

# STRATEGICKÝ ZÁMĚR VZDĚLÁVACÍ A TVŮRČÍ ČINNOSTI

Fakulty managementu VŠE

2021-2025



JINDŘICHŮV HRADEC

červen 2021

## Základní východiska

Strategický záměr vzdělávací a tvůrčí činnosti Fakulty managementu VŠE (dále jen strategický záměr) je sestaven na období let 2021-2025 jako rozvojová strategie, která určuje hlavní směr, kterým se chce fakulta v daném období rozvíjet. Svým pojetím sice úzce navazuje na strategii minulého období, aby bylo možné pokračovat v započatých aktivitách, nicméně zároveň bere v potaz nové podmínky vnitřního i vnějšího prostředí, a v mnoha parametrech se tak od minulé verze liší.

Při koncipování strategického záměru bylo zohledněno množství informací od různých skupin stakeholders, které se přímo nebo nepřímo promítly do náplně jednotlivých prioritních a podpůrných oblastí. Mezi nejvýznamnější patří zhodnocení úspěšnosti realizace dosavadního Strategického plánu rozvoje FM VŠE, resp. jeho aktualizace na roky 2018-2020 od vedení fakulty, výsledky pravidelné zpětné vazby v oblasti rozvoje fakulty od zaměstnanců, výsledky specifického dotazování zaměstnanců a studentů pro účely tvorby této strategie, postřehy a komentáře vedoucích pracovníků fakulty a členů Akademického senátu. Strategický záměr dále zohledňuje požadavky a priority Strategického záměru MŠMT pro oblast vysokých škol od roku 2021, Strategie internacionalizace vysokých škol na období od roku 2021 a také priority Strategického záměru Vysoké školy ekonomické v Praze pro roky 2021-2025.

Obsah strategického záměru je tak navázán jak na vnitřní prostředí fakulty, jehož stav je shrnut v úvodu každé z prioritních a podpůrných oblastí, tak na prostředí externí dané prioritami MŠMT a Vysoké školy ekonomické v Praze. Tyto priority je možné obecně popsat jako hlavní témata, kterými se zabývají následující koncepční dokumenty nadřazené úrovně:

- hlavní témata Strategického záměru MŠMT: vyšší propojení všech tří rolí vysokých škol, strategické řízení rozvoje vysokých škol, silné provázání studia s potřebami trhu práce, vyšší dostupnost a flexibilita vzdělávání, vyšší praktická využitelnost výsledků vědecko-výzkumné činnosti, nutnost celoživotního vzdělávání společnosti, strategické řízení lidských zdrojů, profesionální administrace agend vysokých škol, profesionální podpora činnosti akademických pracovníků
- hlavní témata Strategie internacionalizace vysokých škol: posilování globálních kompetencí studentů a zaměstnanců, studium s výraznými prvky internacionalizace, intenzivní mezinárodní mobilita a spolupráce, mezinárodní marketing (propagace)
- hlavní témata Strategického záměru VŠE: kvalita vzdělávání ve všech stupních, dostupnost a flexibilita vzdělávání, profesní a celoživotní vzdělávání, provázání vzdělávání s praxí, excelence ve vědě a výzkumu, rozvoj aplikovaného a smluvního výzkumu, výrazné mezinárodní prostředí, mezinárodní mobilita, rozpoznatelnost VŠE v zahraničí, rozvoj lidských zdrojů a jejich odborných kompetencí, strategické řízení na základě dat, digitalizace administrativy, příjemné sociální klima, strategické budování značky VŠE

Strategický záměr je založen také na sdílených hodnotách studentů a zaměstnanců Fakulty managementu. Tyto hodnoty lze považovat za základ organizační kultury a také za důležitý sjednocující prvek a východisko pro chování všech aktérů rozvoje fakulty.

### **Svoboda myšlení a projevu**

Svoboda myšlení je základním atributem akademického prostředí, rozvíjí nejen kreativitu a diskuzi, podporuje také nové nápady, a proto je vždy zachována. Při respektování etických standardů a platné legislativy je zajištěna také svoboda projevu. Akademičtí pracovníci i studenti se nesmí obávat vyjádřit svoje myšlenky, svůj názor a konstruktivní kritiku, k čemuž jim jsou vytvořeny vhodné podmínky.

### **Vysoká kvalita práce**

Vysoká kvalita práce je základním předpokladem úspěchu a udržitelného rozvoje Fakulty managementu. Zaměstnanci i studenti rozumí jejímu vymezení, všem souvisejícím požadavkům a chápou jejich význam. Vysoká kvalita práce se prolíná do všech činností fakulty.

### **Promyšlené a transparentní řízení**

Koncepční řízení je další zásadní předpoklad dlouhodobého rozvoje Fakulty managementu. Jeho podstatou je promyšlená a koordinovaná činnost všech vedoucích pracovníků, která směřuje k plnění strategických záměrů fakulty. Řídící činnost je srozumitelná pro zaměstnance, event. i pro studenty, kteří chápou její smysl, užitečnost a dokáží se ztotožnit s opatřeními a změnami, které z ní vyplývají. Výsledky řídicí činnosti jsou doložitelné, aby bylo možné je vyhodnotit a reflektovat v budoucnu.

### **Otevřenost**

Fakulta managementu je otevřená novým myšlenkám a názorům. Fakulta nejen naslouchá vnějším podnětům, je schopna z nich vyvodit závěry a zapracovat je do své činnosti. Je stabilní součástí akademické i podnikatelské komunity, a to nejen na místní a regionální úrovni, ale v rámci možného i na úrovni národní a mezinárodní. Akademici i studenti vnímají okolní svět, rozumí mu, orientují se v něm, respektují jeho odlišnosti a jsou schopni s ním komunikovat, smysluplně spolupracovat, a to nejen pro prospěch svůj, ale i ostatních.

### **Pozitivní atmosféra a harmonie sociálních vztahů**

Fakulta managementu podporuje pozitivní atmosféru, která přispívá k harmonii sociálních vztahů. Vytváří stabilní a příjemné prostředí, ve kterém se lidé znají, zajímají se jeden o druhého, spolupracují a jsou ochotni si pomáhat. Toto prostředí umožňuje překonávat překážky a problémy, svobodně a beze strachu se rozvíjet a cenit si úspěchů vlastních i úspěchů ostatních. To vše jsou elementy, které jsou pracovníkům a studentům vlastní a jsou intenzivně komunikovány dovnitř i navenek.

## **Vize a mise Fakulty managementu VŠE**

Vize Fakulty managementu je koncipována jako dlouhodobě a široce pojatý cíl. Představuje žádoucí stav, ke kterému by se v horizontu platnosti strategického záměru měla fakulta co nejvíce přiblížit, v ideálním případě jej dosáhnout. Svým obsahem reflektuje obecnou vizi obsaženou ve Strategickém záměru MŠMT pro oblast vysokých škol na období od roku 2021 a také hlavní body vize Vysoké školy ekonomické v Praze. Zároveň však odráží specifika Fakulty managementu a promítají se do ní i sdílené hodnoty zaměstnanců a studentů fakulty.

Mise Fakulty managementu pak konkretizuje vizi tím, že definuje hlavní poslání fakulty, resp. její roli na trhu vysokoškolského vzdělávání. Spolu s vizí se takto koncipovaná mise stává východiskem pro definování rozvojových oblastí a podřazených strategických rozvojových cílů a záměrů.

### **VIZE FAKULTY MANAGEMENTU VŠE**

*Fakulta managementu VŠE je respektovaným a vyhledávaným centrem vzdělanosti a nezávislého poznání. Svým studentům poskytuje vysoce kvalitní a atraktivní vzdělání se silným akcentem na poznatky vědecké a tvůrčí činnosti, je také schopna flexibilně reagovat na potřeby trhu práce, a díky tomu vychovává úspěšné manažery organizací soukromého i veřejného sektoru. Fakulta myslí i na potřeby svých partnerů na obou stranách česko-rakouské hranice, se kterými intenzivně spolupracuje. Nezapomíná ale ani na potřeby obyvatel města Jindřichův Hradec a jeho okolí, pro které má své dveře vždy otevřené. Fakulta ve všech činnostech respektuje hodnoty, které sdílí se svými zaměstnanci a studenty, členy své „rodiny“. Vytváří pro ně stabilní, přátelské a novým myšlenkám otevřené prostředí, které patří mezi její nejvýraznější charakteristiky.*

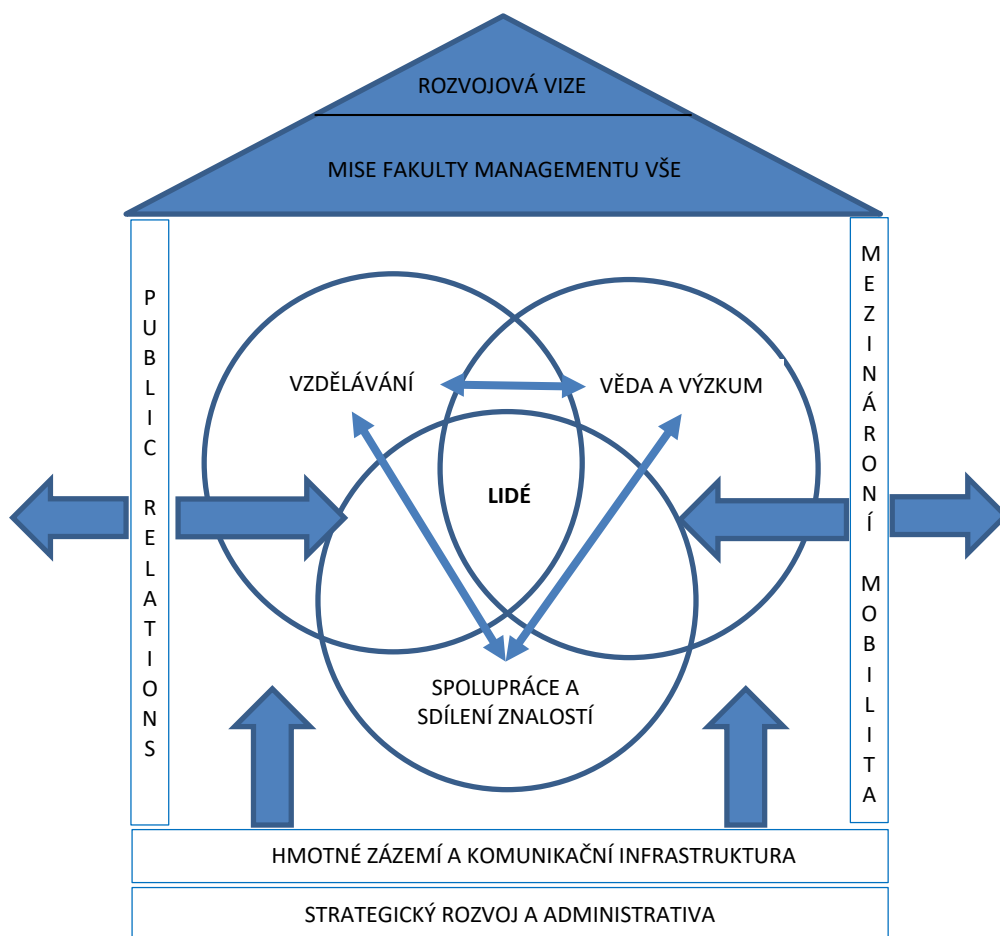
### **MISE FAKULTY MANAGEMENTU VŠE**

*Fakulta managementu VŠE je institucí poskytující kvalitní a atraktivní vzdělání v oblasti managementu, a to ve všech stupních vysokoškolského studia. Její studijní programy berou v potaz nejen aktuální poznatky ve vědecko-výzkumné činnosti, berou také v úvahu potřeby praxe a dávají studentům příležitost získat i mezinárodní zkušenosti. Tím fakulta umožňuje svým absolventům bezproblémové uplatnění na trhu práce. Kvalitou výuky i vědecké činnosti fakulta obstojí při interním, národním i mezinárodním srovnání. Fakulta také reflektuje potřeby svého regionu a intenzivně spolupracuje s podnikovou sférou, veřejnou správou, ale i středními školami. Je tak významným a respektovaným vzdělávacím centrem celého regionu, které je otevřené jak studentům, absolventům, tak odborníkům z praxe i laické veřejnosti. Fakulta si uvědomuje, že ke své činnosti potřebuje kvalitní a motivované zaměstnance. Soustavně pečuje o jejich profesní rozvoj a snaží se pro ně vytvořit stabilní, příjemné a bezpečné, ale přitom i motivující prostředí, které posiluje kvalitu jejich pracovního výkonu a tím i plnění strategických cílů fakulty.*

## Oblasti rozvoje Fakulty managementu VŠE

Následující část strategického záměru obsahuje hlavní oblasti rozvoje Fakulty managementu, které vycházejí ze schématu níže. Fakulta pro období 2021-2025 rozpoznává čtyři prioritní oblasti: I. Vzdělávání, II. Věda a výzkum, III. Spolupráce a sdílení znalostí, IV. Lidé, a čtyři oblasti podpůrné: I. Hmotné zázemí a komunikační infrastruktura, II. Strategický rozvoj a administrativa, III. Public Relations, IV. Mezinárodní mobilita. Pomocí nich chce naplnit svou misi a dosáhnout své rozvojové vize.

