



FAKULTA EKONOMICKÁ
ZÁPADOČESKÉ
UNIVERZITY
V PLZNI

DLOUHODOBÝ ZÁMĚR FEK ZČU DO ROKU 2015



Plzeň, duben 2011

Předkládá: doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný, děkan FEK

Zpracoval: doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.

doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný

za spolupráce členů vedení FEK

Do materiálu Dlouhodobý záměr FEK ZČU do roku 2015 byly zapracovány závěry z výjezdního jednání pracovníků FEK v Nečtinách ve dnech 8.-9. 4. 2011.

Projednáno: Vědeckou radou FEK dne 5. 5. 2011

Schváleno: Akademickým senátem FEK dne 11. 5. 2011

Dlouhodobý záměr FEK do r. 2015

Obsah

1	VÝCHODISKA DLOUHODOBÉHO ZÁMĚRU FEK ZČU V PLZNI	5
1.1	POSTAVENÍ FEK V RÁMCI EKONOMICKY ZAMĚŘENÝCH FAKULT V ČR.....	5
1.1.1	<i>Pozice FEK v oblasti terciárního vzdělávání</i>	<i>5</i>
1.1.2	<i>Pozice FEK v oblasti VaVaI, současný stav a jeho ukazatele</i>	<i>6</i>
1.2	VNĚJŠÍ FAKTORY LIMITUJÍCÍ DALŠÍ ROZVOJ FEK.....	6
1.2.1	<i>Demografické trendy.....</i>	<i>6</i>
1.2.2	<i>Regionální rozdělení zájmu o studium na FEK.....</i>	<i>7</i>
1.2.3	<i>Maximální počty studentů na FEK.....</i>	<i>8</i>
1.2.4	<i>Standardy AK ČR v oblasti personálního zabezpečení SP.....</i>	<i>9</i>
1.2.5	<i>Financování VŠ v ČR.....</i>	<i>9</i>
1.3	VNITŘNÍ FAKTORY A VÝCHODISKA PRO DALŠÍ ROZVOJ FEK.....	11
1.3.1	<i>Nabízené studijní programy na FEK.....</i>	<i>11</i>
1.3.2	<i>Počty studentů na FEK.....</i>	<i>12</i>
1.3.3	<i>Nezaměstnanost absolventů FEK.....</i>	<i>13</i>
1.3.4	<i>Personální struktura akademických pracovníků FEK.....</i>	<i>14</i>
1.3.5	<i>Financování FEK.....</i>	<i>14</i>
2	VIZE ROZVOJE 2011 - 2015.....	17
3	PRIORITY DLOUHODOBÉHO ZÁMĚRU	19
3.1	POSTAVENÍ FEK	19
3.2	KVALITA A RELEVANCE	20
3.3	ZAMĚSTNATELNOST A UPLATNITELNOST ABSOLVENTŮ	23
3.4	DOKTORSKÝ STUDIJNÍ PROGRAM	24
3.5	VÝZKUM A VÝVOJ.....	27
3.6	VNĚJŠÍ VZTAHY A PROPAGACE.....	29
3.7	CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	31
3.8	FINANCOVÁNÍ FEK.....	31
3.9	LIDSKÉ ZDROJE	34
3.10	STRUKTURA FEK.....	36

Dlouhodobý záměr Fakulty ekonomické (FEK) Západočeské univerzity v Plzni (ZČU) na roky 2011-15 vychází z principů Dlouhodobého záměru Západočeské univerzity v Plzni na období 2011-2015. Odráží nutné posuny a změny v činnostech fakulty a její další uvažovaný rozvoj v časovém horizontu zhruba do roku 2015. Dlouhodobý záměr FEK reflektuje hlavní oblasti působnosti fakulty – oblast vzdělávání, oblast výzkumu a vývoje, oblast vnějších vztahů fakulty a samozřejmě i oblast personálního a materiálního zabezpečení chodu fakulty, kam patří i případné změny v organizaci a členění fakulty, předpokládaného počtu studentů, zaměstnanců apod.

1 Východiska Dlouhodobého záměru FEK ZČU v Plzni

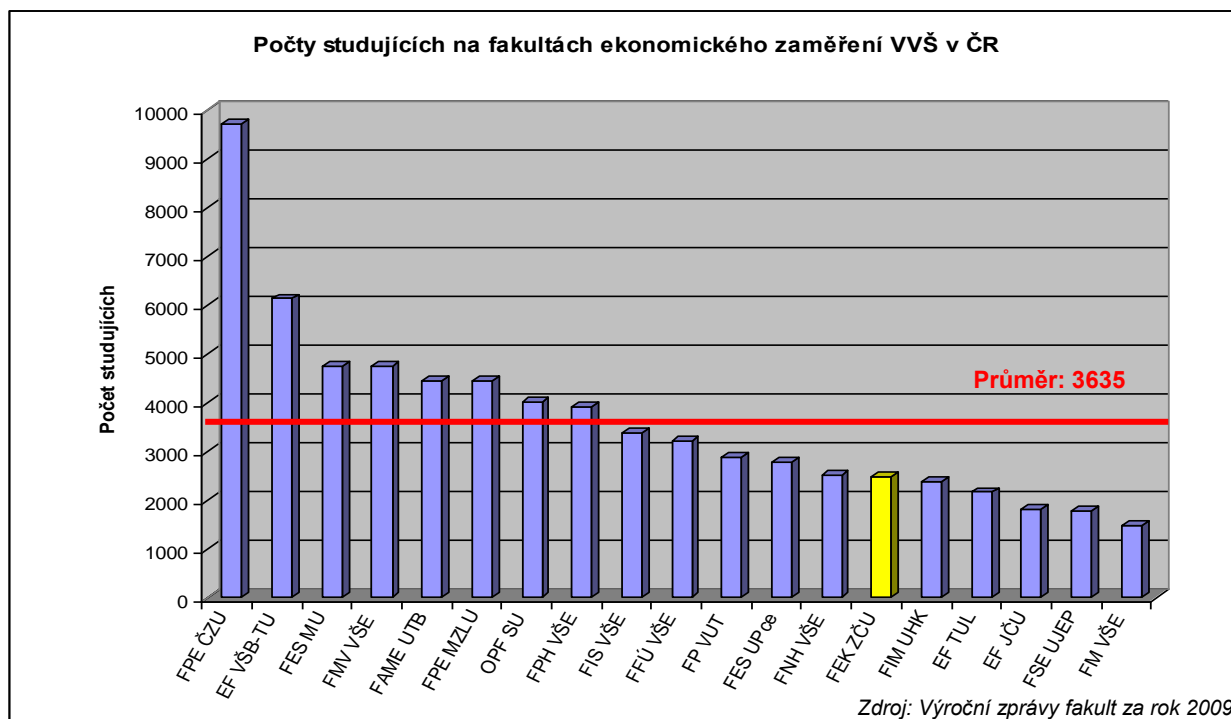
1.1 Postavení FEK v rámci ekonomicky zaměřených fakult v ČR

Fakulta ekonomická ZČU v Plzni působí na trhu nabídky ekonomického vysokoškolského vzdělávání v ČR v konkurenci s cca 20 fakultami ekonomického zaměření na veřejných VŠ a několika desítkami soukromých VŠ. FEK má akreditovány všechny tři stupně vysokoškolského vzdělávání, tj. bakalářský, navazující magisterský i doktorský studijní program. Fakulta zatím nebyla úspěšná v získání práv habilitačního a jmenovacího řízení.

1.1.1 Pozice FEK v oblasti terciárního vzdělávání

Z hlediska počtu studentů vyplývá postavení FEK ve srovnání s dalšími ekonomickými fakultami veřejných VŠ z následujícího obrázku č. 1. Z hlediska velikosti tak lze FEK zařadit mezi spíše menší fakulty ekonomického zaměření.

