukové pobyty. V současné době má VŠF uzavřeny smlouvy s 18 zahraničními školami. Přehledy o uzavřených smlouvách s partnery z řad zahraničních vysokých škol jsou uvedeny „Výroční zprávě o činnosti a o hospodaření VŠF“ za rok 2012.

Popis kritéria 5c pak přináší i další údaje, vztahující se k partnerství se zahraničními organizacemi.

V oblasti externího partnerství pro spolupráci s praxí je průběžně uzavírána celá řada smluv s organizacemi z různých průmyslových odvětví. Jedná se zde zejména o tzv. hospodářské smlouvy, které se zaměřují na zapojení odborníků naší VŠF při řešení konkrétních problémů jednotlivých organizací z praxe nebo při realizaci výcvikových a vzdělávacích programů. Nejúspěšnější je v této oblasti Fakulta technologická, která dosáhla v oblasti příjmů ze spolupráce s praxí 63 % podílu z celkových příjmů VŠF (viz tabulka. 4.1). Jak již bylo zmíněno výše, počty uzavřených smluv se mění každým rokem a jsou zejména krátkodobějšího charakteru. V roce 2012 registrujeme na VŠF celkem 57 uzavřených smluv se zástupci praxe, přičemž pouze 8 z nich je dlouhodobějšího charakteru (mezi ty nejvýznamnější patří např. s TECHPOL, a.s., Naše strojírna, a.s., LABTECH, s r.o.).

Tab. 4.1 Počet a objem uzavřených hospodářských smluv v roce 2012.

Fakulta	Počet uzavřených smluv	Objem příjmů [v tis. Kč]
FME	17	7 907,20
FT	33	16 605,04
PF	2	408,1
FU	3	823,56
FSZS	2	613,30
Celkem	57	26 357, 20

Kromě této formy spolupráce s praxí je samozřejmě dále rozvíjena spolupráce s praxí i pro oblast vzdělávání a výzkumu, což je popsáno výše v tomto kritériu, tzn. zejména rozvíjení externího partnerství pro vzdělávání, pro vědu, výzkum a další tvůrčí činnost a internacionalizaci.

V oblasti partnerství pro podpůrné procesy jsou partnery zejména organizace, které jsou dodavateli produktů a služeb pro zajištění takových podpůrných činností, jak např.: provoz výzkumných center, marketing a komunikace, poskytování audiovizuálních služeb, ediční činnost, ubytovací a stravovací služby, doprava apod. V tomto ohledu plníme všechny požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009 na nakupování, včetně požadavků na hodnocení a výběr dodavatelů. Pro tyto účely má VŠF zpracován a uplatňován dokumentovaný postup „Nakupování pro VŠF“. Zde však musíme konstatovat, že řízení dodavatelů je s ohledem na trvale udržitelný rozvoj do značné míry negativně ovlivňován současným Zákonem č.

137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Ten v podstatě neumožňuje budování dlouhodobější vzájemné prospěšné spolupráce s vybranými dodavateli. Nicméně pokud je to jen trochu možné a v souladu se zákonnými požadavky, tak se VŠF snaží uzavírat rámcové smlouvy na dodávky zboží a služeb s ohledem na trvale udržitelný úspěch, reflektující dlouhodobé záměry VŠF. Takové smlouvy má VŠF uzavřeny např. s ČEZ Distribuce, a.s., Dalkia ČR, a.s., NVaK a.s. na dodávky energií, Allianz pojišťovna a.s. pro pojištění majetku a odpovědnosti za škodu, SERVISAUTO, a.s. pro servis dopravních prostředků, apod. Celkem je podepsáno 12 smluv s dodavateli služeb a zboží. Příkladem využití koncepce dodávek právě včas může být spolupráce s firmou Lampia, s.r.o., která sídlí v Našem městě a která se v r. 2011 smluvně zavázala dodávat kancelářské potřeby, tonery pro tiskárny a další spotřební materiály nejpozději do 90 minut po mailové objednávce přímo na jednotlivá pracoviště školy. Tímto jsme uspořili 186 m² ploch, které byly přeměněny na oddychovou zónu pro studenty.

Vhodnost vztahů s dodavateli je vyhodnocována jednou ročně prostřednictvím ukazatelů výkonnosti dodavatelů, mezi které patří kvalita dodávky, včasnost dodávky a úroveň vztahů a komunikace s dodavateli. Postup tohoto hodnocení je popsán v dokumentovaném postupu „Nakupování pro VŠF“. Výsledky jsou s dodavateli pravidelně komunikovány pracovníky útvaru kvestora, kde lze rovněž vyhledat všechny výsledky tohoto hodnocení.

Dílčí kritérium 4b: Finanční zdroje jsou řízeny s cílem zabezpečit trvalý úspěch.

VŠF má jako veřejnoprávní instituce dlouhodobě a jasně definovaná pravidla pro nakládání s finančními zdroji. Hospodaření a plánování finančních zdrojů VŠF se řídí zejména Zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, Zákonem o účetnictví a ostatními relevantními právními předpisy a rozhodnutími o poskytování příspěvků a dotací, jejich účelu, užití a vypořádání dotací se státním rozpočtem, které poskytuje MŠMT. Dále se řídí Statutem VŠF a ostatními vnitřními předpisy a normami VŠF, jako jsou „Pravidla hospodaření VŠF“ a „Tvorba a schválení rozpočtu VŠF“. Podle zákonných požadavků a požadavků těchto dokumentů nesmí být rozpočet sestavován jako deficitní, což je jedním ze významných předpokladů trvalého úspěchu. Schválený rozpočet je pak jedním ze základních vstupů pro aktualizaci finanční strategie a finančního plánu VŠF a jednotlivých fakult.

V souladu s celkovou strategií a strategickými cíli, které jsou stanoveny v Dlouhodobém záměru VŠF 2010-2015 má VŠF stanovenou i finanční strategii a konkrétní strategické cíle v oblasti řízení finančních zdrojů. Aktualizace finanční strategie a s tím souvisejících cílů je realizována každoročně jako součást procesu aktualizace Dlouhodobého záměru VŠF, která probíhá dle definovaného postupu interním dokumentem „Tvorba dlouhodobého záměru a jeho aktualizace“. Kromě schváleného rozpočtu je dalším z podkladů pro aktualizaci Dlouhodobého záměru VŠF a tím i finanční strategie a s ní souvisejících strategických cílů, pravidelné každoroční přezkoumání vedením. Základní charakteristika tohoto přezkoumání byla popsána v rámci kritéria 2b. Např. v záznamu z přezkoumání vedením z 12. 2. 2013 (je uložen na sekretariátu rektora VŠF) lze nalézt důkazy o tom, že součástí celkového přezkoumání bylo i vyhodnocování plnění strategických cílů pro oblast finančních zdrojů a vyhodnocení potřebnosti

poskytování další zdrojů, vč. finančních zdrojů, ve vazbě na výkonnost systému managementu VŠF, na dosahované výsledky měření procesů, na změny v systému řízení a s ohledem na měnící se požadavky zainteresovaných stran. Konkrétní klíčové finanční výsledky VŠF jsou uvedeny a blíže komentovány ve finančních ukazatelích, popisovaných v rámci kritéria 9.

V souladu s finanční strategií a schváleným rozpočtem je vypracován plán nákladů a výdajů VŠF pro každý rok, který vytváří kvestor VŠF a je připomínkován a schvalován v rámci kolegia rektora, kterého se účastní celé vedení VŠF a děkani jednotlivých fakult. Přidělování finančních prostředků fakultám je realizováno podle přesně nastavených kritérií, odrážejících jak počty studentů, náročnost studia v jednotlivých studijních oborech, tak i výkonnost v oblasti vědy, výzkumu a dalších tvůrčích činností. Od r. 2009 neustále vzrůstá váha kritérií právě v poslední ze jmenovaných oblastí. Je to odezva na úpravy pravidel přidělování dotací z MŠMT. V návaznosti na celkový finanční plán VŠF zpracovávají finanční plány i jednotlivé fakulty, kde za to zodpovídají příslušní proděkané a jsou schvalovány na kolegiích děkanů. Je pak i v pravomoci jednotlivých fakult, jak rektorátem přidělené prostředky delimitují na jednotlivá pracoviště. Podle získaných informací, neobjektivnější pravidla pro rozdělování financí uplatňuje Fakulta zdravotních a sociálních studií. Na celém tomto procesu velmi aktivně participují také ekonomické komise akademických senátů VŠF a jednotlivých fakult. Efektivnost nakládání s finančními prostředky je systematicky a snadno kontrolována tajemníky jednotlivých fakult, resp. kvestorem VŠF prostřednictvím informačního systému SAP. Případné odchylky od standardního hospodaření jsou operativně řešeny na úrovni kolegií děkanů a rektora VŠF. S potěšením můžeme konstatovat, že po dobu existence VŠF nebyla ani ze strany pravidelně uskutečňovaných externích finančních auditů zaznamenána žádná závažnější pochybení při nakládání se svěřenými finančními zdroji. V praxi nejčastěji se vyskytujícími nálezy byly tzv. mylné platby v oblasti poskytnutých grantů, způsobené tím, že poskytovatel neuznal určité náklady, což ve svém důsledku znamenalo, že platba byla provedena neoprávněně. Celkově však objem tzv. mylných plateb trvale klesá: zatímco v r. 2009 to bylo 3,6 % z celkově přidělených grantových prostředků, v r. 2012 klesl tento ukazatel na 1,4 %. Tento pozitivní výsledek je efektem toho, že nositelé grantů jsou už mnohem „gramotnější“ v oblasti nakládání s finančními prostředky.

I přesto vedení VŠF rozhodlo, že od r. 2015 přejde naše škola na model financování podle metodiky tzv. full-cost. Proto se už v tomto roce počítá s realizací prvních úprav a s aplikací tohoto modelu, nejprve formou pilotního ověřování, na Fakultě managementu a ekonomiky.

Součástí rozpočtů VŠF a jednotlivých fakult musí být i tzv. rozpočtové rezervy k pokrytí důsledků případných finančních rizik. Finanční rizika jsou na naší škole identifikována a řízena až od r. 2008 jako odezva na trvale klesající dotace ze strany MŠMT. Toto řízení je v kompetenci kvestora VŠF a tajemníků jednotlivých fakult. V r. 2010 vznikla první mapa finančních rizik VŠF, kde bylo jako jedno z klíčových rizik identifikován negativní vývoj populace v ČR, který se už v r. 2015 projeví jistým poklesem počtu nově přijatých studentů a tím i poklesem dotace ze strany MŠMT. Vedením VŠF bylo proto rozhodnuto, že se všechny fakulty musí mnohem intenzivněji zabývat vyhledáváním alternativního financování, zejména v oblasti spolupráce s praxí (blíže viz popis kritéria 5d).

Značnou část svých finančních zdrojů využívá VŠF k podpoře svých studentů formou různých druhů stipendií. Přidělování stipendií se zásadně řídí dokumentem „Stipendijní řád VŠF“. V tab. 6.2 při popisu kritéria 6b je možné nalézt informace o vývoji v oblasti udělovaných stipendií prostřednictvím počtu studentů, kteří jednotlivá stipendia pobírali, resp. pobírají. Údaje o finanční výši stipendií jsou k dispozici v útvaru kvestora VŠF. Výsledky finančního hospodaření pak VŠF pravidelně zveřejňuje ve výročních zprávách (jsou přístupné i na webu MŠMT). Některé údaje, vztahující se k využívání finančních zdrojů na VŠF jsou také publikovány v popisech dílčích kritérií 1d, 1c, 2d, 3e, 5a, 5b, 6b, 7b, 9a a 9b.

Efektivnost (resp. finanční návratnost) investic není na škole systematicky vyhodnocována, jelikož naprostá většina z nich slouží jako zdroje k realizaci jednotlivých procesů, popsanych zejména v rámci kritéria 5.

Dílčí kritérium 4c: Budovy, zařízení, materiály a přírodní zdroje jsou řízeny trvale udržitelným způsobem.

Rozvoj infrastruktury je plně v souladu s celkovou strategií a strategickými záměry naší školy – blíže viz popis v kritériu 2. Od r. 2009 má škola speciální „Investiční strategii VŠF“, v rámci které bylo a je realizováno už několik investičních akcí – viz také kritérium 2d. K přezkoumání vhodnosti a aktuálnosti této strategie však zatím vedení VŠF nepřistoupilo. VŠF má vytvořen investiční plán výstavby a údržby infrastruktury na 5 let (v souladu s Dlouhodobým záměrem VŠF pro roky 2011 – 2015), který se každý rok v rámci plánování udržitelného rozvoje a v návaznosti na aktualizaci dlouhodobého záměru upřesňuje a obměňuje i na základě aktuálních požadavků vedení jednotlivých fakult. Za vytvoření tohoto investičního plánu odpovídá kvestor VŠF, který pro tuto příležitost zřídil v r. 2007 stálou komisi pro správu investičního majetku, tvořenou zástupci všech fakult naší školy. Tento plán následně schvaluje vedení univerzity na kolegiu rektora, kde děkani jednotlivých fakult mohou vznést i své specifické požadavky týkající se infrastruktury. Vývoj investic a kapitálových výdajů v letech 2009 až 2012 prezentuje tabulka 4.4:

Tab. 4.4 Investice a kapitálové výdaje VŠF v tis. Kč

Rok	Investice a kapitálové výdaje v tis. Kč
2009	1 453 385
2010	1 311 746
2011	1 307 725
2012	1 486 012

Negativní trend ve vývoji investic byl způsoben nižším financováním vysokých škol v uvedených letech. Celkově byly tyto investice vynaloženy zejména do projektů zateplování budov, budování bezbariérových přístupů do všech budov školy a nutných rekonstrukcí starších objektů. V současné době tak např. probíhá konečná fáze zateplování a nyní má VŠF zatepleno už 80 % budov hlavního areálu školy, ve kterém je soustředěna převážná část veškerých aktivit VŠF. Tímto krokem se nám podařilo snížit spotřebu energie o 27 % oproti r. 2008 a po dokončení zateplování by měla celková úspora spotřeby energií překročit

hranici 30 %. Dále jsou na vybraných budovách instalovány solární panely, které umožní VŠF další úspory v energiích a současně z části využívat vlastní zdroje energie. Od r. 2010 je v běhu trvalá osvětová kampaň na omezení plýtvání elektrickou energií ve všech budovách školy. Kromě toho postupně budujeme do všech místností (s výjimkou vysokoškolských kolejí) senzory umožňující automatické zapínání a vypínání světel. I díky tomu škola zaznamenala v uplynulých dvou letech snížení spotřeby elektrické energie o 14 % oproti výchozímu stavu v r. 2010. Informace k zavádění bezbariérového přístupu lze najít také v popisu kritéria 5a.

Pracovníci útvaru kvestora VŠF pravidelně přezkoumávají vhodnost a účinnost řízení své infrastruktury v souladu s dokumentovaným postupem „Řízení infrastruktury na VŠF“. Tyto postupy jsou každoročně auditovány v rámci systému managementu kvality a zatím každý z interních i externích auditů konstatoval, že infrastruktura je na škole využívána efektivně a řízeným způsobem. I v této oblasti však dochází k rozvoji našich přístupů. Jedním z příkladů může být převedení dopravy mezi nakupované služby, ke kterému z rozhodnutí rektora došlo poté, co kvestor v r. 2010 upozornil na neustále zvyšující se výdaje na údržbu vozového parku. Od r. 2011 jsou proto veškeré služby dopravy (s výjimkou jediného osobního automobilu, který má k dispozici rektor VŠF) nakupovány přes externí přepravní firmy, čímž byla dosažena už v r. 2012 úspora 654 200.- Kč. Jiným příkladem zavádění nových přístupů může být iniciativa pracovníků Fakulty technologické, kteří v rámci interního rozvojového projektu zavedli v r. 2011 na 9 laboratořích systém preventivní údržby s prvky Total Productive Maintenance (TPM). Efektivnost tohoto systému se sleduje, a pokud se prokáží evidentní úspory a další efekty, které není možné měřit (např. to, že dané zařízení nebude v poruše při výuce studentů), bude tento systém rozšířen i na další vhodná pracoviště školy. Údržba budov je centrálně řízena podle harmonogramu revizí a kontrol, na základě kterých je stav objektů a budov pravidelně monitorován a podle zjištění z tohoto monitoringu jsou na roční období naplánovány práce rozsáhlejší údržby, resp. rekonstrukcí. V údržbě budov se velmi osvědčilo to, že každá z budov má jmenovaného svého správce, který nejenom sleduje stav budov, ale realizuje také drobné údržbářské a opravárenské výkony. K systematickému posuzování vhodnosti a účinnosti využívání infrastruktury má VŠF vypracovanou databázi prostor s přiřazením každého čtverečního metru plochy pro všechna pracoviště VŠF. Tato databáze umožňuje operativní řešení problémů s využíváním infrastruktury. Dá se očekávat, že v souvislosti s přechodem na metodiku financování full-cost budou jednotlivé organizační jednotky školy vedeny k dalším racionalizačním opatřením při využívání prostor. VŠF však zatím nemá zpracovanou studii o možném jiném využití uvolňovaných prostor.

VŠF nesleduje systematicky negativní dopady svých činností na pracovníky školy, resp. na její okolí. Je si však vědoma toho, že zejména prašnost a hluchost, související s rekonstrukcemi budov mohou mít vliv na kvalitu pracovních činností a vnímání okolí. Proto pokud je to možné, je např. výuka v rekonstruovaných budovách přesouvána do jiných prostor a všechny významnější akce jsou také připomínkovány zástupci města. Jak už bylo uvedeno v rámci kritéria 2c, snaží se škola naplňovat i doporučení normy ČSN ISO 26 000 v oblasti tzv. společenské odpovědnosti. I to byl impulz k tomu, abychom se rozhodli požádat v r. 2014 o provedení speciálního auditu podle metodiky Evropské komise Eco-Management Audit Scheme (EMAS).

VŠF si je vědoma své povinnosti chránit hmotný majetek školy. Až do r. 2007 byla ochrana majetku realizována vlastními silami. Počet bezpečnostních incidentů, zejména krádeží však trvale vzrůstal a také

narůstala celková škoda na majetku. Proto bylo vedením VŠF na konci r. 2006 rozhodnuto o tom, že k ochraně majetku školy bude využito externích služeb. Od r. 2007 tak škola využívá služeb externí bezpečnostní agentury a nákup těchto činností se jednoznačně projevil v tom, že oproti r. 2006 (resp. rokům předchozím) došlo do konce r. 2012 k poklesu výskytu různých bezpečnostních incidentů (vloupání, ničení apod.) o 64 %. Od r. 2009 také máme k dispozici systém, který umožňuje vstup do budov školy jen přes bezpečnostní kód na čipové kartě pracovníka, resp. studenta VŠF.

Inventarizace majetku VŠF se řídí speciálním dokumentem „Inventarizace majetku a závazků VŠF“, který aplikuje i požadavky Zákona o účetnictví v platném znění. Pro tyto účely jsou na jednotlivých fakultách, jakož i na rektorátě VŠF zřizovány inventarizační komise, které vlastní inventarizaci provádějí jednou ročně v předem plánovaných intervalech. Užitečnou pomůckou je v tomto směru i informační systém SAP. Ze všech inventarizací jsou vedeny zápisy, které jsou k dispozici na útvaru kvestora VŠF. Za zdoluhavé je možné považovat postupy vyřazování majetku z evidence, kdy např. vyřazení starých počítačů a další techniky trvá i několik měsíců.

Všechny doposud uváděné aktivity řízení infrastruktury nepřímo garantují, že je zachován předpokládaný životní cyklus jednotlivých budov a zařízení. K tomu přispívá i to, že počítače se vstupem na internet i vnitřní informační systém jsou studentům i pracovníkům školy v neuzamčených prostorách školy zpřístupněny i o víkendech.

Likvidace odpadů se řídí striktně předpisem „Nakládání s odpady na VŠF“, který reaguje na všechny požadavky Zákona o odpadech. Zvláštní pozornost se likvidaci nebezpečných odpadů věnuje na Fakultě zdravotních a sociálních studií a Fakultě technologické, kde i v rámci výuky, vědecké a výzkumné činnosti jsou využívány nejrůznější chemické látky, zasluhující zvláštní režim, splňující požadavky dle nařízení vlády č. 450/2011 Sb. VŠF má uzavřenu smlouvu o likvidaci nebezpečného odpadu se specializovanou firmou AVX s.r.o. Třídění jiných odpadů je už dnes ve všech prostorách školy samozřejmostí. Protože jsme zjistili, že nakládání s odpady si zasluhuje zvýšenou pozornost, rozhodlo vedení VŠF v r. 2011, že tento proces bude zařazen do procesů systému managementu kvality. Od r. 2012 je tak i nakládání s odpady auditováno a k těmto auditům je pravidelně přizván kompetentní technický expert. Výsledky těchto auditů jsou k dispozici u manažera kvality školy.

Dílčí kritérium 4d: Technologie je řízena s cílem podpořit naplňování strategie.

VŠF využívá k naplňování svých strategických záměrů nejrůznější technologie. Lze říci, že v podmínkách naší školy vymezujeme tři skupiny klíčových technologií:

- a) technologie pro realizaci procesů vzdělávání,
- b) technologie pro realizaci procesů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti,
- c) technologie informační, sloužící jako podpora řídicích a podpůrných procesů.

Pokud se týče technologií pro vzdělávací procesy, její pořizování a využívání musí být v souladu s Dlouhodobým záměrem VŠF a jeho ročními aktualizacemi – blíže viz např. popis kritéria 2a. Všechny

přednáškové místnosti jsou dnes vybaveny moderní didaktickou technikou (jako jsou dataprojektory, počítače, promítací technika, vnitřní televizní okruhy, kontaktní tabule apod.) na jejíž pořízení byly získány i dotace z OPVK v celkové výši více než 14 milionů korun. Dalších více než 2,5 milionu korun bylo získáno v posledních pěti letech z Fondu rozvoje vysokých škol (FRVŠ), díky kterým byly především zakoupeny některé moderní laboratorní přístroje pro Fakultu technologickou a Fakultu zdravotních a sociálních studií. Také katedry a ústavy jsou dnes dostatečně vybaveny didaktickou technikou, kterou mohou využívat v rámci cvičení a seminářů. Např. na Fakultě umění mají všichni pedagogové potřebnou techniku k filmování, kterou v seminářích a v atelierech efektivně využívají při rozvoji schopností studentů. Všechny prostory školy jsou pokryty Wi-Fi signálem zdarma. Pro efektivní výuku jazyků je využíván software Symposium.

Zatím škola nezaznamenala žádné nesplněné požadavky vyučujících na vybavení potřebnou technikou. Až do r. 2011 existoval na škole specializovaný útvar didaktické techniky, který zaměstnával až 6 techniků. Protože požadavky na využívání jejich služeb trvale klesaly (a to i zásluhou rozvoje specializačních kurzů pro pedagogy v oblasti využívání moderních technologií pro vzdělávání), dnes má VŠF už pouze jediného technika, který je operativně k dispozici zejména v situacích, kdy přímo v průběhu výuky dojde k výpadkům didaktické techniky. Roční úspora osobních nákladů z tohoto titulu dosahuje v průměru více než 1 820 000,- Kč. Dalším příkladem využití moderních technologií při výuce je systém Courseware, podporující nové vzdělávací postupy, který je v současnosti využíván třemi fakultami s pozitivním dopadem zejména na redukci neúspěšnosti studentů při průchodu jednotlivými ročníky studia. V letech 2011 a 2012 jsme do 5 přednáškových místností instalovali zařízení pro tzv. telemosty, které umožňují přímý internetový přenos přednášek. Tato služba byla generována zejména pro účely kombinovaného studia, ukazuje se však, že ji svým způsobem „zneužívají“ i studenti prezenční formy studia, kdy jejich přímá účast na přednáškách významně poklesla. Dosavadní zkušenosti pedagogů jsou tak v tomto ohledu víceméně negativní. Proto vedení VŠF iniciuje pro tento rok přezkoumání vhodnosti a účinnosti využívání této technologie. Běžně je už několik let využíván systém MOODLE k přístupu k elektronickým učebním textům.

U technologií pro realizaci procesů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti jde zejména o obnovu a instalaci nových technologií v laboratořích. O podílu dotací z FRVŠ už byla zmínka výše. Fakulta technologická využívá nejvíce ze všech fakult optického připojení do sítě CESNET 2. Všeobecně se dá konstatovat, že využívání technologií se zde odvíjí od povahy a požadovaných výstupů konkrétních projektů. Jejich nositelé už v předložených návrzích projektů definují své požadavky na pořízení nových, resp. inovaci stávajících technologií. A pokud je projekt posléze financován, jsou nové technologie pořizovány. Hodnocení dopadů nových, resp. inovovaných technologií je pak prováděno přímo nositeli příslušných projektů nejenom těsně po ukončení jednotlivých projektů, ale také po jednom a druhém roce jejich praktického využívání. Při pořizování nových technologií je už dnes samozřejmě přihlíženo i k potenciálně negativním dopadům jejich využívání na životní prostředí, vznik nebezpečných odpadů apod. V případě řešení projektů spolupráce s praxí (blíže viz popis kritéria 5d) je pak nejrozšířenější formou využívání nových technologií buď jejich pronájem, nebo zapůjčení. Podmínky tohoto využívání jsou vždy přesně stanoveny příslušnými smlouvami o řešení, které jednotlivé fakulty, resp. VŠF uzavírá s odběrateli výstupů. V této

oblasti lze zejména zásluhou pracovníků Fakulty technologické a Fakulty managementu a ekonomiky nalézt i příklady podílu pracovníků VŠF na vývoji nových technologií, protože to je nedílnou součástí mnohých projektů vědy a výzkumu. Podrobné informace lze nalézt zejména na Centru transferu technologií, které bylo zřízeno v r. 2010 a které zprostředkovává efektivnější přenos poznatků o nových technologiích směrem k jejich průmyslovému využívání. U jiných fakult nelze vzhledem k jejich celkovému profilu a aktivitám ani v budoucnu očekávat výraznější podíl jejich pracovníků na tvorbě, resp. inovaci technologií.

Samostatnou kapitolu využívání zejména informačních technologií na VŠF tvoří jejich podpora pro racionálněji realizované řídicí a podpůrné procesy. Dominantním informačním systémem je zde systém SAP, zaváděný na naší škole v letech 2006 a 2007 zejména pro účely ekonomického řízení. Kromě pozitivních stránek jeho aplikace jsou však zřetelná i jeho určitá omezení pro prostředí vysokých škol. O těchto dopadech už bylo referováno v rámci kritéria 2. Dalším klíčovým informačním systémem je systém Student, sloužící k řízení procesů ve všech formách studia a který od r. 2009 nahradil do té doby různé informační systémy na jednotlivých fakultách. Tyto systémy byly totiž vzájemně nekompatibilní, což kromě jiného způsobovalo problémy s evidencí studentů, kteří studovali buď celé studijní obory, nebo i vybrané předměty na více než jedné fakultě. Systém Student se plně osvědčil a dnes slouží k informacím jak studentům, tak i pedagogům a administrativním pracovníkům (zejména na studijních odděleních děkanátů fakult). Kromě jiného jsou v něm vloženy všechny závěrečné práce studentů (včetně doktorských disertací), umožňuje vyhodnocování úrovně plagiátorství, jsou zde podrobně evidovány výsledky studia všech studentů VŠF (což kromě jiného umožnilo od r. 2011 zrušit do té doby povinné a klasické indexy), samozřejmě součástí jsou i karty všech předmětů na škole vyučovaných apod. Třetí z informačních systémů, který zde uvádíme je systém evidence projektů I-Project, ve kterém jsou zaznamenány všechny údaje o navrhovaných, řešených i uzavřených projektech.

O údržbu a provoz zmíněných i některých dalších systémů (jako je např. systém Aleph, využívaný knihovnou VŠF) je nutné se odborně starat. Proto v r. 2010 vznikl jako odpověď na zvyšující se požadavky na kvalitu a bezpečnost informačních systémů Útvar informačních technologií, podléhající rektorovi a garantující centrální servis v oblasti IT pro všechna pracoviště školy. Tento servis je buď prováděn pracovníky útvaru, nebo externími organizacemi na základě uzavřených smluv, obvykle s dodavateli samotných informačních systémů. Tento útvar pak v r. 2011 přišel s iniciativou zavést na naší škole systém informační bezpečnosti v souladu s požadavky normy ČSN ISO 27 001. Formou rozvojového projektu byl tento systém zaveden a v r. 2012 také certifikován

Všeobecně největším problémem, který je společný všem třem zmíněným oblastem využívání technologií je jejich nákup, který musí ctít požadavky Zákona o veřejných zakázkách. Celý cyklus zaobstarávání technologických zdrojů (ale nejenom jich) se kriticky zkomplikoval a nutnost prakticky na všechny podobné nákupy vypisovat výběrová řízení vede i k nevyčerpání původně naplánovaných zdrojů.

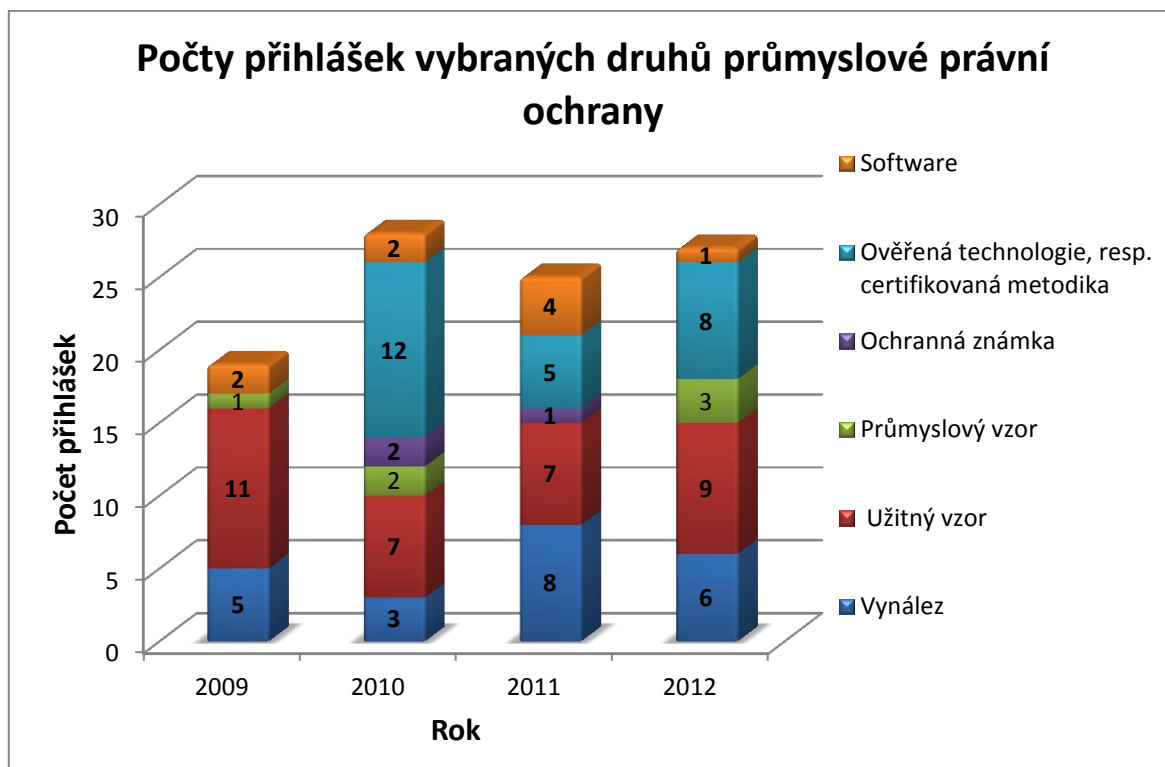
Dílčí kritérium 4e: Znalosti a informace jsou řízeny s cílem podporovat efektivní rozhodování i celkovou výkonnost ITV/VŠ.