### Strategický rámec Fakulty managementu VŠE



Prioritní oblasti kopírují tři klíčové role vysokých škol, kdy tzv. společenská (třetí) role je spojena především s navazováním spolupráce a sdílením (transferem) znalostí. Podstatné je, že k těmto rolím je přidána oblast lidských zdrojů (lidé). Ta je vnímána jako oblast průřezová, rozhodující měrou se podílející na úspěchu provázaných prioritních oblastí.

K těmto prioritním oblastem jsou přiřazeny čtyři oblasti podpůrné, jejichž účelem je podporovat dosažení cílů v prioritních oblastech. Vytvářejí nejen vhodné podmínky pro rozvoj fakulty v prioritních oblastech, samy se samozřejmě na rozvoji také podílí. Jak je na schématu naznačeno, první dvě oblasti jsou spíše interně orientované, tj. mají silnou vazbu „dovnitř“ fakulty, druhé dvě oblasti propojují vnitřní prostředí s vnějším světem, tj. mají vazbu jak „dovnitř“, tak „ven“.

## **Prioritní oblast 1: Vzdělávání**

Prioritní oblast Vzdělávání je oblastí nejvíce „technickou“, jejíž rozvoj je silně limitován pravidly akreditace, a to jak institucionální, tak mezinárodní akreditace AACSB, a rovněž je i limitován pravidly MŠMT a konečně také personálními možnostmi fakulty. V tomto kontextu je možné považovat její rozvoj za dostatečný, kdy se tato oblast stabilizovala a v rámci možného posunula dále. Fakulta se dokázala vyrovnat s klesajícím zájmem o studium daným především demografickou situací a nyní již zaznamenává postupné zvyšování počtu zájemců o studium, a to nejen v kombinované formě, ale i v prezenční formě bakalářského programu.

Jednoznačně největším úspěchem je získání desetileté akreditace bakalářského a navazujícího magisterského programu Management. Toto se stává pravděpodobně nejvýraznějším úspěchem ze všech rozvojových oblastí v celém plánovacím období a determinuje nejen další rozvoj fakulty, ale i její samotnou existenci. Fakulta tak nyní nabízí moderní vzdělání v oblasti managementu, a to včetně nových specializací v navazujícím magisterském programu. Ty nejen lépe odráží požadavky trhu práce, jsou rovněž pro studenty atraktivnějšími, než byly specializace programu minulého. Určitým omezením nového programu zůstává relativně malý počet volitelných předmětů, na který studenti často poukazují.

Nový studijní program již odráží i požadavky akreditace AACSB, resp. tyto požadavky se do něho nadále integrují. Fakultě se tak daří, byť mnohdy za cenu značného úsilí, plnit kritéria národní i mezinárodní akreditace a v tomto ohledu mít svůj studijní program plně zabezpečen (např. pokrytí studijními pomůckami, zlepšení formální úrovně sylabů předmětů včetně definice výstupů z učení, šablona pro kvalifikační práce, nový způsob hodnocení státních zkoušek, úprava organizace studia kombinované formy apod.). K tomu přispívá jak činnost proděkana pro pedagogickou činnost, tak garanta studijního oboru a Akreditační rady fakulty jako poradního orgánu.

I když je z tohoto úhlu pohledu možné považovat studijní program za bezproblémový, je nutné na jeho kvalitě a atraktivitě dále pracovat. K tomu je možné využít zpětné vazby jak od studentů, tak od absolventů fakulty, příp. i od partnerů fakulty. Je samozřejmé, že s výsledky studentské zpětné vazby zaměřené na výuku je nutné pracovat s určitým nadhledem, se znalostí kontextu, avšak i tak může přinést zajímavé podněty. Fakulta zpětnou vazbu realizuje, bohužel ne však kontinuálně. Reaguje na dílčí podněty, avšak systematická práce s výsledky v delším časovém horizontu chybí. Navíc postavení této zpětné vazby jako nástroje pro zvyšování kvality není příliš jasné, na fakultě chybí shoda, jak s výsledky nakládat a zda je např. promítat i do hodnocení akademických pracovníků. Obsah této zpětné vazby je shodný pro všechny fakulty VŠE a je dán formulářem v InSIS. Zpětná vazba tak neodráží specifika fakulty, především s ohledem na množství studentů kombinované formy, a neumožňuje studentům vyjádřit své vzdělávací potřeby jinak, než je formulářem definováno. Fakulta sice potřeby svých studentů vnímá, bohužel jinou zpětnou vazbu nerealizuje a nemá k tomu tak žádné formální podklady, které by umožnily detailnější analýzu, příp. srovnání vývoje.

Dalším zdrojem informací je zpětná vazba od absolventů fakulty. Ta je realizována na promociích, od tzv. čerstvých absolventů, a po jednom roce od ukončení studia. Výsledky jsou pokaždé vyhodnoceny, jednou za 2 roky je zpracována adaptace absolventů na trhu práce, a vše je dle schválené procesní mapy předáváno garantovi oboru, který by měl tuto analýzu vyhodnotit, navrhnout úpravy v systému vzdělávacích procesů a toto předložit k projednání Akreditační radě fakulty. Bohužel se zdá, že se tak zatím děje jen formálně a fakulta přichází o jeden ze zdrojů informací k úpravám svého studijního programu, a to především v oblasti provázání s požadavky trhu práce. K tomu mohou pomoci také informace od partnerů fakulty z praxe, které zatím fakulta systematicky nesleduje a potenciál této skupiny stakeholders tak zatím zůstává nevyužit.

Význam provázání studia s potřebami trhu práce, praktické využitelnosti výstupů vzdělávacího procesu, souhrnně tzv. společenské relevance vzdělávání, i nadále poroste. Fakulta má pro rozvoj této oblasti dobrý základ. Je zde etablován systém studentských praxí formou volitelných předmětů v bakalářském i magisterském programu. Zájem o tyto praxe sice v poslední době spíše klesá, to je ale dáno hlavně situací na trhu práce v posledních letech, a s tím odvozeným stále silnějším požadavkem studentů na placenou formu stáže. Zároveň dochází k větší integraci odborníků do výuky, což je ale především výsledek rozvojového projektu OP VVV „Rozvoj vzdělávací a dalších činností a podpora kvality na VŠE v Praze“. Zde je nutné si uvědomit, že tento projekt v roce 2022 končí a fakulta tak bude muset najít způsob, jak i nadále s odborníky spolupracovat, resp. tuto spolupráci ještě více posílit. I zde se nabízí větší využití absolventů fakulty a partnerských organizací, u nichž je možné velmi často dohodnout i bezplatné zapojení se do výuky. Jak je patrné z názorů studentů, jejich vlastní aktivity (realizace různých seminářů a workshopů s odborníky z praxe mimo výuku), i jak dlouhodobě plyne z názorů absolventů, vyšší propojenost s praxí je všeobecně poptávána. Lze ji zároveň považovat i za významný aspekt atraktivity studijního programu, který má vysoký marketingový potenciál.

Je sice jasné, že radikální úpravy stávajícího programu nejsou s ohledem na podmínky akreditace možné, a jejich ad-hoc realizace by ani nebyla vhodná, avšak dílčí změny by bylo jistě možné s přiměřeným úsilím realizovat. Další možnost představuje vytvoření nového bakalářského studijního programu, který bude od počátku profesně zaměřen, tj. bude silně orientován na potřeby ekonomicko-manažerské praxe. I když by byl tento krok organizačně, administrativně i personálně náročný, jeho nespornou výhodou by bylo jasné nastavení hned od počátku programu a rovněž i zmiňované marketingové využití pro celkové zvýšení atraktivity fakulty.

Přestože fakultě chybí koncepce jak kvalitu a atraktivitu svého studijního programu sledovat a rozvíjet, v obecné rovině je i tak hodnocena studenty velmi pozitivně, což je patrné jak ze všech forem zpětné vazby, tak z výsledků různých studentských anket realizovaných mimo fakultu. Zde fakultě velmi pomáhá její nadstandardní přístup k řešení potřeb a problémů studentů. Ten do značné míry koreluje s „rodinnou“ atmosférou fakulty, která umožňuje řešit studentské záležitosti v mnoha případech na individuální bázi a je studenty velmi oceňována.

Pozitivní vliv má i stále lepší zabezpečení výuky studijními pomůckami, které je však nutné pravidelně aktualizovat a inovovat, a nově i využívání prvků distančního vzdělávání, ze kterých do budoucna mohou benefitovat především studenti kombinované formy. Přes výše uvedené právě studenti kombinované formy, především v prvním ročníku, často studia zanechávají. Nedokáží se adaptovat na podmínky fakulty, skloubit pracovní nebo rodinný život se studiem, a tím i plnit včas a řádně studijní povinnosti. Vzhledem k významu této skupiny studentů by bylo vhodné se nad příčinami jejich studijní neúspěšnosti zamyslet a pokusit se nalézt způsob, jak ji alespoň částečně snížit. Takto lze však pracovat pouze se studenty, kteří mají o studium opravdový zájem. Existuje totiž poměrně velká skupina studentů, kteří na fakultu nastupují, aniž chtějí studium dokončit – usilují totiž pouze o co nejdelší statut studenta.

Fakulta by také neměla zapomínat na potřebu tzv. celoživotního vzdělávání, a to nejen laické veřejnosti, ale i odborníků z praxe. Vytvoření akreditovaného profesního vzdělávacího programu není sice v jejích silách, konečně konkurence je v tomto opravdu značná a poptávka po těchto programech postupně slábne, je však určitě možné aktualizovat nabídku kurzů a školení, kterou má fakulta k dispozici, a alespoň některé z těchto kurzů začít realizovat. K tomu je však nutná těsná spolupráce s proděkanem pro vnější vztahy a silná marketingová podpora těchto aktivit.

V rámci mezinárodní dimenze vzdělávání došlo k významnému rozšíření nabídky předmětů vyučovaných v angličtině. Toto rozšíření je sice v mnoha případech zatím pouze formální, protože naráží na absenci výměnných (dlouhodobých) zahraničních studentů na fakultě, ale i tak se daří několik předmětů pravidelně realizovat. Kvůli velmi nízkému zájmu ze strany výměnných studentů, který je navíc v zásadě nahodilý, je však vypisování anglických předmětů administrativně a organizačně velmi náročné. Bohužel snaha fakulty systém anglické výuky stabilizovat akreditací anglické specializace selhala na nezájmu studentů. Nízký zájem o anglickou výuku je dlouhodobý, fakultě se nepodařilo studenty přesvědčit o výhodách této formy studia. Tím se fakulta dostává do komplikované situace, kdy na jedné straně usiluje o zvyšování mezinárodní dimenze vzdělávání, na druhé straně se střetává s nízkým zájmem jak ze strany zahraničních studentů, tak studentů vlastních. Proto zatím volí cestu intenzivních kurzů v rámci Study and Experience Program a letní školy. Doufejme, že se podaří tyto krátkodobé studijní mobility přetavit i do mobilit dlouhodobých, které fakultě stále citelně schází.

