

# Marketingová analýza vnitřního prostředí na UTB

Bc. Alexandra Hlušíková

---

Diplomová práce  
2006

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Katedra marketingových komunikací  
akademický rok: 2005/2006

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Alexandra HLUŠTIKOVÁ**  
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové a sociální komunikace**

Téma práce: **Marketingová analýza vnitřního prostředí na UTB**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte dostupné informační zdroje zabývající se vnitřní komunikací a vnitřním prostředím VŠ.
2. Charakterizujte současné postavení marketingu ve školství.
3. Identifikujte současný stav vnitřní komunikace se zaměřením na úrovni jednotlivých fakult.
4. Proveďte vyhodnocení sběru primárních i sekundárních informací se zaměřením na vnitřní prostředí.
5. Navrhněte možná řešení zjištěných problémů a doporučte závěry pro UTB.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**SVĚTLÍK, J. Marketing školy, 1.vyd.Zlín:EKKA,1996.384 s. ISBN 80-902200-8-8.**

**KOTLER, P. Marketing-Management, 10.vyd.Praha:Grada Publishing,2001.720 s. ISBN 80-247-0016-6.**

**HANNAGAN, T.J. Marketing pro neziskový sektor, 1.vyd.Praha:Management Press,1996.208 s. ISBN 80-85943-07-7.**

**DE PELSMACKER, P. a spol. Marketingová komunikace, 1.vyd.Praha: Grada Publishing,2003.600 s. ISBN 80-247-0254-1.**

**SVĚTLÍK, J. Marketing - cesta k trhu, 2.vyd.Zlín:EKKA, 1994.256 s. ISBN 80-900015-8-0**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.**

Katedra marketingových komunikací

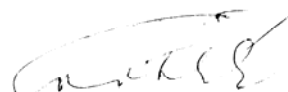
Datum zadání diplomové práce:

**13. ledna 2006**


Termín odevzdání diplomové práce:

**15. května 2006**

Ve Zlíně dne 13. ledna 2006

  
doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.  
děkan



  
PhDr. Magda Gregarová  
vedoucí katedry

## **ABSTRAKT**

Tématem mé diplomové práce je analýza vnitřního prostředí Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jejich fakult. Analýzu jsem provedla na základě dotazníkového šetření, které probíhalo ve dvou etapách. První etapa byla zaměřena na zaměstnance UTB a druhá etapa byla zaměřena na v současnosti studující studenty. Soustředila jsem se především na úroveň mezilidských vztahů uvnitř fakult, vztahy pracovníků s vedením, spokojenost s materiálním prostředím, spokojenost s platovým ohodnocením apod. U studentů jsem se zaměřila především na hodnocení studia, materiálního prostředí a na služby, které univerzita studentům poskytuje. Závěry výzkumné sondy poskytnou informace o stavu vnitřního prostředí univerzity a mohou být pomoci managementu školy při jeho dalším rozhodování.

Klíčová slova: kultura školy, klima školy, dotazníkové šetření, respondent, vnitřní prostředí, S-W analýza

## **ABSTRACT**

The subject of my graduation theses is analysis of internal background of Tomas Bata University and their faculties in Zlin. The analysis I practiced on the base of personal reports which I practiced on two periods. The first period was personalize on the staff of UTB and the second period was personalize on the contemporary students. Especially I was concentrate on the level of human relations in all faculties, relations of staff and management, satisfaction with material background, satisfaction with own payment etc. Especially I was concentrate on rating of study level by students, their material background and on services which gives university to students. The closes of this experimental sonde gives us information's about status of internal background of university and they can help to management of school with next decision making.

Keywords : culture of the school , climate of the school, questionnaire research, informant, internal background , S-W anylysis

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala proděkance Ing. Radomile Soukalové, PhD. a děkanovi doc. Ing. Jaroslavu Světlíkovi PhD., za odbornou pomoc při zpracování mé diplomové práce. Můj dík také patří spolužačce Bc. Zuzaně Vlčkové, která se se mnou podílela na distribuci dotazníků a také členům Komunikační agentury – marketingové výzkumy, kteří se také podíleli na distribuci dotazníků.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci zpracovala samostatně a že použitou literaturu a podkladové materiály jsem citovala a uvedla v příloženém seznamu literatury.

.....  
Alexandra Hlušítková

Ve Zlíně, dne 1. května 2006

# OBSAH

<b>OBSAH</b> .....	<b>6</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 MARKETING A ŠKOLA</b> .....	<b>10</b>
1.1 Vývoj školství po roce 1989 .....	10
<b>2 PROSTŘEDÍ ŠKOLY</b> .....	<b>13</b>
2.1 Vnější prostředí .....	13
2.2 Vnitřní prostředí školy .....	14
2.2.1 Klima školy .....	15
2.2.2 Kultura školy .....	16
2.3 Informační systém školy .....	21
2.3.1 Marketingový audit .....	22
2.3.2 Marketingový výzkum .....	23
<b>3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>27</b>
3.1 Stanovení hypotéz .....	28
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>29</b>
<b>III. PROJEKTOVÁ ČÁST</b> .....	<b>43</b>
<b>ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ NA UTB</b> .....	<b>44</b>
<b>4 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU ZAMĚŘENÉHO NA PRACOVNÍKY UTB</b> .....	<b>45</b>
4.1 S-W analýza vnitřního prostředí na UTB .....	53
4.2 S-W analýza vnitřního prostředí na FT .....	56
4.3 S-W analýza vnitřního prostředí na FMK .....	57
4.4 S-W analýza vnitřního prostředí na UNI .....	58
4.5 S-W analýza vnitřního prostředí na rektorátu .....	59
4.6 Výzkum vlivů národní a profesní kultury na práci pedagoga UTB .....	64

<b>5</b>	<b>VYHODNOCENÍ VÝZKUMU ZAMĚŘENÉHO NA STUDENTY UTB.....</b>	<b>68</b>
5.1	Hodnocení studia respondenty .....	69
5.2	Hodnocení materiálního vybavení .....	72
5.3	Hodnocení doprovodných služeb poskytovaných univerzitou .....	73
5.4	<b>SW ANALÁZA UTB.....</b>	<b>76</b>
5.5	<b>SW ANALÁZA DLE JEDNOTLIVÝCH FAKULT .....</b>	<b>77</b>
5.5.1	Silné a slabé stránky FAME z pohledu studentů .....	77
5.5.2	Silné a slabé stránky FT z pohledu studentů.....	78
5.5.3	Silné a slabé stránky FMK z pohledu studentů.....	79
5.5.4	Silné a slabé stránky UNI z pohledu studentů .....	80
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>89</b>

## ÚVOD

Tématem, kterému se chci věnovat ve své diplomové práci je analýza vnitřního prostředí na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a na jejich fakultách. Toto téma jsem si vybrala z toho důvodu, že se domnívám, že jeho zpracování by mohlo být přínosem pro management jednotlivých fakult i pro management celé Univerzity Tomáše Bati.

Dalším důvodem je i můj osobní pocit, že u některých pedagogů či studentů chybí spojení či ztotožnění s fakultou, s univerzitou. Je to možná dáno špatnou informovaností pracovníků, komunikací, možná ne moc dobrými mezilidskými vztahy atd. To vše se budu snažit analyzovat a najít případně nějaká doporučení, která by mohla tento stav zvrátit.

Na začátku 90. let 20. století proběhly v České republice významné změny, které zásadně ovlivnily fungování celé společnosti. Následoval rychlý a velmi dynamický rozvoj naší společnosti. Zvyšuje se i tlak na provádění změn i v oblasti školství. Cílem změn je zdokonalení kvality života a práce jednotlivých pedagogů a pracovníků školy, tak zdokonalení a zefektivnění fungování školy jako celku. A právě vysoká kvalita vnitřního prostředí školy je jedním z klíčových faktorů, který ovlivňuje celkovou podobu školy.

Ve své diplomové práci budu vycházet z dotazníkového šetření, které bylo určeno jak pro zaměstnance Univerzity T. Bati ve Zlíně, tak i pro současné studenty, kteří na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně studují.

Cílem mé práce bude analyzovat a definovat problémy a slabé stránky jednotlivých fakult a univerzity jako celku a jejich následná eliminace. Skromně si přeji, aby mé poznatky posloužily k rozvoji jednotlivých fakult i celé univerzity.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETING A ŠKOLA

### 1.1 Vývoj školství po roce 1989

*Je tak trochu paradoxem, že střední a vysoké školy, ačkoliv mají ve svém výukovém programu marketing, jsou téměř posledními institucemi, které teprve začínají marketing ve své činnosti uplatňovat. [14]*

*V současné době, kdy se trh stává globálním a vysoce konkurenčním, kdy studenti mají možnosti studovat v různých zemích na různých školách, je téměř nemožné marketing ignorovat. [14]*

Na rozdíl od centralizovaného, izolovaného školství před rokem 1989 se po roce 1989 řada škol začala přizpůsobovat požadavkům svých zákazníků a to zejména nabídkou různých vzdělávacích programů.

Očekávání společnosti od školských zařízení se v současné době radikálně mění. Rodiče chtějí nějakým způsobem zasahovat do chodu školy, studenti požadují kvalitu výuky, podniky žádají stále více absolventy, připravené na práci, nikoli takové absolventy, které si musejí po přijetí složitě zapracovat či rekvalifikovat. České školy se za poslední léta dost změnilly. Zásadní otázkou však je, jak dostatečně se změnilly. V minulosti bohužel neexistovaly takové možnosti, které má dnešní vedení školy. Nebyla tady možnost změnit organizační strukturu školy, obsah výuky, nahradit dosavadní vztahy k partnerům školy vztahy novými, zaměřenými převážně a především na zákazníka školy, tedy studenta.

Široká nabídka vzdělávacích programů, ale i rozrůstající se sektor soukromých škol, vede k soutěži mezi jednotlivými školami. I do škol začíná pomalu pronikat trh. Tento školní trh má své zvláštnosti. Nabídka vzdělávacích programů a poptávka po těchto programech nefunguje zcela tržně, jak tomu je u trhu zboží či služeb. Důvodů je více. Mezi jeden z hlavních důvodů patří nízká informovanost domácností o kvalitě nabízeného produktu. Průlomem v této oblasti byl program SET, jehož úkolem bylo informovat veřejnost o úrovni gymnázií a středních škol.

Dalším důvodem, proč tento trh nefunguje zcela tržně je nefunkčnost jednoho z rozhodovacích faktorů fungování trhu, čili ceny, ale také regionální charakter školství a omezené možnosti dopravy a ubytování.

I když bez pochyb jsou cíle školy a firmy zcela odlišné, můžeme i zde najít řadu společných příznaků. Na trhu se vyskytují úspěšné a vynikající podniky i školy, po jejichž produktech je na trhu poptávka, tak i firmy či školy, které tak úspěšné nejsou a kterým hrozí zaniknutí.

Podobně jako některé soukromé zařízení, podniky mají problém sehnat pro své výrobky zákazníky, mají některé školy velký problém sehnat pro své vzdělávací programy kvalitní posluchače, studenty.

Při nízkém počtu žáků jsou omezeny finanční zdroje poskytované státem, které jsou potřebné pro další rozvoj školy. Samozřejmě pokles a úroveň žáků může mít negativní dopad na image školy.

Stejně tak jak se dostanou výrobky firem na hranici své životnosti a firmy či podniky nemohou najít pro tyto výrobky odbyt, podobně i školy mají problém najít kvalitní studenty pro vzdělávací programy, o které zrovna není zájem. I školy musejí přemýšlet tak, aby jejich produkt (vzdělávací program) byl přitažlivý pro studenty a zároveň vycházel vstříc stále se měnícím potřebám společnosti.

Škola, která je orientovaná na své zákazníky, ať už to jsou studenti, rodiče či podniky, zvažuje, je-li jejich vzdělávací program kvalitní a jestli vychází z potřeb trhu. Škola úspěšně komunikuje se svými sociálními partnery, má dobrou image na veřejnosti volí strategii, která je založena na marketingovém přístupu. Marketing školy vychází především z teorie a praxe marketingu neziskového sektoru a marketingu služeb.

Úspěšné jsou především ty školy, které marketingovou strategii uplatňují ve všech úrovních. Všichni zaměstnanci školy jsou v každodenním kontaktu se zákazníky školy, tedy se studenty, rodiči či veřejností. Marketingový přístup se projevuje již v mínění o druhu vzdělávacího programu, jeho formě, ve zvyšování kvality výuky, v přístupu ke studentům, v komunikaci se studenty a pracovníky školy, v komunikaci s veřejností, ve vytváření kultury a klimatu školy apod. Tento přístup školy je základním bodem dlouhodobé spokojenosti jejich zákazníků a parterů, která vytváří image školy a vede k loajalitě studentů i ochotě dalších zákazníků se školou spolupracovat. Loajalita a spokojenost vedou k pokrytí

finančních potřeb a ke snižování nákladů na získávání nových zákazníků, ale i k vybudování pevných vztahů přinášejících škole cennou spolupráci s rodiči, praxí a širší veřejností.

Velkým problémem mnoha škol je setrvačnost. Vedení mnoha škol často lpí na tradičních učebních osnovách a přístupech a velmi často si neuvědomuje dynamickou změnu ekonomického a sociálního prostředí společnosti, které vyvolává nové potřeby a přání žáků. Tyto školy trpí marketingovou krátkozrakostí.

Cílem školy je dobře pochopit přání studentů a na základě toho připravit správnou kombinaci marketingového mixu, tj. vzdělávacího programu, jeho případné ceny, distribuce a správné komunikace.

Musíme si také uvědomit, že různé potřeby různých studentů jsou uspokojovány rozdílným způsobem. Na místě je použít marketingový mix, který se zaměřuje zejména na:

- Přizpůsobení studijní nabídky školy potřebám studentů
- Poskytování studijní nabídky v ceně odpovídající výši její vnímané hodnoty
- Přiměřenou studijní zátěž kladenou na studenty
- Dodání vzdělávacích služeb školy ve správném místě a v dobrém prostředí
- Podporu školy vhodnými nástroji propagačního mixu
- Vytvoření marketingově orientované organizační struktury školy

Při již zmiňovaném marketingovém přístupu by měla škola brát ohled na krátkodobé a dlouhodobé potřeby a přání svých zákazníků, ale i potřeby a zájmy společnosti. Škola, která chce v tržním prostředí přežít a rozvíjet se, by se měla zaměřit na studenta jako svého zákazníka a vzájemný vztah chápat jako směnu hodnot mezi ní a studentem. Jen škola, která rychle a pružně reaguje na měnící se prostředí, může v tržním prostředí uspět.

Na školu působí řada vlivů z jejího prostředí. Mezi důležité vlivy nepatří pouze ekonomické, sociální, politické a jiné faktory z makroprostředí školy, ale i vlivy působící z jejího mikroprostředí a uvnitř školy. Je to především její organizace, kultura, mezilidské vztahy, kvalita managementu a materiální prostředí školy.

## 2 PROSTŘEDÍ ŠKOLY

Žádná škola nežije v izolaci, ale je ovlivňována prostředím, ve kterém působí. Tyto vlivy představují síly působící uvnitř či vně školy.

Změny prostředí se obvykle dají včas předvídat. Ale je nutné si uvědomit, že prostředí se velmi dynamicky vyvíjí a že v takto dynamicky se vyvíjejícím prostředí musí škola často čelit nepředvídatelným, zásadním a častým změnám. Aby byly školy úspěšné, musí se těmto změnám přizpůsobovat a pružně na ně reagovat.

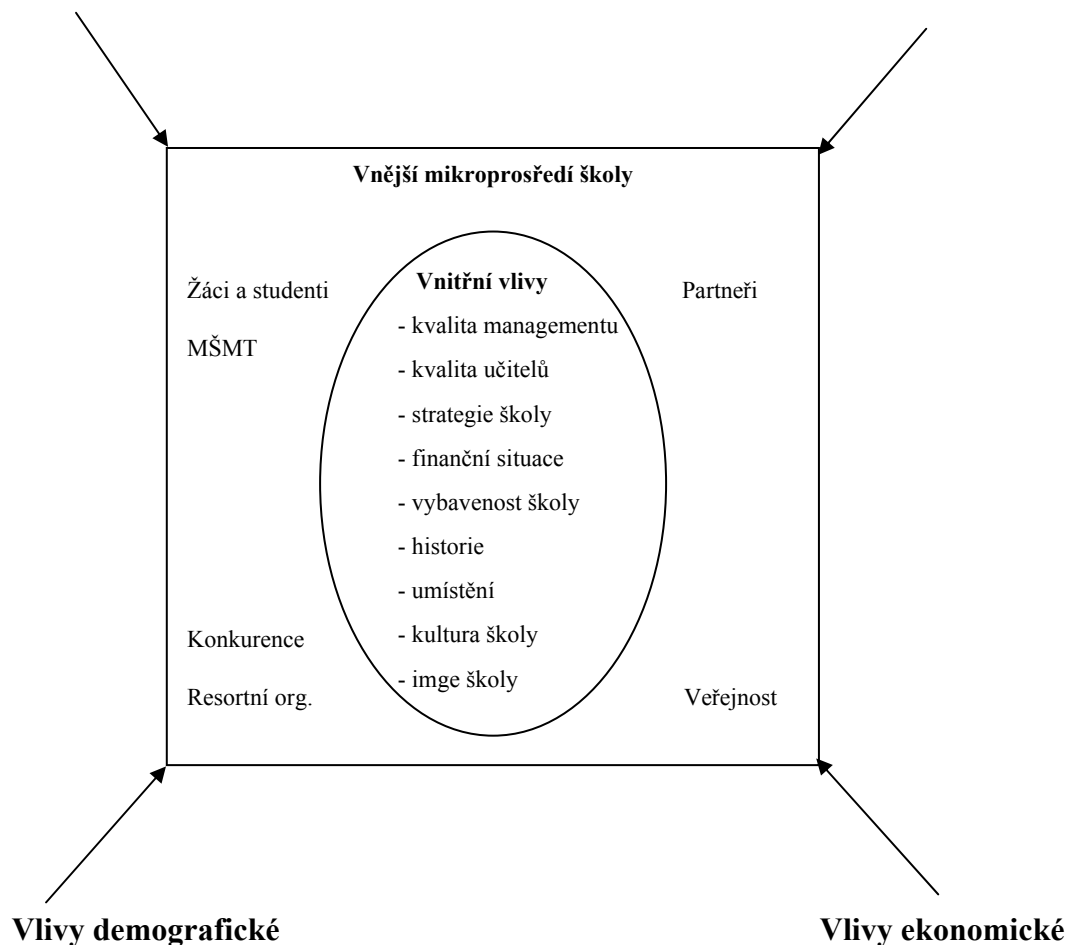
Vlivy prostředí můžeme rozdělit dle místa působení na vnitřní a vnější. Vlivy vnitřní působí uvnitř školy. Jejich ovlivnitelnost vedením školy je podstatně vyšší, než je tomu u faktorů vnějších. Ty můžeme dále rozdělit na faktory, přicházející z mikroprostředí příslušné školy či z makroprostředí.

### 2.1 Vnější prostředí

Do vnějšího mikroprostředí můžeme zahrnout jednak studenty, jednotlivé typy škol, které mohou pro školu vytvářet konkurenční prostředí, můžeme sem zahrnout i řídicí orgán školy, kterým se MŠMT, školské úřady, Českou školní inspekci apod.

Vedle těchto institucí přichází škola do styku i s jinými subjekty, patřícími také do mikroprostředí firmy. Mohou jimi být partneři školy tj. rodiče, absolventi, komerční sféra, sponzoři, profesní organizace.

Do makroprostředí zahrnujeme zejména ekonomické vlivy, demografické vlivy, politické vlivy, kulturní vlivy.