Obr. č. 1: Počty studentů na fakultách ekonomického zaměření VVŠ v ČR



1.1.2 Pozice FEK v oblasti VaVal, současný stav a jeho ukazatele

Obecně uznávanou metrikou pro hodnocení rozsahu výzkumu a vývoje v ČR je v posledních letech objem hodnoty výsledků vykázaných v databázi RIV. Fakulta ekonomická má v této oblasti v současnosti veliké rezervy a v porovnání s dalšími fakultami ekonomického zaměření veřejných VŠ jsou výsledky FEK výrazně podprůměrné, jak ukazuje následující tabulka č. 1. Tento stav byl ovlivněn politikou vedení fakulty v letech 2005 až 2009, kdy docházelo ke stálému poklesu jak v počtu získávaných externích výzkumných projektů tak i následně v počtu publikačních výstupů. Od roku 2010 je patrný výrazný obrat v tomto vývoji (viz. tabulku č. 2), nicméně i tak dosahuje výkon FEK v této oblasti za rok 2010 stále nedostatečných 1,24% výkonu ZČU v Plzni.

Tab. č. 1: Hodnocení RIV ekonomických fakult v ČR

Vysoká škola	Fakulta	Počet	Body	Po korekci
Mendelova univerzita v Brně	Provozně ekonomická fakulta	404,28	4319,67	5851,198
Vysoká škola ekonomická v Praze	Fakulta financí a účetnictví	592,09	4601,42	5285,273
Vysoká škola ekonomická v Praze	Fakulta mezinárodních vztahů	551,66	4251,68	4918,572
Univerzita Pardubice	Fakulta ekonomicko-správní	302,92	3052,65	4288,515
Česká zemědělská univerzita v Praze	Provozně ekonomická fakulta	269,44	2991,70	3603,735
Technická univerzita Ostrava	Ekonomická fakulta	342,33	3082,82	3603,670
Vysoká škola ekonomická v Praze	Fakulta podnikohospodářská	200,01	2952,47	3417,312
Vysoká škola ekonomická v Praze	Fakulta národohospodářská	354,75	2911,45	3303,077
Ministerstvo obrany	Fakulta ekonomiky a managementu Brno	188,20	3058,33	2886,784
Slezská univerzita v Opavě	Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné	203,14	1908,43	2512,634
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně	Fakulta managementu a ekonomiky	143,30	1955,48	2311,258
Jihočeská univerzita v Čes. Budějovicích	Ekonomická fakulta	160,78	1959,34	2296,335
Masarykova univerzita	Ekonomicko-správní fakulta	226,69	2063,98	2271,024
Univerzita Hradec Králové	Fakulta informatiky a managementu	156,17	1658,19	2132,695
Technická univerzita v Liberci	Ekonomická fakulta	101,31	1240,41	1488,269
Vysoká škola ekonomická v Praze	Fakulta managementu v Jindřichově Hradci	82,80	1022,28	1327,147
Vysoké učení technické v Brně	Fakulta podnikatelská	78,17	978,19	1080,481
Západočeská univerzita v Plzni	Fakulta ekonomická	45,17	513,59	609,142
Univerzita Jana Evangelisty Purkyně Ústí	Fakulta výrobních technologií a managem.	40,76	471,81	451,774
Univerzita Jana Evangelisty Purkyně Ústí	Fakulta sociálně ekonomická	43,25	269,33	385,086

Tab. č. 2: Hodnocení RIV fakult ZČU v letech 2008-2010

	Σ ZČU	FAV	FEK	FEL	FF	FPE	FPR	FST	FZS	UUD	NTC	UJP
Body 2008	20 956	10 970	98	1 853	1 281	495	4	845	0	0	5 410	0
Body 2009	28 460	15 094	142	1 607	1 981	466	1 316	1 866	0	55	5 933	0
Body 2010	48 957	19 897	609	6 700	4 793	659	3 258	6 304	0	168	6 569	0

1.2 Vnější faktory limitující další rozvoj FEK

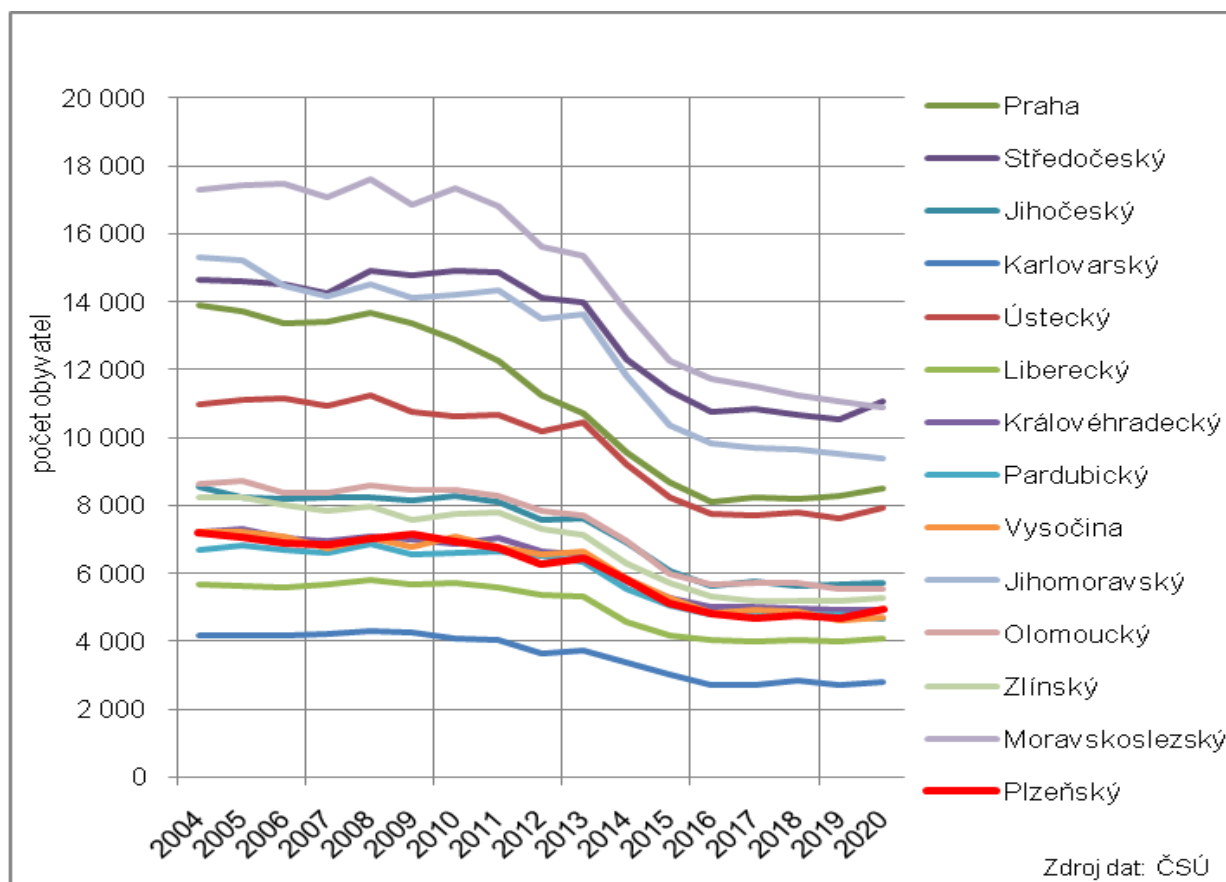
Pro účely zpracování dlouhodobého záměru fakulty do roku 2015 se v následujícím textu pokusíme formulovat faktory, které musí fakulta při plánování aktivit dalšího rozvoje respektovat a má jen malou možnost je ovlivnit, tzv. „vnější“ faktory.

1.2.1 Demografické trendy

Zásadním faktorem, který limituje další rozvoj vysokých škol v ČR je negativní demografický vývoj v počtu v současnosti hlavní skupiny nastupujících studentů do terciárního vzdělávání (tj.

věková skupina devatenáctiletých obyvatel ČR), který se logicky odráží v prognóze očekávaného počtu maturantů vystupujících ze středních škol (viz obrázek č.2).