Mezinárodní dimenzi vytváří nejen zahraniční studenti, ale i akademičtí pracovníci. Fakultě se sice daří navyšovat příjezdovou výukovou mobilitu, jedná se však výhradně o mobilitu krátkodobou (obvykle na jeden týden) pod programem ERASMUS. Tito akademičtí pracovníci jsou tak pro studenty fakulty jen jakýmsi „zpestřením“, nemohou s nimi déle pracovat a více se zapojit do života fakulty. To by vyžadovalo delší dobu jejich pobytu v režimu hostujících profesorů. Fakulta tuto formu spolupráce ve výuce dlouhodobě postrádá, přitom v současné době již patří takřka ke standardu kvalitních vzdělávacích institucí.



#### Hlavní hybné síly:

- akreditace studijních programů a specializací
- činnost Akreditační rady a garanta oboru
- výborně fungující Studijní oddělení
- postupné plnění kritérií AACSB
- flexibilita podmínek přijetí a nástupu ke studiu
- pokrytí všech předmětů studijními pomůckami
- dlouhodobé zkušenosti s distanční výukou
- ochota akademiků podílet se na výuce v angličtině
- etablovaný systém odborných praxí studentů
- robustní partnerská síť fakulty
- dlouhodobě dobré vztahy s některými partnery
- ochota absolventů spolupracovat s fakultou

#### Hlavní brzdné síly:

- silná konkurence obdobně zaměřených fakult
- omezení daná akreditací studijních programů
- personální omezení fakulty
- obtížná implementace některých kritérií AACSB
- rozpor mezi požadavky studentů a akreditace
- nesystémová práce se zpětnou vazbou
- vysoká studijní neúspěšnost studentů KS
- nízká úroveň internacionalizace prostředí fakulty
- nízký zájem o studium v angličtině
- dynamický vývoj trhu práce se špatnou predikcí
- nesoulad odborného zaměření akademiků a potřeb praxe
- stigma náročné fakulty zaměřené na matematiku

## Strategické cíle

1. Posílit kvalitu a mezinárodní dimenzi vzdělávání			
Tento cíl usiluje o zvyšování kvality studijních programů fakulty, a to primárně s ohledem na požadavky národní a mezinárodní akreditace AACSB a také s ohledem na požadavky MŠMT ČR. Cíl bere do úvahy rovněž i názory studentů a absolventů a v rámci možností fakulty se je snaží zohlednit. V kontextu kvality vzdělávání se také zaměřuje na navýšení mezinárodních prvků ve výuce a celkové zvýšení mezinárodní rozpoznatelnosti vzdělávání na FM.			
Dílčí cíle	Naléhavost	Důležitost	Náročnost
1A. Zajistit kvalitu studijních programů dle požadavků akreditace a MŠMT ČR			
1B. Zlepšit způsob práce s výsledky studentské a absolventské zpětné vazby			
1C. Zlepšit skladbu nabídky předmětů vyučovaných v angličtině			
1D. Zintenzivnit mezinárodní mobilitu a spolupráci ve výuce			
2. Posílit otevřenost a atraktivitu vzdělávání			
Tento cíl se snaží i nadále otvírat studium na fakultě širokým skupinám zájemců z různých cílových skupin. Tomu přizpůsobuje podmínky přijetí i procesy související s nástupem ke studiu. Cíl zároveň dbá na neustálé zvyšování atraktivity nabídky studia nejen pro nové zájemce, ale i pro stávající studenty. Podporuje komunikaci s nimi, snaží se reagovat na jejich problémy a potřeby a brát rovněž do úvahy aktuální trendy ve vysokoškolském vzdělávání.			
Dílčí cíle	Naléhavost	Důležitost	Náročnost
2A. Zvýšit zájem o studijní programy z řad uchazečů z různých cílových skupin			
2B. Zintenzivnit komunikaci se studenty a zjišťování jejich potřeb a problémů			
2C. Zintenzivnit podporu studia implementací metod distančního vzdělávání			
2D. Zatraktivnit skladbu volitelných předmětů			
3. Posílit společenskou relevanci vzdělávání			
Tento cíl usiluje o zvýšení provázanosti studia na fakultě s potřebami praxe a tím i o větší uplatnitelnost absolventů na trhu práce. Cíl reaguje na reálné potřeby a problémy organizací z praxe, a to např. zvyšováním kompetencí přímo uplatnitelných v praxi, podporou odborných praxí, nebo zapojováním odborníků z praxe do výuky. Jeho ambicí je i vytvořit samostatný studijní program profesního profilu, který by byl od samého počátku silně prakticky orientován.			
Dílčí cíle	Naléhavost	Důležitost	Náročnost
3A. Vytvořit a dále rozvíjet studijní program profesního profilu			
3B. Zintenzivnit provázanost studia s potřebami manažerské praxe			

## **Prioritní oblast 2: Věda a výzkum**

Dynamika rozvoje oblasti Věda a výzkum se po nastartování v letech 2016 a 2017 postupně snižovala. V oblasti tak nyní dochází spíše ke stabilizaci, kdy udržení tempa růstu je už poměrně obtížné. I tak se ale stále daří tuto oblast rozvíjet, na čemž bude možné stavět v následujícím období.

Výrazným úspěchem je vytvoření transparentního systému podpory aktivit vedoucích ke zlepšení vědecké práce akademických pracovníků. Tento systém se na fakultě již etabloval a je zde řada akademických pracovníků, kteří dokáží ze systému těžit a využít jej pro rozvoj své vědecko-výzkumné činnosti. To se odráží v kvalitě publikačních výstupů, která díky nim stoupá. Tito zaměstnanci se dokáží zorientovat v kvalitních odborných časopisech, naplnit jejich požadavky a úspěšně v nich publikovat. Je pozitivní, že se publikačně daří i mladým akademickým pracovníkům a doktorandům. Přesto však fakultě chybí každoročně alespoň 1-2 excelentní výstupy v Q1 (D1-D2), které by bylo možné uplatnit ve vybraných modulech Metodiky 17+. Zde fakulta naráží na limity své velikosti, neboť si nemůže příliš dovolit mít pracovníky orientované spíše na vědu a spíše na výuku.

Na druhou stranu je také pravda, že pro některé akademické pracovníky je tento systém stále nedostupný. Buď o něm nevědí, nebo nevidí prostor, či příležitost pro jeho využití. Tím se okruh beneficentů zužuje na relativně stálou a neměnnou skupinu. Fakulta je tak na těchto zaměstnancích do značné míry závislá, protože většina ostatních produkuje výstupy, jejichž kvalita přestává být dostatečná, a to především s ohledem na požadavky Metodiky 17+. Tito akademičtí pracovníci sice většinou naplňují kritéria AQ dle AACSB, tj. jsou schopni uplatnit dva recenzované výstupy v období pěti let, avšak toto je opravdu požadavek minimální, který pravděpodobně brzy nebude dostatečný. Je tak bohužel možné, že se nůžky mezi „publikačně více úspěšnými“ a „publikačně méně úspěšnými“ akademickými pracovníky budou i nadále rozevírat, což může vést k určitému napětí.

Fakulta je s ohledem na svou velikost mimořádně úspěšná v projektové činnosti. Nositeli projektů jsou ale de facto ti samí akademici, kteří produkují kvalitní publikační výstupy. Pozitivní je, že se přes ně do projektů dostávají i další zaměstnanci a mají tak možnost se podílet i na publikačních výstupech. Fakultě však stále chybí podpůrný aparát, který by dokázal většímu počtu akademiků pomoci při přípravě projektové žádosti a následné administraci projektu. Zde fakulta silně naráží na své personální limity, kdy se tento stav do budoucna ještě vyostří. Není totiž možné předpokládat, že jeden projektový pracovník zvládne asistovat jak projektům rozvojovým, které jsou řešeny po linii Projektového oddělení VŠE, tak projektům vědeckým, které jsou řešeny po linii Oddělení vědy a výzkumu. U obou oblastí totiž náročnost podání úspěšné projektové přihlášky a posléze i administrativního zabezpečení řešení projektu stoupá a není v silách jednoho člověka tyto dvě oblasti (rozumně) kombinovat.

Oblast zaměřená na doktorské studium se vyvíjí poměrně pozitivně. V poslední době lze zaznamenat postupně se zvyšující zájem studentů o doktorské studium na fakultě, což umožňuje lépe vybrat nadějně kandidáty.

Pozitivem při srovnání s minulými lety je nastavení jasných pravidel práce doktoranda, na jejichž plnění je navázána odměna ve formě stipendia. Doktorandi mají možnost žádat i o specifickou podporu své práce, avšak zde je situace obdobná jako v případě akademických pracovníků. Ze systému podpory těží relativně úzký okruh doktorandů, zbytek o podpoře buď příliš neví, nebo neví, jak a k čemu ji využít. Je tak na zvážení, zda tuto podporu více nesytematizovat, aby bylo každému doktorandovi jasné, o co může žádat. V tomto kontextu se negativně projevuje i laxní přístup některých školitelů k jejich doktorandům a z toho plynoucí bezradnost některých kandidátů, kdy neví, jakou cestou se vydat a logicky tak i o jakou podporu mají žádat.

Spolupráce mezi akademickými pracovníky a doktorandy se postupně zlepšuje, byť stále není systematická a spíše závisí na individuální aktivitě doktoranda, nebo zájmu akademického pracovníka. Nicméně platforma pro spolupráci vytvořena je, a to v podobě Doktorských seminářů, které mají již svou tradici a akademičtí pracovníci je vnímají (i když se jich většina aktivně neúčastní). Otázkou je, zda na tyto semináře nenavázat dalšími aktivitami, které by přiblížily činnost doktorandů a jejich profesní zaměření (např. vytvořením „profilu“ či „profesního medailonku“ doktoranda).

Zvýšit mezinárodní dimenzi vědy a výzkumu se sice určitým způsobem podařilo, jednalo se však spíše o využití příležitostí, než o systematické úsilí. Podpora vědecko-výzkumných pobytů v zahraničí existuje, fakulta je ochotná v tomto přispívat i nad rámec externích zdrojů, avšak chybí jí ucelený systém a také informovanost o možnostech čerpání podpory je slabá. Výjezdy tak realizuje jen velmi malá skupina akademiků / doktorandů, kteří jsou ochotni (schopni) si vše zařídit a cestu „prošlapat“ v zásadě sami. Je pravdou, že v uplynulých letech na fakultě pobývali zahraniční doktorandi, výzkumníci a pedagogové. Jejich získávání ale zatím nemá systematickou podobu, jednalo se spíše o náhodné kontakty. Právě v mezinárodní dimenzi, jejíž rozvoj je extrémně náročný a zároveň velmi specifický, rezonuje personální poddimenzování oblasti vědy a výzkumu. Fakulta dokázala vytvořit poměrně dobře fungující systém informační, administrativní a finanční podpory nevědeckých mobilit a potřebovala by mít obdobný systém i pro podporu mobilit vědeckých. Na to však zatím nemá personální kapacity.

Ukazuje se totiž, že právě mobility jsou často klíčem k další spolupráci, zde ke spolupráci na mezinárodních výzkumných projektech. Kvůli absenci sítě kontaktů nejsou akademičtí pracovníci do těchto projektů zapojováni; jedinou výjimku představovaly dva projekty Interreg. Zároveň kvůli již zmíněné absenci aparátu podpory podávání a realizace projektů akademičtí pracovníci mezinárodní projekty nepodávají. Navíc jsou mezinárodní projekty zpravidla příliš velké a administrativně náročné, než aby se fakulta stala hlavní řešitelskou institucí, což nás opět vrací k problému absence partnerské sítě.

