

Projekt implementace Balanced Scorecard na FaME UTB ve Zlíně

Lenka Pálková

Diplomová práce
2007



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka PÁLKOVÁ**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt implementace Balanced Scorecard na FaME
UTB ve Zlíně**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Provedte kritickou literární rešerši v oblasti Balanced Scorecard se zaměřením na jeho využití na univerzitách.**

II. Praktická část

- **Provedte analýzu současného stavu v oblastech učení se a růstu, finanční a zákaznické perspektivy a interních procesů dané instituce.**
- **Vypracujte projekt implementace Balanced Scorecard na FaME UTB ve Zlíně.**
- **Zdůvodněte efektivnost daného řešení spolu se závěrečným doporučením pro danou instituci.**

Závěr

Rozsah práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

[1] KAPLAN, R. S., NORTHON, D. P. **BALANCED SCORECARD** Strategický systém měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.

[2] HORVÁTH, PARTNER. **Balanced Scorecard v praxi**. 2.vyd. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2001. 386 s. ISBN 3-7910-1813-2.

[3] FIBÍRKOVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. **Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku**. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.

[4] VYSUŠIL, J. **Metoda balanced scorecard v souvislostech**. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Adriana Knápková, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **5. března 2007**
Termín odevzdání diplomové práce: **4. května 2007**

Ve Zlíně dne 5. března 2007


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan

L.S.


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Ve své diplomové práci se věnuji problematice zvýšení výkonnosti Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a to prostřednictvím implementace metody Balanced Scorecard. Tato diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části - teoretickou a praktickou. Nejprve jsem provedla literární rešerši a shrnula teoretické poznatky o metodě Balanced Scorecard, na základě studia domácí i zahraniční literatury. V části praktické jsem nejprve představila Fakultu managementu a ekonomiky. Následovalo hodnocení na základě rozdělení do 4 perspektiv metody. Na základě předchozích analýz jsem dále vypracovala projekt, jehož cílem je zvýšit výkonnost Fakulty managementu a ekonomiky. V rámci tohoto projektu jsou podrobně popsány jednotlivé fáze procesu implementace Balanced Scorecard.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, strategie, veřejný sektor, škola, Fakulta managementu a ekonomiky

ABSTRACT

I focus in my master thesis on the topic of increasing performance of the Faculty of Management and Economics, through implementation of the Balanced Scorecard method. This master thesis has been divided into two parts - a theoretical and a practical part. First of all, I have done a literature retrieval in order to gain a sufficient theoretical background, which would enable me to elaborate the project of implementation of the BSC. In the practical part I have firstly introduced the Faculty of Management and Economics. The next step was to divide activities of faculty in 4 perspectives. The goal of the project is to increase efficiency of the Faculty of Management and Economics. This last section of my master thesis includes a detailed description of the individual steps of the BSC implementation.

Keywords: Balanced Scorecard, strategy, public sector, school, Faculty of Management and Economics

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce Ing. Adrianě Knápkové, Ph.D. a panu Ing. Danieli Remešovi za odborné vedení, poskytnuté rady, informace a zejména trpělivost.

Mé vřelé díky patří rovněž všem dalším zaměstnancům a studentům Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně za čas, ochotu a pomoc při získávání informací, které velkou měrou přispěly ke zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 LITERÁRNÍ REŠERŠE	10
1.1 METODA BALANCED SCORECARD.....	11
1.2 SCHÉMA METODY	14
2 DŮVODY VYUŽÍVÁNÍ BSC VE VEŘEJNÉM A NEZISKOVÉM SEKTORU	15
2.1 ZÁKLADNÍ ARCHITEKTURA BSC PRO VEŘEJNÉ A NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	16
2.2 POTENCIÁLNÍ PŘÍNOSY VYUŽITÍ BSC VE VEŘEJNÉM A NEZISKOVÉM SEKTORU	17
2.3 STRATEGICKÉ MAPY PRO ORGANIZACE VEŘEJNÉHO A NEZISKOVÉHO SEKTORU	19
2.4 VYJASNĚNÍ A PŘEVEDENÍ POSLÁNÍ (VIZE) A STRATEGIE	21
2.5 IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD	22
3 INSTITUCE VYUŽÍVAJÍCÍ METODU BSC V ŘÍZENÍ.....	23
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	25
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	26
4.1 FINANČNÍ OBLAST	28
4.1.1 Vzdělávací činnost	28
4.1.2 Vlastní doplňková činnost školy	34
4.1.3 Evropské strukturální fondy	35
4.2 ZÁKAZNICKÁ OBLAST.....	36
4.2.1 Zákazník – absolvent pro praxi	37
4.2.2 Zákazník - student	40
4.2.2.1 Výsledky Národního šetření studentů na FaME UTB	43
4.2.2.2 Výsledky Dotazníku pro zjištění nejvýznamnějších pozitiv a negativ studia na FaME 02/2007	61
4.2.3 Zákazník - absolvent	68
4.3 INTERNÍ PROCESY	69
4.3.1 Vzdělávací činnost	72
4.3.2 Věda a výzkum.....	74
4.3.3 Spolupráce s praxí	75
4.4 PERSPEKTIVA ROZVOJE A RŮSTU	76
5 BALANCED SCORECARD PRO FAME UTB.....	79
5.1 FINANČNÍ PERSPEKTIVA	80
5.1.1 Zabezpečení finančních zdrojů	80
5.1.2 Konkurenceschopnost v nákladech	83
5.2 VZDĚLÁVACÍ ČINNOST	85
5.2.1 Finanční perspektiva	85

5.2.2	Zákaznická perspektiva	85
5.2.3	Interní procesy	89
5.2.4	Perspektiva rozvoje a růstu	93
5.2.5	Vzdělávací činnost – strategická mapa	96
5.3	VĚDA A VÝZKUM.....	97
5.3.1	Finanční perspektiva	97
5.3.2	Zákaznická perspektiva	98
5.3.3	Interní procesy	100
5.3.4	Perspektiva učení se a růstu	104
5.3.5	Vědecko-výzkumná činnost – strategická mapa	108
5.4	PRAXE	109
5.4.1	Finanční perspektiva	109
5.4.2	Zákaznická perspektiva	109
5.4.3	Interní procesy	112
5.4.4	Perspektiva rozvoje a růstu	115
5.4.5	Vzdělávací činnost – strategická mapa	118
5.5	FAME JAKO CELEK.....	119
6	IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD.....	121
6.1	PŘÍPRAVNÁ FÁZE.....	121
6.2	HARMONOGRAM PROJEKTU	122
6.2.1	Vytvoření plánu projektu	122
6.2.2	Tvorba BSC.....	123
6.2.3	Plánování roll-out.....	124
6.2.4	Integrace do systémů řízení.....	124
6.3	ROZPOČET PROJEKTU	125
6.4	EFEKTIVNOST NAVRŽENÉHO ŘEŠENÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ FAKULTĚ.....	126
	ZÁVĚR.....	127
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	128
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	131
	SEZNAM OBRÁZKŮ	132
	SEZNAM TABULEK.....	134
	SEZNAM PŘÍLOH.....	135

ÚVOD

V současné době mezi školami v České republice neustále sílí konkurenční boj na trhu školství. Školy si tvrdě konkurují na poli získávání dostatečného počtu studentů a to s důrazem na kvalitu těchto studentů. Většina škol proto volí nový přístup v řízení školy. Vedení školy musí zároveň více přizpůsobovat moderní trendy ve výuce i nabízených studijních programech a zejména budovat značku a rozšiřovat dobré jméno své školy.

Cílem každého subjektu je udržet si v těchto složitých tržních podmínkách konkurenční výhody. Jedním ze způsobů dosažení je např. efektivní strategické řízení. To však vyžaduje určit si strategii, kterou se bude řídit a podřizovat jí své chování na trhu, určení cílů a následně i metod k dosažení potřebné výkonnosti. Přesně definované úkoly využívá při strategickém řízení i metoda Balanced Scorecard.

Jedná se o strategický systém měření výkonnosti s důrazem na dosahování finančních výsledků za současného působení dalších okolností, které pomáhají těmto výsledkům dosahovat. Balanced Scorecard měří výkonnost podniku pomocí čtyř vyvážených perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a rozvoje a růstu. Metoda byla vyvinuta na počátku 90. let R.S. Kaplanem a D.P. Nortonem. Metoda je v západních vyspělých ekonomikách úspěšně využívána a dále rozvíjena a i naše podniky v České republice se s ní již seznamují. Nejméně je pak řízení za podpory této metody zavedené v oblasti veřejného sektoru, přestože může být vhodným přínosem pro řízení kterékoliv společnosti bez ohledu na její poslání. Trendy ovšem ukazují, že se o metodě Balanced Scorecard již začíná hovořit a např. v oblasti zdravotnictví se již začíná její využívání stávat konkurenční výhodou.

Vzhledem k mému několikaletému působení na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně jsem uvítala možnost navrhnout projekt na implementaci metody právě na tuto instituci. Doufám, že tato diplomová práce bude přínosem především pro vedení mé oblíbené školy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Organizace nemají v současné době jednoduché podmínky jak se prosadit. V důsledku rychle se měnících trhů, smýšlení zákazníků, dodavatelů i konkurence jsou nuceny reagovat na veškeré podněty co nejrychleji a nejflexibilněji. Veškeré tržní prostředí je ovlivňováno globalizací, která zasahuje do všech oblastí lidského života. To, že podnik úspěšně nalezne vhodnou strategii, neznamená, že se stane úspěšným, protože se mu nemusí podařit tuto strategii dostatečně rychle realizovat. Šanci mají pouze společnosti, které jsou schopny nacházet své konkurenční výhody a udržovat si je a stát se konkurenceschopnými. Pokud se zaměří pouze na jednu stránku věci, nebudou se rovnoměrně rozvíjet a o svou prioritu záhy přijdou. Pro vedení podniku se proto stává důležitým úkolem dostatečně motivovat všechny zúčastněné strany ke zvyšování efektivnosti svých činností a procesů a své výkonnosti.

Zároveň je však důležité zvolit si metody, jakým způsobem budou výsledky snažení měřeny a hodnoceny.

Pokud chce mít podnik neustále přehled o tom, jak si vede v udržování vysoké úrovně a efektivnosti a svých konkurenčních výhod, je třeba výkonnost nějakým způsobem měřit a hodnotit. V manažerské literatuře se často objevuje úsloví: „Když to nemůžeš měřit, nemůžeš to ani řídit.“[15] Měření a hodnocení výkonnosti podniku tedy je nebo by alespoň mělo být jakousi zpětnou vazbou pro management, která mu zajišťuje potřebné a aktuální informace a podněty pro jeho správné rozhodování v každodenním životě podniku, vedoucí k zajištění všech výše uvedených předpokladů konkurenceschopnosti podniku.

Jednou z moderních metod je metoda řízení Balanced Scorecard (BSC). V současné době se v okolí podniku neustále mění klima, vše je v pohybu a podnik musí dostatečně rychle reagovat. Řízení změn se nazývá change management a i P. Drucker upozorňoval na „turbulence“ v podnikovém okolí. [19]

Autoři si uvědomovali, že dosavadní systém v základní koncepci řízení je nepružný a vychází z finančního účetnictví. V době ropné krize vznikla turbulentní ekonomika, která prokázala, že finanční účetnictví a účetní výkazy jsou pohledem do minulosti a dostatečně neuspokojují nároky na obranu proti konkurenci. Proto se hledal nový pohled

zaměřený více dopředu. Jedním z prvních odlišně pojatých pohledů na účetnictví bylo zavedení manažerského účetnictví, které umožňovalo provádět přesně takové analýzy, které jsou alternativou ke skutečně zjištěným událostem v podniku, ale zároveň pomáhají manažerům při jejich rozhodování. Bylo využíváno oblasti kalkulací, rozpočetnictví i dalších rozhodovacích úloh, což se projevilo v celém fungování podniku jako celku. Nad vším dohlížel potom controller.

Vývoj byl nejednotný v anglosaských zemích a v Evropě. Manažerské účetnictví i controlling využívají stejných metod a mají i stejný cíl a metody, ale jinak stojí proti sobě. Proto se na dalším stupni objevilo procesní řízení, které již aplikuje poznatky z praxe a výrobu chápe jako výrobní proces. Základní jednotkou v podniku je pak útvar. Ani toto řešení však nebylo úplně dokonalé pro ideální řízení podniku a proto byla navržena dokonalejší metoda nazvaná Balanced Scorecard, ve zkratce BSC.

[19]

1.1 Metoda Balanced Scorecard

BSC metoda řízení vznikla v letech 1990-1991 jako výsledek projektu „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“ v Institutu Nolana Nortona v USA. Balanced Scorecard je strategický systém měření výkonnosti společnosti – každý manažer na všech úrovních řízení se musí správně rozhodovat na základě vyhodnocování určitých informací, tzn. že potřebuje určitý soubor nástrojů, aby mohl posuzovat různé aspekty činnosti dané společnosti a jeho ekonomického prostředí a sledovat, jak společnost postupuje při dosahování stanovených cílů. A právě metoda Balanced Scorecard obsahuje soubor nástrojů, který převádí poslání a strategii společnosti do uceleného a srozumitelného souboru měřítek finanční i nefinanční výkonnosti. Balanced Scorecard měří výkonnost společnosti pomocí čtyř vyvážených oblastí – finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu. Předpokládá se, že v budoucnu bude tato metoda používána jako strategický manažerský systém, tzn. k řízení dlouhodobé strategie společnosti.

[10]

Balanced Scorecard zachovává tradiční finanční měřítka, která vypovídají o minulosti a doplňuje je o nová – měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z poslání a strategie společnosti a sledují jeho výkonnost ve čtyřech základních oblastech: finance, zákazníci, interní procesy a učení se a růst.

Balanced Scorecard v doslovném překladu znamená vyvážená výsledková listina a základním cílem této listiny je vyvážení všech požadavků na uspokojení různých zájmových skupin (stakeholders). Termín vyvážení vyjadřuje, že cílem podniku je uspokojovat nejen své akcionáře, ale také ostatní zájmové skupiny, jako jsou zaměstnanci, dodavatelé, distributoři, zákazníci a další. Často se však stává, že zájmy těchto skupin stojí proti sobě a uspokojení požadavků jedné skupiny může vést k poškození zájmů skupiny druhé. Vyvážení se tak stává důležitým kompromisem a společnou shodou ohledně podnikových cílů a záměrů. Vyvážení je také nezbytné pro efektivní alokaci zdrojů a kapacit zejména v dlouhodobé perspektivě, přestože se některá současná ad-hoc řešení z krátkodobého hlediska jeví jako krok správný. BSC bere v potaz jak budoucnost, tak také současnost podniku a snaží se tyto dva zorné úhly vzájemně vyvažovat. Termínem scorecard pak autoři BSC rozumí sadu kritérií, která dávají vrcholovému managementu rychlý a jasný přehled o podnikání.

Chceme-li zjistit, jak efektivně můžeme Balanced Scorecard využít, a jak tedy dosáhnout podnikových ambicí, musíme si nejdříve ujasnit, co vlastně podnik tvoří. Všichni si dobře uvědomujeme, že podnik není tvořen pouze hmotnými aktivy, která lze snadno koupit (stroje, zařízení, technologie, ...), ale náš podnik jimi neodlišíme – jsou dostupná všem. Důležitější by tedy pro nás mělo být to, co nás může odlišit a kde můžeme získat konkurenční výhodu. Čím se od sebe podniky liší? Mají rozdílné metody řízení, obchodní značky, informační systémy a databáze, různě pracují se zákazníky a mají odlišné vztahy s dodavateli, mají různě loajální zaměstnance i jejich osobité schopnosti a znalosti. Právě lidský potenciál tvoří obrovskou sílu pro odlišení a významný nástroj pro zvýšení podnikové výkonnosti. Lidé jsou největším bohatstvím podniku a zabezpečují jeho jedinečnost. Již nemůžeme uvažovat o lidech v podniku pouze jako o nákladové položce, lidé jsou podnikovou investicí a jako s takovou s nimi musíme počítat a pečlivě je zhodnocovat. Nejlepší investicí podniku mohou být vzdělání, zkušenosti, kvalifikování, motivování a loajální zaměstnanci, kteří mají vysoké ambice vést svůj podnik k vyšší efektivitě a úspěšnosti. Kvalitu lidských zdrojů však musí podporovat firemní procesy nastavené směrem k zákazníkovi. Na špici této struktury pak stojí finanční výstupy. Podle strategie BSC platí, že pokud tedy chceme řídit tyto finanční výsledky, musíme řídit nejprve dříve jmenované hybné síly výkonnosti (drivery) podniku a tím ovlivňovat jeho budoucnost.

Pro úspěšné dosažení podnikových ambicí platí, že všechny oblasti podniku musí být

řízeny určitým směrem, a právě tento směr udává podniková vize a poslání. Pro splnění těchto vysokých cílů je třeba definovat strategii a tuto strategii pak správně zavést, řídit a revidovat. Podniky jsou k takovému přístupu doslova nuceny stále náročnějším podnikatelským prostředím. Existuje řada metod pro řízení podniku a zavedení strategie, žádná metoda však není všelékem, ale pouze návodem, jak úspěšně podnik vést ke splnění strategických cílů. Jedna z metod, která klade důraz na vyváženost mapování celopodnikového výkonu, je právě metoda Balanced Scorecard.

Zavádění BSC je kontinuálním procesem, nikoliv jednorázovou akcí. Vytvoření a aplikace vyžadují určitou dobu pro odzkoušení, což je důsledkem odlišnosti podniků (různá firemní kultura, konkurenční prostředí, portfolio zákazníků, jiné marketingové segmenty, jiné kritické technologie, znalosti a schopnosti). Obvykle jsou odhaleny některé nedostatky, jako například chybějící ukazatele, a je tedy nutné doplnit a upravit například informační systém podniku.

BSC klade důraz na komunikaci podnikové vize do nižších úrovní. Společné cíle, jejich vyhodnocování, revize, tvorba i kontrola vedou k otevřenější komunikaci a nutí k vzájemné spolupráci. Metodika BSC tak vede k myšlenkovému sjednocení managementu a zaměstnanců podniku nad vizí, strategií i strategickými cíli.

Strategie je o souvislostech – strategie podniku je rozložena přes zmíněné podnikové perspektivy do dílčích cílů a dále do klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) a dalších ukazatelů. Žádný strategický cíl, KPI nebo ukazatel nesmějí zůstat neprovázány s ostatními prvky. Tato závislost vyžaduje rozdělit ukazatele do určitých rovin. Ve stejné rovině finanční perspektivy vedle sebe nemohou stát například ukazatele EVA (ekonomická přidaná hodnota) a tržby. Naopak v zákaznické perspektivě se mohou tržby pohybovat ve stejné rovině důležitosti jako EVA ve financích. Uspořádání ukazatelů do rovin důležitosti je velmi významný prvek pro udržení přehlednosti a jednoduchosti systému.

Z předchozích principů vyplývá, že všechna měřítka jsou propojena se strategií. Zpětná vazba tedy slouží k ověření aktuálnosti a platnosti vize, mise a strategie. Strategická zpětná vazba pomáhá také odstranit nekonzistentnost takticko-operativních rozhodnutí se strategií. Zpětná vazba je založená na porovnání plánovaných hodnot se skutečností.

1.2 Schéma metody

Aby bylo možno metodu názorně prezentovat a byla jednoduchá na zapamatování, zachytili autoři podstatné vztahy v jednoduchém schématu. Ve středu je umístěna vize a strategie. V jeho okolí se pak nacházejí čtyři výše zmíněné perspektivy jednotlivých oblastí, neboli aplikace vize a strategie.

Jak je možno z obrázku vidět, vize a strategie ovlivňuje všechny oblasti podniku. Je to hlavní myšlenka toho, co podnik koná a čeho chce dosáhnout. V případě jakékoliv změny se bude měnit i realizace této vize prostřednictvím všech čtyř oblastí.

Všechny čtyři oblasti jsou vzájemně propojeny – jak na obrázku znázorňují oboustranné šipky. Opět zásah do jedné oblasti znamená změny i v ostatních oblastech, které se promítnou transformací perspektiv. Jde o neustálý koloběh. Ovšem je důležité věnovat pozornost všem oblastem a nezaměřovat se pouze na jednu.

[19]



Obr. 1. Perspektivy konceptu BSC a jeho propojení s vizí a strategií podniku

[14]

2 DŮVODY VYUŽÍVÁNÍ BSC VE VEŘEJNÉM A NEZISKOVÉM SEKTORU

Organizace veřejného a neziskového sektoru v různé míře a s různým úspěchem již po řadu desetiletí usilují o měření a prokazování jejich výkonnosti. Používané metriky jsou převážně reflexí platné legislativy a požadavků vznesených zejména dominantními rozhodujícími stranami (stakeholders). Využívají se při plánování a pro vykazování (reporting) taxativně sledovaných, avšak převážně izolovaných ukazatelů. Prostředí, ve kterém působí, se postupně vyvíjí a často v něm dochází k významným změnám. Jejich důvodem může být vyšší očekávání veřejnosti, růst požadavků na odpovědnost za výkonnost a průhlednost jejich činnosti, změny v rozsahu a struktuře poskytovaných služeb, riziko omezení finančních zdrojů, konkurenční „boj“ o finanční zdroje a talenty, trvalý růst nákladů, apod.; tyto organizace také nejsou imunní vůči pochybnostem o jejich hospodaření a dosažených výsledcích, resp. efektivnosti jejich dosažení a shody se skutečnými požadavky. Zajištění úspěchu a jeho udržení vyžaduje nejen jasně formulovanou strategii, ale i schopnost (obdobně jako v podnikatelském sektoru) důsledně a efektivně řídit její realizaci. BSC byl vytvořen jako nástroj pro převedení strategie do konkrétních akcí, které zajišťují její implementaci s vědomím, že se vždy jedná o prosazení a řízení žádoucí změny. BSC se odlišuje od dříve používaných metrik zejména tím, že kauzálními vztahy příčina-účinek zájemně propojuje a vyvažuje ukazatele stanovené pro různá hlediska, ze kterých je posuzováno podnikání, resp. činnost organizace; v „klasickém“ pojetí se jedná o 4 hlediska:

- finanční,
- zákaznické,
- vnitřních procesů,
- učení a růstu.

Vyváženost se týká oblastí souvisejících s měřením, řízením a komunikací:

Vyváženost mezi finančními a nefinančními indikátory, tj. mezi tradičně přesnými finančními údaji o minulosti a faktory, které jsou nositeli budoucího úspěchu a vyjadřují se v ostatních hlediscích BSC (zpravidla) pomocí nefinančních ukazatelů. Vyváženost mezi vnějšími a vnitřními složkami organizace, tj. mezi externími složkami (finanční

stakeholders a zákazníci/klienti) na straně jedné a interními složkami (vnitřní procesy a zaměstnanci) na straně druhé, které zpravidla mají protichůdné priority.

Vyváženost mezi indikátory výsledků či výstupů a vůdčími, resp. řídicími indikátory výkonnosti, tj. mezi (lagging) ukazateli, které reprezentují dosaženou výkonnost a (leading) ukazateli, jejichž zajištění je podmínkou uskutečnění požadovaných výsledků. V této souvislosti se vynořují otázky: Proč veřejné a neziskové organizace zpočátku neuvažovaly o využití BSC? Nepotřebují exekutiva, manažeři a zaměstnanci systém, který jde za „prosté“ sčítání vstupů a výstupů, umožňuje posoudit výkonnost v širším kontextu a hodnotit dosažený pokrok při naplňování poslání organizace? [26]

Kromě všeobecné averze vůči změnám a latentní neochoty experimentovat, jde i o obavu, že využití tohoto nástroje (původně koncipovaného s myšlenkou „na tvorbu zisku“) by mohlo zatemnit orientaci organizace na naplňování jejího poslání.

[26]

2.1 Základní architektura BSC pro veřejné a neziskové organizace

Původní koncept BSC lze přizpůsobit požadavkům na efektivní řízení tohoto typu organizací již proto, že není neměnní, ale je možno ho flexibilně přizpůsobit každému subjektu.

Jádrům systému BSC je strategie organizace - bez ohledu na to, zda se jedná o místní divadelní společnost, ministerstvo či jeho agenturu, správu města, školskou, vzdělávací, zdravotnickou nebo charitativní organizaci. Na vrchol BSC se posunuje poslání - v koncentrované formě vyjádřený účel existence organizace, na jehož naplňování jsou (měly by být) orientovány její klíčové aktivity. Hledisko zákazníků je „umístěno“ pod posláním, neboť zákazníci, klienti nebo další rozhodující strany jsou skutečným adresátem výsledků činnosti organizace. Žádná organizace nemůže úspěšně fungovat a zajišťovat požadavky zákazníků bez finančních zdrojů; finanční hledisko však nevyjadřuje nejvyšší cíl, ale má charakter činitele, který buď umožňuje požadavky zákazníků zajišťovat nebo omezení, v jehož rámci musí organizace operovat.

V hledisku vnitřních procesů se BSC zaměřuje na ty procesy, které se projeví největším zlepšením výstupů (poskytované hodnoty) pro zákazníky, a proto v konečném důsledku přispívají k naplnění poslání (nejedná se o všechny organizací zajišťované procesy).

Hledisko učení a růstu zaměstnanců je „nití“, která se proplétá všemi ostatními hledisky - úspěšné zlepšování rozhodujících procesů, jejich provozování fiskálně odpovědným způsobem a zajišťování požadavků zákazníků jsou závislé na schopnostech, znalostech a spolupráci personálu, jeho přístupu k informacím potřebným pro přijímání efektivních rozhodnutí a klima v organizaci, které podporuje rozvíjení její akční výkonové kultury.

[26]

2.2 Potenciální přínosy využití BSC ve veřejném a neziskovém sektoru

Hlavní účel BSC tj. převedení strategie do akcí, které se týkají pouze několika vybraných kritických faktorů úspěchu, umožňuje zaměřit (při řízení a měření výkonnosti) pozornost a zdroje na to, co má skutečně pro naplňování poslání význam. Mezi dalšími uváděnými přínosy opravňujícími „investice“ do tvorby a využívání BSC v těchto organizacích jsou:

Průkaz odpovědnosti za vytvářené výsledky - naplňování poslání prostřednictvím jasně formulované strategie vyžaduje měření pravdivé výkonnosti organizace, posuzované v širším kontextu a nikoliv pouze pomocí úzce zaměřených ukazatelů (jako jsou rozsah poskytovaných služeb, počet klientů nebo „vynaložené peníze“). Tento požadavek se týká jak vlády a jejich organizací či orgánů místní správy, tak neziskových organizací, jejichž činnost je do značné míry závislá na poskytovaných příspěvcích a darech (dobrý pocit z filantropie je stále častěji spojen s požadavkem na prokázání jejich přínosů).

Úspěch v soutěži o vzácné zdroje - jasné vymezení záměrů, způsobu jejich dosažení a měření dosaženého pokroku vůči stanoveným cílům, prokazuje schopnost a efektivnost organizace (ministerstva, agentury, města či neziskové organizace) plně využívat disponibilní zdroje. Jde o vlastnosti, které oceňují jak poskytovatelé fondů, tak kvalifikovaní a zainteresovaní lidé, kteří s nimi mají zájem spojit další profesní kariéru.

Zajišťování relevantních informací pro řízení - činnost organizací je spojena se sběrem obrovského množství dat, která mají (možná) jistý význam pro zajištění jejich chodu, nikoliv však pro dosažení pronikavých výsledků. Tím, že se BSC zaměřuje na několik kritických nositelů úspěchu, získává organizace podstatné informace, které podporují přijímání kvalitních rozhodnutí.

Podporování změny - měření zaměřené na kritické faktory úspěchu organizaci umožňuje se připravit na potenciální změny prostředí, ve kterém působí (a tím i jejích priorit) a prosadit způsob jejich adekvátní a včasné realizace.

Zvýšení důvěry - důvěra komunity, pro kterou organizace pracuje, poskytovatelů fondů (včetně státního a místních rozpočtů) a zaměstnanců, není spojeno jen nehmotnými přínosy, ale v řadě případů pozitivně ovlivňuje i ochotu přidělovat či poskytovat vyšší objemy finančních zdrojů pro jimi zajišťované aktivity.

Uplatnění systému controllingu - způsobem obdobným jako v podnikatelském sektoru.

Veřejný sektor má oproti soukromému sektoru řadu specifíků, která jsou identifikovatelná zvláště v řídicích činnostech. Tato specifika se projevují i při zavádění metody BSC do organizací veřejné správy. Opět se využívá dělení ukazatelů do 4 skupin, jejich obsah se však mnohdy liší od soukromého sektoru.

Perspektiva finanční v soukromém sektoru zahrnuje, jak již bylo výše zmíněno, finanční plány, které obecně reprezentují čistě dlouhodobé cíle ziskových organizací. Finanční plány veřejných organizací mají oproti tomu roli umožňující a limitující. Úspěch veřejných organizací může být měřen podle toho, jak efektivně a účelně uspokojují potřeby svých zákazníků, tj. voličů. Pro organizace veřejné správy z této perspektivy vyplývá snaha o nákladovou efektivnost, dodání zákazníkovi maximální hodnoty veřejného statku či služby výměnou za odvedené daně.

Spokojenost zákazníků v soukromém sektoru závisí na schopnosti organizace poskytovat kvalitní zboží a služby, efektivní dodávky a udržet celkovou spokojenost svých zákazníků. V modelu BSC jsou za zákazníky považováni jak spotřebitelé zboží a služeb, tak sponzoři, případně donátoři. Veřejný sektor je na rozdíl od komerčního prostředí při poskytování statků a služeb limitován velikostí svých rozpočtů. Organizace veřejného sektoru a jejich hlavní dodavatelé mají přitom větší odpovědnost a většinou také širší záběr činnosti než soukromé organizace.

Perspektiva interních procesů, jako část systému BSC, poskytuje informace týkající se interních výsledků činnosti organizace oproti měření, která vyjadřují finanční úspěch či spokojenost zákazníků. Aby se naplnily strategické plány organizace a očekávání zákazníků, organizace musí identifikovat klíčové procesy, na které musí klást důraz co se týče jejich kvality. Klíčové procesy jsou monitorovány, aby bylo zaručeno, že jsou prováděny dle plánu a schválených standardů. Interní procesy jsou mechanismem, díky němuž je dosahována očekávaná výkonnost organizace. To se týká jak organizací v soukromém sektoru, tak ve veřejném sektoru.

Perspektiva učení se a růstu zachycuje schopnost zaměstnanců a informačního systému organizace zvládnout běžnou činnost v organizaci i schopnost adaptovat se na nové podmínky. To je velmi důležité pro organizace veřejného sektoru vzhledem k neustále se měnícímu vnějšímu prostředí organizace a také v souvislosti s novými trendy v pojetí veřejné správy. Procesy organizace budou dle metody BSC úspěšné pouze tehdy, když je budou vykonávat přiměřeně kvalifikovaní a motivovaní pracovníci, s přesnými a včasnými informacemi (Balanced Scorecard in Public Administration, 2005). Tato část systému BSC získává na významu obzvlášť, pokud se v organizaci provádějí radikální změny. Zaměstnanci by měli přebírat nové úkoly v souladu s požadavky organizace na změnu i s očekáváním zákazníků, tedy voličů. Současně mohou být po zaměstnancích vyžadovány nové dovednosti, způsobilosti a znalosti nových technologií. V praxi má tento požadavek odraz v rámci veřejné správy v povinném kontinuálním vzdělávání úředníků veřejné správy.

[26]

2.3 Strategické mapy pro organizace veřejného a neziskového sektoru

Architekti BSC (pánové Kaplan a Norton) použili pojem strategická mapa pro grafický popis vnitřních vztahů mezi cíli (a návazně i ukazateli) BSC, které jsou vzájemně propojeny tak, aby jednoznačně a srozumitelně „vyprávěly příběh“ strategie organizace. Strategické mapy (stejně jako BSC) nejsou svázány striktně stanovenými šablonami a mohou se proto značně odchylovat od jejich „klasického“ uspořádání tak, aby věrohodně a průhledně vyjadřovaly strategii dané organizace. Toto konstatování se týká zejména organizací veřejného a neziskového sektoru, jejichž strategické mapy se mnohdy dosti

výrazně liší od map pro podnikatelský sektor. Nejčastěji se vyskytují tyto odlišnosti: na vrcholu strategické mapy (resp. BSC) se někdy místo poslání uvádí vize organizace (jako „páté“ hledisko); hledisko zákazníků je rozděleno na „vlastní“ zákazníky (příjemce služeb) a stakeholders (zřizovatelé, poskytovatelé fondů, apod.); finanční hledisko je v mnoha případech umístěno až pod hlediskem učení a růstu; názvy hledisek jsou přizpůsobeny tak, aby těsněji vystihovaly jejich konkrétní zaměření; vazby mezi cíli strategické mapy jsou mnohdy vyznačeny pouze rámcově.

Stakeholders stanoví směr, dohlížejí na činnost, mají významný vliv na financování a působí jako ochránci veřejného zájmu. Zákazníky jsou postižené komunity, investiční partneři a soukromý podnikatelský sektor, kteří přímo nebo nepřímo získávají pomoc a mají přínos z ekonomického růstu. Nezisková společnost je fiskálně odpovědná za uskutečnění cílů zákazníků; musí napřímit administrativní procesy a taktéž se pokusit zvýšit její omezené zdroje kapitalizací investic soukromého sektoru. Pro splnění očekávání stakeholders a zákazníků a dosažení finančních cílů sleduje tři strategická témata: na špičkové úrovni zajišťovat záměry vnitřní politiky, realizovat investice s vysokým vlivem a vybudovat výjimečnou organizaci. Taková společnost by nemohla dosáhnout tyto cíle bez zajištění způsobilostí, rozvoje kultury a infrastruktury, které jsou nezbytnými předpoklady pro uskutečnění požadovaných aktivit.

[26]

Tvorba strategické mapy a BSC pro organizace veřejného a neziskového sektoru není triviální proces. Organizace veřejného a neziskového sektoru musí při tvorbě strategické mapy a BSC uplatnit stejné postupy jako organizace podnikatelského sektoru. Jejich problémem však je, že často:

zaměňují strategii za souhrn programů a iniciativ, kterými dokladují požadavky na získání finančních zdrojů (nebo ve strategii lze jen obtížně vysledovat reflexi poslání, sdílených hodnot a vize organizace - pokud je již jednoznačně a jasně formulovala); mají problémy s vymezením klíčových zákazníků a stakeholders, jejich potřeb a hodnot, které jim poskytují (s vědomím, že „nelze zajišťovat vše pro všechny“); neusilují o získání potenciálně dostupných finančních zdrojů průkazem jejich přínosů; uplatňují agendový přístup k zajišťování vnitřních procesů, bez jejich vzájemných vazeb a důrazu na procesy, jejichž mimořádná úroveň rozhoduje o naplňování poslání; považují „investice“ do rozvoje zaměstnanců za režii, kterou je třeba minimalizovat; používají ukazatele, které mají

zúženou vypovídací schopnost, neboť nejsou vzájemně propojeny vztahy příčina-účinek; atd. Rozhodnutí o implementaci BSC je proto spojeno s radikální změnou přístupu k řízení a měření výkonnosti.

Uskutečnění takovéto změny vyžaduje dosažení shody o její nezbytnosti, plnou podporu celého vedení a řídicích orgánů a uplatnění dalších atributů, které jsou spojeny s efektivním řízením změny. Pokud však hodlá organizace aplikovat „plnohodnotný“ systém controllingu, měla by se tímto směrem vydat.

[26]

2.4 Vyjasnění a převedení poslání (vize) a strategie

Proces tvorby BSC začíná týmovou prací vrcholového managementu, převáděním poslání a strategie společnosti do konkrétních strategických cílů. Při stanovení finančních cílů je nutné zvážit zda se zaměřit na růst trhu a obratu, ziskovost nebo vytváření toku (cash flow). Důležité je také přesně zvolit správnou cílovou skupinu zákazníků a tržních segmentů. Jsou-li definovány finanční a zákaznické cíle, společnost si stanoví cíle a měřítka pro své vnitřní procesy a také v oblasti učení se a růstu. Cíle v oblasti učení se a růstu jsou především v investici do vzdělávání, informačních technologií, systémů a postupů – investice do lidí, systémů a organizačních postupů jsou nejdůležitějšími inovacemi – jsou důležité nejen pro zákazníky, ale i samotné majitele či členy společnosti. Po definování cílů je nutné si uvědomit, že za cíle, které si přípravný tým vytýčil, je tým také odpovědný, takže BSC zároveň slouží jako organizační rámec – vytváří soulad a navozuje ducha týmové spolupráce.

[26]

2.5 Implementace Balanced Scorecard

Aby se stal jakýkoliv úspěšný, musí být kvalitně implementován. Správná a úspěšná implementace vyžaduje diferencovanou a promyšlenou strukturu. Balanced Scorecard totiž ovlivní celý systém řízení společnosti. Implementace může probíhat v několika různých fázích. Podle Horvátha & Partners bývá implementace rozčleněna do 5 částí.

Nejdříve musí být vytvořeny organizační předpoklady pro implementaci. To znamená definovat pravidla shodná pro všechny jednotky, kterým bude BSC zaváděno. Stanoví se perspektivy a rozhodnutí. Nesmí být zapomenuto ani na pravidla pro zajištění vlastního projektu – organizace projektu, průběh projektu, zajištění potřebných informací a komunikace. V celé společnosti je nutno již nyní vyjasnit otázku pilotního projektu. Cílem je posoudit účelnost koncepce a výsledky využít při rozšiřování BSC do dalších oblastí. Také se vybírají perspektivy, které pokrývají všechny podstatné požadavky. Celý BSC je zároveň odrazem podnikové strategie.