VŠF se systematicky stará o řízení znalostí (explicitních i tacitních) a informací. Některé podstatné informace o řízení znalostí byly v tomto směru už uvedeny v rámci popisu kritéria 3b. Proto se zde zaměříme zejména na řízení informací.

Základním přístupem a principem je naprosto svobodný přístup k informacím. Proto všichni naši studenti i pracovníci mají (po příslušném zaregistrování) volný přístup ke všem informačním systémům (viz popis předchozího kritéria 4d), tak i k internetu – na škole je rozmístěno dostatečné množství volně přístupných počítačových stanic a všechny prostory jsou pokryty Wi-Fi signálem. Záleží tedy jen na pracovnících a studentech, jak s touto svobodou k přístupu informací naloží. Validitu externě získávaných informací na internetu není možné přirozeně školou garantovat. Validita vnitřních informací v informačních systémech školy je zaručena jejich pravidelnou aktualizací, za kterou jsou odpovědní příslušní správci. Kromě oficiálních www stránek školy mají mnohé katedry a ústavy své vlastní stránky, za jejichž obsah a aktuálnost tyto organizační jednotky také plně odpovídají. Ze strany vedení VŠF a jednotlivých fakult jsou vyvíjeny snahy o alespoň namátkovou kontrolu těchto stránek. Za silnou stránku řízení informací lze považovat fakt, že prakticky všechny zásadní informace z jednání ve vedení školy i fakult jsou zveřejňovány. O přístupech a formách interní komunikace však už byly všechny zásadní informace poskytnuty v rámci popisu kritéria 3d.

Nedílnou součástí řízení informací jsou i služby nabízené naší knihovnou. Ta nabízí velmi širokou paletu knihovnických služeb a jejich kvalita je velmi pozitivně vnímána studenty i pracovníky. Podrobné informace lze nalézt na speciálním portálu knihovny v rámci webovských stránek VŠF.

Ochrana duševního vlastnictví je standardní součástí všech tvůrčích aktivit na naší škole. Všechny závěrečné práce studentů, ale i habilitační práce jsou chráněny Zákonem o autorských právech. A prakticky u všech smluv o řešení projektů (včetně projektů mezinárodních) je zakotvena také povinnost ochrany duševního vlastnictví. Ochranu duševního vlastnictví vytvořeného pracovníky, případně i studenty naší školy zabezpečuje centrálně Centrum transferu technologií. To se řídí v těchto činnostech dokumentovaným postupem „Postupy ochrany duševního vlastnictví na VŠF“. Přehled počtu přihlášek průmyslové právní ochrany přináší obrázek 4.3.



Obr. 4.3 Počty přihlášek vybraných druhů průmyslové právní ochrany pracovníky VŠF za r. 2009 – 2012

Až 90 % - ní podíl všech přihlášek pochází od pracovníků Fakulty technologické, přihlášky software výhradně od pracovníků Útvaru informačních technologií.

Na druhé straně jde ale také o ochranu využívání jiných, než našich výstupů. Týká se to zejména používaného software. Pracovníci Útvaru informačních technologií provádějí jedenkrát ročně kontrolu legálnosti využívání software na všech pracovištích školy. Zatímco v r. 2008 bylo identifikováno celkem 136 případů používání nelegálního software, v r. 2012 už to bylo jen 8 zjištění tohoto typu. Tento velmi pozitivní trend lze považovat za efekt nejenom zmíněných kontrol, ale i systematického vedení pracovníků VŠF k tomu, aby si na své počítače pořizovali pouze legálně získaný software. Požadavky na zakoupení příslušných licencí (jejich rozsahu i počtu) vznášejí vedoucí jednotlivých organizačních jednotek tak, aby se mohly zapracovat do finančních plánů následujícího období (viz popis kritéria 4b).

Kritérium 5: PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY ITV/VŠ

Excelentní ITV/VŠ navrhují, řídí a zlepšují procesy, produkty a služby s cílem generovat zvyšující se hodnotu pro zákazníky a další zainteresované strany.

Dílčí kritérium 5a: Procesy vzdělávání jsou navrhovány, realizovány a zlepšovány tak, aby optimalizovaly hodnotu pro zainteresované strany.

Pro naplňování mise a vize naší školy – viz popis kritéria 1a – musí VŠF nabízet špičkovou kvalitu studijních programů pro všechny tři stupně studia (bakalářského, navazujícího magisterského a doktorského). Výčet akreditovaných studijních programů a oborů naší univerzity byl uveden v popisu Profilu školy.

Při návrhu, resp. inovaci studijních oborů a programů systematicky využíváme každoročně realizovaného průzkumu budoucích požadavků na znalosti absolventů u skupiny významných zaměstnavatelů – blíže viz popis dílčího kritéria 1c. Další informace o budoucích požadavcích na absolventy získala naše škola účastí na speciálním projektu „Reflex 2010: Zaměstnatelnost a uplatnění absolventů vysokých škol“, jehož informační výstupy byly využity v r. 2011 k inovacím 13 studijních oborů 4 fakult. Návrh jednotlivých studijních programů a oborů vytvářejí vždy kolektivy pedagogů a musí být projednány a schváleny příslušnými oborovými radami. Od r. 2010 procházejí návrhy všech studijních programů a oborů vnitřním akreditačním řízením. Pro tyto účely jmenoval rektor VŠF vnitřní akreditační komisi, která je tvořená výhradně z pedagogů naší školy. Pravidla a postupy vnitřní akreditace stanovuje dokument „Vnitřní akreditace studijních programů a oborů na VŠF“. Jen ty návrhy studijních oborů a programů, které úspěšně projdou vnitřním akreditačním řízením, jsou předkládány v žádosti o akreditaci Akreditační komisi. Zatím všechny žádosti o akreditaci studijních oborů a programů, které vedení naší školy Akreditační komisi předložilo, byly schváleny. Akreditační komise vykonává také pravidelné kontroly a zatím všechny konstatovaly dodržování akreditačních standardů. Všechny výsledky vnější akreditace a pravidelných kontrol ze strany Akreditační komise jsou zveřejněny na webu Akreditační komise. Garantům jednotlivých studijních programů a oborů je doporučováno, aby návrhy nových, resp. inovovaných programů vzdělávání konzultovali i se zástupci klíčových zaměstnavatelů a aby dbali na zapracování těch jejich námětů a připomínek, které by zvýšily kvalitu poskytovaného vzdělávání. Vzhledem k heterogenitě fakult je však toto doporučení využíváno velmi nerovnoměrně. Jako příklady inovací nabídky vzdělávání z posledních let uvádíme:

- od r. 2009 postupně přecházíme z kombinované formy na distanční formu dálkového studia, což bylo podmíněno i vývojem e-learningových učebních textů a dalších výukových materiálů. Do dnešních dnů je distanční forma studia uplatňována už u 65 % všech studijních oborů, které mají akreditováno dálkové studium,
- od r. 2010 jsme akreditovali pro výuku v anglickém jazyce 7 programů bakalářského studia, 6 programů navazujícího magisterského studia a 4 programy doktorských studií,

- od r. 2009 jsme rozšířili nabídku studia v Univerzitě třetího věku na všechny fakulty. Zájemci o tuto formu dnes mohou studovat celkem ve 24 různých oborech.

V průběhu let 2009 až 2011 jsme také u všech studijních oborů definovali nejen profily absolventů, ale rovněž i tzv. výstupy z učení. Právě ty reflektují měnící se požadavky praxe a na jejich základě jsou upravovány i studijní plány jednotlivých předmětů. Garanti studijních programů a oborů jsou povinni míru akceptace výstupů z učení pravidelně prověřovat u všech relevantních předmětů. Vědecké rady fakult pak jednou za rok zjištění tohoto prověřování projednávají. Zatím nevznikla potřeba výstupy z učení upravovat.

Makroproces vzdělávání je na naší vysoké škole rozčleněn do procesů bakalářského, navazujícího magisterského, doktorského a celoživotního vzdělávání. Tyto jednotlivé procesy mají určeny vlastníky, tj. konkrétní osoby, mající odpovědnost za kvalitu výstupů a efektivní vykonávání procesů. Těmito vlastníky jsou vždy proděkaní pro pedagogickou činnost, kteří mají své odpovědnosti a pravomoci vůči všem čtyřem procesům vzdělávání popsány podrobně v popisu pracovních míst. Zejména koordinační role vlastníků se nám velmi osvědčila – a to především v průběhu návrhu a úprav jednotlivých studijních oborů.

Procesy vzdělávání bakalářského, navazujícího magisterského a doktorského studia jsou popsány formou karet procesů, zpřístupněných na základě hesla na webu naší školy. Kromě toho existují popisy jednotlivých předmětů, včetně témat přednášek, cvičení a seminářů v našem informačním systému, kde jsou rovněž charakterizovány formy a metody výuky. Ty preferují hloubkový přístup k učení, nicméně přezkoumávání účinnosti hloubkového přístupu k učení nebylo na naší škole ještě prováděno. Výkonnost jednotlivých procesů vzdělávání je u všech studijních oborů posuzována následujícími ukazateli:

- podíl studentů, kteří úspěšně ukončili studium k celkovému počtu zapsaných studentů,
- podíl studentů, kteří si našli zaměstnání v oboru do 6 měsíců od ukončení studia v příbuzném oboru, který studovali k celkovému počtu studentů, kteří úspěšně ukončili studium,
- studentokredity, sledované na jednotlivých katedrách a ústavech,
- míra spokojenosti zaměstnavatelů s absolventy jednotlivých studijních oborů,
- absolutní počet nezaměstnaných absolventů studijních oborů, registrovaných na úřadu práce k celkovému počtu studentů, kteří úspěšně ukončili studium (tzv. standardizovaná míra nezaměstnanosti).

Kromě toho sleduje naše škola i všechny ukazatele, které jsou vyžadovány MŠMT (tzn. ukazatele typu K – viz např. každoroční Výroční zprávy o činnosti VŠF).

První z uvedených ukazatelů: podíl studentů, kteří úspěšně ukončili studium k celkovému počtu zapsaných studentů, vypovídá rovněž o rozsahu neúspěšnosti ve studiu. Je poměrně vysoká a v průměru na VŠF dosahuje 32 %. Vedení školy tento údaj vnímá na jedné straně jako projev snahy o zachování vysoké kvality výuky, na druhé straně však i jako problém, zasluhující trvalou pozornost. Proto se vedení VŠF a vedení jednotlivých fakult tímto problémem systematicky zabývají a v posledních třech letech bylo uplatněno hned několik opatření na snížení neúspěšnosti při studiu, zejména pak ve studiu bakalářském.

Např.:

- od r. 2010 jsou na všech fakultách uplatňovány poměrně přísné přijímací zkoušky, písemné a talentové,
- na Fakultě technologické se pravidelně realizují přípravné kurzy pro budoucí studenty z matematiky, fyziky a chemie,
- u předmětů s největším podílem neúspěšnosti jsou v závěru výuky všemi fakultami organizovány repetitoriální semináře a konzultace,
- na všech fakultách (s výjimkou Fakulty umění) se rozšiřuje spektrum elektronických studijních opor,
- všem studentům školy je k dispozici Centrum poradenství – viz informace dále apod.

Zatím však nedošlo k významnějšímu poklesu rozsahu neúspěšnosti studentů při studiu.

Většina zmíněných ukazatelů je sledována jednou ročně a trendy jsou vyhodnocovány oborovými radami jednotlivých studijních programů a také vědeckými radami příslušných fakult. Pouze standardizovaná míra nezaměstnanosti je sledována dvakrát ročně na základě informací z portálu Ministerstva práce a sociálních věcí. Zjistili jsme, že v posledních letech narůstá standardizovaná míra nezaměstnanosti zejména u absolventů bakalářského studia. Proto jsme od r. 2011 realizovali několik opatření ve snaze tento negativní trend eliminovat:

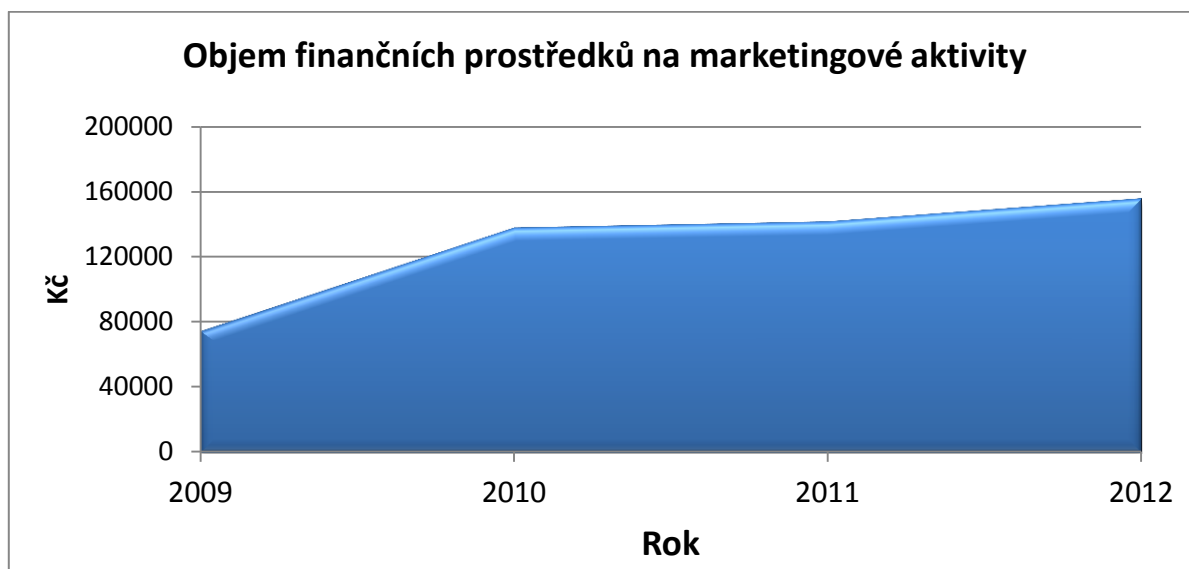
- a) studenti všech končících ročníků jsou zváni na výběrové přednášky s názvem „Bez problémů do praxe“, kde jim jsou poskytnuty praktické informace např. i o tom, jak psát CV a motivační dopisy, jak se chovat při výběrových řízeních apod.,
- b) zvýšili jsme důraz na zadávání témat závěrečných bakalářských, ale i diplomových prací přímo z praxe,
- c) pro studenty bakalářského studia na Fakultě managementu a ekonomiky, resp. na Fakultě technologické jsme zařadili jako povinný předmět posledního ročníku studia tzv. Oborovou praxi, ohodnocenou 3 kredity.

V r. 2012 pak došlo v porovnání s r. 2011 k poklesu standardizované míry nezaměstnanosti u absolventů bakalářského studia o 13 %, což se domníváme, že je důsledkem zavedených opatření. Výkonnost celoživotního vzdělávání není sledována.

VŠF uplatňuje od r. 2009 marketingovou strategii, v rámci které řeší formy externí komunikace a nabídky studia. Nabídku svých vzdělávacích programů realizuje naše škola několika způsoby. Základním je prezentace všech akreditovaných studijních oborů a programů na webu VŠF. Za mnohem účinnější však považujeme přímou komunikaci se zájemci o studium. Proto např. garanti jednotlivých studijních oborů mají povinnost minimálně jedenkrát ročně navštěvovat vybrané střední a vyšší odborné školy v ČR za účelem náboru studentů těchto škol ke studiu na naší škole. Jednotlivé fakulty pak pořádají každoročně tzv. Dny otevřených dveří pro zájemce o studium ze strany studentů středních škol a jejich rodiče. VŠF organizuje také své stánky na veletrzích vzdělávání Gaudeamus v Praze a Brně, resp. na veletrhu Akadémia v Bratislavě. Pro zahraniční zájemce máme k dispozici v elektronické i tištěné verzi podrobné nabídky studia

v angličtině. Sami studenti (zejména z Fakulty umění) se pak podíleli na tvorbě propagačního filmu o studiu, který je zdarma zapůjčován všem středním a vyšším odborným školám, které o něj projeví zájem. Profesní úspěšnost svých absolventů naše škola pravidelně ilustruje prostřednictvím školního časopisu, který má kromě tištěné i svou elektronickou verzi, volně stažitelnou z webu VŠF. Univerzita na tyto marketingové aktivity uvolňuje nemalé finanční prostředky: zatímco v r. 2007 činily cca 36 500.- Kč, v r. 2010 už to bylo 138 000.- Kč a v r. 2012 156 000.- Kč. Vývoj finančních prostředků na marketingové aktivity v posledních čtyřech letech ukazuje i obr. 5.1.

Vedení naší školy pokládá vynaložení těchto prostředků za efektivní, protože se trvale zvyšuje zájem studentů o studium prakticky na všech fakultách. Podrobné informace o zájmu studentů a počtu přijatých studentů je možné najít ve Výročních zprávách, zveřejněných i na webu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.



Obr 5.1 Vývoj finančních prostředků na marketingové aktivity VŠF

Samotné poskytování vzdělávání je řízeno závaznými dokumenty „Studijní řád bakalářského studia VŠF“, „Studijní řád navazujícího magisterského studia VŠF“, „Studijní řád doktorského studia VŠF“ a „Studijní řád celoživotních studií VŠF“. Součástí těchto předpisů jsou i podmínky prověřování vědomostí a dovedností studentů při státních závěrečných zkouškách. Ty probíhají před příslušnými komisemi a jedním z požadavků je i to, aby v každé komisi pracovali minimálně 3 zástupci praxe. I jejich prostřednictvím tak garanti jednotlivých oborů získávají bezprostřední zpětnou vazbu s náměty na možná zlepšení a inovace studia. Požadavky na vědomosti a dovednosti jsou přitom studentům sdělovány prostřednictvím informačního systému školy, kam jsou také ukládány výsledky studia jednotlivých studentů. V kartách jednotlivých předmětů jsou pak uvedeny způsoby a požadavky na ověřování vědomostí studentů v průběhu a po ukončení výuky těchto předmětů – ty logicky musí ctít výše zmiňované studijní řády.

Naše škola se zatím nezapojila do žádného benchmarkingového projektu s cílem inspirovat se lepší praxí v oblasti vzdělávání. Podněty k možným zlepšením a změnám v procesech vzdělávání získávají naši

pracovníci zejména při návštěvách na partnerských školách v ČR i v zahraničí, při diskusích na odborných akcích a účinnou platformou i iniciací námětů na dílčí zlepšení se stala setkání studentů s guaranty jednotlivých studijních programů, která jsou organizována každý semestr.

Pro hodnocení kvality poskytovaných programů vzdělávání jsou kromě výše uvedených ukazatelů výkonnosti a vnitřní i vnější akreditace používány i jiné přístupy a nástroje. Např. garanti jednotlivých studijních oborů organizují pravidelné inspekce ze strany zkušených pedagogů při výuce s tím, že výuka každého předmětu musí být takto ověřována minimálně jednou za semestr. Zjištění inspekce a na to navazující navrhovaná a realizovaná opatření jsou pak projednávána na schůzích kateder a ústavů – viz zápisy z těchto schůzí u vedoucích jednotlivých pracovišť. Účinnost těchto opatření je také posuzována v rámci interních auditů systému managementu kvality. Zpětná vazba se získává i od studentů formou dotazníků, vyplňovaných vždy po ukončení výuky daného předmětu – blíže viz popis v rámci dílčího kritéria 6a. Hojně využívaná jsou i setkání garantů jednotlivých studijních oborů se studenty, která jsou uskutečňována jedenkrát za semestr – viz kritérium 5e.

Kvalita poskytovaného vzdělávání je však přímo závislá i na úrovni potřebné infrastruktury – blíže viz popis dílčího kritéria 4c a 4d, jakož i na kvalitě a odborné způsobilosti pedagogů. Proto trvalému rozvoji kvality pedagogů věnuje pozornost i vedení školy i jednotlivých fakult – viz zejména popis kritéria 3b. Podpora kvality výuky je garantována rovněž tím, že naše škola oslovuje i zkušené odborníky z praxe, aby pro studenty vedli specializované přednášky a semináře na vybraná témata, přímo korespondující s problémy a potřebami praxe. Počet odborníků z praxe při výuce neustále stoupá: v r. 2009 to bylo 63 lidí, v r. 2012 pak už 126 – viz údaje v tab. 5.1:

Tab. 5.1 Počet odborníků z praxe zapojených do výuky na VŠF

Rok	Počet odborníků z praxe
2009	63
2010	112
2011	107
2012	126

Téměř stoprocentní nárůst zapojení odborníků z praxe do výuky v r. 2010 oproti r. 2009 byl efektem toho, že se naše škola stala členem dvou klastrů – blíže popis dílčího kritéria 1c. V rámci snahy o další zkvalitňování výuky je Grantovou agenturou VŠF od r. 2012 podporován celoškolský projekt, zaměřený na zavedení tzv. projektové výuky, kdy zejména na cvičeních budou studenti formou týmové práce zapojeni do řešení konkrétních zadání z praxe, resp. zadání, které navazují na projekty vědy a výzkumu. Tento projekt má být ukončen v r. 2013 a jeho výsledky by se měly ve výuce projevit už od šk. roku 2014/2015 ve všech vhodných studijních oborech.

Naše vysoká škola také systematicky pracuje s mimořádně nadanými studenty. Základem je individuální přístup k výuce, kdy je těmto studentům nabízena i možnost individuálního vedení, zejména v oblasti jejich tvořivé činnosti. Takoví studenti jsou odměňováni prospěchovými stipendii v souladu s dokumentem „Zásady udělování stipendií na VŠF“. Vybraní studenti jsou vysíláni na národní i mezinárodní

soutěže vědecké a odborné činnosti, jsou jim nabízeny zahraniční stáže a studijní pobyty – blíže viz kritérium 5c. Kromě toho jsou velmi úspěšným studentům udělovány ceny rektora a ceny děkanů jednotlivých fakult v souladu s postupy a zásadami dokumentu „Ceny rektora a děkanů – kritéria a zásady udělování“. Hejtnanem našeho kraje je pak každoročně udělována cena jednomu studentovi, který dosáhl největšího uznání ve vědecké a odborné činnosti.

VŠF vychází v ústřety i studentům se specifickými potřebami. Kromě bezbariérového přístupu do všech výukových prostor, je naše škola schopna zabezpečit i ubytování a stravování pro nutný doprovod (asistenci) studentů s určitými formami tělesného postižení. K dispozici je speciální studovna pro studenty se smyslovým a tělesným postižením, vybavená speciálním hardwarem i softwarem (např. ZoomText), Braillovou tiskárnou apod. Centrum poradenství pak nabízí i další formy podpory studentů se specifickými potřebami, včetně návrhu a realizace speciálních studijních plánů.

Naše škola si je vědoma také své role v poskytování doprovodných sociálních služeb. Ubytování studentů je možné v kolejích, jejichž celková ubytovací kapacita však narůstajícímu zájmu studentů o ubytování nestačí. Např. v r. 2012 koleje mohly vyhovět pouze 64 % zájemců o ubytování. V současné době probíhá výstavba nových kapacit kolejí, která by měla od r. 2014 zaručit plné uspokojování požadavků na ubytování. Popis nabídek služeb na kolejích je možné najít na webu VŠF, sekce Kolej a menza. Stravování studentů zabezpečují dvě menzy, schopné poskytnout snídaně, obědy i večeře prakticky všem studentům. Zájem studentů o tuto službu však vykazuje nepříznivý trend: zatímco v r. 2007 se stravovalo v menzách 66 % všech studentů školy, v r. 2009 to bylo 60 % a v r. 2012 už jen 38 % všech studentů. K významnému poklesu zájmu studentů o stravování přispělo hlavně výrazné zvýšení ceny jednotlivých jídel. Od r. 2012 je v provozu mateřská školka VŠF, kam mohou umísťovat své děti nejenom zaměstnanci, ale v odůvodněných případech i studenti. Samozřejmostí je poskytování rozmanitých služeb vysokoškolskou knihovnou. Prakticky ve všech prostorách školy (včetně kolejí) je možnost Wi-fi připojení, kromě toho je v prostorách školy k dispozici studentům celkem 478 počítačových stanic s možností připojení na internet zdarma. V hlavním kampusu VŠF jsou studentům k dispozici mnohá sportoviště, včetně krytého bazénu a dvou krytých hal pro míčové sporty. Poradenství studentům v současnosti zabezpečuje samostatná organizační jednotka Centrum poradenství, zaměřující se na poskytování služeb v oblasti psychologického, sociálního i profesního poradenství.

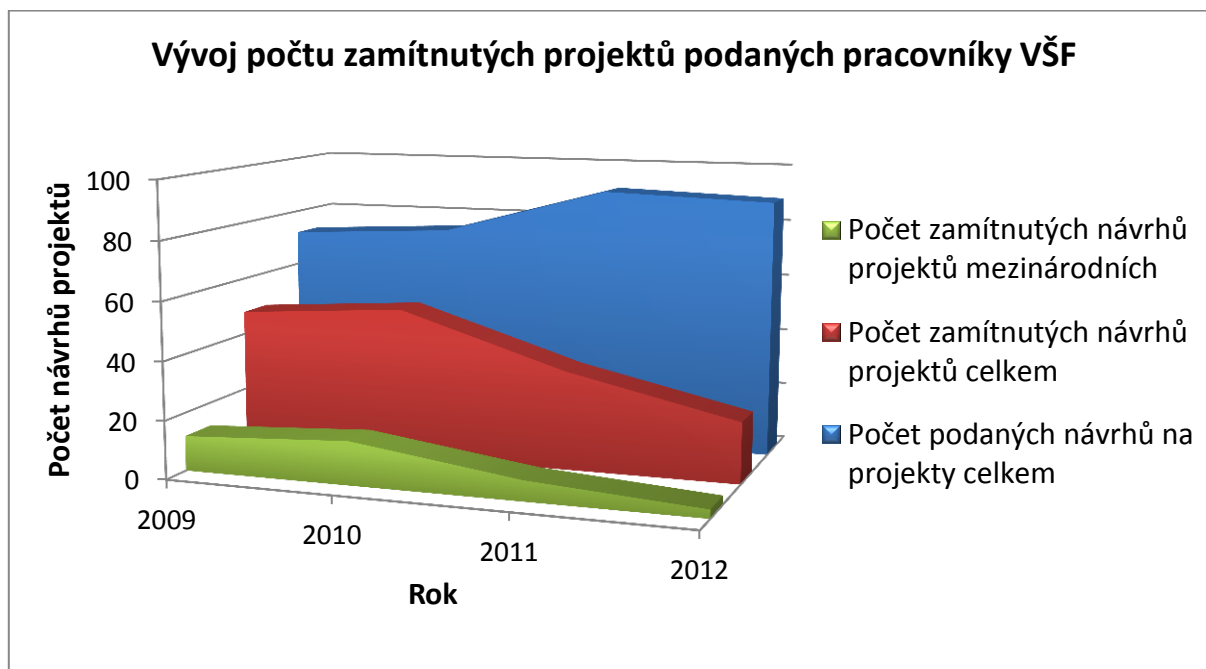
Dílčí kritérium 5b: Procesy vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti jsou navrhovány, realizovány a zlepšovány tak, aby optimalizovaly hodnotu pro zainteresované strany

Další makroproces naší vysoké školy je věda, výzkum a další tvůrčí činnost. Vedení VŠF přikládá trvalému rozvoji tohoto makroprocesu stejný význam, jako rozvoji procesů vzdělávání. Proto od r. 2011 naše vysoká škola uplatňuje strategii rozvoje vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti, schválenou i Vědeckou radou VŠF a vědeckými radami jednotlivých fakult. Tato strategie vychází z Dlouhodobého záměru VŠF pro r. 2011 – 2015 a definuje prioritní cíle a zaměření těchto aktivit, formuluje zásady zvyšování jejich kvality, podporuje rozvoj vědecko – výzkumné infrastruktury a vyzývá k širšímu zapojení VŠF do mezinárodních

projektů. Zveřejněna je na webu VŠF. Procesy vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti se na naší škole soustřeďují na:

- a) základní výzkum, jehož výsledky nejsou obvykle určeny k přímému využití praxí,
- b) aplikovaný výzkum, směřující k získání nových poznatků a výstupů, které už mohou být přímo využity v praxi,
- c) experimentální vývoj nových výrobků a služeb.

Požadavky zainteresovaných stran jsou v tomto případě obvykle zakomponovány do výzev k podávání jednotlivých vědecko – výzkumných projektů a projektů další tvůrčí činnosti ze strany grantových agentur, ministerstev a dalších orgánů státní a veřejné správy (tj. externích zadavatelů). Tyto výzvy jsou zveřejňovány na jejich webech a jednotlivé katedry a ústavy mají povinnost tyto výzvy sledovat. Kromě toho jsou na tyto výzvy upozorňováni pracovníci školy i referenty oddělení pro vědu a výzkum jednotlivých fakult. Celý postup řízení procesů vědy, výzkumu a dalších tvůrčích činností je zpracován v dokumentu „Řízení procesů vědy, výzkumu a dalších tvůrčích činností na VŠF“, rovněž přístupnému na webu školy. Zájemci o účast v takových projektech nejprve musí přezkoumat své reálné možnosti a schopnosti splnit požadované cíle a výstupy, a pokud shledají, že jsou v tomto směru kompetentní, zpracují podrobný návrh projektu podle propozic příslušného zadavatele. Protože jsme zjistili, že zejména při podávání návrhů na mezinárodní projekty se v návrzích vyskytovalo poměrně mnoho formálních nedostatků, kvůli kterým byly tyto návrhy vyřazovány z výběrových řízení, pracuje od r. 2010 na úrovni rektorátu Oddělení podpory vědy, výzkumu a dalších tvůrčích činností, které má jedinou úlohu: pomáhat navrhovatelům jednotlivých projektů vyhovět všem požadavkům zadavatelů. V tomto oddělení jsou zaměstnáni dva velmi zkušení pracovníci (z toho jeden právník) a i jejich zásluhou došlo v posledních dvou letech k výraznému poklesu zamítnutých projektů – viz obr. 5.2.



Obr 5.2 Vývoj počtu zamítnutých projektů podaných pracovníky VŠF od r. 2009

Z obrázku je zřejmé, že v letech 2011 a 2012 se také velmi výrazně zvýšila úspěšnost naší vysoké školy v počtu návrhů projektů, které byly přijaty k řešení. Od r. 2009 je také vidět pozitivní trend v celkovém počtu podávaných návrhů na řešení projektů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti.

VŠF také dostává prostředky pro tzv. specifický výzkum. V r. 2011 byla zřízena na úrovni rektorátu tzv. Grantová agentura VŠF, což je organizační jednotka, která má na základě jasně stanovených pravidel (jsou k dispozici i na webu VŠF) poskytovat potřebné finanční zdroje na řešení interních projektů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti. Tato agentura každoročně vypisuje tematické okruhy pro podávání návrhů interních projektů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti. Tyto projekty jsou pak řešeny v délce jednoho kalendářního roku na jednotlivých katedrách a ústavech. Jedním z požadavků je, aby v týmech řešitelů byli alespoň z 50 % zastoupeni studenti navazujícího magisterského studia a také studenti prezenční formy doktorského studia. Základní údaje o vývoji řešení interních projektů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti jsou uvedeny v tab. 5. 2.

Tab. 5.2 Vývoj v oblasti interních projektů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti

Rok	Počet podaných návrhů celkem	Počet řešených projektů celkem	Objem přidělených finančních prostředků v tis. Kč	Podíl zapojených studentů v týmech v %
2009	248	112	1 625	42
2010	295	158	3 548	41
2011	286	163	3 687	46
2012	312	175	3 992	44

Prakticky všechny projekty vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti jsou dnes na naší škole řešeny v týmech. Ty jsou jmenovány odpovědnými řešiteli podle povahy projektů, kteří jsou také odpovědní za kvalitu výsledků a mají přiděleny adekvátní pravomoci k řízení projektů. Je potěšitelné, že neustále vzrůstá procento pracovníků školy, zapojených do projektů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti: zatímco v r. 2009 byl tento podíl 39, 6 %, v r. 2012 to už bylo více než 74 % pracovníků, kteří se podíleli alespoň na řešení jednoho projektu. Je to efekt nastavených ukazatelů výkonnosti pracovníků VŠF a jejich provázání s výškou osobního ohodnocení (blíže viz popis kritéria 3e).