I když v doktorském studiu stále chybí mezinárodní aspekt, fakulta již zaznamenala alespoň zájem ze strany zahraničních studentů. V roce 2020 dokonce přijímacím řízením úspěšně prošla první zahraniční uchazečka o studium v anglickém jazyce. Do studia bohužel nenastoupila kvůli světové pandemii COVID-19. Absenci mezinárodní dimenze umocňuje pasivní přístup doktorandů k zajištění stáže na zahraničním pracovišti. Velkou překážkou, stejně jako u akademických pracovníků, je schopnost „osmělit se“ a navázat prvotní kontakt. I v doktorském studiu fakulta postrádá stabilní síť spolupracujících pracovišť, kam by bylo možné doktorandy na stáž umístit a z nichž by bylo možné doktorandy recipročně přijímat. Bohužel toto je běh na dlouhou trať, vybudování takovéto sítě trvá roky. Zde snad pomůže intenzivnější zapojení fakulty do již fungující sítě CESEENet.

Přenos poznatků vycházejících z vědecko-výzkumné činnosti do praxe se stále příliš nedaří. Jediným úspěchem bylo řešení dvou prakticky orientovaných projektů Interreg a také řešení několika projektů TA ČR. Hlavním důvodem je fakt, že tuto oblast nelze řešit samostatně, je silně provázána na oblast vztahů s praxí. Zde se bohužel nepodařilo vytvořit podmínky, na které by bylo možné navázat. Dalším důvodem je i vytíženost pracovníků, kteří by měli výzkum pro potřeby praxe realizovat. Je ale nutné přiznat, že tato oblast byla do této doby spíše na okraji zájmu, akademičtí pracovníci nebyli ke spolupráci aktivně vybízeni. Do budoucna tak bude nutné tuto oblast více akcentovat a silněji navázat na spolupráci s praxí. Dobrou výchozí pozici představuje silná partnerská síť fakulty, do které patří i organizace podporující podnikání a inovace, jakými je Jihočeský vědecko-technický park a také oblastní zastoupení Jihočeské hospodářské komory.

Hlavní hybné síly:

- existující systém podpory vědecké práce akademických pracovníků
- úspěšnost v podávání projektů GA ČR
- zkušenosti několika akademiků s publikací v top žurnálech
- zvyšující se zájem o doktorské studium
- existence pravidel pro práci doktoranda
- široká paleta možností podpory práce doktoranda
- členství fakulty v síti CESEENet
- existence mezinárodní partnerské sítě fakulty
- robustní partnerská síť fakulty
- navázání kontaktů s JVTP a Jihočeskou hospodářskou komorou
- stále atraktivní značka VŠE
- široká aplikační oblast oboru management

Hlavní brzdící síly:

- rostoucí nároky na kvalitu výstupů vědecké práce
- komplexnost a složitost kritérií Metodiky 17+
- problémy několika akademických pracovníků s kritérii AQ AACSB
- nízká úroveň internacionalizace prostředí fakulty
- pasivita některých doktorandů při využívání podpory svého rozvoje

- nevyrovnaná kvalita a aktivita školitelů v doktorském programu
- nízké povědomí většiny akademických pracovníků o činnosti doktorandů
- pasivita fakulty při propagaci své nabídky pro organizace z praxe
- absence partnerů aktivně spolupracujících na transferu znalostí
- nízká ochota akademiků zapojit se do transferu znalostí
- nesoulad odborného zaměření akademiků a potřeb praxe
- slabé reference fakulty

## Strategické cíle

1. Posílit kvalitu a mezinárodní dimenzi vědy a výzkumu			
Tento cíl usiluje o posílení kvality publikačních výstupů akademických pracovníků s vazbou na obor management, a to s ohledem na požadavky mezinárodní akreditace a také s ohledem na požadavky Metodiky 17+. V tomto kontextu podporuje nejen aktivity přímo související s publikační činností, ale také podávání projektů orientovaných na základní výzkum a navazování vědecko-výzkumné spolupráce, která může pozitivně působit na kvalitu výstupů vědy a výzkumu.			
Dílčí cíle	Naléhavost	Důležitost	Náročnost
1A. Zlepšit kvalitu publikačních výstupů dle požadavků AACSB a Metodiky 17+			
1B. Zintenzivnit projektové aktivity základního výzkumu			
1C. Zintenzivnit vědecko-výzkumnou spolupráci akademických pracovníků			
1D. Zintenzivnit mezinárodní mobilitu a vědecko-výzkumnou spolupráci			
2. Posílit otevřenost a atraktivitu doktorského programu			
Tento cíl usiluje o větší otevřenost doktorského programu pro zájemce z tuzemska i ze zahraničí, a to díky lepší informovanosti, resp. propagaci programu, a také zvýšení mezinárodního přesahu programu – především jeho anglické verze. Cíl se rovněž snaží vytvořit doktorandům co nejlepší podmínky pro zvládnutí studia ve standardním čase a podmínky pro jejich aktivní zapojení do života fakulty. Usiluje i o zvýšení kvality a aktivity školitelů, včetně intenzivnějšího zapojení školitelů ze zahraničí.			
Dílčí cíle	Naléhavost	Důležitost	Náročnost
2A. Zvýšit mezinárodní rozměr doktorského studia			
2B. Zintenzivnit podporu doktorandů při studiu a integraci do života fakulty			
2C. Zvýšit odbornou kvalitu a aktivitu školitelů v doktorském programu			
2D. Zlepšit informovanost o koncepci a podmínkách doktorského studia			
3. Posílit společenskou relevanci vědy a výzkumu			
Tento cíl usiluje o postupné navýšení uplatnitelnosti výstupů vědecko-výzkumné činnosti fakulty v praxi. Cíl podporuje podávání projektů aplikovaného výzkumu a komerčně (smluvně) orientovanou projektovou činnost. Snaží se také motivovat akademické pracovníky k definování svých výzkumných portfolií uplatnitelných v praxi, na základě kterých bude fakulta iniciovat spolupráci s organizacemi soukromého a veřejného sektoru.			
Dílčí cíle	Naléhavost	Důležitost	Náročnost
3A. Zintenzivnit projektové aktivity aplikovaného a smluvního výzkumu			
3B. Definovat vědecko-výzkumné portfolio fakulty na základě potřeb praxe			

### **Prioritní oblast 3: Spolupráce a sdílení znalostí**

Oblast vnější vztahů prodělala v posledních letech poměrně dramatický vývoj. Podařilo se nastartovat spolupráci se všemi klíčovými skupinami stakeholders a celkově fakultu otevřít.

Největším úspěchem je stávající síť partnerů z praxe, která zcela dostačuje potřebám fakulty. Síť kombinuje organizace různé velikosti, zaměření i působnosti. Jsou zde zastoupeny jak menší regionální organizace, tak i známé nadnárodní organizace. Aktivitu sítě je vhodné v pravidelných intervalech vyhodnocovat a v případě potřeby revidovat zapojení dlouhodobě neaktivních partnerů. Na druhou stranu je vhodné síť i doplňovat, avšak pouze s ohledem na reálné potřeby fakulty. Jednání především s nadnárodními organizacemi je ale složité, vyžaduje mnoho času a energie. Navíc se často ukazuje, že tyto organizace nechtějí vstupovat do formálně ukotveného partnerství na základě memoranda o spolupráci, ale preferují spíše partnerství neformální, byť stále oficiálně rozpoznatelné.

Spolupráce s partnery má obvykle podobu zajištění odborné praxe pro studenty. Samotné zajištění praxe je poměrně náročné, studenti očekávají „plný servis“ ze strany fakulty a navíc stále častěji očekávají i finanční odměnu za vykonání praxe. Pokud není partnerskou organizací nabízena, jejich zájem výrazně klesá. Nabídka praxí se zatím omezuje pouze na ČR, její rozšíření i do zahraničí je výzvou pro další období. Mezi ostatní formy spolupráce patří zapojování odborníků z praxe do výuky, organizace exkurzí a zadávání prakticky orientovaných témat kvalifikačních prací. Potenciál spolupráce směrem ke studentům je mnohem širší, je však limitován personálními možnostmi. Fakulta stejně tak doposud nevyužívá potenciálu komerční spolupráce s partnery formou aplikovaného/smluvního výzkumu. V tomto ohledu tak bude nutné personálně posílit administrativní zajištění spolupráce a také proces částečně zautomatizovat.

Vztahy s absolventy se podařilo rovněž zintenzivnit díky založení Klubu absolventů Fakulty managementu. Klub má vytvořeny webové stránky, které obsahují databázi absolventů. Dále informují o aktualitách z fakulty a zprostředkovávají komunikaci mezi fakultou a absolventy a absolventy samotnými. Aktivity pro absolventy zatím splývají s aktivitami pod projektem OP VVV. Jedná se o pravidelná setkávání studentů s významnými absolventy a pak různá neformální setkání členů akademické obce s absolventy většího či menšího rozsahu (pravidelné setkání „Homecoming“ a poté oslavy fakulty). Absolventi jsou také zváni na akce, které pro ně přímo nejsou určeny, nicméně kterých se účastnit také mohou (např. Halloween, vánoční trhy, divadelní představení FAMA apod.).

Stejně jako v případě partnerské sítě potenciál sítě absolventů není doposud využit. Kvůli problémům s exportem dat z databáze zatím nebyla provedena detailnější analýza možností spolupráce s absolventy podle jejich preferencí, které definují v osobním účtu Klubu absolventů. Fakulta tak zatím svých absolventů systematicky nevyužívá ani při výukové činnosti, ani při (komerčním) transferu znalostí. Zapojení absolventů do činnosti fakulty je tak spíše náhodné, resp. založeno na osobních vztazích a ad-hoc nabídce.



Vztahy se středními školami se rozvíjely pomalu a obtížně. Tato skupina stakeholders je specifická a má z pohledu spolupráce mnoho omezení. Ta vyplývají z kapacitních a časových možností středních škol, často i z vůle ředitelů spolupracovat, ze zájmu studentů se do spolupráce zapojit, a jsou rovněž spojena i s geografickou vzdáleností škol od fakulty. Postupně se však podařilo vytvořit koncept spolupráce, který je naplňován. Spolupráce se opírá o dvě klíčové akce: Den studentem na FM VŠE (zimní semestr) a Junior manažerská akademie (letní semestr). Obě akce mají webovou podporu a byly úspěšně vyzkoušeny. Tyto velké akce jsou doplněny populárně-naučnými přednáškami, které jsou realizovány ve spolupráci s knihovnou FM. Dále je studentům středních škol nabízena i účast na akcích sportovního nebo společenského charakteru, které sice nejsou určeny přímo pro ně, ale mohou být pro ně rovněž atraktivní.

V zapojování odborníků z FM do výuky na středních školách, či ve sdílení znalostí s pedagogy středních škol jsou stále rezervy. Nicméně první vlašťovkou je workshop pro pedagogy „Marketing v akademické a business praxi“. Ten v roce 2020 proběhl pouze online přes specificky vytvořené webové stránky. V roce 2021 by však již mělo být možné jej realizovat v klasickém formátu.

Posledním klíčovým stakeholder je město a místní komunita. Vztahy s vedením města by se daly popsat jako „neutrální“. Přes deklarace o podpoře nebyla nikdy reálná a formalizovaná spolupráce vedením města fakultě nabídnuta. Je ovšem nutné přiznat, že ani fakulta sama aktivně spolupráci nenabízela. Ta tak probíhala spíše nepřímou, a to buď s organizacemi podílejícími se na rozvoji města a regionu (místní akční skupina, destinační management), nebo na základě osobních vazeb.

Vztahy s místní veřejností jsou na dobré úrovni. Fakulta se zbavila nálepky uzavřeného univerzitního pracoviště. Hodně tomu pomohly „zážitkové“ akce pro veřejnost typu Halloween, Velikonoce na FM, či vánoční trhy, a zcela aktuálně i umístění regionálního očkovacího centra. Také tomu napomáhá realizace Univerzity třetího věku. Její koncept se však postupně vyčerpává a bylo by vhodné zatraktivnit její nabídku i doprovodný program pro její absolventy. Druhou stagnující oblastí jsou vzdělávací akce pro veřejnost mimo U3V. Na ty již nezbyvá energie, částečně i kvůli vyčerpání akademických pracovníků realizací školení v projektu OP VVV. Druhým důvodem je obtížnost vymyslet pro veřejnost atraktivní a uchopitelné téma, které by přitáhlo její pozornost.