Zdroj: vlastní přepracování , zdroj: SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*

## 2.2 Vnitřní prostředí školy

Praxe ukazuje, že politické a sociální změny, ke kterým v průběhu času dochází mají malý dopad na vnitřní fungování škol a na jejich vnitřní prostředí. Přitom kvalita vnitřního prostředí je jedním z klíčových faktorů ovlivňujících kvalitu školy. Vnitřní prostředí je určující pro vytváření vhodného prostředí studentů t.j. takového prostředí, do kterého studenti rádi chodí, ve kterém se rádi vzdělávají a které je povzbuzuje k aktivní účasti na procesu vzdělávání.

Vnitřní prostředí školy a jeho kvalita je tvořena vzájemně propojenými složkami:

- Kulturou školy
- Mezilidskými vztahy
- Etikou
- Organizačním modelem školy
- Kvalitou managementu a sboru
- Materiálním prostředím školy

### 2.2.1 Klima školy

Klima školy je ovlivňováno všemi složkami vnitřního prostředí školy. Rozhodujícími faktory jsou však především kultura školy, kvalita managementu školy a mezilidské vztahy. Mezilidskými vztahy myslíme v této souvislosti především vztahy mezi pedagogy, mezi pedagogy a studenty, mezi pedagogy a ostatními pracovníky školy, pedagogy a rodiči, vztahy mezi vedením školy a pedagogy, a také vztahy mezi studenty samotnými.

Chce-li škola vybudovat zdravé a čínorodé klima školy, musí budovat vztahy založené na vzájemné důvěře, úctě a soudržnosti mezi faktory, které se na klimatu školy podílí a také musí budovat loajalitu vůči škole.

Klima školy může být dobré, klidné, tvořivé, ale také špatné, nepřátelské, nespolupracující apod.

Oběťmi nepříznivého klimatu jsou hlavně studenti, protože špatné podmínky a nedostatek pohody demotivují studenty ve vztahu k výuce a vytvářejí v nich negativní postoje ke škole.

Změna klimatu školy vyžaduje především změny v mezilidských vztazích a kultuře školy. Změna těchto vztahů se týká nejenom vztahu pedagog – student, ale týká se veškerých vztahů mezi pracovníky vzdělávací instituce a i vztahů z okolím. Jde zejména o to, přetvořit vztahy nepřátelské, založené na závisti, nedůvěře, autorižářství na vztahy partnerské, rovnocenné a otevřené. Změna mezilidských vztahů by měla navázat na změnu obsahu, organizační struktury, metod výuky, a na strategii školy.

Možnost změny klimatu školy je často ovlivňována silou kultury školy a také přesvědčením členů jejího sociálního systému.

*Silná kultura školy se často může projevit i silnou konformitou, odmítnutím kritiky a všech nových myšlenek a názorů, které překračují rámeček této kultury .[1]*

Důsledkem toho může být situace, že pedagogové, kteří mohou být nespokojeni se současným klimatem školy a chtějí vyjádřit svůj názor, v předtuše konfliktu svůj názor raději potlačí v obavě před možností nepříjemných střetů, které by prezentací svého názoru vyvolali. Silná kultura školy se může naopak promítnout i pozitivně do změny sociálních vztahů, podpořit tvořivost pracovníků školy, zkvalitnit práci školy apod..

Aby vedení mělo možnost měnit klima školy, musí jej nejprve poznat. Pro zjištění klimatu školy je možno využít dotazníkového šetření provedeného nezávislými odborníky.

### 2.2.2 Kultura školy

*Kultura škol je vnitřním fenoménem, který je primárně vytvářen a využíván v oblasti řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům školy. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. [24]*

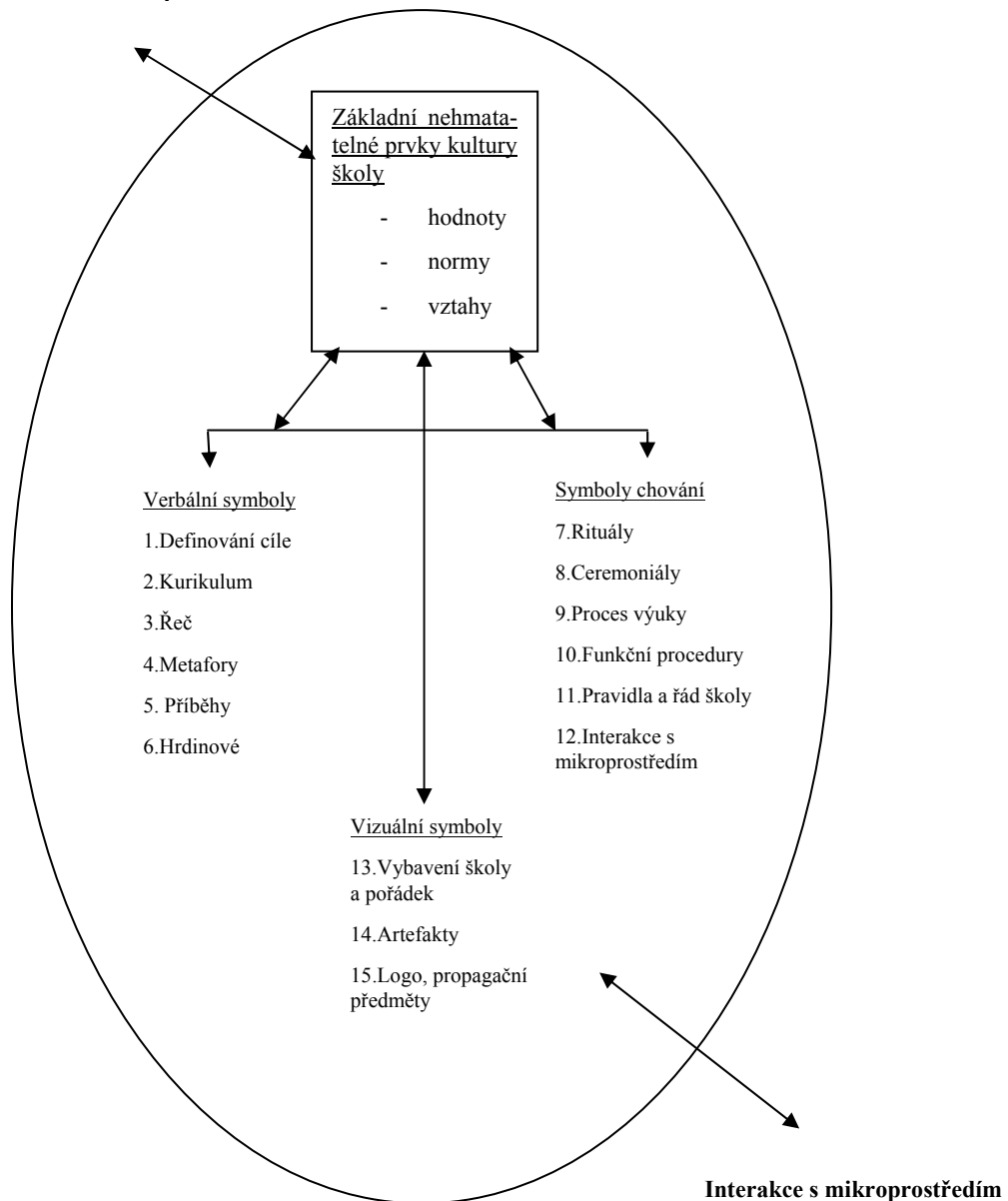
Asi každý pedagog či student, který měl možnost navštívit více vzdělávacích institucí ví, že každá z nich je úplně jiná. Odlišnosti škol v materiálním vybavení, počtu odborných učeben, poslucháren, velikosti či stavu budovy jsou mizivé. Různorodost vzdělávacích institucí je dána právě charakterem vnitřního prostředí. Škola je tvořena lidmi, jejich vzájemnými vztahy, systémy hodnot, norem, zkušeností a postojů.

Každá škola má vlastní kulturu, která je určována individuálními hodnotami, zkušenostmi a normami, které do ní vnášejí jednotliví lidé. V žádném případě to však neznamená, že kultura školy je jejich průměrem či souhrnem, jedná se o nový, skupinový fenomén, který vyjadřuje nadindividuální systém hodnot a norem celého sociálního systému. *Tyto společně sdílené hodnoty, normy a vzorce chování determinují způsoby jednání lidí, jejich vzájemnou interakci a „otisky prstů“, které za sebou zanechávají . [1]*

V kultuře školy existují určité rozpoznatelné vlastnosti, které do značné míry ovlivňují její kvalitu a podstatu. Zdůraznění některých znaků, přizpůsobení se jiným či ovlivňování změny některých z nich může vést k vytvoření konstruktivní kultury školy, která přinese prospěch jak studentům, tak i učitelům.



## Interakce s mikroprostředím



Zdroj: vlastní přepracování , zdroj: SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*

Systém kultury školy znázorňuje dvě základní kategorie znaků, které jsou komponenty kultury školy. Jsou to jednak nehmateriální, nemateriální stránky kultury, kterými jsou uznávané a sdílené hodnoty a normy školy. Dalšími znaky, které jsou jimi viditelné, jsou symboly kultury školy, které existují v organizaci v podobě verbálních symbolů, určitého symbolického jednání či v podobě vizuálních symbolů. Některé ze symbolů mají spíše expresivní obsah, který pozorovateli, který přichází z vnějšího prostředí je nepochopitelný a potřebuje vysvětlení (historie, ceremoniály). Jiné ze symbolů mají spíše materiální podobu a konkrétní obsah jsou vnějším pozorovatelem postřehnutelné a mohou částečně odhalit a pochopit systém podnikové kultury (oblékání členů sboru, vybavení kabinetů a pořádek na pracovišti, budova školy, logo atd.).

## Projevy kultury školy

Pokud chceme dobře rozumět vztahům mezi kulturou školy a jejím prostředím (vnějším, vnitřním, makroprostředím, mikroprostředím), pokud chceme kulturu pěstovat, měnit, rozvíjet, musíme si uvědomit projevy kultury. Pak ji také můžeme analyzovat

V tabulce je uveden základní přehled manifestace kultury školy.

	<b>Materiální manifestace</b>	<b>Nemateriální manifestace</b>
<b>Manifestace směrem ven</b>	<p>budovy, hřiště, stánky na veletrzích a výstavách, venkovní označení školy</p> <p>nápisy, znak školy, vlajka školy, fasády, dveře, okna, domovské barvy, oblečení zaměstnanců, někde i studentů, tiskoviny, vizitky, propagač.</p> <p>materiály školy, dárkové předměty</p>	<p>vzdělávací program školy, školné,</p> <p>různé poplatky, chování zaměstnan., žáků vůči veřejnosti, orientace v čase</p> <p>(dlouhodobý, krátkodobý horizont), formy nabídky výuky, systém mkt.</p> <p>komunikace: propagace, PR, podpora prodeje, publicita, přímý prodej, přímý marketing, vztahy žák-učitel - rodič - společnost</p>
<b>Manifestace směrem dovnitř</b>	<p>vstupy, dvory, předzahrádky, vnitřní hřiště, využití a úprava pozemků i jiných prostor vrátnice - její vzhled a uspořádání, manifestace úspěchů školy - tabule cti, výsledky soutěží prezentace úspěšných absolventů atd.</p> <p>vnitřní prostory budov (chodby, místnosti, laboratoře, soc.zařízení, zákoutí atd.)</p> <p>architektura, barvy, osvětlení, větrání,</p> <p>vytápění</p> <p>vybavení vnitřních prostor (stroje, přístroje, nábytek atd.)</p> <p>informační systémy (orientační tabule, označení místností, aj.)</p>	<p>proces a organizace výuky</p> <p>klima (teplo, sociální teplota, etika)</p> <p>vztah nadřízený - podřízený</p> <p>formální a neformální komunikace</p> <p>uvnitř školy všemi směry tj.nadřízený -podřízený, vyučující-žák, vedení mezi sebou, žáci mezi sebou, ostatní pracovníci školy atd.</p> <p>základní hodnoty, vnitřní etika, hodnota času, řeč, hrdinové, příběhy,</p> <p>historiky, ceremoniály,</p> <p>vztah k profesi a k vlastní práci</p>

Zdroj: vlastní zpracování Jakubíkové (1999) na základech teorie Kulhavého (1990)

Materiální manifestace kultury školy působí především na veřejnost, na žáka a jeho rodiče. Vizuální symboly podněcují proces identifikace se školou u všech, kteří mají ke škole blízko.

S nemateriální manifestací kultury školy se často potenciální žáci, zaměstnanci či veřejnost seznamují již dříve než s manifestací materiální a vytváří si tak vlastní první názor na školu, který může silně ovlivňovat rozhodování o výběru školy, na které chce potenciální žák studovat či potenciální pedagog být zaměstnán.

### **Změna kultury školy**

Vnitřní prostředí školy je vnímáno okolím jako důležitý faktor kvality práce. Proto by mělo vedení školy věnovat rozvoji kultury školy příslušnou pozornost. Ale proč a kdy měnit zažitou kulturu? Příčin může být několik. Zejména to může být nutnost změny kultury v důsledku měnícího se ekonomického a společenského prostředí školy, rozpor mezi zažitou kulturou a potřebnou kulturou z hlediska dosažení stanovených strategických cílů, transformace školy na vyšší úroveň, generační výměna ve škole či spojování škol.

Změna kultury školy by měla přinést kvalitu a dobré výsledky ve vzdělávání, lepší uspokojení potřeb zákazníků a partnerů školy apod..

Protože podmínky v různých školách jsou různé, je také těžké odpovědět na otázku, jak vlastně měnit kulturu školy. Je ale dostatek postupů, kterými můžeme změnu uskutečnit. Podstatou každé změny je přejít z výchozí situace na novou. Tzn. přejít ze zažité kultury na novou, která je v souladu se stanovenými cíly organizace. Vedení organizace by mělo v první řadě provést nezávislý rozbor vžité kultury a porovnat ho se stavem, kterého chce dosáhnout. Rozbor či analýza může být založena na dotazování, pozorování, či analýze sekundárních údajů, které jsou škole k dispozici.

Změn dosahujeme řadou opatření. Zejména změnou organizační struktury či personální změnou. Existuje sedm hlavních způsobů změny kultury školy, a to především prostřednictvím:

- výměny některých pracovníků školy, ať už pedagogů či dalších zaměstnanců
- změnou pozic pedagogů či zaměstnanců
- pomocí přímé změny postojů, očekávání a hodnot použitím modelů, formální komunikací, systémem porad, výchovou vedoucích pracovníků apod.
- změnou chování
- změnou systémů a struktur

- změnou image školy
- změnou zaměření školy

Spolu se strukturálními změnami je nezbytné provést i změnu v řízení školy, tzn. vytyčení cílů, způsobů kontroly, komunikace, ať už vnitřní či vnější.

*Komunikace by měla být otevřená a všestranná a vedení školy by mělo hledat nová spojení, nové formy a prostředky komunikace ve vztahu k vlastním zaměstnancům i vnějšímu okolí. V případě vnitřní komunikace jde o utváření a posílení pocitu sounáležitosti a odpovědnosti vyučujících vůči škole.*

*Způsob řízení, při kterém se ředitel školy snaží cílevědomě rozvíjet firemní kulturu žádoucím směrem se nazývá koučink. Koučink má do určité míry nahradit ve škole řízení přímé (bez kterého se však ve škole také neobejdeme) týmovou prací. Přímé řízení lidí je nahrazeno vedením kolektivu, přímé direktivní úkoly nahrazuje radění a tvorba „pravidel hry a mantinelů“, v rámci kterých motivovaní učitelé realizují v maximální míře své potřeby a zájmy. Základem tohoto způsobu řízení je oboustranná, neformální komunikace. [1]*

Změnu v řízení je dobré doplnit i změnou v lidských zdrojích. Rovněž i změny v pracovním prostředí či vzdělávání pedagogů může významně ovlivnit kulturu školy.

Roli při změnách kultury školy hrají i symboly školy. Změna prostředí, nové vybavení, popřípadě třeba i nové jméno školy podporuje tzv. identitu školy. I když se tyto symboly dotýkají zejména vnějšího okolí školy a mají spíše propagační charakter, je prokázáno, že pozitivně působí i na vnitřní prostředí.

Jak už bylo řečeno, změn dosahujeme strukturálními opatřeními, zejména změnou organizační struktury či personální změnou. Organizační model školy je zásadním faktorem, který ovlivňuje nejen vnitřní klima a kulturu školy, ale i celou efektivitu a fungování školy.

I když málokdy uvažujeme o vlivu organizační struktury na vnitřní prostředí organizace. Spíše podvědomě odmítáme představu, že organizační struktura má vliv na motivaci pracovníků, komunikaci mezi nimi, způsob vedení aj. Organizační systém vztahujeme spíše k technickým aspektům, zatímco kulturu školy a mezilidské vztahy k aspektům sociálním. Ale aby mohl celý systém efektivně fungovat, musí existovat shoda mezi sociálním systémem a organizačním systémem.

Organizační systém řeší, jakým způsobem budou rozdělovány úkoly vedoucí k plnění poslání organizace. Vedení organizace se musí rozhodnout, jakým směrem bude organizaci směřovat. Tzn., jaký zvolí typ organizace. Jestli byrokratický či spíše organický typ organizace.

Byrokratický typ organizace se vyznačuje především vertikální linií řízení, autoritou vyplývající z hierarchického uspořádání, přesným definováním pravidel, náplně práce, centralizací moci v rukou ředitele školy, obsahem komunikace, kterým jsou především příkazy a rozhodnutí. Naopak organický typ je založen na zdůrazňování lidského faktoru, na osobní zodpovědnosti a zainteresovanosti, autoritě vycházející z osobních a profesionálních kvalit pracovníků školy, na obsahu komunikace, kterým jsou především informace a rady a jehož charakter je dán spíše vztahem kolegiality než nadřízenosti a decentralizací moci.

Organizaci ale většinou nelze přiřadit nálepku byrokratická či organická. Málo které případy jsou takto extrémní. Většinou se organizace nachází někde uprostřed, přejímá některé znaky z byrokratického systému a některé z organického systému.

V našich podmínkách ale asi nejčastěji najdeme model, který je zaměřený na dosažení definovaných výsledků, kde vyučovací metody vycházejí z tradičních způsobů organizace vyučovací hodiny, kde úroveň vyučovací hodiny je závislá na přípravě učitele a jeho schopnostech, kde existuje učební osnova podle které se vyučuje atd.

Z dalších modelů můžeme zmínit např. model, který se snaží přizpůsobit náročnost osnov schopnostem studentů nebo model zaměřený na prohlubování individualizace vyučování atd.

### 2.3 Informační systém školy

Rozhodování není v podstatě nic jiného, než proces vyhodnocování informací. Aby se mohl management dobře rozhodovat, musí mít dostatek informací. Není možné spoléhat pouze na vlastní intuici či čerpat z historie.

*Informační systém školy můžeme definovat jako systém všech procedur vytvořených za účelem shromažďování, analýzy a vyhodnocování informací nezbytných pro kvalitnější plánování, organizování, řízení a kontrolu školy. [1]*

Jedná se především o vytvoření jakéhosi systému shromažďování informací, jejich analýzy, uchování.

Vedení školy by mělo neustále monitorovat prostředí své školy. Studenty (současné i potenciální), absolventy, jejich uplatnění, postavení konkurence, reakce veřejnosti, podniky, které se o absolventy ucházejí nebo makroprostředí. Následným vyhodnocením primárních a sekundárních informací získá management školy významné předpoklady pro své další rozhodování, plánování, řízení či kontrolu školy.

Informační systém školy můžeme v základu rozdělit na vnitřní a vnější s tím, že systém vnitřních informací shromažďuje informace týkající se převážně informací o studentech, jejich věkové struktuře, předchozího vzdělání apod. Efektivní vnitřní informační systém poskytuje managementu cenné informace, které jsou levné a snadno dostupné.