V druhé fázi se objasňuje strategie. Pokud chybí vyjasnění základní základních strategií, nemůže začít tvorba BSC dříve, než se dopracuje vývoj strategie. To musí mezi vedoucími pracovníky zodpovědnými za strategii panovat pochopení a shoda o strategii podniku.

Třetí fáze je již definována vznikem BSC pro vymezenou organizační jednotku. Výsledkem fáze je zobrazení v tabulkách a popisu příčin a následků jejího plnění. Důležité je správně definovat měřítka. Rovnováha v BSC znamená, že je třeba se smluvit na realizovatelných cílech.

Fáze roll-out znamená aplikaci postupů z předchozí fáze na více organizačních jednotek podniku. Z tohoto důvodu je důležité jednotné porozumění strategii. Pak už může být BSC využíváno jak vertikálně, tak horizontálně v rámci společnosti. Jde např. o vzájemné propojení cílů nadřazených jednotek BSC do podřízených organizačních jednotek.

Poslední fáze zajišťuje kontinuální nasazení BSC po ukončení vypracováním strategických cílů, řetězců příčin a následků, měřítek, cílových hodnot a strategických akcí. Důležité je vytvoření organizace, která se flexibilně přizpůsobuje strategii, a proto musí být BSC propojen s manažerskými systémy řízení. Důležité je, že po této fázi se BSC stane koncepcí řízení a ne jen nástrojem k měření. Trvalé a systematické používání BSC ve společnosti povede k zásadnímu rozvoji systémů řízení.

3 INSTITUTE VYUŽÍVAJÍCÍ METODU BSC V ŘÍZENÍ

Jednou z institucí využívající Balanced Scorecard v oblasti vzdělávání je Fulton County Schools. Jde o široký a různorodý vzdělávací systém soustředěný v Atlantě (USA), který zahrnuje 73.000 studentů v 83 školách a zaměstnává 9.500 osob. Fulton County Schools využívá Balanced Scorecard k uplatňování managementu. Díky BSC dosáhli výrazného zlepšení v hlavním záměru, a to perspektivě zaměřené na studenty. Úspěchy zaznamenávají v dosahování lepších výsledků ve srovnání s národním průměrem. Mezi další dobré výsledky se řadí lepší organizace práce učitelů, činnosti celé školy jak z časové tak finanční náročnosti i snížení administrativních nákladů. Katie Reeves z Fulton County Schools uvádí, že jeden z nejdůležitějších úkolů byla adopce rozpočtu. Tomu BSC velmi napomáhá, protože identifikuje položky s největším potenciálem významnosti a ve vazbě na studentský úspěch se projeví všechny oblasti s prostorem na zlepšení. Díky každoročnímu přezkoumání lze přijmout objektivní vyhodnocení školních úspěchů jako celku. Je velice snadné zjistit, které cíle byly naplněny a naopak ty, které neuspěly. Podle Katie Reeves jde o cenný nástroj jak plánovat budoucnost a zároveň změřit výsledky minulého období.

[22,24]

Dalšími školskými zařízeními ve světě, které podle Vlčka systém Balanced Scorecard využívají jsou University of California at San Diego a Naval Education and Training Command.

Precizně rozpracovanou metodu Balanced Scorecard má na svých webových stránkách volně k nahlédnutí např. i The University of Edinburgh [27].

Je nutné upozornit, že všechny výše zmíněné instituce patří mezi školská zařízení, ale mnohé z nich jsou soukromými školami. Z tohoto důvodu jsou financovány z jiných zdrojů než v případě naší Univerzity, jejímž hlavním zdrojem jsou příjmy ze státního rozpočtu, a proto se jejich cíle – zejména ve finanční perspektivě – mohou výrazně odlišovat.

Ovšem nejen školy mohou v neziskovém sektoru činit pokusy o zavedení BSC. Například vlády, či magistráty některých obcí mají sestaveny své BSC. V České republice se jedná o město Vsetín, které potřebovalo novou strategii reagující na problémy v oblasti regionálního ekonomického rozvoje a kterou by bylo možné využít při získávání financí z evropských fondů. Nejdříve byla vyškolená skupina radních a vedoucích městských odborů v oblasti nejrůznějších přístupů k rozvoji strategických dokumentů. Poté si radní vybrali metodu BSC (balanced scorecard) a zároveň dospěli k názoru, že začlenění do procesu rozhodování stakeholdery.

Ve světě pak mají svou strategii pomocí metody BSC zpracována města a vlády jako např. City of Brisbane (Austrálie), City of Charlotte, Texas State Auditors Office, U.S. Economic Development, Administration Puertos del Estado.

[19]

V poslední době se metodou začali zabývat i manažeři z oblasti zdravotnictví. Touto problematikou se v České republice zabývají např. nemocnice na Homolce, nemocnice ve Frýdku místku nebo Prostějovská nemocnice, která model BSC již aktivně využívá. Ze světových zdravotnických zařízení je velmi úspěšná v implementaci metody Duke Childrens Hospital. Vlček dále jmenuje: Montefiore Medical Center (New York, USA), St. Marys/ Duluth Clinic Health System.

Metoda Balanced Scorecard je dobře využitelná i v oblasti obrany a bezpečnosti. Mezi největší organizaci využívající ve svém řízení této metody můžeme jistě jmenovat U.S. Army. Pomocí BSC je organizováno více jak 1,5 milionu osob. Bylo potřeba uzpůsobit nové nástroje, které slouží adresně pro jednotlivé složky armády. Výsledně je zavedeno přes 300 měřítek, která jsou rozčleněna pro jednotlivé divize a rozdělná pro každou pracovní skupinu složenou vždy z asi 10 000 vojáků. Toto vše zlepšuje komunikaci, zodpovědnost a výkonnost americké strategie. Vlček metodu i v UK Ministry of Defence, National Reconnaissance Office, Norwegian Air Force nebo Royal Canadian Mounted Police.

[19]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Každá fakulta je vystavena konkurenčnímu tlaku na poli trhu školství. Cílem všech institucí je oslovení co největšího počtu co nejkvalitnějších studentů. Aby se tak stalo, musí si vedení školy nejdříve uvědomit, o jaké moderní trendy se potenciální studenti zajímají, co je přitahuje a začít budovat dobré image školy spolu s kvalitně nabízenými studijními programy.

Jedním z prvních úkolů na cestě k sebezdokonalování se fakulty je poznání sebe sama.

Na všechny zúčastněné strany působí různé vlivy, které ovlivňují. Jde o různé trendy přicházející z důsledků dynamických změn celé společnosti, tzn. z makroprostředí. Může se jednat například o vlivy ekonomické, demografické, technické, politické nebo kulturní. Protože toto prostředí je velice nestálé, musí se mu i rozhodování v rámci vedení školy spíše přizpůsobovat, protože snahy ovlivnit ho jsou nerealizovatelné. V každém případě se tyto změny škola ale musí pokusit určit s předstihem a v dlouhodobém horizontu tak, aby byla konkurenčně schopná poskytnout odpovídající nabídku v závislosti na změny myšlení a kulturní hodnoty lidí v důsledku sociálních změn.

Dále můžeme prostředí školy rozlišit na vnitřní a vnější. V případě, kdy škola vstupuje do úzkého kontaktu s řadou subjektů, tvoří tyto vztahy vnější mikroprostředí školy. Jako příklad jsou uváděni zákazníci, pro nás tedy studenti, absolventi, podniky, a dále pak další instituce (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Školský úřad, další fakulty) a samozřejmě i další široká veřejnost. Do vnitřního prostředí zařazujeme všechny faktory, které se váží na kvalitu práce školy. Jde o materiální vybavení, mezilidské vztahy, organizační model školy, kulturu a etiku školy a kvalitu vedení a učitelského sboru.

Fakulta managementu a ekonomiky (FAME) byla založena v roce 1995 a nyní nabízí ve vzdělávací činnosti v prezenční a kombinované formě studia dva bakalářské, dva navazující magisterské a jeden doktorský studijní program. Rozvíjí formy celoživotního vzdělávání identické bakalářským a navazujícím magisterským studijním programům. Garantuje v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně dva bakalářské studijní programy realizované na Vyšší odborné škole ekonomické ve Zlíně v prezenční i kombinované formě. Zejména při výuce v kombinované formě studia a celoživotním vzdělávání jsou postupně aplikovány formy distančního e-learningového studia Fakulta

má od roku 2003 oprávnění uskutečňovat habilitační řízení v oboru management a ekonomika podniku.

Vědecko-výzkumná činnost fakulty se postupně rozvíjela v zaměření na transformační marketing a inovační management řešením dvou projektů GAČR v období 1995 – 1998 a projektů Fondu rozvoje VUT v Brně. Současné dlouhodobé cíle výzkumu vycházejí z výsledků řešení výzkumného záměru MSM 265300021 Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců a jsou orientovány na formulaci teoretických zásad a východisek pro koncipování průmyslové politiky euroregionu ve vztahu ke globalizaci ekonomiky a na vypracování metodických materiálů pro české firmy k zavedení systémů modernizace podnikových procesů, směřujících ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti. Pozornost je věnována problémům teorie konkurenceschopnosti, specifickým konkurenceschopnosti malých a středních firem, úloze řízení lidských zdrojů, marketingu a marketingového řízení, ekonomických (hodnotových) procesů, logistické a informační podpory konkurenceschopných procesů u českých průmyslových výrobců.

[20]

V současné době je fakulta složena z osmi ústavů: Ústav managementu, Ústav ekonomie, Ústav podnikové ekonomiky, Ústav managementu výroby - průmyslového inženýrství, Ústav financí a účetnictví, Ústav veřejné správy a regionálního rozvoje, Ústav informatiky a statistiky, Ústav tělesné výchovy a nově vzniklého Centra aplikovaného ekonomického výzkumu, který je postaven v organizační struktuře na roveň ústavu. Schéma organizační struktury FaME je umístěno v příloze PIII.

V následujících kapitolách budu analyzovat jednotlivé perspektivy metody Balanced Scorecard tak, jak je lze v současnosti na fakultě definovat a jak je lze zařadit dle kritérií zmíněných v předchozí kapitole.

4.1 Finanční oblast

Financování fakulty je podmínkou její činnosti. Zajištění dostatečných příjmů fakulty je proto jedním z hlavních úkolů vedení fakulty. Škola má několik možností, ze kterých může prostředky na financování aktivit získávat. V současné době převažuje výuka (přibližně 97% rozpočtu FaME UTB), kdy je fakulta z největší části determinována způsobem financování vysokých škol.

4.1.1 Vzdělávací činnost

Tato oblast financování tvoří pro fakultu největší podíl a je proto nejvýznamnější složkou rozpočtu fakulty.

Tab. 1. Rozpis základního příspěvku na realizaci akreditovaných studijních programů.

Studijní program	Příspěvek pro součásti na rok 2007 v tis. Kč	Příspěvek součásti z jinde realizovaných programů	Celkem odvod na celoškolské výdaje z příspěvku na studijní programy	Celkem příspěvek na studijní programy na rok 2007 v tis. Kč
Ekonomika a management	61 303	1246	-17313	45236
Hospodářská politika a správa	24 549	185	-6990	17744
FaME celkem	85 852	1431	-24303	62980

zdroj [28]

Struktura a typy finančních zdrojů pro rok 2007 vycházejí zejména ze:

- znění zákona č. 552/2005 Sb., kterým se mění zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony
- aktuální verze materiálu „Pravidla pro poskytování příspěvků a dotací veřejným vysokým školám Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů“ čj. 4 632/2006-30, která MŠMT uplatňuje při aplikaci §87 psm. d) zákona o vysokých školách.

[29]

Obecná charakteristika příspěvků a dotací je, že:

- příspěvek je určen na standardní výkony a realizace, je nevratný,
- dotace jsou určeny účelově na rozvoj školy – na řešení projektů, specifický výzkum atd.

Principy rozdělení neinvestičních příspěvků a dotací jsou odvozeny z algoritmů aplikovaných na rozdělení příspěvků a dotací mezi veřejné vysoké školy z úrovně MŠMT, upravených do podmínek UTB.

Na základě „Pravidel pro poskytování příspěvků a dotací veřejným vysokým školám MŠMT“ podle znění zákona č. 552/2005 Sb., kterým se mění zákon č.111/1998 Sb. o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů vychází rozpočet UTB ve Zlíně, a tedy i následné rozdělení finančních prostředků FaME, ze základního normativu pro vzdělávací činnost ve výši 34 325 Kč na studenta, příspěvek na stipendia studentů DSP v prezenční formě studia ve výši 86 190 Kč na studenta a ukazatele meziročního nárůstu počtu studentů B1 a ukazatele B2, který vyjadřuje jako kritérium úspěšnosti počet absolventů studijních programů.

Výpočtová základna:

Základní normativ	34 325,- Kč
Normativ absolventa	12 916,- Kč
Výpočtové stipendium doktorandů	86 190,- Kč
Výpočtové ubytovací stipendium	6 500,- Kč
Měsíční sociální stipendium	1 620,- Kč
Výpočtová dotace na 1 jídlo	23,- Kč

[29]

Rozpočtovým studentem je student, který je státním občanem ČR, nebo je osobou bez státní příslušnosti, která má na území ČR povolený trvalý pobyt nebo je státním příslušníkem členského státu Evropské unie nebo jiného smluvního státu Dohody o Evropském hospodářském prostoru nebo Švýcarské konfederace nebo který je rodinným příslušníkem takové osoby.

Počty studentů vykázaných SIMS

Tab. 2. Počet studentů BSP a MSP na FaME.

Studijní program	Počty studentů k 31.10.2006 podle SIMS	Přepočtený stav počtu studentů pro rok 2007	Přepočtený stav počtu studentů pro rok 2006
HPS	802	783,5	648
E a M	2514	2397,5	2317
Celkem	3316	3181	2965

zdroj [29]

Pro realizaci akreditovaných bakalářských studijních programů, garantovaných UTB a realizovaných na VOŠE byly všechny studijní programy zařazeny k normativnímu financování. Přepočtený počet studentů v jednotlivých studijních programech byl stanoven podle výpisu studentů daných studijních programů ze SIMS.

Tab. 3. Počet studentů BSP na VOŠE se studijním programem garantovaným FaME.

Studijní program	Počet k 31.10.2006	Přepočteno pro 2007
HPS	110	108
E a M (marketing)	727	694,5
Celkem	837	802,5

zdroj [29]

Základní příspěvek na vzdělávání v rámci ukazatele A a přehled dalších ukazatelů (B1, B2) včetně dotace institucionální podpory V a V.

Jedná se o přidělené finanční prostředky z rozpočtu UTB ve Zlíně pro rok 2007 za účelem financování studia v akreditovaných studijních programech uskutečňovaných na FaME a VOŠE garantovaných FaME a finanční prostředky na studenty v transformačních a rozvojových programech.

Ukazatel B1 vyjadřuje odpočet projektově financovaných studentů podle počtu SIMS k 31.10.2006. Ukazatel B2 odráží dotaci na počet absolventů FaME ve sledovaném období.

Dotace

dotace jsou určeny účelově na rozvoj školy – na řešení projektů, specifický výzkum atd., ale i dotace na ubytovací stipendium pro studenty spadá do této kategorie.

Tab. 4. Rozpis základní dotace A pro FaME (v tis. Kč).

Studijní program	Dotace A a B1, B2 pro FaME	Příspěvek z prog. realiz. na VOŠE	Příspěvek na UTB (fondy)	Celkem
HPS	61 303	1 246	-17 313	45 236
E a M (marketing)	24 549	185	-6 990	17 744
Celkem	85 852	1 431	-24 303	62 980

zdroj [29]

Tab.5. Dotační zdroje na studenty DSP – ukazatel C (stipendia).

Počet doktorandů prezenční formy studia	Výše přiznané dotace celkem
43	86 190 / 1 doktorand

zdroj [29]

Tabulka vychází z údajů schváleného Rozpočtu UTB ve Zlíně.

Tab. 6. Vývoj počtu studentů doktorského studijního programu na fakultě.

	2001			2002			2003			2004			2005		
	P	K	Σ	P	K	Σ	P	K	Σ	P	K	Σ	P	K	Σ
FaME	24	20	44	23	41	64	26	54	80	25	66	91	28	69	97

zdroj [28]

V současné době probíhají na FaME UTB 2 projekty za podpory projektových dotací GAČR se spoluúčastí FaME. Řešiteli jsou doc. Pavelková a Ing. Popesko.

Tab.7. Přehled projektových dotací a spoluúčast FaME (v tis. Kč).

Název projektu	Řešitel – disponent	Přiznaná dotace	Spolu- účast	Celkem pro disponenta
Měření a řízení výkonnosti klastrů	Doc. Pavelková	494	150	644
Metodika tvorby systémů řízení	Ing. Popesko	209	30	239

zdroj [28]

Z Fondu rozvoje vysokého školství je na fakultě dotováno celkem 7 projektů. Výše dotace činí 1 538 tis. Kč. Fakulta si je vědoma přínosu těchto projektů, a proto na každý přispívá ve výši 10 tis. Kč. Disponenti tak mají celkově na řešení svých projektů 620 tis. Kč.

Přestože na fakultě probíhají různé projekty, jsou příjmy z projektových dotací velmi nízké a fakulta by se měla více snažit motivovat své zaměstnance k realizaci různých projektů. Tím by se mohly navýšit i příjmy fakulty z jiných než rozpočtových zdrojů.

Fakulta má tedy k dispozici výše jmenované prostředky, se kterými může hospodařit. Následující tabulka uvádí jejich přehled.

Tab. 8. Celkový přehled zdrojů využitelných pro financování NS a CHN FaME.

Ukazatel - zdroj	Prostředky použitelné k rozdělení
A, B1, B2	61 549
Ostatní výnosy - VOŠE	1 431
celkem	62 980

zdroj [28]

Porovnání plánovaných nákladů a výnosů využitelných k rozdělení finančních prostředků na nákladová střediska:

Tab. 9. Rozpočet nákladů a výnosů FaME na rok 2007.

Dotace a ostatní výnosy	Náklady
A, B1, B2, VOŠE 62 980	Fondy, NS, DSP 5 018
Ukazatel I (specifický výzkum) 79	Podpora VaV 79
Poplatky, ostatní 250	CHN, spoluúčast 58 212
Celkem 63 309	Celkem 63 309

zdroj [29]

Z uvedeného vyplývá, že rozdělení finančních prostředků na rok 2007 bylo provedeno vyrovnaným rozpočtem nákladů a výnosů.

Takovéto rozdělení finančních prostředků plně odpovídá potřebám FaME v roce 2007 a vytváří potřebné podmínky pro splnění úkolů.

4.1.2 Vlastní doplňková činnost školy

Doplňkovou činností jsou všechny činnosti navazující na vzdělávací a vědeckou, výzkumnou, vývojovou nebo další tvůrčí činnost nebo činnosti sloužící k účinnějšímu využití lidských zdrojů a majetku. Účelem doplňkové činnosti je využít lidský potenciál na fakultě k činnosti, jejíž ekonomický výtěžek je možno použít k dalšímu rozvoji školy. Tato činnost je organizována jako samostatný celek – v účetnictví je oddělena od běžného hospodaření. Prostředky získané doplňkovou činností jsou takové prostředky, jejichž zdrojem není státní rozpočet, nepocházejí z hlavní činnosti a podléhají dani z příjmů. Při doplňkové činnosti se využijí odborné znalosti vyučujících, kteří zároveň musí pracovat na svém vlastním zdokonalování a škola získává dobré jméno a zároveň se touto činností zviditelňuje. Velký význam to má i pro studenty podílející se na činnosti, kteří částečně spolupracují a vidí věci, které ve výuce vidět nemohou.

FaME v rámci doplňkové činnosti pořádá např. různé konference. Do této kategorie spadají i různé poplatky od studentů.

Tento zdroj financování je pro FaME UTB méně významný a jeho výše se pohybuje přibližně kolem 1 milionu Kč ročně.

Pro aplikaci Balanced Scorecard na FaME z toho vyplývá další finanční cíl. V současné době vlastní doplňková činnost školy tvoří zanedbatelný podíl na příjmech fakulty. Zvýšením motivace zaměstnanců na různých projektech ve spolupráci se ziskovým sektorem a praxí by se mohly zdroje financí z této oblasti výrazně zvýšit.

4.1.3 Evropské strukturální fondy

Strukturální fondy podávají mnoha fakultám pomocnou ruku ve financování velkého množství projektů. Škola se nepodílí ani režijními náklady. Ovšem jejich získání je pro fakultu v současné době podle slov tajemníka nadbytečné a neúměrně náročné. Proto jich není momentálně využíváno, ale jsou doporučovány především soukromým osobám a jednotlivým pracovníkům.

Vzhledem k závislosti fakulty převážně na zdrojích ze státního rozpočtu věřím, že každá forma příjmu znamená pro fakultu další finance na její aktivity související s rozvojem a neměla by být zcela zavrhována.

Shrnutí k finanční oblasti

Fakulta je v současné době financována převážně ze zdrojů státního rozpočtu, které dosahují výše přes 85 milionů Kč. Je zde však povinnost odvádět příspěvek do fondů UTB. Po přičtení jiných příspěvků (z programů realizovaných na VOŠE) pak fakulta v oblasti vzdělávací činnosti může hospodařit s více jak 62 mil. Kč. Výše této sumy se odvíjí zejména od počtu studentů zapsaných do akreditovaných programů, počtu absolventů fakulty v daném akademickém roce a počtu studentů studujících v rámci doktorského studijního programu. Dále má fakulta možnost získat zdroje z různých projektů. V současnosti probíhají na FaME dva projekty, jejichž řešiteli jsou doc. Pavelková a Ing. Popesko. Dotace z těchto projektů je ve výši asi 1,5 mil Kč.

Financování fakulty lze navýšit ze zdrojů vlastní doplňkové činnosti školy. Tato činnost se vztahuje například na pořádání různých konferencí, ale zahrnuje i poplatky od studentů. Výše příjmů z vlastní doplňkové činnosti školy činí přibližně 1 milion Kč.

Evropské strukturální fondy nejsou fakultou momentálně využívány.

Fakulta sestavuje vyrovnaný rozpočet nákladů a výnosů a takové rozdělení finančních prostředků odpovídá potřebám FaME v roce 2007 a vytváří potřebné podmínky pro splnění úkolů kalendářního roku.

4.2 Zákaznická oblast

Dříve, než se začnu věnovat samotnému pojmu „zákazník“, chtěla bych si ujasnit, co každý zákazník očekává. Jistě je to kvalita. Kvalita je komplexní pojem. Od starověku (Aristotelés) kvalita je jednou z nejvyšších kategorií, tedy z rodů myšlení, která už se nedá pod nic jiného zahrnout (subsumovat). Obecně je kvalita definována jako schopnost entity (res, ens) plnit účely, pro něž byla určena. Natolik, nakolik je jsoící schopno plnit cíle, jež leží v jeho podstatě a tuto podstatu realizuje „přiměřeným způsobem“ v rámci své existence, je jsoučno nebo jinými slovy daná entita kvalitní. V případě vysokých škol to znamená plnit účely, které jsou jim dány při jejich založení, a úkoly, jež přijímají v rámci dobového společenského kontextu. Kvalita je tedy kategorií, která podléhá proměně a je úzce spojena s kategorií relace – vztahování se k jiným entitám (subjekty). Proto se zdůrazňuje, že kvalita ve vysokém školství má být definována v souvislosti s určitými účely, které jsou vhodné pro vysokoškolský systém z hlediska potřeb společnosti a rozvoje oborů. K plnění zvolených nebo zadaných cílů musí být k dispozici potřebné prostředky. Plnění úkolů a vhodnost i hospodárnost využití prostředků musí být pravidelně kontrolována, což je obsahem hodnocení kvality.

Pokud bychom byli na klasickém trhu v roli kterékoliv firmy, bylo by úkolem uspokojování potřeb zákazníků. V institucích veřejného neziskového sektoru nepatří marketing mezi tradiční činnosti. Vzhledem ke změnám ve financování a v důsledku zvyšující se konkurence však byl veřejný sektor nucen zabývat se marketingem. Marketing se dosud na českých vysokých školách nerealizuje v rozsahu, který by si vyžadovaly současné ekonomické podmínky. Je to dáno především některými vžitými představami, které ve společnosti stále panují. Kromě těchto představ považují za zásadní terminologické nejasnosti, které se v marketingu vysokých škol stále vyskytují. Tradiční pojetí řízení vysokých škol předpokládalo, že vysoká škola má plnit funkci výchovně vzdělávací. V době, kdy hodláme budovat společnost znalostí, je tento pohled již dávno překonaný. Moderní pojetí musí být zcela odlišné. Vysoká škola má plnit 3 hlavní rovnocenné funkce - funkce vzdělávací, funkce vědecká, funkce výzkumná a vývojová. Marketing vztahů chápeme jako navazování, udržování a především posilování vztahů se zákazníky. Proti tradičnímu transakčnímu marketingu se marketing vztahů zaměřuje na budování dlouhodobých vztahů. Vytváření vztahů je dlouhodobý proces a měl by být oboustranně výhodný.

Kdo je tedy pro vysokou školu zákazníkem? Je to absolvent střední školy, který se na vysokou školu hlásí? Nebo je to již student, který na vysoké škole studuje? Také bychom za zákazníka mohli označit společnost, pro kterou budou absolventi vysoké školy pracovat a na jejíž požadavky by měly osnovy absolventa profilovat.

Potřeby zájemců o studium na vysoké škole, tj. především absolventů škol středních, spočívají v co možná nejjednodušší orientaci v možnostech studia – podmínky přijímacího řízení, průběh studia, profesní uplatnění cílového vzdělání (profil absolventa).

Vlastní studenti potřebují hlavně efektivně studovat, objektivní hodnocení, stimulaci studijního úsilí, individuální přístup, možnost prezentace svých názorů a pomoc při řešení studijních nebo osobních problémů. Pro vysokou školu je prospěšné budovat některé *potřeby u absolventů*, především zvyšovat svou kvalifikaci, udržovat sounáležitost a ovlivňovat rozvoj své Alma-Mater. *Potřeby zaměstnanců* vysoké školy jako interních zákazníků se liší podle jednotlivých skupin těchto interních zákazníků (vědeckopedagogičtí pracovníci, akademičtí funkcionáři, manažeři, administrativní pracovníci, obslužný personál).

Potřeby firem se dají vyjádřit třemi oblastmi: potřeba efektivní nabídky (ve správném množství a čase) na trhu práce, potřeba absolventů s nadstandardními kompetencemi, potřeba spolupráce na výzkumně vývojových projektech.

Nezbytnou podmínkou úspěchu při reakci školství na stále nové potřeby firem je kvalitní komunikace mezi všemi stranami.

4.2.1 Zákazník – absolvent pro praxi

Pokud bychom vnímali jako zákazníka absolventa vysoké školy, měla by vysoká škola být dlouhodobě aktivní ve vztahu k zaměstnavatelům, ale i ke svým absolventům, protože na základě informací od nich pak mohou přizpůsobovat své vzdělávací procesy tak, aby nedocházelo k nežádoucím jevům spojeným s nezaměstnaností absolventů.

Řešitelský tým kolektivu zaměstnanců a studentů VŠB TU Ostrava zjišťoval v rámci projektu LS0316 „Hodnocení kvality vysokých škol“ pomocí primárního šetření informace od zástupců vysokých škol a především od zaměstnavatelů absolventů vysokých škol.

Cílem bylo získání informací, které měly objasnit situaci na vysokých školách v oblasti uplatňování absolventů na trhu práce. Byli osloveni děkani, příp. rektori všech veřejných vysokých škol, zaměstnavatelé z řad firem. Sběr údajů byl prováděn v období listopad-prosinec 2004 a následně na základě zjištěných údajů od zástupců vysokých škol byly v termínu květen-červen 2005 sbírány údaje od zaměstnavatelů absolventů vysokých škol. Kritériím byla přidělena škála od 1 do 5, přičemž 1 znamenala u spokojenosti velmi špatná, 5 velmi dobrá a u významnosti 1 znamenala velmi nízká a 5 velmi vysoká významnost.

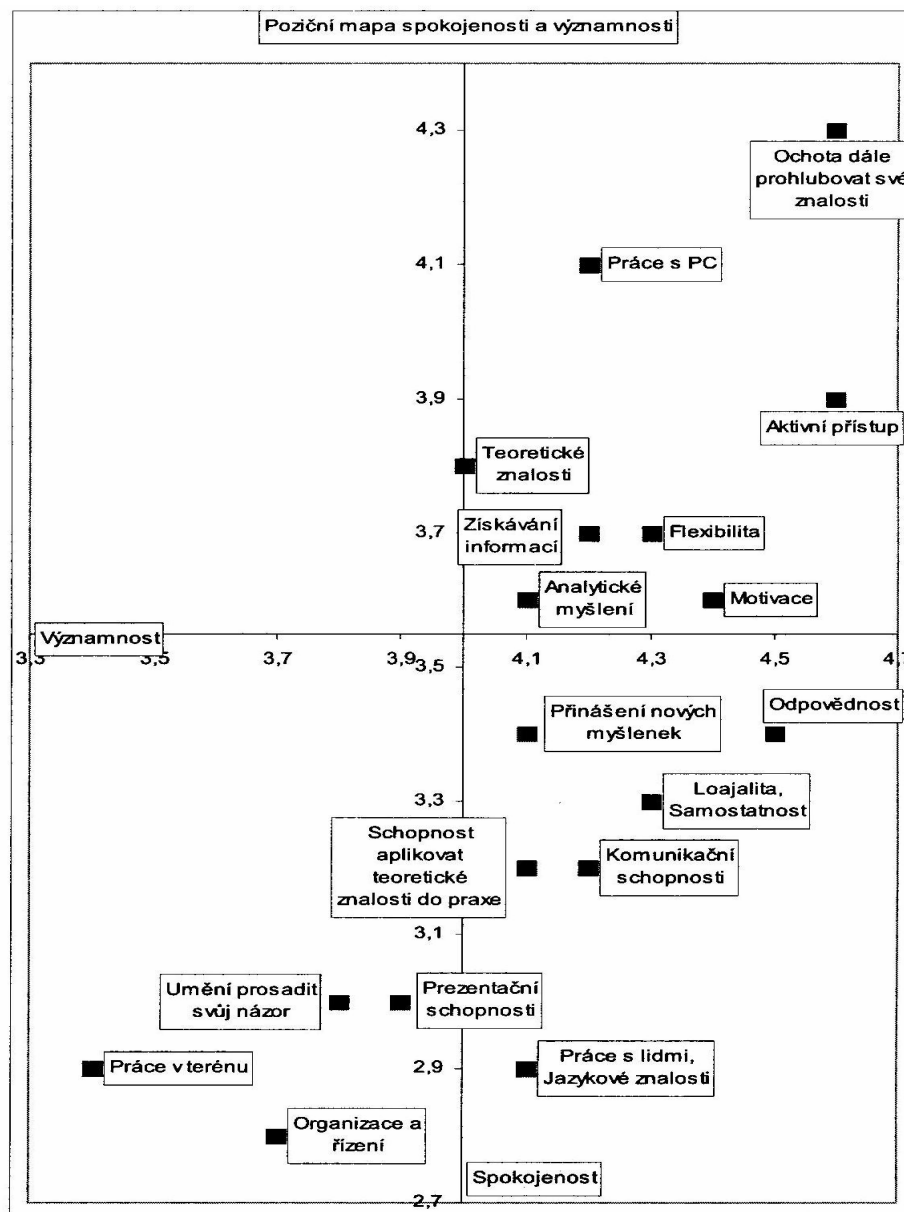
Tab. 10. Spokojenost a významnost kvalitativních znaků absolventů.

Kritérium	Spokojenost	Významnost
Aktivní přístup	3,9	4,6
Analytické myšlení	3,6	4,1
Flexibilita	3,7	4,3
Jazykové znalosti	2,9	4,1
Komunikační schopnosti	3,2	4,2
Loajalita	3,3	4,3
Motivace	3,6	4,4
Odpovědnost	3,4	4,5
Ochota dále prohlubovat své znalosti	4,3	4,6
Organizace a řízení	2,8	3,7
Práce s lidmi	2,9	4,1
Práce s PC	4,1	4,2
Práce v terénu	2,9	3,4
Prezentační schopnosti	3	3,9
Přinášení nových myšlenek	2,4	4,1
Samostatnost	3,3	4,3

Schopnost aplikovat teoretické znalosti do praxe	3,2	4,1
Teoretické znalosti	3,8	4
Umění prosadit svůj názor	3	3,8
Získávání informací	3,7	4,2

zdroj [13]

Na základě spokojenosti a významnosti zaměstnavatelů s vybranými kompetencemi byla vytvořena poziční mapa, ze které je patrné, jaké kompetence jsou pro zaměstnavatele více či méně významné a jak jsou s nimi u absolventů vysokých škol spokojeni:



Obr. 2. Poziční mapa spokojenosti a významnosti absolventů. [13]

Nejlépe jsou hodnoceny kompetence, které se nacházejí v pravém horním kvadrantu. Zde se nacházejí především následující kompetence: ochota dále prohlubovat své znalosti, práce s PC a aktivní přístup. Naopak nejhůře se umístily kompetence umístěné v pravém spodním kvadrantu s vysokou významností, ale nízkou spokojeností. Především: práce s lidmi, jazykové znalosti a prezentační a komunikační schopnosti.

Pro vysoké školy by se mělo cílem při vytváření nových studijních programů stát zaměření na vybrané nedostatečné kompetence svých studentů a absolventů.

4.2.2 Zákazník - student

Studentské hodnocení kvality výuky je snad nejstarší způsob vnitřního hodnocení dané činnosti vysoké školy. Toto hodnocení je uloženo zákonem o vysokých školách a RVŠ i jednotlivé instituce mu věnují soustavnou pozornost od roku 1999. Na jiných vysokých školách se tento způsob hodnocení provádí rozdílnými metodami za kolísavého zájmu pedagogů i studentů. Markantní chybu lze spatřovat v nesystematickém i nedostatečném využití výsledků, což studentům ubírá důvěru, elán a ochotu se na této činnosti podílet.

Cílem průzkumu mezi studenty bylo zjistit spokojenost či nespokojenost s prostředím na fakultě z mnoha různých hledisek. Otázky se týkaly materiálního vybavení, kvality a struktury výuky a také kvality služeb jako jsou informační centrum, studijní oddělení, bufet atd.

Studentům byly předloženy 2 dotazníky.

1. viz příloha PI je součástí Projektu **Národního dotazníkového šetření studentů** zároveň je součástí rozvojového projektu **Akademického centra studentských aktivit** „Národní dotazníkové šetření a systematizace procesu studentského hodnocení kvality v ČR“.

Jedná se o **první šetření celostátního rozsahu** v oblasti studentského hodnocení kvality vysokých škol v České republice.

Národní dotazníkové šetření studentů, zkráceně také NAŠEST či NA6, je vlastně **studentským hodnocením kvality** vybraných oblastí na všech veřejných, státních a některých soukromých vysokých školách v České republice. Cílem šetření je získat studentský pohled na základní oblasti, které ovlivňují podmínky studia na českých vysokých školách, a zahájit tak dlouhodobý proces sledování vývoje a změn v těchto oblastech. To nám v následujících obdobích umožní ověřit účinnost opatření přijatých

na základě zjištění předchozích výsledků tohoto šetření. Takto získaná data budou také užitečná pro práci studentských reprezentantů při jednáních s vedením fakult a univerzit, protože budou pocházet z reprezentativního vzorku studentů a poskytnou srovnatelné údaje napříč vysokými školami.

Projekt probíhá za podpory **Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky**. O zadání a sběr dotazníků na naší fakultě nese zodpovědnost Studentská unie.

2. část dotazníků zjišťovala konkrétní 3 oblasti, se kterými jsou studenti na FaME nejvíce spokojeni a 3 nejpálčivější problémy související s jejich studiem na FaME. Studenti byli zároveň požádáni, aby stručně navrhli řešení daných problémů. Tento druhý dotazník byl rozdělán, protože otázky NA6 se nám zdály příliš úzce specifikované a naším cílem bylo zjistit detailněji, jak studenti klima související s jejich studiem vnímají osobně, případně aby navrhli možná řešení, která by vedla k odstranění problémů, které je trápí.

Ne všichni dotázaní vyplnili společně oba dva dotazníky, proto se počty respondentů nepatrně liší:

Dotazník NA6:

Tab. 11. Počet respondentů dotazníku Národního šetření studentů.

Ročník a forma studia	muž	v %	žena	v %	celkem	v %
3. ročník presenční formy studia	17	5,48%	85	27,42%	102	32,90%
4. ročník presenční formy studia	26	8,39%	94	30,32%	120	38,71%
Presenční forma celkem	43	13,87%	179	57,74%	222	71,61%
3. ročník kombinované formy studia	8	2,58%	28	9,03%	36	11,61%
4. ročník kombinované formy studia	7	2,26%	45	14,52%	52	16,77%
Kombinovaná forma celkem	15	4,84%	73	23,55%	88	28,39%
celkem	58	18,71%	252	81,29%	310	100%

zdroj vlastní

Dotazník pro zjištění nejvýznamnějších pozitiv a negativ studia na FaME

Tento dotazník byl zcela anonymní a po respondentech nebylo vyžadováno ani rozlišení pohlaví. Proto je možné pouze vyhodnotit studijní ročník a formu studia:

Tab. 12. Počet respondentů Dotazníku pro zjištění nejvýznamnějších pozitiv a negativ studia na FaME

Ročník a forma studia	počet	celkem	v %
3. ročník prezenční formy studia	103		32,49%
4. ročník prezenční formy studia	134		42,27%
Prezenční forma celkem		237	74,76%
3. ročník kombinované formy studia	31		9,78%
4. ročník kombinované formy studia	49		15,46%
Kombinovaná forma celkem		80	25,24%
celkem		317	100%

zdroj vlastní

Za distribuci dotazníků respondentům patří velký dík paní Ing. Adrianě Knápkové Ph.D., která mi pomohla oslovit vyučující předmětů, na jejichž přednáškách jsme dotazníky studentům rozdávali.