Poslední oblastí je spolupráce se vzdělávacími institucemi v zahraničí. Tato oblast je silně propojena s oblastí zaměstnaneckých mobilit. Ty jsou obvykle klíčem k navázání osobních vztahů, na jejichž základě je možné spolupráci dále rozvíjet a případně i formalizovat. Jde o proces dlouhodobý a velmi náročný na komunikaci, kdy je nutné vyrovnat se s řadou překážek. Přesto se fakultě podařilo vytvořit zárodek partnerské zahraniční sítě skládající se z pěti institucí ze Slovenska, Litvy, Portugalska, Kazachstánu a Taiwanu. Spolupráce je formalizována na základě memoranda, její praktická realizace je však stále spíše ad-hoc a je bez výjimky tažena fakultou. Do budoucna tak bude žádoucí spolupráci zintenzivnit a ustálit

ji do podoby pravidelně se opakujících aktivit se zajištěným financováním a personálním zabezpečením. Mezinárodní partnerská síť by také měla být postupně rozšiřována o další subjekty ideálně z blízkého středoevropského prostoru (např. Rakousko, Slovinsko, Polsko), a to především kvůli možnostem osobních setkání a sdílení zkušeností.

Hlavní hybné síly:

- robustní partnerská síť organizací z praxe
- dlouhodobě dobré vztahy s některými partnery
- aktivita knihovny fakulty a její vazba na veřejnost
- založení Klubu absolventů FM VŠE
- existence databáze absolventů s využitelnými údaji
- realizace nosných aktivit spolupráce se středními školami
- existence etablovaných akcí pro širokou veřejnost
- tradice Univerzity třetího věku
- existence mezinárodní partnerské sítě fakulty
- stabilní skupina podporovatelů fakulty z řad místní veřejnosti
- stále atraktivní značka VŠE
- vynikající technické a hmotné zázemí fakulty

Hlavní brzdící síly:

- administrativní a finanční překážky spolupráce se stakeholders
- nevyužitý potenciál relevantních stakeholders
- vzdálenost mezi fakultou a většinou stakeholders
- lokace fakulty v menším městě blízko hranic
- pasivita fakulty při propagaci své nabídky
- slabé reference fakulty
- nízký zájem veřejnosti o odborné vzdělávání
- nízká ochota akademických pracovníků zapojit se do transferu znalostí
- nesoulad odborného zaměření akademiků a potřeb praxe
- pasivita mezinárodní sítě v oblasti spolupráce
- postupná vyprázdněnost nabídky Univerzity třetího věku
- konkurence Univerzity třetího věku ze strany ZUŠ JH

## Strategické cíle

1. Posílit spolupráci s klíčovými stakeholders fakulty na národní i mezinárodní úrovni			
Tento cíl usiluje o rozvoj vztahů fakulty se všemi skupinami stakeholders, jejichž vyšší zapojení do aktivit fakulty je pro její další rozvoj zásadní. Pro každou z těchto skupin definuje vhodné aktivity spolupráce při respektování specifik dané skupiny a samozřejmě i reálných možností fakulty. Cíl usiluje především o koncepční, dlouhodobou a vyváženou spolupráci, ze které mají prokazatelný prospěch obě zapojené strany.			
Dílčí cíle	Naléhavost	Důležitost	Náročnost
1A. Zintenzivnit spolupráci s organizacemi soukromého a veřejného sektoru			
1B. Zintenzivnit spolupráci s organizacemi v mezinárodní síti fakulty			
1C. Zintenzivnit spolupráci se středními školami			
1D. Zintenzivnit spolupráci s absolventy fakulty			
2. Posílit transfer znalostí do praxe			
Tento cíl se snaží nastartovat spolupráci s organizacemi z praxe založenou na komerčním i nekomerčním transferu znalostí např. z oblasti vzdělávání, poradenství, datové analýzy a aplikovaného výzkumu. Cíl usiluje o lepší propagaci nabídky fakulty vůči organizacím z praxe, aktivní zjišťování jejich potřeb a rovněž i o zintenzivnění spolupráce s organizacemi podporujícími podnikání, inovace a přenos znalostí. Cíl také bere v potaz nutnost systémového zajištění transferu znalostí na úrovni fakulty.			
Dílčí cíle	Naléhavost	Důležitost	Náročnost
2A. Zlepšit propagaci nabídky fakulty v oblasti transferu znalostí			
2B. Zlepšit systém získávání informací o potřebách praxe			
2C. Zvýšit počet subjektů spolupracujících na smluvním transferu znalostí			
2D. Nastavit vnitřní procesy pro spolupráci s praxí na transferu znalostí			
3. Posílit společensko-vzdělávací roli fakulty			
Cíl se snaží posílit postavení fakulty jako vzdělávacího a společenského centra regionu. Usiluje o využití potenciálu fakulty ve vzdělávací činnosti formou kurzů profesního vzdělávání pro organizace z praxe a také populárně-naučných přednášek pro různé cílové skupiny, včetně seniorů účastnících se Univerzity třetího věku. Podporuje rovněž realizaci aktivit pro místní veřejnost, které spadají do tzv. společenské a vzdělávací role knihovny Fakulty managementu.			
Dílčí cíle	Naléhavost	Důležitost	Náročnost
3A. Rozšířit a zatraaktivnit nabídku profesního a celoživotního vzdělávání			
3B. Zintenzivnit podporu aktivit knihovny ve společensko-vzdělávací oblasti			

#### **Prioritní oblast 4: Lidské zdroje**

Pokud přihlédneme ke značné obtížnosti této oblasti dané především jejím provázáním na řadu faktorů externího a interního prostředí, je možné její vývoj hodnotit poměrně pozitivně, byť jsou zde stále značné rezervy. Lze říci, že fakulta má vytvořen určitý formální, v omezené míře i systémový základ pro péči o lidské zdroje, jehož reálné výsledky se však zatím v praxi příliš neprojevují a bude nutné na rozvoji této oblasti dále pracovat. To umocňují i stále větší nároky na kvalitu lidských zdrojů, které je možné identifikovat ve všech rozvojových oblastech, ať již se jedná o výuku, vědu a výzkum, projektovou činnost, internacionalizaci, nebo spolupráci s praxí na transferu znalostí.

Úspěchem je nastartování procesu hodnocení zaměstnanců. To je zatím však pojímáno spíše formálně, kdy je zaměstnanci, a to bohužel i vedoucí pracovníci, vnímají pouze jako „nutné zlo“, které je nutné nějak přetřpět a odkládá se na nejzazší možnou dobu. Hodnocení zatím slouží spíše jen „pro čárku“ a jeho efekty nejsou zřetelné. Příčiny je možné vidět v těchto aspektech: (a) hodnocení je prováděno pracovníky, kteří nejsou profesionály v oblasti lidských zdrojů (chybí jim příslušné kompetence), (b) hodnocení je svázáno pravidly, které neumožňují 100% vystihnout všechny aspekty akademické práce, (c) hodnocení nemá pevný termín a je obvykle realizováno se značným odstupem od hodnoceného období, (d) výsledky nejsou detailněji analyzovány a neprojevují se v praxi.

Výše uvedenému vnímání nepomáhá ani systém osobních cílů. Tento systém by měl podpořit systematický osobní rozvoj zaměstnanců, a je tak dobře, že je součástí hodnocení, avšak toto se v praxi téměř neděje. Chybí totiž důraz na dodržování cílů, resp. absence průběžné motivace a kontroly jejich plnění ze strany vedoucích pracovníků. Zaměstnanci tak cílům nepřikládají velký význam, mnozí ani netuší, že si nějaké cíle stanovili, a jejich plnění je spíše náhodné a je značně ovlivněno přístupem k práci daného zaměstnance. Zaměstnanci také očekávají, že na osobní cíle bude navázán podpůrný systém rozvoje kompetencí a znalostí potřebných k jejich plnění. To se však neděje. Díky realizaci projektu „Rozvoj vzdělávací a dalších činností a podpora kvality na VŠE v Praze“ fakulta dlouhodobě poskytuje zaměstnancům možnost účastnit se řady odborných školení. Jejich zaměření však není nijak svázáno s osobními cíli, nabídka je formována v zásadě náhodně, kdy hlavní motivací je splnit kritéria projektu co do počtu podpořených osob, nikoli kvalitativní kritéria svázána s cíleným rozvojem kompetencí zaměstnanců. Zájem o tato školení je nevyrovnaný, participuje na nich spíše úzká skupina zaměstnanců. Zbytku zaměstnanců jsou buď školení zcela lhostejná, nebo pro ně není jejich zaměření atraktivní – nevidí v nich žádný přínos pro osobní rozvoj.

Z pohledu věkové a kvalifikační struktury fakulty došlo k výraznému pozitivnímu posunu. Fakultě se podařilo vyrovnat se s odchodem několika vysoce kvalifikovaných akademických pracovníků a zároveň získat nové, mladé a aktivní zaměstnance, kteří se bez problémů integrovali do života fakulty a jejichž příchod je vesměs pozitivně vnímán. Na fakultě také dochází k habilitacím vlastních zaměstnanců, což výrazně přispívá ke zlepšení kvalifikační struktury. V blízké budoucnosti je nutné ale počítat s odchodem do důchodu několika

akademických a také technickohospodářských pracovníků. Především u nich může vyvstat problém s adekvátní náhradou, a to především kvůli specifickým jejich práce a také vyšší mzdy.

Pokud se na strukturu zaměstnanců fakulty podíváme z pohledu přístupu k plnění pracovních povinností, míry aktivního zapojování do rozvoje fakulty, resp. celkového ztotožnění s organizační kulturou, cíli a posláním fakulty, situace není úplně dobrá. Dochází ke značné dichotomii, kdy na fakultě působí relativně malá a v zásadě neměnná skupina zaměstnanců (a také doktorandů), která je s kulturou fakulty ztotožněna, chce ji v rozvoji pomoci a je tak významně angažovaná napříč všemi rolemi (rozvojovými oblastmi) fakulty. Tito zaměstnanci jsou však již nyní na samé hraně svých možností. Na straně druhé je zde také řada zaměstnanců, kteří berou fakultu pouze jako zdroj pravidelného příjmu, který je pro ně mnohdy i v základní výši dostatečný, a nemají žádnou motivaci (chuť či důvod) k zapojení se nad úroveň prostého plnění základních pracovních povinností. Někteří z nich mají i další profesní angažmá, které jim logicky ubírá možnost na fakultě aktivně působit a jejich vztah k fakultě nadále oslabuje. Na fakultě je stále i skupina „spících“ a přesto nadějných akademiků, kteří doposud svůj potenciál nevyužívají. Pro vedení fakulty je výzvou tyto akademiky identifikovat, poznat jejich potenciál a posléze je i aktivizovat a motivovat k zapojení se do nadstavbových aktivit fakulty, jako jsou nejrůznější rozvojové projekty/záměry, ať již oficiálního nebo i neoficiálního/neformálního charakteru.

Tomu by měl pomoci více propracovaný systém hodnocení spokojenosti zaměstnanců, který se nyní omezuje pouze na hodnocení rozvoje fakulty formou dotazníku. Klesající zájem o toto hodnocení a obecnost odpovědí napovídá, že se tento způsob již vyčerpá a přestává být pro rozvoj lidských zdrojů, resp. plánování rozvoje fakulty, funkčním. Hodnocení je realizováno pouze jedenkrát v roce, není průběžné a především neumožňuje získávat dodatečné a kontextuální informace nad rámec dotazníku. Fakulta by tak měla i této oblasti, která je s motivací a aktivizací zaměstnanců silně propojena, věnovat větší pozornost a stávající systém přepracovat, aby byl skutečně funkčním a pro vedoucí pracovníky přínosným.