Oproti tomu systém externích informací poskytuje managementu školy informace o trendech, které probíhají ve školním mikro a makroprostředí. Jedná se zejména o informace školám běžně dostupné v odborné literatuře, v materiálech MŠMT či v jiných publikovaných zdrojích. Mezi důležité zdroje systému externích informací jsou i statistické ročenky, které podávají potřebné informace o demografických, ekonomických, sociálních a jiných aspektech života ve společnosti. Zásadní a nenahraditelné je pak využívání mezinárodní sítě Internet.

### 2.3.1 Marketingový audit

*Marketingový audit je nástroj marketingového informačního systému a slouží k porozumění současné situaci, struktuře všech dostupných a relevantních informací. Nejjednodušší formou auditu je SWOT analýza, která se sestává ze dvou analýz, a to hodnocení vnitřních a vnějších podmínek. Analýza SW představuje hodnocení silných a slabých stránek a analýza OT hodnocení příležitostí a ohrožení, které se nacházejí ve vnějším prostředí.*

[13]

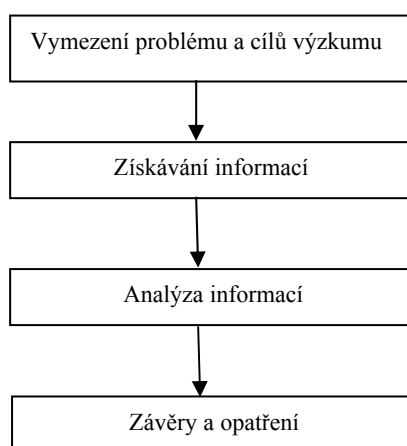
### 2.3.2 Marketingový výzkum

Hlavní funkcí marketingového výzkumu je poskytnout školám potřebné informace týkající se jejich zákazníků. Ať už stávajících či potenciálních. Zjistit jejich zájmy, potřeby, zjistit, jak hodnotí školu, vedení apod.

Rozhodnutí o tom, zda bude škola využívat marketingového výzkumu závisí na třech kritériích:

- Management školy potřebuje ke svým rozhodnutím další informace
- Management školy je připraveno na základě získaných informací změnit svá rozhodnutí, strategii školy či taktiku
- Management školy si musí důkladně zvážit, zda-li výsledky marketingového výzkumu budou přiměřené nákladům spojených s výzkumem

Marketingový výzkum, prováděný školou se skládá ze čtyř částí. První částí je vymezení či identifikace problému, a stanovení si cíle výzkumu, ve druhé části se marketingový výzkum zaměřuje na získávání informací, které ve třetím kroku analyzuje. Z analýzy získaných informací pak vyvozuje závěry a opatření.



### Vymezení problému a cílů výzkumu

Jak už bylo řečeno, prvním krokem marketingového výzkumu je vymezení problému a cílů výzkumu. Hlavním cílem může být například atraktivita učebního programu, a to jak z pohledu studentů, tak i z pohledu jejich budoucích zaměstnavatelů, efektivita komunikace s vedením, pedagogy, komunikace instituce s veřejností, image školy apod. Zdrojem informací mohou být připomínky od zákazníků (studentů, rodičů...), externích institucí, od absolventů, zdrojem informací může být i průzkum mezi zaměstnanci či studenty školy nebo evaluace školy.

Zvláště připomínky od studentů či rodičů nebo absolventů školy mohou být prvotním varovným signálem. Mnoho problémů také pomůže odhalit neformální pohovor managementu školy se zaměstnanci, který vypoví o mezilidských vztazích, o atmosféře ve škole.

Cenným zdrojem informací je fungující evaluační mechanismus. Jedním z jeho hlavních cílů je identifikace slabých a silných stránek organizace. Dobře vypracovaná evaluační zpráva, zpracovaná externími odborníky poskytuje managementu školy seznam problémů, na které je třeba se zaměřit.

### **Získávání informací**

Pracovníci, kteří provádějí ve škole marketingový výzkum mají celou škálu sekundárních informací, vycházejících z vnitřního či vnějšího informačního systému školy. Sekundárními informacemi označujeme takové informace, které byly již v minulosti zpracovány za jiným účelem. Sekundární informace převážně šetří čas, jsou méně nákladné, dostupné. Ne vždy ale sekundární informace stačí k vyřešení vzniklého problému. K vyřešení některých problémů je třeba specifických informací, které vyžadují uskutečnění zvláštního šetření. Může se jednat o zjištění klimatu školy, image školy, hodnocení výuky studenty apod.

Stejně jako u sběru sekundárních informací, tak i u sběru primárních informací by měl mít pracovník provádějící průzkum na zřeteli, aby údaje byly objektivní, relevantní, nezkreslené a přesné. Mezi základní metody získávání primárních informací patří pozorování, průzkum a experiment.



### **Pozorování**

Pozorováním zkoumáme osobně chování a jednání sledovaného vzorku. Výhodou této metody je, že získáváme takové informace, které by nám za normálních okolností nositel informací neposkytl. Nevýhodou však je, že nemůžeme získat nositelův názor, nezjistíme jeho motiv chování apod.

### **Průzkum**

Průzkum patří bezesporu k nejrozšířenějším metodám. Poskytuje výzkumníkovi informace o názorech, motivech či přáních dotazovaného. Průzkum lze uskutečnit prostřednictvím rozhovoru či prostřednictvím dotazníkového šetření.

### **Rozhovor**

Značnou výhodou rozhovoru je, že tazatel může získané údaje doplnit o spoustu informací, získaných vlastním pozorováním. Při uskutečňování této metody se musíme odpředu dobře připravit. Musí nám být předem známo, za jakým účelem budeme rozhovor pořizovat, jak rozhovor načasovat, koho oslovit. Rozhovor můžeme uskutečnit buď individuální, kdy s dotazovaným hovoříme přímo nebo pomocí telefonu nebo můžeme zvolit rozhovor skupinový, který se uskutečňuje za přítomnosti šesti až deseti osob. Můžeme použít buď nestandardizovaný rozhovor, standardizovaný rozhovor či polostandardizovaný rozhovor. Při použití standardizovaného rozhovoru klademe respondentovi předem stanovené otázky. Naopak nestandardizovaný rozhovor nám umožňuje klást otázky dle vzniklé situace. Polostandardizovaný rozhovor je poté kombinací standardizovaného a nestandardizovaného rozhovoru.

### **Dotazníkové šetření**

Je bezesporu jednou z nejdůležitějších technik průzkumu a to zejména proto, že strukturované dotazy, které obsahuje, přinášejí objektivní výsledky. Dotazník je převážně anonymní, respondenti mají klid na vyplnění otázek a odpověď si mohou řádně promyslet.

Sestavení dotazníku vyžaduje značnou praxi a zkušenosti. Proto se managementu školy, pokud si dotazníkové šetření provádí sám doporučuje, aby se nejprve poohlédl, zda-li nebyl v minulosti někým podobný dotazník sestaven, poté teprve přistoupí k sestavení dotazníku vlastního. Pokud management má dotazník sestavený, doporučuje se provést tzv. test správnosti, a to tak, že dotazník dáme zpracovat několika respondentům. Tím eliminujeme možný vznik pochybností či nedorozumnění.

Dotazník nesestavujeme příliš dlouhý. V případě školního průzkumu se doporučuje jako maximum 20 otázek. Při formulaci otázek dodržujeme všeobecně platná pravidla.

### **Výběrový soubor a jeho velikost**

Ve většině případů není možné sledovat každou osobu zvlášť. Z tohoto důvodu dáváme přednost tzv. výběrovému souboru, který zastupuje celý zkoumaný celek. Problémem je ale správné zvolení velikosti výběrového souboru. Velikost výběrového souboru lze vypočítat dle vzorce:

$$N = \frac{t^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{d^2 \cdot (N - 1) - t^2 \cdot P \cdot Q}$$

N – hledaná velikost souboru

P – relativní četnost v rozhodující otázce

Q – doplňková četnost

d – uvažovaná přípustná chyba

N – rozsah základního souboru

### **Analýza údajů**

Po shromáždění potřebných údajů je dalším krokem jejich analýza neboli zapracování. Dnes je asi nemyslitelné použít jiné zpracování výzkumu nežli počítačové. Analýza by měla odpovědět managementu školy na spoustu otázek, např. jak studenti hodnotí výuku školy, jak vnímají komunikaci s vedením, pedagogy apod.

Zjištěné údaje by měly vedení posloužit zejména při zlepšování řídicí práce managementu a zvyšování kvality činnosti celé školy. Neposkytne-li průzkum požadované informace potřebné pro proces rozhodování, potom škola neefektivně naložila s finančními prostředky a promarnila čas svých pracovníků.

### 3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Analýza vnitřního prostředí současně s analýzou vnějšího prostředí, definováním poslání školy, stanovením priorit a strategie je součástí strategického plánování. Vedení školy musí analyzovat trendy v mikro a makroprostředí, analyzovat vnitřní prostředí a definovat si své poslání. Posláním rozumíme představu vedení o tom, kam se bude škola ubírat v budoucnosti

Rozlišujeme dvě základní části vnitřního prostředí. Zdroje nemateriálního původu (know-how, historie, tradice, image školy...) a zdroje materiálního původu (vybavení školy, finanční stabilita, počet pedagogů,...). Tyto dvě oblasti jsou klíčové k budoucí úspěšnosti na trhu.

Cílem analýzy vnitřního prostředí je vytyčit si silné a slabé stránky. Silné stránky je nutné posilovat a přeměňovat na konkurenční výhodu nebo na tzv. zvláštní schopnost, která bude školu odlišovat od jiných. Slabé stránky by měly být eliminovány, popřípadě přeměněny na silné stránky.

#### **Marketingová komunikace a image školy**

*Komunikace školy je směřována k cílovým spotřebitelům i k široké veřejnosti. [24]*

*Cílem marketingové komunikace je informovat nebo přesvědčit zákazníky či připomínat zákazníkům existenci produktu (služby) nebo firmy (vzdělávací instituce). [24]*

Stejně významná jako marketingová komunikace je cílená vnitřní komunikace.

Image školy dotváří vnitřní klima školy. Dobrá image se projevuje v pozitivním přístupu žáků k výuce, působí na pozitivní přístup vyučujících k práci, vede k veřejnému uznání práce školy, jež se může projevit ve snazším získávání finančních prostředků.

Co vše ovlivňuje image školy? Šíře studijní nabídky, inovace a odlišnosti v nabídce, kvalita výuky, struktura žáků, jejich úroveň, úspěšnost, úroveň pedagogů, jejich publikační činnost, publicita, PR, reklama, symboly školy, mezinárodní styky, výše školného, velikost školy, vzdělávací úroveň, historie školy, klima, umístění, vzhled, vybavení školy apod.

### 3.1 Stanovení hypotéz

Hypotéza č.1: Vnitřní prostředí vysoké školy značně ovlivňuje celkové klima školy.

Hypotéza č. 2: Do vnitřního prostředí je možné zahrnovat i současné studující studenty.

**H 1:** Ano, dle studia teorie, kvalitu vnitřního prostředí zásadně ovlivňuje klima školy. Rozhodující faktory, které vytváří a ovlivňují klima školy, jsou její kvalita managementu, kultura a systém mezilidských vztahů. (viz teoretická část, str. 14). Proto se v další části diplomové práce budu zabývat mimo jiné analýzou kvality managementu, kulturou i mezilidskými vztahy.

Možnost změny klimatu školy je často ovlivňována silou kultury školy. Změna klimatu školy vyžaduje především změny v mezilidských vztazích a kultuře školy.

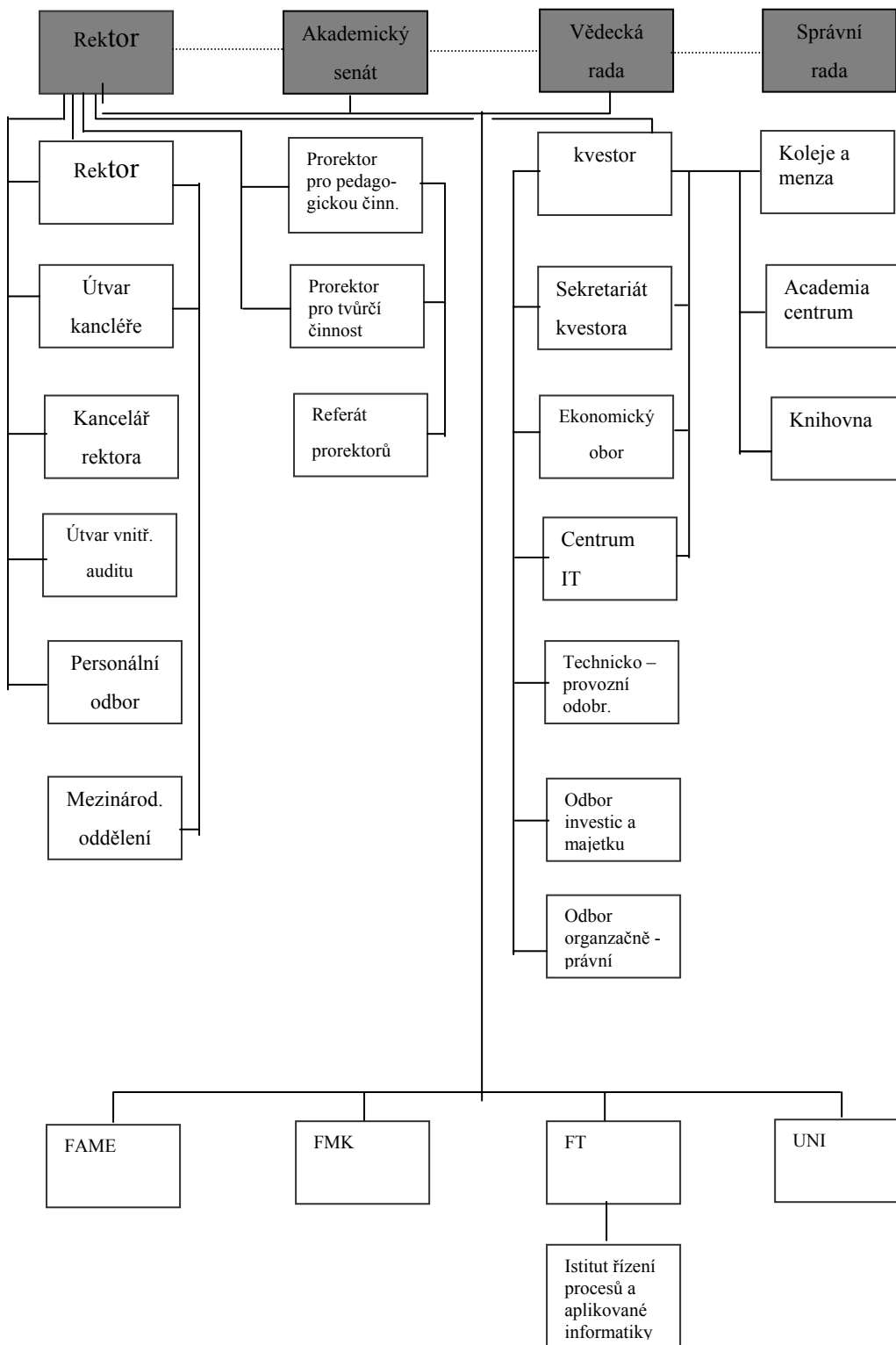
**H 2:** Za nepřímou součást vnitřního prostředí lze považovat i současné studující studenty, kteří jsou také účastníky vnitřní komunikace školy. Pro získání komplexních informací o úrovni vnitřní komunikace je vhodné provést hodnocení vnitřní komunikace u studentů ve vztahu ke vzdělávacímu procesu.

Výpovědi studentů jsou významným objektivním zdrojem hodnocení výuky a učitele ve výuce. I když je nutno upozornit na vyšší míru osobních dojmů a subjektivního nazírání na výuku ze strany studentů, výsledky takové šetření mají vypovídající schopnost. Poskytují managementu skutečný obraz toho, co vnímají a prožívají studenti a co očekávají. Poskytují nejen zpětnou vazbu pro pedagoga, ale vypovídají i o samotných studentech, co je zajímavé, co jim vadí, co preferují, jaké jsou jejich postoje a emoce. (Ing. Sokalová, PhD, *Aula, zvláštní číslo 2005*)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

Univerzita Tomáše Bati

Organizační schéma univerzity



Na UTB jsou uskutečňovány v prezenční a kombinované formě studia bakalářské, magisterské a doktorské studijní programy v oblasti přírodních věd, technických věd, společen-

ských věd, ekonomie, pedagogiky, výtvarných umění a zdravotnictví. Celkem je nabízeno 53 studijních oborů v 26 akreditovaných studijních programech. Všechny studijní programy byly nově akreditovány nebo reakreditovány ve smyslu Boloňské deklarace, to znamená jako navazující dvou resp. třístupňové studium bakalářské, magisterské a doktorské.

### Počty studijních programů a oborů na UTB

Skupiny oborů	Kód skupiny	Studijní programy / obory				Celkem stud. prog./oborů
		bak.	mag.	mag.navaz.	dokt.	
Přírodní vědy a nauky	11-18	0/1		0/1		0/2
technické vědy a nauky	21-39	5/8	2/8	5/13	2/2	14/31
zeměděl.-les.a veter.vědy	41-43					
zdravot.,lékař.,a farm.vědy	51-53	1/2				1/2
společenské vědy, nauky	61,65,67,71-74	2/2		1/1		3/3
ekonomie	62	2/6	1/1	2/5	1/1	6/13
právo, právní a veřejnosprávní činn.	68					
pedagogika,učitelství a soc.péče	75	2/2				2/2
obory z oblasti psychologie	77					
vědy a nauky o kultuře umění	81,82					
<b>Celkem</b>	<b>11-82</b>	<b>12/21</b>	<b>3-9</b>	<b>8/20</b>	<b>3/3</b>	<b>26/53</b>

### Celoživotní vzdělávání

Pro rozšíření dalších možností studia na UTB byly v r. 2004 otevřeny kurzy celoživotního vzdělávání v akreditovaných studijních programech Ekonomika a management a Hospodářská politika a správa v bakalářském a magisterském stupni studia. Ve spolupráci s nadací „Škola dokořán“ probíhá tato výuka i v Žiaru nad Hronom v SR.

Fakulta technologická nabízí široké veřejnosti možnost absolvovat Doplnující pedagogické studium nebo certifikované kurzy Informační gramotnosti, které pořádá Institut řízení procesů a aplikované informatiky.

Univerzitní institut nabízí v rámci celoživotního vzdělávání kurz Učitelství informatiky pro základní a střední školy. V rámci nabídky celoživotního vzdělávání byla na UTB realizována řada krátkodobých kurzů pro podniky a odbornou veřejnost.

## Počty studijních programů celoživotního vzdělávání

Skupiny oborů	Kód skupiny	Programy CŽV v rámci akredit. SP		Ostatní	Celkem
		bezplatné	placené		
přírodní vědy a nauky	11-18				
technické vědy a nauky	21-39			1	1
zeměděl.-les.a veter.vědy	41-43				
zdravot.,lékař.,a farm.vědy	51-53				
společenské vědy, nauky	61,65,67,71-74			1	1
ekonomie	62		2	2	4
právo, právní a veřejnosprávní činn.	68				
pedagogika,učitelství a soc.péče	75			2	2
obory z oblasti psychologie	77				
vědy a nauky o kultuře umění	81,82			1	1
<b>Celkem</b>	<b>11-82</b>		<b>2</b>	<b>7</b>	<b>9</b>

Počet přihlášek, které podali uchazeči o studium na UTB v roce 2004, dosáhl čísla 9 594. Přijato bylo 38% studentů, což je 3 651. Zájem o studium v jednotlivých studijních oborech je rozdílný. Největší počet přihlášek je podán ke studiu ekonomických oborů na FaME.