Naším cílem bylo oslovit reprezentativní vzorek studentů. Oslovit všechny studenty by bylo vzhledem k velikosti fakulty nemožné, a proto jsme se shodli na oslovení studentů 3. a 4. ročníků jak prezenční, tak kombinované formy studia. Domníváme se, že studenti 3. ročníku již mají zkušenosti se studiem na škole, setkali se s většinou možností, které škola poskytuje a zároveň dokáží kvalifikovaně určit problémové oblasti spojené s jejich studiem. Ve čtvrtém ročníku jsou navíc zkušenosti studentů obohaceny o zážitky s absolvováním bakalářských závěrečných zkoušek, uzavírání studia a případně i přijímacích zkoušek do navazujícího magisterského studia. Všechny tyto skutečnosti pak mají vliv na kvalitu studia na zvolené fakultě. Protože je na naší fakultě nabízena i kombinovaná forma studia, rozhodla jsem se stejné otázky položit i studentům této formy studia, aby bylo jasné jak velkou roli hraje koncepce školy a jak přístup jednotlivých orgánů.

Pro lepší vizualizaci výsledků, jsem při vyhodnocování odpovědí zvolila metodu barevných terčů. Pokud respondenti odpovídali nejčastěji např. Zcela souhlasím, je u odpovědi zelený symbol. Pro modusové odpovědi byla použita tato označení:



Zcela souhlasím



Souhlasím



Spíše souhlasím



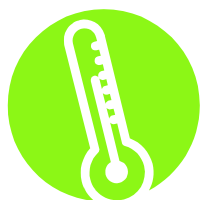
Spíše nesouhlasím



Nesouhlasím

4.2.2.1 Výsledky Národního šetření studentů na FaME UTB

K první otázce: *Na naší fakultě existuje možnost hodnotit kvalitu výuky (např.*



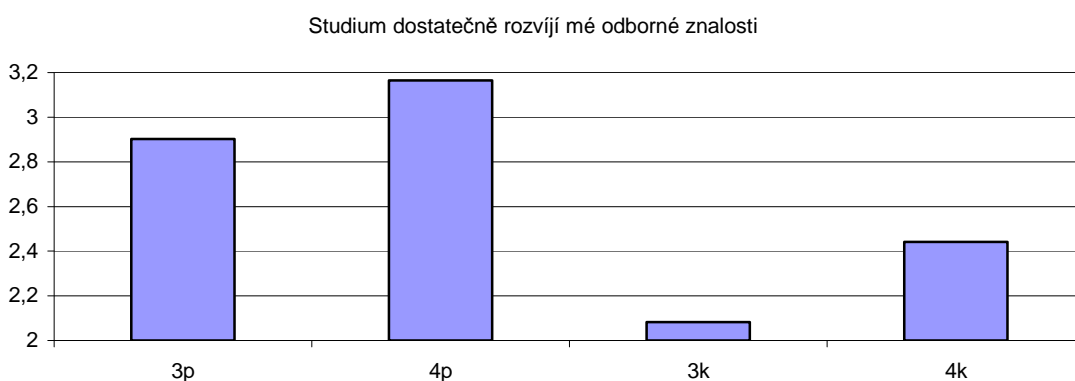
prostřednictvím dotazníku) se studenti postavili velice kladně a bylo u ní dosaženo nejlepšího průměru, co se týká celkového hodnocení v dotazníku. Modusem souboru odpovědí je hodnota 1, což značí, že odpověď Zcela souhlasím, byla studenty zvolena nejčastěji. Protože

i medián je roven jedná, vypovídá nám hodnota, že odpověď uvedlo více než polovina studentů. Průměr všech odpovědí 1,6 značí slovní hodnocení mezi možnostmi Zcela souhlasím (1) a Souhlasím (2). Věřím, že studenti takto neodpovídali pouze proto, že by tak vyjadřovali spokojenost s tím, že jim někdo dotazníky přinesl až do přednáškového sálu na stůl, ale že jde zejména o skutečnost, že mají možnost hodnocení na závěr každého semestru. Například hodnocení pedagogů prostřednictvím jednoduchého dotazníčku při přihlašování se na zkoušku na portálu Stag je jistě dobrým a všem přístupným prostředkem. Spokojenost byla vyjádřena bez ohledu na ročník a formu studia.

Součástí první otázky byla podotázka, zda se studenti domnívají, že toto hodnocení má vliv na výuku. Nejčastější odpovědí studentů presenční formy byla odpověď Spíše nesouhlasím (4), zatímco u kombinované formy volili studenti nejčastěji možnost Spíše souhlasím (3). Je zde viditelný rozdíl mezi názorem presenční a kombinované formy. Zatímco presenční forma spíše nesouhlasí, že hodnocení má vliv na výuku (3,7), kombinovaná forma studia naopak spíše souhlasí s vlivem hodnocení na výuku (3,2). Každopádně hodnoty jsou na hranici nesouhlasu a studenti přestávají věřit, že jejich názor ovlivní kvalitu výuky. Zřejmě tato skepse v minulosti zapříčinila nízkou účast na hodnocení kvality a vyplňování dotazníků.

Závěrem k první otázce je možno říct, že studenti o možnosti hodnotit kvalitu výuky všeobecně ví, ale spíše nesouhlasí, že by toto hodnocení mělo na výuku vliv.

Otázka č. 2: *Studium dostatečně rozvíjí mé odborné znalosti* byla respondenty zodpovězena s celkovým průměrem 2,6, tedy mezi stupni Souhlasím (2) a Spíše souhlasím (3). Opět je zajímavý rozdíl, že studenti presenční formy studia byli spokojeni méně – nejčastěji se vyskytovala hodnota Spíše souhlasím (3), a to u více jak poloviny respondentů, zatímco studenti kombinované formy hodnotili přínos studia lépe.



Obr. 3. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 2 dotazníku NA6.

Otázka č. 3 *V mém studijním programu je dostatek prakticky zaměřených předmětů* patří



v celkovém hodnocení mezi otázky s téměř záporným hodnocením. Celkový průměr byl roven hodnotě 3,6, tedy blížil se hodnocení Spíše nesouhlasím (4). Pokud se zaměříme rozdílně na presenční a kombinovanou formu, opět nalezneme významný rozdíl. Presenční forma se staví k otázce víc negativně (3,9) nežli forma kombinovaná (3,3), u které se po posouzení výsledků dá říct, že se většina studentů rozhodla pro odpověď Spíše souhlasím (3). U obou forem studia čtvrtý ročník hodnotí nabídku prakticky zaměřených předmětů pozitivněji, nežli poslední ročník bakalářské formy studia. Podle mého názoru tu velkou roli hraje specializace, kdy předměty jsou již zaměřeny podle zvoleného oboru a každý student tak dojde naplnění svých představ.



Obr.4. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 3 dotazníku NA6.

Otázka č.4 *Studium dostatečně rozvíjí mé osobní dovednosti (např. komunikační dovednosti, schopnost prezentovat se)* byla studenty zodpovězena v celkovém skóre 2,9,



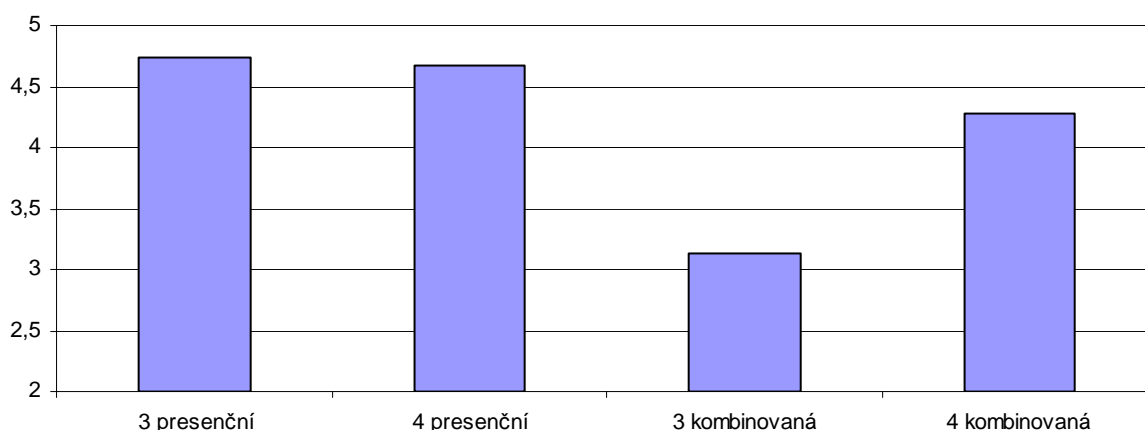
což představuje výsledek s modusem z hodnocení Spíše souhlasím (3). Studenti se tentokrát svými názory v rámci odlišné formy studia lišili jen minimálně. V rámci jejich studia tak mají dostatek příležitostí rozvíjet svou osobnost bez ohledu na to, zda studují na presenční formě studia nebo jsou zapsáni ke kombinovanému studiu. Významný fakt je, že 37 respondentů neumělo na otázku odpovědět a zvolilo variantu Neznám odpověď. Jedná se tak o téměř 10% studentů.

Otázka č. 5 *Jsem spokojen (a) s výukou cizích jazyků (umožňuje mi praktické využívání jazyka, např. při komunikaci, studiu)* patří mezi jednu ze tří otázek zodpovězených



s nejhorším průměrem překračujícím hodnotu 4 Spíše nesouhlasím a mediánem i modusem 5. Konkrétně celková výsledná hodnota dosahuje výše 4,2. Přestože se podle slovního hodnocení může zdát, že se nejedná o žádný extrém, jde o třetí nejhůře hodnocenou otázku, a proto považuji za důležité brát na toto hodnocení náležitý ohled. Studenti zřejmě v této oblasti spatřují slabou stránku spojenou s výukou poskytovanou na jimi zvolené fakultě. Opět je zde významný rozdíl mezi názory studentů presenčního a kombinovaného studia. Zatímco hodnoty udané studenty kombinovaného studia jsou pod hranicí slovní odpovědi Spíše nesouhlasím (4) – konkrétně 3,7, a modusu dokonce pouze 2 odpovědi studentů presenčního studia se blížily horšímu stupni Nesouhlasím (5) – konkrétně 4,7 a hodnotě modusu rovnou 6, tedy nejhorší možné známce. Tento rozdíl může být způsoben jazykovou úrovní, se kterou studenti obou forem do studia již nastupují. Zatímco studenti kombinovaného studia jsou většinou již začleněni do praxe, studenti presenčního studia si uvědomují, že znalost jazyků bude v budoucnu jednou z jejich konkurenčních výhod. Proto se jim většinou nelíbí nedostatečný počet hodinových dotací na cizí jazyk, úroveň kvality vyučovaných jazyků a často nejsou spokojeni ani s nabídkou poskytovaných jazykových kurzů.

Jsem spokojen(a) s výukou cizích jazyků



Obr.5. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 5 dotazníku NA6.

Otázka č. 6 *Řazení předmětů v mém oboru (příp. studijní kombinaci) má logickou návaznost* nezbudila mezi studenty rozdílný názor. Obě formy studia se ujednotily



na odpovědi s průměrem 2,6, tedy mezi stupni Souhlasím (2) a Spíše souhlasím (3) s nejčastěji uváděným hodnocením Spíše souhlasím (3). O maličko pozitivněji skutečnost vnímá kombinovaná forma studia. Z odpovědi je možné vyčíst, že studenti nemají vážnější problémy s organizací předmětů a jejich logická návaznost během studia jim většinou vyhovuje.

Otázka č. 7 *Pedagogové hodnotí studijní výkony spravedlivě (a podle definovaných a pochopitelných pravidel)* překročila hranici 3 na celkových 3,3. Tentokrát můžeme



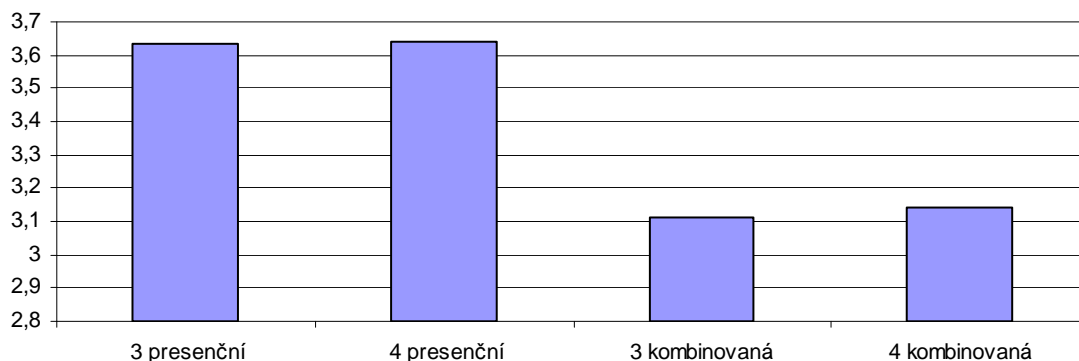
pozorovat významný rozdíl mezi názorem studentů presenčního studia, kteří odpovídali nejčastěji hodnocením Spíše souhlasím a v průměru pak na hodnotu 3,5 a větší shovívavostí studentů kombinované formy studia, kteří dosáhli průměru 3,1, protože nejvíce respondentů odpovědělo stupněm Souhlasím (2). Každopádně hodnotu blízkou se k vyšší polovině hodnocení se zápornými názory je nutné pečlivě sledovat a pokusit se zjistit, co je příčinou.

Otázka č. 8 *Pedagogové poskytují dostatečnou zpětnou vazbu na mé výkony (např. slovní či písemné hodnocení)* byla zodpovězena s podobným výsledkem jako předchozí otázka.



Průměrný výsledek dosáhl hodnoty 3,4, tedy mezi hodnotou Spíše souhlasím (3) a Spíše nesouhlasím (4). Je zde výrazný rozdíl mezi reakcí studentů presenční formy studia, kteří dosáhli průměru 3,6, zatímco studenti kombinované formy studia jsou se zpětnou vazbou poskytovanou jim pedagogy spokojeni daleko více. Odpovídali v průměru 3,1. Takto výrazný rozdíl je podle mého názoru způsoben daleko bližším přístupem vyučujících ke kombinované formě. Pedagogové často berou ohled na časovou vytíženost pracujících studentů, a proto se snaží těmto studentům usnadnit studium ve všech ohledech. Protože studenti kombinované formy nepřicházejí do styku s vyučujícím tak často jako studenti denního studia, jsou zřejmě reakce pedagogů jiné. Cílem všech pracovníků by mělo být tuto situaci zlepšit, protože odpovědi respondentů vyjadřují spíše negativní postoj.

Poskytování dostatečné zpětné vazby na výkony studentů



Obr.6. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 8 dotazníku NA6.

Otázka č. 9 *Existují možnosti zapojit se během studia do výzkumných činností nebo do projektů* je studenty zodpovídána mezi slovními stupni Souhlasím (2) a Spíše souhlasím (3) na úrovni 2,6. Tentokrát byly pozitivnější odpovědi



u studentů prezenční formy studia, ale opravdu pouze nepatrně oproti názoru studentů kombinovaného studia, tedy 2,5 ku 2,7. Ovšem rozptyl u této otázky překročil hranici 1. Bez ohledu na formu studia byla nejčastěji uváděnou známkou hodnota Souhlasím (2) Studenti tak vyjadřují názor, že ví o příležitostech spojených s výzkumem a možností zapojit se na fakultě. Studentů, kteří zvolili u této možnosti variantu neznám odpověď, bylo u kombinované formy studia celých 20%, v rámci celého šetření pak výše neobeznámených studentů byla 8,7% studentů.

Otázka č. 10 Škola *nabízí dostatečné možnosti studia v zahraničí* vyzněla jednoznačně



ve prospěch fakulty a studenti si této možnosti velmi cení. S průměrem 2,1 se tato otázka řadí na druhou nejlépe hodnocenou otázku v rámci dotazníku. Modusovou hodnotou je hodnota Souhlasím (2) v obou formách studia. Považuji za důležité, že variantu Neznám odpověď na tuto otázku vyznačilo celkem 26 studentů kombinované formy studia, což v této formě tvořilo neznalost téměř 30%. Studenti jsou však s nabídkou fakulty studia v zahraničí spokojeni a souhlasí, že škola nabízí dostatečné možnosti. Studenti prezenční formy studia pak vyjádřili tuto spokojenost nepatrně lepšími průměrnými výsledky, které klesly

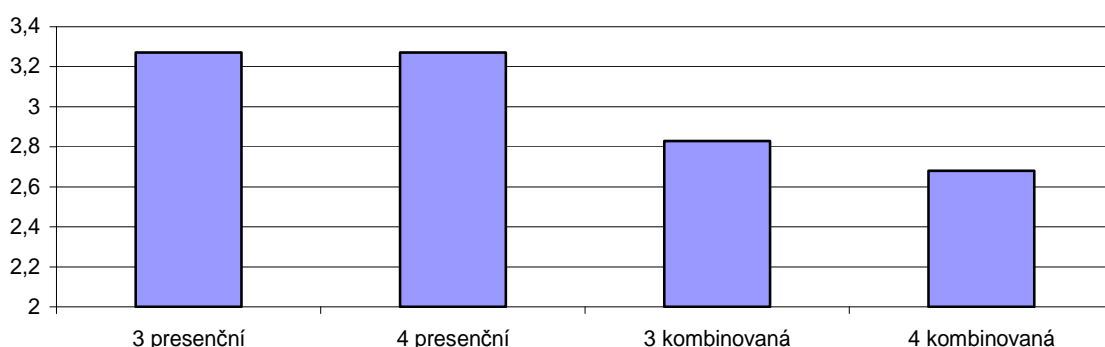
až pod hranici Souhlasím (2). Každopádně i studenti kombinované formy studia, kteří na otázku odpověděli jsou s nabídkou studia v zahraničí spokojeni.

Otázka č. 11 *Pedagogové mají ke studentkám a studentům otevřený a partnerský přístup*



opět rozlišila názor studentů presenční formy studia a formy kombinované. Nejčastější odpovědí byla hodnota Souhlasím (3) a celkový průměr se pohybuje těsně nad hranicí 3,0 Spíše souhlasím, ovšem studenti presenčního studia dosáhli průměru 3,3. Vyučující zřejmě více vychází vstříc studentům kombinovaného studia, protože průměr u této formy činí 2,8. Tento rozdíl, který činí více jak 0,5 bodu je významný.

Pedagogové mají ke studentkám a studentům otevřený a partnerský přístup



Obr.7. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 11 dotazníku NA6.

Otázka č. 12 *Pedagogové si vždy, když je potřeba, najdou čas na jednotlivé studentky a studenty* byla zodpovězena s podobným skóre jako předchozí otázka. Tentokrát však



studenti obou forem studia byli podobného přesvědčení a nebyly významné rozdíly v názoru mezi presenční a kombinovanou formou studia. Většina studentů odpověděla hodnotou slovní známky Souhlasím (3). Ovšem rozptyl u této otázky byl docela vysoký, roven téměř 1.

Otázka č. 13 *Jsem rád(a), že studuji právě na této škole* opět patří mezi jednu z nejlépe



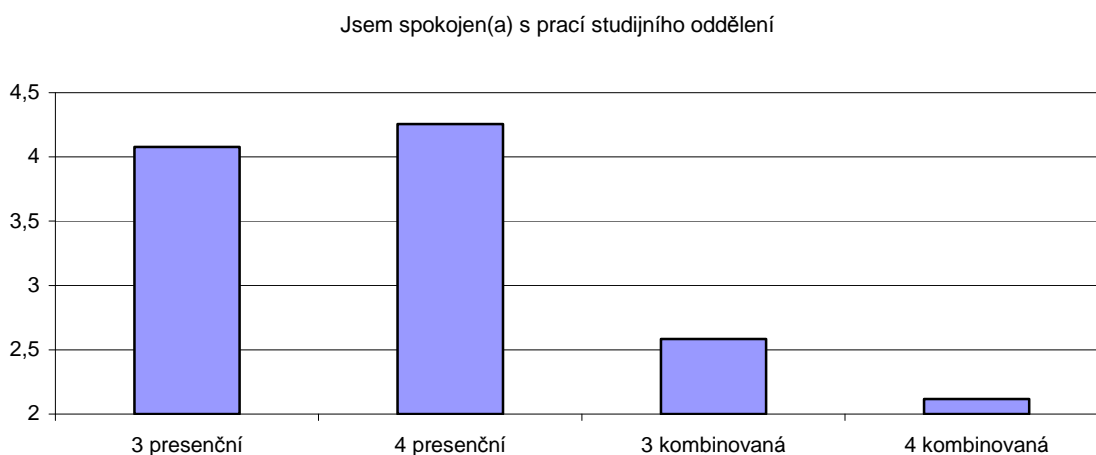
hodnocených. Průměr odpovědí dosáhl 2,27. Nejčastější odpovědí u obou forem studia bylo slovní hodnocení Souhlasím (2). Daleko více

přesvědčivější odpověď měli studenti kombinované formy studia, kteří odpověďmi v průměrné hodnotě 1,99 dali jasně najevo svůj souhlas. Studenti presenční formy studia se posunuli na stupnici hlouběji mezi možnost Souhlasím (2) a Spíše souhlasím (3) na 2,55. Naopak studenti kombinované formy studia měli daleko menší rozptyl. Zatímco u presenční formy studia dosahoval rozptyl výsledných hodnot hodnoty více jak 1, kombinovaná forma měla rozptyl pouze 0,6. I tak ale zůstává otázkou jasným důkazem, že celkově jsou respondenti dotazníku spokojeni s volbou fakulty a jsou rádi, že na škole studují. Vzhledem k tomu, že v celém dotazníku byla většina odpovědí „nevýrazných“, studenti nevyjadřovali žádný extrémní souhlas s některým prvkem nabízeným fakultou, je velmi zajímavé, že v celkovém důsledku jsou s volbou školy takto spokojeni.

Otázka č. 14 *Jsem spokojen(a) s prací studijního oddělení* přesáhla průměr odpovědi Spíše souhlasím (3) a dosáhla průměru 3,3. U této otázky je ale nutno zdůraznit,



že na fakultě existují 2 kanceláře studijního oddělení. Zvláště pro kombinovanou formu studia a zvláště pro formu presenční. To se velmi výrazně projevilo i ve výsledcích. Studenti kombinovaného studia ohodnotili práci studijního oddělení známkou 2,35, tedy mezi odpovědi Souhlasím (2) a Spíše souhlasím (3) a nejčastější odpovědí, kterou práci svého studijního oddělení hodnotili bylo Souhlasím (2). Alespoň polovina respondentů se vyjádřila hodnocením Zcela souhlasím (1) nebo Souhlasím (2). Vyjádřili se tak, že s prací studijního oddělení nemají významnější problémy a jejich studijní oddělení pracuje pro ně vyhovujícím způsobem. Oproti tomu se studenti presenční formy studia k otázce vyjadřovali daleko více negativně než spolužáci z kombinované formy studia. Nejčastější odpovědí byla kategorie Spíše nesouhlasím (4). U presenční formy studia dosáhl průměr odpovědí na otázku spojenou s činností studijního oddělení hodnoty 4,17, přesáhl možnou odpověď Spíše nesouhlasím (4) směrem k odpovědi Nesouhlasím (5). Z odpovědí je jasné, že studenti presenční formy studia mají k práci svého studijního oddělení výrazné výhrady.



Obr.8. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 14 dotazníku NA6.

Otázka č. 15 a *Na škole existují vedle studijního oddělení další organizace či osoby, které studujícím pomáhají/poradí* zůstala celkově nezodpovězena 20% studentů,



mezi presenční formou nedokázalo odpovědět 15%, z kombinované formy udalo Neznám odpověď celkem 32 % studentů. Ti, kteří odpovídali zaujali názor mezi Spíše souhlasím (3) a Spíše nesouhlasím (4) s průměrem 3,42. Nejčastěji volenou možností mezi respondenty bylo Spíše souhlasím (3), u kombinované formy studia zvlášť potom odpověď Souhlasím (2). Zvláštní je, že spíše souhlasila většina studentů z kombinované formy studia, zatímco studenti presenční formy studia zůstávali skeptičtější. Každopádně je z výsledku vidět určitý prostor, ve kterém by mohly různé organizace podporující studenty na naší fakultě působit. Pokud by více oslovovaly studenty s nabídkou pomoci, jistě by se mohly lépe zapsat do podvědomí studentů obou forem. Pro tyto organizace by také mohlo být motivací i to, že nikdo z respondentů se nerozhodl pro možnost Zcela souhlasím (1), ale nejpozitivnější hodnotou zůstala odpověď Souhlasím (2).

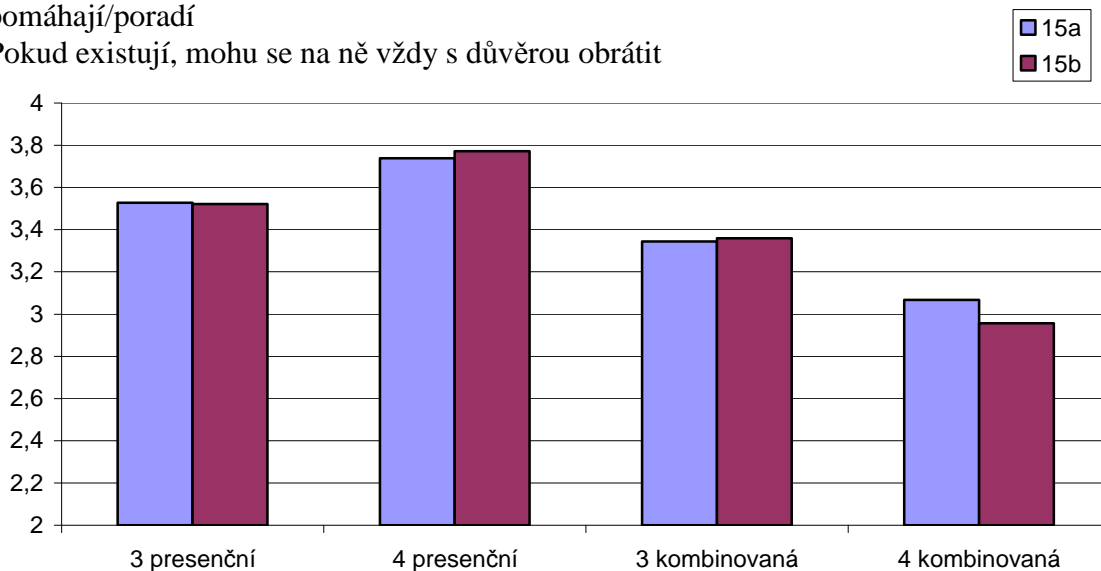
Otázka č. 15 b *Pokud existují, mohu se na ně vždy s důvěrou obrátit* se vztahovala



k předchozí otázce. Na tuto otázku již nedokázalo odpovědět téměř 38% studentů – 35 % studentů presenční formy a více jak 45 %. Z toho vyplývá, že studenti nemají zkušenosti s různými organizacemi, které by jim v otázkách studia mohly poradit. Zbytek studentů, kteří na otázku odpovědět dovedli, odpovědělo na otázku s podobným průměrem jako v předchozí otázce 3,4 s tím, že opět studenti kombinované formy mají s činností těchto organizací zřejmě lepší

zkušenosti, nežli studenti formy presenční, kde se průměr dostal až na hodnotu 3,65. Nejlepší zkušenosti pak mají studenti 4. ročníku kombinované formy studia. Celkově nejčastější odpovědí tedy zůstává odpověď Spíše souhlasím (3).

Na škole existují vedle studijního oddělení další organizace či osoby, které studujícím pomáhají/poradí
Pokud existují, mohu se na ně vždy s důvěrou obrátit

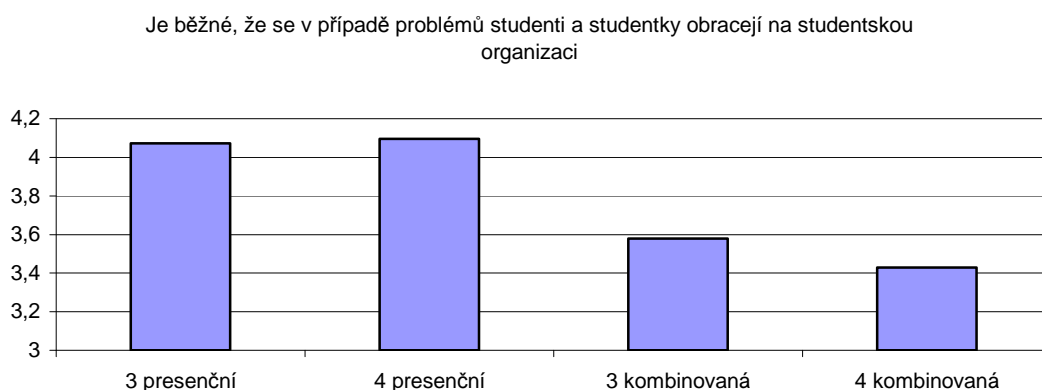


Obr.9. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 15 dotazníku NA6.

Otázka č. 16 *Je běžné, že se v případě problémů studenti a studentky obracejí na studentskou organizaci* pokračuje v trendu otázek, na které studenti nedokáží odpovědět. Možnost Neznám odpověď se vyskytla u 45 % všech respondentů bez ohledu



na formu studia. Studenti kombinované formy neuměli odpovědět ve více jak 61%, respektive 38% u studentů presenční formy. Ti, kteří odpověděli, udali odpovědi v průměru na 3,8, tedy blízko slovnímu hodnocení Spíše nesouhlasím (4). Modusem této otázky byla hodnota Nesouhlasím (5). Opět studenti presenční formy byli méně nakloněni souhlasné odpovědi. V průměru překročili hodnotu Spíše nesouhlasím (4) na 4,1, zatímco studenti kombinované formy volili odpovědi v průměru 3,5 a nejčastěji pak hodnotu Spíše nesouhlasím (4). Celkově otázka patří mezi otázky se kterými studenti nemohli souhlasit a odpovídali negativně. Protože otázky v dotazníku byly zodpovídaný víceméně neutrálně, značí již toto nepatrné odchýlení od průměru impuls k zamyšlení, zda by se studentské organizace neměly více prezentovat tak, aby se studenti na ně mohli v budoucnu obracet s větší důvěrou.



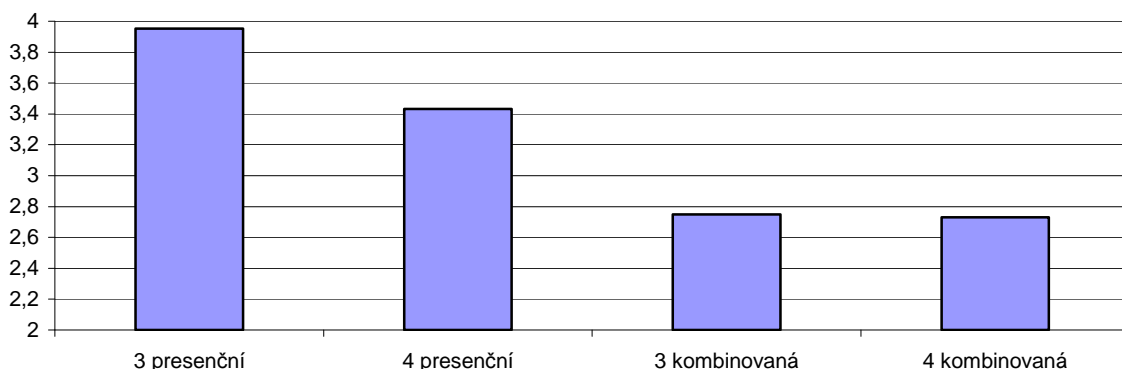
Obr.10. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 16 dotazníku NA6.

Otázka č. 17 *Všechny materiály potřebné pro studium jsou dostupné* byla zodpovězena



až na jednu výjimku všemi studenty v celkovém průměru 3,22. O málo lepší zkušenosti se získáváním studijních materiálů mají studenti kombinované formy studia, kteří odpovídali s průměrnou odpovědí 2,74, zatímco studenti prezenční formy studia se domnívají, že by materiály potřebné k jejich studiu mohly být dostupnější. Odpovídali v průměru 3,7, tedy téměř o jeden stupeň hodnocení hůře a přiblížili se tak možnosti slovní odpovědi Spíše nesouhlasím (4). Zároveň je zde výrazný rozdíl, téměř 0,5 stupně, mezi názorem studentů 3. a 4. ročníku této formy studia. Studenti prezenční formy studia tedy mají pocit, že je pro ně obtížné získat materiály potřebné ke studiu. Tato skutečnost může být způsobena tím, že vyučující poskytují kombinované formě více materiálů v elektronické podobě, zatímco studenti prezenční formy jsou odkazováni na chybějící skripta, nebo materiály, které jsou v průběhu semestru prozatímně v tisku, jsou zastaralá atd. Přesto je modusem pro obě studijní formy hodnota Spíše souhlasím (3).

Všechny materiály potřebné pro studium jsou dostupné



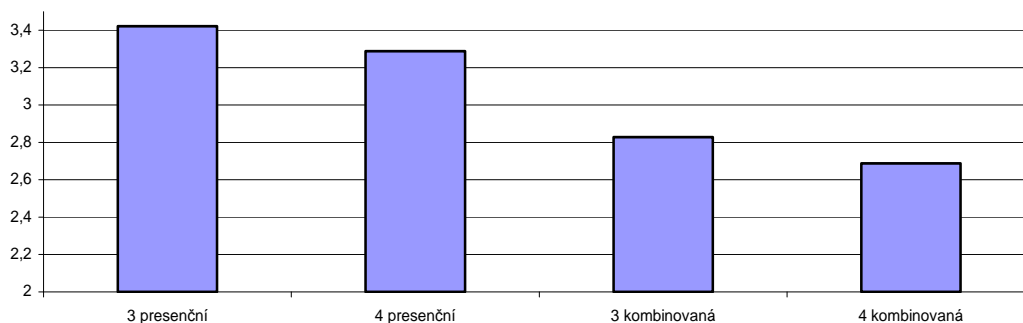
Obr.11. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 17 dotazníku NA6.

Otázka č. 18 *Informační systém na fakultě je pro mě dobrým pomocníkem* rozděluje názor studentů prezenčního a kombinovaného studia opět na 2 skupiny. Studenti společně



dosáhli průměru 3,1, tedy odpověď přibližně na úrovni odpovědi Spíše souhlasím (3). Prezenční forma studia s názorem, že jim informační systém fakulty pomáhá, souhlasí v průměru 3,4, což znamená posun směrem k Spíše nesouhlasím (4), ale většina studentů odpověděla hodnotou Spíše souhlasím (3), ale mezi odpověďmi byl velký rozptyl, ve výši 1,3. Informační systém je naopak dobrým pomocníkem pro kombinovanou formu studia, která odpovídala mezi stupni Souhlasím (2) a Spíše souhlasím (3) v průměru na 2,76. Kombinovaná forma je spokojena s možností elektronického kontaktu s fakultou, což jí usnadňuje informovanost o studiu.

Informační systém na fakultě je pro mě dobrým pomocníkem



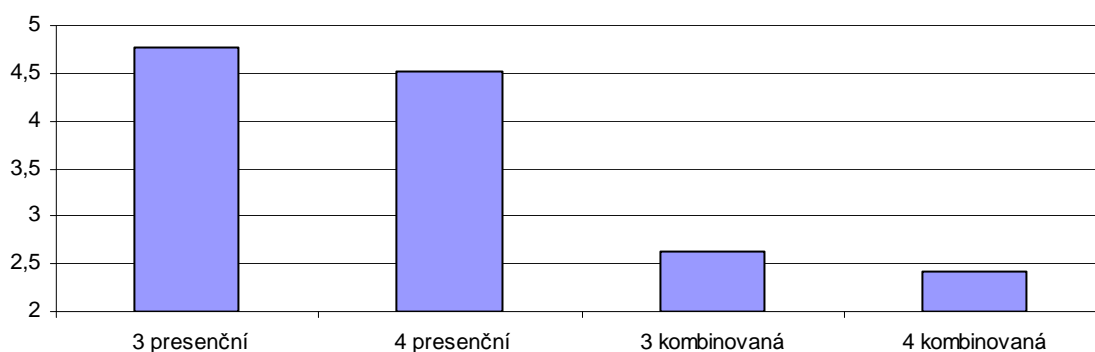
Obr.12. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 18 dotazníku NA6.

Otázka č. 19 *Existuje dostatek dostupných počítačových učeben, včetně přístupu na Internet* patří mezi otázky se kterými studenti nesouhlasí a odpovídali na ni s průměrem 3,6. Modusovou hodnotou byla známka Nesouhlasím (5). Studenti presenční



formy studia se pak v průměru hodnotou 4,6 přiblížili dokonce slovnímu hodnocení Nesouhlasím (5). Studenti mají pocit, že v areálu fakulty neexistuje dostatek volných počítačů, které by během vyučování mohli využívat. Zdá se jim, že na počítačích jsou upřednostňováni studenti Univerzity třetího věku nebo některé učebny by mohly být více otevřeny v případě, že v nich právě neprobíhá výuka. Místnost areálové studovny je pro studenty presenčního studia nevyhovující svou velikostí, shledávají v ní dlouhou čekací dobu na uvolnění počítače a stěžují si i na vydýchaný vzduch či neukázněnost jejich spolužáků, kteří obsadí počítač kvůli zábavě aniž by na něm zpracovávali školní úkoly. Kombinovaná forma studia se k otázce vyjadřovala příznivě, nejvíce respondentů zvolilo odpověď Souhlasím (2), v průměru 2,53, tedy mezi stupni Souhlasím (2) a Spíše souhlasím (3). Vyučování studentů kombinované formy studia je situováno na dobu pátečního odpoledne a víkendy, kdy se zde nesetkávají s většinou studentů presenční formy studia. Nemusí se tak potýkat s problémem vytížené areálové studovny. Navíc studenti kombinované formy většinou nezpracovávají školní úkoly přímo na fakultě, proto jim situace s dostupností počítačových učeben přijde jako vyhovující. Dokonce bych řekla, že se tato problematika některých studentů kombinovaného studia vůbec nedotýká. Zatímco studenti presenční formy studia odpověděli na otázku všichni, téměř 24% studentů kombinované formy studia neznalo na otázku odpověď.