Fakulta ve svém strategickém rámci nyní výrazně akcentuje význam lidských zdrojů a provázanost této oblasti s dalšími oblastmi rozvoje. Jak je naznačeno v úvodu, ve všech těchto oblastech dochází a bude docházet ke zvyšování nároků na kvalitu lidských zdrojů, a to především u akademických pracovníků. Fakulta však v tomto ohledu nemá vybudovaný příliš silný podpůrný aparát, který by akademikům pomohl se s tímto vyrovnat. Stávající technickohospodářští pracovníci řeší běžnou agendu fakulty, poskytují základní administrativní či informační podporu, avšak chybí jim hlubší vhled do složité problematiky mnohočetných aspektů akademické práce. Je tak pravděpodobné, že tyto rostoucí nároky budou fakultu nutit analyzovat stávající organizační strukturu, v případě potřeby redefinovat náplň činnosti stávajících pozic, a podpůrný aparát alespoň částečně posílit.

Hlavní hybné síly:

- stávající systém hodnocení ve třech oblastech rozvoje
- stávající systém osobních cílů rozvoje

- možnost individuálního přístupu k hodnocení
- stávající systém školení pod projektem OP VVV
- kontakty na prověřené externí školitele
- zkušenost několika akademiků s vedením školení
- vynikající technické a hmotné zázemí fakulty
- množství příležitostí k zapojení se do rozvoje fakulty
- skupina zaměstnanců aktivně přispívajících k rozvoji fakulty
- otevřenost vedení k podnětům od zaměstnanců
- tradice osobního setkávání se zaměstnanci
- dobré vztahy na pracovišti

Hlavní brzdící síly:

- nezkušenost vedoucích pracovníků s hodnocením a motivací
- negativní vnímání hodnocení zaměstnanci
- svázání hodnocení jednotnými kritérii
- obtížnost navázat na hodnocení systém odměn
- finanční a organizační náročnost realizace školení
- pasivita zaměstnanců v oblasti odborného rozvoje
- nesourodost požadavků na odborné vzdělávání
- malé zkušenosti s mentoringem
- nízký zájem zaměstnanců o zapojení se do rozvoje fakulty
- „mlčící většina“ zaměstnanců fakulty
- nízký zájem o osobní setkání s vedením fakulty
- vlažný vztah k fakultě u několika zaměstnanců

## Strategické cíle

1. Posílit efektivitu systému hodnocení a motivace zaměstnanců			
Tento cíl usiluje o zlepšení stávajícího systému hodnocení a motivace zaměstnanců, včetně systému osobních cílů, aby skutečně přispíval k odbornému (kvalifikačnímu) rozvoji zaměstnanců, a tím i k plnění strategických cílů fakulty, a byl tak zaměstnanci pozitivně vnímán. Cíl akcentuje nutnost systematické práce s výsledky hodnocení a také provázanost agendy lidských zdrojů s dalšími oblastmi rozvoje.			
Dílčí cíle	Naléhavost	Důležitost	Náročnost
1A. Zvýšit motivaci zaměstnanců k osobnímu rozvoji (plnění cílů)			
1B. Zlepšit kompetence vedoucích pracovníků v oblasti hodnocení a motivace			
1C. Zlepšit způsob hodnocení zaměstnanců a systém práce s jeho výsledky			
1D. Zlepšit nastavení systému osobních cílů zaměstnanců			
2. Posílit odborné a interkulturní kompetence zaměstnanců			
Tento cíl je zaměřen na posílení odborných a interkulturních kompetencí zaměstnanců formou vzdělávání a sdílení dobrých praktik. Preferuje vzdělávací aktivity navázané na plnění strategických cílů fakulty, resp. plnění osobních cílů zaměstnanců. Snaží se nejen o zajištění vhodné skladby nabídky vzdělávacích aktivit, ale také o jejich vhodnou formu. Věnuje pozornost i potřebě prezentace užitečnosti nabídky a celkově usiluje o zvýšení zájmu zaměstnanců o rozvoj svých kompetencí.			
Dílčí cíle	Naléhavost	Důležitost	Náročnost
2A. Zlepšit způsob propagace možností zvyšování kompetencí zaměstnanců			
2B. Zintenzivnit vazbu mezi vzděláváním a plněním osobních cílů zaměstnanců			
2C. Zvýšit počet zaměstnanců zvyšujících si kompetence pomocí vzdělávání			
2D. Nastartovat program pro sdílení dobrých praktik mezi zaměstnanci			
3. Posílit spokojenost zaměstnanců a jejich souměřitelnost s fakultou			
Tento cíl usiluje o zlepšení stávajícího způsobu sledování spokojenosti zaměstnanců pro jeho větší využitelnost při řízení rozvoje fakulty. Snaží se na fakultě vytvořit prostředí, které podporuje nejen aktivní přístup k plnění pracovních povinností, ale také zájem a zapojení zaměstnanců do různých rozvojových aktivit fakulty. Přeneseně tak usiluje o větší aktivizaci zaměstnanců a zvyšování jejich souměřitelnosti s fakultou.			
Dílčí cíle	Naléhavost	Důležitost	Náročnost
3A. Zefektivnit systém sledování spokojenosti zaměstnanců			
3B. Zvýšit počet zaměstnanců zapojených do rozvojových aktivit fakulty			

## **Podpůrná oblast 1: Hmotné zázemí a komunikační infrastruktura**

Hmotné zázemí fakulty je na velmi dobré úrovni. Díky výrazným investicím v posledních letech poskytuje fakulta vynikající podmínky jak pro práci, studium, tak pro trávení volného času zaměstnanců a studentů. Samozřejmě se i nadále v objektu fakulty najdou místa, která rekonstrukcí neprošla a která by mohla být upravena, jedná se však takřka výhradně o estetické nedostatky dané dobou stavby budovy a jejím původním účelem.

Podstatné je, že fakulta disponuje dostatečným množstvím učeben různých velikostí, jejichž vybavení odpovídá potřebám současné výuky. Studentům fakulta rovněž poskytuje zázemí pro samostudium v knihovně. Studenti mohou využít i k tomu určené prostory na každém patře. Zaměstnanci mají dostatek soukromí a klidu k práci ve svých kancelářích, které sdílí max. ve dvou. Mohou také využívat otevřené parkoviště přímo před budovou fakulty, příp. parkovat v krytých podzemních garážích.

Studenti mají k dispozici několik stolních počítačů ve studovně knihovny. Využívají je však minimálně, pracují na svých noteboocích. V místech určených pro samostudium a také ve dvoraně jsou elektrické zásuvky. Zásuvky jsou také v lavicích nových / modernizovaných učeben včetně kinosálu. Zaměstnanci mají k dispozici stolní počítače v kancelářích, které se pravidelně obnovují. Pro výuku používají počítače v učebnách a zpětné projektory. Některé učebny disponují i interaktivními tabulemi.

Restrikce spojené s pandemií COVID-19 ukázaly na význam vybavení pro komunikaci na dálku. Fakulta disponuje poměrně dobrým vybavením pro konferenční hovory. Dokázala se i vyrovnat s nutností natáčení přednášek v rámci distančního vzdělávání. Zakoupené mobilní zařízení jejím potřebám zatím stačí, avšak zdá se, že prvky distančního vzdělávání budou stále více akcentovány i po odeznění pandemie a toto bude vyvolávat tlak na další technické vybavení. Fakultě v tomto ohledu chybí prostor a vybavení pro profesionální natáčení přednášek, které by mohly sloužit nejen pro potřeby studentů fakulty, ale i např. studentům středních škol, studentům Univerzity třetího věku, nebo místní veřejnosti.

Toto vybavení je však k ničemu bez stabilní a robustní komunikační infrastruktury. Nejen v době pandemie je tato infrastruktura zásadní a musí tak být rozvíjena a chráněna. Útoky se VŠE a fakultě nevyhýbají a je bohužel nutné předpokládat, že jejich intenzita a závažnost poroste. I když fakulta nepatří do kritické infrastruktury státu, varování odvozené od nedávných útoků na nemocnice by neměla brát na lehkou váhu.

Pandemie COVID-19 je spojena s vysokými nároky na ochranu zdraví. Fakultě se i s tímto daří vypořádat, např. formou stojanů s dezinfekcí, nákupem ochranných pomůcek a sad na samotestování. Fakulta musí rovněž dbát na fyzickou bezpečnost studentů, zaměstnanců i návštěvníků. V první řadě jde o plnění zákonných požadavků na požární bezpečnost a bezpečnost práce. Jde ale i o ochranu před možným útokem, byť v prostředí Jindřichova Hradce nepravděpodobným. Tomu sice nelze v podmínkách veřejné budovy zcela zabránit, je možné se ale na něj připravit procesně, např. v podobě krizového plánu, příp. i po technické stránce, a minimalizovat tak jeho důsledky.



Fakulta poskytuje rovněž výborné zázemí pro relaxaci a občerstvení. K tomu primárně slouží dvorana. Tento prostor poskytuje zázemí i pro pořádání nejrůznějších akcí společenského charakteru. V případě hezkého počasí fakulta nabízí možnost trávit čas venku na uzavřeném dvoře, který na dvoranu navazuje. Ten však není studenty a zaměstnanci příliš využíván a je tak prostorem, který by mohl být zatraktivněn a lépe přizpůsoben pro trávení volného času.

V prostorách dvorany je umístěn bufet, který provozuje přímo fakulta. Bufet nabízí lehké občerstvení a nově i stravování formou obědů. Reaguje tak na ukončení provozu menzy VŠE. Přestože bufet takto nebyl původně koncipován, musí nyní převzít roli menzy a zabezpečit stravování pro studenty a zaměstnance. To představuje pro jeho provoz zátěž, na kterou fakulta musí reagovat navýšením počtu zaměstnanců a rovněž si vyžádá investice do vybavení bufetu. I přesto není možné, aby bufet plně nahradil stravování v klasické jídelně – menze. Její absence tak snižuje komfort pro studenty i zaměstnance a v dlouhodobém horizontu bude pravděpodobně nutné na tuto situaci reagovat.

Ubytování pro studenty zajišťuje Správa účelových zařízení VŠE, která provozuje areál Švecových kolejí. Nabízí ubytování v buňkách, které již jen těžko vyhovuje nárokům dnešní mladé generace, a to za cenu srovnatelnou s ubytováním v soukromí. Navíc je část areálu pronajímána jako ubytovna, což studenti negativně vnímají. Obsazenost je tak dlouhodobě nízká a činnost SÚZ je ztrátová. Bohužel nelze očekávat obrat k lepšímu. Fakulta tak musí být připravena spíše na omezování ubytovacích služeb, event. i na jejich ukončení. To by byla velmi nepříjemná situace s přímým dopadem na snížení atraktivity fakulty pro zájemce o studium, snížení komfortu pro stávající studenty, i na možnost ubytovat zahraniční studenty. Zachování ubytovacích služeb by tak musela opět zajistit sama fakulta svými prostředky, a to buď ve stávajícím objektu kolejí se značnými náklady na jeho rekonstrukci, nebo v objektu novém, který by byl od počátku koncipován jako moderní ubytovací zařízení naplňující standardy 21. století, navíc funkčně a technicky přímo propojené s budovou fakulty.

### **Strategické záměry**

Hlavním strategickým záměrem této podpůrné oblasti je vytvořit na fakultě funkční a bezpečné prostředí umožňující plnit studentům jejich studijní povinnosti a zaměstnancům plnit povinnosti pracovní. Sekundárním záměrem je vytvářet prostředí přispívající k celkové spokojenosti studentů i zaměstnanců, a tím i posilující jejich pozitivní vztah k fakultě.