Oficiálními vlastníky procesů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti jsou příslušní proděkaní pro vědu, výzkum a další tvůrčí činnost na jednotlivých fakultách, kteří mají své odpovědnosti a pravomoci popsány podrobně v popisu pracovních míst. Ti jsou odpovědní zejména za dodržování obecně stanovených postupů v popisu karet procesů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti, zveřejněných i na webu VŠF. Protože se charakter vědecko – výzkumné práce a tvořivé činnosti výrazně liší podle zaměření jednotlivých fakult a dalších pracovišť, jsou konkrétní odpovědnosti a pravomoci pro jednotlivé projekty delegovány proděkanům vždy na odpovědné řešitele a to formou písemného pověření. Odpovědní řešitelé musí pravidelně ověřovat kvalitu a celkový průběh řešení projektů, což je realizováno formou tzv. přezkoumání návrhu. Postupy přezkoumání návrhu, doporučené normou ČSN EN 61 160 byly akceptovány i v kartách procesů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti a velmi se na naší vysoké škole osvědčují, protože poskytují mnohem širší

pohled na kvalitu projektů, než pouhá oponentní řízení. V rámci tohoto přezkoumání, které je organizováno ve vhodných fázích řešení projektů, se přezkoumávají kromě míry plnění požadavků zadavatelů i dopady výstupů z řešení projektů na životní prostředí a výši nákladů životního cyklu. Zjištění z přezkoumání mohou být v dalším průběhu řešení projektu využity v k žádoucím zlepšením, úpravám a změnám. Jednotliví odpovědní řešitelé vedou z těchto přezkoumání oficiální záznamy, které jsou součástí celkové dokumentace projektů. Pokud je to zadavateli vyžadováno, je v závěru řešení jednotlivých projektů realizováno oponentní řízení, jehož pravidla si obvykle definují zadavatelé. Můžeme konstatovat, že zatím VŠF nezaznamenala případy, kdy by oponentní komise výstupy z řešení projektů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti nepřijala – tuto skutečnost lze interpretovat i tak, že řešitelé vždy splnili požadavky zainteresovaných stran a odběratelů výsledků projektů.

Počet úspěšně oponovaných výstupů projektů je jedním z ukazatelů výkonnosti procesů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti, který naše škola uplatňuje. Mezi další výkonové ukazatele, jež sledujeme, patří:

- objem finančních prostředků na vědu, výzkum a další tvůrčí činnost, získaných z externích zdrojů k celkovému objemu financí na činnost VŠF,
- objem finančních prostředků na vědu, výzkum a další tvůrčí činnost získaných účastí v mezinárodních projektech k celkovému objemu finančních prostředků na vědu, výzkum a další tvůrčí činnost, získaných z externích zdrojů,
- ukazatele, které jsou vyžadovány MŠMT (tzn. ukazatele typu K – viz např. každoroční Výroční zprávy o činnosti VŠF).

Vývoj těchto ukazatelů bude prezentován v rámci popisu výsledkového kritéria 9.

Kromě už zmíněných dokumentů, popisujících řízení procesů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti je dokumentování těchto procesů zabezpečováno následujícím způsobem:

- a) v našem informačním systému je vedena centrální evidence všech řešených projektů, dostupná pro pracovníky školy po přihlášení,
- b) v této evidenci jsou také zaznamenány výsledky všech průběžných kontrol a oponentních řízení, jakož i seznam výstupů z projektů a jejich odběratelů,
- c) v tomto systému je možné zaznamenávat i stížnosti a reklamace výsledků ze strany odběratelů – jak už bylo zmíněno, doposud jsme žádné nezaregistrovali,
- d) průběžné čerpání finančních prostředků je evidováno ekonomickými útvary jednotlivých fakult v informačním systému SAP a tyto informace jsou k dispozici odpovědným řešitelům, kteří mají přístupová práva,
- e) jedenkrát za rok, vypracovávají jednotlivé fakulty Zprávy o vědecko – výzkumné a další tvůrčí činnosti a podobná zpráva vzniká rovněž na úrovni celé VŠF. Tyto dokumenty jsou volně přístupné na webu VŠF,
- f) Zásadní informace o procesech a výsledcích vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti obsahují také každoročně zpracovávané Výroční zprávy o činnosti VŠF pro MŠMT.

Ve všeobecnosti se dá konstatovat, že výstupem všech na škole řešených projektů jsou zcela nové nebo alespoň inovované technologie, metodiky, výrobky a další výstupy tvůrčí činnosti. Nejdůležitějším ukazatelem rozsahu inovací jsou počty přihlášených patentů, vynálezů, průmyslových vzorů a certifikovaných metodik. Vývoj těchto ukazatelů bude prezentován v rámci dílčího kritéria 9a. Pro lepší přenos nových poznatků v oblasti technologií bylo v r. 2010 na Fakultě technologické zřízeno Centrum transferu technologií, jehož základním posláním je zprostředkovat efektivnější přenos poznatků o nových technologiích směrem k jejich průmyslovému využívání. Prostřednictvím toho centra byl jen v r. 2012 zabezpečen transfer zejména nových, resp. inovovaných průmyslových technologií do 34 různých organizací z ČR.

Jestliže zadavatelé projektů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti po oponenturách přijmou výsledky jednotlivých projektů, chápeme to i jako projev toho, že byly splněny jejich požadavky na formu výstupů z řešení. U všech mezinárodních projektů jsou výstupy popsány a prezentovány v jazyce, který je zadavatelem a poskytovatelem grantu požadován. Nejčastěji se jedná o angličtinu, jsou však i případy, kdy bylo nutné výstupy z řešení prezentovat ve francouzštině a ruštině. Rozšířenou formou prezentace výsledků vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti je zveřejnění publikací v odborných časopisech a sbornících z mezinárodních konferencí. Rovněž tyto výsledky budou uvedeny v rámci popisu dílčího kritéria 9a.

Na naší vysoké škole není zatím systematicky využíván benchmarking procesů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti. Náměty na možná zlepšení jsou tak získávány především z mítinků týmů řešitelů mezinárodních projektů a z informací, získaných na mezinárodních konferencích. Příkladem takto převzaté dobré praxe je právě už dříve uvedený postup přezkoumávání návrhu ve smyslu doporučení normy ČSN EN 61 160. O existenci této normy a dobrých zkušenostech s její aplikací se totiž dozvěděli naši pracovníci na mítinku řešitelů jednoho z projektů programu Leonardo da Vinci v r. 2007 v Itálii a právě na tomto základě se do našich popisů procesů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti nutnost přezkoumání návrhu dostala od r. 2009. Útvar vědy a výzkumu rektorátu také pravidelně sleduje a vyhodnocuje informace ze zpráv o činnosti jiných univerzit, statistik MŠMT a Úřadu pro patenty a vynálezy a získaná zjištění předává jednotlivým fakultám formou interních sdělení.

Oponentury výstupů z projektů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti nejsou jedinou formou hodnocení kvality těchto procesů. Zprávy o vědecko – výzkumné a další tvůrčí činnosti jsou totiž pravidelně projednávány v kolegiích děkanů a rektora a také ve vědeckých radách fakult a celé VŠF. V těchto zprávách jsou vždy prezentovány i výše zmíněné ukazatele výkonnosti. Ve vědeckých radách jsou rovněž zastoupeni reprezentanti externích zainteresovaných stran, kteří tak mají možnost hodnotit a vyjadřovat se k úrovni a kvalitě výsledků procesů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti – viz zápisy z těchto jednání u děkanů fakult, resp. rektora VŠF.

Ve všech týmech pro řešení projektů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti tvoří většinu pedagogové. Je proto zcela přirozené, že se v přednáškách a cvičeních, jež garantují, snaží o trvalý přenos poznatků z těchto projektů i do výuky. Kromě toho jsou vedoucí kateder a ústavů vedeni i k tomu, aby všude tam, kde je to vhodné, zapojovali do výuky i pracovníky vědy a výzkumu, kteří na naší škole tvoří cca 10 % všech

pracovníků. Témata mnohých semestrálních prací studentů, jakož i témata jejich závěrečných prací jsou přímo navázána na témata projektů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti. Jejich počet však škola nesleduje. U studentů prezenční formy doktorského studia je navíc vyžadováno, aby témata jejich disertačních prací přímo souvisela s tématy a zadáními jednotlivých projektů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti. U studentů v kombinované formě doktorského studia není tento požadavek uplatňován, oborovými radami doktorského studia jsou akceptována i témata, vycházející z potřeb praxe a odvětví, ze kterých tito studenti přicházejí. Údaje v tab. 5. 2 pak také dokládají další účinný přístup k propojování procesů vzdělávání a vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti s procesy vzdělávání.

Dílčí kritérium 5c: Procesy internacionalizace jsou navrhovány, realizovány a zlepšovány tak, aby optimalizovaly hodnotu pro zainteresované strany

Vedení naší vysoké školy si plně uvědomuje, že naplňování naší vize (viz popis dílčího kritéria 1a) není možné bez trvale rozšiřovaných vztahů se zahraničními univerzitami a jinými zahraničními organizacemi. Zatímco až do r. 2007 se tento rozvoj realizoval bez jednotné strategie, v r. 2008 byl poprvé zásluhou vedení VŠF vypracován strategický dokument „Strategie rozvoje mezinárodních vztahů“. Tento dokument byl v r. 2010 přezkoumán kolegiem rektora a bylo konstatováno, že vzhledem k tomu, že některé prvky mezinárodní spolupráce (např. rozvoj vztahů s jinými než vysokoškolskými pracovišti, jednotné řízení apod.) byly podceněny, byla v r. 2010 zveřejněna nová „Strategie rozvoje mezinárodních vztahů do r. 2020“, kterou se nyní VŠF snaží naplňovat. Text tohoto dokumentu je volně k dispozici na webu VŠF.

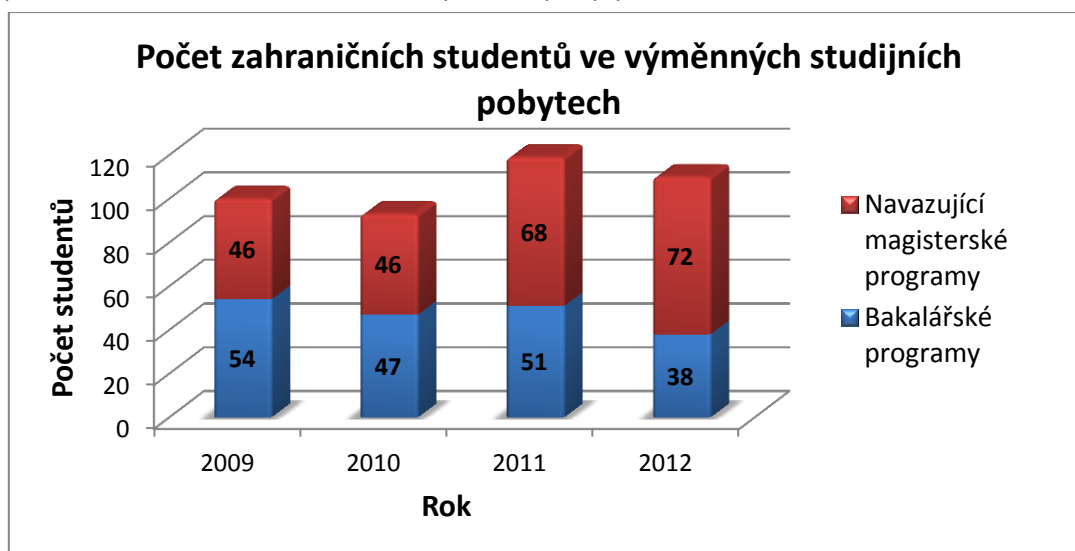
Jedním z efektů přezkoumání strategie rozvoje mezinárodních vztahů v r. 2010 bylo i zřízení nové organizační jednotky na úrovni rektorátu – Oddělení pro mezinárodní spolupráci, jehož vedoucí podléhá přímo prorektorovi pro rozvoj a vnější vztahy. Toto oddělení centrálně pro všechny fakulty zabezpečuje všechny formy mezinárodní spolupráce. Na této centralizaci se domluvili všichni děkani fakult právě na základě klíčového významu, který pro existenci naší školy mezinárodní spolupráce má. Speciální dokument „Statut oddělení pro mezinárodní spolupráci“ podrobně specifikuje základní povinnosti, pravomoci a činnosti této organizační jednotky. Jednotlivé fakulty a jejich organizační jednotky definují své náměty a požadavky na rozvoj mezinárodní spolupráce, které potom toto oddělení zabezpečuje. Vlastníkem procesu rozvoje mezinárodních vztahů je prorektor pro rozvoj a vnější vztahy. I díky němu se v posledních pěti letech podařilo téměř zdvojnásobit objem finančních prostředků, které jsou na naší škole vynakládány právě na procesy internacionalizace. Podrobné informace o všech formách mezinárodní spolupráce lze nalézt na Oddělení pro mezinárodní spolupráci, proto zde uvedeme pouze rámcové údaje.

Jedním z měřítek rozvoje vztahů se zahraničím je i počet zahraničních studentů, absolvujících naše studijní programy v angličtině. V současnosti u nás studuje 842 studentů z 35 zemí celého světa, nejvíce pak z Ruska, Turecka, Německa a samozřejmě Slovenska. Vývoj dokládají i údaje v tab. 5.3.

Tab. 5.3 Počet zahraničních studentů na naší vysoké škole

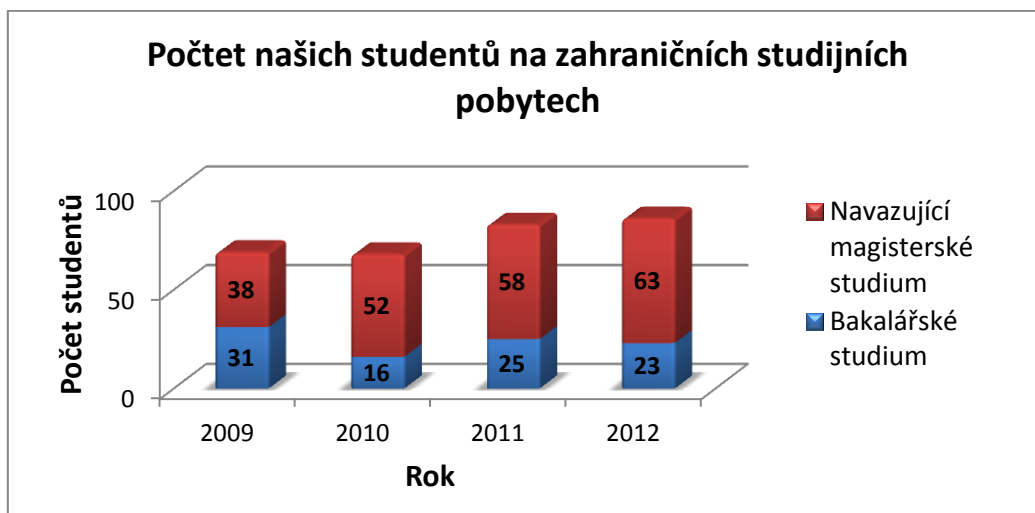
Rok	Počet zahraničních studentů celkem
2009	358
2010	504
2011	621
2012	842

Potěšitelný je zejména vzrůstající zájem zahraničních studentů o doktorské studium: zatímco jejich počet v r. 2005 byl pouze 8, v r. 2009 to už bylo 36 studentů a v r. 2012 dokonce 54 studentů, převážně v prezenční formě studia. V tomto počtu nejsou zahrnuti studenti, kteří k nám přijíždějí na základě smluv se zahraničními vysokými školami na výměnné studijní pobyty v max. délce trvání jednoho roku (programy CEEPUS, Erasmus, Leonardo da Vinci apod.). Naše vysoká škola má tyto smlouvy uzavřeny s celkem 24 zahraničními univerzitami, včetně univerzit v USA, Velké Británii a Číně. Na obrázcích 5.3 a 5.4 lze najít údaje o počtech studentů, kteří absolvovali výměnné pobyty.



Obr 5.3 Vývoj počtu zahraničních studentů ve výměnných studijních pobytech

Z těchto údajů je zřejmé, že počet našich studentů na pobytech v zahraničí je trvale nižší, než počet zahraničních studentů absolvujících pobyt na naší škole. Byly zjištěny dva hlavní důvody této disproporce: klesající zájem našich studentů o tuto formu studia a nedostatečná jazyková připravenost. Opatření k eliminaci těchto důvodů v současnosti připravuje Oddělení pro mezinárodní spolupráci ve spolupráci s jednotlivými fakultami. Ve vztahu k nadaným studentům poznamenáváme, že se jim VŠF snaží zabezpečovat i pobyty v zahraničí. Jen v r. 2012 bylo realizováno 12 výjezdů těchto studentů VŠF do průmyslových podniků v Německu, Belgii a Norsku v celkové délce 146 pobytových dnů.

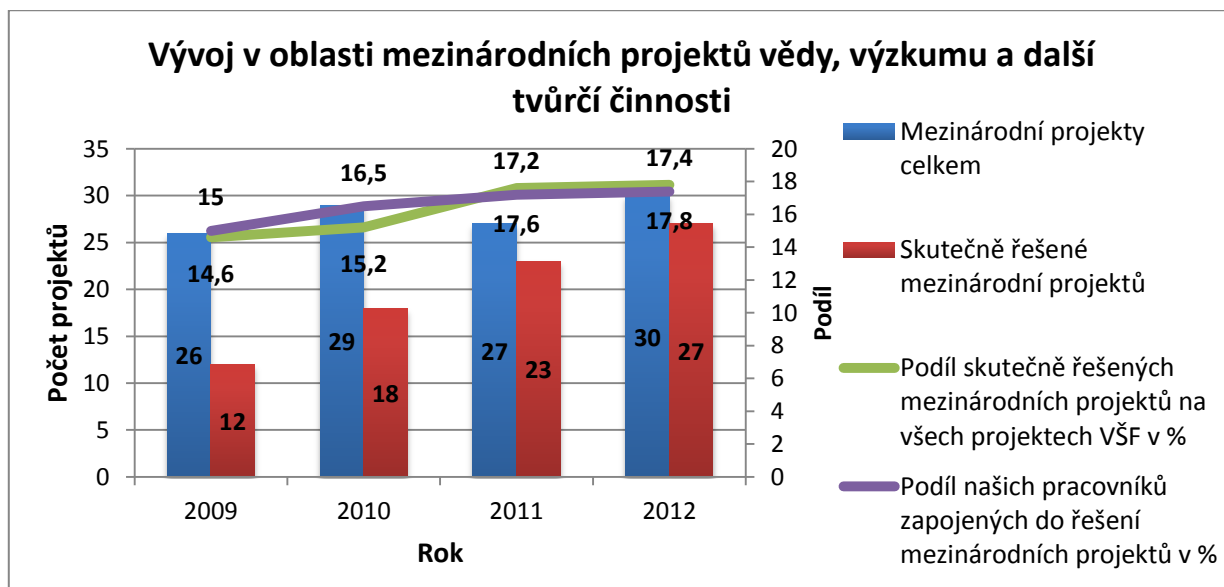


Obr 5.4 Vývoj počtu našich studentů na zahraničních studijních pobytech

Díky sponzorským příspěvkům má naše škola možnost zvát na přednáškové pobyty i respektované zahraniční vysokoškolské učitele. Jejich počet a účast na procesech vzdělávání neustále vzrůstá: zatímco v r. 2009 to bylo celkem 43 zahraničních učitelů, v r. 2012 se na našich studijních programech podílelo už 74 zahraničních učitelů, nejvíce pak z Německa, Francie a Slovenska. Pozitivní trend je i v počtu našich pracovníků, kteří jsou zváni na zahraniční přednáškové a výukové pobyty v rozsahu min. 14 dnů. V r. 2009 to bylo 14 pedagogů a v r. 2012 už 26 učitelů, kteří vyučovali celkem na 18 zahraničních vysokých školách.

Rozvoj tzv. joint/double/multiple studijních programů je na naší vysoké škole teprve v počátcích. Zatím máme realizovány na jedné z fakult (Fakultě managementu a ekonomiky) dva takové programy v oblasti bakalářského studia a tři další jsou připravovány.

Dobře se rozvíjí mezinárodní spolupráce v oblasti vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti. Dokládají to i údaje na obrázku 5.5.



Obr. 5.5 Vývoj v oblasti mezinárodních projektů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti

VŠF směrem k zahraničí využívá řadu různých forem komunikace a marketingové podpory. Základní formou je to, že jak oficiální webové stránky, tak i popis všech studijních programů a projektů vědy, výzkum a další tvůrčí činnosti jsou k dispozici volně všem zájemcům i v anglické mutaci. Speciální význam je kladen na propagaci naší školy v zahraničí. Od r. 2010 je organizována putovní výstava o VŠF, kterou si už v 12 zemích Evropy prohlédlo více než 36 000 zájemců. Máme zjištěno, že právě na základě takto prezentovaných informací se zvýšil zájem zahraničních studentů o studium u nás: jen v r. 2011 jsme díky tomu přijali 29 % všech zahraničních zájemců, v r. 2012 pak už 36 %. Zájemcům také poskytujeme cizojazyčné propagační materiály (nejnověji i ve vietnamštině) a pro všechny zahraniční studenty a pracovníky máme k dispozici tzv. „Průvodce zahraničního studenta/učitele na VŠF“, který významně pomáhá redukovat administrativní a informační bariéry po příjezdu cizinců do našeho města a na naši školu. Výše zmíněné Centrum poradenství je schopno také komunikovat se zahraničními studenty v angličtině, ruštině a němčině.

Naše vysoká škola je od r. 2009 držitelem certifikátu Diploma Supplement Label, vydaného Evropskou komisí a je také oprávněna k hodnocení prostřednictvím systému ECTS Label. Od r. 2007 jsme akreditováni Evropskou federací inženýrských asociací FEANI pro přiznání titulu EUR ING absolventům technických oborů. V r. 2014 budeme také poprvé hodnoceni v rámci QS World Universities Ranking.

Kromě organizování studijních pobytů zahraničních studentů na naší škole nejsou zatím šířeji rozvíjeny studijní programy, určené výhradně pro zahraniční studenty. Nicméně už desetiletou tradici mají tzv. Letní školy managementu (Management Summer School), organizované Fakultou managementu a ekonomiky, vedené v anglickém jazyce a každý rok orientované na jinou oblast managementu (logistika, lidské zdroje, kvalita apod.). V průměru se těchto letních škol zúčastňuje 20 zahraničních studentů ročně a ohlasy na jejich celkovou úroveň jsou velmi pozitivní.

Jako důkaz mezinárodního uznání odborné způsobilosti našich pracovníků může sloužit i výčet jejich aktivního zapojení do činností různých mezinárodních organizací. Např. rektor VŠF je členem vědeckých rad dvou zahraničních univerzit, podobně i 5 děkanů fakult působí v 7 vědeckých radách zahraničních fakult. Tři pracovníci naší školy jsou členy technických komisí ISO pro vydávání mezinárodně respektovaných technických norem, dva pracovníci působí i jako odborní poradci v rámci UNESCO a jeden pracovník je členem řídící rady Světové unie statistiků. Kromě toho 7 pracovníků školy je členy vědeckých redakcí zahraničních vydavatelství odborných knih a časopisů. Jsme také členem Evropan University Association (EUA) a Danube Rectors' Conference. Kromě zahraničních vysokých škol má naše škola uzavřeny smlouvy o vědecko- výzkumné spolupráci s celkem 28 zahraničními průmyslovými organizacemi. Jedná se např. o Westel Mobile Telecommunication Ltd. (Maďarsko), ST Microelectronics (Belgie), Irizar (Španělsko), Eczacibasi Vitra (Turecko), Usinor SA (Francie), Bekaert Ubisa (Španělsko), Bell Novamann s.r.o. (Slovensko) apod. Až z 84 % se však na plnění těchto smluv podílejí pouze Fakulta technologická a Fakulta managementu a ekonomiky. V rámci těchto smluv bylo vyřešeno od r. 2005 celkem 42 projektů, vesměs orientovaných na aplikaci moderních technologií a metod do průmyslové praxe.

Vhodnost a účinnost výše popsaných forem internacionalizace je pravidelně – minimálně však jedenkrát ročně posuzována v kolegiu rektora, vědecké radě i správní radě VŠF. Zprávu o rozvoji mezinárodní spolupráce tam předkládá vždy vlastník tohoto makroprocesu - prorektor pro rozvoj a vnější vztahy. Výsledky tohoto přezkoumání jsou k dispozici v zápisech z jednání na rektorátě. Bylo rozhodnuto, že v r. 2014 se vedení VŠF zaměří i na plnění strategických cílů v oblasti internacionalizace.

Dílčí kritérium 5d: Procesy spolupráce s praxí jsou navrhovány, realizovány a zlepšovány tak, aby optimalizovaly hodnotu pro zainteresované strany.

Spolupráce s praxí představuje další z makroprocesů naší vysoké školy. Oficiálními vlastníky procesů spolupráce s praxí jsou příslušní proděkaní pro vědu, výzkum a další tvůrčí činnost na jednotlivých fakultách, kteří mají své odpovědnosti a pravomoci popsány podrobně v popisu pracovních míst. Jejich pravomocí je kromě jiného delegovat jasné odpovědnosti a pravomoci na odpovědné řešitele konkrétních projektů a akcí.

V této souvislosti je možné s ohledem na charakter činností jednotlivých fakult vymezit tři základní procesy spolupráce s praxí:

- účast na řešení společných projektů, které nemají charakter projektů vědy a výzkumu (např. spoluúčast na řešení projektů financovaných ESF apod.),
- poradenství, konzultační a expertizní činnosti v oblastech, kde jsme pro tyto aktivity kompetentní,
- vzdělávání a výcvik, orientovaný na rozvoj dovedností a znalostí, „šitý“ na míru jednotlivým organizacím.

VŠF tyto procesy nabízí hospodářským organizacím, organizacím poskytujícím komerční i veřejné služby, jakož i kulturním institucím prostřednictvím pravidelně zasílaných propagačních materiálů i prostřednictvím informací, veřejně přístupných na webu VŠF. Nicméně speciálním průzkumem, uskutečněným v r. 2011 mezi 127 českými a slovenskými organizacemi, se kterými jsme spolupracovali v letech 2008 až 2011 jsme zjistili, že cca 60 % organizací, které nás oslovily s výzvou ke spolupráci tak učinilo na základě pozitivních referencí jiných organizací o kvalitě našich produktů. Proto jsou nositelé konkrétních akcí a projektů systematicky vedeni k neustálému zlepšování poskytovaných produktů spolupráce s praxí.

Společným znakem prakticky všech začátků spolupráce s praxí je výzva konkrétní organizace k účasti na výběrových řízeních. Potěšitelný je pozitivní trend ve vývoji úspěšnosti v těchto výběrových řízeních, jak ukazuje i tabulka 5.4.

Tab. 5.4 Vývoj úspěšnosti pracovišť VŠF ve výběrových řízeních na spolupráci s praxí od r. 2009

Rok	Počet výzev k účasti na výběrových řízeních celkem	Úspěšnost v těchto výběrových řízeních v %
2009	42	38,0
2010	65	58,0
2011	61	62,3
2012	69	66,7

Téměř dvoutřetinová úspěšnost ve výběrových řízeních tohoto typu v r. 2012 je bezesporu výsledkem speciálního kurzu pro zpracovatele podkladů pro výběrová řízení, který byl realizován v r. 2011 externí poradenskou firmou pro všechny zájemce z řad pracovníků naší školy. Pomoc v tomto směru také poskytuje už dříve zmíněné Oddělení podpory vědy, výzkumu a dalších tvůrčích činností.

Celý postup řízení procesů spolupráce s praxí je zpracován v dokumentu „Řízení procesů spolupráce s praxí na VŠF“, přístupnému na webu VŠF. Každá konkrétní akce spolupráce s praxí je zaštitěna příslušnými hospodářskými smlouvami, které vypracovávají a kontrolují Oddělení pro hospodářskou činnost na té fakultě, ze které je delegován tzv. odpovědný řešitel, tzn. konkrétní pracovník některé z kateder nebo ústavů. Ten má právo vybrat i kompetentní tým, který je poté jmenován příslušným proděkanem pro vědu, výzkum a další tvůrčí činnost. Odpovědný řešitel odpovídá tomuto proděkanovi za kvalitu věcného plnění smlouvy a dodržení finančních pravidel. Postupy a metody řízení (včetně řízení kvality konkrétních produktů) jsou v pravomoci odpovědného řešitele. Každá akce spolupráce s praxí je ukončena předávacím protokolem, kde objedávající a odebírající organizace potvrdí splnění všech požadavků příslušné smlouvy. Toto potvrzení také představuje výsledek hodnocení kvality konkrétní akce, resp. projektu spolupráce s praxí. Tyto protokoly jsou uloženy jak u odpovědných řešitelů, tak i na Odděleních pro hospodářskou činnost. Centrální evidence všech akcí spolupráce s praxí je vedena v informačním systému VŠF. Akce spolupráce s praxí, financované ze zdrojů EU mají svůj vlastní režim a postupy řízení, obvykle definované v zadávací dokumentaci.

Mezi ukazatele výkonnosti procesů spolupráce s praxí, které jsou běžně sledovány na úrovni školy, patří:

- objem finančních prostředků, získaných z akcí spolupráce s praxí (z vedlejší činnosti) k celkovému objemu financí na činnost VŠF,
- podíl akcí s dodržením časového plnění k celkovému počtu akcí spolupráce s praxí,
- míra spokojenosti odběratelů výstupů spolupráce s akcí a
- průměrný zisk z realizace akcí spolupráce s praxí za rok.

Vývoj těchto ukazatelů je jedenkrát ročně přezkoumáván kolegiem rektora VŠF, resp. kolegií děkanů jednotlivých fakult. Zatímco např. míra spokojenosti odběratelů má trvale vzrůstající trend, průměrný zisk z realizace akcí soustavně od r. 2008 klesá. Důvodem tohoto poklesu je tlak zadavatelů na co nejnižší nabídkové ceny ve výběrových řízeních.

Součástí smluv o spolupráci s praxí je vždy i požadavek na to, v jakém jazyce mají být produkty prezentovány. Přestože zatím spolupracujeme pouze s českými a slovenskými organizacemi, přibývá akcí, kdy je nutné komunikovat a prezentovat produkty v jiném, než českém jazyce. Týká se to především realizace výcvikových programů pro organizace se zahraničním vlastnictvím, resp. managementem. Např. v r. 2012 jsme už ze všech realizovaných výcvikových programů museli 28 % provést v anglickém, resp. německém jazyce. V r. 2011 a 2012 jsme však celkem ve třech případech neuspěli ve výběrových řízeních právě proto, že jsme nebyli schopni splnit požadavek zadavatelů na realizaci akcí ve španělštině.

Na naší vysoké škole není zatím systematicky využíván benchmarking procesů spolupráce s praxí a inspiraci ke zlepšování tak získávají pracovníci VŠF spíše náhodně při diskusích se svými kolegy z jiných vysokých škol, resp. při předávání výsledků, resp. ukončení jednotlivých akcí.

Účast studentů navazujícího magisterského studia na řešení společných projektů, které nemají charakter projektů věd a výzkumu je zatím velmi nízká, což souvisí zejména s tím, že většina podobných projektů má trvání max. jeden rok a spoluúčast studentů, např. formou diplomových prací je tak sporná - naopak je možná u semestrálních prací. Studenty doktorských studijních programů v prezenční formě však kromě účasti na řešení společných projektů zapojujeme i do konzultační a poradenské činnosti, pokud si jsou odpovědní řešitelé jisti jejich užitečností a odbornou způsobilostí. VŠF však centrálně a systematicky míru zapojení studentů doktorského studia do spolupráce s praxí nesleduje. Výjimku tvoří pouze počet témat doktorských prací, která jsou řešena v návaznosti na projekty a dlouhodobější akce spolupráce s praxí. Např. v 2012 bylo vypsáno takových témat 6, když ve stádiu řešení bylo už dalších 13 témat, vesměs řešených studenty v kombinované formě doktorského studia.