Existuje dostatek dostupných počítačových učeben, včetně přístupu na Internet



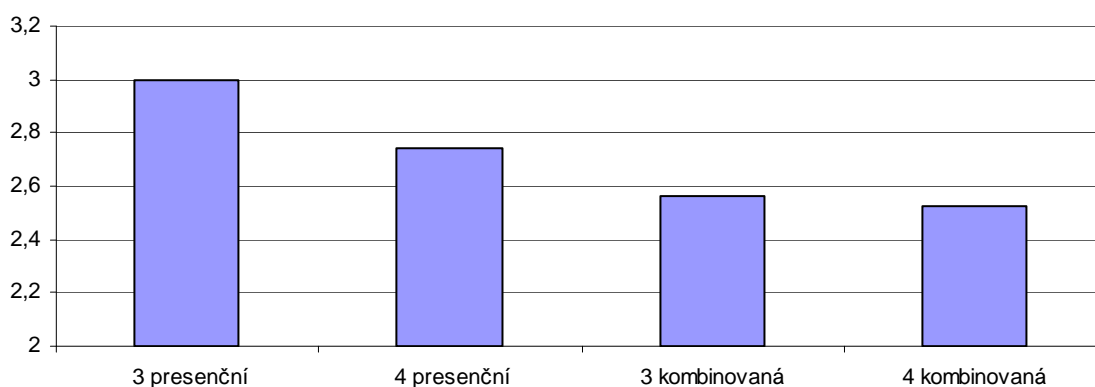
Obr.13. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 19 dotazníku NA6.

Otázka č. 20 *Jsem spokojen(a) s úrovní služeb poskytovaných školní knihovnou* byla



zodpovězena v celkovém průměru 2,71, přičemž slovní hodnocení Spíše souhlasím (3), byla nejčastější odpovědí. Stejně jako v předchozí otázce se k ní vyjádřili všichni studenti presenčního studia a odpověď na ni neznalo 26% studentů kombinované formy studia, kteří zřejmě služeb školní knihovny nevyužívají. Studenti presenčního studia byli spokojeni v průměru mezi stupni Souhlasím (2) a Spíše souhlasím (3) na úrovni 2,87. Studenti kombinované formy studia, kteří služby školní knihovny využívají pak odpovídali v průměru 2,5 s tím, že nejčastější odpovědí bylo Souhlasím (2) a ani v jednom případě se nevyskytla odpověď zcela nesouhlasím (6)

Jsem spokojen(a) s úrovní služeb poskytovaných školní knihovnou



Obr.14. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 20 dotazníku NA6.

Otázka č. 21 *Jsem spokojen(a) s úrovní služeb poskytovaných na kolejích* se týkala pouze



46 % respondentů z řad presenční formy studia a zároveň pouze asi 3% studentů kombinované formy studia. Ostatní studenti zřejmě služeb kolejí nevyužívají, protože zvolili možnost Neznám odpověď. Studenti, kteří odpovídali dosáhli vysokého průměru 3,63, tedy mezi stupněm Spíše souhlasím (3) a Spíše nesouhlasím (4), modus je roven stupni Spíše souhlasím (3). S úrovní služeb na kolejích jsou spokojenější studenti presenční formy studia, kteří v průměru odpovídali 3,26 zatímco studenti kombinované formy studia dosáhli průměru 4,0. Tito studenti by uvítali nabídku ubytování např. pouze na jednu noc.

Otázka č. 22 *S cenou za poskytované služby na kolejích jsem spokojen(a)* navazovala



na předchozí otázku. Tentokrát uměl odpovědět pouze 1 student kombinované formy studia ze 3. ročníku, který byl s cenou za poskytované služby na kolejích nespokojen. U presenční formy studia neumělo odpovědět 53% studentů a zbylí ohodnotili svou spokojenost s cenami v průměru na 4,56, tedy mezi stupeň Spíše nesouhlasím (4) a Nesouhlasím (5). Studentům se nezdají ceny za poskytované služby na kolejích odpovídající vzhledem k jejich očekávání a proto nejčastěji odpovídali právě stupněm Nesouhlasím (5). Jako na jednu z mála, ani na tuto otázku žádný ze studentů neodpověděl Zcela souhlasím. Nejlepší odpovědí se stalo tvrzení Souhlasím (2).

Otázka č. 23 *Jsem spokojen(a) s úrovní služeb poskytovaných v menzách* dosáhla

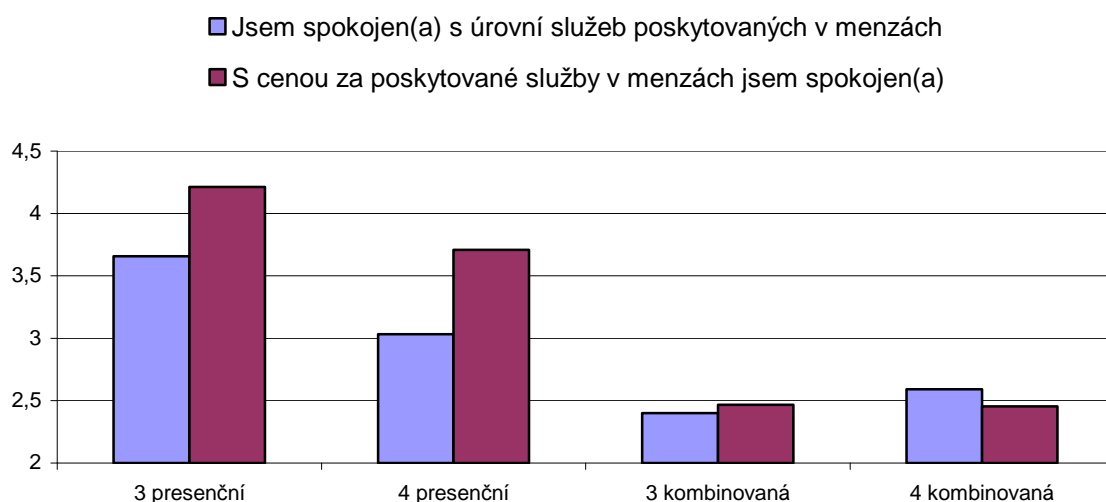


mezi studenty celkového průměru 2,92, což značí odpověď lepší než Spíše souhlasím (3), což potvrzuje i modus v hodnotě Spíše souhlasím (3). Menzu nenavštěvuje 11% respondentů denního studia a 58% studentů kombinované formy studia, kteří tak neznali na otázku odpověď. Spokojenější s úrovní služeb byli studenti kombinované formy studia s průměrem 2,5. Studenti presenční formy měli výhrady k opakujícím se jídlům a odpovídali s průměrem 3,34. Je nutné také upozornit, že rozptyl se blížil k hodnotě téměř 1,9.

Otázka č. 24 *S cenou za poskytované služby v menzách jsem spokojen(a)* podobně



jako u problematiky služeb poskytovaných kolejemi navazuje na předchozí otázku. Odpovídalo shodné množství studentů jako na předchozí otázku a to v průměru 3,2, tedy překročili možnost Spíše souhlasím (3), což byla nejčastěji volená odpověď. Studentům kombinované formy studia ceny vyhovovaly daleko více než jejich spolužákům z presenční formy studia. Spokojenost vyjádřili průměrem 2,46 mezi variantami odpovědí Souhlasím (2) a Spíše souhlasím (3). Oproti tomu respondenti z presenční formy studia Spíše nesouhlasí (4) s průměrem 3,96 a snížení cen by uvítali. Odpovědi nabývaly všech nabízených hodnot, a tím pádem byl i rozptyl vysoký, a to 1,8.



Obr.15. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 21 dotazníku NA6.

Otázka č. 25 *Volnočasové (sportovní a kulturní) aktivity, které mi škola nabízí jsou vyhovující* se v jednotlivých ročnících a jednotlivých formách studia setkaly s různými



reakcemi. 92 % studentů kombinované formy neznalo odpověď, přesto ti co odpověď uvedli hodnotili situaci v průměru na 2,5, tedy že souhlasí až spíše souhlasí. Oproti nim nejhůře nabídku hodnotili jejich spolužáci rovněž z kombinované formy ze třetího ročníku s průměrem 4,3, kteří Spíše nesouhlasili (4) až nesouhlasili (5). Hodnota modusu souboru odpovědí je Spíše souhlasím (3).

Otázka č. 26 a i b byly spojeny s Akademickým senátem fakulty. 26 a *Znám studentky*



a studenty, kteří mě zastupují ve fakulním akademickém senátu zůstala nezodpovězena 25 % respondentů. Nejčastěji odpovídali studenti možnost Nesouhlasím (5), a to v celkovém průměru 4,5 mezi stupněm Spíše nesouhlasím (4) a Nesouhlasím (5) vyzněla v neprospěch studentských zastupitelů. Lepší povědomí o členech akademického senátu je mezi studenty presenční formy studia, kde je průměr 4,14. U kombinované formy pak dosáhl hodnoty 4,9. Otázka tak dosáhla nechvalné 2. nejhůře hodnocené pozice v rámci celého dotazníku. Tento výsledek by měl být impulsem pro členy akademického senátu, aby se více prezentovali.

V druhé části položené otázky odpovídali studenti na formulaci: ***Tito studentští zastupitelé reprezentují studentky a studenty dobře.*** Zde neznalo odpověď celkem 65% respondentů,



z toho 57% z presenční formy respektive 85% z kombinované formy studia. Nejčastěji volenou možností byla v obou formách studia odpověď Spíše souhlasím (3). V průměru hodnotili činnost studentů působících v akademickém senátu fakulty průměrem 3,54, tedy mezi hodnotou Spíše souhlasím (3) a Spíše nesouhlasím (4). Nejspokojenější byli s prací svých zástupců respondenti 3. ročníku presenčního studia s průměrem 2,71.

Otázka č. 27 ***Při studiu si musím přivydělávat, abych pokryl(a) náklady související***



se studiem zůstala nezodpovězena 10% studentů zejména díky vysoké absenci odpovědí u kombinované formy studia, která nevěděla, jak se s otázkou vypořádat, protože jde většinou již o pracující osoby. Přesto průměr 2,366 jako celkové skóre patří k otázkám nejlépe hodnoceným. Nejčastější odpovědí byla možnost Zcela souhlasím (1). Studenti tak potvrdili, že při studiu musejí pracovat, aby pokryli své náklady související se studiem. Souběžně se studiem si přivydělává a souhlasí s tím studenti presenčního studia v průměru 3,01 na úrovni Spíše souhlasím (3), zatímco pro studenty kombinované formy studia je průměr daleko přesvědčivější v hodnotě 1,7, tedy mezi Zcela souhlasím (1) a Souhlasím (2). Ovšem je nutno podotknout, že rozptyl této otázky dosahoval hodnoty téměř 2,7.

Otázka č. 28 ***Prospěchová stipendia jsou dobrým způsobem, jak odměňovat studenty***



a studentky patřila mezi otázky, se kterými studenti všeobecně souhlasí. Soubor odpovědí má modus na odpovědi Souhlasím (2). Bylo zde dosaženo celkového průměru 2,12, u studentů kombinované formy dokonce lepšího výsledku ve výši 1,94. Studenti zde projeví názor, že prospěchová stipendia jsou dobrým motivačním prvkem.

Otázka č.29 *Pro studenty a studentky existují na škole možnosti přivýdělat si (např. při výzkumné činnosti, na projektech či v administrativě)* bohužel patřila



mezi negativně hodnocené a navíc na ni neznalo odpověď 56% respondentů. Bylo v ní dosaženo celkového průměru 3,59, tedy mezi stupni hodnocení Spíše souhlasím (3) a Spíše nesouhlasím (4) a nejčastější odpovědí bylo Nesouhlasím (5). Studentů presenčního studenta schopných odpovědět bylo asi 47% a odpovídali v průměru 4,1, tedy za hranicí Spíše nesouhlasím (4). Z kombinované formy studia dokázalo na otázku odpovědět 10% respondentů, kteří uvedli v průměru odpovědi o celý stupeň lepší, než-li jejich spolužáci z presenční formy studia, tedy 3,1 a Spíše tak souhlasili s možností přivýdělku na fakultě v rámci výzkumné činnosti či na projektech, přičemž u této formy studia většina respondentů Souhlasila (2). Všeobecně je ale z odpovědí vidět, že studenti jsou o možnostech velice málo informováni a ve většině případech o takovéto možnosti nabízené fakultou ani neví.

V dotazníku národního šetření studentů odpovídali respondenti povětšinou bez výrazných odchylek či vyhraněných názorů na konkrétní oblast spojenou s jejich studiem na fakultě. Nejsouhlasnější odpověď uváděli u možnosti hodnocení kvality výuky např. prostřednictvím dotazníku. Další pozitivně hodnocenou oblastí jsou dostatečné možnosti studia v zahraničí nabízené školou. Respondenti považují prospěchová stipendia za dobrý způsob, jak odměňovat studenty a studentky a potvrzují skutečnost, že si při studiu musí přivýdělat, aby pokryli náklady související se studiem. Přestože ani jedna z otázek nebyla studenty hodnocena stupněm Zcela souhlasím (1), jsou studenti celkově rádi, že studují právě na této škole.

Ve výsledku se nevyskytly ani otázky výrazně negativně hodnocené, se kterými by studenti Zcela nesouhlasili. Nejhůře klasifikovanou se stala otázka na spokojenost s cenou za poskytované služby na kolejích. S průměrem jen nepatrně lepším, ale stále spadajícím do kategorie nesouhlasu, se umístila na 2. nejhůře hodnoceném otázka, zda respondenti dotazníku znají studentky a studenty, kteří je zastupují ve fakultním akademickém senátu. Mezi další problémové oblasti řadí studenty nedostatek prakticky zaměřených předmětů, nedostatečnou výuku cizích jazyků, sníženou důvěru ve studentské organizace či malé možnosti přivýdělku na škole např. ve výzkumu. Významným problémem je i nedostatek počítačových učeben na fakultě.

Abychom mohli pozitivní stránky spojené se studiem i negativa školy konkretizovat, požádali jsme studenty o vyplnění 2. dotazníku.

4.2.2.2 Výsledky Dotazníku pro zjištění nejvýznamnějších pozitiv a negativ studia na FaME 02/2007

V druhém dotazníku měli studenti odpovídat dle vlastních potřeb a nebyly jim nabídnuty žádné možnosti variant odpovědí. V mnoha případech se mohli inspirovat na základě problémových oblastí, na které byli dotazováni v rámci dotazníků Národního šetření studentů.

Pozitivně hodnocené oblasti studia

Studenti si na prvním místě nejvíce cení moderně vybavených prostor školy, která disponuje kvalitním technickým vybavením jak v přednáškových sálech, tak i ve studovnách volně přístupných studentům.

V celkovém hodnocení se na druhém místě, těsně za prostředím školy umístili pedagogové. Studenti si u nich velmi cení jejich znalostí a dovedností. Uvádí, že vyučující k nim mají vstřícný přístup a jsou ochotni studentům poskytnout radu či pomoc. Většinou mají otevřený přístup k diskusi. Kvalita výuky je díky odbornosti vyučujících je podle názoru respondentů na vysoké úrovni a nezaostávají ani jejich pedagogické schopnosti. Pozitivně ceněno je u vyučujících i poskytování potřebných studijních materiálů v elektronické podobě na Internetu.

Třetí nejčastěji pozitivně hodnocenou oblastí se stal bufet. Polovina z odpovědí týkajících se bufetu oceňuje fungování bufetu uvnitř budovy fakulty. Mezi další klady patří nabídka sortimentu, ceny, možnost zakoupení polévky, příjemný personál a možnost posezení v bufetu.

Další pomyslnou příčku v žebříčku obsadila možnost studia v zahraničí. Jak již bylo uvedeno v dotazníku Národního šetření studentů, vyjadřovali se k tématu především studenti presenční formy studia. Studenti si cení dostatku volných míst a širokého výběru zemí, do kterých je možnost vycestovat. Opačně studenti uvádí jako přínos i příjezd zahraničních studentů na naši fakultu.

Na pátém místě uváděli jako pozitivně hodnocenou oblast spojenou se studiem na fakultě knihovnu, ve které je široký výběr knih, časopisů a ani kvalita knihovnických služeb nezaostává. Studenti mezi přednosti uvedli i možnost elektronických rezervací titulů ze školní knihovny.

Následující místa obsadila se stejným počtem hlasů možnost samostatné tvorby rozvrhu prostřednictvím systému STAG a systém STAG jako informační portál školy, přes který je možno se přihlašovat na zkoušku bez nutnosti fyzické přítomnosti na fakultě. Tvorba samostatného rozvrhu dle vlastního uvážení a potřeb na organizaci volného času oslovila především studenty presenční formy studia.

Osmé a deváté místo patří menze a příznivé lokaci fakulty ve středu města blízko kolejí, parkoviště, nedaleko od nádraží, včetně příjemného klidného okolí.

Po dvaceti příznivých hlasech získaly vymoženosti jako aquabary, které byly v nedávné minulosti nainstalovány díky Studentské unii do prostor fakulty, dále možnost interuniversitního studia a pozitivní přístup ke studentům ze strany pedagogů i vyššího vedení (např. děkan, proděkan, zaměstnanci knihovny)

Studentům vyhovuje i nabídka sportovních aktivit, na které se mohou v rámci vysokoškolského sportovního klubu zapsat.

Práci studijního oddělení kladně ohodnotilo 16 studentů. Líbila se jim jejich práce i to, že posílají důležité informace.

15 studentů se domnívá, že nabídka a dostupnost studijních materiálů je vyhovující.

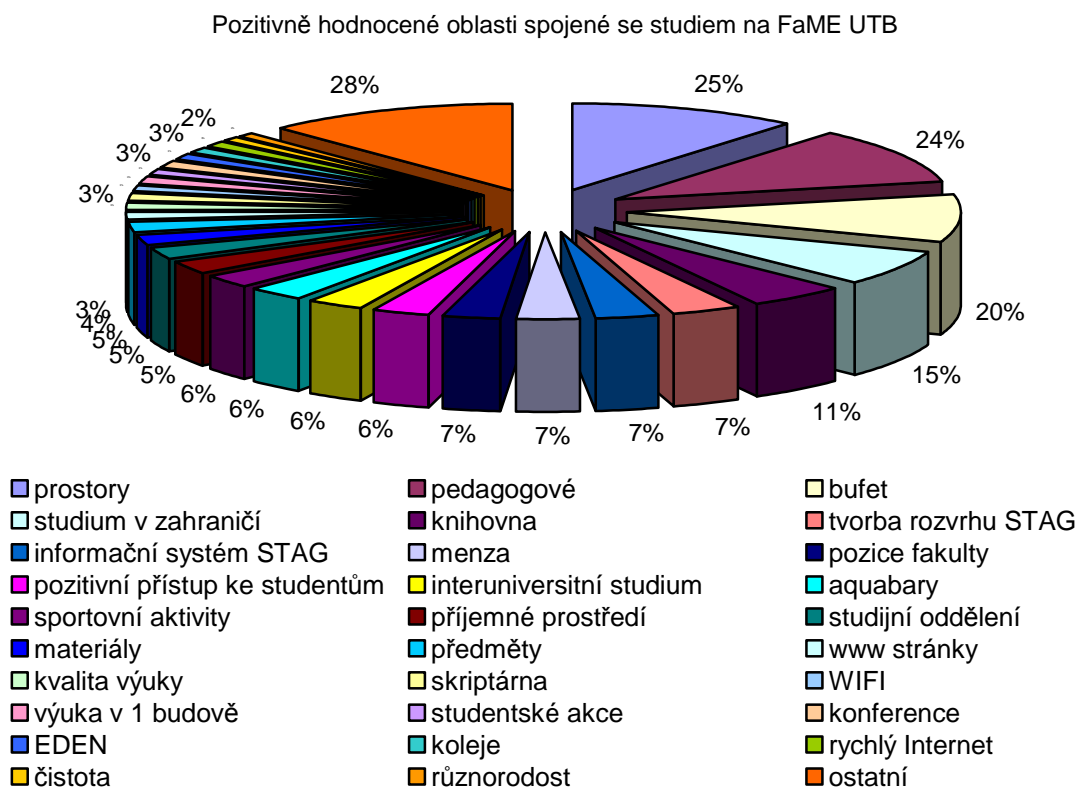
Na další příčce pomyslného žebříčku pozitiv studenti umístili spokojenost s vyučovanými předměty, jejich logickou návaznost a skladbu, včetně ocenění, že jsou předměty vyučované prakticky. Několikrát byla v dotaznících jmenovitě zmíněna spokojenost s oborem finance.

Studenti po 10 hlasech ocenili přesné a úplné informace na www stránkách školy, dále kvalitu výuky – úroveň výuky a odborných předmětů a skriptárnu – její existenci a otevírací dobu téměř každý den.

Mezi 10 a 5 hlasy se vyskytly takové oblasti, jako je například zřízení WIFI přístupu na Internet, výuka v jedné budově bez nutnosti stěhování, akce pořádané pro studenty, možnost přístupu na rychlý Internet, čisté sociální zařízení či různorodost a dostatečný

výběr oborů magisterského studia. Odpovědi, které se vyskytly v dotaznících méně jak 5x zde nebudu zmiňovat.

Jak je možné vidět, studenti zmiňovali do dotazníků jak prostředí a vybavení, tak i lidský přístup ke studentům. Přestože existovaly rozdíly mezi četností u jednotlivých forem studia, v souhrnu jsou obě formy spokojeny se stejnou nabídkou fakulty.



Obr.16. Grafické znázornění oblastí, se kterými jsou studenti nejvíce spokojeni.

Problémové oblasti spojené se studiem na FaME

Na prvním nejproblémovějším místě se celkově umístil problém s množstvím počítačů na fakultě. Zajímavé je, že studenti na vyplněných 317 dotaznících tento problém zmínili celkem 150x, z toho ovšem pouze 1x v kombinované formě studia a zbylých 149 uvedli studenti presenční formy studia, které tento problém velmi trápí. Studenty trápí dlouhé čekací doby na uvolnění počítače v areálové studovně. Domnívají se, že v závislosti s nárůstem počtu studentů na fakultě nedocházelo k rozšiřování počítačových učeben. Nelíbí se jim ani uzamčení učeben ve 4. a 5. patře v době, kdy v nich neprobíhá výuka. Některým ani nevyhovuje otevírací doba studovny, kterou by chtěli prodloužit. S touto problematikou spojují studenti i nutnost přihlášení se na počítač v případě potřeby tisku,

a proto navrhuji vymezit jeden počítač s časovým limitem, na kterém by nebylo možno pracovat dobu delší než např. 5 minut.

Druhým nejpalčivějším problémem, který trápí 36% respondentů, opět převážně z presenční formy studia, je zvýšená nefunkčnost STAGu v době (před)zápisu. Vzhledem k omezené kapacitě přístupů v určitou dobu se stává přístup do systému pro studenty časově náročný a přihlášení se je často mimo školní síť naprosto nemožné. Vzhledem k tomu, že studenti kladně hodnotí možnost tvorby rozvrhu dle vlastních požadavků, měla by se i tato oblast zlepšit.

Celkem 96 dotázaných uvedlo nespokojenost se studijním oddělením. Stěžovali si na nesolidní jednání zaměstnanců se studenty a neochotu pomáhat při řešení problémů, stejně tak jako na nedostatek úředních hodin pro studenty. I tento problém se týká především presenční formy studia. Studenti kombinované formy studia mají vyhrazené jiné studijní oddělení, které se věnuje pouze této formě studia i v jiných otevíracích hodinách. Pokud se vrátíme do Národního šetření studentů, týká se této problematiky otázka č.14 Jsem spokojen(a) s prací studijního oddělení, kde můžeme tento výrazný rozdíl v názorech vyčíst i ve slovním hodnocení.

Cizí jazyk trápí 28% studentů presenční formy studia a téměř 8% respondentů kombinované formy studia. Studenti nesouhlasí zejména se zrušením výuky cizího jazyka od 3. ročníku studia. Do té doby se jim zdá výuka nekvalitní, studijní skupiny nejsou rozděleny podle úrovně jazyka studentů do nich zařazených a někteří studenti by uvítali rozšíření nabídky cizích jazyků o další jazyky. Studenti již v pozitivěch ocenili možnost interuniversitního studia jazyků, které je z části jistou kompenzací, ovšem studentům osobní kontakt se zahraničním lektorem nikdy plně nevynahradí. Respondenti se proto domnívají, že by alespoň výuka jazyka anglického měla pokračovat i ve vyšších ročnících, tak, aby byla zajištěna konkurenceschopnost absolventů na trhu práce.

19% respondentů bez ohledu na formu studia (16% kombinované resp. 20% presenční formy studia) spatřuje potíže i v oblasti jednání s pedagogy. Nejčastější potíže studenti spatřují v arogantním jednání vyučujících, kteří studentům nedávají prostor na vyjádření vlastních názorů, nepřipouštění diskuse a jsou přesvědčeni o „vlastní dokonalosti“ a dále jim vadí pozdní příchody vyučujících na zkoušku, kdy nechávají studenty bez omluvy čekat. U některých pedagogů pocítují studenti sníženou kvalitu výuky zejména kvůli absenci nadšení pro předávání informací sníženými pedagogickými návyky, neodborností

pedagogů a vzájemnou rivalitou vyučujících. Studentům občas přijde obtížné navázat s vyučujícím kontakt, protože mají konzultační hodiny v jim nevyhovujícím čase – například v dopoledních hodinách, kdy je to nevhodné pro kombinovanou formu studia a po e-mailu pedagog neodpovídá či jeho reakce je nepřiměřeně zpožděná.

Studenti zejména presenční formy studia poukazují na absenci skript do některých předmětů, která nejsou vydána v dostatečném předstihu před začátkem semestru, jejich úroveň je následně nízká a skript je často i po vytištění nedostatek kvůli omezenému počtu výtisků.

Přestože bufet zmiňovali studenti i v pozitivních souvislostech, zvláště kvůli krátké otevírací době ho zařadili i do problémů.

35x si studenti stěžovali na potíže související s hodnocením u zkoušek. Převážně většině se zdá hodnocení neobjektivní a uvádějí slova jako nespravedlivé a subjektivní u některých pedagogů. Poukazují i na nestejně požadované nároky v rámci různých předmětů či ovlivněnost vyučujících dle vzhledu, pohlaví a spolupráci v organizacích či momentální nálady pedagoga.

Stejný počet respondentů by uvítal více praxe. Alespoň požadují do teorie zahrnout poznatky z praxe, aplikovat probíranou látku na konkrétní firmě, zvat si do vyučování více odborníků z praxe apod. 6 studentů by pak praxi zařadilo do osnov.

Dalším problémem je pro studenty špatná informovanost o důležitých datech, povinnostech, termínech či bakalářské praxi, které by podle jejich názoru mohly být zveřejňovány na jednom společném vyhrazeném místě nebo by je rozesílalo studijní oddělení formou e-mailů. Studenti by se nebránili ani občasným schůzkám, na kterém by jim tyto informace pravidelně někdo shrnul.

Přestože předměty si studenti chválili, mají k nim zároveň i výhrady. Mnoho hodin je podle nich věnováno na méně důležité předměty, zatímco by uvítala zejména kombinovaná forma studia více cvičení k důkladnějšímu probrání látky. Zejména se jim jeví jako nedostatečná nabídka volitelných předmětů a dále jim chybí odborné předměty v cizím jazyce.

K menze mělo výhrady 26 respondentů zejména díky vysokým cenám a špatnému výběru z nabídky jídel.

O dva respondenty méně než k menze se vyjádřilo ke knihovně. Jako nedostatečná se jim zdá nabídka literatury, kterou by si přáli rozšířit větší kapacitou knihovny. Někteří se domnívají, že se v knihovně nenachází dostatek nové odborné literatury. Další výhrady se týkaly absence či neuspořádanosti knih, vandalismu na knihách a slabého archivu časopisů. Studenti zejména kombinované formy studia by pak uvítali delší otevírací dobu v odpoledních hodinách, případně sobotní provoz. Pokud se ovšem vrátíme k otázce č.20 Jsem spokojen(a) s úrovní služeb poskytovaných školní knihovnou v dotazníku Národního šetření studentů, vyplyne nám, že studenti jsou s nabídkou knihovny Spíše spokojeni a tyto připomínky se týkají několika málo studentů, kteří tak přispěli konkrétní praktickou připomínkou.

Následující problém byl druhou nejpálčivější oblastí, která trápí kombinovanou formu studia, konkrétně téměř 30% respondentů. Jde o problém termínů zkoušek. Studenti požadují vypsání více termínů na odpolední hodiny, nejvíce by jim potom vyhovovalo víkendové zkoušení. Na tuto problematiku navazují následující obtíže spojené se zkoušením. Studenti upozorňují, že pro kombinovanou formu studia je zkouškové období velmi krátké, což by se dalo řešit vypisováním zkoušek již v předtermínech. Pro dojíždějící studenty je pak nevyhovující rozdělení zkoušky na několik částí, na nichž se pokaždé musí fyzicky účastnit a kvůli jedné zkoušce tak musí přijet i 2x.

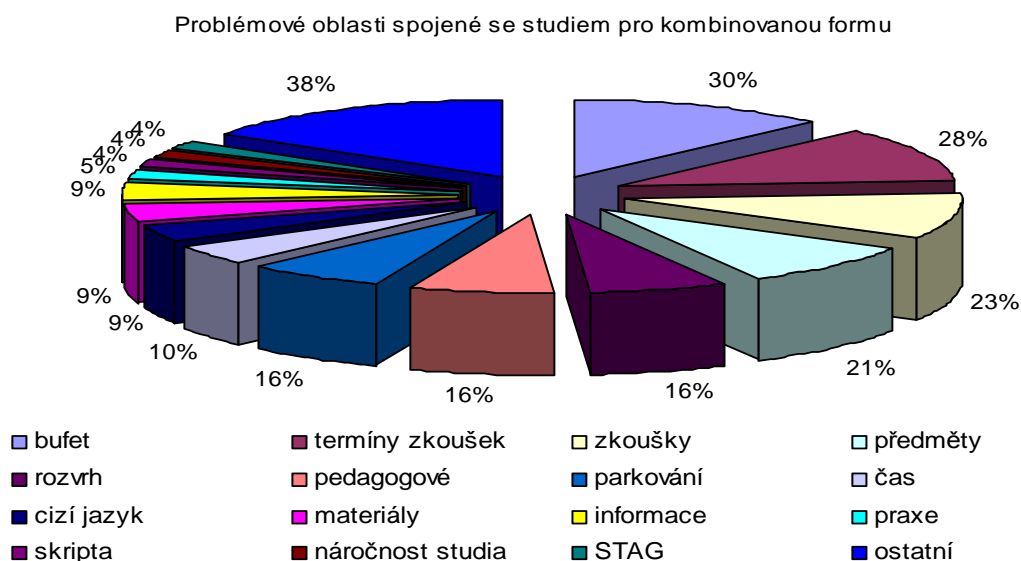
Respondenti by uvítali na dalším místě lepší dostupnost studijních materiálů.

Dále navrhují zvýšit počet míst k posezení v rámci budovy fakulty, aby nebyli nuceni před vyučováním sedět na chodbách po zemi. Navrhovali by přidat i lavičky před budovu.

V prostorách školy by chtěli studenti zřídit šatny, do kterých by bylo si možno odkládat svršky a případně i knihy. 13 studentů má obtíže s parkováním a stejnému počtu se nezdá dostatečné ani technické vybavení fakulty – málo kopírek, tiskáren. Tu samou příčku zaujímají i problémy s rozvrhem, zejména pak pro kombinovanou formu studia, kde je výuka organizována v rámci neúnosně dlouhých bloků. V rámci rozvrhu by měla být podle studentů i lépe promyšlena volba učeben, které často kapacitou neodpovídají počtu posluchačů přednášky.

Někteří studenti mají problémy s pedagogy doktorandy, kteří podle nich nejsou na hodiny dostatečně připraveni, nemají dostatečné znalosti a často poškozují dobré jméno školy.

Výhrady od studentů směřovaly i směrem k nadměrnému množství seminárních prací.



Obr.18. Grafické znázornění oblastí, se kterými jsou studenti kombinované formy studia nejvíce nespokojeni.

4.2.3 Zákazník - absolvent

Další možností, za koho je možno považovat zákazníka vysoké školy, je kromě zaměstnavatelů a studentů i absolvent školy. Mladý člověk vstupuje na půdu univerzity proto, aby získal vzdělání a našel uplatnění v oboru, který si zvolil. Z hlediska dobrého uplatnění absolventů škol na trhu práce je důležité vzít v úvahu, které obory jsou perspektivní, tedy o které budou mít zaměstnavatelé stabilní zájem i v budoucnu. Po absolutoriu by mělo zůstat spojení mezi absolventy a fakultou. Tato vazba může být výhodná pro obě strany. Každý úspěšný absolvent, který získá zajímavou pracovní pozici vděčí za své vzdělání právě fakultě a zároveň se stává dobrou vizitkou své školy. Vazba od absolventa zpět ke škole naopak umožňuje absolventům návrat ke své „alma mater“, kde může získat další doplňující vzdělání účastí na programech celoživotního vzdělávání či se zapojit do výzkumu a dále se realizovat.

4.3 Interní procesy

Perspektiva interních podnikových procesů je charakteristická procesy, které jsou pro dosažení zákaznických cílů nejdůležitější. Většina systémů měření výkonnosti je zaměřena na zlepšování existujících provozních procesů. Pro BSC pak bývá doporučováno, aby manažeři definovali úplný interní hodnotový řetězec.

K vyjádření příčinných vazeb je v tradičním pojetí používán bublinový diagram. Příčinné spoje jsou v něm pouze jednosměrné. Nepostihují tedy základní vlastnost dynamických systémů, jakým je i každá organizace zpětnou vazbu. V perspektivě Interních procesů např. je vyjádřen hodnotový řetězec (proces, kterým organizace vytváří hodnotu) pouze implicitně, uživatel jej v bublinovém diagramu obtížně hledá. Dalším závažným nedostatkem je úplné opominutí zpoždění, které je často nerozpoznanou příčinou problémů.

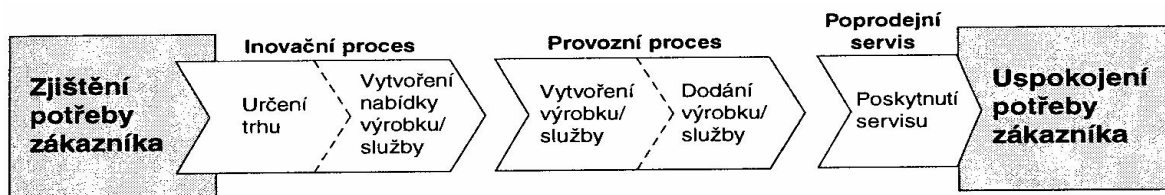
Každý podnik má jedinečnou skupinu procesů pro vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků.

V rámci inovačního procesu každá jednotka zkoumá nově se objevující nebo skryté potřeby zákazníků a na základě tohoto průzkumu potom „přetváří“ výrobek nebo službu tak, aby těmto potřebám odpovídaly.

Všechny podniky se nyní pokoušejí zlepšit jakost či snížit náklady na své interní procesy. Všechny nově vyvinuté metody řízení, které jsou předpokladem pro zavedení metody BSC, jsou bezesporu velkým pokrokem.

V první řadě si manažer musí uvědomit, že jde stále o proces, tedy o soubor vzájemně propojených aktivit.

A dále, že proces je hodnotový, tedy tvorba hodnot v podniku je plynule sledována. Za těchto předpokladů je možno hodnotový řetězec vystihnout jednoduchým schématem:



Obr. 19. Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce.

Základem je znalost zákazníků, která je promítnuta do segmentace zákaznického kmene. V praxi je využívána celá řada segmentačních kritérií (dle velikosti odběru, regionu, odvětví působení, chování). Cílem je nalezení segmentů, které mají své specifické potřeby - tudíž zde existuje prostor pro nabídku produktů a služeb a zároveň i bonitní zákazníci.

Ovšem předtím, než můžeme identifikovat, které schopnosti firmy jsou „význačné“ a které „klíčové“, potřebujeme identifikovat, které schopnosti firma „vlastní“. To lze udělat u hlediska funkční klasifikace (identifikuje schopnosti ve vztahu ke každé funkční oblasti ve firmě) nebo lze využít hodnotový řetězec (value chain). Zdrojem konkurenční výhody totiž není podnik jako celek, ale množství samostatných činností, které podnik koná. Každá z těchto činností může přispět k relativnímu postavení podniku neboť je zdrojem nákladů i možné diferenciaci (odlišení).

Hodnotový řetězec je modelem k hodnocení schopností firmy, zvláště užitečný např. při rozhodování o outsourcingu. Řetězec rozlišuje mezi primárními činnostmi a podpůrnými činnostmi (napomáhají primárním činnostem a sobě navzájem).