## Počty studentů UTB

Skupiny oborů	Kód skupiny	studenti ve studijním programu				Celkem
		bakalářský	magisterský	magis.navazující	doktorský	
přírodní vědy a nauky	11-18	435		35		470
technické vědy a nauky	21-39	1424	83	221	160	1888
zeměděl.-les.a veter.vědy	41-43					
zdravot.,lékař.,a farm.vědy	51-53	60				60
společenské vědy, nauky	61,65,67,71-74	286		213		499
ekonomie	62	2024	21	752	91	2888
právo, právní a veřejnosprávní činn.	68					
pedagogika,učitelství a soc.péče	75	1260		14		1274
obory z oblasti psychologie	77					
vědy a nauky o kultuře umění	81,82	247		62		309
<b>Celkem</b>	<b>11-82</b>	<b>5736</b>	<b>104</b>	<b>1297</b>	<b>251</b>	<b>7388</b>



**Počty zahraničních studentů UTB včetně studentů ze Slovenska**

Skupiny oborů	Kód skupiny	studenti ve studijním programu				Celkem
		bakalářský	magisterský	magis.navazující	doktorský	
přírodní vědy a nauky	11-18	18		5		23
technické vědy a nauky	21-39	120	11	7	11	149
zeměděl.-les.a veter.vědy	41-43					
zdravot.,lékař.,a farm.vědy	51-53					
společenské vědy, nauky	61,65,67,71-74	24		5		29
ekonomie	62	106		56		162
právo, právní a veřejnosprávní činn.	68					
pedagogika,učitelství a soc.péče	75	1				1
obory z oblasti psychologie	77					
vědy a nauky o kultuře umění	81,82	14		2		16
<b>Celkem</b>	<b>11-82</b>	<b>283</b>	<b>11</b>	<b>75</b>	<b>11</b>	<b>380</b>

**Počty absolventů UTB**

Skupiny oborů	Kód skupiny	absolventi ve studijním programu				Celkem
		bakalářský	magisterský	mag.navazující	doktorský	
přírodní vědy a nauky	11-18	58				58
technické vědy a nauky	21-39	146	106	2	18	272
zeměděl.-les.a veter.vědy	41-43					
zdravot.,lékař.,a farm.vědy	51-53					
společenské vědy, nauky	61,65,67,71-74	89		52		141
ekonomie	62	435	10	194	8	647
právo, právní a veřejnosprávní činn.	68					
pedagogika,učitelství a soc.péče	75					
obory z oblasti psychologie	77					
vědy a nauky o kultuře umění	81,82	31		17		48
<b>Celkem</b>	<b>11-82</b>	<b>759</b>	<b>116</b>	<b>265</b>	<b>26</b>	<b>1166</b>

Výuk je realizována na třech fakultách a jednom institutu. Všechny fakulty i institut nabízejí zajímavé studijní programy.

**Studijní programy na FT**

<b>bakalářské</b>	<b>navazující magisterské</b>
Chemie a procesní inženýrství Chemie a technologie materiálů Chemie a technologie potravin Inženýrská informatika Procesní inženýrství Ekonomika a management	Chemické a procesní inženýrství Chemie a technolog.materiálů Inženýrská informatika Ekonomika a management
<b>magisterské</b>	<b>doktorské</b>
Chemie a technologie materiálů Chemické a procesní inženýrství Ekonomika a management	Chemické a procesní inženýrství Chemie a technologie materiálů Chemie

**Studijní programy na FaME**

<b>bakalářské</b>	<b>navazující magisterské</b>
Ekonomika a management Hospodářská politika a správa	Ekonomika a management Hospodářská politika a správa

<b>Doktorské</b>
Ekonomika a management

**Studijní programy na FMK**

<b>bakalářské</b>	<b>navazující magisterské</b>
Mediální a komunikační studia Výtvarná umění	Mediální a komunikační studia Výtvarná umění

## Pracovníci univerzity

**Kvalifikační a věková struktura akademických pracovníků**

Věk	pedagogičtí pracovníci					vědečtí pracovníci
	profesoři	docenti	odborní asistenti	asistenti	lektoři	
do 29 let	0	0	11	39	4	4
30-39 let	0	2	31	23	0	5
40-49 let	1	10	34	6	0	1
50-59 let	10	17	45	1	0	0
60-69 let	19	17	18	0	0	2
nad 70 let	7	4	1	0	0	3

**Počet interních a externích pracovníků**

Pracovníci	pedagogičtí pracovníci					vědečtí pracovníci	další pracovníci
	profesoři	docenti	odborní asistenti	asistenti	lektoři		
interní							
- fyzické osoby	23	40	121	66	4	13	281
- přepočtení	23,00	39,22	110,03	56,05	0,81	10,71	257,83
externí							
- fyzické osoby	49	47	64	55	41	30	432
- přepočtení	0,40	0,40	2,60	1,50	1,50	0,50	14,51

### Informační a komunikační technologie

V roce 2004 bylo k univerzitní počítačové síti připojeno 1438 počítačů ve výukových objektech a z toho více než 500 v počítačových učebnách a internetových studovnách.

Vysokoškolské koleje mají kapacitu 350 přípojných míst, studenti měli připojeno 218 vlastních počítačů a notebooků a v nově vybudovaných studovnách měli k dispozici dalších 18 počítačů.

#### Počet připojených počítačů v jednotlivých objektech UTB

Objekt	učebny, studovny, laboratoře	zaměstnanci
U1	36	248
U2 (rektorát, Ft, FaMe)	140	262
U3 (UNI)	0	4
U4 (FMK, ÚK, menza)	146	100
U5 (FT)	154	195
U6 (FaME, FMK, UNI)	28	125

#### Počet připojených počítačů na kolejích

Objekt	kapacita	připijená PC	studovny	zaměstnanci
U6 (Kolej Antonínova)	235	160	5	3
U7 (Kolej Štefánikova)	115	58	5	6
U3 (Kolej TGM)	0	0	8	2

### Ústřední knihovna UTB

Knihovní fondy jsou zaměřeny převážně na obory vyučované na UTB. Skladbu fondů tvoří knihy, časopisy a speciální druhy dokumentů – jak v klasické, tak i v elektronické podobě.

**Zabezpečení knihovnicko-informačních služeb**

přírůstek knihovního fondu za rok	4882
knihovní fond celkem	44261
počet titulů elektronických periodik	15351
počet odebíraných exemplářů periodik	392
počet studijních míst	182
počet svazků umístěných ve volném výběru	25999

**Ubytovací zařízení****Ubytovací a stravovací kapacity UTB k 31.12.2004**

lůžková kapacita kolejí UTB celková	1001
počet lůžek určených k ubytování studentů	972
počet lůžek určených k ubytování zaměstnanců	21
počet lůžek určených k ubytování hostů	8
počet lůžek v pronajatých zařízeních	361
počet podaných žádostí o ubytování	1628
počet kladně vyřízených žádostí o ubytování	1628

Název zařízení	lůžková kapacita pro ubytování studentů
<b>Vlastní zařízení</b>	
VŠ kolej Štefánikova	196
VŠ kolej Antonínova	328
VŠ kolej nám. T.G. Masaryka	258
<b>pronajaté zařízení</b>	
VŠ kolej Kříby	190
ubyt. zařízení Tř. T. Bati	60
ubyt. zařízení Chmelník 1131	62
ubyt. zařízení Bartošova čtvrť	9
ubyt. zařízení nám. T. G. Masaryka	40
<b>celkem</b>	<b>1143</b>

**Stravovací zařízení**

Stravování je zajištěno ve dvou stravovacích zařízeních. V menze na Štefánikově ulici a na Jižních Svazích.

## REALIZACE VÝZKUMU

Příprava výzkumu probíhala časově v měsících březen – duben 2005. Zahrnovala zejména: koncipování záměru a formy výzkumu, personální obsazení autorů a organizátorů, výběr respondentů, zpracování, ověření a rozmnožení dotazníků.

Realizace výzkumu se uskutečnila v měsících květen – listopad 2005. Měla dvě podoby. Distribuci dotazníků pro respondenty z řad pracovníků UTB, kterou zajistil děkan Doc. Ing. Jaroslav Světlík, PhD., a distribuci dotazníků pro respondenty z řad studentů. Distribuce pro respondenty z řad studentů byla řešena osobním předáním s vyčkáním na vyplnění dotazníku studentem. Distribuce se prováděla především na jednotlivých fakultách, ve studovnách, knihovně, menze apod. S potěšením jsme konstatovali, že bylo vráceno dostatek vyplněných dotazníků, aby z nich bylo možno vyčíst podstatné informace týkající se vnitřního prostředí univerzity a to i přes to, že výzkum byl prováděn v měsících květen, červen – v období konce semestru, zkuškového období a v období prázdnin.

Zpracování výzkumu připadlo na konec roku 2005 a začátek roku 2006.

### Personální vybavení

Výzkum byl iniciován vedením fakulty multimediálních komunikací, organizátorkami výzkumu byla Bc. Alexandra Hlušítková, Bc. Zuzana Vlčková, na zpracování dotazníku pro pedagogy se podíleli doc. Ing. Jaroslav Světlík PhD. a Ing. Radomila Soukalová PhD., na zpracování dotazníku pro studenty se podílely Bc. Alexandra Hlušítková, Bc. Zuzana Vlčková, na distribuci pak Bc. Alexandra Hlušítková, Bc. Zuzana Vlčková za podpory členů komunikační agentury – Marketingové výzkumy.

### Obsah a forma dotazníku

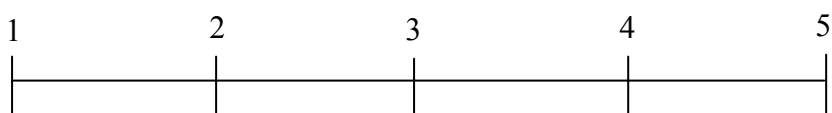
#### *Dotazník určený pro pracovníky UTB:*

V úvodu dotazníku byl uveden jeho název, zpracovatel, krátká charakteristika a účel. Následovaly pokyny k vyplnění dotazníku a prosba o obecné údaje o respondentovi, aby mohlo být posouzeno, z jakého věku a profesního zařazení je k dotazníku přistupováno.

Dotazník obsahoval 45 otázek, z nichž otevřené otázky 44 a 45 obsahovaly dostatečný prostor pro vyjádření názoru respondentů. Otázky 1 – 3 se týkaly věkového zařazení re-

spondenta, jeho pracovního zařazení, dosažené vědecké hodnosti. Otázky 4 – 17 se týkaly ohodnocení mezilidských vztahů, materiálního a estetického prostředí, podmínek profesního růstu, atmosféry na pracovišti, vybavení, možnosti prosazení inovace ve své práci, organizační struktury, profesionální úrovně managementu atd. Respondenti používali ve svých odpovědích pětistupňovou hodnotící škálu, kdy naprostý souhlas znamenal na hodnotící škále číslo 5, naprostý nesouhlas znamenal posun doleva na hodnotící škále, číslo 1.

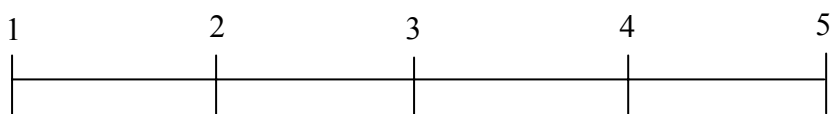
#### Hodnotící škála



- 1 – Ne, nesouhlasím, vůbec nevystihuje stav
- 2 – Spíše ne, spíše nevystihuje stav, spíše nesouhlasím
- 3 – Ani tak, ani tak
- 4 – Spíše ano, spíše vystihuje stav
- 5 – Ano, plně souhlasím, plně vystihuje stav

Snaha autorů byla, aby kladné a negativně formulované odpovědi byly vyvážené a neovlivňovaly vlastní názor respondentů.

Otázky 18 – 27 byly založeny na důležitosti, kterou respondent danému rčení přikládá. Opět jako již u předešlých odpovědí respondenti použili pětistupňovou hodnotící škálu.



- 1 – Není pro mne vůbec důležité
- 2 – Je pro mne méně důležité
- 3 – Je i není důležité
- 4 – Spíše je důležité
- 5 – Je pro mne velmi důležité

V otázkách 28 – 35 se autoři snažili zjistit důležitost podmínek v zaměstnání z hlediska ideálního povolání respondenta, bez ohledu na to, co nyní dělá. Respondenti opět používali pětistupňovou hodnotící škálu.

V otázkách 36 – 43 vyjadřovali respondenti svůj souhlas či nesouhlas s výroky, které se převážně týkaly důvěry v lidi, konkurence mezi pracovníky, porušování předpisů atd. Otázky 44 a 45 byly otevřené otázky, v nichž měli respondenti dostatečně velký prostor vyjádřit se k hlavní konkurenční výhodě univerzity, k práci vedení univerzity, situaci na univerzitě či ve školství obecně. Lze konstatovat, že volné vyjádření bylo respondenty plně využíváno.

Celé spektrum odpovědí bylo zachováno jednak v originálech dotazníků a jednak bylo zachyceno v přehledné tabulce, zpracované v programu Excel. Dotazník byl zcela anonymní.

Dotazníky vycházejí z mezinárodních dotazníků VSM 94 (Value Survey Module).

#### Value survey module

Value Survey Modul je typ dotazníku, který vznikl k porovnání různých kulturních dimenzí mezi lidmi. Autorem dotazníku je holandský vědec Gert Hofstede, který použil dvojpólových stupnic pro vyjádření rozdílů národních kultur při použití základních tendencí v chování příslušníků každé kultury. Tyto tendence nazývá kulturní dimenze. Dotazník je standardizován a může být volně použit pro vědecké účely.



### Návratnost dotazníků

Co se týče návratnosti lze určit, že díky osobnímu doručení dotazníku respondentovi, byla návratnost 100%. 305 dotazníků představuje 13725 odpovědí, z nichž se dostatečně, jak se ukáže dále, hlavní tendence přesvědčivě rýsují. Samozřejmě pro další a podrobnější zkoumání vnitřního prostředí bude v budoucnu zapotřebí rozsáhlejšího výzkumu.

### Vyhodnocení dotazníků

K vyhodnocení dotazníku bylo využito počítačového programu Excel. Výběrové odpovědi poskytují jednoznačný výsledek, který je snadno dostupný jednoduchými kvantitativními metodami. Náročné na vyhodnocení byly otevřené, tvořivé odpovědi, kde je nutné jejich roztřídění do skupin a vyzdvihnutí nejčastějších, typických odpovědí.

#### *Dotazník určený pro studenty:*

V úvodu dotazníku byl uveden jeho název, zpracovatel, krátká charakteristika a účel. Dále následovalo ujištění, že dotazník je přísně anonymní a že výsledků výzkumu nebude zneužito. Dotazník obsahoval 18 otázek kde respondenti měli výběr z několika možností odpovědí. Pouze jedna otázka byla otevřená.

Otázky 1- 4 se týkaly pohlaví respondenta, jeho věkového, regionálního zařazení a zařazení dle jednotlivých fakult. Otázky 5-18 se již týkaly vlastního hodnocení studia. Vhodně zvolenými otázkami zaměřenými zejména na obsahovou úroveň předmětů, vnitřní prostory a jejich vybavení, kvalitu výuky, úroveň jednotlivých vyučujících, kvalitu služeb poskytovaných studijním oddělením, kvalitu služeb poskytovaných knihovnou, úroveň stravování a ubytování jsem se snažila zjistit reálný pohled studentů UTB na studium a prostředí s ním spojené.

Celé spektrum odpovědí bylo zachováno jednak v originálech dotazníků a jednak bylo zachyceno v přehledné tabulce, zpracované v programu Excel. Dotazník byl zcela anonymní.

### Návratnost dotazníků

Co se týče návratnosti lze určit, že díky osobnímu doručení dotazníku respondentovi, byla návratnost 100%. 600 dotazníků představuje 10800 odpovědí, z nichž se dostatečně, jak se ukáže dále, hlavní tendence přesvědčivě rýsují.

#### Vyhodnocení dotazníků

K vyhodnocení dotazníku bylo využito počítačového programu Excel. Výběrové odpovědi poskytují jednoznačný výsledek, který je snadno dostupný jednoduchými kvantitativními metodami. Náročné na vyhodnocení byly otevřené, tvořivé odpovědi, kde je nutné jejich rozřídění do skupin a vyzdvižení nejčastějších, typických odpovědí.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

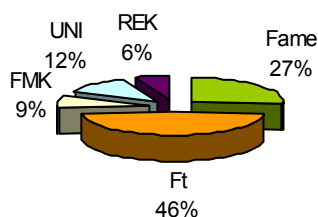
## **ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ NA UTB**

## 4 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU ZAMĚŘENÉHO NA PRACOVNÍKY UTB

### *Struktura respondentů*

Celkem bylo získáno 305 vyplněných dotazníků od všech zaměstnanců UTB. Dotazníky byly distribuovány prostřednictvím kateder a ústavů. Celkový počet zaměstnanců k 15.7.2005 byl 615. Vyplněných dotazníků bylo získáno 305 tj. 49,59% z celkového počtu zaměstnanců univerzity a jednotlivých fakult. Analýzy výsledků jsou prováděny samostatně pro jednotlivé fakulty, Univerzitní institut a rektorát. Následně bude vyhodnoceno celkové klima UTB.

**Struktura respondentů dle jednotlivých fakult**

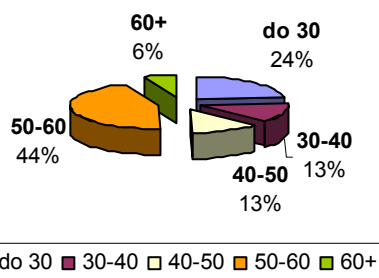


Graf č. 1 – Struktura respondentů dle jednotlivých fakult

### *Věková struktura dotazovaných*

Ze struktury respondentů vyplývá, že dotazníkového šetření se zúčastnili z velké části pedagogové ve věkové skupině 50-60let (44%), další velkou věkovou skupinou jsou zaměstnanci do 30let (24%).

**Věková struktura dotazovaných**



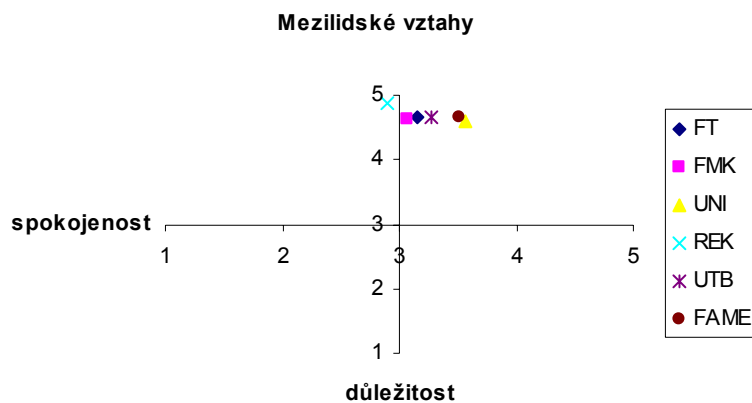
Graf č. 2 – Věková struktura dotazovaných

### *Hodnocení úrovně mezilidských vztahů*

Hodnocení úrovně mezilidských vztahů vypovídá o vzájemné spolupráci mezi pracovníky a o vzájemné toleranci vůči názorům kolegů.

### **Srovnání spokojenosti a důležitosti**

Z grafu vyplývá, že nejvíce jsou spokojeni s mezilidskými vztahy, atmosférou na pracovišti pracovníci Univerzitního institutu. Nejméně jsou pak spokojeni pracovníci rektorátu, kteří přitom přikládají největší důležitost mezilidským vztahům.



Graf č. 3 – Mezilidské vztahy

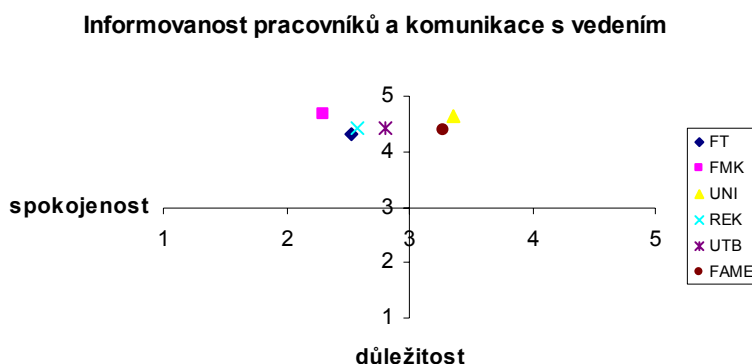
### *Informovanost pracovníků a komunikace s vedením*

Informovanost pracovníků a také komunikace s vedením je velmi důležitým faktorem vnitřního prostředí.