Prakticky ve všech akcích spolupráce s praxí hrají klíčovou roli pedagogové školy. Je proto zcela přirozené, že se v přednáškách a cvičeních, jež garantují, snaží o trvalý přenos poznatků z těchto akcí i do výuky. Pokud je to reálně možné, využívají pedagogové náměty z těchto akcí a požadavky zadavatelů k formulaci témat semestrálních prací. A pokud dosažené výsledky spolupráce s praxí jsou natolik inovativní a vhodné k veřejnému prezentování, referují o nich pracovníci školy v odborných publikacích a na konferencích. Podíl publikací právě s výsledky spolupráce z praxí na celkovém počtu publikací však naše vysoká škola samostatně nesleduje.

Dílčí kritérium 5e: Procesy řízení vztahů se zákazníky jsou navrhovány, realizovány a zlepšovány tak, aby optimalizovaly hodnotu pro zákazníky.

Zavedení systému managementu kvality a jeho certifikace podle normy ČSN EN ISO 9001 nás také přinutilo, abychom si definovali jednotlivé skupiny našich zákazníků. Tyto skupiny zákazníků tvoří:

- a) studenti a účastníci všech typů vzdělávacích programů (bakalářských, navazujících magisterských, doktorských, celoživotního vzdělávání, jakož i vzdělávání v rámci spolupráce s praxí),
- b) zaměstnavatelé našich absolventů a sami absolventi,
- c) odběratelé výsledků procesů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti i procesů spolupráce s praxí,
- d) zástupci společnosti, reprezentované především poskytovateli různých grantů.

V dokumentu „Politika a cíle kvality VŠF“ – viz web VŠF je také deklarován závazek vedení školy a všech jejích pracovníků k trvalému uspokojování požadavků těchto skupin zákazníků. Popis zkoumání těchto požadavků a způsoby jejich naplňování byly popsány v rámci dílčích kritérií 5a, 5b a 5d.

Přístupy k rozvoji kontaktů se zaměstnavateli a odběrateli výsledků procesů vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti i procesů spolupráce s praxí byly už částečně popsány dříve. Základní platformou kontaktů se studenty jsou setkání garantů jednotlivých studijních oborů se studenty, která jsou uskutečňována jedenkrát za semestr. Tato setkání jsou realizována celoplošně u všech studijních oborů, vyučovaných na

naší vysoké škole. Tato setkání slouží především jako místo k výměně informací o průběhu studia a realizovaných změnách v příslušných studijních oborech. Z těchto setkání vzešly už i některé náměty na možná (vesměs však dílčí) zlepšení, např. úpravy v rozvrhu výuky, změny učeben, změny v náplni cvičení apod. Neformálnost a otevřenost vedení dialogu v rámci těchto setkání zabezpečily, že se stala velmi osvědčenou formou komunikace se studenty: byť tato setkání nejsou pro studenty povinná, zúčastňuje se jich pravidelně více než 80 % zapsaných studentů. Další formou komunikace jsou anonymní průzkumy jejich spokojenosti – viz popis dále. Domníváme se, že zatím studenty nedoceněnou formou komunikace jsou diskuse členů studentských komor akademických senátů fakult a školy s vedením fakult a VŠF. Byť jsou členové studentských komor k tomuto dialogu opakovaně vyzýváni, jejich pasivita přetrvává. Pro kontakty s absolventy byl v r. 2006 zřízen speciální portál Absolventi, avšak jeho využití bylo minimální. Důvodem bylo jeho zastaralé technické řešení a také to, že absolventi většinou o existenci tohoto portálu ani nevěděli. Proto bylo vedením naší vysoké školy v r. 2009 rozhodnuto o vytvoření dokonalejší verze tohoto portálu i s mnoha interaktivními prvky. Jeho součástí je i chráněná databáze kontaktů na absolventy, kam dobrovolně mohou absolventi zadávat zejména své kontaktní údaje pro případ jejich vzájemného navázání pracovních kontaktů a také z důvodů jejich možného oslovení ze strany školy při pořádání odborných a společenských akcí. Tento portál také umožňuje získávat data k měření spokojenosti a loajality našich absolventů. Všichni studenti, kteří úspěšně studium absolvovali, jsou studijními odděleními jednotlivých fakult, jakož i vedoucími profilových kateder informováni o existenci a smyslu tohoto portálu. I díky tomu se procento evidovaných absolventů od r. 2010 neustále zvyšuje: v r. 2010 to bylo 35,4 % ze všech absolventů studia v tomto roce, v r. 2012 pak už 64,8 % všech absolventů. Jedním z dalších efektů fungování tohoto portálu je i to, že se od r. 2010 daří významně zvyšovat počty absolventů, jejichž prostřednictvím naše škola získává témata závěrečných prací a počty absolventů, kteří tyto práce oponují bez nároků na finanční odměny. V současnosti jsou na úrovni fakult vedeny diskuse nad iniciací rozvojového projektu, jehož výstupem by bylo založení a rozvoj aktivit tzv. Spolku absolventů. Jednotlivé fakulty mapují zájem absolventů o členství v tomto spolku a také se vyjasňuje jeho poslání. Celkem 13 kateder tří fakult pořádá pro své absolventy pravidelné odborné semináře a také výroční setkání, obvykle v pětiletém intervalu. Informace o počtech účastníků na těchto akcích a jejich úspěšnosti jsou schopni poskytnout vedoucí příslušných kateder.

Vedení VŠF i jednotlivých fakult považuje za velmi důležitou oblast komunikaci se zaměstnavateli našich absolventů. Od r. 2007 jsou proto každoročně rektorátem organizována tzv. Fóra zaměstnavatelů, což jsou jednodenní akce, na kterých vedení školy a fakult představuje své budoucí záměry a také vede dialog o zkušenostech zaměstnavatelů s absolventy, o kvalitě poskytnutého vzdělání, žádoucích změnách a možných nových formách spolupráce. Zástupci zaměstnavatelů jsou na tyto akce zváni písemně přímo rektorem VŠF, který se také těchto fór aktivně zúčastňuje. Záznamy z těchto fór jsou k dispozici na sekretariátu rektora. Účast zástupců na těchto fórech se v posledních třech letech udržuje vždy nad počtem větším než 220. Druhou z forem komunikace se zaměstnavateli jsou pravidelné průzkumy jejich spokojenosti, o nichž bude zmínka později.

Pokud komunikace s jednotlivými skupinami zákazníků zahrnuje oficiální stížnosti, jsou způsoby jejich řešení popsány v dokumentu „Opatření k nápravě a preventivní opatření na VŠF“, který je platný v rámci celé školy. Stížnosti studentů jsou registrovány především formou odvolání proti rozhodnutí o nepřijetí ke studiu, resp. o neposkytnutí ubytování ve vysokoškolských kolejích. Tato odvolání jsou řešena prostřednictvím odvolacích komisí – blíže viz popis v dokumentu „Opatření k nápravě a preventivní opatření na VŠF“. Počty těchto odvolání jsou uvedeny v rámci popisu dílčího kritéria 6b.

Podpora budoucího profesního rozvoje je na VŠF zabezpečována samostatnou organizační jednotkou, tzv. Centrem poradenství, zaměřujícího se na poskytování služeb v oblasti psychologického, sociálního i profesního poradenství. Další aktivity byly už popsány v rámci dílčího kritéria 5a. Kromě toho má na naší škole zřízeno pobočku i společnost Job Centrum s.r.o., orientující se zejména na zprostředkování pracovních stáží a brigád studentů v průmyslových organizacích i organizacích poskytujících nejrůznější služby. Za významný příspěvek v této oblasti považujeme i skutečnost, že kromě narůstajícího počtu témat závěrečných prací studentů přímo z praxe se daří škole i spolupracovat s budoucími zaměstnavateli při motivaci úspěšných studentů, především pak na Fakultě technologické a Fakultě managementu a ekonomiky:

- už 12 organizací poskytuje vybraným studentům navazujícího magisterského studia speciální stipendia s garancí přijetí těchto studentů do tzv. trainee programů pro čerstvé absolventy škol s možným trvalým zaměstnáním,
- 7 organizací pak každoročně odměňuje studenty s nejlepšími diplomovými pracemi speciálními cenami, předávanými obvykle v rámci promoci. Také těmto studentům je nabídnuta možnost alespoň absolventské praxe v době trvání min. 6 měsíců.

Úroveň vnímání zákazníků je systematicky sledována a měřena od r. 2005, jelikož je to další z požadavků normy ČSN EN ISO 9001 na systémy managementu kvality. V r. 2005 jsme poprvé zavedli měření spokojenosti studentů bakalářského a navazujícího magisterského studia formou elektronického dotazníkového šetření, do kterého se mohli studenti zapojit na konci každého semestru. Účast studentů i přes výzvy pracovníků studijních oddělení však byla velmi nízká (nikdy nepřesáhla 3 % zapsaných studentů) a proto ani výsledky nebyly reprezentativní. V r. 2007 jsme přezkoumali důvody tohoto minimálního zájmu a zjistili jsme, že i přes oficiálně garantovanou anonymitu šetření studenti měli obavy, že tato anonymita v důsledku technických možností může být narušena. Formou diplomové práce jednoho studenta, obhájené v r. 2008 jsme uskutečnili benchmarkingový průzkum přístupů k měření spokojenosti studentů na 17 vybraných našich i zahraničních vysokých školách a ze získaných zjištění jsme se poučili: vedením VŠF bylo koncem r. 2008 rozhodnuto o zřízení nové pracovní pozice na úrovni rektorátu, v jejíž náplni je dnes výhradně příprava, organizace a zpracování dat z průzkumů spokojenosti vybraných skupin zákazníků. Změněn byl i postup sběru dat od studentů, kdy čistě elektronická forma byla nahrazena možností vyplňování tištěných dotazníků, na jejichž tvorbě se podíleli i externí specialisté. Tyto tištěné dotazníky jsou distribuovány vždy v zápočtovém týdnu pedagogům na cvičení a semináře z jednotlivých předmětů, jsou studenty anonymně vyplňovány a pedagogy posléze doručeny zmíněnému pracovníkovi rektorátu. Ten po skenování vyplněných dotazníků a převedení údajů k elektronickému zpracování musí vyplněné dotazníky

okamžitě skartovat. Výsledky průzkumu jsou k dispozici vedoucím kateder a ústavů, jakož i vedení jednotlivých fakult nejpozději do 6 týdnů od skončení semestru a je povinností těchto vedoucích se těmito výsledky zabývat a přijímat příslušná opatření. Záznamy o přijatých opatřeních lze nalézt v zápisech z porad kateder a ústavů, jakož i porad kolegií děkanů jednotlivých fakult. Touto změnou v přístupech ke sběru dat od studentů se nám podařilo zvýšit návratnost dotazníků tak, že v r. 2012 se už do měření spokojenosti zapojilo 64 % všech zapsaných studentů, u některých studijních oborů je procento zapojených studentů ještě mnohem vyšší. Příkladem mohou být studijní obory na Fakultě sociálních a zdravotních studií, kde je míra zapojení studentů do průzkumů jejich spokojenosti trvale vyšší než 86 %. Spokojenost studentů doktorských studijních programů není zjišťována.

Podobně jsou od r. 2008 shromažďována a vyhodnocována data o spokojenosti od zaměstnavatelů našich absolventů - jen s tím rozdílem, že jsou pro měření jejich spokojenosti definovány jiné znaky než pro studenty, data jsou shromažďována jednou za rok a průzkumy nejsou anonymní. Také zde návratnost dotazníků činí každoročně více než 50 %.

Anonymními průzkumy měříme spokojenost účastníků programů celoživotního vzdělávání a účastníků vzdělávacích programů v rámci spolupráce s praxí. U účastníků programů v rámci Univerzity třetího věku tyto průzkumy neprovádíme.

Jedním z přínosů členství naší vysoké školy v Evropské nadaci pro management kvality (EFQM) – viz informace v dílčím kritériu 1d – bylo i poznání toho, že některé zahraniční vysoké školy se kromě měření spokojenosti určitých skupin zákazníků věnují i měření a monitorování jejich loajality, obvykle charakterizované jako způsobu budoucího chování zákazníků, projevujícího se opakovanými objednávkami a pozitivními referencemi. Proto i my od r. 2011 zavádíme měření loajality u následujících skupin zákazníků:

- a) absolventů našich akreditovaných studijních programů navazujícího magisterského studia,
- b) účastníků kurzů celoživotního vzdělávání a vzdělávání v rámci spolupráce s praxí,
- c) odběratelů výsledků projektů spolupráce s praxí.

Měření míry loajality zatím formou pilotních projektů realizují tři fakulty: Fakulta pedagogická, Fakulta technologická a Fakulta sociálních a zdravotních studií. Používají k tomu metodiku tzv. Net Promoter Score (NPS), která je pro svou jednoduchost vhodná i pro prostředí vysokých škol. Tato metodika je založena na vyhodnocování odpovědí zákazníků na jedinou otázku: „S jakou pravděpodobností nás doporučíte svým přátelům a kolegům?“ U absolventů studia je tato možnost nabízena v portálu Absolventi, u zbývajících skupin zákazníků je tato otázka součástí dotazníků pro měření spokojenosti.

Zákazníci z výše uvedených skupin pak mají možnost tuto pravděpodobnost ocenit jedenáctistupňovou hodnotící škálou v souladu s tabulkou 5.5.

Tab. 5.5 Hodnocení míry loajality zákazníků při aplikaci „Net Promoter Score“

Hodnocení	Typ zákazníka	Charakteristika typu zákazníka
9 - 10	Promotéři	Jsou to aktivní zákazníci, kteří budou využívat všechny příležitosti k tomu, aby produkty naší vysoké školy doporučovali jiným.
7 - 8	Pasivně spokojení	Jsou to zákazníci, kteří budou doporučovat „naše“ produkty jen velmi omezeně nebo vůbec.
0 - 6	Ztracenci	Jsou to nespokojení zákazníci, kteří s vysokou pravděpodobností v budoucnu využijí nabídek jiných vysokých škol..

Na vybraném vzorku zákazníků je ukazatel NPS počítán s podporou následujícího verbálního vztahu:

$NPS = (\% \text{ zákazníků} - \text{promotérů}) - (\% \text{ zákazníků} - \text{ztracenců})$.

Momentální vnímání VŠF je pak odvozováno podle hodnoty NPS takto:

Tab. 5.6 Hodnocení výkonnosti organizace na základě NPS

Vnímání VŠF	Hodnota NPS
Vynikající (excelentní)	Min. 70 %
Nadprůměrné	50 - 69 %
Průměrné	11 – 49 %
Podprůměrné	Méně než 11 %

Úrovně vnímání v tabulce 5.11 byly převzaty z podkladů EFQM. V r. 2014 budou vedením naší školy vyhodnoceny zkušenosti z tohoto typu měření, a pokud se osvědčí, bude sledování NPS rozšířeno i na zbývající fakulty a na další skupinu zákazníků – studenty doktorských studijních programů.

Výsledky v oblasti měření spokojenosti a loajality vybraných skupin zákazníků budou prezentovány v rámci popisu dílčího kritéria 6a. Tyto výsledky jsou pravidelně prezentovány a přezkoumávány vedením jednotlivých kateder, ústavů a fakult. V případě potřeby jsou realizována relevantní opatření ke zlepšení. Záznamy o tomto přezkoumání a realizaci příslušných opatření lze nalézt v zápisech z porad kateder, ústavů a kolegií děkanů jednotlivých fakult.

Kritérium 6: Zákazníci: výsledky

Definice

Excelentní ITV/VŠ dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání jejich zákazníků.

V praxi excelentní ITV/VŠ obvykle:

- využívají soubor vhodných ukazatelů s cílem dosáhnout úspěšné aplikace strategie a podpůrných politik, které jsou založeny na potřebách a očekáváních jejich zákazníků,
- definují cíle klíčových výsledků vůči zákazníkům založené na potřebách a očekáváních zákazníků a v souladu s celkovou strategií,
- člení výsledky tak, aby pochopily zkušenosti, potřeby a očekávání jednotlivých skupin zákazníků,
- vykazují pozitivní a udržitelné výsledky vzhledem k zákazníkům za více než tříleté období,
- chápou zásadní důvody a příčiny sledovaných trendů a dopad těchto výsledků i na jiné ukazatele výkonnosti a související výstupy,
- chápou klíčové výsledky vůči zákazníkům v porovnání s jinými podobnými ITV/VŠ a je-li to vhodné, využívají tyto údaje pro definování, resp. úpravu vlastních cílů.

Dílčí kritérium 6a: Měřítka vnímání

Postupy shromažďování a vyhodnocování dat o úrovni vnímání našich zákazníků (založené na dotazníkových šetřeních) byly popsány v rámci dílčího kritéria 5e. Zde budeme prezentovat dosažené výsledky u jednotlivých skupin zákazníků za roky 2009 – 2012. Cílové hodnoty míry spokojenosti, resp. loajality byly stanoveny vedením VŠF na základě cílů kvality a dalších strategických cílů, definovaných v Dlouhodobém záměru VŠF pro r. 2011 – 2015. Pokud budou uvedeny i hodnoty tzv. benchmarku (je potřebné říci, že ne u všech znaků se je podařilo pracovníkům naší školy získat) byly odvozeny od výsledků projektu Graduate Barometr, na kterém naše škola participovala a který porovnával evropský vysokoškolský prostor.

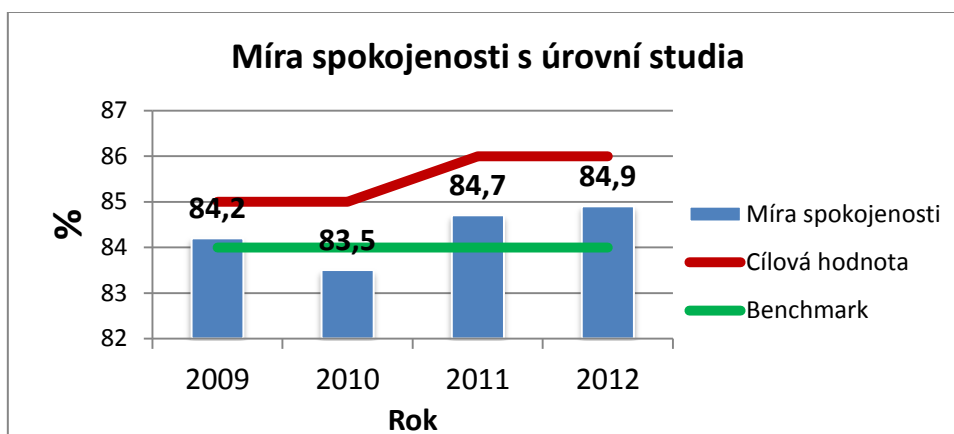
A) Měřítka vnímání ve vztahu ke studentům univerzity.

V rámci dotazníkového šetření mohou studenti vyjadřovat míru spokojenosti pětistupňovou hodnotící škálou u následujících 9 znaků:

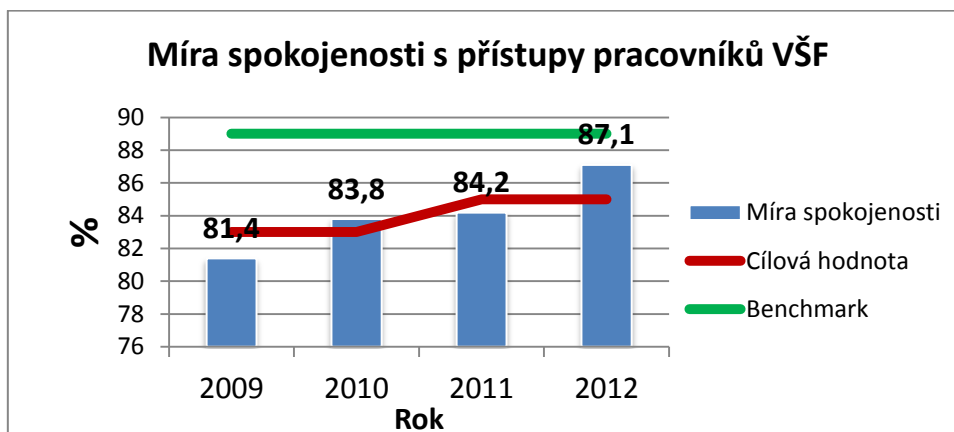
- míra spokojenosti s úrovní studia,
- míra spokojenosti s přístupy pracovníků VŠF,
- míra spokojenosti s dostupností služeb VŠF,
- míra spokojenosti s vybavením učeben VŠF,
- míra spokojenosti s poskytováním informací nezbytných pro studium, úroveň webových stránek VŠF,
- míra spokojenosti studentů s přípravou na trh práce,

- míra spokojenosti s dostupností studijní literatury a opor,
- míra spokojenosti s možnostmi využití volného času,
- míra spokojenosti s poradenskou činností studentům.

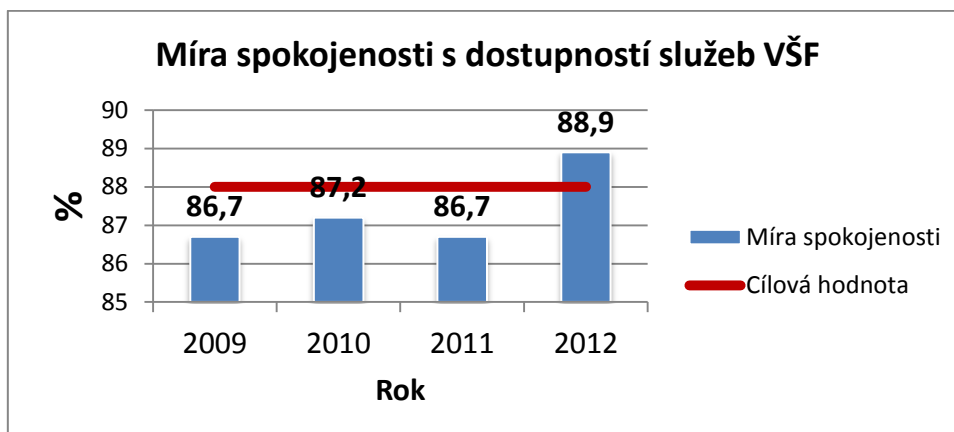
Obrázky 6.1 až 6.9 jsou přehledem výsledků měření spokojenosti mezi studenty, obrázek 6.10 pak uvádí výsledky celkové spokojenosti studentů, když váha jednotlivých znaků není zatím na naší vysoké škole rozlišována.



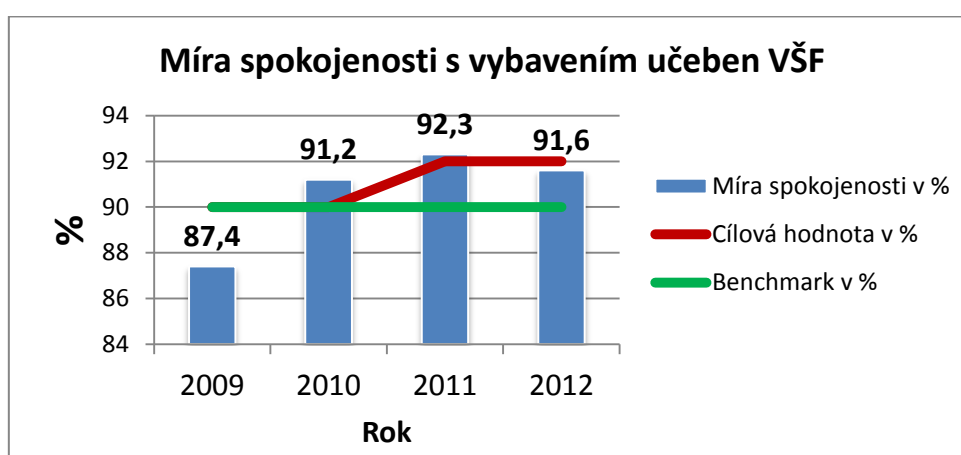
Obr. 6.1 Míra spokojenosti s úrovní studia



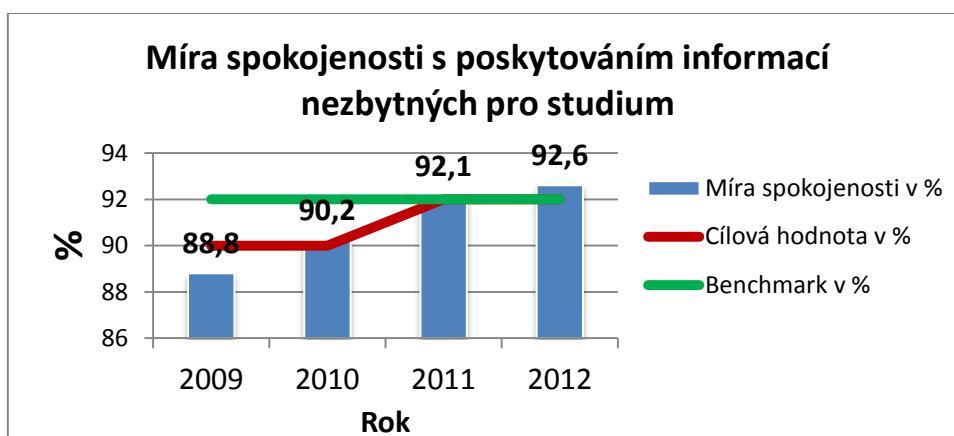
Obr. 6.2 Míra spokojenosti s přístupem pracovníků VŠF



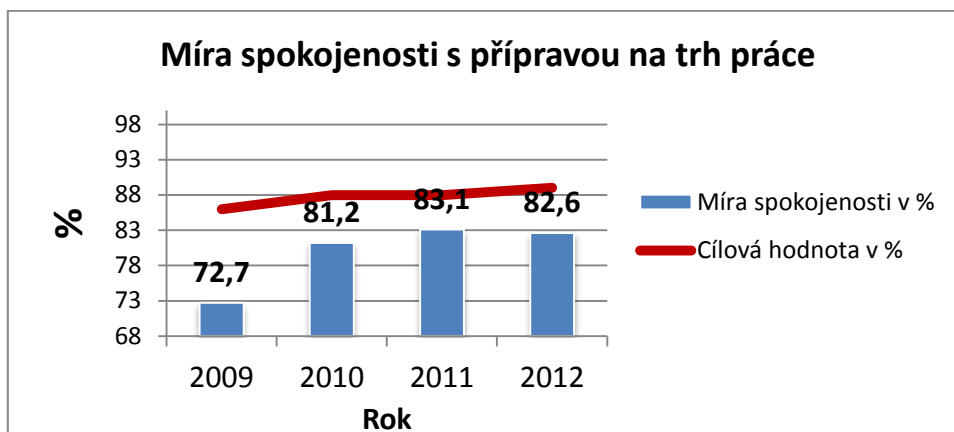
Obr. 6.3 Míra spokojenosti s dostupností služeb VŠF



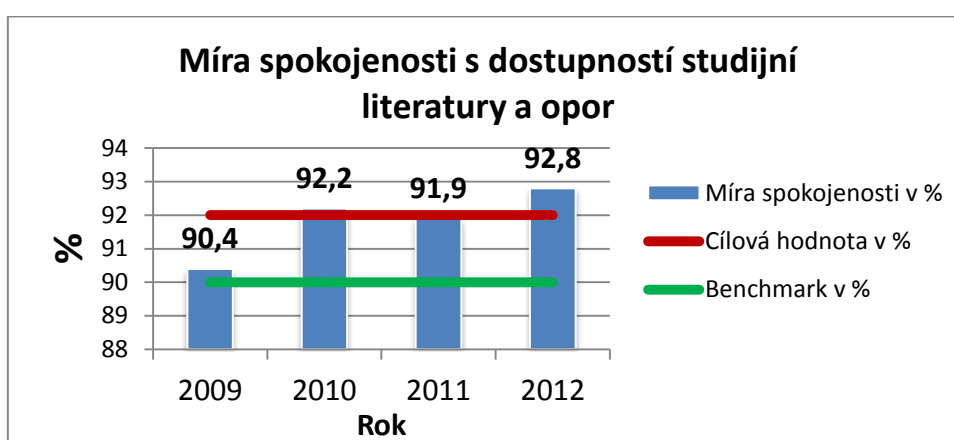
Obr. 6.4 Míra spokojenosti s vybavením učeben VŠF



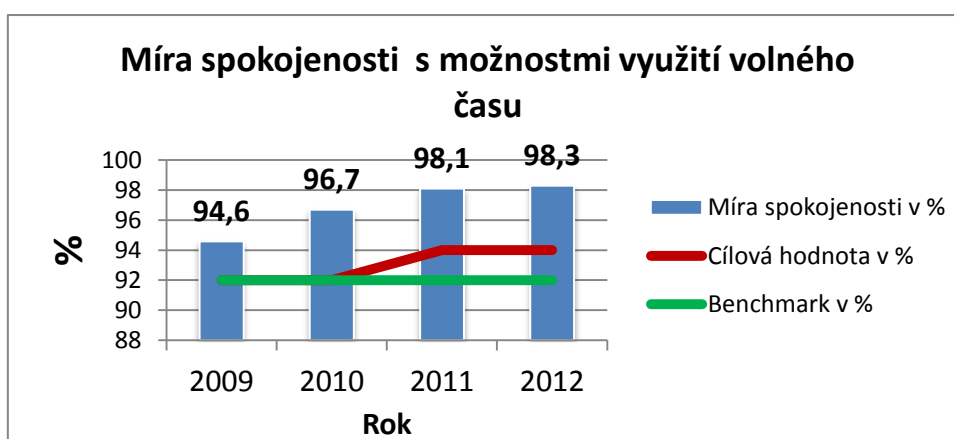
Obr. 6.5 Míra spokojenosti s poskytováním informací nezbytných pro studium, úroveň webových stránek VŠF



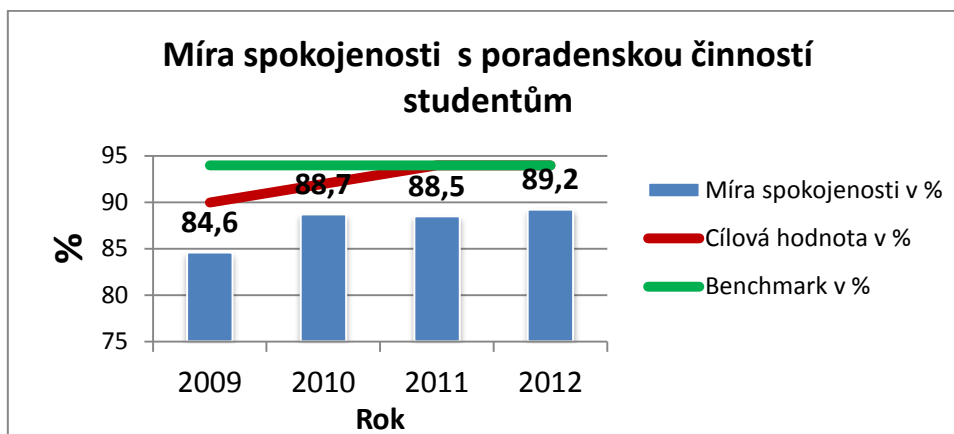
Obr. 6.6 Míra spokojenosti s přípravou na trh práce



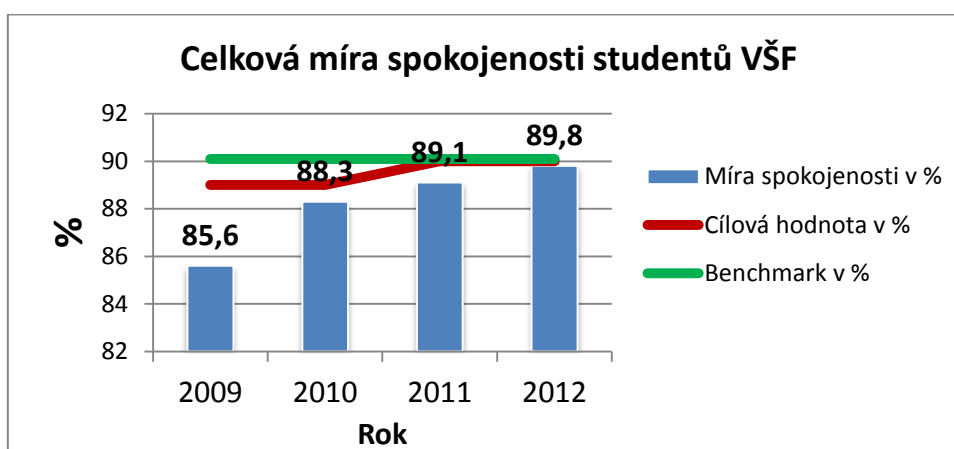
Obr. 6.7 Míra spokojenosti s dostupností studijní literatury a opor,



Obr. 6.8 Míra spokojenosti s možnostmi využití volného času



Obr. 6.9 Míra spokojenosti s poradenskou činností studentům



Obr. 6.10 Celková míra spokojenosti studentů VŠF

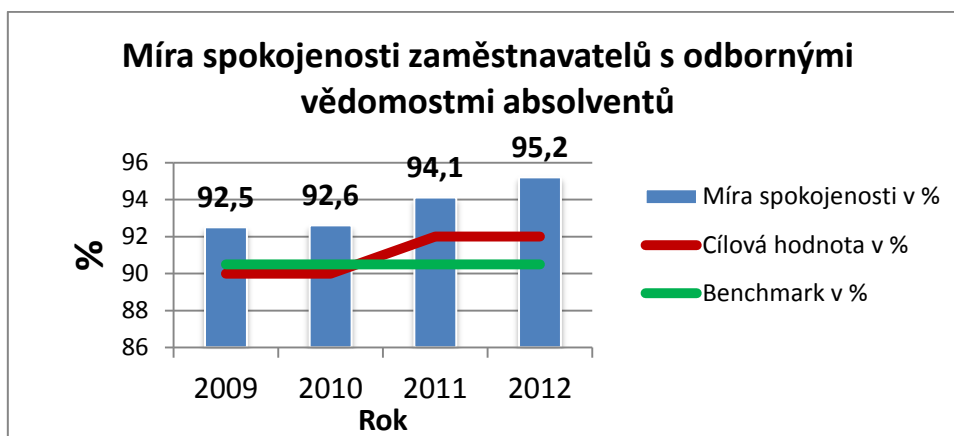
Z obrázků je zřejmé, že se naši vysoké školy zatím nedaří naplňovat stanovené cílové hodnoty míry spokojenosti studentů. Proto bylo v závěru r. 2012 vedením VŠF rozhodnuto o analýze příčin tohoto stavu a přijetí adekvátních opatření. Trvale nejnižší je míra spokojenosti s přípravou na trh práce. Proto se naše škola rozhodla navázat ještě užší spolupráci s úřady práce v regionu a podala návrh na nový projekt v rámci programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, který by měl navrhnout a zabezpečit realizaci takových akcí, aby pozitivní vnímání tohoto znaku u studentů dosáhlo do r. 2015 alespoň 90 %.