Balanced scorecard vyžaduje po každém z článků interního hodnotového řetězce různé vlastnosti:

Pro Inovační proces je důležité, aby byl zejména efektivní a dostatečně rychlý. Celý proces se skládá ze dvou prvků. Manažeři využívají výsledky průzkumu trhu ke zjištění jeho velikosti, povahy zákaznických preferencí a podkladů ke stanovení ceny. Ve chvíli, kdy je zjištěna mezera na trhu, musí okamžitě zareagovat. Kromě odhalování potřeb existujících a potenciálních zákazníků může být tento segment zdrojem informací o zcela nových příležitostech a trzích pro výrobky a služby, které může podnik nabízet. Zároveň si musí každý manažer uvědomit, že tato aktivita s sebou přináší nové náklady a jde o kritický proces. V minulosti růst důležitosti výzkumu a vývoje produktů vedl podniky k vynakládání vysokých nákladů. Proto se musí důkladně vyčíslit jaký finanční výsledek následně přinese. Informace o trzích a zákaznících slouží jako vstup pro druhý krok inovačního procesu – proces návrhu a vývoje aktuálního produktu. Úspěch tohoto procesu by měl být ověřován na konkrétních cílech a měřítkách.

V dalším kroku navazuje na inovační proces proces provozní. Ten představuje krátkodobě vytváření hodnoty v podnicích. V procesu cyklu podniku ho můžeme určit v době od objednávky do okamžiku dodávky zákazníkovi. Balanced scorecard sem řadí nejen výrobu, ale i oblast odbytu. Důvodem je nepřetrhnout vazbu mezi těmito dvěma oblastmi a přimět odbyt pracovat stejně precizně jako výroba. Některé činnosti se v průběhu času opakují, a proto je zde možné snadno aplikovat metody vědeckého řízení, aby se celý proces zdokonalil. Mezi měřítky se zde zavádí netradiční metody jakost a čas. Snahou je dosáhnout co nejkvalitnějších výstupů v co nejefektivnějším čase bez jakéhokoliv zpoždění.

Následující fáze bývá v odborné literatuře označována různými pojmy, ale vždy má stejnou podstatu, a to následnou péči o zákazníka, poskytnutí mu servisu. Ať už tedy jde o poprovozní proces nebo poprodejní servis, vždy je nutno sledovat stejné veličiny jako v předchozím procesu. Tedy jakost servisu a čas. Je zde zahrnut záruční i nezáruční opravy nebo třeba zpracování plateb např. prostřednictvím kreditních karet. Nabídka rychlého a spolehlivého servisu může výpadky minimalizovat a zvyšuje hodnotu zařízení. Vhodným příkladem mohou být i nabídky některých obchodních domů, které nabízejí velkorysé podmínky, za nichž mohou zákazníci vrátit nebo vyměnit již zakoupené zboží.

Do perspektivy interních procesů bývají zařazovány takové kritické procesy, ve kterých je nutno dosahovat skvělých výsledků. Oproti tradičním systémům se BSC soustředí i na požadavky vyplývající z očekávání vnějších subjektů. Důležité je, že je možno identifikovat tržní segmenty, které chce podnik uspokojit a zaměřit na ně své produkty, s tím, že lze klást důraz i na proces výzkumu a vývoje.

Na naší fakultě, jak již bylo zmíněno, jsou stejně jako na ostatních vysokých školách především tři oblasti, na které se škola zaměřuje. Jde o činnost vzdělávací, činnost vědecko-výzkumnou a spolupráci s praxí. Je zřejmé, že pro každou oblast budou interní procesy podporující strategické cíle fakulty odlišné.

Z tohoto důvodu budu analyzovat interní procesy pro každou oblast zvlášť.

4.3.1 Vzdělávací činnost

Komunikace

Nejen studenti mezi sebou, ale i okolí potřebuje s fakultou komunikovat. Jak bylo zjištěno z dotazníků, studenti pociťují jistou nespokojenost v komunikaci v případě, že si potřebují domluvit schůzku s učitelem. Dále mají pocit, že jejich názory nejsou vyslyšeny a vedení na ně nebere ohled. Důkazem může být i názor studentů na otázku č.1b z dotazníku NA6, kde odpovídali, zda jejich hodnocení má vliv na výuku. Nejčastější odpovědí bylo: Spíše nesouhlasím. Studenti tak vyjadřují názor, jakoby výsledky takových průzkumů dění na fakultě vůbec neovlivňovaly.

Fakulta by proto měla studentům více dokazovat, že o jejich názory stojí a zejména jim poskytnout zpětnou vazbu.

Navíc by se měli studenti poznat více sami mezi sebou. Ano, fakulta se rozvíjí a počet studentů stále narůstá. Ovšem dříve byly vytvářeny alespoň studijní skupiny, ve kterých se mohli studenti blíže poznat, navázat mezi sebou i sociální kontakty a k přenosu informací docházelo daleko snáze. Po zrušení studijních skupin probíhá komunikace mezi vedením školy a zástupci studentů z jednotlivých studijních oborů jen omezeně, protože studenti často neznají ani tyto zástupce a nemají k nim důvěru. Další možností je komunikace přes fakultní Akademický senát, ale ani této možnosti studenti nevyužívají. Z odpovědí na otázku č.26a v dotazníku NA6 vyplývá, že studenti své zástupce neznají.

Studenti přesto musejí informace odněkud získávat. Pokud mezi nimi nebudou „informátoři“, měla by fakulta zajistit předávání nejdůležitějších sdělení jinou formou. Tou mohou být nástěnky, zřízení webových stránek nebo přímá komunikace po mailu. Podporou pro dosažení toto cíle bude i zřízení fungujícího informačního systému.

Partnerství a podpora absolventů

Pokud chce škola naplňovat další cíle jako je budování dobrého jména fakulty, musí se zaměřit nejen na své studenty, ale i na absolventy. Každý úspěšný absolvent může šířit pověst fakulty dále.

V současné době není na fakultě nijak mapována situace, jak si absolventi dále vedou v praktickém životě. V případě, že by ale byli studenti kontaktováni již koncem jejich

studia na fakultě, mohli by být dále sledováni, jak se jim daří, aby se stali vzorem pro ostatní studenty.

Zvýšení jazykové zdatnosti

Prožíváme období velkého sjednocování Evropy a už jen možnosti jako jsou studium nebo práce v zahraničí mohou studenty motivovat ke studiu cizích jazyků. Vzhledem k tomu, že naše země je malá a česky mluví jen zlomek obyvatel v evropském měřítku vzato – nic jiného ani nezbývá.

Motivace ke studiu je významným činitelem v celkovém přístupu a samozřejmě i v dosahování výsledků. Jak prokazuje názor studentů v dotaznících, studenti jsou dostatečně motivováni, ale škola jejich požadavky neuspokojuje. Cizí jazyk není od třetího ročníku na fakultě vyučován a pouze omezený počet studentů má možnost navštěvovat kurzy zřízené za podpory evropských fondů.

Posilování jazykové vybavenosti je přitom klíčové pro absolventy při uplatňování se na trhu práce nebo jim zvyšuje šanci na výjezd do zahraničí na studijní pobyt. Proto by nemělo být zapomínáno ani na tuto oblast a řešit ji. Studenti sami navrhli řešení např. výukou některých volitelných předmětů přímo v cizím jazyce.

Kvalitní nabídka kurzů/seminářů

Nabídka poskytování kvalitních speciálních oborů má úzkou vazbu na pozdější uplatnění absolventů, kteří jako specialisté na svůj obor snadněji najdou uplatnění. Lze konstatovat, že celková spokojenost i uplatnitelnost studentů tak bude podpořena.

Kvalitní obory jsou spojené s působením pedagogů vysoce kvalifikovaných za současné interakce jejich praktických znalostí či přednáškami odborníků z podniků.

Speciální značí takové obory, které se zaměří na poptávanou, ne však běžně nabízenou oblast kurzů, aby absolventi mohli nabídnout své znalosti v netradičních oborech.

4.3.2 Věda a výzkum

Zlepšení komunikace je zde chápáno spíše jako problém mezi samotnými výzkumnými pracovníky tak, aby byli ve styku např. i s jinými institucemi řešícími obdobný projekt.

Navíc je nutná posila ve vztahu k veřejnosti a zadavatelům projektů – dostatek propagačních materiálů, společný informační zdroj, kterou by měla vyřešit tvorba informační sítě.

Jazyková vybavenost se zrovna tak vztahuje na výzkumné pracovníky, kteří by měli být schopní orientace i na zahraničním poli výzkumu a sami aktivně přispívat do světových odborných publikací.

Stejným cílem jako při vzdělávací činnosti, je udržet **partnerství s absolventy**, kteří působí v oboru, ale již v praxi a zároveň mají zájem o spolupráci s vědou. Absolventi mohou být přínosem a sami propagovat jméno fakulty dále.

V oblasti vědy a výzkumu nově spadá do interních procesů i **kvalitní příprava projektů, jejich řešení a projektové řízení.**

Mimo vzdělávací činnost má fakulta i činnost vědecko-výzkumnou. Jedná se o projekty, na kterých fakulta sama pracuje. Úspěšným řešením projektů se přispívá k šíření dobrého jména fakulty a budování FaME UTB jako značky. To vše zvyšuje její prestiž a stává se tak vyhledávaným pracovištěm. To však vyžaduje mnoho úsilí, zejména musejí být všechny projekty kvalitně připraveny, aby byly vůbec přijaty. Musejí mít kvalitní metodiku a být vhodně implementovány. Teprve úspěšně řešený projekt se může propagovat a být dále nabízen k praktickému využití.

Pro rok 2006 bylo podáno celkem 8 žádostí na projekty pro Grantovou agenturu ČR, z toho 2 projekty byly postdoktorandské. Celková výše požadovaných prostředků od Grantové agentury ČR činila 11.015 tis Kč s tím, že by spoluúčast FaME byla 369 tis. Kč. Přijaté byly 2 projekty v celkové výši asi 15 % všech navrhovaných projektů, tedy 1.619 tis. Kč. Ani na jednom z těchto přijatých projektů nemá fakulta finanční spoluúčast.

Aby byla podpora výzkumné činnosti na fakultě zvýrazněna, bylo nově vytvořeno Centrum aplikovaného ekonomického výzkumu. Úkolem CAEV je příprava projektových příležitostí za podpory a vedení výzkumných vědeckých pracovníků, jejich následné řešení a realizace s využitím studentů doktorského studijního programu za finanční podpory grantových agentur, resortních ministerstev a evropských programů. Cílem centra je taktéž

propojení projektové spolupráce ze stran podniků, akademické obce a studentů, což napomáhá k praktickému využití a osvojení si získaných vědomostí formou stáží. [20]

4.3.3 Spolupráce s praxí

V této oblasti se nacházejí stejné čtyři cíle, jako v oblasti vzdělávací činnosti. Ovšem jsou uzpůsobeny tak, aby byly orientovány na zákazníka z praxe a ne na zákazníka-studenta. Proto například komunikace má oslovit firmy k tomu, aby spolupracovaly na výzkumu, případně využily nabídky různých kurzů. Právě pro soukromé společnosti budou mít zájem na řešení jejich problémů fakultou.

Mohou tak poskytnout příležitost studentům na možnost zpracování bakalářských a diplomových prací přímo v podniku.

Mimo to může být právě spolupráce s praxí dalším z možných zdrojů financování fakulty. Pokud si podnik zadá řešení nějakého svého problému jako komerční projekt, poplynou takto získané prostředky do rozpočtu fakulty.

Jak bylo již zmíněno, největším problémem je v současné době vnímání absence komunikačního systému na fakultě. Dále by měla být prohlubována jazyková zdatnost jak studentů, tak i vyučujících, aby se fakulta mohla stát mezinárodním pracovištěm a podílet se i na projektech ve spolupráci se zahraničím. V současné době není řešena ani spolupráce s absolventy, kteří by fakultě mohla přinášet řadu výhod jak v propagaci dobrého jména fakulty, tak v další spolupráci s absolventy působícími ve vystudovaném oboru. Hlavním cílem oblasti vědy a výzkumu je projektové řízení, které se teprve v současné době začíná dostávat do popředí zájmu fakulty díky založení CAEV.

4.4 Perspektiva rozvoje a růstu

Rozvoj a růst vycházejí ze základních zdrojů: lidí, systémů a podnikových procedur.

Schopnosti zaměstnanců musí mít vedení neustále na zřeteli, aby byla fakulta schopna nabízet kvalitní služby. Minulé standardy jsou pouze základnou, z níž musí vycházet soustavné zlepšování.

V současné době nemá fakulta vypracován **motivační plán** pro své zaměstnance. Zároveň by měl mít každý zaměstnanec i jasnou představu o svém postupu, např. formou **kariérního systému**. Absence těchto dvou plánů může u zaměstnanců fakulty vyvolávat jistý pocit nejistoty. Přitom aby bylo dosahováno vysokého stupně spokojenosti zákazníka, měli by je „obsluhovat“ spokojení zaměstnanci. Pokud nebude zaměstnanec sám dostatečně motivován a nebude mít jisté kariérní jistoty, nebude schopen dostatečně motivovat ani své studenty. Fakulta by se proto měla snažit přesvědčovat zejména pedagogy o vykonávání smysluplné práce a aktivně u nich podporovat tvořivost a vlastní iniciativu např. podílením se na řešení různých projektů. V každém případě by měli získávat vysoký stupeň podpory od svých nadřízených. Všechna tato opatření by měla vést ke ztotožnění se s cíli fakulty a celkové spokojenosti zaměstnanců, což se projeví i na jejich výsledcích. Protože produktivitu vyučujících je obtížně měřitelné, vycházela bych opět z hodnocení studentů. To probíhá vždy ke konci semestru. Studenti pedagogy hodnotí pomocí portálu STAG v době, kdy se mohou přihlašovat na zkoušky. Pedagogové tak získávají alespoň částečně zpětnou vazbu od studentů a ta je zároveň přístupná i jejich vedoucím. Samotní vyučující však upozorňují na nevhodnost a nepřesnosti v zadání, kdy nemusí být studentům zcela jasné, co vlastně hodnotí. Dalším faktorem působícím proti věrohodnosti tohoto hodnocení byla i nízká účast studentů účastnících se hlasování. To se ale na FaME postupně zlepšuje, za zimní semestr 2006 bylo dosaženo účasti více jak 17%.

Pokud budou na fakultě působit kvalifikovaní zaměstnanci s dobrým přístupem k informacím, ještě to neznamena, že budou přispívat k plnění klíčových cílů fakulty. Právě motivace by proto měla být úkolem vedoucích, aby pomohli každému sestavit jeho kariérní plán a domluvili se na dalším postupu zaměstnance a motivovat je k další dobře vykonávané práci.

Podpůrným cílem pro zlepšování motivace zaměstnanců a podporu jejich kariérního postupu je zároveň **zvyšování jejich kvalifikace**. Prohlubováním kvalifikace se rozumí udržování, obnovování a získávání nových poznatků v oboru, ve kterém zaměstnanec již potřebnou kvalifikaci má. Podpora zvyšování kvalifikace zaměstnaných je důležitým nástrojem podpory výkonnosti. Dále musí být prohloubena spolupráce s vhodnými experty a hlavně ochotou učit se samotných zaměstnanců.

Pokud bude tohoto cíle dosaženo, bude to mít vliv např. na oblast interních procesů na zvýšení jazykové zdatnosti nebo v zákaznické oblasti bude možno rozšířit nabídku kvalitních speciálních oborů.

Většinu cílů ovlivní i **zkvalitnění informačního systému**. V současné době jsou na fakultě využívány dva informační systémy.

IS/STAG je informační systém pro evidenci studijní agendy vysoké školy nebo univerzity. Může být doplněn o moduly absolvent evidující absolventskou agendu a přijímačky evidující výsledky přijímacího řízení. V testování je modul evaluace umožňující evidovat studentské hodnocení výuky. Systém je v současnosti používán na 12 univerzitách a vysokých školách v České republice. Na Universitě Tomáše Bati ve Zlíně je využíván studenty. Nabízí mnoho různých funkcí:

- Prohlížení údajů ve STAGu
- Předzámek
- Přihlašování na zkoušky
- Doplnění údajů o dipl./bak./disert. práci studentem včetně uložení práce v e-podobě
- Vypisování termínů zkoušek
- Zadávání známek
- Změna osobních údajů
- Žádost o ubytovací stipendium (bližší informace zde)
- Žádost o sociální stipendium (bližší informace zde)
- Studentské hodnocení výuky

Zároveň je využíván při tvorbě rozvrhu jak studenty, tak i vyučujícími a k plánování obsazení učeben. Je možné, že je dobrým pomocníkem pro organizaci a vizualizaci studia. Ovšem na druhou stranu si studenti opakovaně stěžují na výpadky informačního systému v období, kdy dochází k jeho většímu zatížení (po přihlášení více uživatelů najednou).

Dalším využívaným systémem na fakultě je EDEN. Jedná se o eLearningový systém, který nabízí:

- Interaktivní systém s multimediálními prvky
- Jednoduchá navigace
- Podrobný monitoring studijních aktivit
- Rychlá aktualizace studijních materiálů
- Integrované komunikační nástroje
- Možnost využití pro kombinovanou formu vzdělávání
- Export do interpersonálních agend

Tato metoda je využívána zejména pro kombinovanou formu studia a dále pro interuniversitní studium některých předmětů. Studenti s ním jsou všeobecně spokojeni a žádají jeho rozšíření do dalších předmětů. Jedná se totiž o jednoduchou formu přístupu k výukovým materiálům prostřednictvím Internetu, aniž by studenti museli být přihlášení na školním počítači, jak tomu bývalo dříve, když vyučující umisťovali materiály na discích školní sítě.

V neposlední řadě patří do perspektivy rozvoje a růstu **podpora talentů**. Tento cíl úzce souvisí s růstem kvalifikace i motivačním a kariérním systémem. Hlavním cílem této podpory je udržet a motivovat studenty s mimořádným nadáním k dalšímu studiu např. ve formě doktorandského studia či k získání zaměstnání na fakultě a podílení se na jejich vědecko-výzkumných projektech. „Podporovat schopné totiž znamená budovat vlastní budoucnost.“ (dr. Tomáš Houška).

5 BALANCED SCORECARD PRO FAME UTB

Úlohou BSC je zaměřit organizaci na ta měřítka, která hrají podstatnou roli při naplňování strategie. Proto je pro BSC důležitý nejen výběr klíčových ukazatelů, kterých smí být jen malý počet, ale také zachycení závislostí, které jsou mezi nimi (zlepšení určitých indikátorů by po určité době mělo vést ke zlepšení dalšího indikátoru).

Fakulta je od svého vzniku v neustálém rozvoji a v souladu s vizí celé univerzity se snaží o vybudování své pozice mezi vysokými školami u nás i v zahraničí. Záměrem je její další rozšiřování s důrazem na kvalitu tohoto procesu. Z výše popsaného vyplývá vize fakulty:

Vybudování fakulty splňující i mezinárodní standardy tak, aby se FaME stala prestižním pracovištěm s důrazem na růst kvality pedagogického i tvůrčího procesu.

Protože fakulta je velký a organizačně náročný systém, rozhodla jsem se po konzultaci vytvořit nejprve 3 samostatné Balanced Scorecard podle jednotlivých oblastí na které je zaměřena vize a strategie celé fakulty a na které ve svém působení nesmí fakulta zapomínat. Toto členění vyplývá zejména z různých možných pojetí zákazníka. Jedná se o:

- vzdělávací činnost,
- vědu a výzkum,
- spolupráci s praxí.

Pro první i druhou oblast existují na fakultě proděkani, a to proděkani pro prezenční studium a pro kombinované studium a celoživotní vzdělávání a proděkan pro vědecko - výzkumnou činnost a propagaci. K navazování kontaktů a spolupráci s praxí v současné době neexistuje na fakultě žádné zvláštní oddělení. Činnost je částečně koordinována rektorátem Univerzity. Přesto považuji i tuto oblast jako významnou pro fakultu a sestavím dílčí Balanced Scorecard i pro spolupráci s praxí tak, aby se i na tuto oblast mohly v budoucnu strategické akce orientovat.

Východiskem k vytvoření BSC je strategická mapa, která zobrazuje vzájemné souvislosti mezi strategickými cíli a měřítka. Kolik měřítek by správně mělo být stanoveno? V zásadě platí "méně je více". V praxi se volí tedy jen ta strategicky nejdůležitější měřítka (10-20) včetně identifikace jejich vzájemného propojení s tím, že by měly vést k finančnímu vyjádření. Právě z tohoto důvodu jsem se rozhodla rozčlenit Balanced Scorecard nejdříve na dílčí část, aby nedošlo k nepřehlednému rozvíjení mnoha plánů najednou.

5.1 Finanční perspektiva

V případě fakulty vysoké školy není hlavním cílem usilování o nejlepší výsledky v oblasti dosahování zisku, ale vždy kombinace všech tří výše zmíněných oblastí: vzdělávání, vědy a výzkumu a spoluprací s praxí. Přesto jsou finanční prostředky pro kvalitní fungování fakulty a zabezpečování jak vzdělávací činnosti, tak i vědy a výzkumu včetně praktické aplikace velice důležité. Fakulta však vždy bude vycházet z přibližně stejných finančních podmínek, které se může pokoušet ovlivnit. Jednou z možností je možnost pokusit se o zvýšení koeficientu ekonomické náročnosti. V současné době je tento koeficient v rámci univerzity nejnižší – 1,00. Zejména u některých oborů v rámci fakulty, by byla taková změna vítaná. Např. obor Průmyslové inženýrství, který má nejméně studentů, by měl jistě mít vyšší koeficient.

Předtím tedy, než sestavím Balanced Scorecard pro jednotlivé oblasti, rozeberu strukturu finanční perspektivy. Ta bude později vždy stejná pro všechny tři oblasti.

Tab. 13. Cíle a měřítka finanční perspektivy.

Cíl	Měřítko
Zabezpečení finančních zdrojů	Příjmy za vzdělávací činnost
	Projekty vědecko-výzkumné
	Spolupráce s praxí
Konkurenceschopnost v nákladech	Výše nákladů

zdroj vlastní

5.1.1 Zabezpečení finančních zdrojů

Fakulta nebyla založena z důvodu tvorby zisku, přesto ale oblast financování sledovat musí, aby zajistila dostatek finančních zdrojů k realizaci svých cílů.

Vzhledem k tomu, že výše příspěvků pro fakultu je závislá na počtu studentů, musí fakulta sledovat počty studentů v jednotlivých akademických letech, aby věděla, s jakou výší finančních prostředků může počítat.

Počet studentů je jedním z měřítek finančního cíle: Příjmy ze SR. V současné době má fakulta ve svém dlouhodobém záměru zvyšování počtu studentů. Považuji za důležité upozornit, že by zvyšování počtu studentů nemělo být v žádném případě na úkor kvality studia na fakultě, protože vize celé fakulty je vybudování prestižního pracoviště. Proto je důležité zvyšovat počty studentů pouze kvalitními uchazeči o studium na fakultě.

V tabulce jsem rozlišila studenty podle studijního programu, aby bylo vidět „pyramidu“ v jednotlivých stupních. Z finančního hlediska je však důležitější pro toto měřítko členění dle formy studia. Studenti prezenční formy studia mají vyšší finanční nároky na studium na fakultě nežli studenti kombinované formy. Přesto příspěvky ze SR jsou na studenta obou forem studia jsou stejné. Fakulta by se proto mohla snažit mít podíl studentů prezenční a kombinované formy studia např. vyrovnaný. V současné době tomu tak není, dokonce studenti prezenční formy převyšují počet studentů kombinované formy téměř o 30 %. Tento podíl je vzhledem k populačnímu vývoji nereálný. Při nezájmu o kombinovanou formu studia by zůstala tato forma nenaplněna a naopak by došlo k odchodu nepřijatých zájemců o prezenční formu na jiné školy. Cílem je proto zefektivňování nákladů na výuku.

Tab. 14. Počty studentů dle formy a programu studia k 31.10.2006.

	Prezenční forma	Kombinovaná forma	celkem
Bakalářský studijní program	1380	727	2107
Magisterský studijní program	503	573	1076
Doktorský studijní program	42	88	130
Celkem	1925	1388	3313

zdroj vlastní

V závislosti na počtu absolventů je dále stanovena další částka ze státního rozpočtu. I zde musí mít vedení fakulty na zřeteli svou vizi a snažit se především o kvalitu. V žádném případě by nemělo dopustit, aby byla upřednostněna kvantita studentů absolventů, za které fakultě přicházejí finanční prostředky před kvalitními absolventy.

Tab. 15. Počty absolventů dle formy a programu studia za rok 2006.

	Prezenční forma	Kombinovaná forma	celkem
Bakalářský studijní program	300	135	435
Magisterský studijní program	212	200	412
Doktorský studijní program	1	8	9
Celkem	513	343	856

zdroj vlastní

Mezi příjmy ze SR jsou zahrnovány i prostředky z grantů. Protože fakulta zahrnuje do své vize i tvůrčí proces, měla by být i tato oblast měřena. Pro rok 2006 bylo podáno celkem 8 žádostí na projekty pro Grantovou agenturu ČR, z toho 2 projekty byly postdoktorandské. Celková výše požadovaných prostředků od Grantové agentury ČR činila 11.015 tis Kč s tím, že by spoluúčast FaME byla 369 tis. Kč. Přijaté byly 2 projekty v celkové výši asi 15 % všech navrhovaných projektů, tedy 1.619 tis. Kč. Ani na jednom z těchto přijatých projektů nemá fakulta finanční spoluúčast.

Strategickou akcí tohoto měřítka by bylo navyšování a zkvalitňování počtu podávaných žádostí. Aby byla zajištěna kvalita, měl by se zvyšovat poměr přijatých projektů ku projektům přihlášeným.

Měřítkem pro vlastní doplňkovou činnost školy jsem zvolila počet konaných konferencí a seminářů organizovaných ve spolupráci s fakultou. Jak bylo vysvětleno v jedné z předchozích kapitol, skládá se vlastní doplňková činnost školy např. i z poplatků vybíraných od studentů. To je ovšem velice proměnlivé v závislosti na mnoha faktorech v průběhu akademického roku a tudíž nesnadno měřitelné. Konference organizované fakultou jsou oproti tomu zcela prokazatelně měřitelné a naplňují vizi fakulty stát se prestižním pracovištěm. Navíc vlastní doplňková činnost fakulty se v současné době podílí na příjmech fakulty pouze nepatrně a je proto třeba na ni začít klást důraz.

V loňském roce proběhlo na půdě fakulty 8 konferencí a seminářů.

Fakulta spolupracuje s mnoha průmyslovými organizacemi, vztahující se k problematice vědecko-výzkumného záměru. Momentálně není na fakultě mapována situace, jak přesně s nimi spolupracuje. Vzhledem k tomu, že komercializace výzkumu je jedním z možných zdrojů příjmu fakulty, měla by se začít věnovat pozornost i této skutečnosti. Měřítkem

by pak byly komerční výzkumy realizované fakultou jak v počtu, tak ve finančním vyjádření přínosu fakultě.

Cíl: *Zabezpečení finančních zdrojů* můžeme přehledně vyjádřit dle zdrojů tabulkou:

Tab. 16. *Finanční perspektiva – cíl Zabezpečení finančních zdrojů.*

	Strategická akce	Měřítko	Odpovědná osoba
Příjmy ze SR	Zvýšení počtu studentů	Počet studentů a absolventů /počet/	Proděkan pro studium, děkan
	Projektová činnost	Počet přihlášek /počet – Kč/	Proděkan pro vědecko - výzkumnou činnost a propagaci
	Projektová činnost	Počet přijatých projektů /počet – Kč/	Proděkan pro vědecko - výzkumnou činnost a propagaci
Vlastní doplňková činnost	Zvýšení počtu konaných konferencí	Počet konferencí a seminářů	Tajemník
Komerzializace výzkumu	Zvýšení podnikatelské činnosti fakulty	Počet komerčních projektů	Ředitel CAEV

zdroj vlastní

5.1.2 Konkurenceschopnost v nákladech

Jedním z nejdůležitějších úkolů je trvalý monitoring efektivity nákladů a zajištění jejich snižování. Vzhledem k současným omezeným zdrojům fakulty, musí být veškeré náklady pečlivě vynakládány tam, kde je jejich potřeba k zajišťování hlavních činností školy a jejímu rozvoji v souvislosti se strategickými cíli.

Cíle snižování nákladů by měly být v Balanced Scorecard vyváženy dalšími měřítky, aby snižování nákladů negativně nezasáhlo do důležitých cílů v interních procesech a zákaznické oblasti. Fakulta by se spíše měla pokusit měřit výstupy produkované nepřímými a podpůrnými zdroji, ale neměla by se snažit pouze o snižování nákladů. Naopak by se měla snažit těmito náklady zvyšovat efektivnost.

Většina nákladů fakulty je fixní, dána podle předem stanovených podmínek zákonem a jejich růst je předem plánovaný. Z celkových nákladů celkem 63.309 tis. tvoří mzdové náklady společně se zákonným sociálním a zdravotním pojištěním téměř 70%. Proto je třeba se zaměřit na efektivitu ve vykonávané činnosti více než na samotné snižování nákladů. Vhodným příkladem mohou být přednášky a jejich organizace. Pokud by bylo citlivě upraveno množství přímé výuky v průběhu semestru, mohla by fakulta ušetřit v nákladech na budovy. Jednalo by se o styl, při kterém by byla požadována a podporována samostatnost studenta, který by studoval samostatně. Na úvod semestru by se konalo několik málo přímých přednášek spojených zároveň se cvičením. Následný počet cvičení v průběhu semestru by byl omezen a student by byl veden formou tutoringu. Student by mohl při vypracovávání samostatné práce samozřejmě využívat konzultací u vyučujících. V rámci pedagogického procesu se budou rozvíjet individualizované formy výuky, a to v rámci samostatných tvůrčích projektů studentů v podobě seminářů, workshopů, couchingů a řešení případových studií s cílem aktivizace tvůrčího potenciálu, prohlubování odborných znalostí a dovedností studentů. V tomto případě by se snížily náklady na využívání prostor včetně provozních nákladů. V dalším kroku by se fakulta mohla pokusit o komerční využívání volných prostor na další akce, např. nabízením kurzů a dalších vzdělávacích akcí.

Z výše zmíněných důvodů je velice těžké určit, jak měřit snižování nákladů tak, aby v žádném případě nebyla negativně změněna kvalita fakulty.

Tab. 17. Finanční perspektiva – cíl Konkurenceschopnost v nákladech.

	Strategická akce	Měřítko	Odpovědná osoba
Konkurenceschopnost v nákladech	Snížení ostatních nákladů v poměru ke mzdovým nákladům	Mzdové náklady / ostatní náklady Mzdové náklady / přepočtený stav studentů	Tajemník

zdroj vlastní

5.2 Vzdělávací činnost

Fakulta uskutečňuje vzdělávací činnost v akreditovaných studijních programech a zároveň v programech celoživotního vzdělávání.

5.2.1 Finanční perspektiva

jak bylo řečeno v oddíle 5.1, bude finanční perspektiva stejná pro všechny hlavní oblasti činnosti fakulty. Proto i v oblasti vzdělávací činnosti jsou hlavními cíli:

- **Zabezpečení finančních zdrojů a**
- **Konkurenceschopnost v nákladech.**

Oba tyto cíle budou měřeny podle měřítek uvedených výše, viz 5.1 a platí pro ně stejné strategické akce, včetně nositelů odpovědnosti.

5.2.2 Zákaznická perspektiva

Spokojenost studentů

Spokojenost studentů je jedním z hlavních cílů zákaznické perspektivy. V případě prodejní společnosti je možno sledovat spokojenost například procentem zákazníků, kteří se pravidelně vracejí. Pevný vztah se studenty je proces dlouhodobý a je podporován dobrou komunikací.

Spokojeností studentů máme na mysli jejich pozitivní názor na kvalitu výuky, na prostředí, ve kterém studují včetně technického vybavení, celkové klima školy, možnosti podílení se na projektech apod. Vnímání potřeb studentů je jedním z pilířů úspěšnosti fakulty v současném konkurenčním prostředí. Kvalitní péče o studenty spolu s osobním přístupem a vysokou úrovní poskytovaných služeb se vyplatí. Tyto faktory hrají klíčovou roli v rozhodování, např. při rozhodování o pokračování ve studiu po ukončení bakalářského stupně. Navíc loajální studenti představují tu nejjednodušší a nejefektivnější cestu k růstu fakulty. Proces upevňování vztahů se studenty by měl zajistit, že budou školu vyhledávat i v budoucnu, např. zadáváním komerčních projektů k řešení na fakultě.

Strategickou akcí je: Vylepšování průměru otázky č.13 z dotazníku NA6: Jsem rád(a), že studuji právě na této škole.

Měřítko: Průměr otázky č.13 z dotazníku NA6: Jsem rád(a), že studuji právě na této škole.

Odpovědná osoba: Studentská unie.

Uplatnitelnost studentů

Cíl je velice důležitý pro pracovní život budoucích absolventů. Škola se musí pokusit zajistit studentům takové vzdělání, aby po ukončení studia byli schopni uplatnit své znalosti v oboru, kterému se několik let věnovali při studiu.

Tento cíl lze podporovat výukou prakticky vyučovaných předmětů, prohlubováním znalostí i řešením praktických projektů. V případě zájmu je možno studenty vyšších ročníků zapojovat do výzkumných projektů a ve spolupráci s podniky je umisťovat na stáže ve spolupracujících organizacích. Studenti tak mohou získat konkurenční výhodu a po absolutoriu mít již i praktické zkušenosti z fungování podniku a získat tak snáze zaměstnání.

K lepší uplatnitelnosti studentů přispívá jednak kvalitní nabídka kurzů a seminářů i speciální obory na fakultě. Podstatné je i partnerství a podpora absolventů univerzitou.

V současné době žádný přehled o zaměstnání absolventů neexistuje. Akademická poradna oslovila v lednu 2007 starší absolventy s dotazníkem. Výsledky tohoto průzkumu nejsou ještě zpracovány. Do budoucna by se právě tento dotazník mohl stát standardem pro získávání informací o absolventech. Dalším způsobem, který bude rozebrán dále, by bylo vybudování databáze absolventů, kteří by v pravidelných informacích sami o sobě údaje sdělovali.

Strategickou akcí je: zvyšování procenta absolventů zaměstnaných v oboru.

Měřítko: % absolventů zaměstnaných v oboru.

Odpovědná osoba: Akademická poradna.

Kvalitní speciální obory

Nabídka poskytování kvalitních speciálních oborů má úzkou vazbu na pozdější uplatnění absolventů, kteří jako specialisté na svůj obor snadněji najdou uplatnění. Lze konstatovat, že celková spokojenost i uplatnitelnost studentů tak bude podpořena.

Kvalitní obory jsou spojené s působením pedagogů vysoce kvalifikovaných za současné interakce jejich praktických znalostí či přednáškami odborníků z podniků.

Speciální značí takové obory, které se zaměří na poptávanou, ne však běžně nabízenou oblast kurzů, aby absolventi mohli nabídnout své znalosti v netradičních oborech.

Strategickou akcí je: Zvyšování počtu oborů.

Měřítko: Počet nabízených speciálních oborů.

Odpovědná osoba: Děkan.

Spolupráce se zahraničím

Spolupráce se zahraničím znamená: Účast na mezinárodních konferencích, publikace v zahraničních časopisech, výuka v angličtině, intenzivní výměna studentů a učitelů se zahraničními univerzitami a spolupráce v mezinárodních výzkumných týmech a projektech. Hlavním důvodem je, aby výsledky práce fakulty byly známy, čteny a citovány také za hranicemi naší země.

Studenti mají možnost vycestovat prostřednictvím několika nabízených programů jako je Sokrates/Erasmus, Huddersfield University Business School, Portobello Coledge Dublin, FMHP-Norska nebo Leonardo d.V. projekt. Většina mobilit je určena i pro vyučující a zajišťuje tak růst spolupráce se zahraničními institucemi.

Strategickou akcí je: Zvyšování spokojenosti studentů s výjezdy.

Měřítko: Průměrná spokojenost s výjezdem (viz. Závěrečná zpráva).

Odpovědná osoba: Proděkan pro zahraniční činnost.

Strategickou akcí je: Zvyšování počtu smluv pro možné výjezdy.

Měřítko: Počet smluv.

Odpovědná osoba: Proděkan pro zahraniční činnost.

Strategickou akcí je: Zvyšování počtu výjezdů.

Měřítko: Počet výjezdů studentů.

Odpovědná osoba: Proděkan pro zahraniční činnost.

Strategickou akcí je: Zvyšování počtu vyjetých studentů ku standardně studujícím.

Měřítko: Počet studentů s výjezdy / počet standardně studujících studentů.

Odpovědná osoba: Proděkan pro zahraniční činnost.

FaME UTB značka

Všechny cíle zákaznické oblasti směřují k hlavnímu cíli této perspektivy, a to budování FaME UTB jako značky. Tak jako se musí každý výrobek prosadit, tak i fakulta musí budovat své dobré jméno společně s dobrou pověstí. Značka s dobrým jménem může vystoupat na vrchol. Být specialistou a mít dobré jméno jde spolu ruku v ruce. Expanze a všeobecné zaměření směřuje ke zničení značky. A budovat dobré jméno je vždy dobré na kvalitě. To všechny předchozí cíle splňují. Značka a jméno vypovídají totiž nejen o schopnosti fakulty dlouhodobě se udržet na trhu, ale také o výuky, obratnosti a kreativitě v „podnikání“. Fakulta by proto měla tuto svoji výhodu patřičně prezentovat. Například již zmíněnou spoluprací se zahraničím či nabídkou zajímavých a kvalitních oborů.

Strategickou akcí je: Zvyšování povědomí o fakultě.