### **Srovnání spokojenosti a důležitosti**

*Informovanost pracovníků a komunikace s vedením – vnitřní komunikace*

Na grafu jasně vidíme, že důležitosti vzájemné komunikace vedení a pedagogů a příkládají největší váhu pracovníci Fakulty multimediálních komunikací a Univerzitního institutu. Zároveň ale pracovníci Fakulty multimediálních komunikací jsou nejméně spokojeni s informovaností a komunikací vedení-pracovníci. Informovanost pracovníků můžeme tedy označit na rektorátu, Fakultě technologické a na Fakultě multimediálních komunikací za slabou stránku. Převážně na Fakultě multimediálních komunikací ji můžeme označit za výrazně slabou stránku. Naopak na Univerzitním institutu je informovanost pracovníků a komunikace s vedením výrazně silnou stránkou.

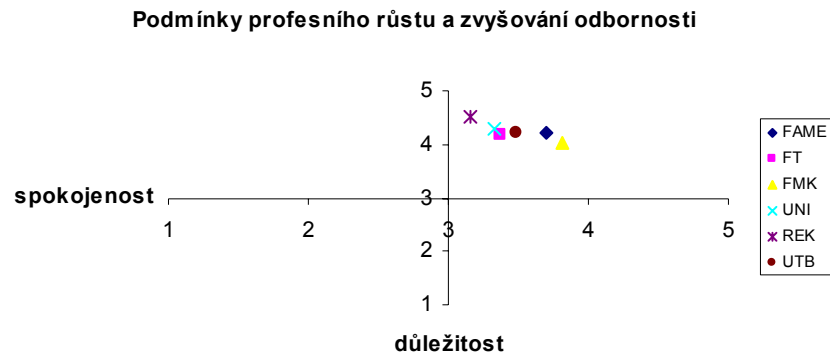


Graf č. 4 – Informovanost pracovníků a komunikace s vedením

### *Podmínky profesního růstu a zvyšování odbornosti*

#### **Srovnání spokojenosti a důležitosti**

Z výzkumu vyplývá, že nejvíce je spokojena s podmínkami profesního růstu a se zvyšováním odbornosti Fakulta multimediálních komunikací, pro kterou jsou paradoxně podmínky profesního růstu a zvyšování odbornosti nejméně důležité. Největší důraz klade na profesní růst a zvyšování odbornosti rektorát, který je zároveň ale s podmínkami profesního růstu a se zvyšováním odbornosti nejméně spokojen. Tento faktor ale můžeme u všech fakult označit za silnou stránku s důrazem na Fakultu multimediálních komunikací, kde podmínky profesního růstu a zvyšování odbornosti můžeme považovat za výrazně silnou stránku.

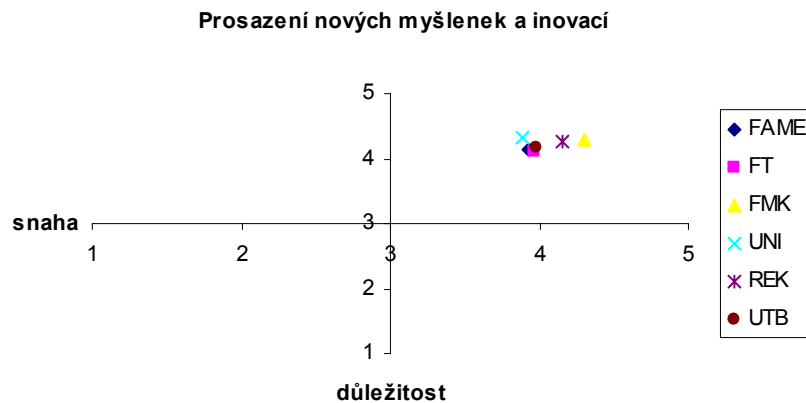


Graf č. 5 – Podmínky profesního růstu a zvyšování odbornosti

*Prosazení nových myšlenek a inovací*

**Srovnání spokojenosti a důležitosti**

Z průzkumu vyplývá, že nejvíce se snaží prosadit nové myšlenky a inovace v oblasti své práce pracovníci Fakulty multimediálních komunikací a je to také pro ně velmi důležité. Naopak nejméně se snaží prosadit nové myšlenky a inovace pracovníci Univerzitního institutu i když je to pro ně velmi důležité. Opět i tento faktor můžeme označit za silnou stránku všech fakult opět s důrazem na Fakultu multimediálních komunikací, kde je prosazování nových myšlenek a inovací výraznou silnou stránkou.



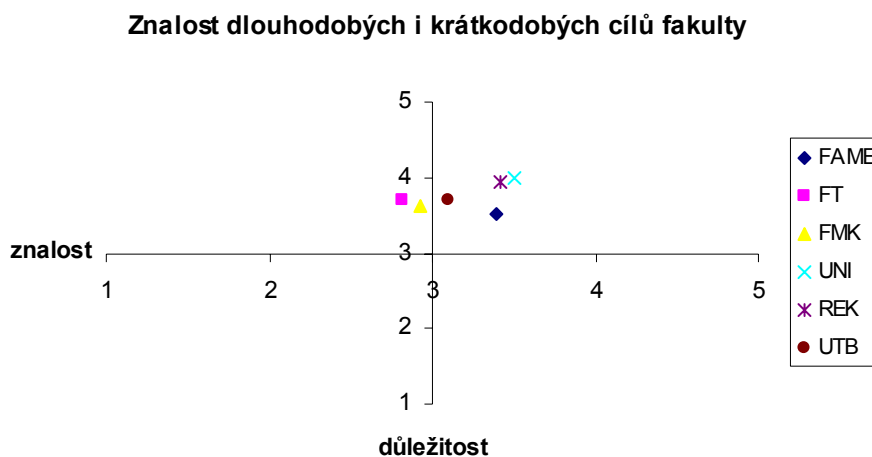
Graf č. 6 – Prosazení nových myšlenek a inovací

*Znalost dlouhodobých i krátkodobých cílů fakulty*

**Srovnání spokojenosti a důležitosti**



Respondenti se vyjadřovali ke své znalosti dlouhodobých i krátkodobých cílů fakulty. Z výzkumu vyplývá, že nejméně informuje své pracovníky vedení Fakulty technologické a to i přes to, že pracovníci této fakulty považují znalost a informovanost o dlouhodobých či krátkodobých cílů za důležitou. Naopak pracovníci FAME nepovažují znalost dlouhodobých či krátkodobých cílů fakulty za důležitou, i když patří, jak z výzkumu vyplývá, k jedněm z neinformovanějších fakult. Nejvíce informovaný je Univerzitní institut, jehož pracovníci pokládají znalost dlouhodobých a krátkodobých cílů za velmi důležité. Znalost dlouhodobých i krátkodobých cílů fakulty můžeme označit u Univerzitního institutu za výrazně silnou stránku, stejně tak u Fakulty managementu a ekonomiky a rektorátu. Za slabou stránku, i když ne výrazně, můžeme znalost dlouhodobých i krátkodobých cílů fakulty označit na Fakultě technologické a na Fakultě multimediálních komunikací.



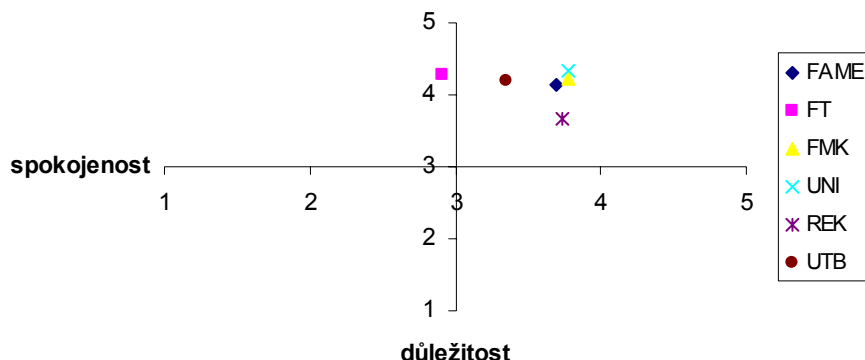
Graf č. 7 – Znalost dlouhodobých i krátkodobých cílů fakulty

*Vybavení z pohledu podpory práce akad. Pracovníka*

### **Srovnání spokojenosti a důležitosti**

Vybavení z pohledu podpory práce akademických pracovníků velmi ovlivňuje práci zaměstnanců fakult. Všichni pracovníci jej považují za velmi důležité a až na pracovníky FT jsou s ním také velmi spokojeni. Vybavení můžeme považovat za výrazně silnou stránku na FAME, FMK, UNI, REK a UTB na FT můžeme považovat vybavení za slabou stránku.

### Vybavení UTB z pohledu podpory práce



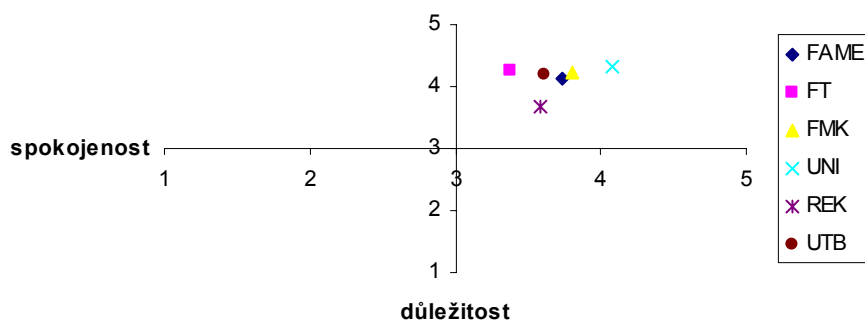
Graf č. 8 – Vybavení UTB z pohledu podpory práce

### Pracovní (materiální) a estetické prostředí

#### Srovnání spokojenosti a důležitosti

Pracovní (materiální) a estetické prostředí pracoviště hodnotí zaměstnanci kladně. Nejvíce jsou s pracovním a estetickým prostředím spokojeni pracovníci Univerzitního institutu. Ti je považují také za nejdůležitější. Za nejméně důležité považují pracovní (materiální) a estetické prostředí pracovníci rektorátu. Pracovníci Fakulty technologické jsou nejméně spokojeni s pracovním a estetickým prostředím. Tento faktor však můžeme považovat za silnou stránku všech fakult.

### Pracovní (materiální) a estetické prostředí

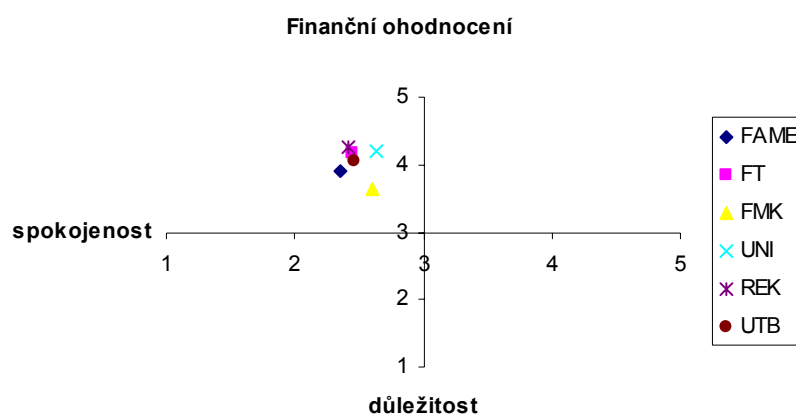


Graf č. 9 – Pracovní (materiální) a estetické prostředí

### Finanční ohodnocení

#### Srovnání spokojenosti a důležitosti

Finanční ohodnocení, jeden ze způsobů motivace pracovníků považují za nejdůležitější pracovníci rektorátu. Naopak pracovníci Fakulty multimediálních komunikací považují finanční ohodnocení za nejméně důležité ze všech fakult. Nejvíce spokojeni s finančním ohodnocením jsou pracovníci Univerzitního institutu a pracovníci Fakulty multimediálních komunikací. Nejméně jsou pak spokojeni pracovníci Fakulty managementu a ekonomiky. Dá se říci, že finanční ohodnocení je jednou ze slabých stránek jednotlivých fakult i univerzity jako celku.

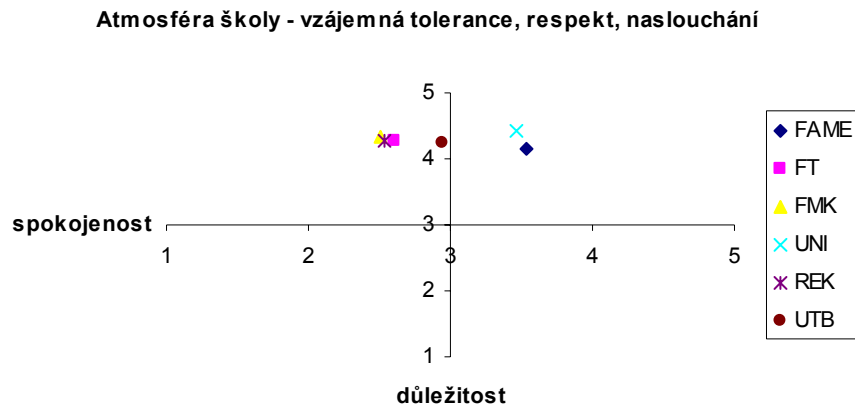


Graf č. 10 – Finanční ohodnocení

*Atmosféra školy – vzájemná tolerance, respekt, naslouchání*

### **Srovnání spokojenosti a důležitosti**

I když všichni pracovníci považují „atmosféru školy“ za nesmírně důležitou, musíme bohužel konstatovat, že atmosféra školy, kde vládne vzájemná tolerance mezi kolegy, respekt a vzájemné naslouchání je slabou stránkou na Fakultě multimediálních komunikací, rektorátu, na Fakultě technologické stejně tak i na univerzitě jako celku. Naopak na Fakultě managementu a ekonomiky je atmosféra školy výrazně silnou stránkou, stejně tak jako na Univerzitním institutu.



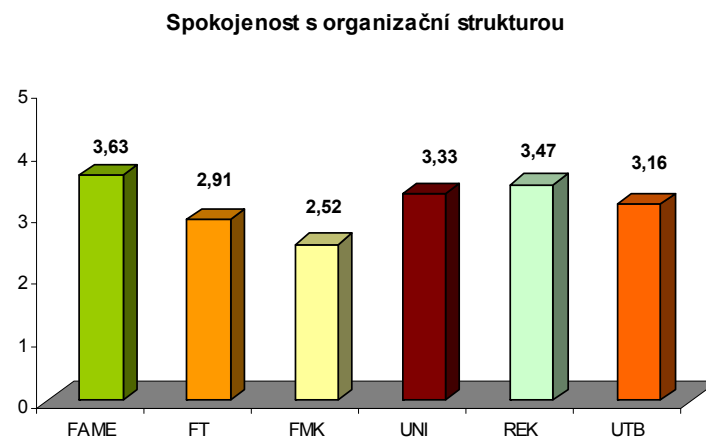
Graf č. 11 – Atmosféra školy – vzájemná tolerance, respekt, naslouchání

*Spokojenost s organizační strukturou*

**Srovnání spokojenosti a důležitosti**

Faktorem zkoumající vnitřní prostředí je také vnímání organizační struktury zaměstnancem. Jak zaměstnanec vnímá organizační strukturu, zda struktura odpovídá potřebám řízení fakulty (univerzity) apod.

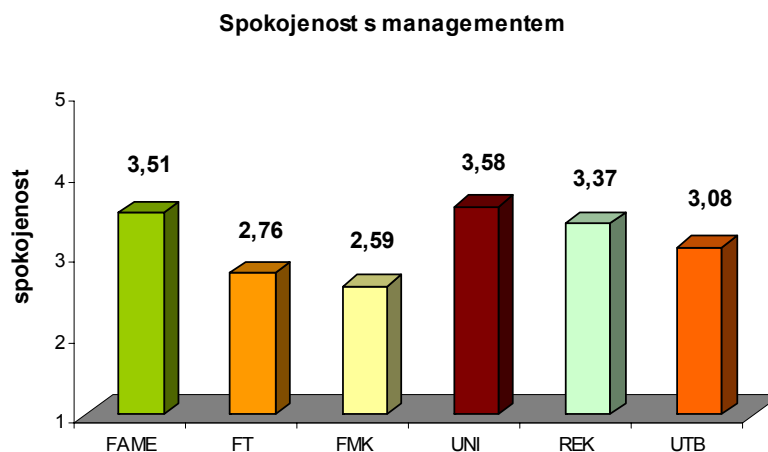
Na Fakultě managementu a ekonomiky vnímají pracovníci organizační strukturu jako silnou stránku, na rektorátu můžeme označit organizační strukturu také za silnou stránku, ne však za významně silnou. Stejně tak tomu je na Univerzitním institutu. Za slabší stránku ji můžeme označit na Fakultě technologické, za slabou na Fakultě multimediálních komunikací.



Graf č. 12 – Spokojenost s organizační strukturou

*Spokojenost s managementem*

Za silnou stránku můžeme považovat management na Univerzitním institutu, na Fakultě managementu a ekonomiky a na rektorátu. Za slabou poté na Fakultě technologické a na Fakultě multimediálních komunikací.



Graf č. 13 – Spokojenost s managementem

#### 4.1 S-W analýza vnitřního prostředí na UTB

##### SLABÉ STRÁNKY

- **Platové ohodnocení**
- Informovanost pracovníků

##### SILNÉ STRÁNKY

- Mezilidské vztahy
- **Podmínky profesního růstu**
- Prosazení nových myšlenek
- **Znalost cílů fakulty**
- Vybavení z pohledu podpory práce
- **Pracovní a estetické prostředí**
- Organizační struktura
- Atmosféra školy – tolerance, respekt
- **Management**

## Doporučení pro univerzitu

Slabé stránky, které je třeba eliminovat jsou na UTB jako celku dvě zásadní. Jednou je platové ohodnocení, druhou je informovanost pracovníků. Protože univerzita, jako vzdělávací instituce spadá plně do kompetencí státu, je i platové ohodnocení pracovníků závislé na vůli státu. Proto je zde velmi těžké najít nějaké doporučení pro univerzitu. Možností je kompenzovat finanční nespokojenost jinými, nefinančními aspekty, jako je materiální vybavení z pohledu podpory práce, dobré a kvalitní pracovní a estetické prostředí, dobré mezilidské vztahy apod.

Co se týče informovaností pracovníků doporučuji univerzitě využití Intranetu jako velmi dobrého a efektivního informačního zdroje, využití e-mailu či interní telefonní sítě, informační tabule, vývěsní štíty, oběžníky, dále doporučuji formální setkání, ať už porady, kolegia či rady, kde by pracovníci UTB získali potřebné informace. Velmi doporučuji i neformální setkání, ať už návštěvy výstav a projektů komunikační agentury FMK nebo neformální setkání např. bowling či jiné sportovní setkání, plesy UTB apod.

Atmosféra školy, kde převládá vzájemná tolerance, respekt ani management nejsou na univerzitě ani dobrou ani špatnou stránkou. Je třeba se nad těmito dvěma stránkami zamyslet a snažit se tyto stránky rozvíjet tak, aby se v budoucnu staly výrazně silnou stránkou. Nespokojenost s managementem vidím převážně ve spojení s jinou slabou stránkou, a to už se zmíněnou informovaností. Pracovník, který nemá téměř žádné informace, nemůže posoudit, zda-li management pracuje dobře, či nikoliv. Atmosféru školy, kdy jsou názory každé strany ostatními pracovníky vyslechnuty, tolerovány a respektovány vidím ve spojení s jinou silnou stránkou UTB a to ve spojení s mezilidskými vztahy. Pokud bude univerzita i nadále rozvíjet své mezilidské vztahy, mám za to, že selepší i tato stránka.