B) Měřítka vnímání ve vztahu k zaměstnavatelům

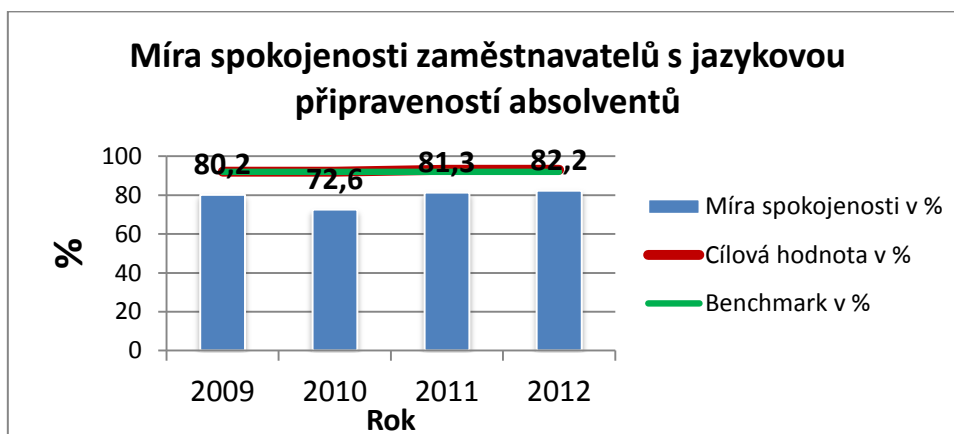
U zaměstnavatelů se průzkumy jejich spokojenosti s našimi absolventy zaměřují na pět znaků:

- odborné vědomosti,
- jazyková připravenost,
- schopnost komunikace a prezentace,
- schopnost práce v týmech a
- charakterové vlastnosti.

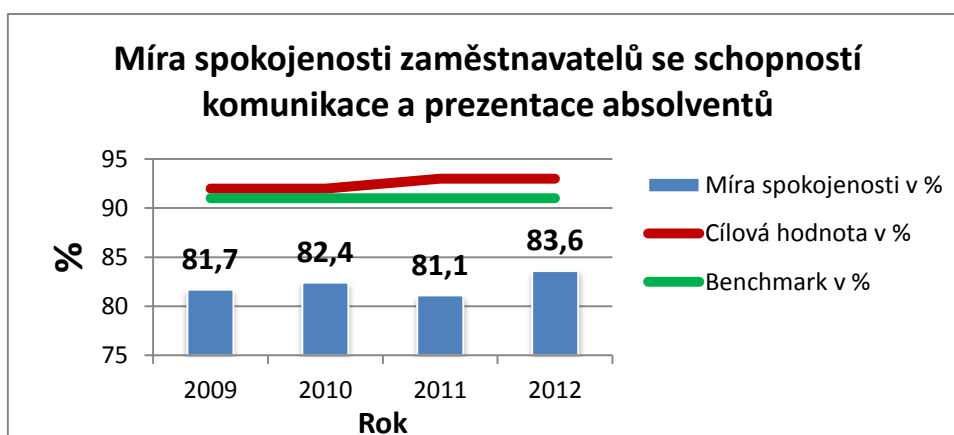
Pro vyjadřování celkové míry spokojenosti zaměstnavatelů jsou všechny znaky považovány za stejně důležité. V obrázcích 6.11 až 6.16 jsou sumarizovány výsledky měření spokojenosti zaměstnavatelů za roky 2009 až 2012.



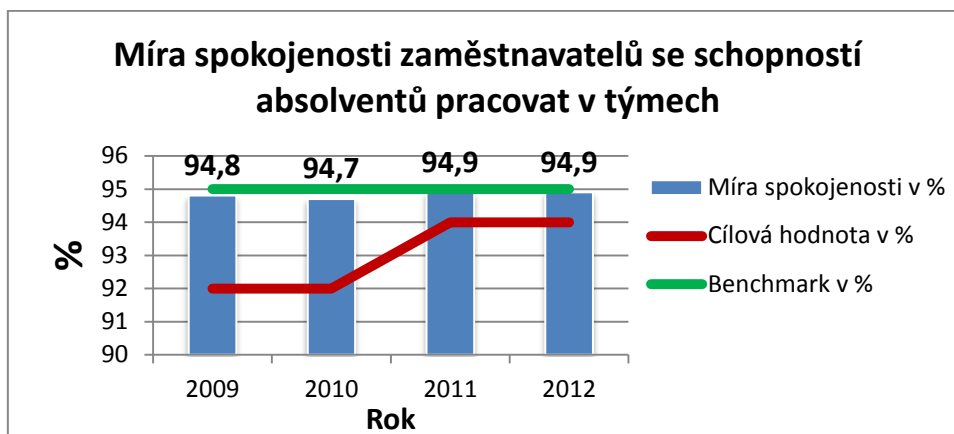
Obr. 6.11 Míra spokojenosti zaměstnavatelů s odbornými vědomostmi absolventů



Obr. 6.12 Míra spokojenosti zaměstnavatelů s jazykovou připraveností absolventů



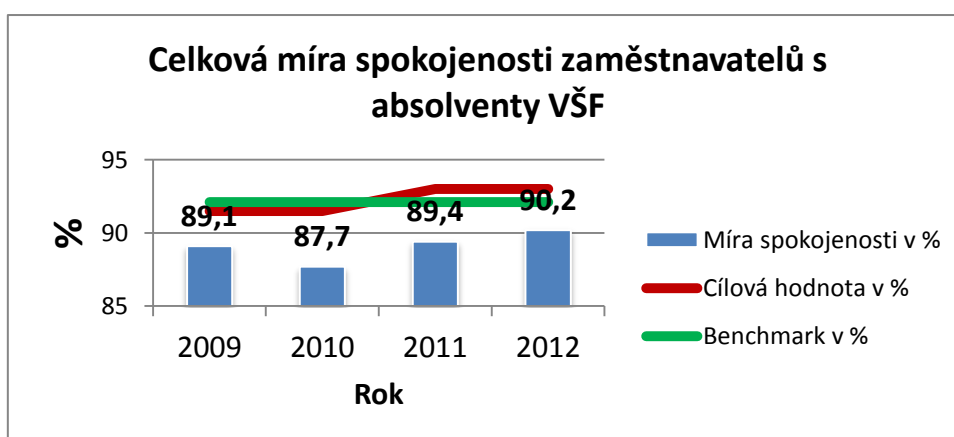
Obr. 6.13 Míra spokojenosti zaměstnavatelů se schopností komunikace a prezentace absolventů



Obr. 6.14 Míra spokojenosti zaměstnavatelů se schopností absolventů pracovat v týmech



Obr. 6.15 Míra spokojenosti zaměstnavatelů s charakterovými vlastnostmi absolventů



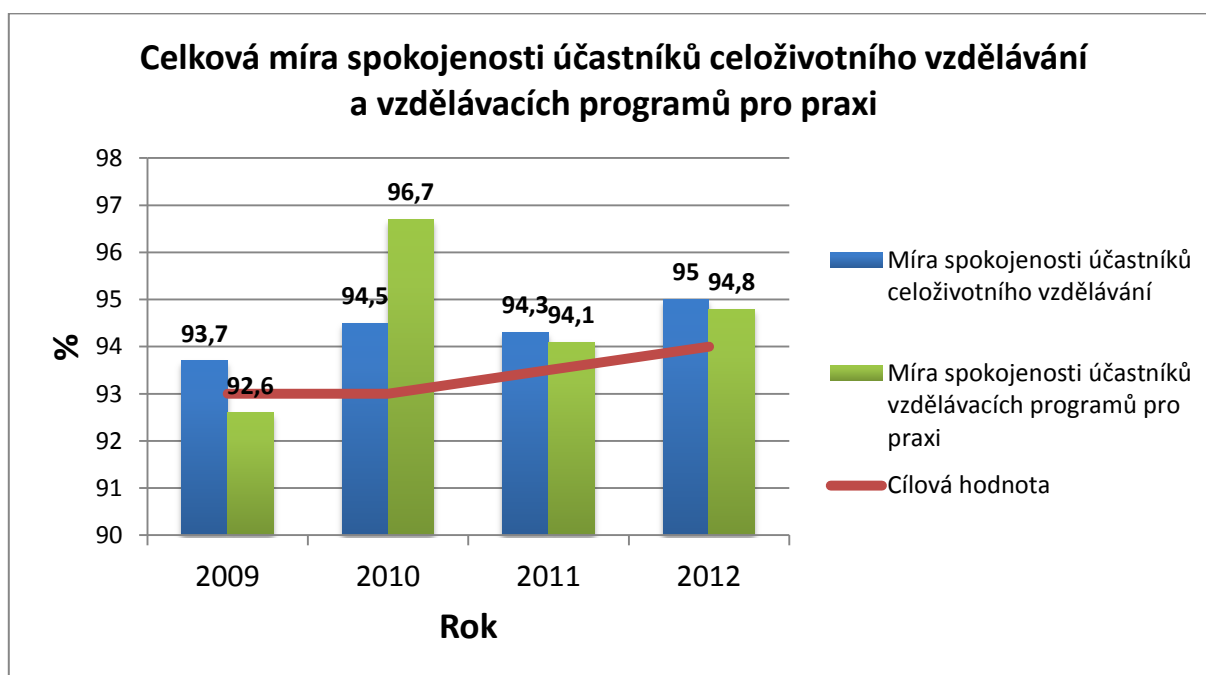
Obr. 6.16 Celková míra spokojenosti zaměstnavatelů s absolventy VŠF

Jak ukazují obrázky 6.12 a 6.13, největší nedostatky mají podle zaměstnavatelů naši absolventi v oblastech jazykové přípravy a schopnosti komunikovat a prezentovat. V r. 2011 bylo tedy rozhodnuto, aby se v rámci výuky v navazujícím magisterském studiu zejména ve cvičeních a seminářích věnovala maximální

pozornost rozvoji schopností studentů prezentovat na veřejnosti své vědomosti i v některém ze světových jazyků. Podle našich zjištění, toto doporučení už zapracovalo do výuky téměř 90 % všech pedagogů napříč celou naší vysokou školou.

C) Měřítka vnímání ve vztahu k účastníkům celoživotního vzdělávání a vzdělávacích programů pro praxi

Zde budeme na obrázku 6.17 prezentovat pouze celkovou míru spokojenosti u obou zmíněných skupin účastníků vzdělávacích programů. Porovnání s jinými školami se nám zatím nepodařilo realizovat, proto zde chybí údaje o benchmarku. Pro obě skupiny účastníků jsou stanoveny stejné cílové hodnoty.



Obr. 6.17 Celková míra spokojenosti účastníků celoživotního vzdělávání a vzdělávacích programů pro praxi

D) Míra loajality měřená ukazatelem Net Promoter Score (NPS)

Jak už bylo uvedeno dříve (viz popis kritéria 5e), začali jsme u vybraných skupin zákazníků:

- a) absolventů našich akreditovaných studijních programů navazujícího magisterského studia,
- b) účastníků kurzů celoživotního vzdělávání a vzdělávání v rámci spolupráce s praxí,
- c) odběratelů výsledků projektů spolupráce s praxí

od r. 2011 měřit na třech fakultách míru loajality prostřednictvím jednoduchého ukazatele NPS.

Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce 6.1.

Tab. 6.1 Míra loajality vybraných skupin zákazníků - NPS [%]

Rok	Cílová hodnota v %	Benchmark v %	Absolventi	Účastníci kurzů celoživotního vzdělávání a vzdělávání v rámci spolupráce s praxí	Odběratelé výsledků projektů spolupráce s praxí
2011	69	70	46,2	59,2	65,4
2012	70	70	57,0	63,5	66,8

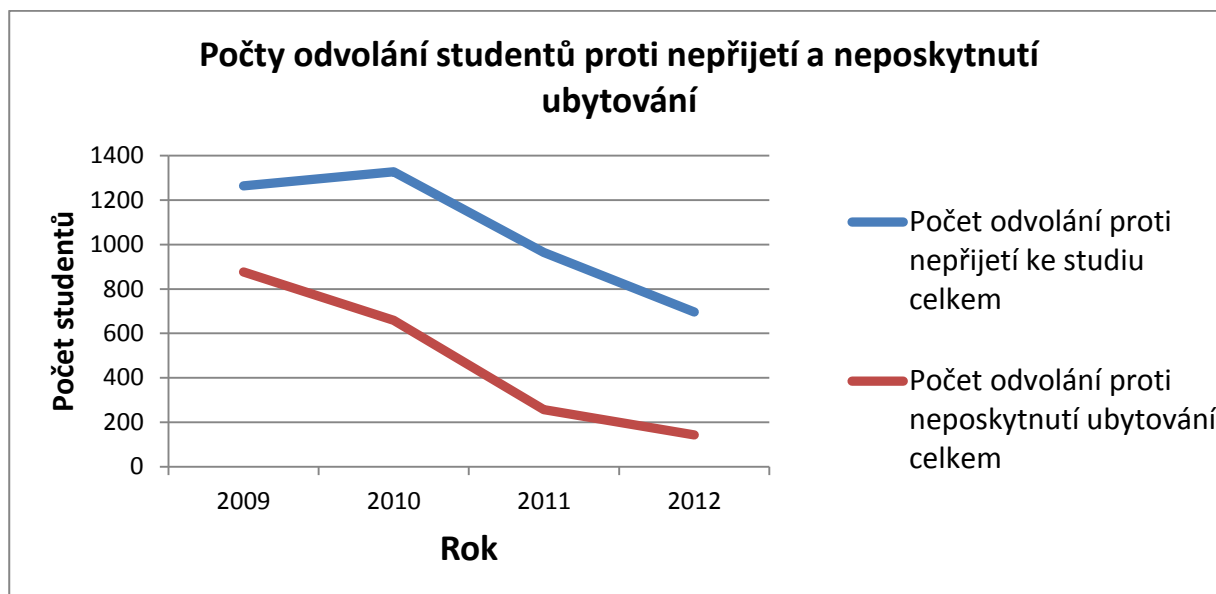
Cílové hodnoty ukazatele NPS byly vedením naší školy stanoveny na základě podkladů z EFQM, stejně jako zvolené hodnoty tzv. benchmarku. Je vidět, že ani u jedné ze zapojených skupin zákazníků nebylo plánovaných cílů dosaženo. Důvodem je patrně skutečnost, že cílové hodnoty byly stanoveny nereálně vysoko a vzhledem k rozsáhlé nabídce vzdělávacích programů a celkové situaci v ekonomice bude nutné tyto cílové hodnoty přezkoumat. Stane se tak koncem t. r. v rámci procesu přezkoumání systému managementu. Důvody nízké hodnoty NPS u našich absolventů budou teprve zkoumány.

Dílčí kritérium 6b: Ukazatele výkonnosti

Kromě ukazatelů a měřítek, prezentovaných v rámci popisu dílčího kritéria 6a používá naše vysoká škola pro monitorování a zlepšování své výkonnosti směrem k jednotlivým skupinám svých zákazníků i interní ukazatele.

A) Ukazatele výkonnosti ve vztahu ke studentům

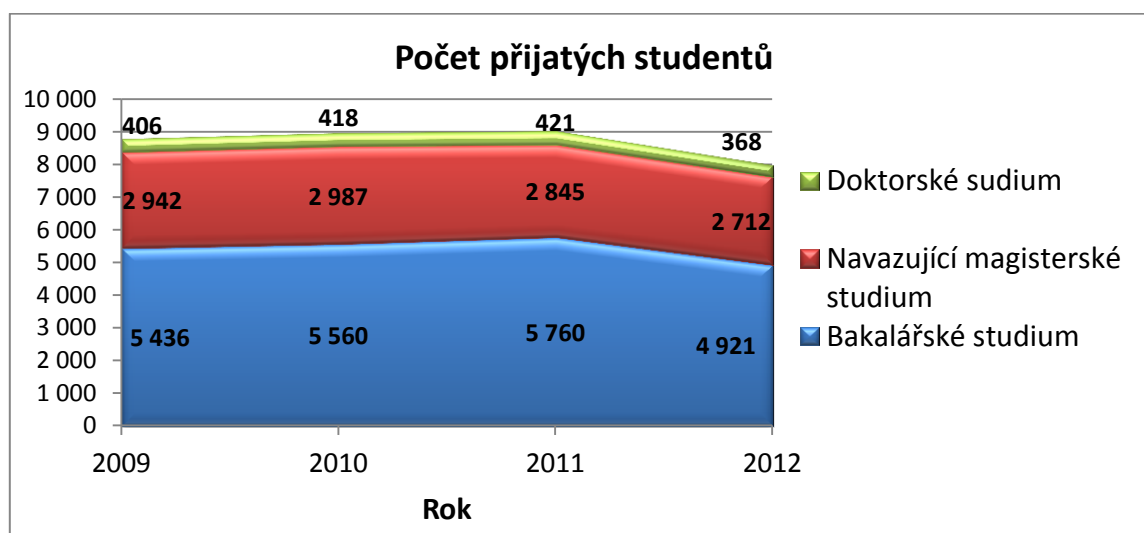
Míra stížností studentů není sledována. Na jednotlivých fakultách jsou sledovány pouze absolutní počty studentů, kteří se odvolávají proti rozhodnutí o nepřijetí ke studiu, resp. rozhodnutí o neposkytnutí ubytování na kolejích. Tyto údaje jsou zpracovány v obrázku 6.18. Cílové hodnoty těchto měřítek, jakož i benchmarky zde zatím nebyly vedením školy nastaveny.



Obr. 6.18 Počty odvolání studentů proti nepřijetí a neposkytnutí ubytování

Trvale klesající trend v počtu odvolání studentů proti neposkytnutí ubytování a zejména výrazný pokles v r. 2011 oproti minulým rokům souvisí s tím, že v závěru r. 2010 byla otevřena nová budova kolejí s celkem 450 lůžky.

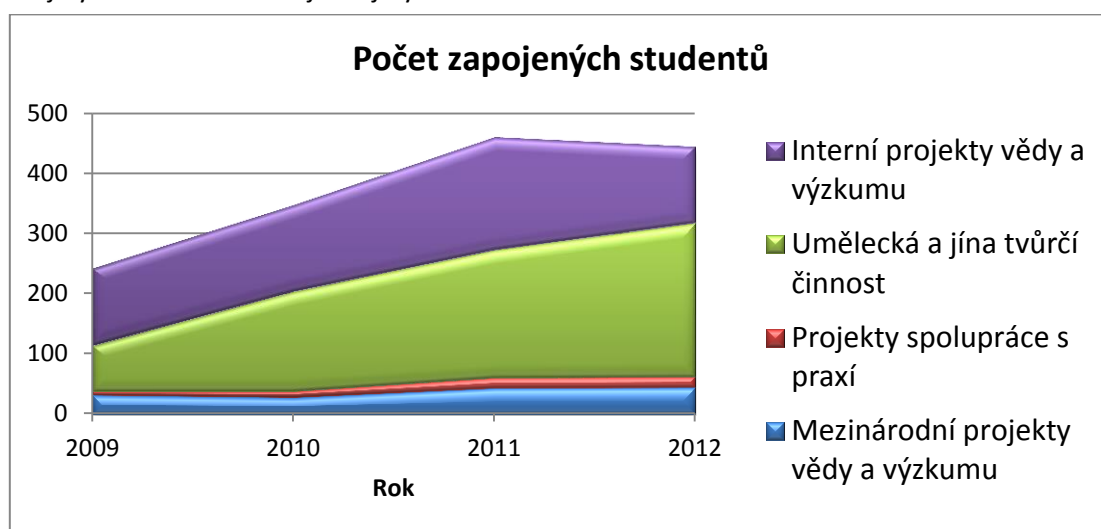
Jedním z důležitých ukazatelů, charakterizujících VŠF nejenom jako celek, ale i úroveň vnímání ze strany studentů je počet studentů, přijatých do jednotlivých forem studia. V průměru naše vysoká škola přijímá ke všem formám studia asi 68 % všech ke studiu přihlášených uchazečů. Toto procento se v jednotlivých letech odlišuje pouze statistickou chybou. Informace o počtu přihlášených a přijatých studentů jsou k dispozici na děkanátech jednotlivých fakult. Zde na obrázku 6.19 prezentujeme pouze celkové údaje za VŠF za poslední čtyři roky.



Obr 6.19 Počty studentů přijatých do jednotlivých forem studia na univerzitě

Cílové hodnoty pro tento ukazatel nejsou z mnoha důvodů stanoveny a u tohoto ukazatele je sledování na jiných vysokých školách bezpředmětné. Určité informace o situaci na podobných fakultách jiných vysokých škol v ČR a na Slovensku však mají k dispozici děkani jednotlivých fakult. Je ale možné říci, že pokles přijatých studentů od r. 2011 je způsoben zejména negativním demografickým vývojem. V porovnání s údaji z Českého statistického úřadu je však pokles počtu mladých lidí v jednotlivých letech ještě asi dvakrát dramatičtější, než u poklesu počtu přijatých studentů na naši vysokou školu – což je svědectvím o velmi pozitivním vnímání školy mezi mladými lidmi. Navíc se zde také projevuje neustále rostoucí nabídka terciárního vzdělávání v ČR.

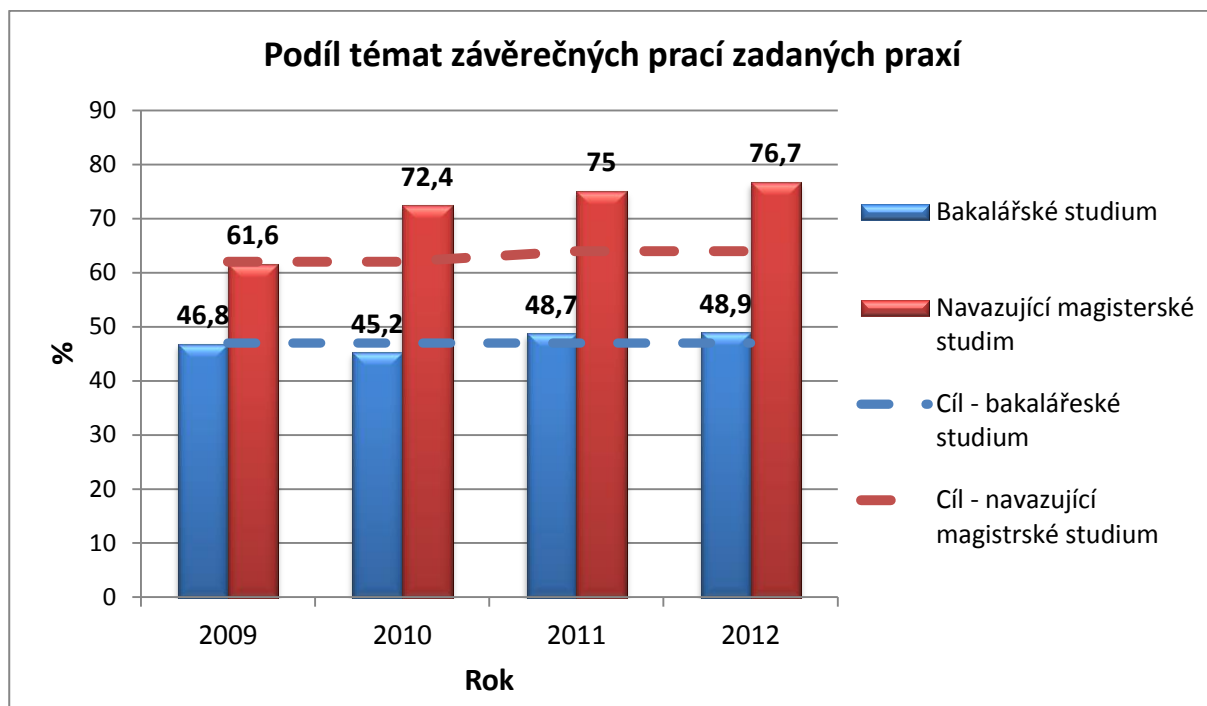
Studenti mají dnes prakticky na všech fakultách možnost zapojit se do vědecko-výzkumné a další tvůrčí činnosti. V popisu dílčího kritéria 5b jsou uvedeny např. hodnoty podílu zapojených studentů v týmech pro řešení interních projektů vědy a výzkumu v %. Tato možnost je však studenty bakalářských studijních programů využívána minimálně. Vývoj počtu zapojených studentů univerzity do jednotlivých projektů a jiných tvůrčích aktivit je zřejmý z obrázku 6.20.



Obr. 6.20 Vývoj počtu zapojených studentů univerzity do jednotlivých projektů a jiných tvůrčích aktivit

Zatímco počty studentů, kteří se podílejí na řešení projektů spolupráce z praxí je trvale nízký – důvody byly uvedeny v rámci popisu dílčího kritéria 5d, nejlepších výsledků je dosahováno u zapojení studentů do umělecké činnosti, což logicky odráží formy a přístupy ke studiu na Fakultě umění. Celkově však vedení VŠF pokládá tento stav za poměrně nepříznivý a proto bylo rozhodnuto, že do r. 2015 má být dosaženo procento zapojení studentů do podobných aktivit na úrovni 10 %. Údaje z porovnání s jinými školami však nejsou k dispozici.

Mnohé z témat závěrečných prací studentů reflektují zájem praxe o spolupráci s naší vysokou školou. Základní informace byly podány v rámci popisu dílčího kritéria 5d, na obrázku 6.21 proto uvádíme pouze podíl témat závěrečných prací v bakalářském a navazujícím magisterském studiu, zadaných praxí k celkovému počtu řešených témat. Cílové hodnoty vycházejí ze strategie VŠF, benchmark nebyl zatím naší školou systematicky zjišťován.



Obr. 6.21 Podíl témat závěrečných prací v bakalářském a navazujícím magisterském studiu, zadaných praxí k celkovému počtu řešených témat

Stoupající trend je nesporně pozitivní a vypovídá i o trvale zvyšující se spokojenosti organizací s kvalitou řešení těchto prací.

Aby naše vysoká škola uspokojovala požadavky svých studentů, podporuje je celou řadou stipendií. Počty studentů, kteří pobírali určitý druh stipendia, jsou v tabulce 6.2.

Celkový počet studentů, pobírajících stipendium v letech 2009 až 2011 klesal. Je to důsledek snížených dotací státu, které naše škola získala a také klesajícího počtu studentů naší školy – viz také obrázek 6.19 výše. Potěšitelný je však nárůst stipendií do oblasti výzkumných a dalších tvůrčích aktivit.

Tab. 6.2 Počty studentů, pobírající určitý druh stipendia

Druh stipendia	Počet studentů v r. 2009	Počet studentů v r. 2010	Počet studentů v r. 2011	Počet studentů v r. 2012	Počet studentů celkem
Prospěchové stipendium	698	715	635	617	2 665
Za vynikající výzkumné a další tvůrčí výsledky	26	35	41	46	148
Na výzkumnou a inovační činnost	119	155	162	173	609
Sociální stipendium	287	305	201	205	998
Stipendium na podporu studia v zahraničí	162	141	118	114	535
Mimořádná stipendia	16	9	6	15	46
Doktorská stipendia	48	49	47	52	196
Ubytovací stipendia	2 971	2 985	2 756	2 842	11 554
Celkem	4 327	4 394	3 966	4 064	16 751

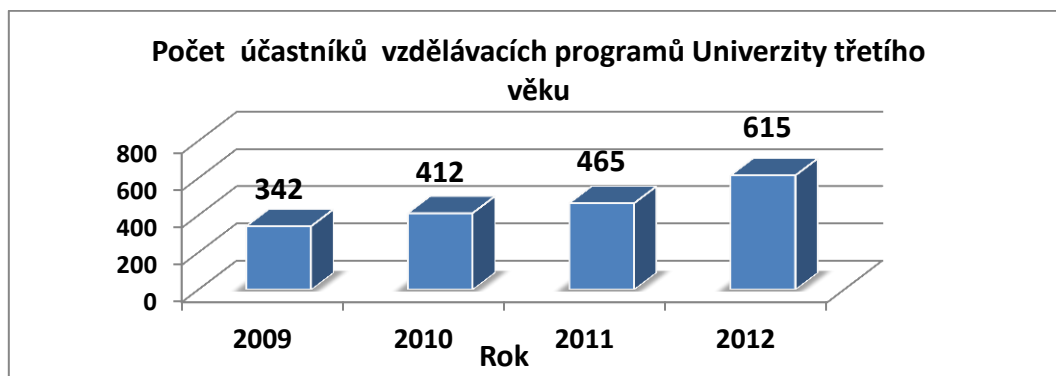
B) Ukazatele výkonnosti ve vztahu k zaměstnavatelům a dalším externím organizacím

Oficiální stížnosti ze strany zaměstnavatelů zatím naše škola nezaznamenala. Při komunikaci se zaměstnavateli jde především o jejich náměty na další rozvoj vztahů a názory na úroveň našich absolventů. Tyto informace však už byly uvedeny v popisu dílčího kritéria 5e a výsledky měření spokojenosti zaměstnavatelů byly prezentovány v dílčím kritériu 6a.