Tato oblast tak usiluje především o:

1. údržbu a obnovu vnitřních prostor fakulty a vybavení učeben a kanceláří
2. rozvoj informační a komunikační infrastruktury včetně kapacit pro přenosy na dálku
3. plnění vysokých standardů bezpečnosti se zohledněním trendů ve společnosti
4. vytvoření podmínek pro samostudium, týmovou práci a trávení volného času
5. zajištění stravování a ubytování pro studenty a zaměstnance v co nejvyšší kvalitě za přijatelnou cenu

## **Podpůrná oblast 2: Strategický rozvoj a administrativa**

Oblast rozvoje fakulty je spojena se strategickým plánováním a rozvojovými projekty. Z pohledu plánování se rozvoj doposud opíral o dva klíčové dokumenty, a to o Dlouhodobý záměr FM VŠE na období 2016-2020 a Strategický plán rozvoje Fakulty managementu VŠE na období 2016-2020. Jejich cíle se sice dařilo plnit, avšak s rozdílnou úrovní úspěšnosti. Vedení fakulty si neosvojilo mechanismus ročních plánovacích cyklů, a tak plnění cílů bylo do značné míry spíše reakcí na aktuální situaci v daném roce. Na druhou stranu plnění cílů je každoročně vyhodnocováno, děkan má k dispozici shrnutí rozvoje fakulty, a tato zpětná vazba k progresu přispívá. Vzhledem k rostoucímu významu strategického přístupu k rozvoji vysokých škol bude nutné začít postup plnění cílů více promýšlet, formalizovat a průběžně monitorovat.

Hlavním rozvojovým projektem plánovacího období 2016-2020 byl projekt OP VVV „Rozvoj vzdělávací a dalších činností a podpora kvality na VŠE v Praze“, který pokračuje až do roku 2022. Tento projekt svou velikostí a především skladbou klíčových aktivit dostává rozvojovým potřebám fakulty, kdy pokrývá většinu hlavních rozvojových oblastí s výjimkou vědy a výzkumu. Doplnkem k tomuto projektu byl projekt OP VVV „Podpora rozvoje studijního prostředí na FM VŠE“, realizovaný v letech 2018-2019, a také projekty podporované Interní rozvojovou soutěží VŠE. I když se jednalo o projekty mnohem menší, projekty IRS významným způsobem pomáhaly rozvoji fakulty. Konec Interní rozvojové soutěže tak bude citelným zásahem do rozvojových plánů fakulty a bylo by vhodné nastartovat fakultní interní mechanismus její alespoň částečné náhrady.

Po ukončení projektu OP VVV bude nutné začít hledat jeho náhradu, ať v podobě jednoho „nosného“ projektu, nebo více menších a specificky zaměřených projektů, které budou podporovat dosažení nových strategických cílů fakulty. Projektové portfolio by bylo vhodné doplnit i projektem mezinárodním, zaměřeným na rozvoj mobilit a mezinárodní spolupráce.

S výše uvedeným souvisí i informovanost zaměstnanců o rozvojových záměrech fakulty, příležitostech se do nich zapojit, a konečně také o úspěšnosti rozvojových aktivit. To se zatím děje jen omezeně v rámci Kolegia děkana a na setkáních se zaměstnanci. Informování chybí systematickosti, pravidelnosti a odpovídající platforma. Toto samozřejmě nepřispívá k zájmu zaměstnanců o rozvoj fakulty, resp. nepodporuje jejich aktivní zapojení se do rozvojových projektů. Přitom jejich význam nejen jako zdroje externího financování, ale i jako ukazatele viability fakulty nadále poroste a tím i poroste potřeba jejich pokrytí lidskými zdroji.

Provázanou oblast tvoří tzv. klíčová administrativa daná různými koncepčně-analytickými dokumenty. Tato administrativa je zpracovávána takřka výhradně členy vedení fakulty, kteří k tomuto nemají odpovídající podpůrný aparát. Její objem a mnohdy i náročnost na zpracování přitom neustále stoupá. Navíc tato administrativa není nijak systematizována, souhrnně evidována, a stává se tak, že stejné údaje jsou vykazovány v různých dokumentech bez toho, aby o tom jejich zpracovatelé věděli. To nejen zpracovatele zbytečně zatěžuje, znesnadňuje to i vyhledávání důležitých informací pro potřeby vykazování a přeneseně i analytickou činnost zaměřenou na zhodnocení rozvoje vnitřního prostředí fakulty.

S vykazováním souvisí i relativně nový pojem „evidence-based policy“, se kterým začíná ve svém strategickém záměru pracovat i MŠMT. Tento pojem lze interpretovat jako realizaci (rozvojové) činnosti založené na důkazu, který má obvykle podobu formálního dokumentu, jenž prokazuje dosažené výsledky. Toto pojetí tak logicky vytváří tlak na formalizaci alespoň klíčových procesů podílejících se na rozvoji fakulty a vytvoření systému pro evidenci, archivaci a efektivní vyhledávání jejich formálních výstupů v podobě dokumentů. V tomto ohledu má fakulta značné mezery, popsany ucelený systém jí chybí, navíc ne vždy tyto dokumenty vznikají, resp. ne vždy je vykazování s jejich existencí provázáno. MŠMT chce v novém plánovacím období zatím „pouze“ podporovat budování kapacit pro „evidence-based policy“, nicméně lze přepokládat, že po nějakém čase bude tuto praktiku i vyžadovat. Konečně, to naznačuje již ve svém plánu pro rok 2021, kdy chce iniciovat diskuzi o přehodnocení struktury výročních zpráv vysokých škol s důrazem na zhodnocení daného roku a prokazatelně realizovaná opatření přijatá v jeho průběhu.

### **Strategické záměry**

Hlavním záměrem této podpůrné oblasti je vytvořit prostředí, které podporuje koncepční rozvoj fakulty ve stanovených prioritních oblastech a v maximální možné míře využívá osvědčených principů strategického plánování. Sekundárním záměrem je nastavení procesů umožňujících vypořádat se s narůstající administrativou spojenou s rozvojem fakulty a nutností mnohačetného vykazování rozvojových záměrů a výstupů rozvojových aktivit.

Tato oblast tak usiluje především o:

1. aplikaci principů strategického plánování včetně vyhodnocení plnění rozvojových cílů
2. srozumitelnou komunikaci rozvojových záměrů a rozvojových příležitostí
3. intenzivní zapojení fakulty do rozvojových projektů včetně projektů mezinárodních
4. zefektivnění tvorby klíčové administrativy fakulty a její systematizaci
5. zavádění procesů směřujících k tzv. „evidence-based policy“ pro účely vykazování

### **Podpůrná oblast 3: Public Relations**

Fakulta oblasti komunikace a Public Relations věnuje značnou pozornost, o čem svědčí i post fakultního PR manažera. Díky jeho práci se fakulta takřka od nuly významně posunula, avšak přesto v některých případech zůstalo plnění cílů za očekáváním.

Úspěchem je jistě kompletní změna designu webových stránek fakulty a s tím související aktualizace textů. Součástí této změny byla i snaha o pročištění webových stránek a zvýšení jejich přehlednosti. Bohužel v současné době jsou stránky fakulty opět mnohde plné dlouhých textových pasáží, které nejsou pro uživatele atraktivní a jejichž informační hodnota není zásadní. Díky tomu je obtížné udržovat texty aktuální, a to včetně anglické verze webu, jejíž aktualizace je prováděna obvykle 2x ročně.

Komplementem k webovým stránkám je komunikace fakulty na sociálních sítích. Její postupný rozvoj a současná kvalita jednoznačně patří mezi největší úspěchy této oblasti. Fakulta velmi aktivně komunikuje na svém Facebookovém profilu, v rámci Facebookové skupiny, využívá a propojuje další Facebookové skupiny, je aktivní i na síti Instagram a LinkedIn. Díky tomu udržuje kontakt s vybranými cílovými skupinami a prezentuje fakultu a její aktivity. Stále však chybí cílenější komunikace předností studia na menší fakultě, tj. toho, co fakultu odlišuje od ostatních fakult VŠE, příp. jiných ekonomicko-manažerských fakult.

Externí PR zatím selhává ve vztahu k médiím, ať již lokálním nebo regionálním. Vztah s médii je vlažný, nárazový, fakulta pravidelně neinformuje o svých úspěších, příp. úspěších zaměstnanců nebo studentů, pořádaných akcích, zajímavostech, výročích apod. Fakulta ani příliš nevyužívá další informační platformy, jako je např. portál HradecŽije, časopis NEON, nebo i klasické výlepové plochy, které jsou stále mezi (staršími) občany Hradce populární. Tím se fakulta ochuzuje o další cílové skupiny, které mohou formovat vnímání fakulty místní veřejností.

Oproti tomu interní PR funguje poměrně dobře. Studenti i zaměstnanci jsou informováni o novinkách z dění na fakultě, mají přehled o pořádaných akcích a celkově vnímají fakultu jako místo, které vytváří příjemné prostředí nejen k práci ale k odpočinkovým aktivitám. V tomto ohledu se dobře etabloval Kalendář akcí, sekce webu články / aktuality i pravidelný newsletter Manažer. Tyto elektronické kanály doplňují nové informační plochy a stojany, které jsou rozmístěny po celé budově. Pozitivní vnitřní PR podporují i fakultní propagační předměty, které mají samozřejmě vliv i na PR externí. Proto do nich fakulta investuje nemalé prostředky, což se odráží v jejich atraktivitě a pestrosti. Je škoda, že se zatím nepodařilo plně vybudovat tzv. corporate identity, tj. jednotný styl komunikace fakulty vůči okolí i dovnitř, byť i v tomto se mnohé zlepšilo.

Součástí vnitřního i vnějšího PR je také rozvoj kulturního a společenského života na fakultě, který je takřka výhradně spjat s činností studentských organizací. V tomto je bezesporu fakulta velmi úspěšná. Podařilo se již realizovat mnoho velkých, organizačně náročných akcí se silným pozitivním dopadem na vnímání fakulty a její propagaci. O tyto akce je poměrně velký zájem a je tak evidentní, že i v této oblasti má fakulta co nabídnout.

Je sice pravda, že aktivita studentů v poslední době klesá, stále jsou ale tyto velké akce doplňovány celou řadou drobnějších aktivit určených primárně pro studenty, příp. zaměstnance fakulty. S ohledem na velikost fakulty a také na dobu, kterou studenti na fakultě tráví, je počet těchto akcí více než dostatečný. Je jen škoda, že akce jsou v podstatě výhradně zaměřeny na studenty prezenční formy a specifické akce pro kombinované studenty chybí.

Podpora studentských organizací, aktivit studentů obecně, má na fakultě dlouhou tradici a je její nezpochybnitelnou předností. Studentům je poskytována jak podpora finanční, tak hmotná, organizační i informační. Studenti se také mohou se svými projekty přihlásit do Interní studentské soutěže, která podporuje finančně náročnější aktivity většího rozsahu. Celkově je tak možné říci, že se studentským organizacím na fakultě daří a mají pro svou činnost velmi dobré podmínky.

### **Strategické záměry**

Hlavním záměrem této podpůrné oblasti je systematicky budovat pozitivní vztahy s veřejností a tím posilovat dobré jméno fakulty a zvyšovat informovanost o její činnosti, a to s využitím vhodného mixu nástrojů Public Relations. Sekundárním záměrem je posilovat pozitivní vztah zaměstnanců a studentů k fakultě díky vnitřní komunikaci a organizaci či podpoře různých společenských akcí.

Tato oblast tak usiluje především o:

1. atraktivní a srozumitelnou prezentaci fakulty pro zvýšení její rozpoznatelnosti
2. systematickou a dlouhodobou spolupráci s místními a regionálními médii
3. důslednou prezentaci klíčových úspěchů a událostí života fakulty dovnitř i navenek
4. implementaci pravidel a procesů spojených s budováním tzv. corporate identity
5. rozvoj sociálních vztahů mezi studenty a zaměstnanci fakulty

#### **Podpůrná oblast 4: Mezinárodní mobilita**

Tato oblast prodělala od roku 2016 dynamický vývoj. Přestože zde fakulta má stále rezervy, pozitivní posun je znatelný. Jasně se ukazuje, že výměna studentů a zaměstnanců spojená s navazováním kontaktů, poznáváním, sdílením zkušeností je nezbytným předpokladem ke zvyšování mezinárodní dimenze všech prioritních oblastí, resp. obecné internacionalizace prostředí fakulty jako takové.