Obr. č. 2: Projekce počtu devatenáctiletých obyvatel ČR



Zdroj: Prognóza zájmu uchazečů o studium ZČU do roku 2018, RRA PK, 2010

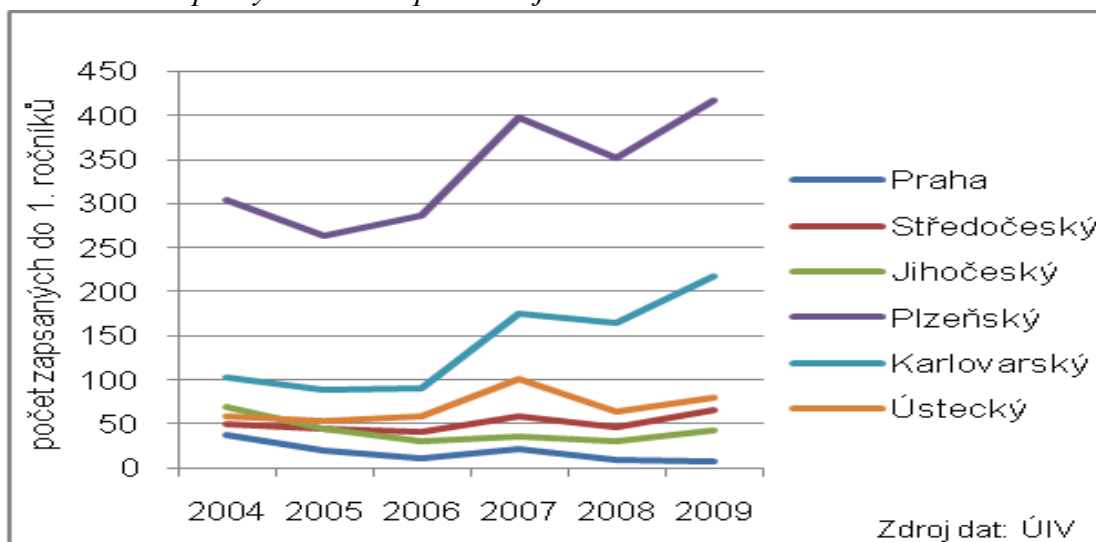
Na základě této očekávané projekce lze očekávat následující faktory limitující budoucí rozvoj ZČU a tím i FEK v oblasti zájmu uchazečů o studium (upraveno dle Strategie ZČU):

- do roku 2019 bude zájem o ZČU klesat, a to až k úrovni 60 – 70 %;
- rok 2020 by mohl být bodem obratu;
- vzroste tvrdost konkurence;
- možnost kompenzace úbytku absolventů SŠ vyšším podílem studentů vyšších věkových skupin v kombinované formě studia a v programech celoživotního vzdělávání.

1.2.2 Regionální rozdělení zájmu o studium na FEK

Z materiálu „Prognóza zájmu uchazečů o studium ZČU do roku 2018“ zpracovaného Regionální rozvojovou agenturou Plzeňského kraje, o. p. s. v roce 2010 vyplývá, že „... na FEK od roku 2005 rostou počty zapsaných z Plzeňského i z Karlovarského kraje. Z ostatních krajů jsou počty menší. Také z hlediska oborů je FEK orientována výrazně regionálně, když o zapsané se dělí Plzeňský a Karlovarský kraj. U obou oborů navazujícího magisterského studia je patrný větší podíl na zájmu z Ústeckého kraje.“ Tato skutečnost je zřejmá z následujícího obrázku č. 3:

Obr. č. 3: Počet zapsaných na FEK podle krajů



Zdroj: Prognóza zájmu uchazečů o studium ZČU do roku 2018, RRA PK, 2010

1.2.3 Maximální počty studentů na FEK

V rámci vnitřních dohod na ZČU byly pro účely stanovování univerzitního rozpočtu stanoveny maximální počty přepočtených studentů podle jednotlivých stupňů studijních programů (viz. tabulka č. 3).

Tab. č. 3: Maximální počty přepočt. (vnitřně financovaných) studentů ZČU k 31. 10. daného roku

	FAV	FEK	FEL	FF	FPE	FPR	FST	FZS	UUD	ZČU
B2011	930	1 700	1 325	2 223	2 000	254	1 195	740	385	10 752
M2011	0	0	0	0	365	1 850	0	0	0	2 215
N2011	480	430	530	510	460	0	290	20	100	2 820
P2011	160	35	160	110	35	120	160	0	0	780
	1 570	2 165	2 015	2 843	2 860	2 224	1 645	760	485	16 567
B2012	1000	1700	1320	2200	1800	250	1150	750	390	10560
M2012	0	0	0	0	270	1850	0	0	0	2120
N2012	475	430	530	510	620	0	240	40	100	2945
P2012	160	35	160	110	35	120	160	0	0	780
	1 635	2 165	2 010	2 820	2 725	2 220	1 550	790	490	16 405
B2013	1000	1650	1320	2150	1740	250	1110	780	395	10395
M2013	0	0	0	0	260	1800	0	0	0	2060
N2013	470	425	530	500	600	0	232	60	100	2917
P2013	160	35	165	105	32	120	150	0	0	767
	1 630	2 110	2 015	2 755	2 632	2 170	1 492	840	495	16 139
B2014	1000	1620	1300	2150	1740	250	1090	850	420	10420
M2014	0	0	0	0	245	1800	0	0	0	2045
N2014	470	400	530	500	590	0	230	60	110	2890
P2014	165	35	165	105	32	100	145	0	0	747
	1 635	2 055	1 995	2 755	2 607	2 150	1 465	910	530	16 102
B2015	1000	1620	1300	2100	1740	200	1050	890	435	10335
M2015	0	0	0	0	220	1800	0	0	0	2020
N2015	460	400	530	490	580	0	223	100	115	2898
P2015	170	35	170	100	30	100	142	0	0	747
	1 630	2 055	2 000	2 690	2 570	2 100	1 415	990	550	16 000

Pro FEK to znamená, že do roku 2015 by podle těchto dohod měl klesnout počet financovaných studentů cca o 5%, což by byla v kontextu s předpokládaným demografickým vývojem velice pozitivní hodnota. Uvedený limit proto není vážným omezením pro budoucí rozvoj fakulty.

1.2.4 Standardy AK ČR v oblasti personálního zabezpečení SP

Akreditační komise vydala minimální standardy pro posuzování žádostí o akreditaci, rozšíření a prodloužení doby platnosti akreditace studijních programů a lze předpokládat, že tyto standardy ani v budoucnu nebudou uvolňovány, ale spíše zpřísňovány.

FEK při úvahách o dalším rozvoji svých studijních programů musí respektovat tyto limity uvedené v těchto standardech s tím, že by pro bezproblémové akreditace a reakreditace měly být vytvořeny i určité rezervy v jejich plnění.

Základním požadavkem je zajištění garantů jednotlivých studijních oborů:

Garant studijního oboru:

- docent nebo profesor v daném nebo příbuzném oboru;
- úvazek na ZČU 1,00;
- souhrn všech úvazků mimo ZČU maximálně 0,5;
- výsledky v databázi RIV za posledních 5 let související s garantovaným studijním programem a evidované na fakultě.

Další základní požadavky pro zajištění studijních oborů:

- výuka musí být vyučována **převážně akademickými pracovníky**, kteří mají **alespoň vědeckou hodnost** (CSc., Dr., Ph.D.);
- **alespoň 40% přednášek** v Bc. SP musí být vyučováno **profesory** nebo **docenty** příslušného odborného zaměření;
- **alespoň 60% přednášek** v Mgr. SP musí být vyučováno **profesory** nebo **docenty** příslušného odborného zaměření;
- musejí být uvedeny **publikace**, které prokazují jejich vědeckou, výzkumnou, vývojovou, uměleckou nebo další tvůrčí činnost v oboru jejich působení **za posledních 5 let**.

Uvedené požadavky nutně limitují veškeré další záměry rozvoje nabídky studijních programů a oborů na FEK.

Dalším potenciálním limitem mohou být požadavky vyplývající z pracovního návrhu nového zákona o vysokých školách, který je v současnosti v připomínkovém řízení. Jde např. o limit **podílu akademických pracovníků s vědeckou hodností oproti všem akademickým pracovníkům na fakultě ve výši minimálně 2/3**.