Silné stránky je třeba utužovat a dále rozvíjet. Mezilidské vztahy je třeba rozvíjet neformálními setkáními, besedami. I vedení může přispět k rozvíjení mezilidských vztahů a to převážně tím, že vedoucí pracovníci budou ochotni vyslechnout své podřízené v situacích, se kterými si jejich podřízené neví rady, budou jim nápomocni svými zkušenostmi, poradí jim, pomohou. Podřízený musí vědět, že může kdykoliv za svým vedoucím s problémem přijít, pobavit se o něm, popřípadě najít společná řešení. Vedoucí pracovník by měl být tzv. „odborným přítelem“.

Další silnou stránku, podmínky profesního růstu musí také vedení univerzity stále rozvíjet. Různé školení, další formy vzdělávání, doplnění vzdělání pomocí různých vzdělávacích programů na jiných univerzitách, zahraniční stáže, to vše napomáhá zvyšování odbornosti pracovníků.

Pracovní a estetické prostředí a vybavení z pohledu podpory práce pracovníka, to jsou další silné stránky, které je třeba dále rozvíjet. Dnes je samozřejmostí, že každý pracovník či pedagog má svůj pracovní kabinet, kde má vlastní počítač s internetem. Zde bych pouze doporučila univerzitě místo počítačů pořizovat spíše notebooky, protože pedagog si může svou přípravu nosit stále při sobě, neustále si ji aktualizovat, pracovat s ní i doma apod. Co se týče estetického prostředí, univerzita je vcelku mladá, takže materiální a estetické prostředí je zde opravdu na dobré úrovni. Pouze bych doporučovala zaměřit se na podporu pracovní volného času. Tzn. vytvořit takové prostory, kde by pedagogové měli možnost relaxace ve volných chvílích, kde by měli možnost popovídat si s ostatními, uvařit si dobrou kávu, čaj a pod. Tyto prostory by zajistě podpořily i mezilidské vztahy apod.

## 4.2 S-W analýza vnitřního prostředí na FaME

### SLABÉ STRÁNKY

- **Platové ohodnocení**

### SILNÉ STRÁNKY

- Mezilidské vztahy
- Informovanost pracovníků
- **Podmínky profesního růstu**
- Prosazení nových myšlenek
- **Znalost cílů fakulty**
- **Vybavení z pohledu podpory práce**
- Pracovní a estetické prostředí
- Atmosféra školy – tolerance, respekt
- Management
- **Organizační struktura**

## Doporučení pro FaME

Jedinou slabou stránkou na FaME je platové ohodnocení. Doporučení je stejné jako v případě univerzity jako celku.

### 4.3 S-W analýza vnitřního prostředí na FT

#### SLABÉ STRÁNKY

- Informovanost pracovníků
- **Znalost cílů fakulty**
- Atmosféra školy – tolerance, respekt
- **Platové ohodnocení**
- Management
- **Organizační struktura**
- Vybavení z pohledu podpory práce

#### SILNÉ STRÁNKY

- Mezilidské vztahy
- **Podmínky profesního růstu**
- Prosazení nových myšlenek
- Pracovní a estetické prostředí

## Doporučení pro FT

U Fakulty technologické je zřejmé, že všechny slabé stránky (informovanost pracovníků, znalost cílů fakulty, atmosféra školy, management a organizační struktura) vyplývají se špatné informovanosti. Mám za to, že kdyby pracovníci více věděli o činnosti managementu, byli více informováni o tom, čeho chce fakulta dosáhnout, co plánuje v budoucnu, že by tyto stránky byly eliminovány. Proto doporučuji stejně jako u univerzity. Intranet, interní telefonní síť, neformální a formální setkání, besedy vedoucích pracovníků s podřízenými apod. Vybavení z pohledu podpory práce je také na FT slabou stránkou. Proto doporučuji managementu věnovat více úsilí do pořizování vybavení (notebooky, skenery, tiskárny....)

Silné stránky je třeba dále rozvíjet, viz. doporučení pro univerzitu.



#### 4.4 S-W analýza vnitřního prostředí na FMK

##### SLABÉ STRÁNKY

- Informovanost pracovníků
- **Znalost cílů fakulty**
- Atmosféra školy – tolerance, respekt
- **Platové ohodnocení**
- Management
- **Organizační struktura**

##### SILNÉ STRÁNKY

- Mezilidské vztahy
- **Podmínky profesního růstu**
- Prosazení nových myšlenek
- **Vybavení z pohledu podpory práce**
- Pracovní a estetické prostředí

#### Doporučení pro FMK

Slabá stránka, platové ohodnocení, viz. doporučení pro univerzitu. I na FMK platí, že pracovníci cítí velkou neinformovanost ze strany vedení. Neví o dlouhodobých či krátkodobých cílech fakulty. Z toho poté plyne nespokojenost s managementem a organizační strukturou. Mám za to, že pokud se změní informovanost, změní se i postoj pracovníků k managementu a organizační struktuře.

Silné stránky, viz doporučení pro univerzitu.

#### 4.5 S-W analýza vnitřního prostředí na UNI

##### SLABÉ STRÁNKY

- Platové ohodnocení

##### SILNÉ STRÁNKY

- Mezilidské vztahy
- **Informovanost pracovníků**
- Podmínky profesního růstu
- **Prosazení nových myšlenek**
- Znalost cílů fakulty
- **Vybavení z pohledu podpory práce**
- Atmosféra školy – tolerance, respekt
- **Pracovní a estetické prostředí**
- Management
- **Organizační struktura**

#### Doporučení pro UNI

Jedinou slabou stránkou na UNI je platové ohodnocení. Doporučení je stejné jako v případě univerzity jako celku. U výzkumu pracovníků UNI mám pocit, že pracovníci neodpovídali dle skutečnosti. A to i přes to, že dotazník byl přísně anonymní. Mám z výzkumu dojem, že pracovníci ve výzkumu raději byli se vším spokojeni, z obav, co když z toho někdo pro ně vyvodí nějaké důsledky. Můžu se mýlit. Uvidíme, jak tomu bude u hodnocení studentů, jestli studenti na UNI budou také se vším tak maximálně spokojeni, jako pedagogové.

#### 4.6 S-W analýza vnitřního prostředí na rektorátu

##### SLABÉ STRÁNKY

- Mezilidské vztahy
- **Informovanost pracovníků**
- Platové ohodnocení
- **Atmosféra školy – tolerance, respekt**

##### SILNÉ STRÁNKY

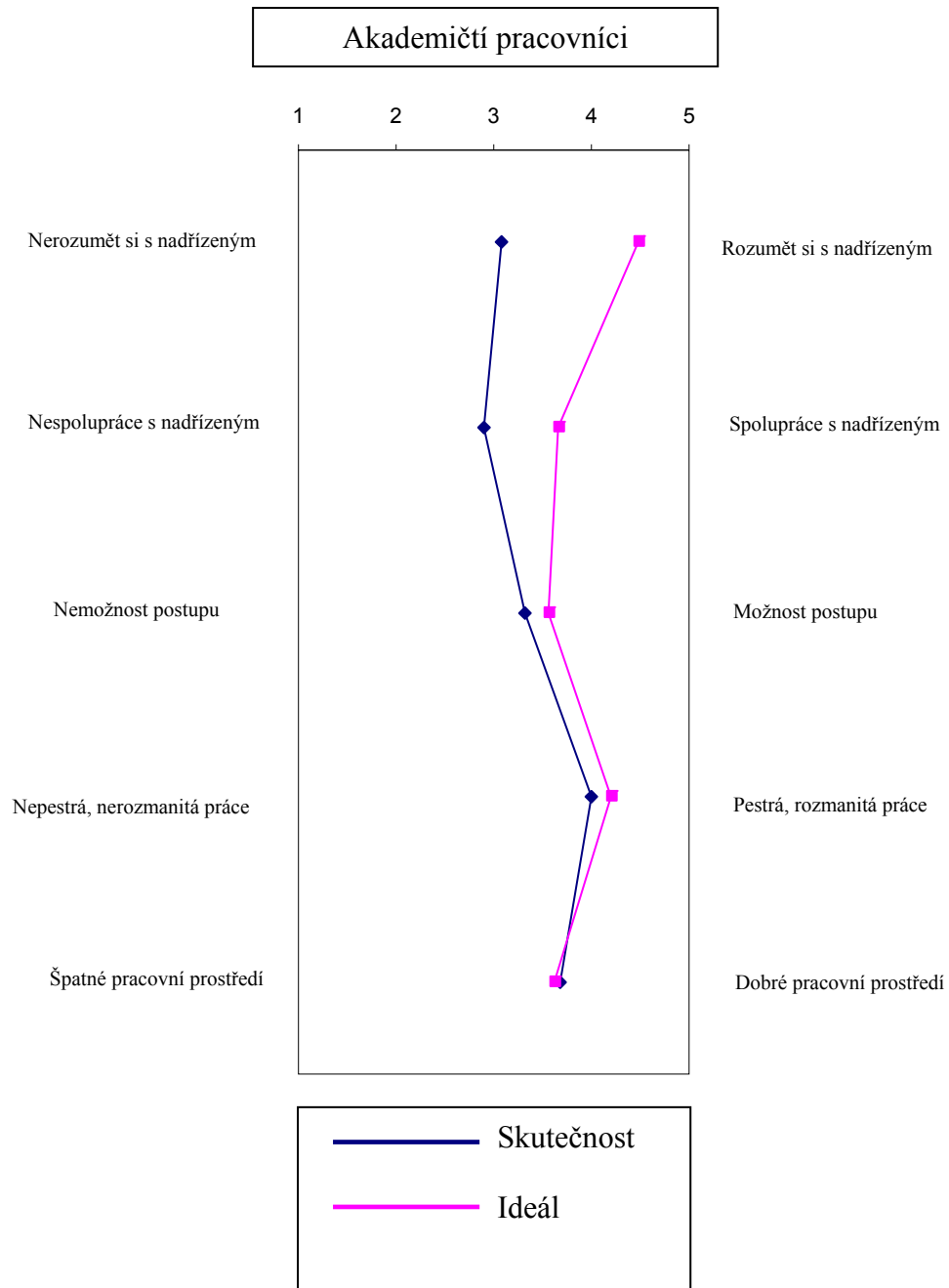
- Podmínky profesního růstu
- **Prosazení nových myšlenek**
- Znalost cílů fakulty
- **Vybavení z pohledu podpory práce**
- Pracovní a estetické prostředí
- **Management**
- Organizační struktura

#### Doporučení pro REK

Jak si můžeme všimnout, informovanost je slabinou bohužel u všech fakult a také u univerzity jako celku. I pro REK tedy platí: Formální a neformální setkání, intranet, informační tabule, vývěsní štíty, oběžníky atd. Na REK jsou slabinou i mezilidské vztahy. Mám za to, že neformálními setkáními by se mohli i mezilidské vztahy stát v budoucnu silnou stránkou.

### Sématický diferenciál

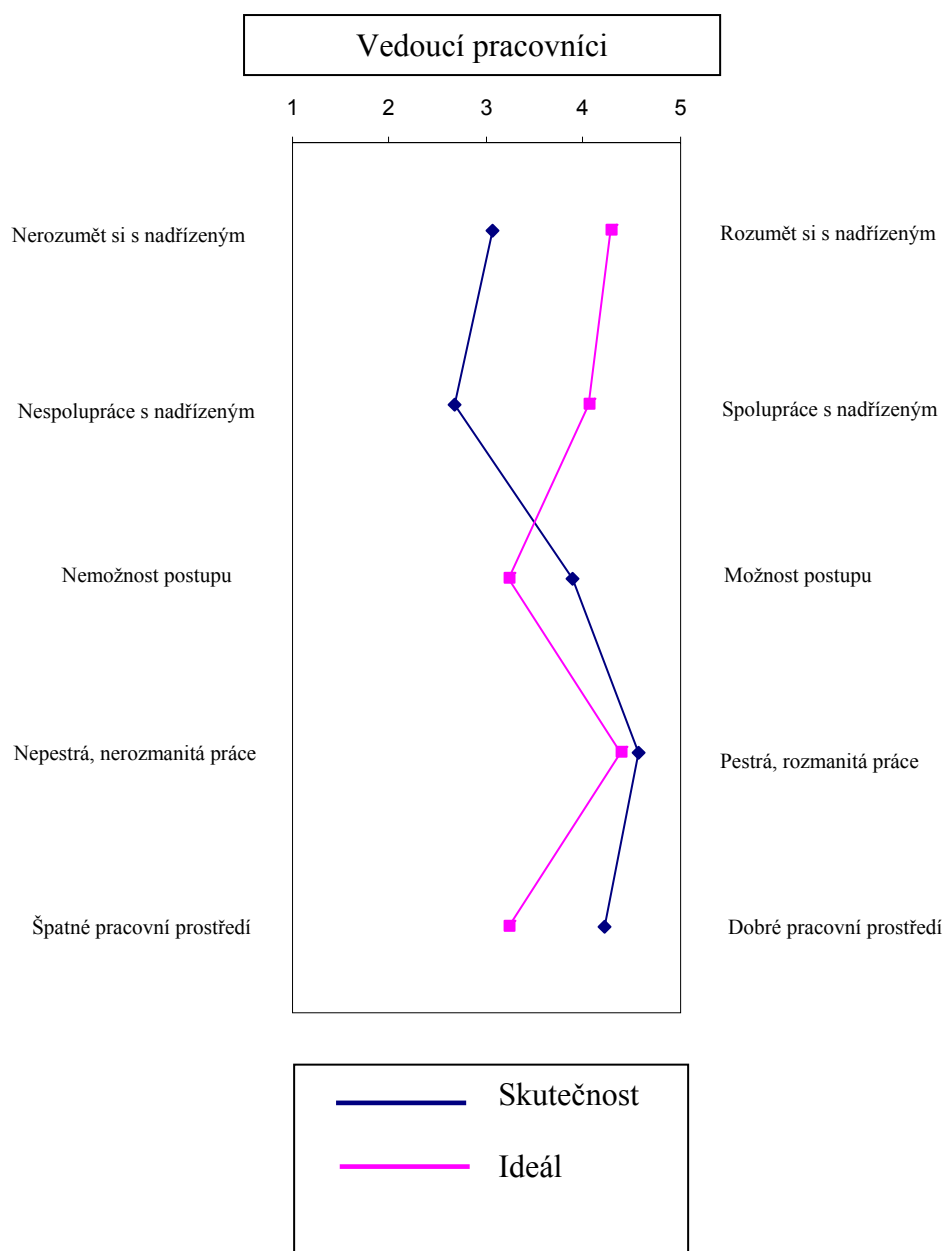
V další části výzkumu zaměstnanci vyjadřovali svůj pohled na **ideální zaměstnání**. Tento ideál jsem dala do kontrastu se skutečností.



Graf č. 14 – Akademičtí pracovníci – ideální zaměstnání vs. skutečnost

Jak vidíme, u akademických pracovníků není až tak markantní kontrast mezi skutečným stavem a IDEÁLEM. Představy se pouze liší ve dvou bodech. Akademičtí pracovníci by si chtěli více rozumět s nadřízeným a více s ním spolupracovat. V ostatních bodech téměř kopíruje IDEÁL skutečnost.

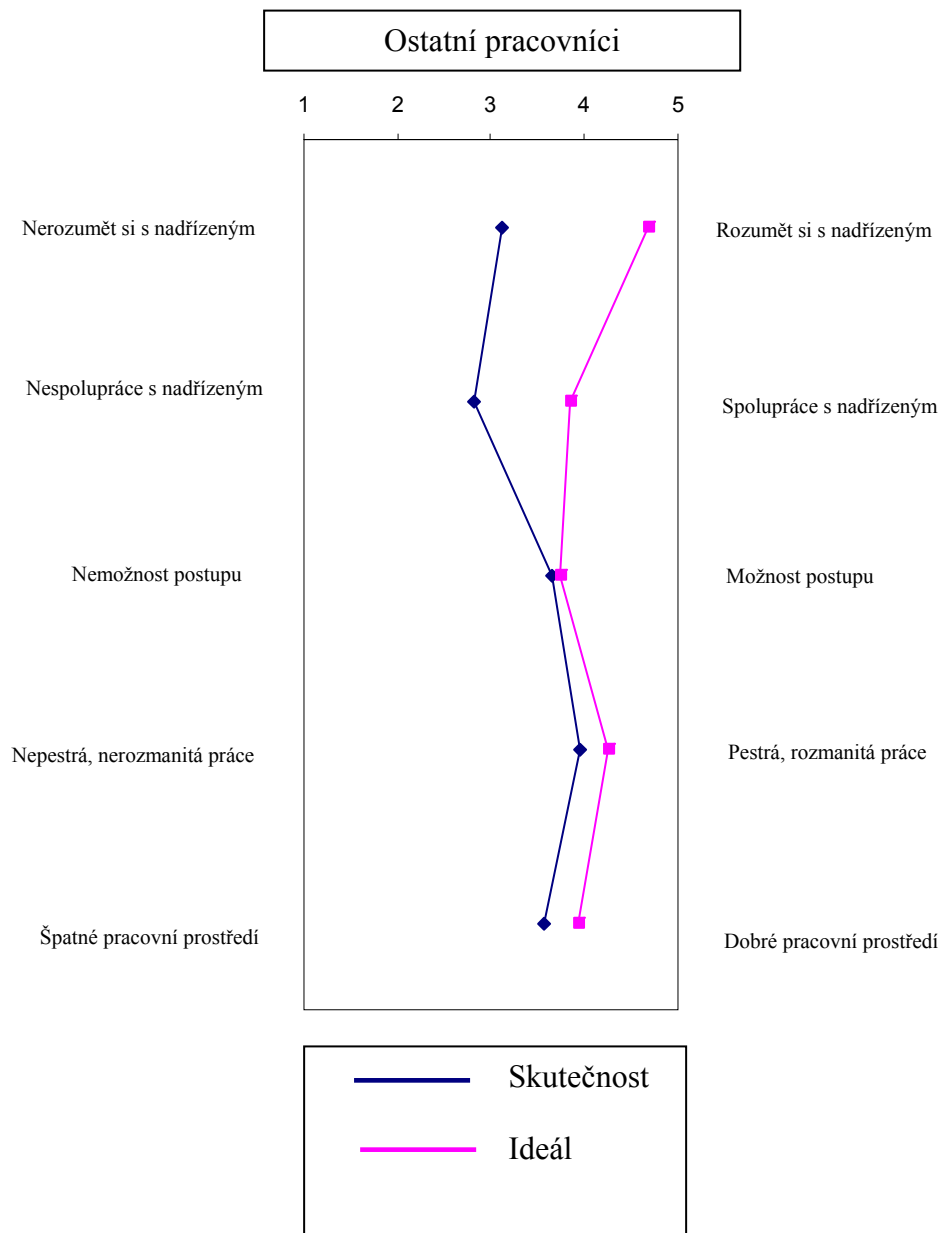
**Doporučení:** Management by se měl více věnovat akademickým pracovníkům, více s nimi spolupracovat, s tím souvisí i poskytování informací, což je všeobecně slabší stránkou.



Graf č. 15 – Vedoucí pracovníci – ideální zaměstnání vs. skutečnost

U vedoucích pracovníků jsou kontrasty markantnější. Vedoucí pracovníci by si chtěli více rozumět s nadřízeným a více s ním spolupracovat. V ostatních bodech se téměř shoduje IDEÁL se skutečností. S diferenciací vyplývá, že vedoucí pracovníci mají lepší pracovní prostředí než je jejich IDEÁL.