Mezinárodní mobilitu je možné rozdělit na výjezdovou a příjezdovou a dále ji klasifikovat na mobilitu studentů a mobilitu zaměstnanců, především akademických pracovníků. Naprostá většina mobilit probíhá přes program ERASMUS a je zaměřena na studium, výuku, odbornou praxi, nebo rozvoj odborných kompetencí. Studenti vyjíždějí i do zemí mimo program ERASMUS, kdy jsou podpořeny ze zdrojů stipendijního fondu VŠE. Ostatní mobilitní programy jsou spíše výjimkou.

Největších úspěchů dosáhla fakulta v oblasti studentské výjezdové mobility. Pro její podporu vytvořila post koordinátorky zahraničních výjezdů. Tato pozice se ukázala jako klíčová a významným způsobem pomáhá nejen v propagaci, ale i v informační podpoře zahraničních výjezdů. Fakulta realizuje soustavnou informační kampaň, pro kterou využívá nejen webových stránek a sociálních sítí, ale i řady akcí zaměřených na podporu studentské výjezdové mobility. Fakulta zahraniční výjezdy značně podporuje i z prostředků stipendijního fondu. Studenti mohou získat finanční podporu ještě před výjezdem a mohou rovněž získat finanční prostředky i po výjezdu. Přes výše uvedené je zde stále řada studentů, kteří o možnosti vyjet nevědí, nebo se v množství informací ztrácí. Je samozřejmě otázkou, nakolik se tomu opravdu věnují, resp. chtějí vědět, nicméně je zde evidentně prostor pro další zlepšování. To se konečně odráží i ve spíše už stagnujícím počtu vyjíždějících studentů, kdy především v bakalářském programu lze identifikovat doposud nevyužívaný potenciál.

Obdobná situace platí i u výjezdové mobility zaměstnanců. Především mladší akademičtí pracovníci již považují výjezd za standardní možnost svého profesního rozvoje, mají o výjezdy zájem a pravidelně je realizují. Na druhou stranu mnoho zaměstnanců neví, jak zahraniční výjezd zařídit a především postrádá kontakty na zahraniční přijímací instituce. Fakultě v tomto sice začíná pomáhat její partnerská síť, avšak zatím pouze na bázi ad-hoc výměny založené na osobních vztazích.

Příjezdová mobilita není zdaleka tak intenzivní. Fakultě se poměrně dobře daří rozvíjet krátkodobou studijní mobilitu přes Study and Experience Program a přidružený program EUROMATES (týdenní intenzivní kurzy v semestru) a nově také díky letní škole Marketing Inspirations (dva týdenní kurzy v období letních prázdnin). Na fakultu každý akademický rok přijíždí několik zahraničních akademiků, kteří jsou zapojeni do výuky, nebo zde zvyšují své akademické kompetence. Jedná se však výhradně o krátkodobé pobyty přes program ERASMUS. Fakultě tak zásadním způsobem chybí dlouhodobá příjezdová mobilita, a to jak studentská (výměnní studenti), tak akademická (hostující profesori).

Přestože k tomu fakulta má již vytvořené podmínky, např. plnou verzi anglických webových stránek, specifickou sekci International Relations, řadu informačních a propagačních materiálů a předmětů, aktivní správu sociálních sítí, rozšířenou nabídku předmětů v angličtině, nebo třeba funkční Buddy program, zahraniční studenty a akademiky se jí zatím nedaří na delší dobu přilákat. Bohužel hlavní důvody tohoto stavu fakulta nemůže přímo ovlivnit; spočívají totiž primárně v malé velikosti fakulty, její lokaci v malém a neznámém městě v příhraničí a především v konkurenci ostatních fakult VŠE.

Fakulta je však může ovlivnit nepřímo, a to jak v komunikaci (např. zdůrazněním výhod malé fakulty, krás Jindřichova Hradce a jeho okolí, potažmo celých jižních Čech, akcentací bezpečnosti a nižších životních nákladů (v porovnání s Prahou)), tak vytrvalým rozvíjením alespoň krátkodobých mobilit, navazováním kontaktů a v obecné rovině i hledáním různých příležitostí pro mezinárodní spolupráci.

### **Strategické záměry**

Hlavním záměrem této podpůrné oblasti je vytvořit prostředí, které napomáhá intenzivnějšímu zapojení fakulty do všech forem mezinárodní mobility, tj. pomáhá zvýšit příjezdovou i výjezdovou mobilitu studentů a akademických pracovníků. Sekundárním záměrem je nastavení vnitřních procesů souvisejících s mobilitou a jejich přizpůsobení podmínkám, pravidlům a také novým výzvám v oblasti mezinárodní mobility.

Tato oblast tak usiluje především o:

1. rozvoj oboustranné studentské a akademické mobility
2. realizaci marketingové a informační kampaně pro podporu všech forem mobility
3. podporu vyjíždějících a přijíždějících studentů a akademiků
4. vyhledávání nových příležitostí podpory mobilit (např. v rámci programu ERASMUS)
5. revizi a aktualizaci vnitřních procesů souvisejících s mezinárodní mobilitou

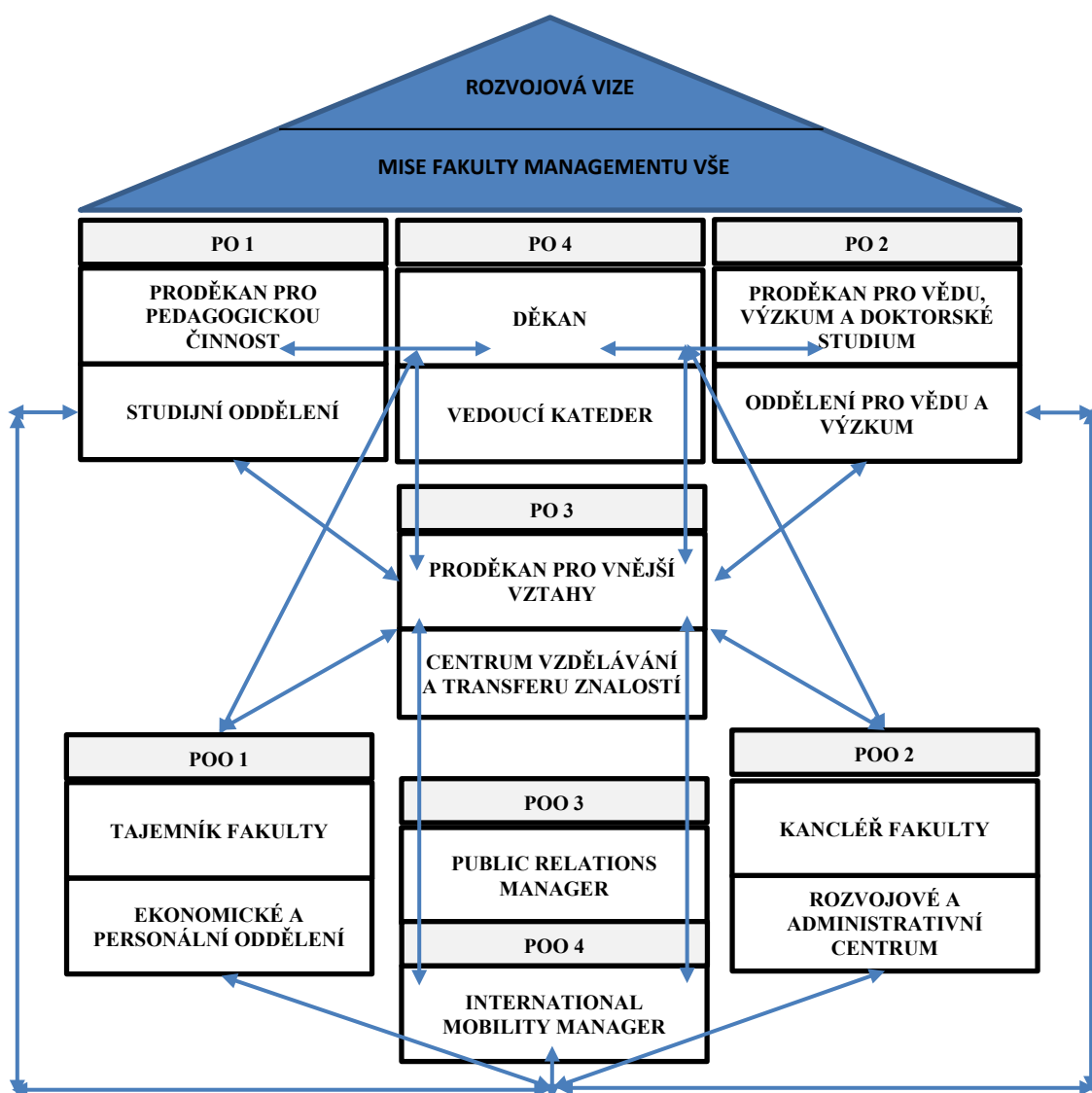
## Implementace a kontrola strategického záměru FM VŠE

Strategický záměr je do praxe převáděn od začátku akademického roku 2021/2022 formou opatření. Od roku 2022 jsou opatření vždy stanovena na roční bázi a jsou konzultována se členy Akademického senátu FM VŠE. Opatření berou v potaz míru plnění strategických cílů, podněty od zaměstnanců a také reagují na aktuální vývoj vnitřního a vnějšího prostředí fakulty.

### Odpovědnost za implementaci strategického záměru

Odpovědnost za plnění cílů prioritních oblastí, resp. realizaci opatření strategického záměru, nese vedení fakulty na úrovni děkana a proděkanů. Odpovědnost za plnění strategických záměrů podpůrných oblastí nesou děkanem pověřeni pracovníci fakulty, kteří s vedením fakulty úzce spolupracují, a tím je podporují při implementaci strategie.

### Strategický rámec Fakulty managementu VŠE





## Kontrola implementace strategického záměru

Kontrola implementace strategického záměru na úrovni prioritních oblastí probíhá průběžně, a to na začátku každého roku (prvně od roku 2023) ve spojitosti s návrhem opatření pro implementaci záměru. Kontrola je zaměřena na zhodnocení plnění opatření roku předcházejícího, a tím i na zhodnocení plnění k nim náležících dílčích cílů. Výsledky kontroly jsou součástí přílohy strategického záměru.

Hodnocení je provedeno členy vedení fakulty ve spolupráci s kancléřem fakulty na základě dostupných informací ať již kvantitativního nebo kvalitativního charakteru. Slouží k určení pozitivního nebo negativního vývoje a upozorňuje na výrazné odchylky od původních záměrů. Proto je koncipováno jako orientační na kvalitativní škále. Pro hodnocení plnění opatření je využita škála ve třech stupních: opatření zcela splněno (1), opatření částečně splněno (3), opatření nesplněno (5). Hodnocení míry plnění dílčích cílů využívá pěti úrovní: výborná úroveň (1), velmi dobrá úroveň (2), dobrá úroveň (3), uspokojivá úroveň (4), nedostatečná úroveň (5). Celkové zhodnocení naplnění příslušného strategického cíle na konci plánovacího období je odvozeno z dílčích hodnocení a je vyjádřeno na stejné škále.

Implementace záměru na úrovni opatření a následná kontrola využívá tento formát tabulek, které jsou zpracovány pro každý rok platnosti strategického záměru. Tabulky jsou postupně přidávány formou samostatných příloh.

<b>Strategický cíl X</b>	<b>Hodnocení</b>
Popis strategického cíle	
<b>Dílčí cíl Y</b>	zvolte
Opatření Y1	zvolte
Opatření Y2	zvolte
<b>Dílčí cíl Z</b>	zvolte
Opatření Z1	zvolte
Opatření Z2	zvolte
<b>CELKOVÉ NAPLNĚNÍ CÍLE</b>	zvolte

Dle výsledků kontroly dochází buď (a) k ponechání stávající verze strategického záměru, (b) k drobné korekci navržených opatření, příp. korekci dílčích cílů, nebo (c) k rozsáhlejší aktualizaci celého strategického záměru.