1.2.5 Financování VŠ v ČR

Finanční zdroje VŠ (z pohledu fakulty) se v současnosti obecně skládají ze tří hlavních zdrojů:

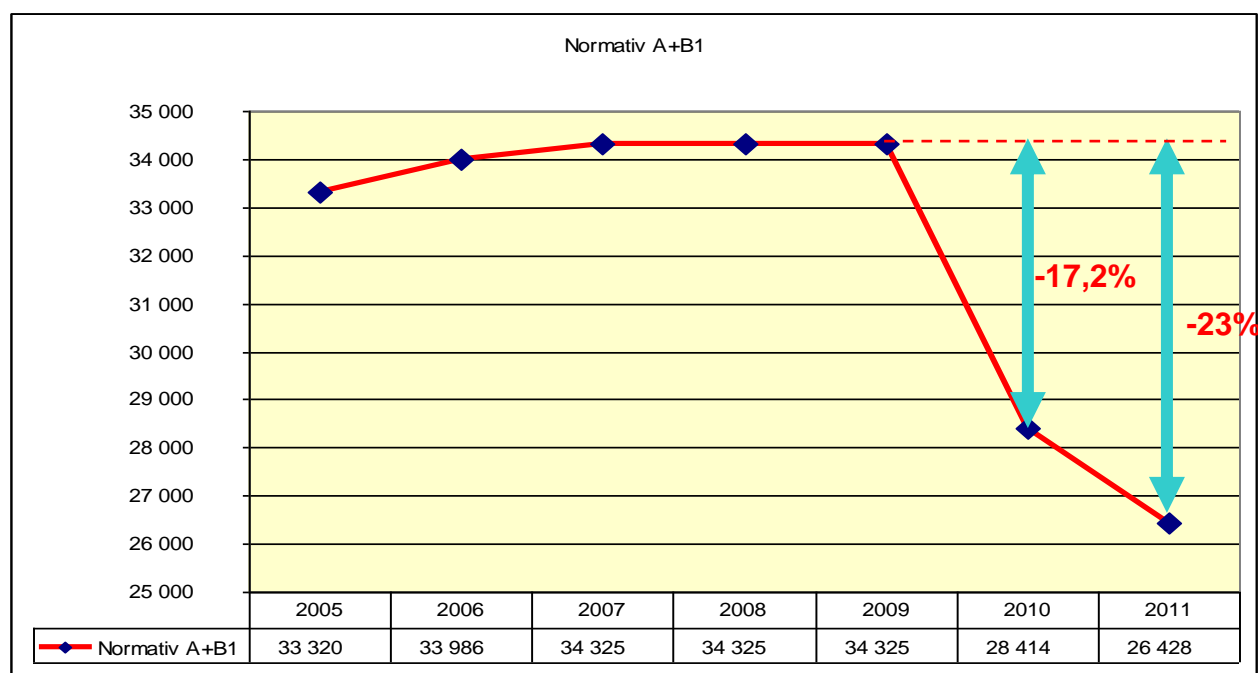
- 1) **příspěvek MŠMT na vzdělávací činnost;**
 - a) tzv. „normativ“ (A + B1);
 - b) koeficient B2 (absolventi);
 - c) koeficient VKM (B3) (50% na základě výsledků RIV a získaných grantů V+V).

- 2) **dotace na základě aktivit výzkumu a vývoje**
 - a) institucionální podpora V+V (na základě výsledků RIV);
 - b) specifický výzkum (studentská grantová soutěž) (na základě výsledků RIV);
- 3) **ostatní zdroje**
 - a) vlastní příjmy – poplatky, CŽV, ...).
 - b) konkrétní granty a projekty (V+V, ESF, rozvojové, ...);
 - c) smluvní výzkum.

ad 1a) tzv. „normativ“

Tento příspěvek poskytovaný ze strany MŠMT na realizaci studijních programů se odvíjí především od počtu studentů a tzv. koeficientu náročnosti studijního programu. Vývoj konkrétní částky poskytované na jednoho studenta ve standardní době studia ve studijním programu s koeficientem 1 je uveden na obrázku č. 4. Je zde patrné, že od roku 2010 dochází k prudkému poklesu tohoto příspěvku a je nepravděpodobné, že by v blízké budoucnosti docházelo k jeho opětovnému výraznějšímu nárůstu.

Obr. č. 4: Tzv. „normativ“ na studenta



Zdroj: převzato z materiálu „Komentář k návrhu rozpisu příspěvku“, Rada rektora ZČU, 2. 2. 2011, upraveno

ad 1b) koeficient B2 (absolventi)

Očekává se zahrnutí tohoto ukazatele do koeficientu K (současného VKM).

ad 1c) VKM – ukazatel „kvality“

Tento ukazatel doznává každoročně řadu změn a úprav. V současnosti je jeho hodnota dána Vědeckým výkonem vysoké školy (50%), Kvalifikovaností pedagogů a doktorským studiem (20%) a Mezinárodní mobilitou a internacionalizací (30%). V pracovním materiálu „Zásady a pravidla financování veřejných vysokých škol pro rok 2012 a další“ ve verzi ze dne 28. 3. 2011 je tento ukazatel pojmenován jako „Ukazatel K – kvalita a výkon“ a jeho hodnota by se podle tohoto návrhu měla vypočítávat zvlášť pro každý stupeň VŠ studia podle následující tabulky č. 4:

Tab. č. 4: Návrh stanovení ukazatele K

Kvalitativní a výkonové ukazatele vysokých škol	Bakalářské studium		Magisterské studium		Doktorské studium	
Celkem	100%	5,00%	100%	10,00%	100%	20,00%
Vědecký výkon vysoké školy	15%	0,75%	30%	3,00%	55%	11,00%
Započítané body RIV (absolutně)	3%	0,15%	7%	0,70%	16%	3,20%
Započítané body RIV (oborově)	3%	0,15%	7%	0,70%	16%	3,20%
Normovaný počet citací (SCImago)	3%	0,15%	5%	0,50%	7%	1,40%
Účelové neinvestiční prostředky na výzkum	3%	0,15%	6%	0,60%	9%	1,80%
Vlastní příjmy	3%	0,15%	5%	0,50%	7%	1,40%
Kvalita studijních programů a uplatnění absolventů	65%	3,25%	45%	4,50%	20%	4,00%
Vážený počet profesorů a docentů	3%	0,15%	5%	0,50%	8%	1,60%
Zaměstnanost absolventů (absolutní)	31%	1,55%	20%	2,00%	6%	1,20%
Zaměstnanost absolventů (standardizovaná)	31%	1,55%	20%	2,00%	6%	1,20%
Mezinárodní mobilita	20%	1,00%	25%	2,50%	25%	5,00%
Mezinárodní spolupráce ve vědeckých výsledcích (SCImago)	2%	0,10%	3%	0,30%	5%	1,00%
Cizinci v příslušném typu studijního programu	3%	0,15%	3%	0,30%	5%	1,00%
„Samoplátci“ v příslušném typu studijního programu	1%	0,05%	5%	0,50%	1%	0,20%
Vyslaní v rámci mobilitních programů	7%	0,35%	7%	0,70%	7%	1,40%
Přijetí v rámci mobilitních programů	7%	0,35%	7%	0,70%	7%	1,40%

Zdroj: Zásady a pravidla financování veřejných vysokých škol pro rok 2012 a další, 3. prac. verze

Objem druhého zdroje financování fakult podle výše uvedeného členění se odvíjí především od dosažených výsledků v oblasti V+V fakulty v předchozím období (RIV) a třetí zdroj je zcela závislý na vlastních aktivitách fakulty.

1.3 Vnitřní faktory a východiska pro další rozvoj FEK

Smyslem této podkapitoly je uvědomění si tzv. vnitřních faktorů limitujících budoucí rozvoj fakulty, tj. těch, které má fakulta možnost přímo ovlivňovat, ale jejichž současné hodnoty nutně podmiňují úvahy o dalším rozvoji fakulty a které definují současný stav.

1.3.1 Nabízené studijní programy na FEK

FEK v současnosti nabízí zájemcům o studium možnost studia v následujících studijních programech a oborech:

Bakalářské studium (třileté studium, Bc.)

- studijní program: **EKONOMIKA A MANAGEMENT** (koef. náročnosti: 1,00)
studijní obor: **Podniková ekonomika a management (forma: prez. a kombi.)**
studijní obor: **Management obchodních činností (forma: prezenční)**
- studijní program: **SYSTÉMOVÉ INŽENÝRSTVÍ A INFORMATIKA** (koef.: 1,65)
studijní obor: **Informační management (forma: prezenční)**
studijní obor: **Systémy projektového řízení (forma: prezenční)**

Magisterské studium (navazující dvouleté studium, Ing.)