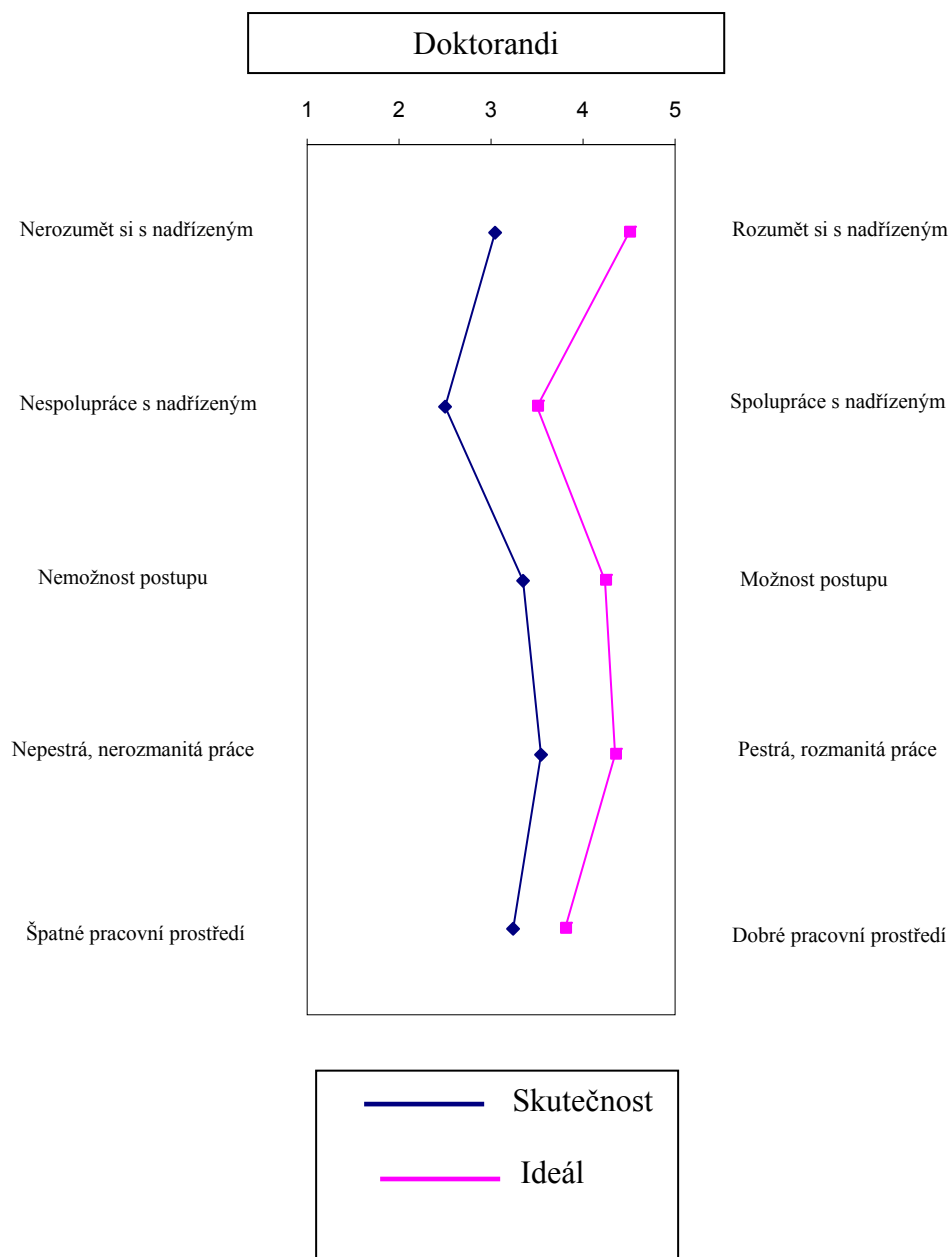
**Doporučení:** stejné jako u akademických pracovníků.



Graf č. 16 – Ostatní pracovníci – ideální zaměstnání vs. skutečnost

U ostatních pracovníků vidíme podobné tendence jako u akademických pracovníků.

**Doporučení:** Management by měl s pracovníky více spolupracovat, více je informovat. Ať už pomocí formálních či neformálních schůzek, neformálních akcí, management by měl pracovníkům naznačit, že jsou pro něj důležití a potřební, spolupracovat s nimi na rozhodnutích apod.



Graf č. 17 – Doktorandi – ideální zaměstnání vs. skutečnost

U doktorandů vidíme nejmarkantnější rozdíl mezi IDEÁLEM a skutečností. Doktorandi by si chtěli více rozumět s nadřízeným, více s ním spolupracovat, chtěli by mít větší možnost postupu, rozmanitější práci i lepší pracovní prostředí.

**Doporučení:** Doporučení pro management je stejné jako u předcházejících pracovníků. Informovat pracovníky, spolupracovat s nimi, vytvářet lepší mezilidské vztahy apod. Snažit se pracovníkům práci zpestřit, obohatit, vložit do ní nové prvky. Pracovní prostředí rozvíjet, dát pracovníkům potřebné materiální vybavení, prostory...

#### 4.7 Výzkum vlivů národní a profesní kultury na práci pedagoga UTB

*Hlavním cílem tohoto měření je seznámit se s výsledky výzkumu zaměřených na poznání kulturních vlivů na práci pedagoga UTB. Výzkum byl zaměřen na podchycení vlivů národní a profesní kultury. Zjištěné poznatky mohou sloužit jako podklad k dalším výzkumům.*

*K výzkumu bylo použito stanovení Hofstedeho kulturních dimenzí. Hofstedeho kulturní dimenze jsou poměrně velmi známé a vyjadřují obecnou úroveň rozdílů mezi kulturami jednotlivých zemí. Hofstede původně definoval čtyři kulturní dimenze:*

- *Mocenský odstup*
- *Individualismus / kolektivismus*
- *Vyhýbání se nejistotě*
- *Maskulinita / feminita*

*Pro potřebu analýzy a možnosti interkulturního srovnání vytvořil Hofstede indexy pro každou ze svých dimenzí, a to v hodnotách 0 (představující nejnižší možný výsledek) až 100 (nejvyšší možná hodnota). Hofstedem definované dimenze představují kulturní dimenze na národní úrovni. Jak však bylo prokázáno, ve dvou dimenzích, kterými jsou vzdálenost mocenských pozic a maskulinita / feminita, se mimo jiné silně projevuje i vliv vykonávané profese, tedy i profesní kultury. [23]*

Hodnoty zjištěné našim dotazníkovým šetřením porovnáme s výsledky šetření prováděného v letech 2000-2001, které zveřejnil doc. Ing. Jaroslav Světlík, PhD a s výsledky dimenzí na dalších univerzitách v ČR. Šetření doc. Světlíka bylo zaměřeno na zjištění kulturních



dimenzí u pedagogických pracovníků regionálního školství a zveřejněno v publikaci Pedagogika 4/2004.

### **Charakteristika Hofstedeho dimenzí**

#### **Mocenský odstup (PDI)**

*Na vliv tohoto indexu má vliv i vykonávaná profese. Obecně lze říci, že vyšších hodnot tohoto indexu ve společnosti dosahují méně kvalifikovaní pracující. Nejnižších hodnot dosahují například vzdělaní a kvalifikovaní pracovníci.*

*Tato dimenze vyjadřuje míru nerovného rozdělení moci projevující se mocenskou vzdáleností v hierarchii řízení. Vyjadřuje, do jaké míry společnost akceptuje a rovněž očekává nerovnost mezi lidmi. V zemích, ve kterých převládá velká vzdálenost mocenských pozic (index vyšší než 50), je preferován spíše autokratický či paternalistický styl řízení, pro instituce je příznačná formální hierarchická struktura. V organizaci je běžná větší centralizace rozhodování a řízení. Podřízení očekávají pokyn nebo příkaz, co mají dělat. Vlastní iniciativa a kreativita se příliš neočekávají. Ideální ředitel je benevolentní autokrat, charismatická osobnost s vysokou autoritou. Vztahy mezi ním a podřízenými bývají plny emocí.*

*Malá vzdálenost mocenských pozic se naopak projevuje tím, že všichni členové mají stejná práva. Mocní lidé se snaží vypadat méně mocně, nevystavují svou moc na obdiv ostatním. Hierarchie v organizaci představuje nerovnost rolí vytvořenou pro potřebu řízení, charakteristická je decentralizace. Podřízení očekávají, že řada problémů bude s nimi před rozhodnutím konzultována. Ideálním šéfem je pohotový a vtipný demokrat, výhody a symboly statusu vyplývající z řídicí funkce nejsou příliš uznávány. [23]*

Hodnoty zjištěné našim dotazníkovým šetřením dosahují u pracovníků UTB hodnotu PDI = 42,8, což je hodně pod průměr ČR (48), ve srovnání s regionálními pedagogy (40) je hodnota mírně vyšší.

Hodnota indexu u vedoucích pracovníků UTB dosahuje hodnoty PDI = 32,5, ostatní pracovníci například dosahují hodnoty PDI = 47,95.

#### **Maskulinita a feminita (MAS)**

*Mužské a ženské hodnoty hrají v každé společnosti důležitou úlohu. V tradičních společnostech se od mužů očekává, že budou silní, asertivní, budou se umět prosadit v konkurenci a cílem jejich aktivit bude především úspěch. Od žen se očekává, že se budou spíše starat o rodinu a domácnost, děti a lidi obecně, což následně vede preferování dobrých mezilidských vztahů a dobrému prostředí pro život a práci. Toto pojmenování může být pro někoho zavádějící a dochází potom nesprávně ke spojování těchto hodnot s postavením muže a ženy ve společnosti. V maskulinní společnosti je uznávána výkonnost, úspěch a soutěž. Pro pracoviště je typická větší asertivita a tomu odpovídající přímé jednání. Žije se spíše pro práci a pro organizaci. Je samozřejmé, že zaměstnanci, pokud to organizace potřebuje, zůstávají v práci déle. Ve feminní společnosti jsou zdůrazňovány především lidské dimenze v hodnotách a chování, důraz je kladen na prosperitu, sociální péči, nekonfliktní vztahy a pracovní pohodu. Rozpory se neřeší násilným konfliktem, ale jednáním a kompromisy. V organizaci je charakteristická silná vzájemná solidarita, zejména tehdy, když pracovníkům hrozí nějaké ohrožení ze strany nadřízených či zvenčí. Důraz je kladen na důležitost pracovní pohody (nekonfliktní mezilidské vztahy i příjemné a hezké fyzické pracovní prostředí). Problémy se neřeší konfliktem, zásadou je kompromis. Hofstedeho výzkum prokázal, že v případě této kulturní dimenze hrají důležitou roli i povolání, pohlaví a věk. [23]*

V ČR má index velmi nízkou hodnotu. Hodnoty zjištěné u učitelů regionálního školství jsou extrémně nízké, stejně tomu je i na UTB. Tady index dosahuje výše -30,3. Pokud pracovníky UTB rozdělíme dle jednotlivého profesního zařazení, vidíme značné rozdíly. Hodnoty u akademických pracovníků dosahují MAS = -27 a například u doktorandů dosahuje index hodnoty MAS = -17,1.

### **Vyhýbání se nejistotě (UAI)**

*Tato dimenze se vztahuje k míře, ve které země a její instituce stanovují formální pravidla a pravidla pro výkon činností jako prostředek k vyhnutí se pochybnostem, nejistotě a nevypočitatelným situacím. Tam, kde se členové společnosti cítí být ohroženi nejistotou, je zpravidla vyvíjeno úsilí směřující k tomu, aby dopad možného selhání byl co nejmenší. Toto úsilí je zpravidla spojeno se zpracováním norem, standardů a pravidel, plánů a harmonogramů s maximální snahou o jejich dodržování. Země, pro jejichž kulturu je typický vysoký index vyhýbání se nejistotě, se vyznačují množstvím podrobných zákonů, vyhlášek a*

*předpisů, jejich dodržování je striktně vyžadováno. V zemích s vyšším indexem vyhýbání se nejistotě převládá nižší míra pocitu spokojenosti s životními i pracovními podmínkami. Pracovníci jsou méně ochotni měnit zaměstnání či zaměstnavatele, loajalita k organizaci je považována za významnou přednost a ctnost. U zemí s nízkým indexem vyhýbání se nejistotě je nejistota považována za normální součást života a změny jsou běžně akceptovány. Převládá tolerance k jiným názorům, ty jsou respektovány, nemohou však být vnucovány jiným. Organizace bývá více otevřena vůči nově přichozím osobám a mladým lidem, změny v práci jsou akceptovány a brány jako normální součást jejího vývoje. [23]*

V ČR je hodnota indexu (82) u regionálních pedagogů je vyšší (88). U pracovníků UTB dosahuje hodnota ještě vyšších hodnot UAI = 92,3. Například u akademických pracovníků dosahuje index hodnoty UAI = 92,1, u vedoucích pracovníků UAI = 86,55.

### **Individualismus / kolektivismus (IDV)**

*Tato dimenze se vztahuje k tomu, do jaké míry obyvatelé určité země preferují jednání a chování, ve kterém převládají individualistické hodnoty nebo hodnoty skupiny, kolektivu. Takové kultury se nazývají kolektivistické. V individualistické kultuře jsou pouta mezi jednotlivcem a skupinou volnější a jednotlivec má silné povědomí nezávislosti. V organizačních strukturách se projevuje větší rozhodovací pravomocí a větší volností ve vlastním přístupu k výkonu profese. V organizaci je vztah mezi vedoucím organizace a podřízeným pracovníkem chápán spíše jako transakce na trhu práce. V kolektivistické kultuře obecně převládá skupinový zájem nad zájmem jednotlivce. Hlavní snahou lidí je dosažení souladu a konsensu. [23]*

V ČR je výše indexu nadprůměrná (67) je to důsledkem toho, že česká republika je součástí euroamerické civilizace. Při průzkumu na UTB dosáhly hodnoty indexu IDV = 93,55. V tomto indexu však nehraje vůbec žádnou roli vliv povolání.

	PDI	UAI	IDV	MAS
ČR celkem	48	82	67	15
Regionální učitelé	40	88	74	-17
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně	42,8	92,3	93,55	-30,3
Filmová a televizní fakulta (AMU Praha)	20,75	56,9	114	-39,5
Fakulta mechatroniky a mezioborových inženýringů (TU Liberec)	22,25	62,3	111,45	5,3
Fakulta ekonomicko-správní (Univerzita Pardubice)	35,2	74,1	85,6	-16,7

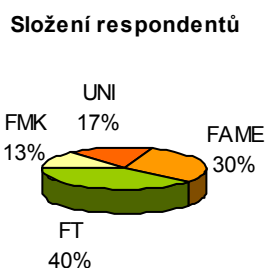
## 5 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU ZAMĚŘENÉHO NA STUDENTY UTB

### *Struktura respondentů*

Celkem bylo získáno 600 vyplněných dotazníků od studentů UTB. Dotazníky byly distribuovány na jednotlivých fakultách. Celkový počet studentů navštěvující bakalářský a magisterský program v r.2004/2005, kdy byl výzkum realizován, byl 7137. Vyplněných dotazníků bylo získáno 600 tj. 8,41% z celkového počtu studentů univerzity a jednotlivých fakult. Analýzy výsledků jsou prováděny samostatně pro jednotlivé fakulty a celkově pro UTB.

### Struktura respondentů dle jednotlivých fakult

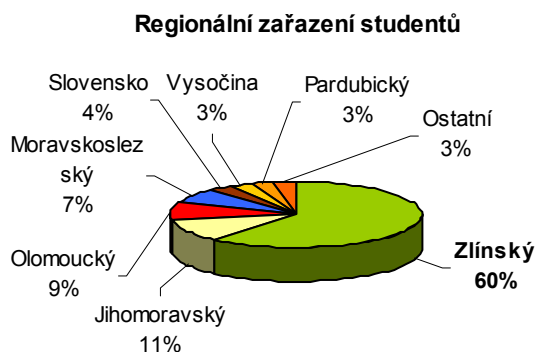
Z celkového počtu 600 respondentů navštěvuje 40% respondentů Fakultu technologickou, 30% respondentů Fakultu managementu a ekonomiky, 17% Univerzitní institut a 13% Fakultu multimediálních komunikací. Průměrný věk respondentů byl 21,64 let. Z 60% se výzkumu zúčastnily ženy, z 40% muži.



Graf č. 18 – Studenti - složení respondentů

### Regionální začlenění respondentů

Nejvíce respondentů pochází ze Zlínského kraje (60%), dále z Jihomoravského kraje (11%), Olomouckého kraje (9%), Moravskoslezského kraje (9%) a ze Slovenska (4%). Je to dáno především geografickou polohou univerzity.

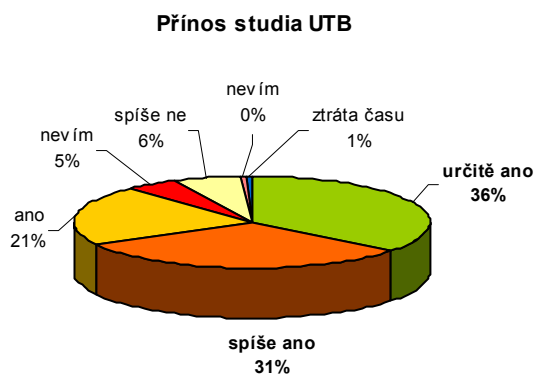


Graf č. 19 – Regionální zařazení studentů

## 5.1 Hodnocení studia respondenty

### Hodnocení studia respondenty

Na otázku, zda-li je studium pro respondenty přínosem či nikoliv odpovídali respondenti v převážné většině kladně. Pouze pro 6% respondentů spíše není studium přínosem, 5% respondentů nebylo schopno na otázku odpovědět, 1% respondentů označuje studium na UTB za ztrátu času.



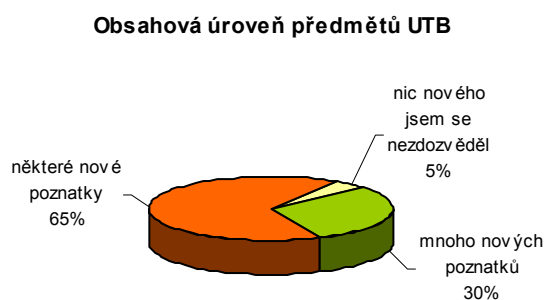
Graf č. 20 – Přínos studia

Pokud se zaměříme na jednotlivé fakulty zvlášť, zjistíme, že dochází k jemným rozdílům na jednotlivých fakultách. I když v drtivé většině je studium pro respondenty přínosem, najde se na jednotlivých fakultách i určité procento těch, pro které studium přínosem není. Na FMK uvádějí respondenti studium jako přínosné z celých 94% (odpovědi určitě ano,

spíše ano, ano), na FAME z celých 92%, na FT z 88% a na UNI z 78%. Jen mizivé procento respondentů na FMK uvádí studium jako nepřínosné. Na ostatních fakultách je již procento o poznání vyšší. Studium na FT považuje za nepřínosné 5% respondentů, na FAME 6% respondentů, na UNI celých 14% respondentů, což je alarmující.

### Obsahová úroveň předmětů

30% respondentů usuzuje, že studiem na UTB získalo mnoho nových poznatků. 65% respondentů získalo některé nové poznatky, což znamená, že si rozšířili dosavadní znalosti ze středních škol. Pouze 5% respondentů uvádí, že nezískali vůbec žádné nové poznatky. Obsahovou úroveň předmětů můžeme označit za silnou stránku univerzity.

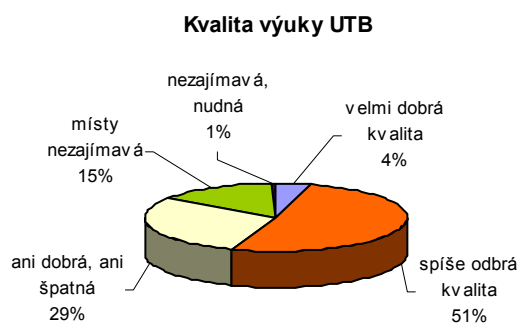


Graf č. 21 – Obsahová úroveň předmětů

Pokud se podíváme na jednotlivé fakulty zvláště vidíme u odpovědí respondentů patrné rozdíly. Zatím co u FAME, FT, FMK můžeme obsahovou úroveň předmětů označit za silnou stránku, u UNI ji nemůžeme označit ani za silnou, ale ani za slabou stránku.