C) Ukazatele výkonnosti ve vztahu k jiným skupinám zákazníků

Zde prezentujeme nejprve ukazatele počtu účastníků vzdělávání v rámci Univerzity třetího věku a účastníků kurzů celoživotního vzdělávání.

Studium v Univerzitě třetího věku jsme rozšířili na všechny fakulty univerzity a zájemci o tuto formu dnes mohou studovat celkem ve 24 různých oborech. Reagovali jsme tak na trvale vzrůstající zájem aktivních důchodců o tyto aktivity a také na celkově zvyšující se počet lidí v důchodovém věku v regionu. Cílové hodnoty počtu účastníků Univerzity třetího věku, jakož i hodnoty pro srovnávání s jinými vysokými školami nejsou stanoveny. Potřebné údaje jsou sumarizovány v obrázku 6.22.



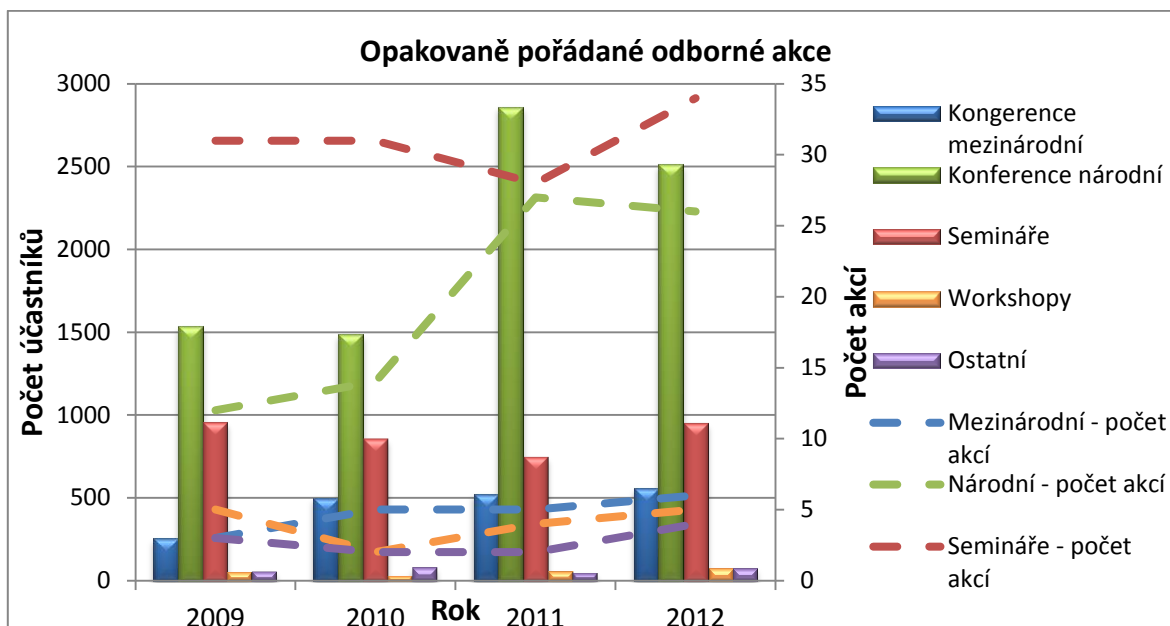
Obr. 6.22 Vývoj počtu účastníků vzdělávacích programů Univerzity třetího věku

V tabulce 6.3 jsou pak údaje o počtu účastníků všech kurzů celoživotního vzdělávání na naší škole za poslední čtyři roky. Vedení VŠF stanovilo cílové hodnoty tohoto ukazatele až v r. 2010 v souvislosti se zpracováním Dlouhodobého záměru VŠF pro r. 2011 – 2015:

Tab. 6.3 Vývoj počtu účastníků kurzů celoživotního vzdělávání

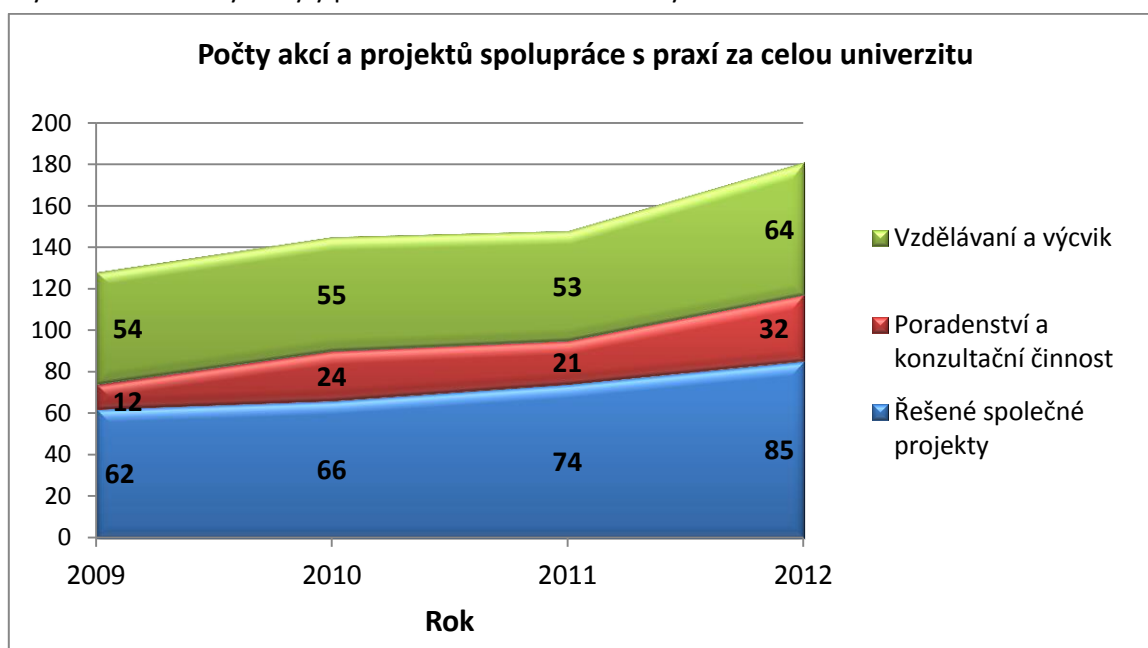
Rok	Počet účastníků kurzů celoživotního vzdělávání – cílová hodnota	Počet účastníků kurzů celoživotního vzdělávání - skutečnost
2009	nestanovena	512
2010	nestanovena	635
2011	650	627
2012	680	635

Pokud se týče opakovaně pořádaných odborných akcí, podrobné informace je možné nalézt v pravidelně zveřejňovaných zprávách jednotlivých fakult o vědecko – výzkumné a další tvůrčí činnosti, jež jsou volně k navštívení i na webu VŠF. Proto zde budeme prezentovat pouze sumární údaje o pořádání opakovaně pořádaných odborných akcích v posledních čtyřech letech (obr. 6.23).



Obr 6.23 Opakovaně pořádané odborné akce

V rámci dílčího kritéria 5d byly popsány naše přístupy k řízení procesů spolupráce s praxí, včetně informací o zvyšující se úspěšnosti ve výběrových řízeních na akce tohoto zaměření. Odrazem pozitivního vnímání zadavatelů jsou pak stoupající počty akcí a projektů spolupráce s praxí – viz obrázek 6.24. Cílové hodnoty ani benchmarky nebyly pro tento ukazatel stanoveny.



Obr. 6.24 Počty akcí a projektů spolupráce s praxí za celou univerzitu

Podrobnější informace lze nalézt ve zprávách jednotlivých fakult o vědecko – výzkumné a další tvůrčí činnosti, zveřejněných i na webu VŠF.

Kritérium 7: PRACOVNÍCI: VÝSLEDKY

Definice

Excelentní ITV/VŠ dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání jejich pracovníků.

V praxi excelentní ITV/VŠ obvykle:

- využívají soubor vhodných ukazatelů s cílem dosáhnout úspěšné aplikace strategie a podpůrných politik, které jsou založeny na potřebách a očekáváních jejich pracovníků,
- definují cíle klíčových výsledků vůči pracovníkům založené na potřebách a očekáváních pracovníků v souladu s celkovou strategií,
- člení výsledky tak, aby pochopily zkušenosti, potřeby a očekávání jednotlivých skupin pracovníků,
- vykazují pozitivní a udržitelné výsledky vzhledem k pracovníkům za více než tříleté období,
- chápou zásadní důvody a příčiny sledovaných trendů a dopad těchto výsledků i na jiné ukazatele výkonnosti a související výstupy,
- chápou klíčové výsledky vůči pracovníkům v porovnání s jinými podobnými ITV/VŠ a je-li to vhodné, využívají tyto údaje pro definování, resp. úpravu vlastních cílů.

Dílčí kritérium 7a: Měřítka vnímání

Spokojenost pracovníků VŠF, vzhledem ke konkrétně vymezeným oblastem a stanoveným parametrům ověřujeme až v posledních letech podle metodiky, popsané v rámci dílčího kritéria 3a. Výsledky těchto zjištění jsou vyhodnocovány na útvarech kateder, na příslušných kolegiích rektora a děkanů jsou přijímána příslušná opatření. Co se týče úrovně interní komunikace a přenášení informací od vedoucích pracovníků k zaměstnancům, tato jsou diskutována příležitostně, vždy když je toto zapotřebí. V tab. 7.1 jsou uvedeny výsledky zkoumání celkové spokojenosti našich pracovníků za r. 2010 až 2012.

Tab. 7.1 Celková míra spokojenosti pracovníků VŠF

Rok	Míra spokojenosti v %
2010	76,1
2011	79,0
2012	88,2

Vzhledem k tomu, že některé z oblastí/parametrů nejsou dosud monitorovány a vyhodnocovány pravidelně, nabízí se zde příležitost ke zlepšování v nejbližším období, konkrétně zahájením prací na zdokonalení dosavadní metodiky v r. 2014, která by měla umožňovat i vyhodnocení míry spokojenosti pracovníků VŠF s jednotlivými znaky spokojenosti.

Dílčí kritérium 7b: Ukazatele výkonnosti

Naše VŠF si dlouhodobě uvědomuje význam těchto interních ukazatelů, jako odrazu úspěchu aplikace a dopadu přijaté personální strategie, včetně podpůrných politik a procesů v této oblasti. Jedná se o ukazatele využívané vedením školy pro monitorování, pochopení, předvídání a zlepšování výkonnosti pracovníků a předvídání toho, jak je tato výkonnost pracovníky vnímána. Proto zde budeme prezentovat dosažené výsledky v této oblasti.

Informace o vývoji kvalifikační a věkové struktury akademických a vědeckých pracovníků působících na naší VŠ jsou pravidelně zveřejňovány ve Výroční zprávě o činnosti VŠF. Co se týče kvalifikační úrovně (profesoři, docenti, odborní asistenti, asistenti a vědeckí pracovníci), tyto indikátory jsou sledovány na úrovni jednotlivých fakult. Věková struktura je sledována pouze s ohledem na příslušnost k dané kvalifikaci akademických pracovníků - viz údaje v tabulce 7.2.

Tab. 7.2 Přehled akademických a vědeckých pracovníků (k 31. 12. 2012)

VŠF	Akademičtí pracovníci						Celkem
	Profesoři	Docenti	Odborní asistenti	Asistenti	Lektoři	Vědeckí pracovníci	
do 29 let			40			18	58
30-39 let	1	12	258	1		21	293
40-49 let	5	19	131			6	161
50-59 let	23	65	93	2		4	187
60-69 let	9	26	43			4	82
nad 70 let	31	28	18			2	79
Celkem	69	150	583	3		55	860

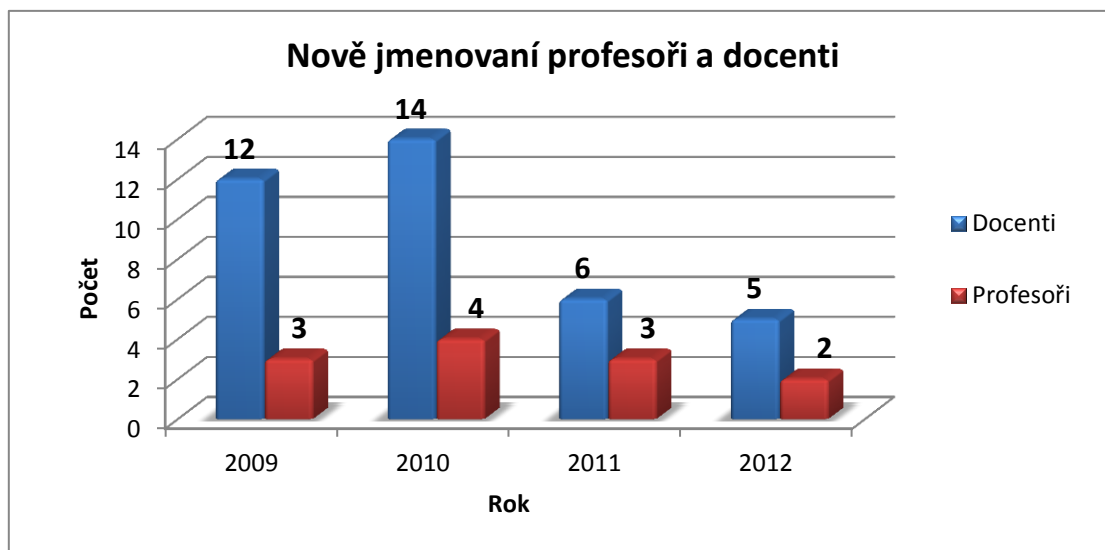
Rovněž údaje o přepočtu akademických pracovníků (vzhledem k vývoji pedagogických úvazků) působících v daném roce na naší VŠF, resp. jejich jednotlivých fakultách jsou pravidelně zveřejňovány ve Výroční zprávě o činnosti VŠF. Co se týče posledního období, v absolutních počtech akademických a vědeckých pracovníků nedošlo k zásadnějším změnám. K výraznějším změnám došlo pouze v období, kdy byla VŠF rozšířena o dvě své nejnovější fakulty. Přepočtený stav akademických pracovníků vzhledem k pedagogickým úvazkům v období 2010 – 2012 uvádí tab. 7.3.

Tab. 7.3 Přepočtený stav akademických pracovníků (vzhledem k pedagogickým úvazkům)

Rok	2010	2011	2012
Počet	794,6	794,6	779,8

Co se týče zkvalitňování personální struktury, byla pozornost zaměřena zejména k tomu, aby byl zajištěn dostatečný počet vlastních/kmenových pracovníků s titulem docent a profesor. Jejich podíl tvořil v roce 2012 přibližně čtvrtinu z celkového počtu akademických a vědeckých pracovníků. Vedení VŠF si uvědomuje, že tento poměr není příznivý a proto e v plánech rozvoje lidských zdrojů na jednotlivých

fakultách v posledních letech zvyšují nároky na počty jmenování nových docentů a profesorů. Největší problémy jsou v tomto směru na Fakultě umění. Následující informace o počtu nově jmenovaných profesorů a docentů jsou uvedeny na obrázku 7.1.



Obr 7.1 Nově jmenovaní profesori a docenti v letech 2009 - 2012 (počty)

Míra fluktuace je zveřejňována rovněž ve Výročních zprávách naší školy, v posledním období 2010 – 2012 dosahuje meziroční fluktuace míry v rozmezích 2 – 3%, dlouhodobější míra fluktuace pak nikdy.

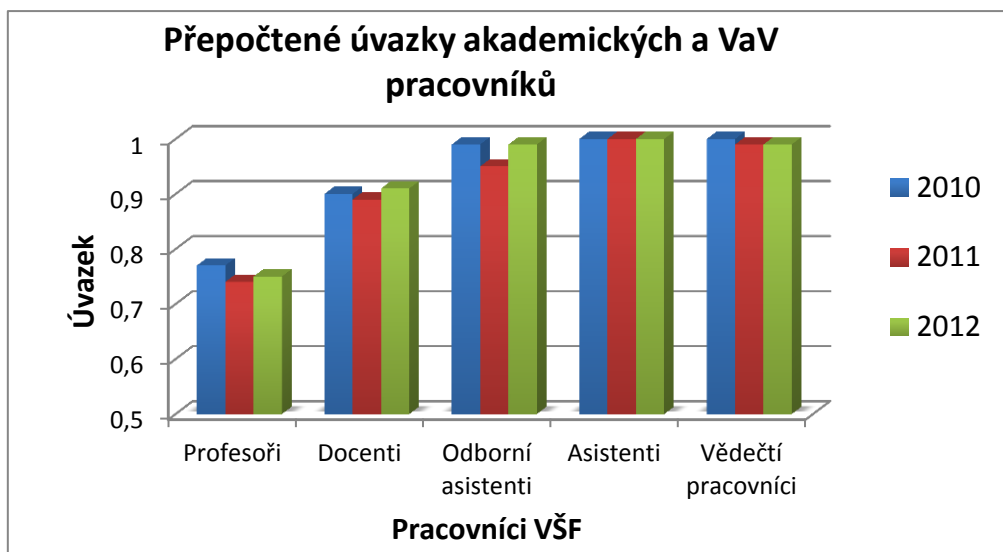
Zdroje, vložené do motivace jednotlivců a týmů jsou na naší VŠF systematicky sledovány a podporovány, jak už ostatně bylo uvedeno v popisu kritéria 1d a 2d. Přehled takto vynaložených prostředků dokumentuje tabulka 7.4.

Tab. 7.4 Vynaložené prostředky na motivaci jednotlivců a týmů (za roky 2009 až 2012)

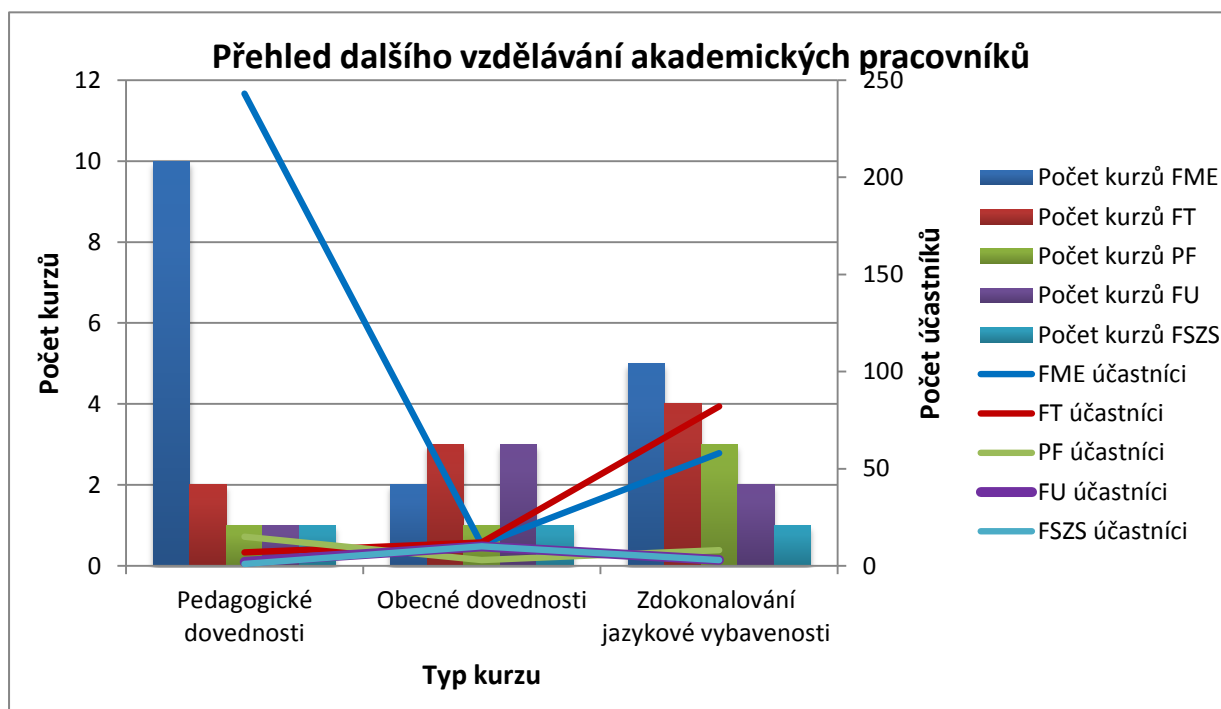
Rok	2009	2010	2011	2012
Miliony Kč	5,84	5,723	8,102	7,904

Rozsah pedagogických úvazků je sledován ve výkonových ukazatelích, které jsou přístupné na webu VŠF, a lze je vysledovat za celou VŠF, jednotlivé fakulty, katedry i jednotlivce. Obecně lze konstatovat, že v převážné míře jsou uplatňovány plné pracovní úvazky, v posledním roce došlo k mírnému navýšení zkrácených úvazků (0,5 a 0,7). Přitom zkrácené pracovní úvazky (nejčastěji 0,5) jsou využívány nejvíce na FME, FT a PF, méně pak na FU a FSZS. Přehled přepočtených úvazků akademických a VaV pracovníků VŠF za poslední 3 roky uvádí obrázek 7.2.

V oblasti dalšího vzdělávání pracovníků VŠF převládají jazykové a počítačové kurzy, kurzy účetnictví, mzdové agendy, personalistiky atp. Některé informace o rozvoji manažerských dovedností už byly prezentovány v rámci popisu kritérií 1 a 2. Tyto jsou v převážné míře outsourcovány, tzn., že jsou jimi pověřovány externí společnosti. Na obrázku 7.3 pak uvádíme celkové údaje o počtu realizovaných akcí dalšího vzdělávání a počtu jejich účastníků z jednotlivých fakult (zkratky fakult jsou vždy v závorce) v letech 2011 a 2012.



Obr. 7.2 Přepočtené úvazky akademických a VaV pracovníků v období 2010 – 2012



Obr. 7.3 Přehled dalšího vzdělávání akademických pracovníků

Tabulka 7.5 uvádí údaje o vývoji mzdových prostředků na VŠF v letech 2010 až 2012.

Tab. 7.5 Pohyb celkově vynaložených mzdových prostředků za období 2010 – 2012 (vztaženo k vynaloženým mzdovým prostředkům roku 2009)

Rok	Akademičtí pracovníci	VaV pracovníci	Ostatní
2010	-3 %	+6 %	+1 %
2011	-3 %	+7 %	+2 %
2012	-1 %	+10 %	+3 %
Celkem	-7 %	+23 %	+6 %

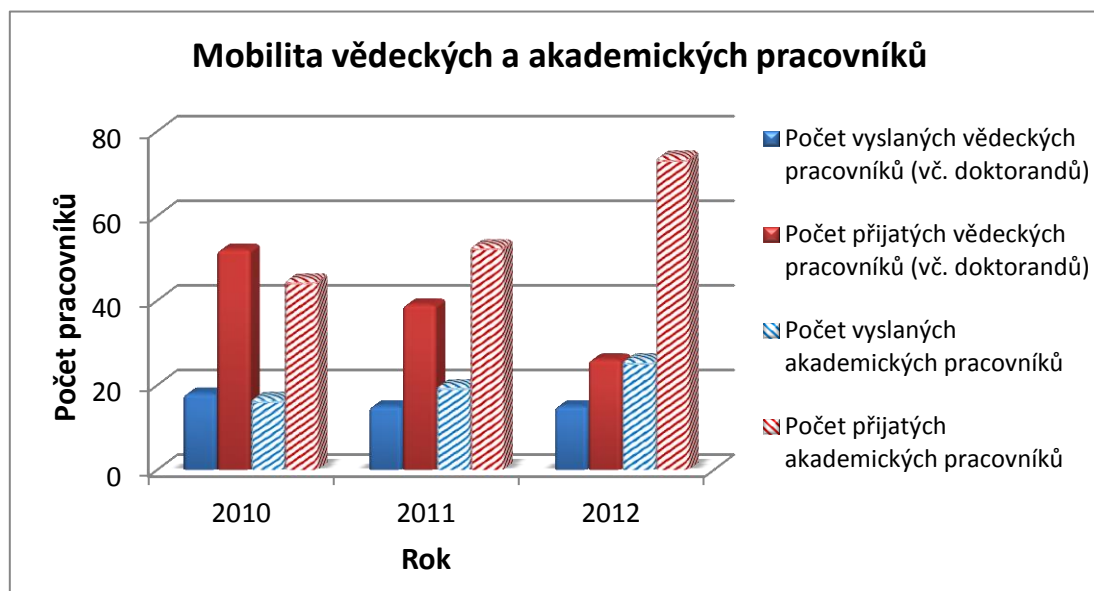
Z údajů zveřejněných ve Zprávách o hospodaření VŠF za sledované období 2010 – 2012 vyplývá, že došlo k celkovému nárůstu vynaložených mzdových nákladů o 5 %.

Co se týče interního oceňování zaměstnanců VŠF, toto se odvíjí pravidelně ve dvou úrovních – úrovni finanční a úrovni morální (ocenění za vynikající práci v oblasti vzdělávání a vědeckovýzkumné činnosti či mimořádný přínos v oblasti rozvoje, propagace a reprezentace VŠF). Toto ocenění bývá pravidelně realizováno na některém ze slavnostních shromáždění školy (např. v rámci konání Akademického dne VŠF). Finanční prostředky, které jsou vynakládány na oceňování jednotlivců a týmů v posledním období mírně vzrostly, třebaže v r. 2011 došlo k jejich poklesu z důvodu poklesu celkových finančních zdrojů školy. Přehled za poslední 4 roky uvádí následující tabulka 7.6.

Tab. 7.6 Finanční prostředky vydané na oceňování pracovníků v období 2009 – 2012

Rok	2009	2010	2011	2012
Mil. Kč	0,73	0,83	0,626	0,704

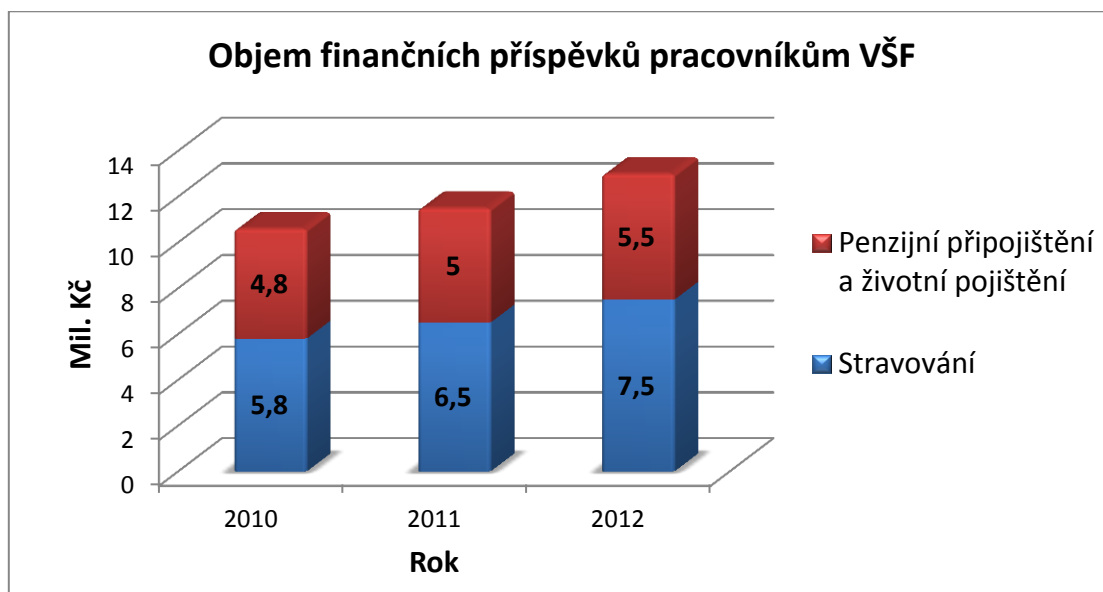
Údaje o mobilitě našich pracovníků jsou na obrázku 7.4.



Obr. 7.4 Mobilita vědeckých a akademických pracovníků, vyjádřená v počtech výjezdů, kratších než 1 rok za r. 2010 - 2012

Další údaje, týkající se mobility pracovníků byly prezentovány už v rámci kritéria 5c.

Škola poskytuje pracovníkům příspěvky na stravování, na penzijní připojištění a životní pojištění. Na stravování v menze přispívá VŠF svým pracovníkům formou stravenek. Objem těchto prostředků činil v roce 2012 už 7,5 mil. Kč, příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění činily v tomto sledovaném roce 5,5 mil. Kč (detailnější údaje jsou k dispozici na sekretariátu kvestora VŠF). Celkově možno konstatovat, že za poslední období tyto prostředky významně vzrostly především vzhledem k rozšíření VŠF o dvě další fakulty v posledním období (přehled uvádí obr. 7.5).



Obr 7.5 Objem finančních příspěvků pracovníkům VŠF (na stravování, penzijní připojištění a životní pojištění)

Kritérium 8: OKOLÍ: VÝSLEDKY

Definice

Excelentní ITV/VŠ dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání relevantních externích zainteresovaných stran včetně životního prostředí.

Dílčí kritérium 8a: Měřítka vnímání

VŠF zatím neprovádí průzkum toho jak je vnímána relevantními externími zainteresovanými stranami - okolím. Nepřímo je tato informace získávána prostřednictvím vybraných interních ukazatelů, využívaných vedením VŠF pro monitorování, chápání a zlepšování její výkonnosti a pro předvídání dopadů této výkonnosti na vnímání relevantních externích zainteresovaných stran, které jsou uvedeny v rámci kritéria 8b.

Dílčí kritérium 8b: Ukazatele výkonnosti

Zde jsou uvedeny ukazatele, využívané vedením VŠF pro monitorování, chápání a zlepšování její výkonnosti a pro předvídání dopadů této výkonnosti na vnímání relevantních externích zainteresovaných stran. Tato měřítka by měla umožnit pochopení efektivnosti aplikace a dopadů společenské a environmentální strategie, podpůrných politik a procesů VŠF.

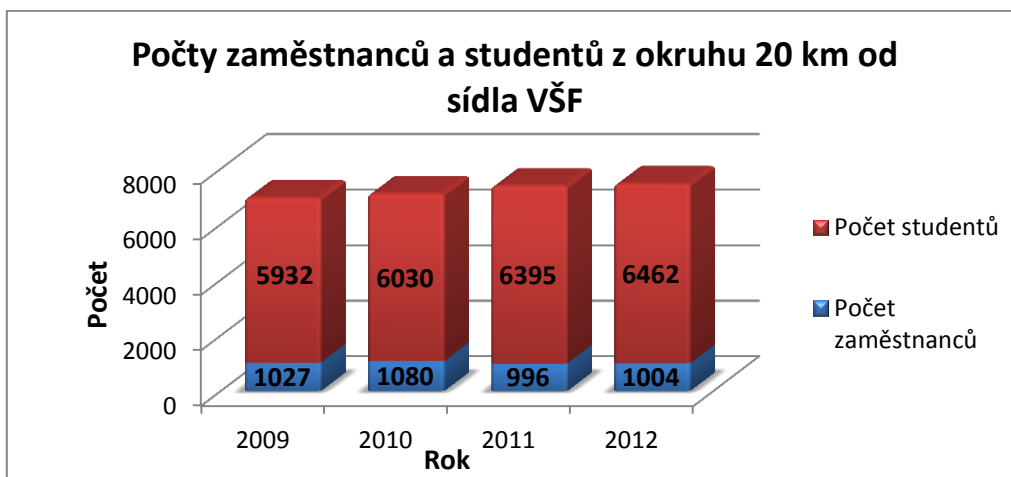
VŠF je se svými zaměstnanci (v roce 2013 s více než 1300 zaměstnanci) vnímána jako významný a stabilní zaměstnavatel nejen v Našem Městě, ale i v rámci regionu, ve kterém se nachází.

Díky pečlivému výběru zaměstnanců (u akademických a VaV pracovníků formou zásadně formou konkurzu, u ostatních formou výběrového řízení) je míra fluktuace nízká (tab. 8.1).