- studijní program: **EKONOMIKA A MANAGEMENT** (koef.: 1,00)
studijní obor: **Podniková ekonomika a management (forma: prez. a kombi.)**

studijní program: **SYSTÉMOVÉ INŽENÝRSTVÍ A INFORMATIKA** (koef.: 1,65)
 studijní obor: **Informační management (forma: prezenční)**

Doktorské studium (Ph.D.)

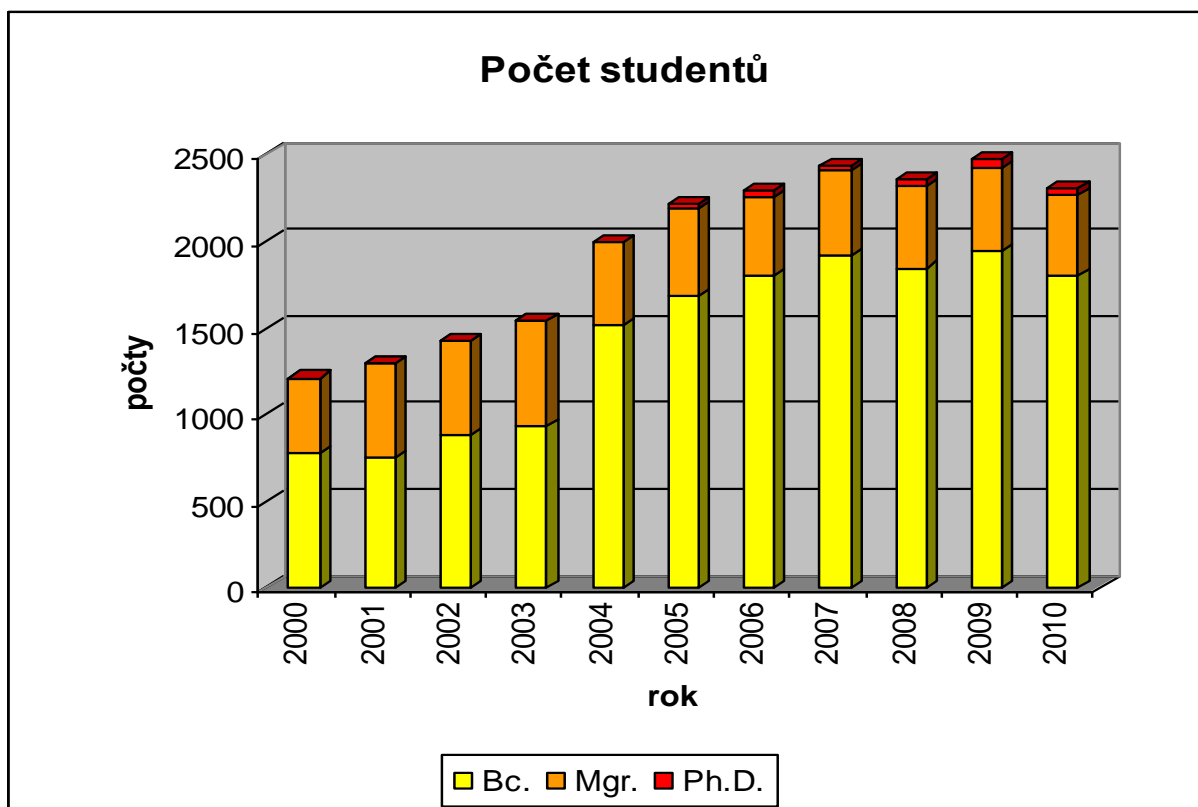
studijní program: **EKONOMIKA A MANAGEMENT**
 studijní obor: **Podniková ekonomika a management (forma: prez. a kombi.)**

Pozn.: v současnosti je na FEK akreditován ještě SP R6202 Hospodářská politika a správa, obor Veřejná ekonomika v kombinované formě, do kterého však již fakulta nepřijímá nové uchazeče.

1.3.2 Počty studentů na FEK

Počet studentů ve studijních programech na FEK se mezi roky 2000 a 2007 prakticky zdvojnásobil. Od roku 2005 však nedocházelo k dramatičtějšímu nárůstu a za poslední 4 roky je počet studentů na fakultě prakticky stabilní, jak je zřejmé z obr. č. 5.

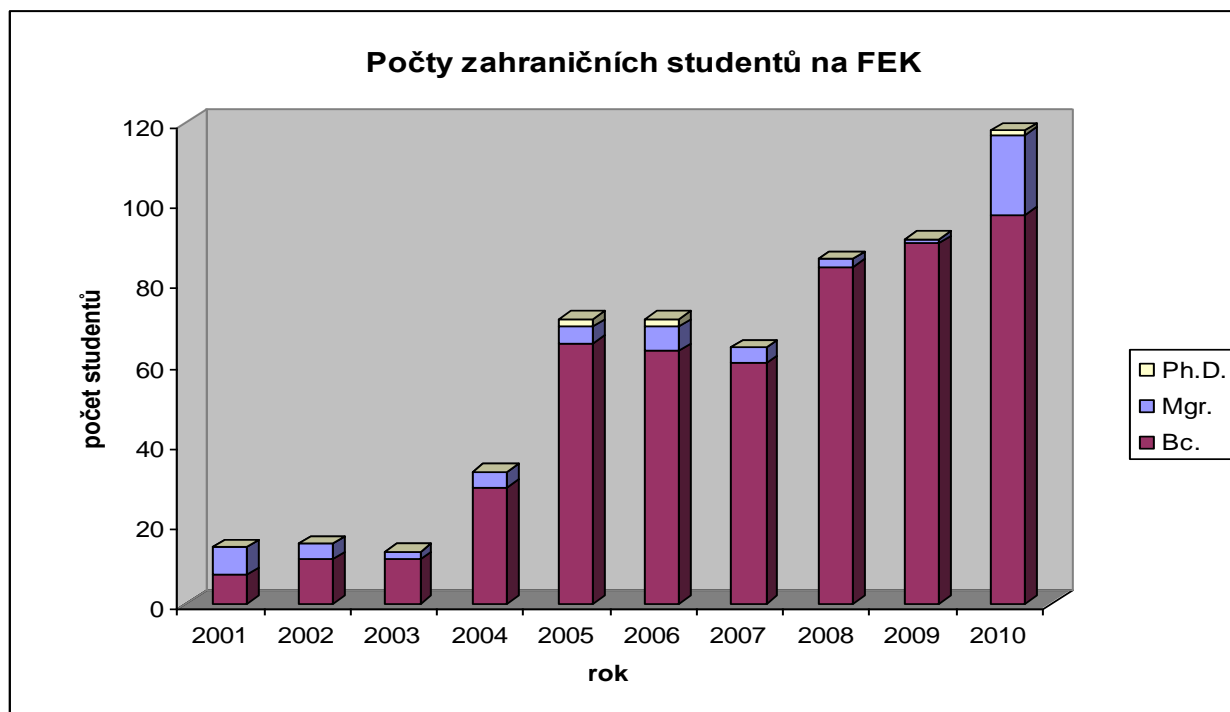
Obr. č. 5: Vývoj počtu studentů na FEK



Zdroj: UIS ZČU, vlastní zpracování

Vzhledem k předpokládaným dopadům do rozpočtu fakulty (vliv na výši příspěvku na vzdělávání, konkrétně jeden z parametrů ukazatele K) je zajímavý i **vývoj počtu cizinců ve studijních programech fakulty**. Jak je zřejmé z následujícího obrázku č. 6, má počet studujících cizinců na fakultě rostoucí tendenci. V současnosti na FEK studuje více než 20% všech cizinců na ZČU v Plzni, což je nejvíce v absolutním srovnání všech fakult a ústavů na univerzitě.