### Kvalita výuky odborných předmětů

Dle hodnocení respondentů lze kvalitu výuky na UTB považovat za silnou stránku. Studenti jsou převážně spokojeni s výukou odborných předmětů. Za velmi dobrou ji označuje 4% respondentů, za spíše dobrou 51% respondentů, nedokáže posoudit 29% respondentů, za mírně nezajímavou ji označuje 15% respondentů, za nezajímavou, mírně až nudnou pouze 1% respondentů.



Graf č. 22 – Kvalita výuky

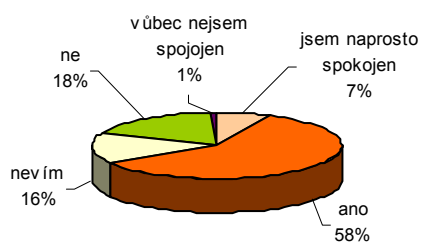
Pokud se podíváme na fakulty jednotlivě, rozdíly nejsou tak markantní. Pouze respondenti z UNI považují kvalitu výuky velmi dobrou pouze ze 2%, spíše dobrou z 23%, za ani dobrou, ani špatnou označuje výuku 57%, za místy nezajímavou 18% a za nezajímavou 0%. Kvalitu výuky můžeme označit na všech fakultách za silnou stránku.

### Komunikační úroveň jednotlivých vyučujících

Komunikace studentů z vyučujícím významně ovlivňuje vztah studenta ke studiu. Dobrá vzájemná spolupráce, komunikace, tolerance vytváří pozitivní vztah studenta ke studiu. Vytváří jakousi atmosféru pohody a vyrovnanosti.

Komunikační úroveň jednotlivých vyučujících můžeme pokládat za silnou stránku. Studenti ji hodnotili pozitivně. Naprosto bylo sice spokojeno pouze 7%, ale spokojeno 58% dotazovaných respondentů. Neví 16% respondentů, nespokojeno je 18%, vůbec není spokojeno pouhé 1% dotázaných.

### **Spokojenost s komunikační úrovní vyučujících UTB**



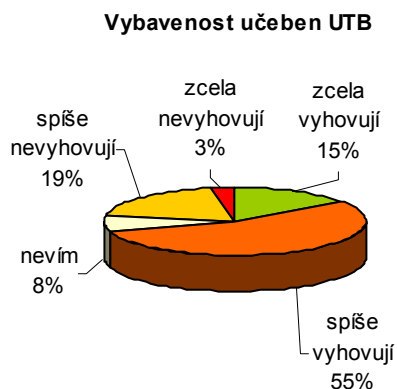
Graf č. 23 – Spokojenost s komunikační úrovní vyučujících

Pokud se opět podíváme na jednotlivé fakulty, neshledáme markantní rozdíly. Hodnoty jsou téměř stejné, neliší se od průměru univerzity. Na všech fakultách můžeme komunikační úroveň vyučujících označit za silnou stránku.

## 5.2 Hodnocení materiálního vybavení

### Vnitřní prostory učeben a jejich vybavení

Studenti hodnotili vnitřní prostory učeben UTB a jejich materiální vybavení. Prostory učeben a jejich vybavení zcela vyhovuje 15% respondentů, spíše vyhovuje 55% respondentů, odpovědět či posoudit vnitřní prostory nedokázalo 8% respondentů, 19% procentům vnitřní prostory spíše nevyhovují a pouhým 3% zcela nevyhovují. Vnitřní prostory z pohledu univerzity jako celku můžeme označit za silnou stránku.



Graf č. 24 – Vybavenost učeben

Pokud se podíváme na jednotlivé fakulty zvláště, opět zjistíme rozdíly. Zatím co na FAME, FT a FMK můžeme označit vnitřní prostory učeben a jejich vybavení za silnou stránku, na UNI tomu je naopak. Na UNI jsou vnitřní prostory učeben a jejich vybavení slabou stránkou.

Ti studenti, kteří odpovídali, že jim vnitřní prostory nevyhovují měli možnost vyjádřit svůj názor, proč jim prostory nevyhovují, co by chtěli změnit.



Studenti FAME: nedostatečný počet volně přístupných počítačů, nedostatečné vyučující prostory.

Studenti FT: nedostatečný počet volně přístupných počítačů, rekonstrukce staré budovy, lepší vybavení laboratoří.

Studenti FMK: zastaralé prostory, přebíhání z budovy U10 na U4, chybí občerstvení, bufet, nedostatečný počet počítačů.

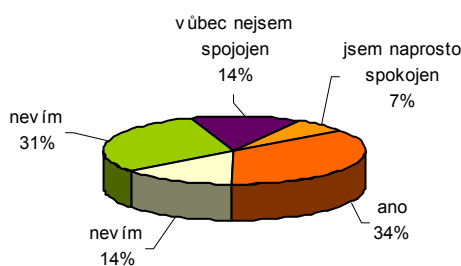
Studenti UNI: nedostatek jazykových učeben, nevyhovuje nábytek (židle, stoly), nedostatek počítačů, chybí vlastní budova

### 5.3 Hodnocení doprovodných služeb poskytovaných univerzitou

#### Spokojenost s komunikací se studijním oddělením

Respondenti vyjadřovali svoji spokojenost s komunikací se studijním oddělením. Bohužel musíme konstatovat, že komunikace se studijním oddělením je slabší stránkou, nikoliv však výrazně slabou stránkou na univerzitě.

Komunikace se studijním oddělením UTB



Graf č. 25 – Komunikace se studijním oddělením

Co se týče rozdělení fakult, tak odlišnosti jsou markantní. Na FAME můžeme označit komunikaci se studijním oddělením za slabou stránku a na FT za slabší stránku. Naopak tomu je na FMK, kde je komunikace se studijním oddělením na dobré úrovni, můžeme ji tedy označit za silnou stránku. Stejně tomu je i na UNI.

### Úroveň služeb poskytovaných knihovnou

Protože knihovna je společná pro všechny fakulty, nebudeme posuzovat spokojenost respondentů s knihovními službami dle jednotlivých fakult, ale pouze za UTB jako celek.

Respondenti hodnotí služby knihovny ani jako dobré, ani jako špatné. Nemůžeme tedy označit služby knihovny za slabou stránku, avšak ani za silnou stránku.

### Úroveň stravování v menze

Protože menzy jsou společné pro všechny fakulty, nebudeme posuzovat spokojenost respondentů se službami menzy dle jednotlivých fakult, ale pouze za UTB jako celek.

Úroveň stravování v menze můžeme považovat za výrazně silnou stránku. A to díky tomu, že stravování je zajištěno ve dvou nově vybudovaných stravovacích zařízeních, v menze na Štefánikově ulici a na Jižních Svazích.



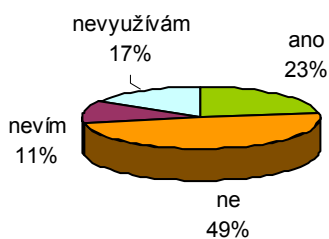
Graf č. 26 – Úroveň stravování v menze

### Spokojenost s ubytovací kapacitou

Z hodnocení ubytovací kapacity byli eliminováni respondenti, pocházející ze Zlínského kraje, protože Ti ubytovací kapacitu z důvodu blízkosti bydliště nevyužívají.

I přes to, že je univerzita schopna zařídit ubytování pro 1 148 studentů, tak po eliminaci studentů ze Zlínského kraje můžeme ubytovací kapacitu označit za slabou stránku.

**Spokojenost s ubytovací kapacitou - bez studentů ze Zlínského kraje**



Graf č. 27 – Spokojenost s ubytovací kapacitou

## 5.4 SW ANALÁZA UTB

### Silné a slabé stránky UTB z pohledu studentů

#### SLABÉ STRÁNKY

- Komunikace se studijním oddělením
- **Ubytovací kapacita**

#### SILNÉ STRÁNKY

- Obsahová úroveň předmětů
- **Vnitřní prostory učeben a jejich vybavení**
- Kvalita výuky odborných předmětů
- **Komunikační úroveň jednotlivých vyučujících**
- Úroveň stravování

Služby poskytované knihovnou

**Doporučení pro univerzitu:** Snažit se získat nové ubytovací prostory s adekvátním vybavením a standardem, snažit se vylepšit komunikaci se studijním oddělením. (Intranet, vývěsní štíty, tabule, informace internetu, přizpůsobení úředních hodin studentům, elektronické formuláře, atd.). Snažit se lépe vybavit univerzitní knihovnu. Knihovna pro tak velký počet studentů nemá potřebný počet ani rozsah odborné literatury.

Silné stránky je třeba rozvíjet. Obsahovou úroveň přizpůsobit potřebám studentům (výzkumná sonda), vnitřní prostory učeben stále rozvíjet a udržovat, kvalitu výuky odborných předmětů udržet na dobré úrovni, ale „neusnout na vavřínech“. Snažit se přilákat více odborníků z praxe. Udržet úroveň stravování na kvalitní úrovni.

## 5.5 SW ANALÁZA DLE JEDNOTLIVÝCH FAKULT

### 5.5.1 Silné a slabé stránky FAME z pohledu studentů

#### SLABÉ STRÁNKY

- Komunikace se studijním oddělením

#### SILNÉ STRÁNKY

- Obsahová úroveň předmětů

- **Vnitřní prostory učeben a jejich vybavení**

- Kvalita výuky odborných předmětů

- **Komunikační úroveň jednotlivých vyučujících**

**Doporučení:** viz doporučení pro univerzitu

### 5.5.2 Silné a slabé stránky FT z pohledu studentů

#### SLABÉ STRÁNKY

- Komunikace se studijním oddělením

#### SILNÉ STRÁNKY

- Obsahová úroveň předmětů
- **Vnitřní prostory učeben a jejich vybavení**
- Kvalita výuky odborných předmětů
- **Komunikační úroveň jednotlivých vyučujících**

**Doporučení:** viz doporučení pro univerzitu

### 5.5.3 Silné a slabé stránky FMK z pohledu studentů

#### SLABÉ STRÁNKY

#### SILNÉ STRÁNKY

- Obsahová úroveň předmětů
- **Vnitřní prostory učeben a jejich vybavení**
- Kvalita výuky odborných předmětů
- **Komunikační úroveň jednotlivých vyučujících**
- Komunikace se studijním oddělením

**Doporučení:** viz doporučení pro univerzitu

#### 5.5.4 Silné a slabé stránky UNI z pohledu studentů

##### SLABÉ STRÁNKY

- Vnitřní prostory učeben a jejich vybavení

##### SILNÉ STRÁNKY

- Kvalita výuky odborných předmětů

- **Komunikační úroveň jednotlivých vyučujících**

- Komunikace se studijním oddělením

##### Obsahová úroveň předmětů

U studentů UNI vidíme odlišnou strukturu silných a slabých stránek. Zatímco na ostatních fakultách byla výzkumem označena za slabou stránku komunikace se studijním oddělením, na UNI jsou to vnitřní prostory učeben a jejich vybavení a obsahová úroveň předmětů. Tak ovšem nelze označit za silnou ani za slabou stránku.

**Doporučení:** Zajistit kvalitní prostory pro UNI. Stávající prostory jsou nevyhovující a neadekvátní vysokoškolskému statutu. Doporučuji tedy hledat nové prostory, které by odpovídaly jak potřebám pracovníků, tak potřebám studentů. Doporučuji také udělat výzkumnou sondu mezi studenty, která by byla zaměřena na obsahovou úroveň předmětů a odhalila by přání a potřeby studentů v této oblasti.



## ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce byla analýza vnitřního prostředí Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jejich fakult se zaměřením na slabé a silné stránky tohoto vzdělávacího zařízení.

V první části jsem se snažila definovat teoretická východiska, která jsou nezbytná pro správné porozumění a provedení analýzy, kterou jsem zpracovala na základě dvou výzkumných sond. Jedna byla zaměřena na pracovníky UTB, druhá sonda byla zaměřena na současné studenty studující na UTB. Současně jsem v teoretické části definovala dvě hypotézy.

Ve druhé části jsem detailně charakterizovala Univerzitu Tomáše Bati a její fakulty, na kterých jsem provedla výzkumné sondy. Podrobně jsem popsala jednotlivé etapy dotazníkového šetření a charakterizovala dotazník.

V projektové části jsem vyhodnotila výsledky výzkumných sond. Nejprve jsem vyhodnotila šetření zaměřené na pracovníky UTB a definovala jsem slabé a silné stránky univerzity jako celku i jednotlivých fakult. Na Fakultě managementu a ekonomiky nebylo mnoho slabých stránek naopak mě překvapilo, že na Fakultě technologické a na Fakultě multimediálních komunikací bylo narozdíl od Fakulty managementu a ekonomiky spousta slabých stránek počínaje platovým ohodnocením, přes špatnou informovanost pracovníků, neznalost krátkodobých či dlouhodobých cílů fakulty až po špatnou atmosféru školy. Za slabou stránku označili pracovníci i organizační strukturu a management. Pracovníci Univerzitního institutu jsou nespokojeni pouze s platovým ohodnocením. Mám ale svůj vnitřní pocit, že celá řada respondentů z řad pracovníků UNI, která dotazník vyplňovala, nehodnotila otázky podle skutečnosti, ale raději označila vše jako ideální, možná z obavy nějakých problémů v budoucnu. Nevím proč, z jakého důvodu či obavy, protože dotazník byl přísně anonymní.

Studenti hodnotili univerzitu a její fakulty ze třech různých pohledů. Nejprve hodnotili studium, převážně pak obsahovou stránku výuky, kvalitu výuky, komunikaci s vyučujícím apod., poté hodnotili materiální vybavení a služby jako jsou služby poskytované knihovnou, menzou, komunikace se studijním oddělením. Překvapily mne závěry, které z dotazníkového šetření vzešly. Studium hodnotí studenti velmi pozitivně, taktéž i materiální vybavení (až na studenty UNI). Ale studenti hodnotí jako nedostačující fungování studijního oddělení (kromě FMK a UNI). Tento poznatek je velmi důležitý pro manage-

ment univerzity a jednotlivých fakult. Převážně pak Fakulty technologické a Fakulty managementu a ekonomiky.

Doufám, že závěry mého výzkumu budou nápomocny řídicím pracovníkům a že poskytnou cenné informace jak o stavu vnitřního prostředí univerzity a jejich fakult, tak i o důležitosti jednotlivých faktorů, které vnitřní prostředí ovlivňují.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*, 1.vyd. Zlín: EKKA,1996. 384 s. ISBN 80-902200-8-8
- [2] KOTLER, P. *Marketing-Management*. Přel. V. Dolanský, 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6
- [3] HANNAGAN, T. J. *Marketing pro neziskový sektor*. 1.vyd. Praha: Management Press,1996. 208 s. ISBN 80-85943-07-7
- [4] DE PELSMACKER, P. a spol. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing,2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1
- [5] SVĚTLÍK, J. *Marketing - cesta k trhu*. 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994. 256 s. ISBN 80-900015-8-0
- [6] EGER, L., JAKUBÍKOVÁ, D. *Kultura školy*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. 30 s. ISBN 80-7083-441-2
- [7] HOFSTEDE, G. *Values Survey Module*, 1994
- [8] HOFSTEDE, G. *Cultures Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organization across nations. second edition*. London: Sage Publications, 2001. 595 s. ISBN 0-8039-7323-3
- [9] SVĚTLÍK, J. *Marketing pro evropský trh*.1.vyd.Praha: Grada Publishing, 2003.272 s. ISBN 80-247-0422-6

- [10] EGER, L. *Komunikace školy s veřejností*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001. 122 s. ISBN 80-7082-828-5
- [11] JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing školy*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. 54 s. ISBN 80-7083-460-9
- [12] CIBÁKOVÁ, V. a spol. *Marketing vysokých škol*. 2. vyd. Praha: Centrum pro studium vysokého školství, 2000, 71 s. ISBN 80-86302-08-3
- [13] EGER, L., EGEROVÁ, D. *Image školy*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. 22 s. ISBN 80-7083-440-4
- [14] JAKUBÍKOVÁ, D. *Aplikace marketingu ve školství*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 1998. 139 s. ISBN 80-7082-453-0
- [15] FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum – Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8
- [16] JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0
- [17] KUBÍČKOVÁ, M. *Průzkum trhu*. Skriptum VOŠE, Zlín, 1999. 116 s.
- [18] SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1
- [19] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing Management*. 1. vyd. Praha: Ediční středisko ČVUT, 1999. 406 s. ISBN 80-01-01904-7

[20] STORBACKA, K., LEHTINEN, R. J. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X

[21] REKTOŘÍK, J. a kol. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2002. 264 s. ISBN 80-86119-60-2

[22] *Aula, zvláštní číslo 2005, Vybrané studie projektu LS0316 "Hodnocení kvality vysokých škol" v rámci programu "Výzkum pro státní správu" MŠMT*. Vydalo: Centrum pro studium vysokého školství, 2005. 128 s. ISSN 1210-6658

[23] *Pedagogická orientace 4/2004*, Odborný čtvrtletník. Brno: Česká pedagogická společnost, 2004. ISSN 1211-4669

[24] JAKUBÍKOVÁ, D., EGER, L., VACEK, J., MUSIL, J., ČERNÁ, M., ZEMKOVÁ, J., EGEROVÁ, D. *Vedení školy*, 19. aktualizace

[25] Výroční zpráva o činnosti za rok 2003, UTB ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací

[26] Výroční zpráva o činnosti za rok 2004, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

[27] <http://fewb.uvt.nl/center/hofstede/english.html>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

UTB	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
FAME	Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně
FT	Fakulta technologická
FMT	Fakulta multimediálních komunikací
UNI	Univerzitní institut
REK	Rektorát

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Graf č. 1 – Struktura respondentů dle jednotlivých fakult

Graf č. 2 – Věková struktura dotazovaných

Graf č. 3 – Mezilidské vztahy

Graf č. 4 – Informovanost pracovníků a komunikace s vedením

Graf č. 5 – Podmínky profesního růstu a zvyšování odbornosti

Graf č. 6 – Prosazení nových myšlenek a inovací

Graf č. 7 – Znalost dlouhodobých i krátkodobých cílů fakulty

Graf č. 8 – Vybavení UTB z pohledu podpory práce

Graf č. 9 – Pracovní (materiální) a estetické prostředí

Graf č. 10 – Finanční ohodnocení

Graf č. 11 – Atmosféra školy – vzájemná tolerance, respekt, naslouchání

Graf č. 12 – Spokojenost s organizační strukturou

Graf č. 13 – Spokojenost s managementem

Graf č. 14 – Akademičtí pracovníci – ideální zaměstnání vs. skutečnost

Graf č. 15 – Vedoucí pracovníci – ideální zaměstnání vs. skutečnost

Graf č. 16 – Ostatní pracovníci – ideální zaměstnání vs. skutečnost

Graf č. 17 – Doktorandi – ideální zaměstnání vs. skutečnost

Graf č. 18 – Studenti - složení respondentů

Graf č. 19 – Regionální zařazení studentů

Graf č. 20 – Přínos studia

Graf č. 21 – Obsahová úroveň předmětů

Graf č. 22 – Kvalita výuky

Graf č. 23 – Spokojenost s komunikační úrovní vyučujících

Graf č. 24 – Vybavenost učeben

Graf č. 25 – Komunikace se studijním oddělením

Graf č. 26 – Úroveň stravování v menze

Graf č. 27 – Spokojenost s ubytovací kapacitou



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I – Dotazník určený pro pracovníky

Příloha P II – Dotazník určený pro studenty



## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY**

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO STUDENTY**