Tab. 8.1 Vývoj počtu pracovníků a jejich fluktuace na VŠF

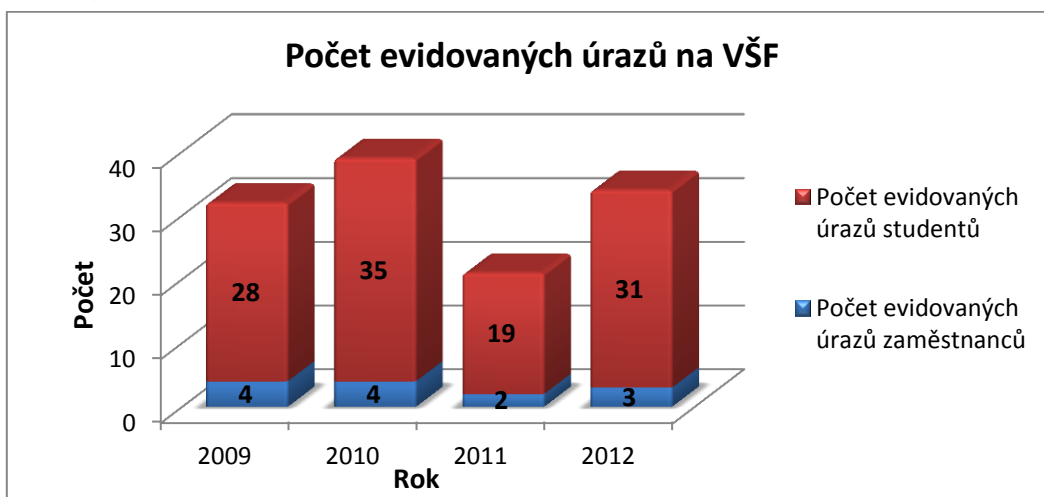
	Rok (stav k 31.12.)			
	2009	2010	2011	2012
Průměrný počet pracovníků	1306	1289	1311	1326
Míra přirozené fluktuace z důvodu úmrtí, odchod do důchodu, nástup na mateřskou dovolenou) %	3,6	4,0	3,9	3,7
Míra vynucené fluktuace (z důvodu odchod ve zkušební době, odchod na vlastní žádost zaměstnance, odchod z důvodu rozhodnutí zaměstnavatele) %	3,7	4,2	3,8	4,3

Téměř 85% studentů a zaměstnanců VŠF je z okruhu 20 km od sídla VŠF (obr. 8.1). Zaměstnanci a studenti VŠF tak představují významnou skupinu zákazníků pro organizace, které působí v regionu (nákup výrobků a služeb).



Obr. 8.1 Počty zaměstnanců a studentů z okruhu 20 km od sídla VŠF

VŠF je vnímána jako instituce, která dbá o bezpečnost a zdraví svých zaměstnanců. Povinnost hlásit, evidovat a přijímat opatření pro prevenci vzniku úrazů vyplývá VŠF z legislativních opatření (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a nařízení vlády č. 201/2010 o způsobu evidence úrazů, hlášení a zasílání záznamu o úrazu).



Obr. 8.2 Počet evidovaných úrazů na VŠF

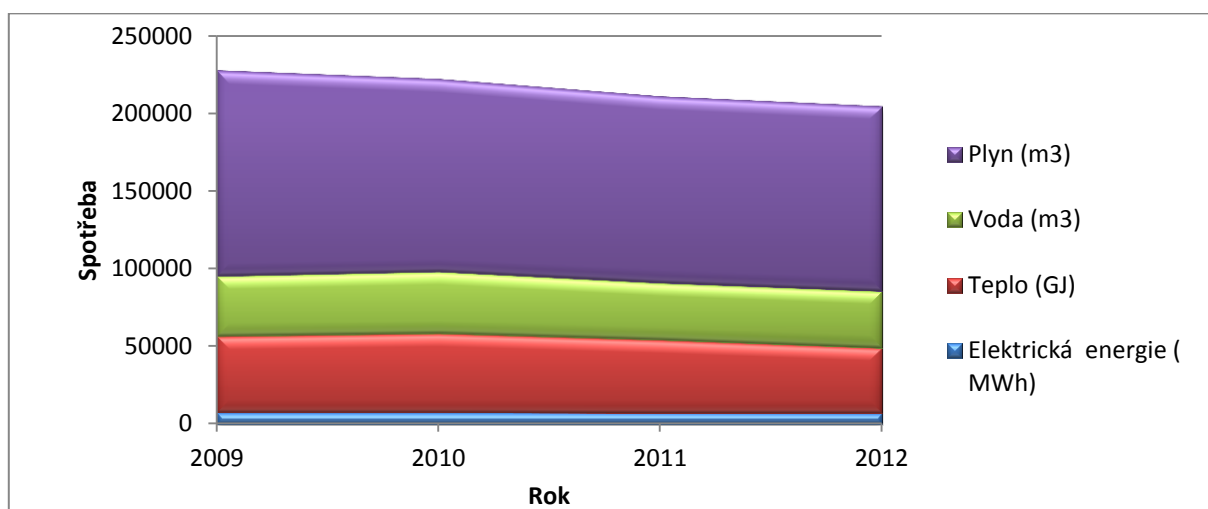
Na základě údajů z let 2009-2012 lze konstatovat, že vyšší míra úrazovosti je u studentů. Tyto úrazy jsou spojovány především s realizací sportovních aktivit.

VŠF se snaží poskytovat své kapacity (prostory, vzdělávací možnosti) ve prospěch regionu, ve kterém se nachází. Příkladem může sloužit nabídka využití sportovišť VŠF pro veřejnost a odborných akcí realizovaných v prostorách VŠF (Tab. 8.2).

Snahou VŠF je minimalizovat dopady své činnosti na životní prostředí. Snahou VŠF je minimalizovat spotřebu energií a to nejen z ekonomických důvodů, ale i s pohledu dopadu činnosti VŠF na životní prostředí. Monitorování spotřeby medií a energií poskytuje potřebné podklady k posouzení efektivity přijatých opatření v této oblasti (obr. 8.3).

Tab. 8.2 Využití kapacit VŠF pro veřejnost

	Rok			
	2009	2010	2011	2012
Využití sportovišť VŠF veřejností (člověko-hodiny)	985	968	1022	1240
Počet odborných akcí pořádaných v prostorách VŠF	40	52	50	58

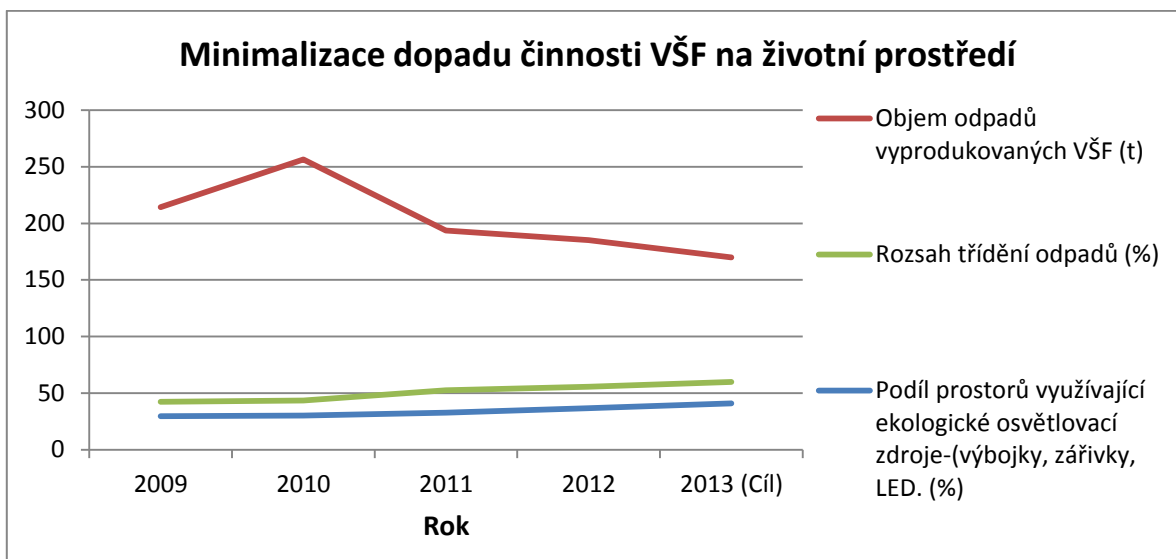


Obr. 8.3 Spotřeby energií na VŠF

V průběhu posledních tří let realizovala (pokud jí to umožňovaly získané investiční prostředky) zateplení budov a náhradu standartních osvětlovacích zdrojů za ekologické (výbojky, zářivky, LED).

V souladu s národní legislativou a interními předpisy VŠF zabývajícími se problematikou nakládání s odpady je průběžně sledováno množství a jednotlivé kategorie odpadů vyprodukovaných na VŠF (obr. 8.4). Souhrnné informace o odpadech vyprodukovaných v daném kalendářním roce předkládá VŠF v Našem Městě příslušnému obecnímu úřadu v pravidelných intervalech (1x za rok). Na VŠF bylo postupně zavedeno třídění odpadu (na komunální a papír/plasty).

VŠF se snaží aktivně ovlivňovat chování jak svých zaměstnanců, tak zejména studentů jako potenciálních dárců krve a tak přezpívat k pozitivnímu vnímání VŠF regionem (tab. 8.3).

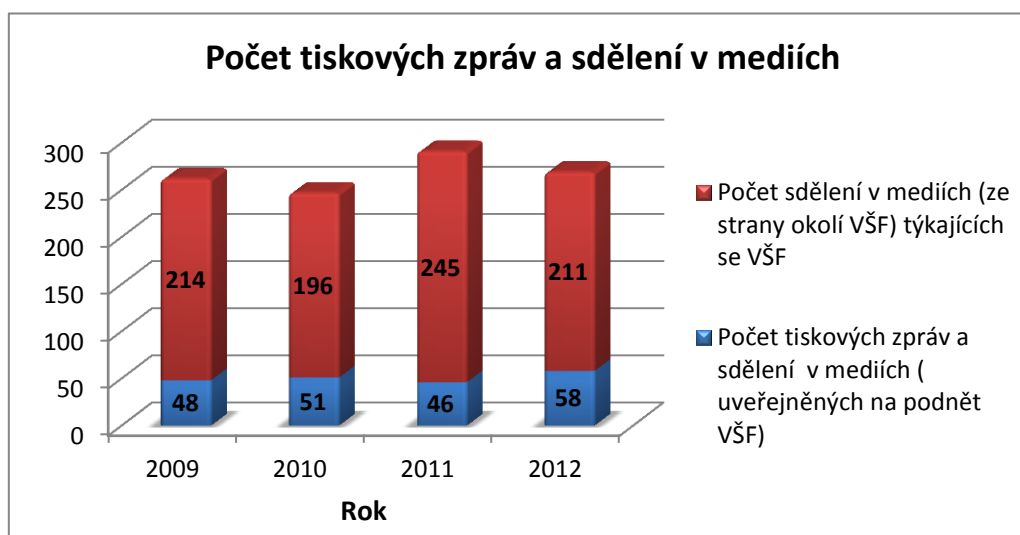


Obr. 8.4 Minimalizace dopadu činnosti VŠF na životní prostředí

Tab. 8.3 Počty dárců krve a krevní plasmy (počty odběrů)

	Rok			
	2009	2010	2011	2012
Zaměstnanci VŠF	21	29	27	31
Studenti VŠF	149	156	182	165
Celkem	170	185	209	196

Za významné měřítko vnímání VŠF okolím pokládáme počet tiskových zpráv a sdělení v médiích týkajících se VŠF (obr. 8.5).



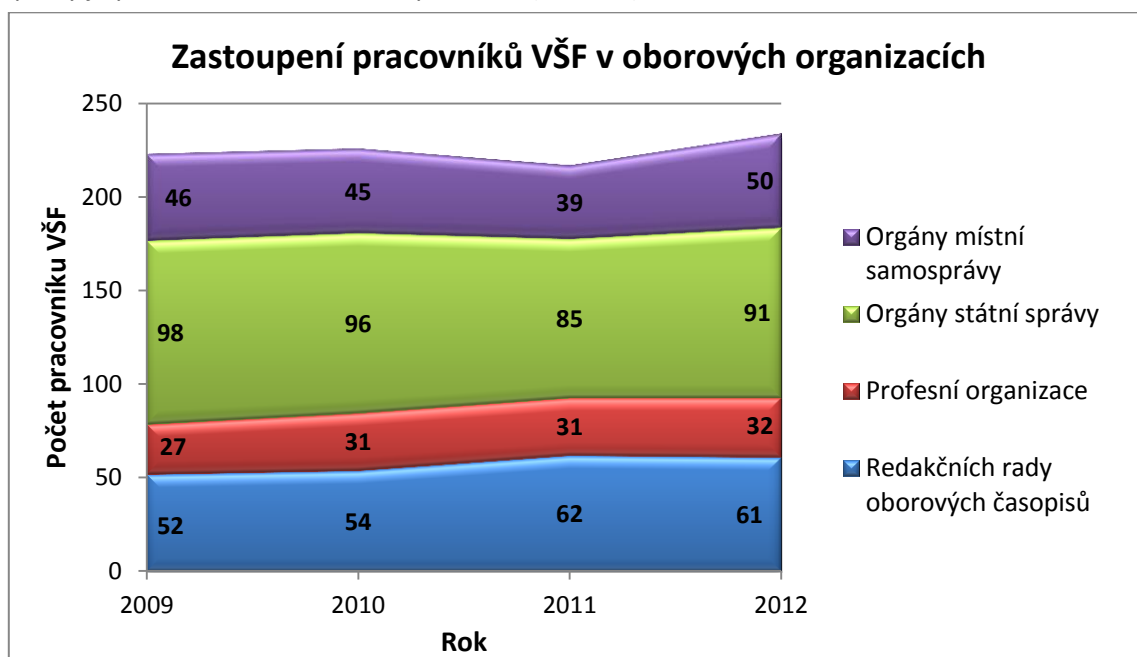
Obr. 8.5 Počet tiskových zpráv a sdělení v médiích týkajících se VŠF

Významným faktorem monitorování je sledování rozsahu komunikace externích zainteresovaných stran s VŠF. Důležitou informací poskytuje informace o počtu navštívení www stránek VŠF (tab. 8.4).

Tab. 8.4 Počet návštěv www stránek.

	Rok			
	2009	2010	2011	2012
Počet navštívení www.stránek VŠF (tis.)	1823	1904	2014	2480

Zastoupení pracovníků VŠF v oborových organizacích (redakční rady oborových časopisů, členství v profesních organizacích apod.), tak i zastoupení pracovníků VŠF v orgánech státní správy a místní samosprávy je patrné z níže uvedeného přehledu (obr. 8.6).



Obr. 8.6 Zastoupení pracovníků VŠF v oborových organizacích

Měřítkem výkonnosti VŠF vzhledem k okolí jsou i ocenění, kterých se dostalo VŠF a jejím zaměstnancům (tab. 8.5).

Tab. 8.5 Počet ocenění VŠF

	Rok			
	2009	2010	2011	2012
Počet ocenění VŠF /zaměstnanců VŠF mimo oblast umění	3/18	9/17	11/24	14/29
Počet ocenění VŠF/zaměstnanců VŠF v oblasti umění	1/6	0/6	2/8	1/9
Sportovní úspěchy VŠF (počet oceněných studentů/zaměstnanců)	22/9	29/4	24/6	30/7

Sledování stížností a kritických podnětů ze strany zástupců společnosti na činnost VŠF je další z informací, které umožňuje posoudit efektivitu aktivit VŠF vzhledem k jejímu okolí (tab. 8.6).

Tab. 8.6 Počet stížností a kritických podnětů

	Rok			
	2009	2010	2011	2012
Počet stížností a kritických podnětů ze strany zástupců společnosti na činnost VŠF	3	2	4	3

Vývoj počtu návštěv a stáží významných osobností na VŠF podává informaci o zapojení VŠF do odborného a společenského dění jak v měřítku národním i mezinárodním (obr. 8.7).



Obr. 8.7 Počet návštěv a stáží na VŠF

VŠF usiluje o umožnění rovného přístupu ke vzdělání všem studentům, kteří k tomu mají potřebné předpoklady. Podpora tzv. sociálně slabých studentů formou sociálních stipendií je formou jak naplnit tuto zásadu (viz Tab. 6.2).

Kritérium 9: VŠF: Klíčové výsledky

Definice

Excelentní ITV/VŠ dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání jejich zainteresovaných stran.

V praxi excelentní ITV/VŠ obvykle:

- využívají soubor klíčových finančních i nefinančních ukazatelů s cílem dosáhnout úspěšné aplikace strategie a podpůrných politik, které jsou založeny na potřebách a očekáváních zainteresovaných stran,
- definují cíle klíčových výsledků, založené na potřebách a očekáváních svých zainteresovaných stran a v souladu s celkovou strategií,
- člení celkové výsledky tak, aby pochopily výkonnost jednotlivých oblastí své činnosti a zkušenosti, potřeby a očekávání zainteresovaných stran,
- vykazují pozitivní nebo trvale dobré celkové výsledky za více než tříleté období,
- chápou zásadní důvody a příčiny sledovaných trendů a dopad celkových výsledků i na jiné ukazatele výkonnosti a související výstupy,
- chápou klíčové celkové výsledky v porovnání s jinými podobnými ITV/VŠ a je-li to vhodné, využívají tyto údaje pro definování, resp. úpravu vlastních cílů.

Postupy shromažďování a vyhodnocování dat o klíčových strategických výsledcích a ukazatelích výkonnosti jsou popsány v rámci dílčích kritérií nástrojů a prostředků. Zde budeme prezentovat dosažené klíčové výsledky a ukazatele výkonnosti, které jsou rovněž souhrnně dle vysokoškolského zákona pravidelně vyhodnocovány a zveřejňovány ve „Výroční zprávě o činnosti VŠF“ a „Výroční zprávě o hospodaření VŠF“. Vybrané relevantní klíčové strategické výsledky a ukazatele výkonnosti, tzn. ty výsledky a ukazatele, u kterých je významné sledovat trendy v jejich vývoji, budou prezentovány trendy za roky 2009 – 2012. Cílové hodnoty výsledků a ukazatelů byly stanoveny vedením VŠF na základě cílů kvality a dalších strategických cílů, definovaných v Dlouhodobém záměru VŠF pro r. 2011 – 2015, resp. v jeho aktualizaci pro rok 2012. Jako slabou stránku v této oblasti chápeme nedostatečné porovnávání se s jinými ITV/VŠ, které neprobíhá systematicky a je dosti obtížné získávat relevantní data o výsledcích dalších ITV/VŠ. Nicméně u několika málo výsledků a ukazatelů budou uvedeny hodnoty benchmarku.

Výčet uvedených klíčových strategických výsledků a ukazatelů výkonnosti v tomto kritériu není úplný, protože některé z výsledků a ukazatelů jsou zařazeny v předcházejících relevantních kritériích.

Dílčí kritérium 9a: Klíčové strategické výsledky

Na VŠF se sledují a pravidelně vyhodnocují v rámci klíčových strategických výsledků následující finanční a nefinanční ukazatele:

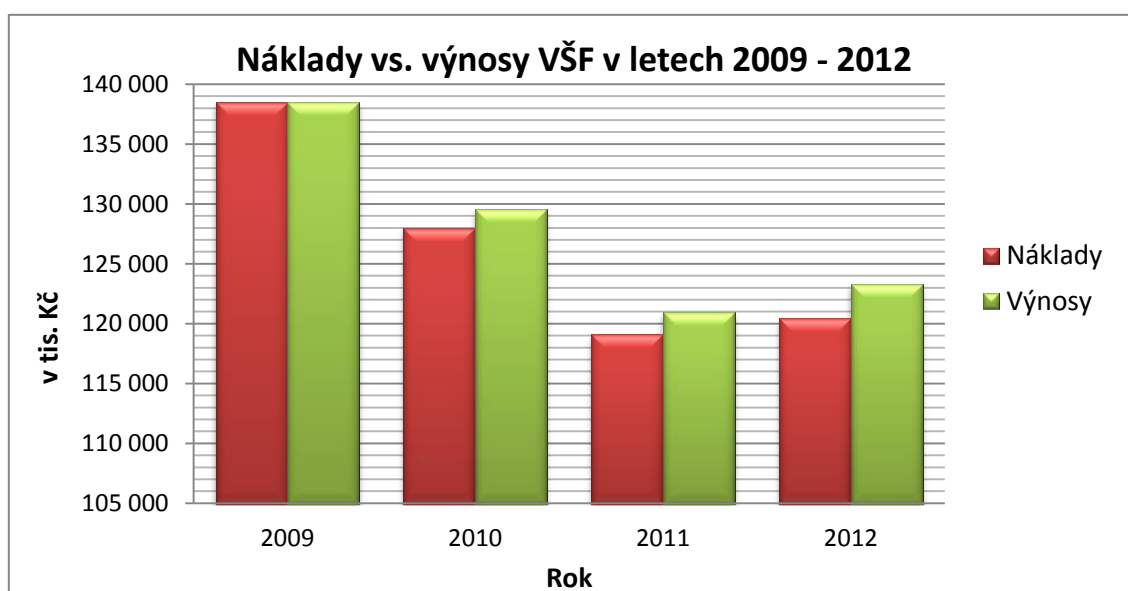
a) *finanční ukazatele:*

- dodržování rozpočtu ze strany VŠF,
- počet a objem získaných grantových prostředků k celkovým příjmům VŠF,
- výsledky finančních auditů VŠF,
- výnosy z vedlejší činnosti VŠF.

Dodržování rozpočtu ze strany VŠF

Nakládání s finančními prostředky v rámci VŠF je stanoveno pravidly rozpočtu definovanými v interní směrnici „Tvorba a schválení rozpočtu VŠF“ a následně rozpočtem VŠF pro daný kalendářní rok. Zároveň VŠF podle § 87 písm. q) zákona o vysokých školách a podle jednotné osnovy zpracované MŠMT, každoročně předkládá výroční zprávu o hospodaření, jejíž minimální obsah je stanoven v § 21 odst. 3 zákona o vysokých školách. Výroční zpráva o hospodaření je nástrojem ke zvýšení úrovně řídicí práce pro orgány veřejné vysoké školy a zároveň slouží ke kontrole oprávněnosti, efektivnosti a hospodárnosti při nakládání s prostředky státního rozpočtu podle § 39 odst. b) zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla). Za zpracování rozpočtu je odpovědný prorektor pro rozvoj a vnější vztahy a následně je schvalován na kolegiu rektora.

Kromě toho, že povinnost hospodaření s vyrovnaným, popř. kladným hospodářským výsledkem ukládá veřejným VŠ zákon o vysokých školách a osnovy MŠMT, si je VŠF vědoma skutečnosti, že dlouhodobě vyrovnaný rozpočet je nezbytností pro trvale udržitelný rozvoj VŠF s ohledem na uspokojování všech zainteresovaných stran. V této souvislosti je pak skutečností, že v letech 2009 – 2012 se VŠF daří udržovat vyrovnaný rozpočet a navíc v posledních letech vykazuje VŠF stoupající kladný hospodářský výsledek – viz obr. 9.1.



Obr. 9.1 Náklady vs. výnosy VŠF v letech 2009 – 2012

Podrobný přehled o hospodaření je uveden ve „Výroční zprávě o hospodaření VŠF za rok 2012“.

Počet a objem získaných grantových prostředků k celkovým příjmům VŠF

Rok 2012 byl dalším rokem, kdy došlo ke snížení příspěvku na vzdělávací a vědeckou, výzkumnou, vývojovou a inovační, uměleckou nebo další tvůrčí činnost. Snížení příspěvku bylo v důsledku stanovené metodiky rozdělení rozpočtu z úrovně MŠMT. Tento Celkový objem finančních prostředků (výnosy) byl však oproti předcházejícím letům vyšší a to zejména z důvodu, že došlo ke zvýšení výkonu pracovníků při získávání a řešení celé řady výzkumných projektů, zejména došlo k nárůstu čerpání finančních prostředků z operačních programů EU. Tabulka 9.1 uvádí počty a objem získaných grantových prostředků v porovnání s celkovými příjmy VŠF.

	2009			2010		
	počet	objem [tis. Kč]	%	počet	objem [tis. Kč]	%
Projekty VaV	24	375	0,36	23	312	0,30
Specifický výzkum	112	1 625	1,54	158	3 548	3,36
Rozvojové projekty	38	422	0,40	31	362	0,34
Operační programy EU	2	4 200	3,98	3	6 500	6,16
FRVŠ	56	17 137	16,23	42	12 987	12,30
CELKEM	232	23759	22,50	257	23709	22,45
	2011			2012		
	počet	objem [tis. Kč]	%	počet	objem [tis. Kč]	%
Projekty VaV	57	693	0,66	68	751	0,71
Specifický výzkum	163	3 687	3,49	175	3 992	3,78
Rozvojové projekty	35	402	0,38	29	321	0,30
Operační programy EU	6	12 585	11,92	8	15 253	14,44
FRVŠ	37	11 287	10,69	31	9 673	9,16
CELKEM	298	28654	27,13	311	29990	28,40

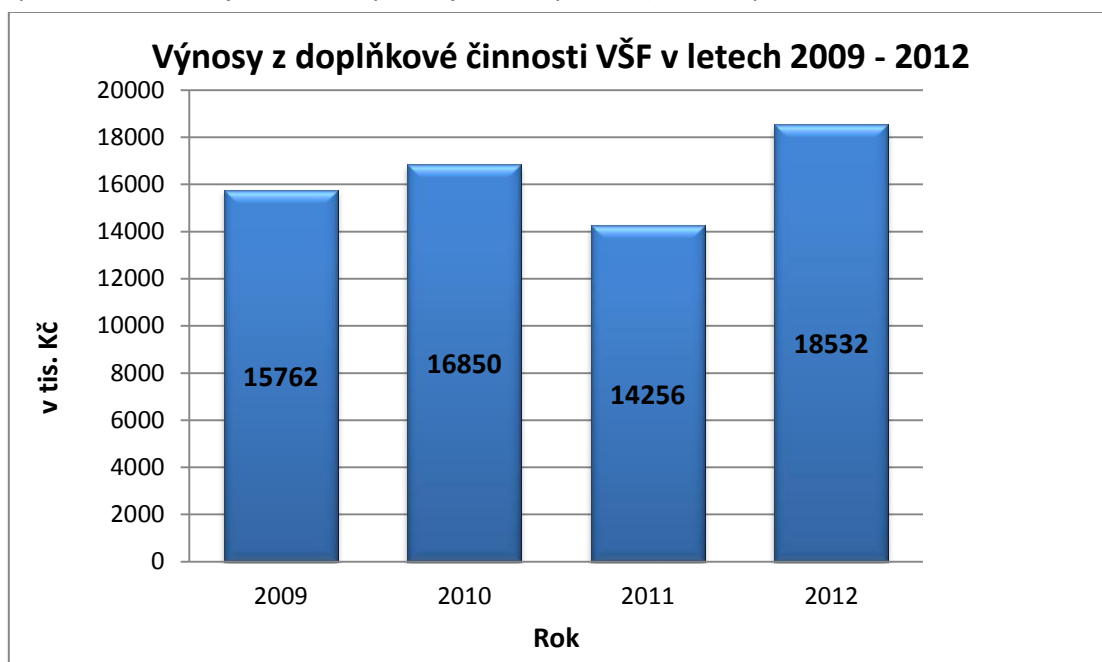
Tab. 9.1 Počet a objem získaných grantových prostředků na VŠF

Výsledky finančních auditů VŠF

Audit výroční zprávy o hospodaření je každoročně uzavírán výrokem „bez výhrad“. V posledním období jsou pravidelně realizovány veřejnoprávní kontroly ze strany MŠMT – Odbor 41 v rámci projektů OP VK. V případě podezření na nesrovnalost tuto prověřuje Finanční úřad v Našem městě. Konkrétní výsledky auditu jsou pak uvedeny ve „Výroční zprávě o hospodaření VŠF“ v kap. 12.3. K porovnání s ostatními VŠ nedochází, nejsou k dispozici relevantní data

Výnosy z doplňkové činnosti VŠF

Výnosy z doplňkové činnosti VŠF v roce 2012 narostly 18 532 tis. Kč (viz obr. 9.2), což tvoří 17,55 % podílu k celkovým výnosům školy. Z výsledků za období let 2009 až 2012 nelze vysledovat nějaký trend, nicméně máme na VŠF stanoven cíl, aby podíl výnosů z doplňkové činnosti k celkovým výnosům VŠF přesahoval hranici 15 %, což je cílová hodnota stanovená na základě srovnání se s VŠ obdobného charakteru a velikosti, ve kterých se tento podíl pohybuje v průměru okolo hodnoty 14,55 %. V roce 2012 se podařilo tento cíl naplnit, oproti roku 2011, kdy byl podíl pouze 13,5 %. Na základě výsledku právě z roku 2011 jsme přistoupili k masivní marketingové akci, jejímž smyslem byla propagace služeb VŠF (zejména znalosti pracovníků VŠF a jedinečnost přístrojového vybavení), které aplikační sféře nabízíme.



Obr. 9.2 Výnosy z doplňkové činnosti VŠF 2009 – 2012

b) nefinanční ukazatele:

- počet akreditovaných studijních programů a oborů na VŠF,
- počet akreditovaných studijních oborů, společně uskutečňovaných s jinými ITV/VŠ,
- míra zaměstnatelnosti absolventů,
- Počet publikací pracovníků VŠF ve WoS a Scopus RIV,
- Celkový počet publikací členů VŠF na jednoho pedagoga, resp. výzkumného pracovníka,
- Počty přijatých a vyslaných studentů a vědeckých a akademických pracovníků v rámci mezinárodní mobility.

Počet akreditovaných studijních programů a oborů na VŠF

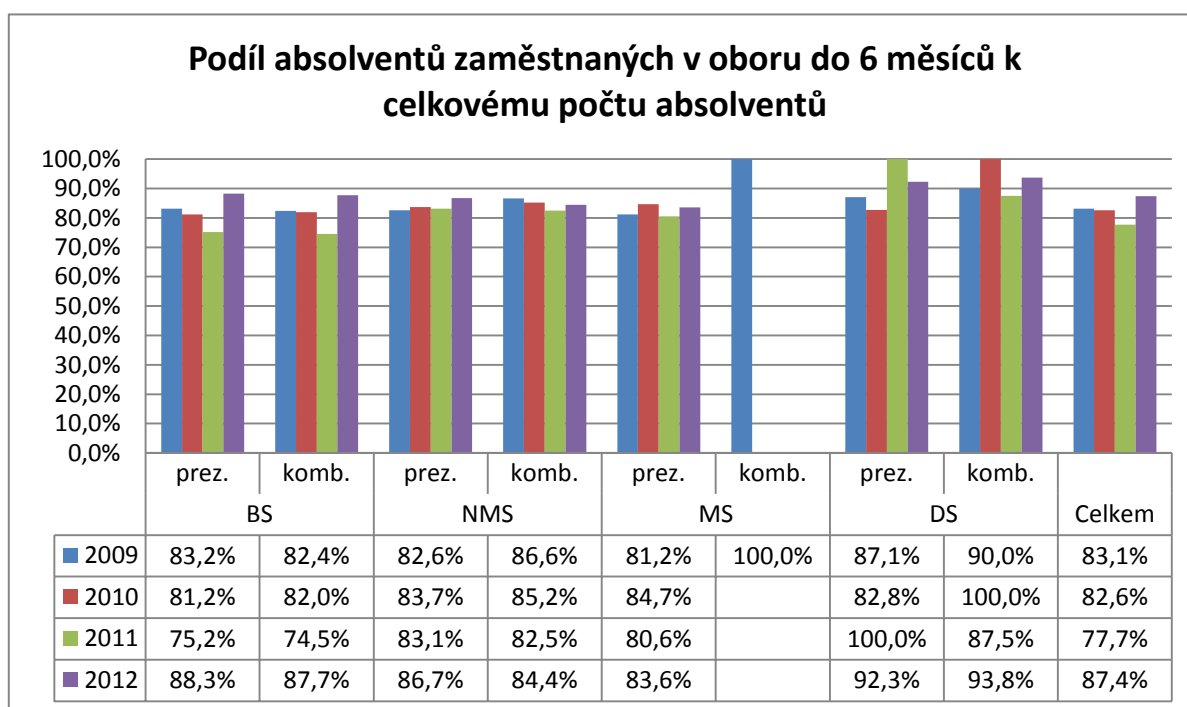
V roce 2012 je na VŠF akreditováno celkem 98 programů a 236 oborů. Přesné rozdělení podle jednotlivých fakult uvádí tabulky 1 a 2 (profil VŠF). Ve „Výroční zprávě o činnosti VŠF za rok 2012“ jsou pak uvedeny v tabulkách 4.2 a 4.3 (kap. 4) celkové počty programů a oborů v období 2009 – 2012.