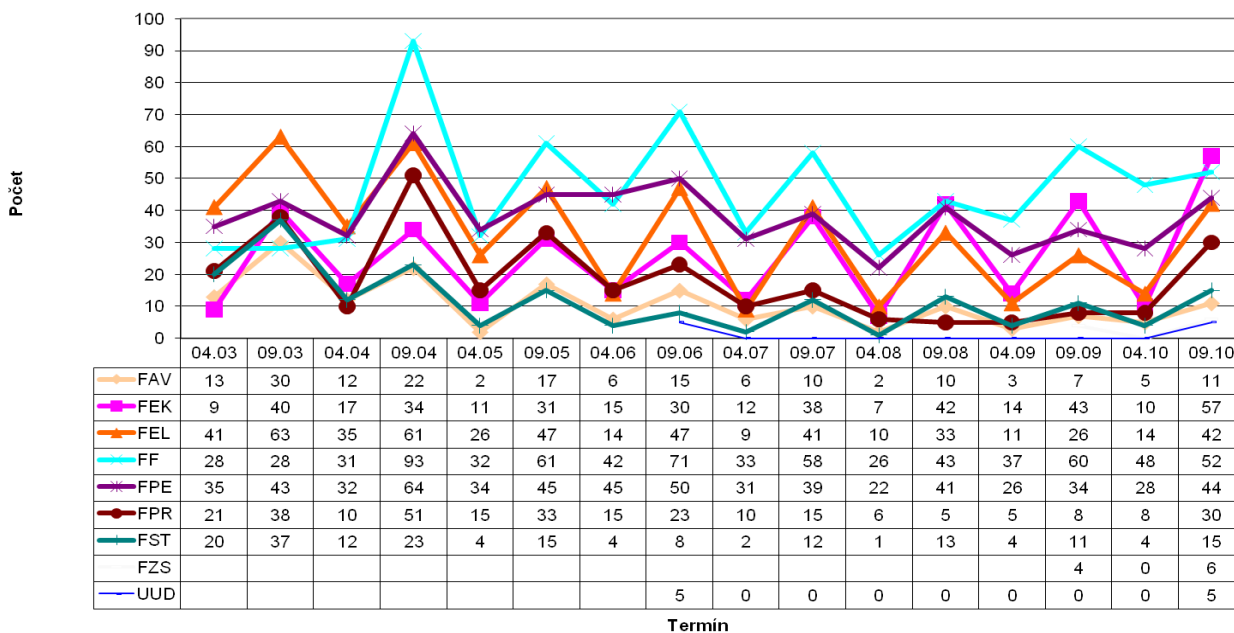
Obr. č. 6: Vývoj počtu zahraničních studentů na FEK



Zdroj: INIS ZČU, vlastní zpracování

1.3.3 Nezaměstnanost absolventů FEK

Obr. č. 7: Vývoj počtu absolventů fakult ZČU na úřadech práce

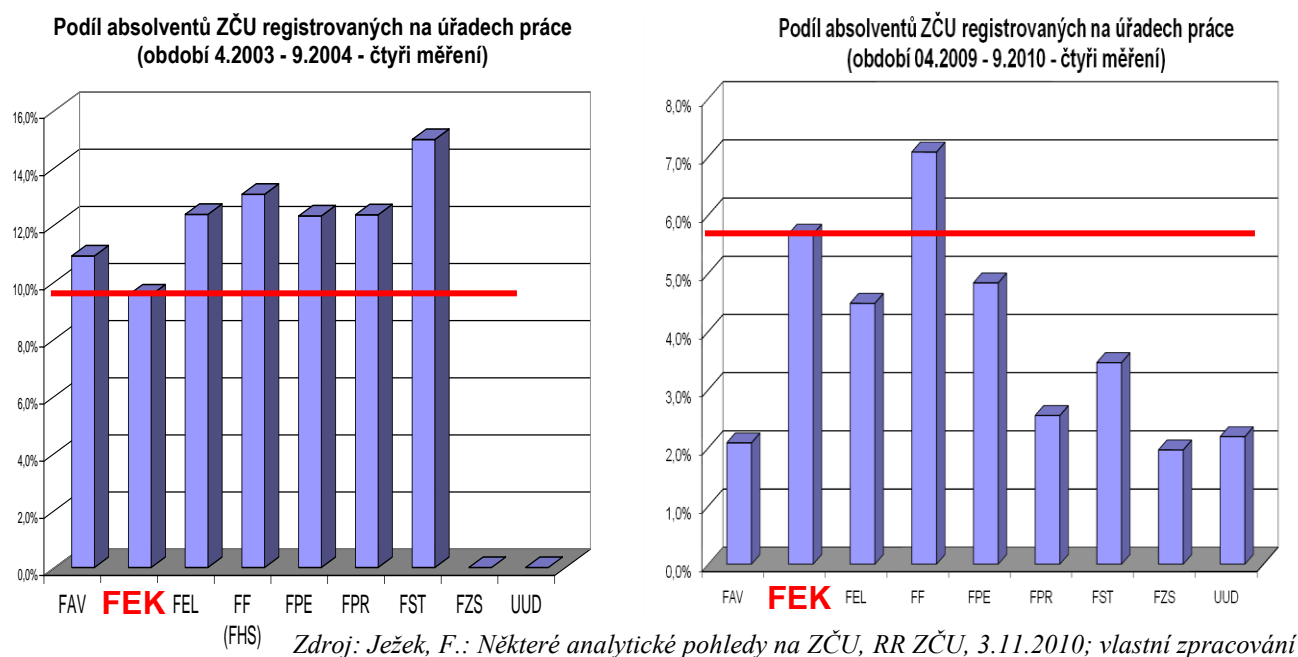


Zdroj: Ježek, F.: Některé analytické pohledy na ZČU, prezentace na jednání RR ZČU, 3.11.2010

Na obrázku č. 7 je znázorněn vývoj počtu absolventů FEK evidovaných na úřadech práce od roku 2003 do roku 2010. Tento počet vykazuje ve sledovaném období relativně konstantní průběh

s výraznými rozdíly mezi zářijovým a dubnovým měřením. V porovnání s ostatními fakultami ZČU stojí však za povšimnutí skutečnost, že ve sledovaném období se ukazatele většiny ostatních fakult spíše zlepšovaly. To má za následek relativní propad FEK v hodnotě tohoto ukazatele z nejlepší na druhou nejhorší fakultu v rámci ZČU během posledních 6 let (viz obrázek č. 8).

Obr. č. 8: Relativní pozice v počtu nezaměstnaných absolventů FEK na ZČU



1.3.4 Personální struktura akademických pracovníků FEK

Současný stav personálního potenciálu fakulty (III/2011) je uveden v následující tabulce č. 4.

Tab. č. 5: Personální potenciál FEK ve srovnání s celou ZČU (přepoč.počty)

	prof.	doc.	odb.asist.	asist.	lektori	věd.prac.	Celkem
FEK	2	7	38	8	1	1	57
<i>poměrně:</i>	4%	12%	67%	14%	2%	2%	100%
ZČU	67	135	474	71	36	183	695
<i>poměrně:</i>	10%	19%	68%	10%	5%	26%	100%

Zdroj: INIS

Z uvedených hodnot je zřejmé, že kvalifikační struktura akademických pracovníků je z hlediska podílu docentů a profesorů výrazně pod průměrem univerzity. V nejslabší kategorii profesorů navíc v neprospěch FEK působí nadprůměrný věk pracovníků fakulty v této kategorii.

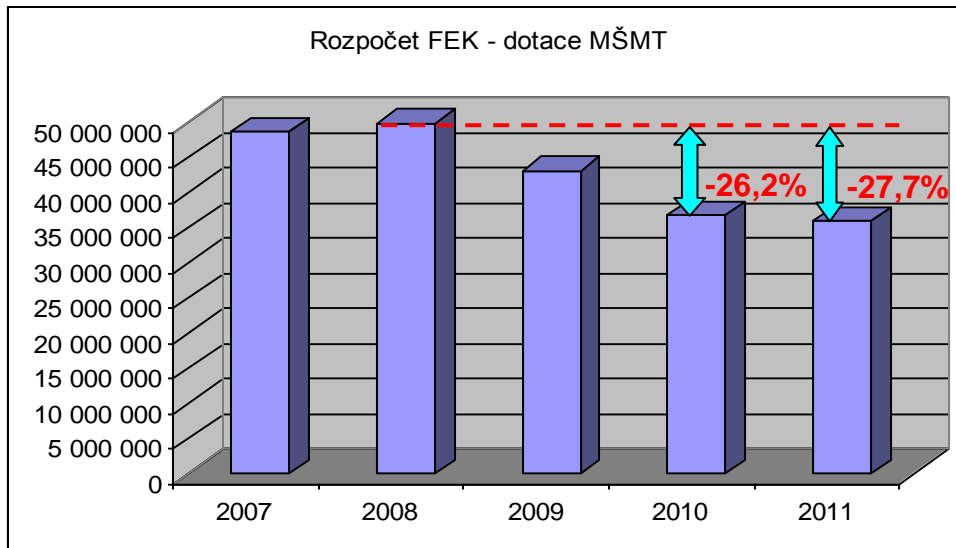
Ve vztahu k údajům uvedeným v oddílu vnějších faktorů v sekci 1.2.4 *Standardy AK ČR v oblasti personálního zabezpečení SP* lze současnou kvalifikační strukturu akademických pracovníků FEK jednoznačně považovat za potenciální hrozbu rozvoje fakulty.