Měřítko: Počet článků v periodících o fakultě, reportáží v televizi.

Odpovědná osoba: Děkan, Proděkan pro vědecko - výzkumnou činnost a propagaci.

Strategickou akcí je: Zvyšování povědomí o fakultě.

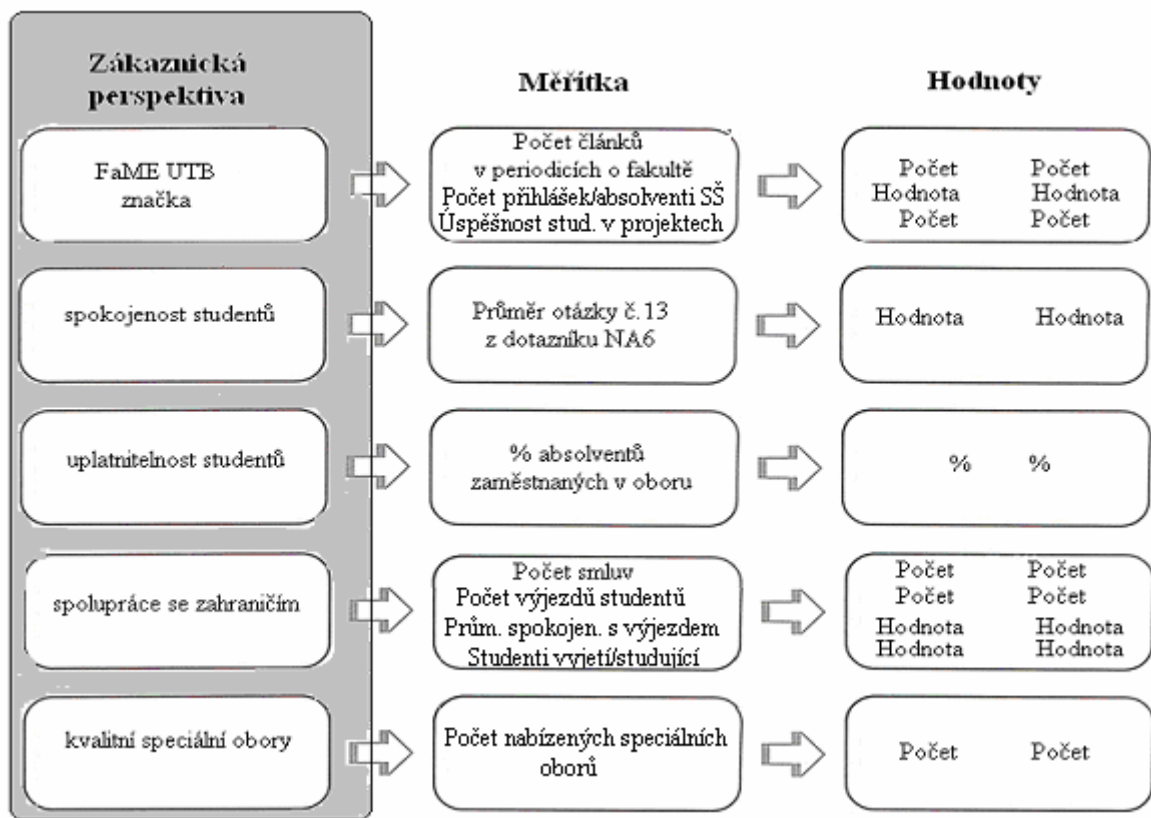
Měřítko: Počet přihlášek na fakultu / počet absolventů středních škol ve školním roce.

Odpovědná osoba: Děkan, Proděkan pro vědecko - výzkumnou činnost a propagaci.

Strategickou akcí je: Zvyšování povědomí o fakultě.

Měřítko: Úspěšnost studentů v projektech.

Odpovědná osoba: Děkan, Proděkan pro vědecko - výzkumnou činnost a propagaci.



Obr. 20. Cíle zákaznické perspektivy – vzdělávací činnost.

5.2.3 Interní procesy

Zlepšení komunikace

Fakulta má výhodu, že většina výuky probíhá v jedné budově, kde je soustředěna i většina ústavů. Přesto dochází ze strany studentů k požadavkům na zlepšení komunikace a na lepší dostupnost informací.

- nástěnka: nástěnka by měla obsahovat všechny aktuální informace (změny rozvrhu, absence, termíny konání akcí, data odevzdávání studijních náležitostí, podmínky ke konání BZZ a SZZ apod.).
- webová stránka - společná studijní stránka všech oborů, na níž budou zveřejněny: všechny aktuální informace týkající se veškeré výuky i případných změn ve výuce pro dojíždějící studenty, kteří nemají možnost číst denně, případně další informace týkající se studia jako jsou kontakty a konzultační hodiny vyučujících.
- email: elektronická konference, do které se bude moci přihlásit kdokoli ze studujících např. po oborech / ročnících, pokud o to projeví zájem - konference slouží rozesílání všech aktuálních informací týkajících se výuky na všech ústavech.

Tímto způsobem by byl zajištěn cíl pro zlepšení spokojenosti studentů, kteří vyjádřili názor, že většina informací je pro ně obtížně dostupná a roztroušená na mnoha místech. A dále nemají přehled, jak navázat kontakt s vyučujícími.

Zlepšení komunikace by dále přispělo i při spolupráci se zahraničím. Jednotné postupy a přehledná komunikační síť by usnadnila navazování kontaktů na zahraničních universitách.

Všechny výše uvedené způsoby komunikace by mohl nahradit fungující Intranet, např. v podobě, jak jej využívá VOŠE Zlín. Vstup přes webové rozhraní školy je umožněn pouze registrovaným účastníkům pod heslem. Jsou zde vyvěšeny veškeré potřebné informace a vyučující zde mohou zanechávat studijní materiály.

Strategickou akcí je: Tvorba informačních míst a prostředků předávání informací studentům.

Měřítko: Vytvoření fungujících komunikačních kanálů.

Odpovědná osoba: Proděkani pro prezenční studium a pro kombinované studium a celoživotní vzdělávání.

Zvýšení jazykové zdatnosti

Otázka spojená s výukou cizích jazyků byla respondenty v dotazníku NA6 hodnocena negativně. Důvodem, proč se učit cizí jazyk, jsou praktické výhody vyplývající ze znalosti cizího jazyka: příležitost využít jej v práci nebo cíl pracovat v zahraničí. V současné době

patří znalost alespoň jednoho cizího jazyka do výbavy každého vysokoškoláka. Většina společností od svých zaměstnanců požaduje především angličtinu na vysoké úrovni. Proto by i škola měla jazykové schopnosti svých studentů rozvíjet. Opět tak bude podporovat cíle ze zákaznické perspektivy, a to především uplatnitelnost a spokojenost studentů a zvýší studentům šanci na výjezdy do zahraničí. Studenti si svou jazykovou vybavenost mohou zdokonalovat i v případě, že jim budou nabídnuty kurzy vyučované v cizím jazyce – z tohoto důvodu je důležité zvyšovat jazykové znalosti i u pedagogů.

Strategickou akcí je: Vylepšování průměru otázky č.5 z dotazníku NA6: Jsem spokojen(a) s výukou cizích jazyků (umožňuje mi praktické využívání jazyka, např. při komunikaci, studiu).

Měřítko: Průměr odpovědí na otázku č.5 z dotazníku NA6.

Odpovědná osoba: Ředitel(ka) ústavu jazyků.

Partnerství s absolventy

Pokud budou studenti úspěšní a uplatní se v oboru, který studovali, mohou být pro fakultou vhodnou zpětnou vazbou a podpoří tak budování značky FaME UTB, zvláště pokud se ve svém oboru prosadí a budou úspěšní.

V případě zájmu by dále mohli vést odborné přednášky s představením společnosti, ve které pracují, externě se podílet na výzkumu či vést studenty při psaní bakalářských a diplomových prací v podnicích.

Důležité je začít s budoucími absolventy pracovat již před ukončením studia. Například vytvořením databáze v posledním ročníku studia, aby se kontakt na studenta nevytratil s jeho odchodem do praxe. Pro absolventy může vzniknout klub, aby se mohli vzájemně setkávat a udržovat vztahy jak mezi sebou, tak zpět na fakultu.

Strategickou akcí je: Vytvoření databáze aktivně spolupracujících absolventů.

Měřítko: Počet absolventů spolupracujících s fakultou.

Odpovědná osoba: Proděkani pro prezenční studium a pro kombinované studium a celoživotní vzdělávání.

Kvalitní nabídka kurzů/seminářů

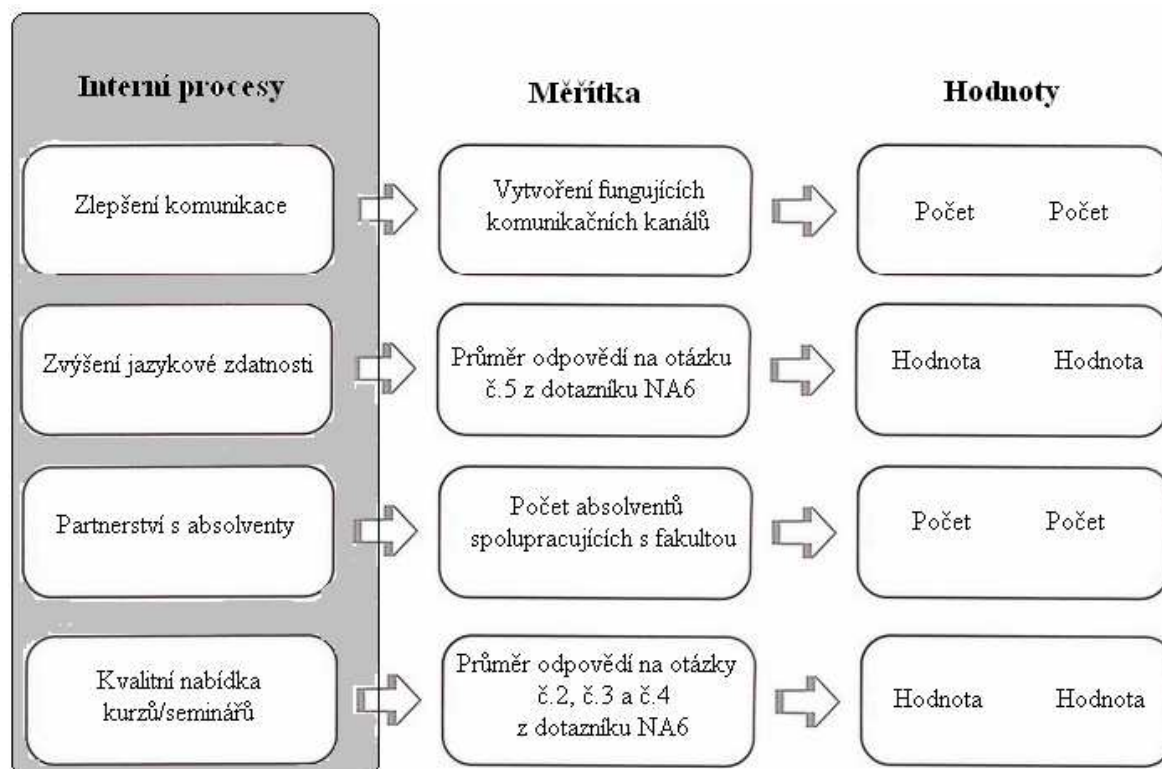
Nabídka poskytování kvalitních kurzů/seminářů má úzkou vazbu na pozdější uplatnění absolventů, kteří jako specialisté na svůj obor snadněji najdou uplatnění. Hlavní vliv bude tato nabídka mít při akreditaci kvalitních speciálních oborů a dále lze konstatovat, že celková spokojenost i uplatnitelnost studentů bude podpořena.

Kvalitní kurzy/semináře jsou spojené s působením vysoce kvalifikovaných pedagogů za současné interakce jejich praktických znalostí či přednáškami odborníků z podniků.

Strategickou akcí je: Vylepšování průměru otázky č.2, č.3 a č.4 z dotazníku NA6: Studium dostatečně rozvíjí mé odborné znalosti, V mém studijním programu je dostatek prakticky zaměřených předmětů a Studium dostatečně rozvíjí mé osobní dovednosti.

Měřítko: Průměr odpovědí na otázky č.2, č.3 a č.4 z dotazníku NA6.

Odpovědná osoba: Děkan.



Obr. 21. Cíle interních procesů – vzdělávací činnost.

5.2.4 Perspektiva rozvoje a růstu

Růst kvalifikace zaměstnanců

Prohlubováním kvalifikace se rozumí udržování, obnovování a získávání nových poznatků v oboru, ve kterém zaměstnanec již potřebnou kvalifikaci má. Podpora zvyšování kvalifikace zaměstnaných je důležitým nástrojem podpory výkonnosti. Dále musí být prohloubena spolupráce s vhodnými experty a hlavně ochotou učit se samotných zaměstnanců.

Strategickou akcí je: Školení a nabídky kursů v rámci fakulty.

Měřítko: Množství vynaložených prostředků na zaměstnance (Kč/zaměstnanec) = \sum vynaložených prostředků na vzdělání / počet zaměstnanců.

Odpovědná osoba: Děkan

Zlepšení IS

Informační systém slouží na fakultě k přenosu důležitých informací, poskytování studijních materiálů studentům nebo tvorbě rozvrhů a zapisování na zkoušky.

Poskytování studijních materiálů je využíváno především pro kombinovanou formu studia, kdy studenti nejsou během semestru v kontaktu s vyučujícími tak často a elektronická dostupnost materiálů je pro ně významná. Proto by mělo dojít k širšímu využívání IS EDEN, který tyto požadavky splňuje. Studenti presenčního studia využívají zejména informačního systému STAG, který umožňuje tvorbu rozvrhu a zapisování na zkoušky. Ovšem v době přetížení dochází často k výpadkům, a proto je nutné zlepšení IS na fakultě.

Jednotné informační prostředí i úložiště by mělo sloužit pro studenty, učitele i zaměstnance. Návaznost na elektronickou poštu a instant messaging umožnila zajistit potřeby vyrozumění o aktualizaci či zveřejnění relevantních informací a podpořit tak cíl Zlepšení komunikace v zákaznické perspektivě.

Základní členění systému je na základní obecná data a informace pro všechny uživatele (z pohledu školy náhrada za informační nástěnky pro studenty a zaměstnance školy). Dále by šlo o datovou základnu pro vedení fakulty a ostatní pracovníky určené k umístění organizační agendy.

Další členění je z pohledu výuky, kde je systém členěn z pozice studentů na sekce jednotlivých předmětů a zaměření, která v tomto využívají své vlastní týmové podweby. Studenti v těchto sekcích nacházejí podklady pro výuku v příslušných předmětech.

Strategickou akcí je: Vylepšování průměru otázky č.18 z dotazníku NA6: Informační systém na fakultě je pro mě dobrým pomocníkem.

Měřítko: Průměr odpovědí na otázku č.18 z dotazníku NA6.

Odpovědná osoba: Prodekan pro prezenční studium a pro kombinované studium a celoživotní vzdělávání.

Vytvoření motivačního i kariérního systému

Kariérní řád spočívá v tom, že učitelé se snahou dále se vzdělávat a získávat nové poznatky ze svého oboru jsou lépe placeni než ti, kteří učí zastaralé informace a odmítají dále rozvíjet své znalosti. Klady kvalitního kariérního řádu budou spočívat v tom, že bude motivovat učitele, aby se dále vzdělávali. Také by mohl zmírnit propast mezi začínajícími a staršími učiteli. Kariérní řád musí provázet dostatek kvalitních kurzů, které budou učitele vzdělávat žádoucím směrem. Takové vzdělávání totiž zásadně rozšiřuje jejich obzory, mění se jejich postoje a přístup k výuce. Vyučující, kteří se budou ochotni vzdělávat nad rámec běžných povinností, by zároveň měli být více odměňováni. A vzdělávání související s rámcovým vzdělávacím programem by mělo být součástí těchto kurzů.

Strategickou akcí je: Vytvoření motivačního i kariérního systému.

Měřítko: Nárůst počtu erudovaných zaměstnanců v produktivním věku (= počty pedagogických pracovníků (doc, prof. atd.) / zaměstnanci celkem).

Odpovědná osoba: Děkan.

Podpora talentů

Již v průběhu studia je možné zapojit výborné studenty do činnosti fakulty, aby se podíleli na práci ve vědeckých a tvůrčích týmech dle svého zájmu a nabídky odborných ústavů. Pokud budou dobře motivováni, budou ochotni pokračovat v činnosti na fakultě např. v doktorském studijním programu. Předpokladem je, že talent který není rozvíjen, může přijít nazmar. Je to velká škoda pro jednotlivce i pro společnost.

Další je možnost konzultační formy studia a studium na partnerských univerzitách v zahraničí. Velmi nadaným studentům pak je umožněno individuální studium a ukončení studia dříve, než je standardní doba studia

Vynikající výsledky jsou oceňovány prospěchovým stipendiem, jednorázovými odměnami při ukončení studia – cena rektora, děkana, pochvalné uznání děkana za závěrečnou práci

Strategickou akcí je: Vylepšování průměru otázky č.28 z dotazníku NA6: Prospěchová stipendia jsou dobrým způsobem, jak odměňovat studenty a studentky.

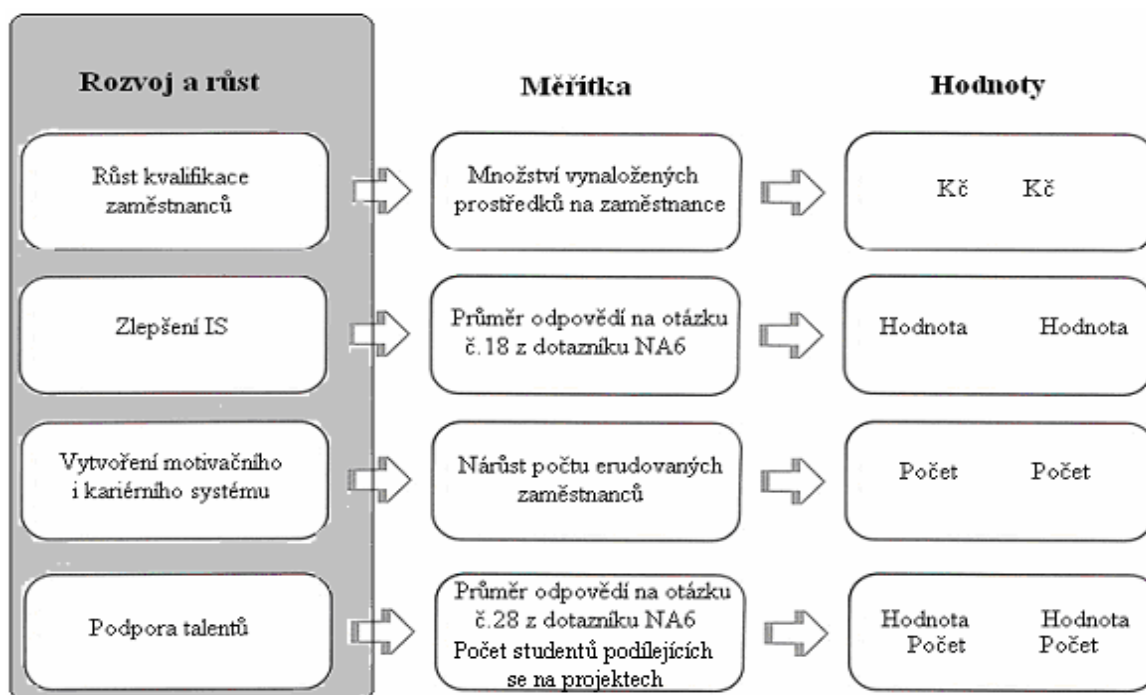
Měřítko: Průměr odpovědí na otázku č.28 z dotazníku NA6.

Odpovědná osoba: Proděkani pro prezenční studium a pro kombinované studium a celoživotní vzdělávání.

Strategickou akcí je: Zapojování studentů do projektů.

Měřítko: Počet studentů zapojených do projektů podporovaných agenturou.

Odpovědná osoba: Proděkani pro prezenční studium a pro kombinované studium a celoživotní vzdělávání.



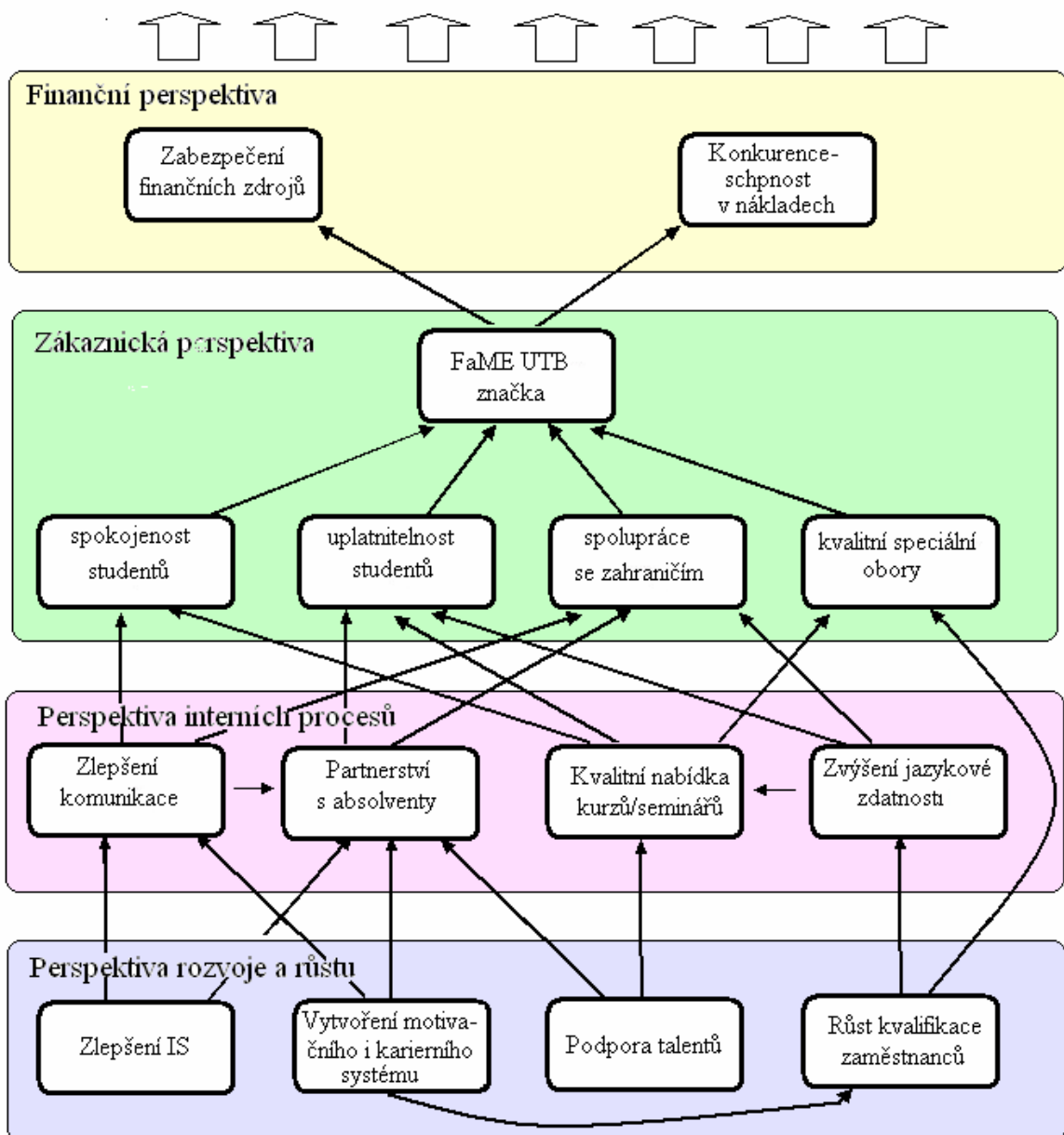
Obr. 22. Cíle perspektivy rozvoje a růstu – vzdělávací činnost.

5.2.5 Vzdělávací činnost – strategická mapa

Následný obrázek zachycuje vztahy mezi jednotlivými perspektivami BSC a strategickými cíli.

Veškeré aktivity fakulty by se měly v této oblasti zaměřit na hlavní cíle fakulty v oblasti vzdělávání, jak je definuje vize fakulty.

Vybudování fakulty splňující národní i mezinárodní standardy tak, aby se FaME stala prestižním pracovištěm s důrazem na růst kvality pedagogického i tvůrčího procesu.



Obr. 23. Strategická mapa pro oblast vzdělávací činnosti na FaME.

5.3 Věda a výzkum

Věda představuje konzistentní systém verifikovatelných poznatků o dané množině jevů stejně jako metod spojených s jejich získáváním, zpracováním, teoretickým vysvětlením a využitím. Výzkum je systematickou tvůrčí prací rozšiřující poznání, včetně poznání člověka, kultury nebo společnosti, metodami umožňujícími potvrzení, doplnění či vyvrácení získaných poznatků. [21]

Cílem je shromažďovat informační zdroje pro pracovníky v oblasti vědy a výzkumu, informovat pracovníky o konferencích, přednáškách a aktuálních novinkách z oboru tak, aby byla podporována výzkumná činnost na FaME UTB.

V současné době bylo založeno na FaME UTB Centrum aplikovaného ekonomického výzkumu. Úkolem CAEV je příprava projektových příležitostí za podpory a vedení výzkumných vědeckých pracovníků, jejich následné řešení a realizace s využitím studentů doktorského studijního programu za finanční podpory grantových agentur, resortních ministerstev a evropských programů. Cílem centra je taktéž propojení projektové spolupráce ze stran podniků, akademické obce a studentů [20]

5.3.1 Finanční perspektiva

jak bylo řečeno v oddíle 5.1, bude finanční perspektiva stejná pro všechny hlavní oblasti činnosti fakulty. Proto i v oblasti vědecko-výzkumné jsou hlavními cíli:

- **Zabezpečení finančních zdrojů a**
- **Konkurenceschopnost v nákladech.**

Oba tyto cíle budou měřeny podle měřítek uvedených výše, viz 5.1 a platí pro ně stejné strategické akce, včetně nositelů odpovědnosti.

5.3.2 Zákaznická perspektiva

Kvalitní projekty

Příprava kvalitních projektů svědčí o kvalitách zaměstnanců, kteří se nebojí prosadit na vědeckém poli. Je to také šance zveřejnit, a nepřímo tak ocenit úsilí všech pracovníků, kteří se snaží efektivně využít svých možností a znalostí. Přestože projekt nebude později přijat, již samotná příprava vyžaduje odbornou přípravu a mnoho hodin práce.

Zpracovat kvalitní projekt se musí dostat do podvědomí všech pracovníků. Zpracovatelé projektů - zaměstnanci fakulty - jsou tím nejdůležitějším faktorem, který kvalitu projektu ovlivňuje. Vedení fakulty musí proto usilovat o to, aby personální a mzdová politika byla vedena směrem, který zajímá každého pracovníka a motivuje ho ke zhotovení kvalitního finálního výrobku - projektu.

Strategickou akcí je: Zvyšování počtu podaných projektů pro GAČR.

Měřítko: Počet podaných projektů pro GAČR.

Odpovědná osoba: Proděkan pro vědecko - výzkumnou činnost a propagaci.

Strategickou akcí je: Zvyšování počtu přijatých projektů pro GAČR.

Měřítko: Počet přijatých projektů pro GAČR.

Odpovědná osoba: Proděkan pro vědecko - výzkumnou činnost a propagaci.

Kvalitní výstupy

V případě, že bude návrh projektu přijat, musí být projekt proveden kvalitně. Za každou dílčí část musí být zpracovatel této části osobně zodpovědný. Kontrola je nedílnou součástí tvorby projektu a musí být realizována průběžně v souladu s postupem prací. Korektnost jednání se zákazníkem i ostatními zainteresovanými stranami patří k základním podmínkám.

Kvalita díla je dána kvalitou jeho dílčích součástí. Fakulta bude poskytovat zdroje na pořízení technických prostředků pro zvýšení kvality produkce a organizovat zdokonalovací výcvik.

Strategickou akcí je: Zvyšování kvalitních výstupů.

Měřítko: Počet monografií, odborných článků se zaměřením na kvalitu článků, která je dána citačním indexem.

Odpovědná osoba: Proděkan pro vědecko - výzkumnou činnost a propagaci.

FaME UTB značka

Oba předchozí cíle zákaznické oblasti směřují k hlavnímu cíli této perspektivy, a to budování FaME UTB jako značky. Tak jako se musí každý výrobek prosadit, tak i fakulta musí budovat své dobré jméno společně s dobrou pověstí. Značka s dobrým jménem může vystoupat na vrchol. Být specialistou a mít dobré jméno jde spolu ruku v ruce. Expanze a všeobecné zaměření směřuje ke zničení značky. A budovat dobré jméno je vždy dobré na kvalitě. To všechny předchozí cíle splňují. Značka a jméno vypovídají totiž nejen o schopnosti fakulty dlouhodobě se udržet na trhu, ale také o obratnosti a kreativitě v „podnikání“. Fakulta by proto měla tuto svoji výhodu patřičně prezentovat. Například již zmíněnou spoluprací se zahraničím či zpracováním zajímavých a kvalitních projektů, které budou přínosem celé společnosti.

Strategickou akcí je: Zvyšování povědomí o fakultě.

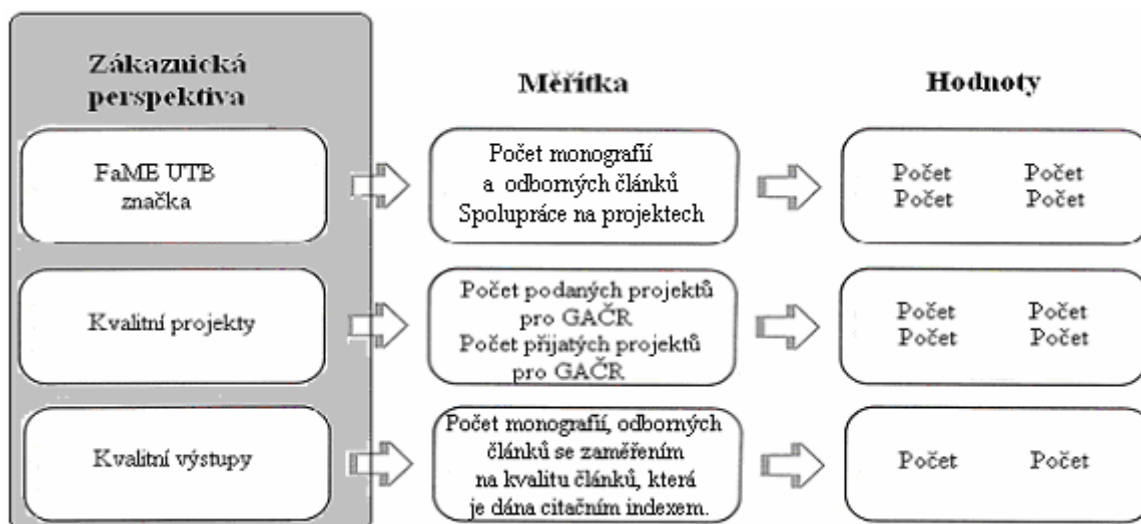
Měřítko: počet monografií, odborných článků se zaměřením na kvalitu článků, která je dána citačním indexem.

Odpovědná osoba: Děkan, Proděkan pro vědecko - výzkumnou činnost a propagaci.

Strategickou akcí je: Zvyšování povědomí o fakultě.

Měřítko: Spolupráce na projektech.

Odpovědná osoba: Proděkan pro vědecko - výzkumnou činnost a propagaci.



Obr. 24. Cíle zákaznické perspektivy – vědecko-výzkumná činnost.

5.3.3 Interní procesy

Zlepšení komunikace

Řešení projektů není individuální záležitost a vždy je třeba zajistit spojení mezi jednotlivými řešiteli.

Jasně rozdělení pravomocí a odpovědností, způsob vykazování postupu projektu zlepšení kontroly plnění provádění finálního hodnocení v rámci projektového týmu.

Chybí jednotná komunikace ve vztahu k veřejnosti a zadavatelům projektů – dostatek propagačních materiálů, společný informační zdroj, kterou by měla vyřešit tvorba informační sítě.

Strategickou akcí je: Tvorba informačních míst a prostředků předávání informací účastníkům výzkumu.

Měřítko: Vytvoření fungujících komunikačních kanálů.

Odpovědná osoba: Proděkan pro vědecko - výzkumnou činnost a propagaci.

Zvýšení jazykové zdatnosti

Důvodem, proč se učit cizí jazyk, jsou praktické výhody vyplývající ze znalosti cizího jazyka: příležitost využít jej v práci nebo zpracovávat projekt pro zahraničí. V současné době patří znalost alespoň jednoho cizího jazyka do výbavy každého vysokoškolačka.

Fakulta by měla od svých zaměstnanců požadovat především angličtinu na vysoké úrovni a jazykové schopnosti svých zaměstnanců rozvíjet. Opět tak bude podporovat cíle ze zákaznické perspektivy, a to především kvalitní výstupy do zahraničí.

Strategickou akcí je: Školení a nabídky kursů v rámci fakulty.

Měřítko: Množství vynaložených prostředků na zaměstnance (Kč/zaměstnanec) = \sum vynaložených prostředků na jazykové kurzy / počet zaměstnanců.

Odpovědná osoba: Děkan

Kvalitní příprava projektů

Na začátku každého projektu je vždy nadšení, plány a vize zisků, ale po čase se může ukázat, že projekt nebyl neúspěšný. A právě v tomto bodě je nutné zjistit, z jakého důvodu projekt nevyšel a jasně definovat, jak v příštím projektu postupovat a jaké prostředky k tomu využít. Příprava projektu, i když má navrhovatel jeho detailní plán v hlavě, je náročná na čas, ale také na nervy. Je potřeba připravit si mnoho materiálů, zjistit řadu údajů, ověřit si mnoho informací. Zkompletovat veškerou dokumentaci, zkontrolovat, zda nic nechybí zabere hodně času, zvláště pokud se zaměstnanec zároveň věnuje pedagogické činnosti. Vše je potřeba dobře připravit, protože je škoda, aby byl projekt po úmorné práci vyřazen pro formální nedostatky. Fakulta se proto musí snažit, aby již příprava projektů byla kvalitní a nešlo pouze o kvantitu. Proto bude v dalším kroku sledovat i počet úspěšně přijatých projektů.

Komplexní projekt je produkt, který je pro zákazníka vysoce atraktivní. Fakulta, při širokém spektru svých činností, nemusí být schopna pokrýt vlastními pracovníky všechny profese. Aby zákazník mohl obdržet nabízený komplexní projekt musí společnost spolupracovat s externími dodavateli. Zásadou politiky, i v této oblasti, však musí být důraz na kvalitu a termínovou spolehlivost a zodpovědný přístup těchto dodavatelů. V případě, že bude návrh projektu přijat, musí být projekt proveden kvalitně.

Strategickou akcí je: Zlepšování kvality podávaných projektů.

Měřítko: Ověřování kvality projektů 2 nezávislými oponenty na FaME na základě připravené metodiky, která bude dána požadavky, které mají GAČR, GAAV, atd.

Odpovědná osoba: Proděkan pro vědecko - výzkumnou činnost a propagaci.

Spolupráce s výzkumnými institucemi

Univerzity a další výzkumné instituce si rovněž uvědomují, že se jejich role v globalizovaném hospodářství mění. Uvědomují si, že nejen vzdělávají absolventy pro místní trh, ale že v globálním měřítku samy soupeří o studenty, výzkumné pracovníky a průmyslové partnery. V důsledku toho pochopily, že budou muset nabídnout výzkum světové úrovně, aby v budoucnu přilákaly studenty a výzkumné pracovníky. Aby zůstaly nadále atraktivní, budou se muset otevřít podnikání a mezinárodní spolupráci, čímž mohou také získat nové zdroje financování. Sdílení znalostí, především prostřednictvím spolupráce v oblasti výzkumu a vývoje s podniky, což je zároveň možný zdroj příjmů výzkumných institucí, může významně podpořit jak kvantitu, tak kvalitu prováděného výzkumu.

Strategickou akcí je: Navazování kontaktů s výzkumnými institucemi.

Měřítko: Počet spolupracujících institucí.

Odpovědná osoba: Proděkan pro vědecko - výzkumnou činnost a propagaci.

Projektové řízení

Chceme-li vytvořit kvalitnější výstupy, trvá to déle a stojí to více. Při plánování a řízení projektu tedy neustále hledáme kompromis mezi možným a chtěným. Bez přidělování zdrojů na jednotlivé činnosti nemůžeme o projektovém řízení hovořit. Nic se nikdy nerealizuje v potřebné kvalitě samo a bez motivace zúčastněných. Efektivní řízení projektu vyžaduje neustálou koordinaci toho, CO má být vytvořeno, KDY to má být vytvořeno a ZA KOLIK to má být vytvořeno. To znamená, že by každý řešitel projektu měl mít zpracovanou kvalitní metodiku postupu a plán na implementaci výsledků projektu.

Fakulta by měla podporovat kurzy, semináře a jiné vzdělávací aktivity specializované na získání znalostí a spolupracovat s vysokými školami, na kterých probíhá podobný výzkum. Umožnit odborníkům vzájemné kontakty pro výměnu zkušeností v oblasti projektového řízení. V opačném případě sama poskytovat praktické kurzy a semináře pro praxi.

Každopádně by měla výrazně propagovat svou činnost, aby se zviditelnila.

Strategickou akcí je: Zvyšování počtu zaměstnanců ovládajících projektové řízení.

Měřítko: Počet zaměstnanců ovládajících projektové řízení.

Odpovědná osoba: Proděkan pro vědecko - výzkumnou činnost a propagaci.