Počet akreditovaných studijních oborů, společně uskutečňovaných s jinými VŠ

V současné době uskutečňuje VŠF společné studijní programy a obory se třemi univerzitami (viz dílčí kritérium 4a) přičemž se jedná zejména o společné obory Fakulty managementu a ekonomiky a Fakulty pedagogické. Celkem je uskutečňováno 5 studijních oborů ve třech studijních programech.

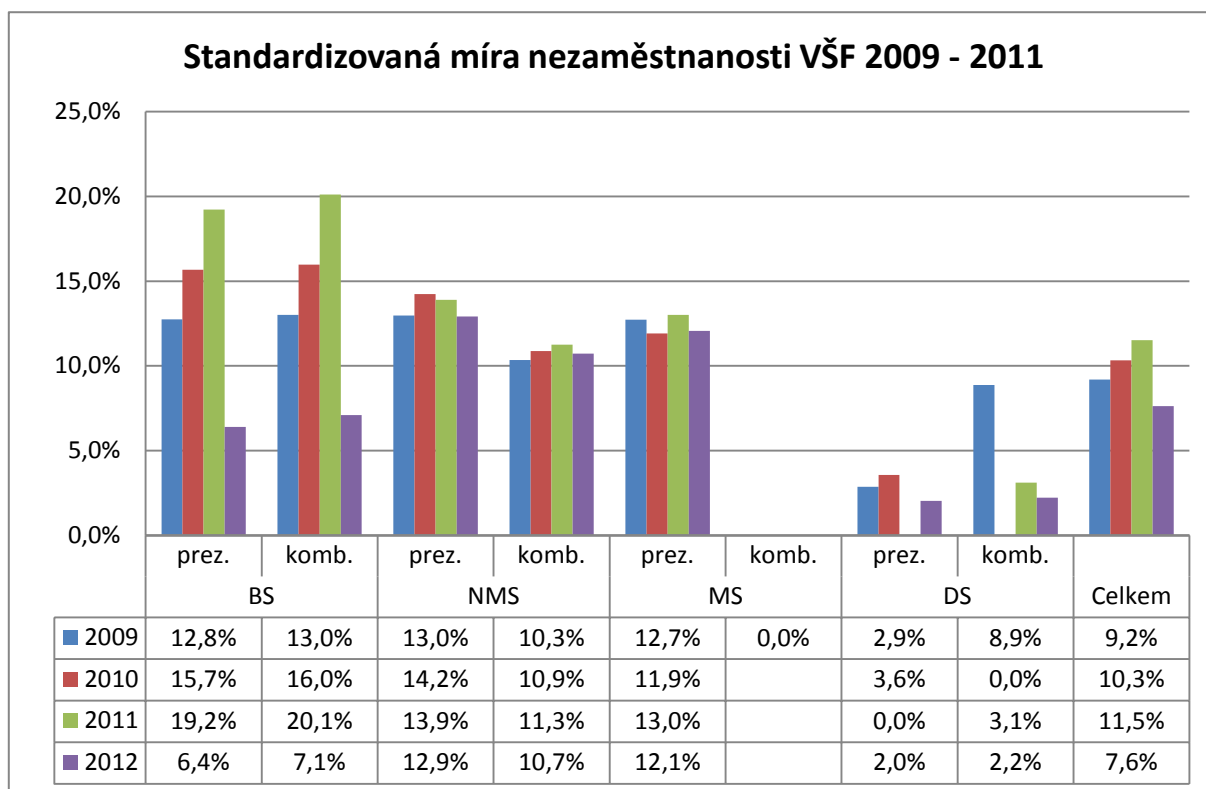
Míra zaměstnatelnosti absolventů

VŠF nedisponuje informacemi o zaměstnání absolventů přímo v oboru studia, dlouhodobě však sleduje vývoj nezaměstnanosti prostřednictvím portálu Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, kde jsou zveřejňovány statistiky nezaměstnaných z evidence Úřadu práce. Na VŠF v této oblasti sledujeme dva ukazatele související se zaměstnatelností absolventů: podíl absolventů zaměstnaných v oboru do 6 měsíců od ukončení studia k celkovému počtu absolventů (obrázek 9.3) a počet nezaměstnaných absolventů registrovaných na úřadu práce k celkovému počtu absolventů, tzv. standardizovaná míra nezaměstnanosti (obrázek 9.4).



Obr. 9.3 Podíl absolventů zaměstnaných v oboru do 6 měsíců od ukončení studia k celkovému počtu absolventů

Z obrázku je patrné, že celkově podíl absolventů zaměstnaných v oboru do 6 měsíců od ukončení studia v letech 2009 – 2011 klesal, ale v roce 2012 došlo ke zvýšení podílu o 9,7 %. Dále je možné konstatovat, že tento celkový trend kopíruje zejména uplatnitelnost absolventů bakalářského studia, kde je pokles uplatnitelnosti absolventů v letech 2009 – 2011 patrný, a u navazujícího magisterského studia se podíl zaměstnaných absolventů v letech 2009 – 2012 výrazně nemění. Celkově je podíl absolventů VŠF zaměstnaných v oboru do 6 měsíců na 87,4%, což je srovnatelná hodnota i ostatními VŠ obdobného zaměření.



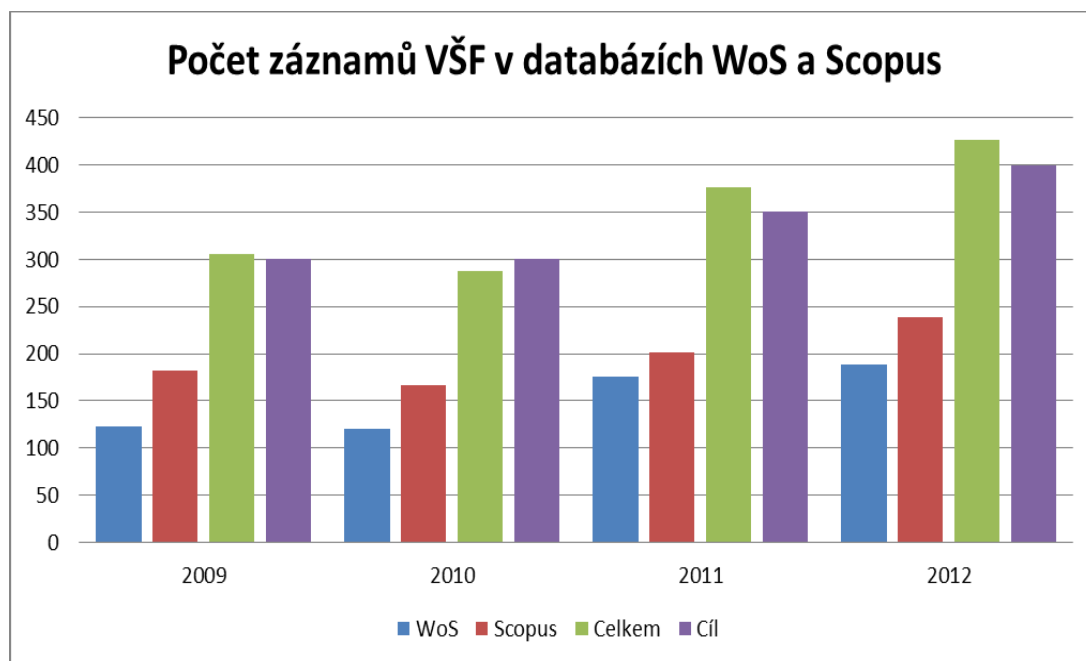
Obr. 9.4 Standardizovaná míra nezaměstnanosti VŠF 2009 – 2012

Trend v počtu nezaměstnaných absolventů registrovaných na úřadu práce k celkovému počtu absolventů, vyjádřený tzv. standardizovanou mírou nezaměstnanosti, je obdobný jako u předcházejícího ukazatele. Tzn., že zejména u bakalářského studia v letech 2009 – 2010 nezaměstnanost meziročně stoupala, ale v roce 2012 došlo oproti roku 2011 k výraznému snížení o cca 13 %. U ostatních forem studia se nezaměstnanost absolventů VŠF meziročně výrazně nemění. Celkově registrujeme v roce 2012 7,6% procent nezaměstnaných absolventů VŠF, což je v porovnání s ostatními VŠ poměrně dobrý výsledek, protože celková nezaměstnanost absolventů VŠ byla v roce 2012 10,9% a u VŠ obdobného zaměření 7,4%.

Počet publikací pracovníků VŠF ve WoS a Scopus RIV

Jedním z faktorů hodnocení výkonnosti akademických pracovníků VŠF jsou počty publikací ve světově uznávaných databázích (např. Web of Science, Scopus, apod.), což je v souladu s platnou metodikou Rady pro výzkum vývoj a inovace.

Celkový počet publikací našich akademických pracovníků za rok 2012 je 427, přičemž z toho 189 publikací je zaznamenáno v databázi Web of Science a 238 publikací ve Scopusu (viz obr. 9.5). Z téhož grafu je rovněž zřejmé, že se nám podařilo překročit stanovený cíl (pro rok 2012 - 400 publikací) a v porovnání s předchozím obdobím (roky 2009 – 2011) došlo k dalšímu nárůstu, konkrétně o 4,93 % oproti roku 2011, přičemž je vidět, že od roku 2009 počet záznamů v těchto databázích neustále roste.



Obr. 9.5: Počet záznamů VŠF v databázích WoS a Scopus (2009 – 2012)

Celkový počet publikací členů VŠF na jednoho pedagoga, resp. vědeckého pracovníka

Mimo celkového počtu publikací ve světově uznávaných databázích sledujeme rovněž průměrný počet publikací na jednoho pracovníka (akademičtí a vědecktí pracovníci), který za rok 2012 představuje 1,62 publikace a oproti předcházejícímu roku došlo opětovně k mírnému zvýšení. Nicméně do dalších let bychom chtěli dosáhnout v průměru alespoň 2 publikací na pracovníka.

Počty vyslaných studentů a vědeckých a akademických pracovníků v rámci mezinárodní mobility

Spolupráce UJEP se zahraničím probíhá na základě zapojení do mezinárodních mobilityních programů a na základě využívání uzavřených bilaterálních smluv. V oblasti výjezdů je statistika za rok 2012 následující:

Tab. 9.2 Počet výjezdů studentů a vědeckých a akademických pracovníků v rámci mezinárodních mobilit za rok 2012

	Erasmus	Comenius	Tempus	Ceepus	Rozvojové programy	Leonardo da Vinci	Celkem
Počet vyslaných studentů	72	-	-	2	11	1	86
Počet vyslaných vědeckých a akademických pracovníků	30	-	2	6	-	3	41
Celkem	102	-	2	8	11	4	127

Celkový přehled o vývoji počtu vyslaných studentů a pedagogů v rámci stěžejního programu Erasmus od roku 2010 je následující:

Tab. 9.3 Počty výjezdů studentů a vědeckých a akademických pracovníků v rámci programu Erasmus (2010 – 2012)

Rok	Výjezdy	
	Studenti	Pracovníci
2010	53	31
2011	67	28
2012	72	30

Počty přijatých studentů a vědeckých a akademických pracovníků v rámci mezinárodní mobility

V oblasti příjezdů studentů a vědeckých a akademických pracovníků v rámci mezinárodních mobilit dosáhla VŠF v roce 2012 tyto výsledky:

Tab. 9.4 Počet příjezdů studentů a vědeckých a akademických pracovníků v rámci mezinárodních mobilit za rok 2012

	Erasmus	Comenius	Tempus	Ceepus	Rozvojové programy	Leonardo da Vinci	Celkem
Počet přijatých studentů	96	-	-	3	-	11	110
Počet přijatých vědeckých a akademických pracovníků	75	-	5	17	-	3	100
Celkem	171	-	5	20	-	14	210

Celkový přehled o vývoji počtu přijatých studentů a vědeckých a akademických pracovníků v rámci stěžejního programu Erasmus od roku 2010 je následující:

Tab. 9.5 Počty příjezdů studentů a vědeckých a akademických pracovníků v rámci programu Erasmus (2010 – 2012)

Rok	Příjezdy	
	Studenti	Pracovníci
2010	83	78
2011	101	67
2012	96	75

Dílčí kritérium 9b: Klíčové ukazatele výkonnosti

Tato měřítka jsou klíčovými finančními i nefinančními ukazateli a jsou vedením VŠF používána k měření provozní výkonnosti. Pomáhají nám monitorovat, chápat, předvídat a zlepšovat výstupy činností VŠF.

S ohledem na charakter a poslání VŠF sledujeme následující ukazatele:

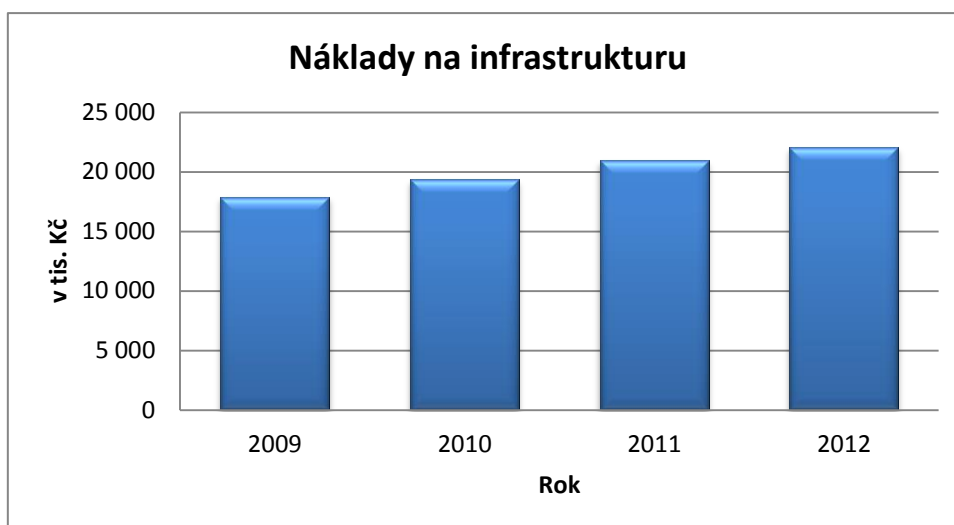
a) finanční ukazatele, jako:

- vývoj dotací z MŠMT,
- náklady na údržbu infrastruktury k celkovým nákladům na provoz VŠF,
- rozsah pronájmů infrastruktury jiným organizacím a přínosů z těchto pronájmů.

Kompletní přehled hospodaření a finančních ukazatelů VŠF je uveden ve „Výroční zprávě o hospodaření VŠF za rok 2012 a vzhledem k veřejné povaze této zprávy uvádíme dále jen některé příklady ukazatelů používaných k měření provozní výkonnosti.

Náklady na údržbu infrastruktury k celkovým nákladům na provoz VŠF

Náklady na údržbu infrastruktury (režijní náklady) rostou v souvislosti se zvyšujícími se požadavky na její zajišťování a to v přímé souvislosti s rozvojem VŠF ve všech sledovaných oblastech. Pokud se podíváme na podíl těchto nákladů na celkových nákladech VŠF, tak zde tento ukazatel postupně roste (2009 – 12,92 %; 2010 – 15,12 %; 2011 – 17,62 % a 2012 – 18,30 %). Celkový nárůst je pak zapříčiněn zejména náklady souvisejícími se zkvalitňováním celkových služeb poskytovaných studentům, zejména s rekonstrukcí ubytovacích zařízení a menz.



Obr. 9.6 Náklady na infrastrukturu VŠF v letech 2009 - 2012

Vývoj dotací z MŠMT

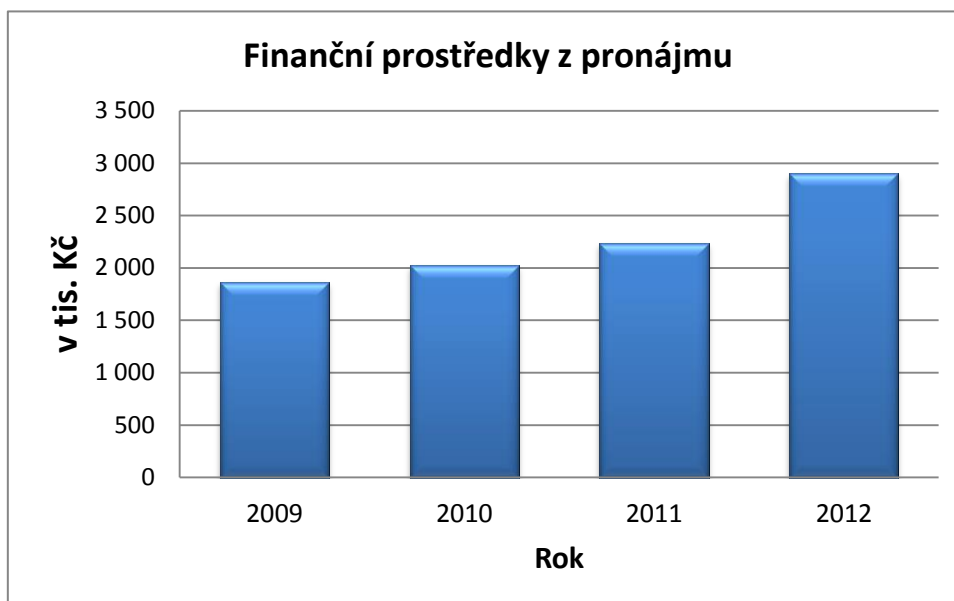
Vývoj dotací a příspěvků z MŠMT a vývoj prostředků, získaných školou z tzv. vedlejší činnosti ukazuje následující tabulka (v tis. Kč). Objem dotace z MŠMT (ukazatel A + K) se nejdříve od roku 2009 do roku 2011 díky rozpočtové politice ČR a snižujícím se celkovým dotacím na vzdělávání neustále snižoval, nicméně mezi roky 2011 a 2012 se mírně zvýšil, zejména díky lepším výsledkům v oblasti vědy a výzkumu. Zdroje z doplňkové činnosti jsou v podstatě konstantní, stejně tak i příjmy z pronájmů. Výše investic se v jednotlivých letech odvíjela od potřeb i možností školy. Rozpočtové hospodaření školy lze považovat za stabilizované.

Tab. 9.6 Vývoj dotací a příspěvků z MŠMT

	2009	2010	2011	2012	2012/11 %
Příspěvek MŠMT - ukazatel A+K	82 567	67 566	65 328	68 023	104%
Dotace MŠMT - ukazatel D Mezinárodní spolupráce	2 560	2 002	2 431	1 800	74%
Příspěvek MŠMT - ukazatel U Ubytovací stipendia	8 956	8 775	8 833	7 690	87%
Dotace MŠMT - ukazatel G Fond rozvoje VŠ	563	194	490	110	22%
Dotace MŠMT - ukazatel I Rozvojové programy, IRP	987	1 739	2 108	3 982	189%
Dotace MŠMT - ukazatel J Stravování studentů	1 236	1 016	982	896	91%
Příspěvek MŠMT - ukazatel S Sociální stipendia	1 201	1 115	1 159	1 102	95%
Příspěvek MŠMT - ukazatel F Vzdělávací politika	4 232	5 085	1 447	320	22%
Příspěvek MŠMT - ukazatel M Mimořádné aktivity	0	1 100	0	0	100%
Dotace - Grantová agentura ČR	397	351	343	0	0%
Vlastní zdroje z hlavní činnosti	18 655	19 432	17 663	14 287	81%
Vlastní zdroje z doplňkové činnosti	15 762	16 850	14 256	18 532	130%
Dotace - OP vzdělávání pro konkurenceschopnost	1 386	4 324	5 877	6 599	112%
Výnosy celkem	138 502	129 549	120 917	123 341	102%

Rozsah pronájmů infrastruktury jiným organizacím a přínosů z těchto pronájmů

Díky aktivní propagaci možností pronájmu infrastruktury VŠF (nejen úpravou a zpřehledněním webových stránek VŠF, ale i aktivní reklamní kampaní) a zkvalitňování (rekonstrukce prostor a vybavení) poskytované infrastruktury se nám daří navyšovat objem finančních prostředků získaných právě z pronájmu infrastruktury. Nejenže se podařilo mírně navýšit ceny pronájmu, díky výše zmiňovaným skutečnostem, ale dále se nám podařilo pronajmout i některé další dlouhodobě nevyužívané prostory. Od roku 2009 se nám tyto získané finanční prostředky podařilo navýšit o 55 %.



Obr. 9.7 Finanční prostředky z pronájmu infrastruktury VŠF v letech 2009 – 2012

b) nefinanční ukazatele, jako:

- výsledky sebehodnocení (vnitřního hodnocení kvality), auditů systému řízení VŠF a jiných forem interního i externího hodnocení,
- počty studentů v jednotlivých akreditovaných studijních oborech na VŠF,
- podíl studentů VŠF, kteří úspěšně ukončili studium k celkovému počtu zapsaných studentů.

Výsledky sebehodnocení (vnitřního hodnocení kvality), auditů systému řízení VŠF a jiných forem interního i externího hodnocení

Od roku 2008 je VŠF certifikována podle normy ČSN EN ISO 9001 a od tohoto roku na naší škole probíhají každoročně dozorové audity a jednou za tři roky recertifikační audit. Tzn., že poslední recertifikační audit na VŠF proběhl v roce 2011, jehož výsledkem bylo prodloužení platnosti certifikátu systému managementu kvality VŠF dle normy ČSN EN ISO 9001 do roku 2014. O efektivnosti a účinnosti našeho systému managementu kvality svědčí skutečnost, že za celou dobu nebyl VŠF odebrán certifikát SMK VŠF nebo nebyla pozastavena jeho platnost. Souběžně s externími audity probíhají na VŠF i interní audity, pro které jsou na jednotlivých fakultách sestaveny týmy vlastních interních auditorů a pro VŠF jako celek je sestaven celoškolský tým auditorů. Přehled výsledků interních auditů a jejich zjištění je uveden v tabulce 9.7.

I přes výskyt neshod nebo nedostatků z interních auditů bylo vždy konstatováno, že systém managementu kvality VŠF je ve shodě s požadavky ISO 9001, což potvrzují i závěry z dozorových a recertifikačních auditů.

Tab. 9.7 Výsledky interních auditů SMK na VŠF v letech 2009 – 2012

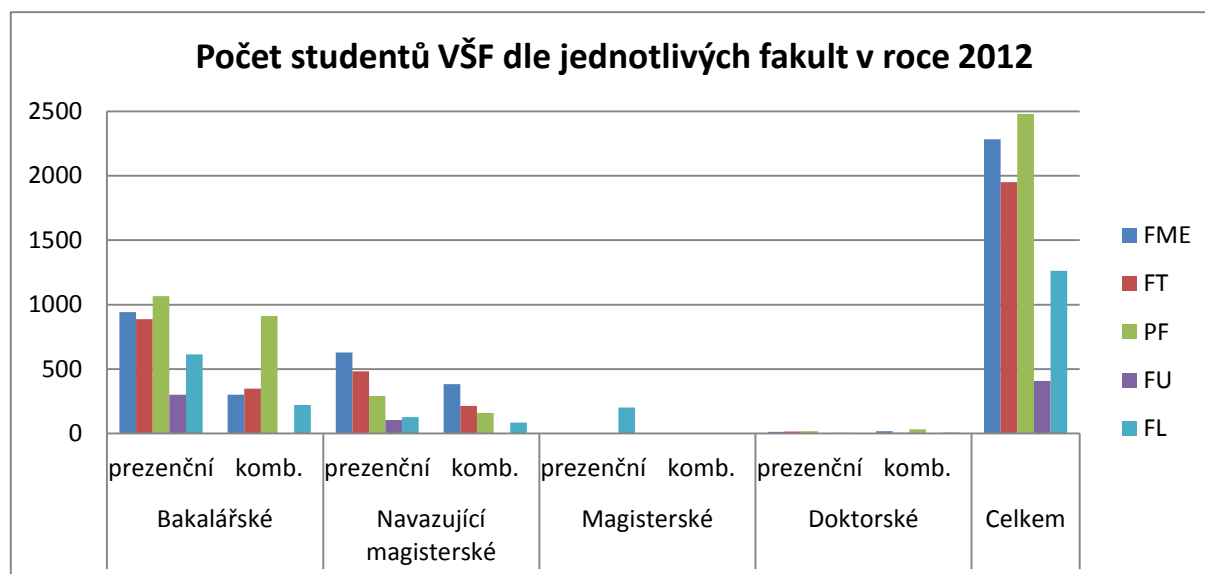
Fakulty	Rok	počet auditů	Nálezy (neshoda, nedostatek)
VŠF	2009	10	12
	2010	10	9
	2011	12	4
	2012	14	5
FME	2009	12	9
	2010	12	8
	2011	12	3
	2012	12	2
FT	2009	12	11
	2010	10	4
	2011	10	3
	2012	11	4
PF	2009	10	8
	2010	10	1
	2011	10	0
	2012	14	6
FU	2009	9	6
	2010	10	3
	2011	12	4
	2012	12	4
FL	2009	14	15
	2010	12	11
	2011	10	8
	2012	10	4

Počty studentů v jednotlivých akreditovaných studijních oborech na VŠF

Tento ukazatel je na VŠF pravidelně vyhodnocován a neustále se sleduje vývoj počtu studentů dle jednotlivých oborů a programů. Z výsledků je možné konstatovat, že se jednotlivé počty studentů v posledních letech postupně snižují, což způsobeno širokou nabídkou obdobných oborů na dalších VŠ v kombinaci s klesající populační křivkou. Pro VŠF se z dlouhodobého hlediska jeví jako nejvýhodnější celkový počet studentů na úrovni cca 9000 (viz kritérium 2c), čehož se nám v roce 2012 nepodařilo díky výše zmíněným důvodům dosáhnout. Proto se přistoupila k restrukturalizaci málo vytížených oborů a programů tak, aby se zvýšila jejich atraktivita pro zájemce o studium. Na obrázku 9.8 jsou uvedeny počty

studentů na jednotlivých fakultách a v tabulce 9.8 je pak uveden i vývoj počtu studentů v letech 2009 – 2012.

Konkrétnější přehledy o počtech studentů v jednotlivých studijních programech a oborech jsou uvedeny v kapitole 4.1 „Výroční zprávě o činnosti VŠF za rok 2012“.



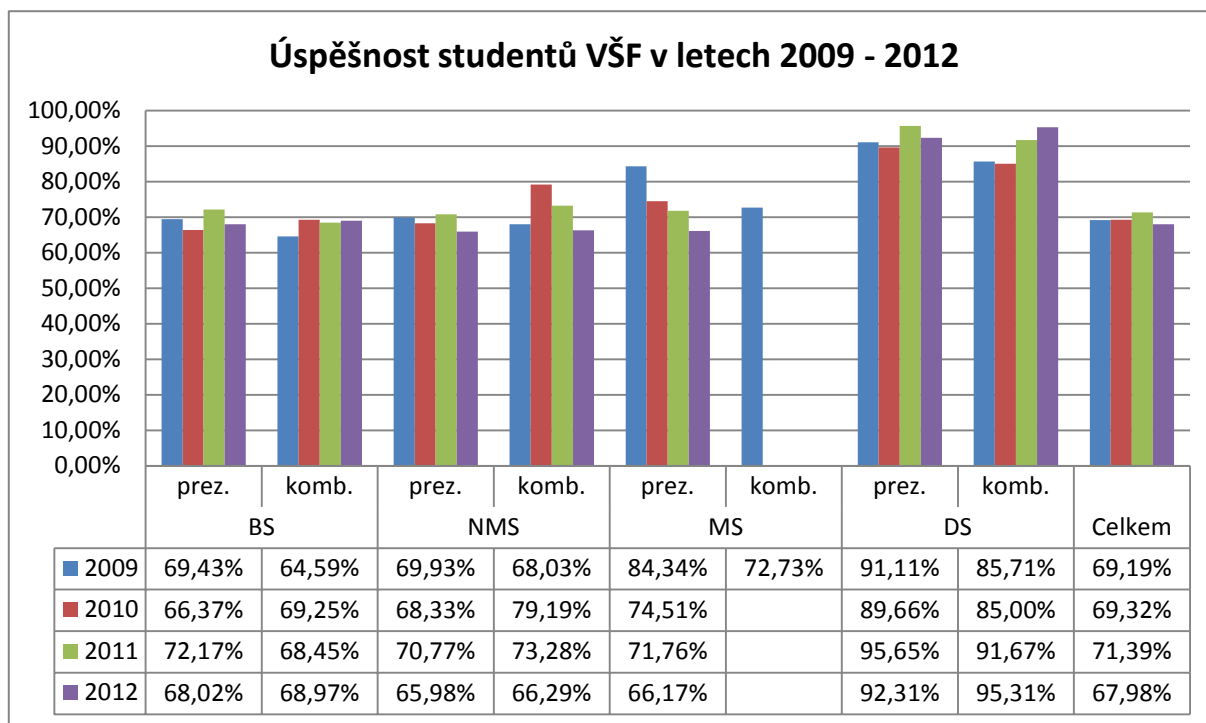
Obr. 9.8 Počty studentů VŠF na jednotlivých fakultách

Tab. 9.8 Počty studentů VŠF dle fakult v letech 2009 – 2012

Fak.	rok	Bakalářské		Navazující magisterské		Magisterské		Doktorské		Celkem
		prez.	komb.	prez.	komb.	prez.	komb.	prez.	komb.	
FME	2012	942	301	628	382	-	-	14	17	2284
	2011	976	374	697	376	-	-	11	12	2446
	2010	1032	405	723	382	-	-	15	16	2573
	2009	1134	471	923	312	11	4	13	19	2887
	Σ	4084	1551	2971	1452	11	4	53	64	10190
FT	2012	730	241	413	162	-	-	14	7	1567
	2011	887	348	482	214	-	-	15	6	1952
	2010	867	426	667	402	-	-	19	11	2392
	2009	886	312	516	276	8	2	17	10	2027
	Σ	3370	1327	2078	1054	8	2	65	34	7938
PF	2012	1067	913	290	160	-	-	18	32	2480
	2011	1149	945	345	195	-	-	15	24	2673
	2010	1234	987	346	221	-	-	17	28	2833
	2009	1205	1059	513	271	16	7	22	39	3132
	Σ	4655	3904	1494	847	16	7	72	123	11118
FU	2012	302	-	105	-	-	-	-	-	407
	2011	327	-	134	-	-	-	-	-	461
	2010	384	-	149	-	-	-	-	-	533
	2009	498	-	196	-	-	-	-	-	694
	Σ	1511	0	584	0	0	0	0	0	2095
FL	2012	614	221	128	85	201	-	6	8	1263
	2011	675	314	176	102	216	-	5	6	1494
	2010	702	283	164	129	255	-	7	5	1545
	2009	764	328	227	152	305	-	10	12	1798
	Σ	2755	1146	695	468	977	0	28	31	6100

Podíl studentů VŠF, kteří úspěšně ukončili studium k celkovému počtu zapsaných studentů

Na VŠF kromě vývoje počtu studentů sledujeme i tento ukazatel, který odráží úspěšnost studentů v jednotlivých formách studia. Z dlouhodobějšího hlediska lze konstatovat, že procentuální podíl neúspěšných studentů se pohybuje okolo 30%, konkrétně v roce 2012 jsme v porovnání s předcházejícími roky dosáhli nejnižší hodnoty cca 32%.



Obr. 9.9 Podíl studentů VŠF, kteří úspěšně ukončili studium z celkového počtu zapsaných studentů v letech 2009 - 2012