1.3.5 Financování FEK

Financování fakulty bylo v minulosti orientováno převážně na zdroje z výuky, tj. na příspěvek MŠMT na vzdělávací činnost. Tento příspěvek byl v minulosti postupně doplňován vlastními příjmy především z CŽV. Ostatní druhy příjmů fakulty byly pouze okrajové. To se týkalo

především příjmů vyplývajících z aktivit v oblasti výzkumu a vývoje. Tento model poměrně dobře fungoval do roku 2009, po kterém se začal projevovat prudký pokles příjmů z dotace na vzdělávací činnost v souvislosti s poklesem tzv. „normativu“ na studenta. Vývoj objemu příjmů fakulty na vzdělávací činnost za posledních 5 let je zřejmý z obr. č. 9.

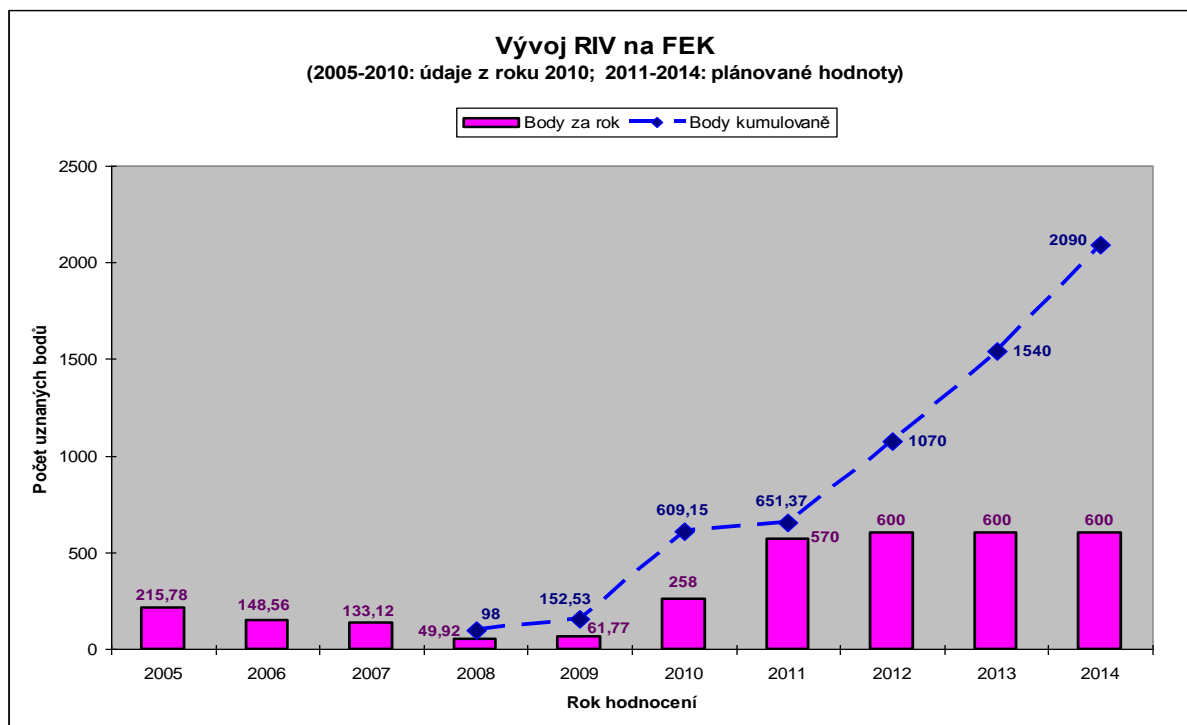
Obr. č. 9: Vývoj dotace na vzdělávací činnost v rozpočtu FEK (1111)



Zdroj: vlastní

Z údajů na obr. č. 9 a s ohledem na očekávaný vývoj financování VŠ v ČR vyplývá, že orientace fakulty převážně na zdroje z dotace na vzdělávací činnost již není a nebude reálná.

Obr. č. 10: Vývoj RIV na FEK včetně budoucího vývoje při zisku 600 bodů ročně



Zdroj: RIV 2010, vlastní úprava

Fakulta musí získávat podstatnou část svých příjmů mimo jiné i z dotace na základě aktivit výzkumu a vývoje, která je závislá na výsledcích evidovaných v databázi RIV. Problémem při snahách o navýšení těchto příjmů je cca dvouletá doba odezvy. Aktuální pozice FEK mezi dalšími fakultami ekonomického zaměření v ČR je zřejmá z tab. č. 1. Výsledky FEK v hodnocení RIV od roku 2005 včetně prognózy tohoto hodnocení za předpokladu, že by fakulta v dalších letech získávala ročně cca 600 bodů, jsou znázorněny na obrázku č. 10.

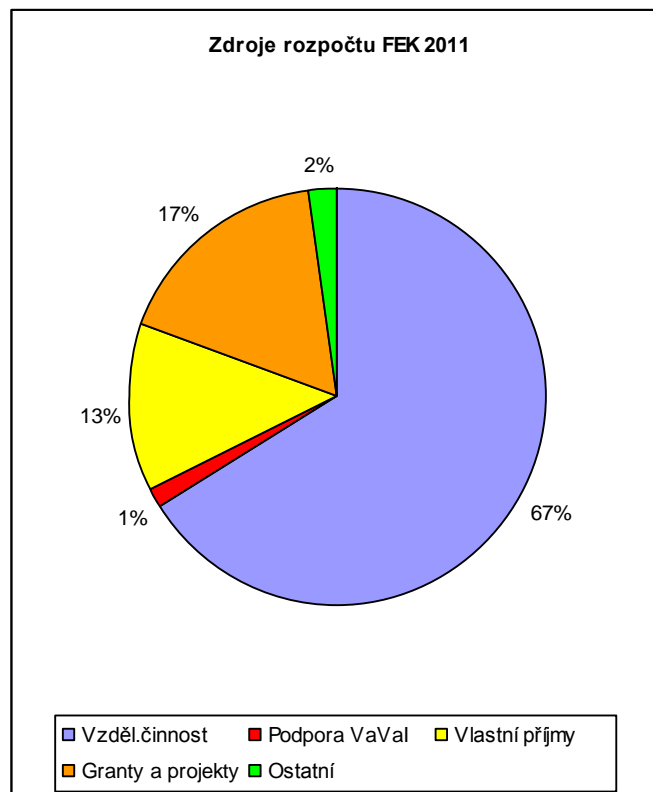
Aktuální rozpočet FEK na rok 2011 podle hlavních zdrojů příjmů je znázorněn v následující tabulce a koláčovém grafu.

Tab. č. 6: Zdroje FEK 2011

Rozpočet FEK 2011	Celkem
1111 - přísp.na vzděl.činnost	35 984 800
13xx - instit. podpora VaVaI	714 000
1120 - stipendia DSP*	622 560
1490 - vlastní příjmy*	7 025 000
1160, 15xx, 16xx - Projekty*	9 442 000
17xx - 90xx - ostatní	570 000
Celkem	54 358 360
z toho vázané	11 348 560

Zdroj: vlastní

Obr. č. 11: Poměr zdrojů FEK 2011



Z výše uvedených údajů je zřejmé, že v roce 2011 se budou příjmy FEK ze vzdělávací činnosti činit přibližně 2/3 celkových očekávaných příjmů a přibližně 33% všech příjmů fakulty pochází z ostatních zdrojů. Slabinou zůstává příjem ze zdrojů na základě aktivit výzkumu a vývoje.