Partnerství a podpora absolventů

Pokud budou studenti úspěšní a uplatní se v oboru, který studovali, mohou být pro fakultou vhodnou zpětnou vazbou a podpoří tak budování značky FaME UTB, zvláště když se ve svém oboru prosadí a budou úspěšní.

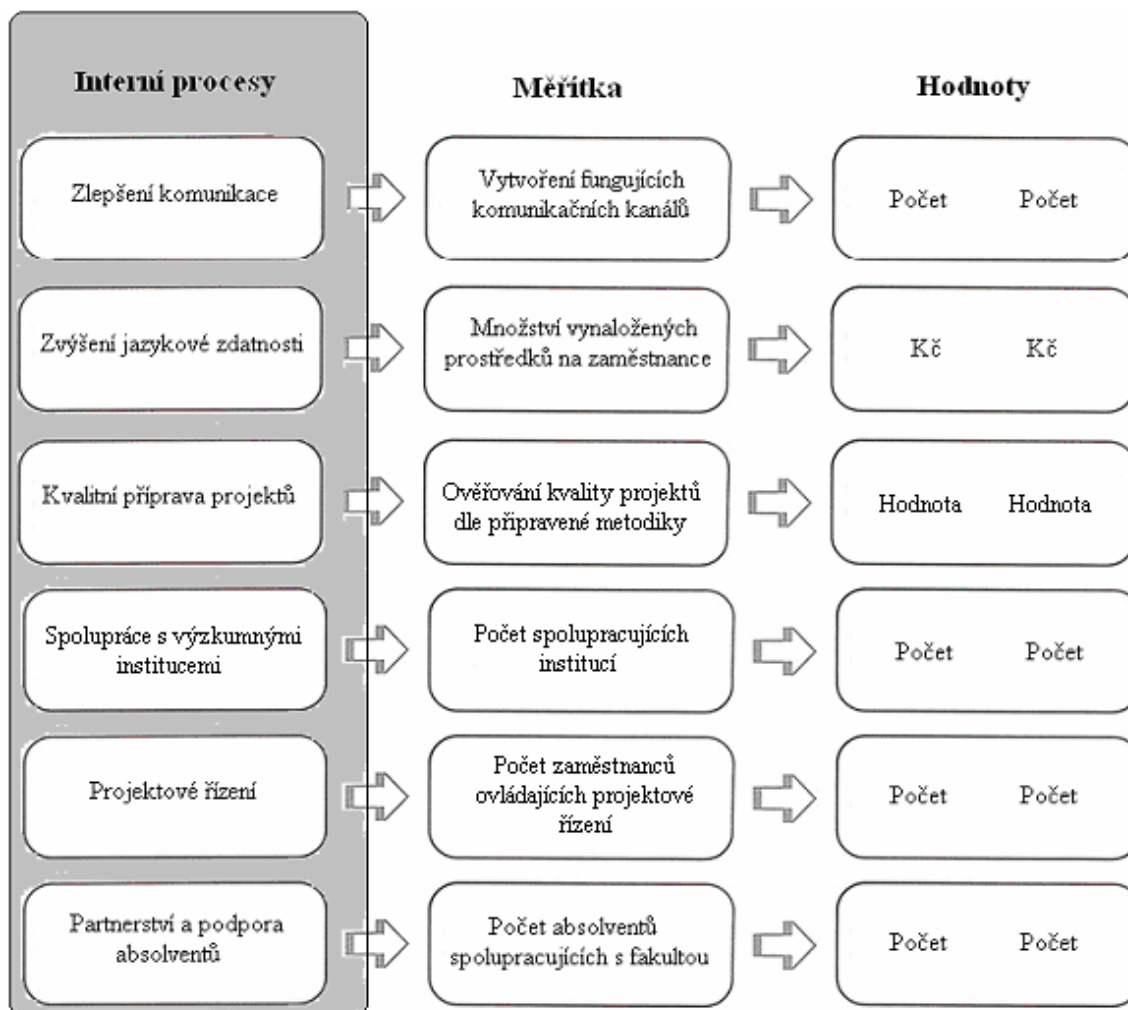
V případě zájmu by dále mohli vést odborné přednášky s představením společnosti, ve které pracují, externě se podílet na výzkumu či vést studenty při psaní bakalářských a diplomových prací v podnicích.

Důležité je začít s budoucími absolventy pracovat již před ukončením studia. Například vytvořením databáze v posledním ročníku studia, aby se kontakt na studenta nevytratil s jeho odchodem do praxe. Pro absolventy může vzniknout klub, aby se mohli vzájemně setkávat a udržovat vztahy jak mezi sebou, tak zpět na fakultu.

Strategickou akcí je: Vytvoření databáze aktivně spolupracujících absolventů.

Měřítko: Počet absolventů spolupracujících s fakultou.

Odpovědná osoba: Proděkani pro prezenční studium a pro kombinované studium a celoživotní vzdělávání.



Obr. 25. Cíle interních procesů – vědecko-výzkumná činnost.

5.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Růst kvalifikace zaměstnanců

Prohlubováním kvalifikace se rozumí udržování, obnovování a získávání nových poznatků v oboru, ve kterém zaměstnanec již potřebnou kvalifikaci má. Podpora zvyšování kvalifikace zaměstnaných je důležitým nástrojem podpory výkonnosti. Dále musí být prohloubena spolupráce s vhodnými experty a hlavně ochotou učit se samotných zaměstnanců. Pokud má výzkumný pracovník dosahovat výsledků na poli vědy, musí neustále sledovat nové postupy a objevy ve svém oboru.

Strategickou akcí je: Školení a nabídky kursů v rámci fakulty.

Měřítko: Množství vynaložených prostředků na zaměstnance (Kč/zaměstnanec) =
= \sum vynaložených prostředků na vzdělání / počet zaměstnanců.

Odpovědná osoba: Děkan

Zlepšení IS

Informační systém slouží na fakultě k přenosu důležitých informací. Jednotné informační prostředí i úložiště by mělo sloužit pro studenty, učitele i zaměstnance. Návaznost na elektronickou poštu a instant messaging umožnila zajistit potřeby vyrozumění o aktualizaci či zveřejnění relevantních informací a podpořit tak cíl Zlepšení komunikace v zákaznické perspektivě.

Základní členění systému je na základní obecná data a informace pro všechny uživatele (z pohledu školy náhrada za informační nástěnky pro studenty a zaměstnance školy). Dále by šlo o datovou základnu pro vedení fakulty a ostatní pracovníky určené k umístování organizační agendy.

Řešitelé projektu musí neustále komunikovat výstupy do okolí. Musí být neustále zřejmé, v jaké fázi se projekt nachází, kam směřuje, jak byly vyřešeny případné problémy. Vysoce významné je rovněž neustálé monitorování a publikování přínosů projektu. Doporučené bývají techniky: volný přístup k informacím, tiskové zprávy, články, existence zápisů, zařazení projednání stavu projektu na příslušné schůzi, diskuse, připomínání projektu.

Rozvoj informačního systému by měl podpořit informovanost o probíhajících projektech na fakultě. Dobré by bylo, kdyby i studenti měli k těmto informacím přístup a v případě zájmu se mohli podílet.

Strategickou akcí je: Zlepšení IS pro výzkumné pracovníky o informacích, vyhlašování, termínech, podmínkách apod. výzkumných projektů.

Měřítko: Spokojenost s informovaností akademických pracovníků.

Odpovědná osoba: Proděkan pro vědecko - výzkumnou činnost a propagaci, Ředitel(ka) CAEV.

Vytvoření motivačního i kariérního systému

Kariérní řád spočívá v tom, že učitelé se snahou dále se vzdělávat a získávat nové poznatky ze svého oboru jsou lépe placeni než ti, kteří učí zastaralé informace a odmítají dále rozvíjet své znalosti. Klady kvalitního kariérního řádu budou spočívat v tom, že bude motivovat učitele, aby se dále vzdělávali. Také by mohl zmírnit propast mezi začínajícími a staršími učiteli. Kariérní řád musí provázet dostatek kvalitních kurzů, které budou učitele vzdělávat žádoucím směrem. Takové vzdělávání totiž zásadně rozšiřuje jejich obzory, mění se jejich postoje a přístup k výuce. Vyučující, kteří se budou ochotni vzdělávat nad rámec běžných povinností, by zároveň měli být více odměňováni. A vzdělávání související s rámcovým vzdělávacím programem by mělo být součástí těchto kurzů.

Strategickou akcí je: Vytvoření motivačního i kariérního systému.

Měřítko: Nárůst počtu erudovaných zaměstnanců. (= počty pedagogických pracovníků (doc, prof. atd.) / zaměstnanci celkem).

Odpovědná osoba: Děkan.

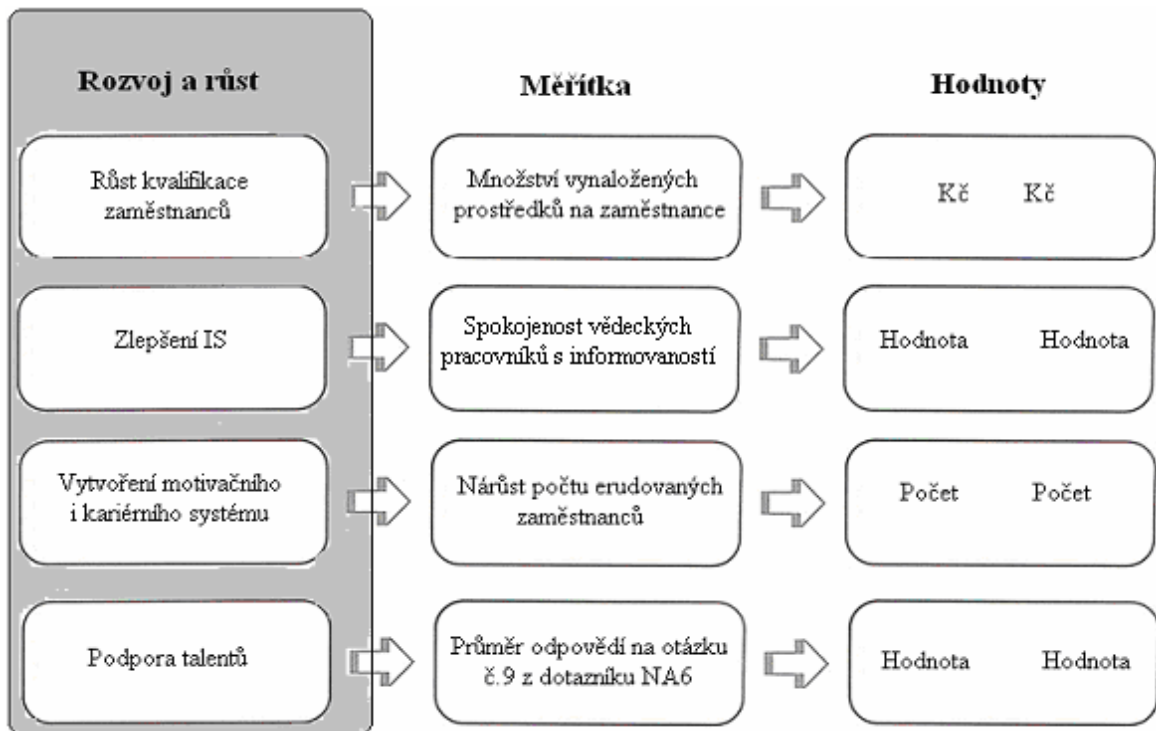
Podpora talentů

Již v průběhu studia je možné zapojit výborné studenty do činnosti fakulty, aby se podíleli na práci ve vědeckých a tvůrčích týmech dle svého zájmu a nabídky odborných ústavů. Pokud budou dobře motivováni, budou ochotni pokračovat v činnosti na fakultě např. v doktorském studijním programu. Předpokladem je, že talent který není rozvíjen, může přijít nazmar. Je to velká škoda pro jednotlivce i pro společnost. Další je možnost konzultační formy studia a studium na partnerských univerzitách v zahraničí. Velmi nadaným studentům pak je umožněno individuální studium a ukončení studia dříve, než je standardní doba studia. Vynikající výsledky jsou oceňovány prospěchovým stipendiem, jednorázovými odměnami při ukončení studia – cena rektora, děkana, pochvalné uznání děkana za závěrečnou práci

Strategickou akcí je: Vylepšování průměru otázky č.9 z dotazníku NA6: Existují možnosti zapojit se během studia do výzkumných činností nebo do projektů.

Měřítko: Průměr odpovědí na otázku č.9 z dotazníku NA6.

Odovědná osoba: Proděkán pro vědecko - výzkumnou činnost a propagaci.



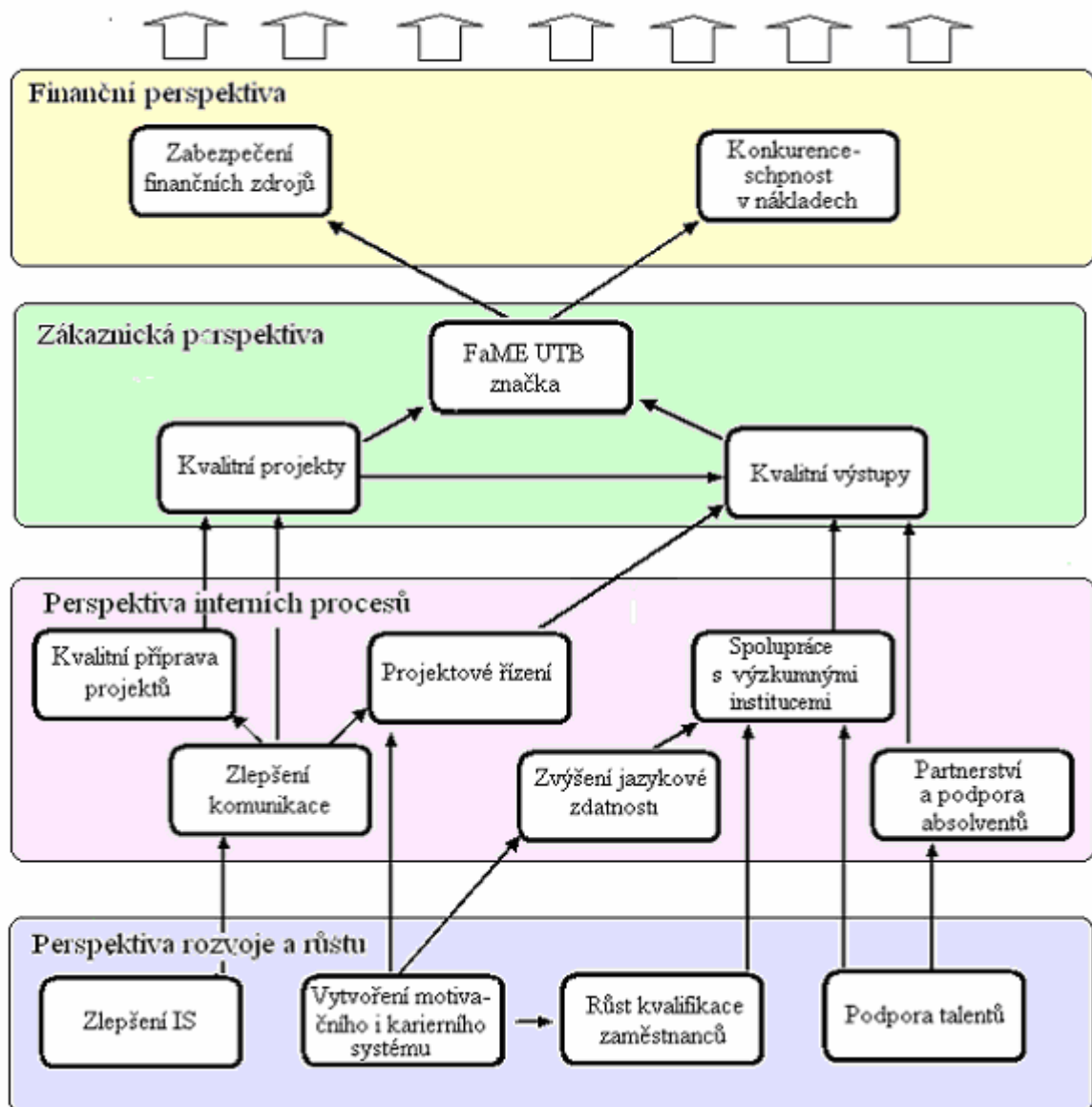
Obr. 26. Cíle perspektivy rozvoje a růstu – vědecko-výzkumná činnost.

5.3.5 Vědecko-výzkumná činnost – strategická mapa

Následný obrázek zachycuje vztahy mezi jednotlivými perspektivami BSC a strategickými cíli v oblasti vědy a výzkumu.

Veškeré aktivity fakulty by se měly v této oblasti zaměřit na hlavní cíle fakulty v oblasti vědecko-výzkumné, jak je definuje vize fakulty.

Vybudování fakulty splňující národní i mezinárodní standardy tak, aby se FaME stala prestižním pracovištěm s důrazem na růst kvality pedagogického i tvůrčího procesu.



Obr. 27. Strategická mapa pro oblast vědecko-výzkumné činnosti na FaME.

5.4 Praxe

Soustavná spolupráce s praxí je považována za jednu ze tří priorit působení fakulty. Formy a obsah této spolupráce určuje jejich cílové zaměření, specifikované jednak jako vytvoření systému zabezpečujícího soustavnou interakci vzdělávací, výzkumné, ediční a informační činnosti s podnikohospodářskou praxí a jednak jako využití výstupů této interakce k rozvoji komerční poradenské činnosti ve vztahu k subjektům podnikové sféry.

V současné době probíhá na fakultě zakládání a rozvoj Centra aplikovaného ekonomického výzkumu, které by mělo napomáhat studentům k praktickému využití a osvojení si získaných vědomostí formou stáží.

5.4.1 Finanční perspektiva

jak bylo řečeno v oddíle 5.1, bude finanční perspektiva stejná pro všechny hlavní oblasti činnosti fakulty. Proto i v oblasti vzdělávací činnosti jsou hlavními cíli:

- **Zabezpečení finančních zdrojů a**
- **Konkurenceschopnost v nákladech.**

Oba tyto cíle budou měřeny podle měřítek uvedených výše, viz 5.1 a platí pro ně stejné strategické akce, včetně nositelů odpovědnosti.

5.4.2 Zákaznická perspektiva

Kvalitní nabídka kurzů/seminářů

Cílem fakulty je udržet vysokou kvalitu výuky v kurzech a nabídku kurzů připravovat především dle potřeb a požadavků klientů tak, aby byly kurzy firmám přínosem. Měla by se zvýšit informovanost zájemců i účastníků kurzů a zlepšit komunikaci s nimi.

Podnikům a institucím může fakulta nabízet komplexní vzdělávací služby, tj. poradenství, diagnostiku a certifikaci. Projekty pro podniky a instituce vznikají na základě definování očekávaných výsledků po vzájemné domluvě mezi fakultou a zadavatelem. Těchto kurzů by se měli účastnit i studenti fakulty, aby po ukončení studia měli již znalosti požadované zaměstnavateli.

Strategickou akcí je: Zlepšování nabídky a kvality poskytovaných kurzů.

Měřítko: Spokojenost absolventů kurzu zjišťovaná dotazníkem na konci kurzu.

Odpovědná osoba: Děkan.

Uplatnitelnost studentů

Cíl je velice důležitý pro pracovní život budoucích absolventů. Škola se musí pokusit zajistit studentům takové vzdělání, aby po ukončení studia byli schopni uplatnit své znalosti v oboru, kterému se několik let věnovali při studiu.

Tento cíl lze podporovat výukou prakticky vyučovaných předmětů, prohlubováním znalostí i řešením praktických projektů. V případě zájmu je možno studenty vyšších ročníků zapojovat do výzkumných projektů a ve spolupráci s podniky je umisťovat na stáže ve spolupracujících organizacích. Studenti tak mohou získat konkurenční výhodu a po absolutoriu mít již i praktické zkušenosti z fungování podniku a získat tak snáze zaměstnání.

K lepší uplatnitelnosti studentů přispívá i získání praxe již v průběhu studia. Student pak může být podniku přínosem i při řešení různých zlepšení, např. při zpracovávání své bakalářské nebo diplomové práce. Má tak šanci se v podniku již prezentovat a představit své znalosti pro případnou další spolupráci.

V současné době žádný přehled o zaměstnání absolventů neexistuje. Akademická poradna oslovila v lednu 2007 starší absolventy s dotazníkem. Výsledky tohoto průzkumu nejsou ještě zpracovány. Do budoucna by se právě tento dotazník mohl stát standardem pro získávání informací o absolventech. Dalším způsobem, který bude rozebrán dále, by bylo vybudování databáze absolventů, kteří by v pravidelných informacích sami o sobě údaje sdělovali.

Strategickou akcí je: zvyšování procenta absolventů zaměstnaných v oboru.

Měřítko: % absolventů zaměstnaných v oboru.

Odpovědná osoba: Akademická poradna.

Kvalitní projekty pro praxi

Příprava kvalitních projektů svědčí o kvalitách zaměstnanců, kteří se nebojí prosadit na vědeckém poli. Je to také šance zveřejnit, a nepřímo tak ocenit úsilí všech pracovníků, kteří se snaží efektivně využít svých možností a znalostí. Přestože projekt nebude později přijat, již samotná příprava vyžaduje odbornou přípravu a mnoho hodin práce.

Zpracovat kvalitní projekt se musí dostat do podvědomí všech pracovníků. Zpracovatelé projektů - zaměstnanci fakulty - jsou tím nejdůležitějším faktorem, který kvalitu projektu ovlivňuje. Vedení fakulty musí proto usilovat o to, aby personální a mzdová politika byla vedena směrem, který zainteresovává každého pracovníka a motivuje ho ke zhotovení kvalitního finálního výrobku - projektu.

Zaměstnanci, kteří již působí v praxi, často nemají dostatečný přehled o nových metodách možných k využití v jejich oboru. Často nemají ani čas na řešení jejich problému. Proto mohou využít studentů např. při zpracovávání diplomových prací, nebo se s rozsáhlým projektem obrátit na CAEV.

Strategickou akcí je: Zvyšování počtu podaných projektů pro podniky.

Měřítko: Počet podaných projektů pro podniky.

Odpovědná osoba: Proděkan pro vědecko - výzkumnou činnost a propagaci, Ředitel(ka) Centra aplikovaného ekonomického výzkumu.

FaME UTB značka

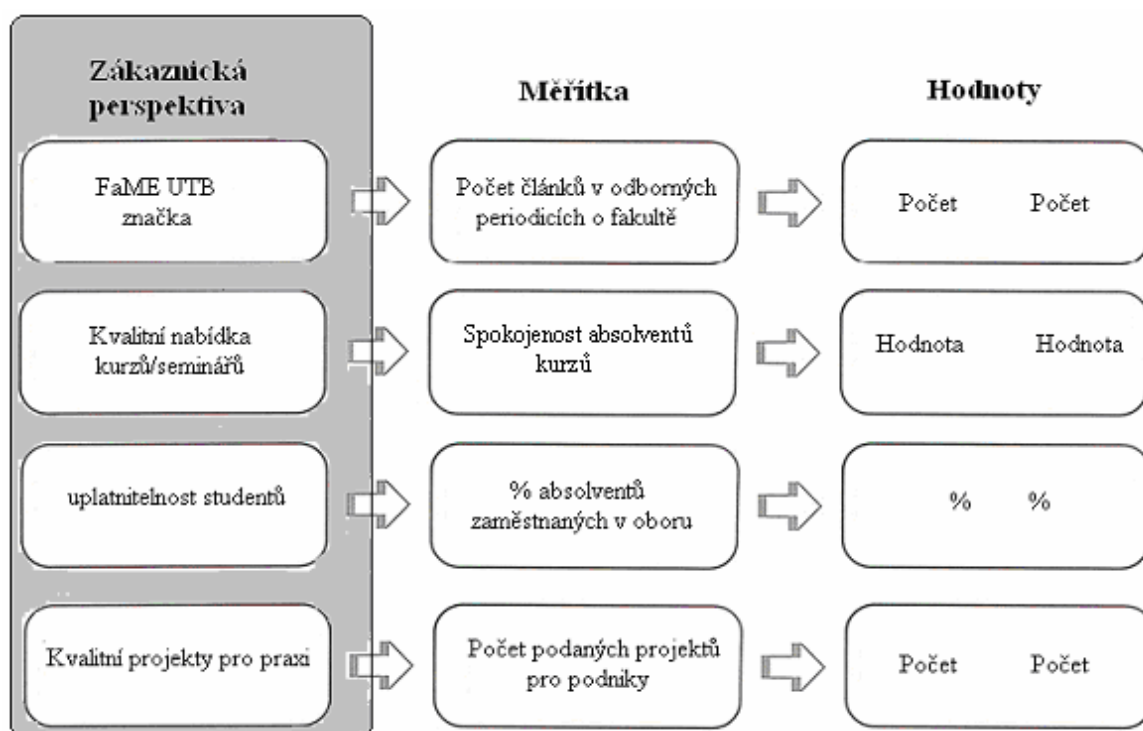
Všechny předchozí cíle zákaznické oblasti podporují hlavní cíl této perspektivy, a to budování FaME UTB jako značky. Tak jako se musí každý výrobek prosadit, tak i fakulta musí budovat své dobré jméno společně s dobrou pověstí. Značka s dobrým jménem může vystoupat na vrchol. Být specialistou a mít dobré jméno jde spolu ruku v ruce. Expanze a všeobecné zaměření směřuje ke zničení značky. A budovat dobré jméno je vždy dobré na kvalitě. To všechny předchozí cíle splňují. Značka a jméno vypovídají totiž nejen o schopnosti fakulty dlouhodobě se udržet na trhu, ale také o obratnosti a kreativitě v „podnikání“. Fakulta by proto měla tuto svoji výhodu patřičně prezentovat.

Například již zmíněnou spoluprací se zahraničím či zpracováním zajímavých a kvalitních projektů, které budou přínosem celé společnosti.

Strategickou akcí je: Zvyšování povědomí o fakultě.

Měřítko: Počet článků v odborných periodických o fakultě.

Odpovědná osoba: Děkan, Proděkan pro vědecko - výzkumnou činnost a propagaci.



Obr. 28. Cíle zákaznické perspektivy – spolupráce s praxí.

5.4.3 Interní procesy

Kvalitní řešení projektů

Komplexní projekt je produkt, který je pro zákazníka vysoce atraktivní. Fakulta, při širokém spektru svých činností, nemusí být schopna pokrýt vlastními pracovníky všechny profese. Aby zákazník mohl obdržet nabízený komplexní projekt musí společnost spolupracovat s externími dodavateli. Zásadou politiky, i v této oblasti, však musí být důraz na kvalitu a termínovou spolehlivost a zodpovědný přístup těchto dodavatelů. V případě, že bude návrh projektu přijat, musí být projekt proveden kvalitně. Spokojený

zákazník pak fakultu doporučí dál a opět tak bude podpořen zákaznický cíl budování značky FaME UTB.

Strategickou akcí je: Zvyšování počtu podaných projektů pro podniky.

Měřítko: Počet podaných projektů pro podniky.

Odpovědná osoba: Proděkan pro vědecko - výzkumnou činnost a propagaci, Ředitel(ka) Centra aplikovaného ekonomického výzkumu.

Zlepšení komunikace

Protože se věda nedá odtrhnout od praktického života, musí zůstat neustále kontakt mezi fakultou a vnějším prostředím. A dále řešení projektů není individuální záležitost a vždy je třeba zajistit spojení mezi jednotlivými řešiteli i zadavatelem.

Pro řešení projektů společně s praxí chybí momentálně jednotná komunikace ve vztahu k veřejnosti a zadavatelům projektů – dostatek propagačních materiálů, společný informační zdroj, kterou by měla vyřešit tvorba informační sítě. Centrálně se snaží vytvořit síť kontaktů rektorát, ale situace na fakultě není monitorována.

Strategickou akcí je: Tvorba informačních míst a prostředků předávání informací účastníkům výzkumu a osobami z praxe.

Měřítko: Vytvoření fungujících komunikačních kanálů.

Odpovědná osoba: Proděkan pro vědecko - výzkumnou činnost a propagaci.

Zvýšení jazykové zdatnosti

Důvodem, proč se učit cizí jazyk, jsou praktické výhody vyplývající ze znalosti cizího jazyka: příležitost využít jej v práci nebo zpracovávat projekt pro zahraničí. V současné době patří znalost alespoň jednoho cizího jazyka do výbavy každého vysokoškoláka. Fakulta by měla od svých zaměstnanců požadovat především angličtinu na vysoké úrovni a jazykové schopnosti svých zaměstnanců rozvíjet. Opět tak bude podporovat cíle ze zákaznické perspektivy, a to především kvalitní projekty, které mohou směřovat i do zahraničí.

Strategickou akcí je: Školení a nabídky kursů v rámci fakulty.

Měřítko: Množství vynaložených prostředků na zaměstnance (Kč/zaměstnanec) =
= \sum vynaložených prostředků na jazykové kurzy / počet zaměstnanců.

Odpovědná osoba: Děkan

Partnerství a podpora absolventů

Pokud budou studenti úspěšní a uplatní se v oboru, který studovali, mohou být pro fakultou vhodnou zpětnou vazbou a podpoří tak budování značky FaME UTB, zvláště když se ve svém oboru prosadí a budou úspěšní.

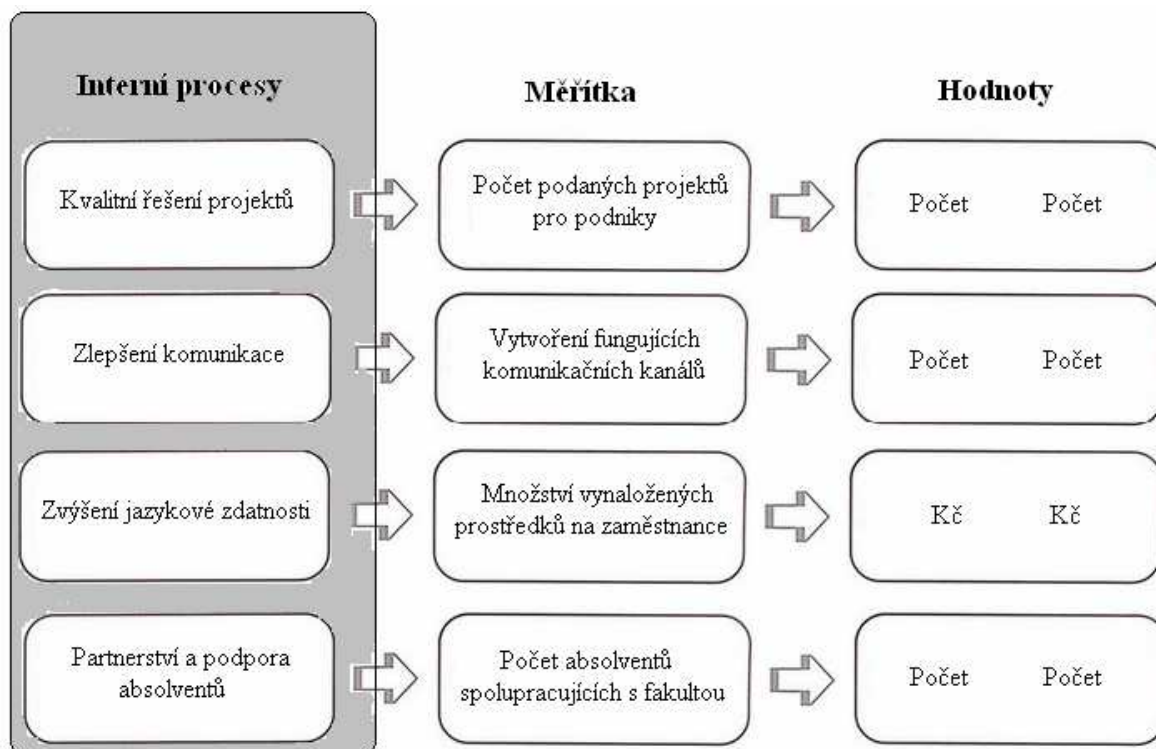
V případě zájmu by dále mohli vést odborné přednášky s představením společnosti, ve které pracují, externě se podílet na výzkumu či vést studenty při psaní bakalářských a diplomových prací v podnicích.

Důležité je začít s budoucími absolventy pracovat již před ukončením studia. Například vytvořením databáze v posledním ročníku studia, aby se kontakt na studenta nevytratil s jeho odchodem do praxe. Pro absolventy může vzniknout klub, aby se mohli vzájemně setkávat a udržovat vztahy jak mezi sebou, tak zpět na fakultu.

Strategickou akcí je: Vytvoření volně přístupné databáze aktivně spolupracujících absolventů – včetně uvedení vystudovaného oboru na fakultě, současné pozice a zaměření.

Měřítko: Počet absolventů spolupracujících s fakultou.

Odpovědná osoba: Proděkani pro prezenční studium a pro kombinované studium a celoživotní vzdělávání.



Obr. 29. Cíle interních procesů – spolupráce s praxí.

5.4.4 Perspektiva rozvoje a růstu

Zlepšení IS

Informační systém slouží na fakultě k přenosu důležitých informací. Jednotné informační prostředí i úložiště by mělo sloužit pro studenty, učitele i zaměstnance. Návaznost na elektronickou poštu a instant messaging umožnila zajistit potřeby vyrozumění o aktualizaci či zveřejnění relevantních informací a podpořit tak cíl Zlepšení komunikace v zákaznické perspektivě.

Základní členění systému je na základní obecná data a informace pro všechny uživatele (z pohledu školy náhrada za informační nástěnky pro studenty a zaměstnance školy). Dále by šlo o datovou základnu pro vedení fakulty a ostatní pracovníky určené k umístování organizační agendy.

Řešitelé projektu musí neustále komunikovat výstupy do okolí. Musí být neustále zřejmé, v jaké fázi se projekt nachází, kam směřuje, jak byly vyřešeny případné problémy. Vysoce

významné je rovněž neustálé monitorování a publikování přínosů projektu. Doporučené bývají techniky: volný přístup k informacím, tiskové zprávy, články, existence zápisů, zařazení projednání stavu projektu na příslušné schůzi, diskuse, připomínání projektu.

Rozvoj informačního systému by měl podpořit informovanost o probíhajících projektech na fakultě. Dobré by bylo, kdyby i studenti měli k těmto informacím přístup a v případě zájmu se mohli podílet. Byl by tak podpořen cíl podpory talentů, kvalitního řešení projektů i následné uplatnitelnosti studentů, kteří by si tak prohlubovali své praktické zkušenosti již před nástupem do praxe.

Strategickou akcí je: Zlepšení informovanosti zákazníka o projektech a nabízených kurzech.

Měřítko: Spokojenost s informovaností – dotazníky pro spolupracující organizace a absolventy kurzů.

Odpovědná osoba: Proděkan pro vědecko - výzkumnou činnost a propagaci.

Vytvoření motivačního i kariérního systému

Kariérní řád spočívá v tom, že učitelé se snahou dále se vzdělávat a získávat nové poznatky ze svého oboru jsou lépe placeni než ti, kteří učí zastaralé informace a odmítají dále rozvíjet své znalosti. Klady kvalitního kariérního řádu budou spočívat v tom, že bude motivovat učitele, aby se dále vzdělávali. Také by mohl zmírnit propast mezi začínajícími a staršími učiteli. Kariérní řád musí provázet dostatek kvalitních kurzů, které budou učitele vzdělávat žádoucím směrem. Takové vzdělávání totiž zásadně rozšiřuje jejich obzory, mění se jejich postoje a přístup k výuce. Vyučující, kteří se budou ochotni vzdělávat nad rámec běžných povinností, by zároveň měli být více odměňováni. A vzdělávání související s rámcovým vzdělávacím programem by mělo být součástí těchto kurzů.

Strategickou akcí je: Vytvoření motivačního i kariérního systému.

Měřítko: Nárůst počtu erudovaných zaměstnanců (= počty pedagogických pracovníků (doc, prof. atd.) / zaměstnanci celkem).

Odpovědná osoba: Děkan.

Podpora talentů

Již v průběhu studia je možné zapojit výborné studenty do činnosti fakulty, aby se podíleli na práci ve vědeckých a tvůrčích týmech dle svého zájmu a nabídky odborných ústavů. Pokud budou dobře motivováni, budou ochotni pokračovat v činnosti na fakultě např. v doktorském studijním programu. Předpokladem je, že talent který není rozvíjen, může přijít nazmar. Je to velká škoda pro jednotlivce i pro společnost.

Další je možnost konzultační formy studia a studium na partnerských univerzitách v zahraničí. Velmi nadaným studentům pak je umožněno individuální studium a ukončení studia dříve, než je standardní doba studia

Vynikající výsledky jsou oceňovány prospěchovým stipendiem, jednorázovými odměnami při ukončení studia – cena rektora, děkana, pochvalné uznání děkana za závěrečnou práci

Strategickou akcí je: Zlepšování podmínek pro spolupráci s talenty.

Měřítko: Vyplacená stipendia – v Kč.

Odpovědná osoba: Proděkan pro vědecko - výzkumnou činnost a propagaci.

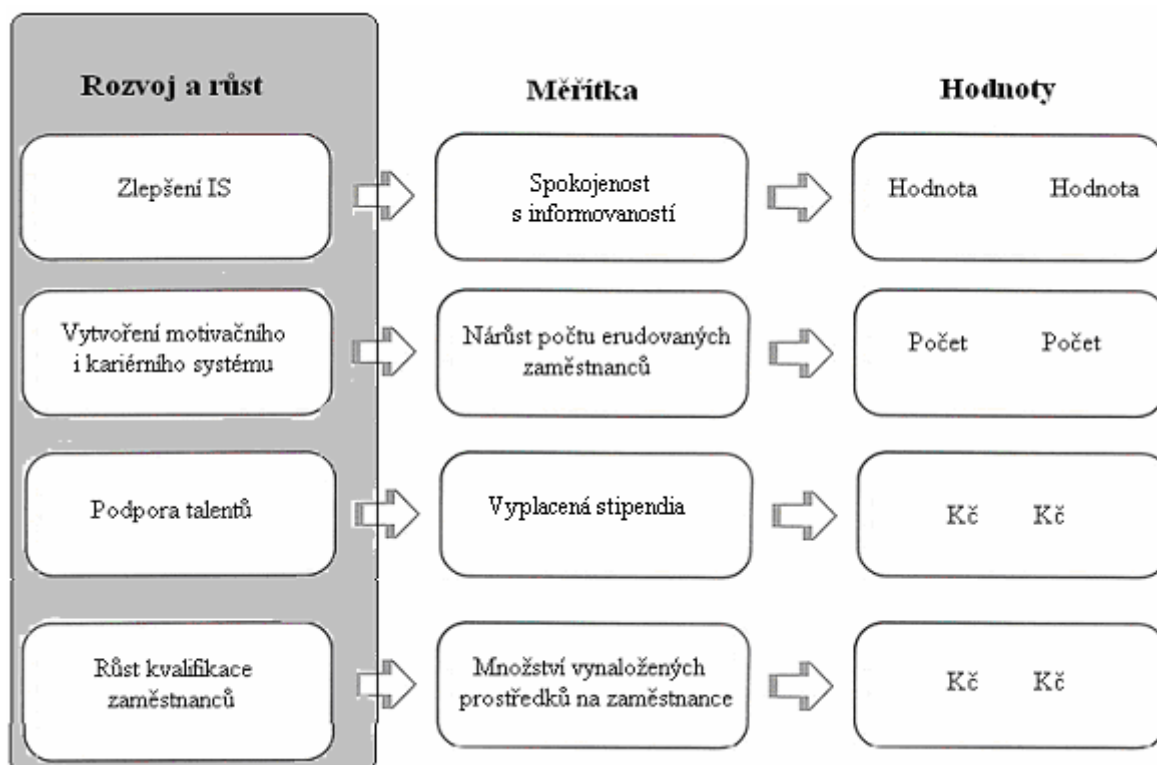
Růst kvalifikace zaměstnanců

Prohlubováním kvalifikace se rozumí udržování, obnovování a získávání nových poznatků v oboru, ve kterém zaměstnanec již potřebnou kvalifikaci má. Podpora zvyšování kvalifikace zaměstnaných je důležitým nástrojem podpory výkonnosti. Dále musí být prohloubena spolupráce s vhodnými experty a hlavně ochotou učit se samotných zaměstnanců.

Strategickou akcí je: Školení a nabídky kursů v rámci fakulty.

Měřítko: Množství vynaložených prostředků na zaměstnance (Kč/zaměstnanec) = \sum vynaložených prostředků na vzdělání / počet zaměstnanců.

Odpovědná osoba: Děkan



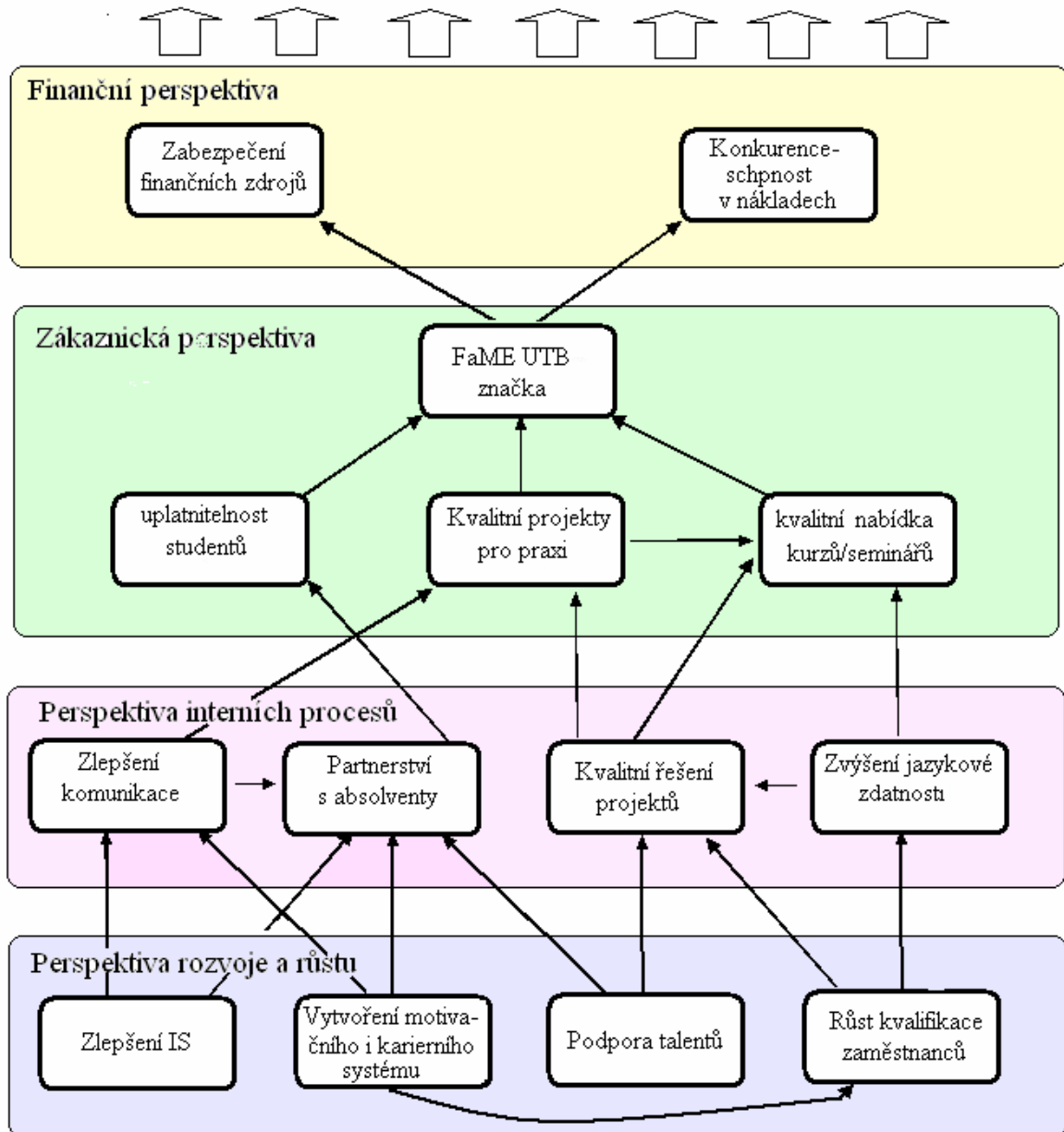
Obr. 30. Cíle perspektivy rozvoje a růstu – spolupráce s praxí.

5.4.5 Vzdělávací činnost – strategická mapa

Následný obrázek zachycuje vztahy mezi jednotlivými perspektivami BSC a strategickými cíli.

Veškeré aktivity fakulty by se měly v této oblasti zaměřit na hlavní cíle fakulty v oblasti vzdělávání, jak je definuje vize fakulty.

Vybudování fakulty splňující národní i mezinárodní standardy tak, aby se FaME stala prestižním pracovištěm s důrazem na růst kvality pedagogického i tvůrčího procesu.

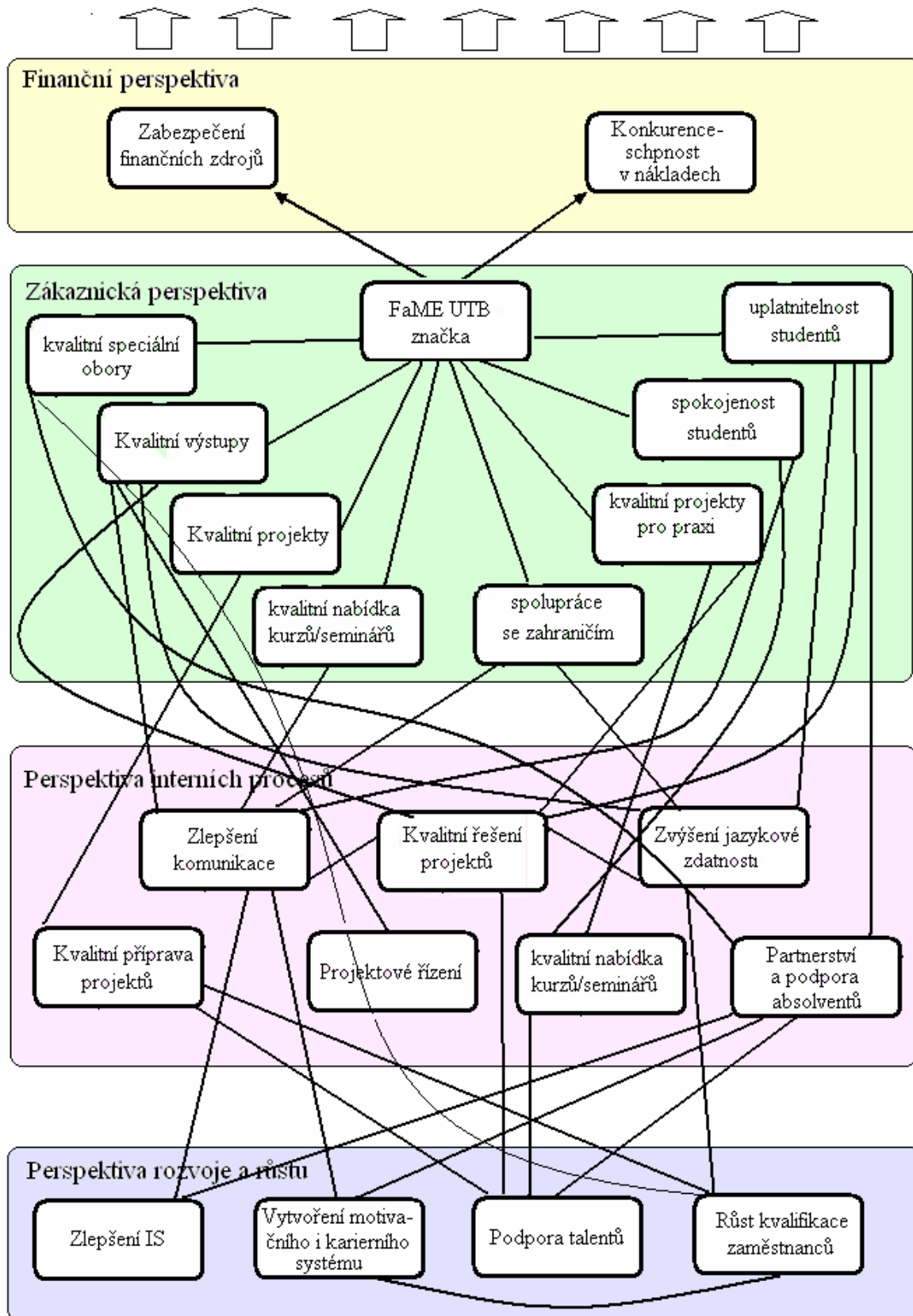


Obr. 31. Strategická mapa pro oblast spolupráce FaME s praxí.

5.5 FaME jako celek

Sestavení řetězce příčin a následků chronologicky následuje za výběrem strategických cílů. V mém případě jsem ale oddělila jednotlivé oblasti činnosti fakulty, a proto nyní provedu syntézu těchto cílů. Je zřejmé, že cíle jsou vzájemně provázány. Každopádně ale všechny mají společný směr, a to k vizi celé fakulty.

Vybudování fakulty splňující národní i mezinárodní standardy tak, aby se FaME stala prestižním pracovištěm s důrazem na růst kvality pedagogického i tvůrčího procesu.



Obr. 32 Strategická mapa pro všechny oblasti činnosti FaME.

6 IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD

6.1 Přípravná fáze

Aby mohl navrhovaný projekt implementace Balanced Scorecard na Fakultě ekonomiky a managementu spuštěn, je nutné sestavit zodpovědný projektový tým. Současně v něm musejí být zastoupeni nejvyšší představitelé vedení fakulty, kteří definují strategii činnosti fakulty. Jednalo by se o děkana fakulty, proděkany pro jednotlivé oblasti a ředitele jednotlivých ústavů, aby byli schopni okamžitě odstranit případné rušivé prvky na jejich činnost. I když případné větší střety by mohly nastat mezi proděkany z důvodu odlišnosti jejich zájmů.

Harmonogram implementace Balanced Scorecard lze rozdělit do těchto kroků:

- Sestavní projektové týmu
- Analýza strategie vrcholovým vedením
- Projednání a schválení strategických cílů a akčních plánů na nižších úrovních
- Stanovení řetězce příčin a následků
- Stanovení měřítek a cílových hodnot pro oblasti sledované prostřednictvím BSC
- Zavedení BSC na vrcholové úrovni fakulty

Důležitým krokem bude seznámení všech zaměstnanců na fakultě seznámení se s metodou Balanced Scorecard. Tento proces rozšiřování se nazývá roll-out. Jedná se o formu různých vzdělávacích programů tak, aby všichni strategii porozuměli a zapojili se do dosahování strategických cílů.

6.2 Harmonogram projektu

Harmonogram projektu implementace BSC na FaME UTB je rozvržen na 10 měsíců akademického roku 2007/2008. Možný start je stanoven na začátek měsíce září 2007 a úspěšné ukončení implementace je konec měsíce června 2008. Samotný projekt implementace by bylo možno zkrátit na 7 měsíců, ovšem je nutné počítat se zvýšeným zatížením budoucích uživatelů – pedagogů - v měsíci lednu a květnu kvůli zkouškovému období na fakultě. Z tohoto důvodu počítá harmonogram s tímto více jak dvouměsíčním časovým posunem. Za předpokladu dodržení navrhovaného postupu by ale bylo možné částečné využívání BSC počínaje dubnem 2008. Tím se myslí, že bude již možno využívat nástroje pro kontrolu a návrhy strategie pro nadcházející akademický rok. Úplné zavedení je naplánováno na konec června 2008.

Harmonogram projektu je znázorněn níže a měl by sloužit jako orientační plán při tvorbě BSC na Fakultě managementu a ekonomiky.

Hlavní fáze projektu rozebrané v harmonogramu jsou:

- Vytvoření plánu projektu
- Tvorba BSC
- Plánované roll-out
- Integrace do systémů řízení.

6.2.1 Vytvoření plánu projektu

	<i>Začátek akce</i>	<i>Konec akce</i>
<i>Úkoly</i> 1. určení projektového týmu	03.09.2007	10.09.2007
2. školení projektového týmu	10.09.2007	27.09.2007
3. stanovení časového harmonogramu	14.09.2007	20.09.2007
4. tvorba rozpočtu projektu	20.09.2007	27.09.2008

6.2.2 Tvorba BSC

Vyjasnění strategie

	<i>Začátek akce</i>	<i>Konec akce</i>
Úkoly: 1. tvorba strategické analýzy	01.10.2007	15.10.2007
2. vyjasnění strategie	15.10.2007	19.10.2007

Stanovení strategických cílů

	<i>Začátek akce</i>	<i>Konec akce</i>
Úkoly: 1. tvorba návrhů strategických cílů	22.10.2007	26.10.2007
2. stanovení strategických cílů	29.10.2007	02.11.2007

Vybudování příčin a následků

	<i>Začátek akce</i>	<i>Konec akce</i>
Úkoly: 1. příprava podkladů pro vyjasnění vztahů příčin a následků	05.11.2007	09.11.2007
2. zobrazení řetězce vztahů	12.11.2007	16.11.2007

Definování měřítek

	<i>Začátek akce</i>	<i>Konec akce</i>
Úkoly: 1. návrhy měřítek	19.11.2007	23.11.2007
2. stanovení měřítek	26.11.2007	30.11.2007

Analýza současného stavu a definování cílových hodnot

	<i>Začátek akce</i>	<i>Konec akce</i>
<i>Úkoly:</i> 1. získání současných hodnot podle nového souboru měřítek	03.12.2007	07.11.2007
2. návrhy cílových hodnot	10.12.2007	14.12.2007
3. určení cílových hodnot	17.12.2007	21.12.2007

Definování strategických akcí

	<i>Začátek akce</i>	<i>Konec akce</i>
<i>Úkoly:</i> 1. návrh strategických akcí	02.01.2008	18.01.2008
2. výběr strategických akcí	21.01.2008	25.01.2008
3. určení priorit a tvorba rozpočtů	28.01.2008	08.02.2008
4. konečné určení strategických akcí	11.02.2008	15.02.2008

6.2.3 Plánování roll-out

	<i>Začátek akce</i>	<i>Konec akce</i>
<i>Úkoly:</i> 1. organizace a struktura roll-out	18.02.2008	29.02.2008
2. plán roll-out	03.03.2008	07.03.2008

6.2.4 Integrace do systémů řízení

	<i>Začátek akce</i>	<i>Konec akce</i>
<i>Úkoly:</i> 1. sestavení návrhu začlenění BSC	10.03.2008	11.04.2008
2. schválení plánu začlenění BSC	14.04.2008	30.04.2008
3. realizace plánů	02.05.2008	27.06.2008

6.3 Rozpočet projektu

Předpokládané náklady spojené s tvorbou Balanced Scorecard a jeho implementací by neměly překročit částku 1 milionu Kč za předpokladu, že fakulta zvládne zavést Balanced Scorecard vlastními silami a nebude nutná pomoc od externí poradenské firmy zabývající se touto problematikou. Z této částky by měly být pokryty následující položky:

- Personální náklady na pracovníka, který se bude implementací BSC zabývat
300 tis. Kč
- Odborná školení týkající se problematiky BSC, které je nutno absolvovat
110 tis. Kč
- Software a vybavení výpočetní technikou nezbytně nutnou pro podporu BSC
340 tis. Kč

Další náklady by mohly vzniknout, kdyby bylo potřeba implementovat potřebné moduly do stávajícího IS.

Tento předběžný rozpočet vychází z předpokladu, že zavádění BSC zvládnou vyškolení pracovníci provést vlastními silami a nebude potřeba podpory externí poradenské firmy.

V této cenové relaci pro pořízení potřebného software by mohla fakulta spolupracovat např. s firmou Proverbs, a.s., která se touto činností zabývá.

Další možností by bylo, aby fakulta nechala projekt zpracovat v rámci vlastní vědecké činnosti a za mezifakultní spolupráce. Odborníci z Fakulty aplikované informatiky by jistě také byli schopni vytvořit v rámci výzkumného programu projekt „na míru“. Již zmíněná společnost Proverbs, a.s. nabízí i možnost doručení pouze software pro tvorbu Balanced Scorecard v částce asi 150 USD. Při této variantě by byly náklady složeny především z odměn řešitelům projektu. Hrubý odhad nákladů by klesl pod 500 tis. Kč.

Finanční přínosy ze zavedení Balanced Scorecard na fakultě je obtížné dopředu odhadnout. Implementací se především očekává zkvalitnění procesu tvorby strategie, následné vyhodnocování jejího plnění a dále usnadnění převádění strategických cílů v jednotlivé konkrétní úkoly na tak živém systému, jako je naše fakulta.

6.4 Efektivnost navrženého řešení, návrhy a doporučení fakultě

Přínos implementace strategického řízení BSC souvisí především s otázkami implementace strategie. Pokud budou na fakultě dobře zvoleny cíle a měřítka, pomůže BSC jasně definovat strategický směr fakulty a zároveň zajistí jeho měření.

Již před začátkem je nutné si ujasnit, co by implementace BSC měla přinést a co to bude pro další fungování fakulty znamenat. Podstatné je, aby byly v první řadě zajištěny podmínky pro implementaci, jako je podpora ze strany vedení, chuť pro změnu, vyjasnění cílů a strategie včetně definování perspektiv.

Jak je vidět v této práci, počáteční impuls pro implementaci BSC nemusí přijít z vedení fakulty, ale je důležité zajistit, aby ho vedení podporovalo. Fakulta by si měla předem určit, co od implementace BSC očekává a jak je to schopna podpořit. Pak už existuje několik přístupů, jak implementaci provést.

Implementace BSC se projeví např.:

- Vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů
- Myšlenkové sjednocení managementu i zaměstnanců v otázce vizí, cílů i postupů, jak cílů dosáhnout
- Zajištění měřitelnosti a aktualizace podnikové vize a strategie
- Zvýšení informovanosti o společnosti
- Zlepšení dostupnosti informací o chodu společnosti
- Změna úhlu pohledu na plánování finančních zdrojů a jejich vyhodnocování ve prospěch lepšího využívání těchto zdrojů na fakultě.

V neposlední řadě musím uvést i strategickou zpětnou vazbu, kterou systém Balanced Scorecard podporuje společně s procesem učení se.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem zpracovávala problematiku hodnocení výkonnosti společnosti, konkrétně pomocí systému strategického hodnocení výkonnosti podniku Balanced Scorecard. V teoretické části jsem se věnovala seznámení čtenáře s touto metodou, definovala jsem základní vlastnosti Balanced Scorecard, který je hlavním předmětem mé práce. Zároveň jsem se zaměřila především na specifika využívání metody v neziskovém a veřejném sektoru.

Analytickou část jsem zaměřila na mapování současného stavu v jednotlivých perspektivách tak, abych si připravila východiska pro projektovou část.

Projektová část obsahuje strategii fakulty, čtyři hlavní perspektivy, které jsou základními stavebními kameny Balanced Scorecard. Navrhla jsem v ní i harmonogram zavádění a rozpočet. Předtím než vznikla jednotná interakce pro fakultu, rozdělila jsem si z důvodu přehlednosti činnosti fakulty na tři základní oblasti:

- vzdělávací činnost
- vědecko-výzkumná činnost
- spolupráce s praxí

Tento pohled umožňuje zaměření činnosti na různé aktivity, které by mohly splynout. Následně je možné projekt kaskádovat a vytvořit plány pro jednotlivé ústavy a osobní plány v návaznosti na motivační a karierní systémy jednotlivých zaměstnanců. Teprve pak jsem uvedla vzájemnou interakci všech cílů fakulty v jednotlivých perspektivách.

Hlavním cílem práce a především projektového řešení bylo ukázat, jak může ukazatelový systém strategického hodnocení výkonnosti Balanced Scorecard napomoci fakultě k naplňování cílů, které si stanovila ve své strategii a navrhnout projekt zavádění Balanced Scorecard pro Fakultu managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Podle mého názoru skýtá myšlenka Balanced Scorecard velké možnosti jak napomáhat všem organizačním jednotkám ke zvyšování výkonnosti. Navíc pomáhá k zdokonalování všech činností a procesů uvnitř společnosti a stává se účinným prostředkem pro odstraňování nedostatků v její výkonnosti. Byla bych ráda, kdyby informace získané z průzkumu v analytické části posloužily vedení školy a případně se můj projekt stal podkladem pro samotnou realizaci implementace Balanced Scorecard na fakultě.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografie:

1. BOWMAN, C. *Strategický management*. Praha : Grada Publishing, 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1.
2. ČUBA, F., DIVILA, E. *Cesty k prosperitě*. Praha : Svoboda, 1989. 254 s. ISBN 80-205-0007-3.
3. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha : Beck, 2002. 272 s. ISBN 80-7179-603-4.
4. FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha : ASPI, 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-4.
5. FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. Praha : Grada Publishing, 2000. 149 s. ISBN 80-7169-694-3.
6. HAJN, P. *Jak jednat v boji s konkurencí*. Praha : Linde, 1995. ISBN80-85647-93-1.
7. HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha : Profess Consulting s.r.o., 2002. 406 s. ISBN 80-7259-018-9.
8. HYSSEY, D. E. *Jak reorganizovat firmu*. Praha : Computer Press, 2000. 150 s. ISBN 80-7226-351-X.
9. JOHNSON, G., SCHOLE, K.: *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha : Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
10. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *BALANCED SCORECARD Strategický systém měření výkonnosti podniku*. přeložil ŠUSTA, M. Praha : Management Press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.
11. KOTÁSEK, J. *Vývoj spolupráce zemí OECD ve vzdělávací politice*. Praha 1995, ISBN: 80-211-0232-2.
12. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
13. LOUČKA, T. *Hodnocení kvality vysokých škol*. Ústí nad Labem : Univerzita J.E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2006. 116 s. ISBN 80-7044-800-8.

14. PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*, Praha : Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
15. PORTER, M.E. *Konkurenční strategie*. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
16. REKTOŘÍK, J. a kolektiv *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Praha : Ekopress, 2002. 264 s. ISBN 80-86119-60-2.
17. SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín : EKKA, 1996. 384 s. ISBN 80-2200-8-8.
18. ŠULEŘ, O. *Firemní strategie – plánování a realizace*. Praha : Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
19. VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha : Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

Elektronické zdroje:

20. Dostupné na WWW:< <http://web.fame.utb.cz/>>
21. Dostupné na WWW:< [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/veda_a_vyzkum_ve da_>](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/veda_a_vyzkum_ve_da_>)
22. Dostupné na WWW:< http://www.fultonschools.org/media-bin/documents/BSC_06_07_final.pdf - kritéria>
23. Dostupné na WWW:< <http://www.rvp.cz/clanek/318/124>>
24. Dostupné na WWW:< <https://www.bscol.com/education/exec/osm/hof/index.cfm?id=6C8B1B7D-93F240A9-B33B48FA1474DB41>>
25. Dostupné na WWW:< <http://www.bscol.com/bscol/hof/nomination/>>
26. Dostupné na WWW:< <http://www.controlling.cz/pdf/clanky/mag0504-bsc-separace.pdf> >
27. Dostupné na WWW:< <http://www.planning.ed.ac.uk/BSC.htm>>

Interní dokumenty univerzity a fakulty:

28. Rozpočet 2007 Část I. *ROZDĚLENÍ PŘÍSPĚVKU A DOTACÍ Z VEŘEJNÝCH PROSTŘEDKŮ* *Neinvestiční prostředky Investiční prostředky, Materiál pro jednání Akademického senátu UTB dne 27. února 2007* Předkládá: prof. Ing. Petr Sába, CSc. rektor, Zpracoval RNDr. Alexander Černý kvestor Dne: 22. února 2007
29. *ROZDĚLENÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ NA ROK 2007* *Neinvestiční prostředky*, Předkládá: doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc., děkan FaME, Zlín, 5. března 2007.
30. *ROZDĚLENÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ NA ROK 2007* *Investiční prostředky*, Předkládá: doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc., děkan FaME, Zlín, 5. března 2007.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	osobní náklady, zákonné odvody na sociální a zdravotní pojištění a zákonné pojištění zaměstnanců, náklady na energii a režie, náklady na budovy, náklady na předání služeb, náklady na opravy
B1	odpočet projektově financovaných studentů dle počtu SIMS k 31.10. 2006
B2	dotace na počet absolventů FaME ve sledovaném období
CAEV	Centrum aplikovaného ekonomického výzkumu
DSP	doktorský studijní program
GAČR	Grantová agentura České republiky
CHN	centrálně hrazené náklady
NS	nákladová střediska
VOŠE	Vyšší odborná škola ekonomická Zlín



Zcela souhlasím



Souhlasím



Spíše souhlasím



Spíše nesouhlasím



Nesouhlasím

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr.1. Perspektivy konceptu BSC a jeho propojení s vizí a strategií podniku.....	14
Obr.2. Poziční mapa spokojenosti a významnosti absolventů.....	39
Obr.3. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 2 dotazníku NA6.....	44
Obr.4. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 3 dotazníku NA6.....	45
Obr.5. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 5 dotazníku NA6.....	46
Obr.6. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 8 dotazníku NA6.....	48
Obr.7. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 11 dotazníku NA6.....	49
Obr.8. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 14 dotazníku NA6.....	51
Obr.9. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 15 dotazníku NA6.....	52
Obr.10. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 16 dotazníku NA6.....	53
Obr.11. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 17 dotazníku NA6.....	54
Obr.12. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 18 dotazníku NA6.....	54
Obr.13. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 19 dotazníku NA6.....	55
Obr.14. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 20 dotazníku NA6.....	56
Obr.15. Grafické znázornění odpovědí otázky č. 21 dotazníku NA6.....	58
Obr.16. Grafické znázornění oblastí, se kterými jsou studenti nejvíce spokojeni.....	63
Obr.17. Grafické znázornění oblastí, se kterými jsou studenti nejvíce nespokojeni.....	67
Obr.18. Grafické znázornění oblastí, se kterými jsou studenti kombinované formy studia nejvíce nespokojeni.	68
Obr.19. Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce.....	69
Obr.20. Cíle zákaznické perspektivy – vzdělávací činnost.	89
Obr.21. Cíle interních procesů – vzdělávací činnost.	92
Obr.22. Cíle perspektivy rozvoje a růstu – vzdělávací činnost.	95
Obr.23. Strategická mapa pro oblast vzdělávací činnosti na FaME.	96
Obr.24. Cíle zákaznické perspektivy – vědecko-výzkumná činnost.	100
Obr.25. Cíle interních procesů – vědecko-výzkumná činnost.	104
Obr.26. Cíle perspektivy rozvoje a růstu – vědecko-výzkumná činnost.	107
Obr.27. Strategická mapa pro oblast vědecko-výzkumné činnosti na FaME.	108
Obr.28. Cíle zákaznické perspektivy – spolupráce s praxí.	112
Obr.29. Cíle interních procesů – spolupráce s praxí.....	115

Obr.30. Cíle perspektivy rozvoje a růstu – spolupráce s praxí.....	118
Obr.31. Strategická mapa pro oblast spolupráce FaME s praxí.	119
Obr.32 Strategická mapa pro všechny oblasti činnosti FaME.....	120

SEZNAM TABULEK

Tab.1. Rozpis základního příspěvku na realizaci akreditovaných studijních programů	28
Tab.2. Počet studentů BSP a MSP na FaME.	30
Tab.3. Počet studentů BSP na VOŠE se studijním programem garantovaným FaME.....	31
Tab.4. Rozpis základní dotace A pro FaME (v tis. Kč).....	31
Tab.5. Dotační zdroje na studenty DSP – ukazatel C (stipendia).....	32
Tab.6. Vývoj počtu studentů doktorského studijního programu na fakultě.	32
Tab.7. Přehled projektových dotací a spoluúčast FaME (v tis. Kč).	32
Tab.8. Celkový přehled zdrojů využitelných pro financování NS a CHN FaME.	33
Tab.9. Rozpočet nákladů a výnosů FaME na rok 2007.....	33
Tab.10. Spokojenost a významnost kvalitativních znaků absolventů.	38
Tab.11. Počet respondentů dotazníku Národního šetření studentů.....	41
Tab.12. Počet respondentů Dotazníku pro zjištění nejvýznamnějších pozitiv a negativ studia na FaME	42
Tab.13. Cíle a měřítko finanční perspektivy.....	80
Tab.14. Počty studentů dle formy a programu studia k 31.10.2006.....	81
Tab.15. Počty absolventů dle formy a programu studia za rok 2006.	82
Tab.16. Finanční perspektiva – cíl Zabezpečení finančních zdrojů.	83
Tab.17. Finanční perspektiva – cíl Konkurenceschopnost v nákladech.....	84

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník NA6
- P II Dotazník FaME
- P III Organizační struktura FaME
- P IV Strategická mapa pro Fulton County School

	Zcela souhlasím	Souhlasím	Spiše souhlasím	Spiše nesouhlasím	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	Neznám odpověď
14 Jsem spokojen(a) s prací studijního oddělení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15a Na škole existují vedle studijního oddělení další organizace či osoby, které studujícím pomáhají/poradí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15b Pokud existují, mohu se na ně vždy s důvěrou obrátit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Je běžné, že se v případě problémů studenti a studentky obracejí na studentskou organizaci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Všechny materiály potřebné pro studium jsou dostupné.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Informační systém na fakultě je pro mě dobrým pomocníkem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 Existuje dostatek dostupných počítačových učeben, včetně přístupu na Internet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 Jsem spokojen(a) s úrovní služeb poskytovaných školní knihovnou.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 Jsem spokojen(a) s úrovní služeb poskytovaných na kolejích.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 S cenou za poskytované služby na kolejích jsem spokojen(a).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 Jsem spokojen(a) s úrovní služeb poskytovaných v menzách.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 S cenou za poskytované služby v menzách jsem spokojen(a).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 Volnočasové (sportovní a kulturní) aktivity, které mi škola nabízí, jsou vyhovující.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26a Zním studentky a studenty, kteří mě zastupují ve fakulním akademickém senátu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26b Tito studentští zastupitelé reprezentují studentky a studenty dobře.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 Při studiu si musím přivydělávat, abych pokryl(a) náklady související se studiem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 Prospěchová stipendia jsou dobrým způsobem, jak odměňovat studenty a studentky.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 Pro studenty a studentky existují na škole možnosti přivydělat si (např. při výzkumné činnosti, na projektech či v administrativě).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

pozitivní

DEKUJEME ZA SPOLUPRÁCI!

Výzkum realizuje Akademické centrum studentských aktivit. Více informací najdete na www.na6.cz, kontaktujte nás na na6@acsa.vutbr.cz
 Akademické centrum studentských aktivit při VUT v Brně podporuje české VŠ studenty mnoha způsoby, informace naleznete na www.acsa.vutbr.cz

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK FAME

Dotazník pro zjištění nejvýznamnějších pozitiv a negativ studia na FaME_02/2007

1. Jmenujte prosím 3 oblasti, se kterými jste na FaME nejvíce spokojeni.

Oblast 1:

Oblast 2:

Oblast 3:

2. Jmenujte prosím 3 nejpalčivější problémy související s Vaším studiem na FaME.

Problém 1:

Problém 2:

Problém 3:

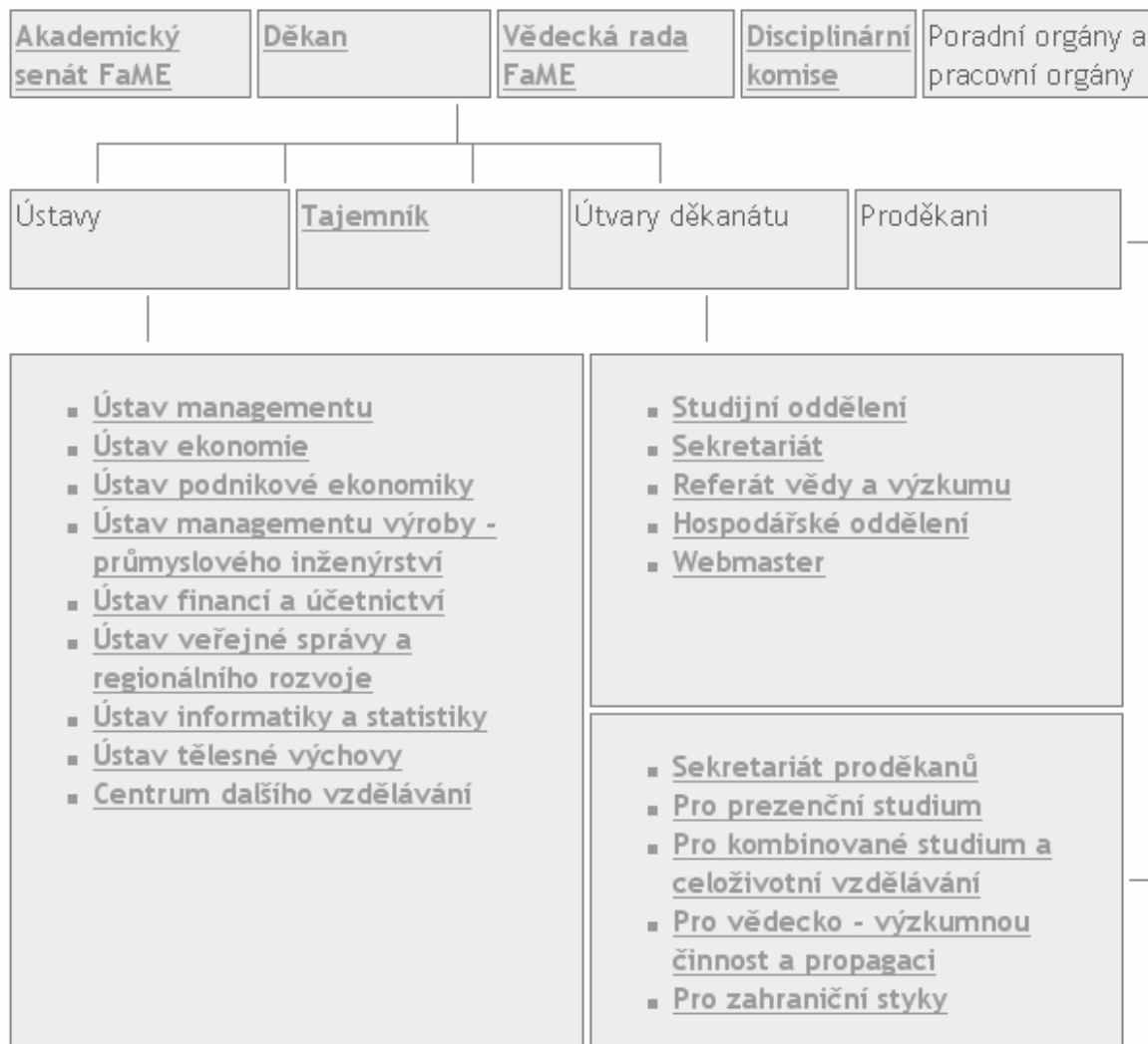
3. Navrhněte prosím stručné řešení daných problémů.

Problém 1:

Problém 2:

Problém 3:

PŘÍLOHA PIII: ORGANIZAČNÍ SCHEMA FAME



PŘÍLOHA PIV: STRATEGICKÁ MAPA PRO FULTON COUNTY SCHOOL