2 VIZE ROZVOJE 2011 - 2015

Fakulta ekonomická v roce 2015:

1. je jednou ze samostatných fakult Západočeské univerzity;
2. provádí výuku v bakalářském, navazujícím i doktorském stupni studia, v prezenční i kombinované formě;
3. je atraktivní školou pro kvalitní studenty SŠ ucházející se o bakalářské studium;
4. je fakultou, kde v magisterském studiu budou studovat pouze nadprůměrní absolventi bakalářského studia;
5. považuje za prioritní 2 studijní programy v bakalářském stupni studia, 2 studijní programy v navazujícím stupni studia, alespoň jeden studijní program v doktorském studiu; ve studijním programu Systémové inženýrství a informatika rozvíjí FEK svoji excelenci;
6. je fakultou, kde do DSP budou přijímáni studenti s vysokým potenciálem vědecky pracovat na výzkumných projektech FEK, DSP bude internacionalizován;
7. představuje svým vědeckým výkonem srovnatelnou a konkurenceschopnou ekonomickou fakultu v ČR;
8. je otevřená pro aktivní spolupráci se zahraničními školami podobného zaměření;
9. je nadále aktivní v oblasti celoživotního vzdělávání;
10. své potřeby financuje z portfoliových zdrojů;
11. v odborném profilu vyhovuje nárokům na udílení akreditací.

3 PRIORITY DLOUHODOBÉHO ZÁMĚRU

3.1 Postavení FEK

1. V roce 2015 je FEK jednou ze samostatných fakult ZČU.

Znamená to, že po celé období dlouhodobého záměru obhájí akreditace v nosných studijních programech. Obhájí, udrží a bude rozvíjet doktorské studium. Prokáže dostatečný zájem o studium ze strany studentů průběžným naplňováním směrných čísel. Dále FEK bude konkurenceschopná v kvalitě poskytované výuky. Absolventi FEK budou uplatnitelní na trhu práce, zaměstnavatelé v nich najdou kvalitní odborníky. FEK zajistí ze svých činností dostatečné zdroje financování svého rozvoje. Vybavení pracovišť bude na srovnatelné úrovni s ostatními veřejnými ekonomickými vysokými školami. Zaměstnanci budou odměňováni na základě svého výkonnostního potenciálu srovnatelně jednak v prostoru ZČU, jednak i v rámci ekonomických fakult ČR.

Z toho vyplývají pro FEK dlouhodobé strategické cíle:

I. Obhájení akreditací v nosných bakalářských a navazujících magisterských studijních programech v období 2011 – 2015.

Indikátor: reakreditace SP

II. Udržení doktorského studia.

Indikátor: reakreditace DSP

III. Zabezpečení vyrovnaného financování fakulty.

Indikátor: nezáporný výsledek hospodaření FEK

IV. Prokázání dostatečného zájmu o studium ze strany uchazečů naplněním směrných čísel.

Indikátor: počet zapsaných studentů dosahuje stanovené limity.

Jako riziko chápe FEK degradaci na „bakalářskou fakultu“. Tendence k tomu je spouštěcím mechanismem krizového řízení na FEK.

3.2 Kvalita a relevance

FEK roce 2015:

2. provádí výuku v bakalářském, navazujícím i doktorském stupni studia, v prezenční i kombinované formě;
3. je atraktivní školou pro kvalitní studenty SŠ ucházející se o bakalářské studium;
4. je fakultou, kde v magisterském studiu budou studovat pouze nadprůměrní absolventi bakalářského studia;
5. považuje za prioritní 2 studijní programy v bakalářském stupni studia, 2 studijní programy v navazujícím stupni studia, alespoň jeden studijní program v doktorském studiu; ve studijním programu *Systémové inženýrství a informatika* rozvíjí FEK svoji excelenci

V období 2011 – 2015 budou počty studentů vysokých škol všeobecně klesat. Jejich konkrétní počty budou ovlivněny spolupůsobením více faktorů – postojem MŠMT a směrnými čísly, změnou pravidel financování veřejných vysokých škol, nároky na kvalitu zabezpečení výuky a samotnými trendy demografického vývoje. Reálný pokles je očekáván do 15% oproti stavům v roce 2010. Fakulta ekonomická ZČU přesto nehodlá ustupovat ze standardů kvality výuky a tedy i absolventů a substituovat tuto kvantitou. V uvažovaném období nebude prioritou rozšiřovat počet specializací ani nabízených studijních programů. V bakalářském studijním programu je cílem rozvíjet studijní program *Systémové inženýrství a informatika*, který může být svým obsahem a i z hlediska profilu absolventa diferencující konkurenční výhodou fakulty. Standardně hlavním studijním programem pro bakalářské studium zůstane *Ekonomika a management*, který má dva obory *Management obchodních činností* a *Podniková ekonomika a management*.

Cílem FEK ZČU pro vyčtené období je stát se v konkurenci veřejných vysokých škol alespoň průměrnou vzdělávací institucí, která bude přirozenou první volbou pro zájemce o ekonomické vzdělání v Plzeňském a Karlovarském kraji. Na základě pozitivních zkušeností budou završeny inovace bakalářských i navazujících studijních programů, které jsou podpořeny ze strukturálních fondů EU, např. již běžící projekt inovace navazujícího studijního programu SYPROM, který probíhá v období 2010 -2013.

Z toho vyplývají pro FEK dlouhodobé strategické cíle:

- I. **V bakalářském studijním programu je prioritně rozvíjen studijní program *Systémové inženýrství a informatika*.**

Indikátor: minimálně 30% studentů ve studijních oborech Informační management a Systémy projektového řízení;

Záměrem a cílem FEK je vynaložit cílené úsilí pro získání podpory pro rozsáhlou inovaci bakalářských studijních programů na fakultě. Je připraven materiál pro reakreditaci studijního oboru Systémy projektového řízení v roce 2011. V blízké budoucnosti se předpokládá rozšíření akreditace o kombinovanou formu tohoto studijního oboru.

Pro inovaci bakalářského studijního programu bylo např. připraveno podání do výzvy OP VK 2.2 INEM-Komplexní inovace bakalářského studijního programu Ekonomika a management. Tato inovace přispěje k větší vyváženosti studijních programů na fakultě.

II. V navazujícím studijním programu *Systémové inženýrství a informatika* je rozšířena akreditace o obor *Systémy projektového řízení*.

Indikátor: akreditace navazujícího magisterského studijního oboru Systémy projektového řízení;

Smyslem projektu SYPROM je na základě známých trendů rozvoje oboru managementu (především projektů a procesů) inovovat navazující studijní program "**Systémové inženýrství a informatika**" a podpořit růst odborníků schopných úspěšně se zapojit do problémů, které řeší moderní podniky v globální ekonomice. Projekt si klade za cíl zabezpečit zkvalitňování vzdělávání na vysokých školách v delším časovém horizontu. Mezi další cíle patří podpora tvorby týmů, zvyšování odborných kompetencí akademických pracovníků a zapojení odborníků z praxe do výuky.

Pro udržitelnost výstupů projektu po ukončení financování z prostředků ESF se předpokládá souběžná práce na budoucí akreditaci nového navazujícího studijního oboru **Systémy projektového řízení**, jehož stěžejní část budou tvořit předměty inovované v rámci tohoto projektu. Inovované předměty budou zároveň nabízeny jako volitelné pro studenty všech fakult ZČU. S kvalitou výuky souvisí i jazyková připravenost studentů používat neadaptovanou cizojazyčnou literaturu a účastnit se zahraničních stáží a mobilit.

III. Většina uchazečů o bakalářské studium je získávána z prestižnějších středních škol.

Indikátor: minimálně 40% nově nastupujících studentů do bakalářských SP je z gymnázií a převážná většina ostatních nastupujících studentů je z obchodních akademií;

Z hlediska výstupů a kvality absolventů bude nutné skloubit požadavky a očekávání zaměstnavatelů na schopné a uplatnitelné bakaláře – absolventy i připravit kvalitně ty studenty, kteří mají ambice pokračovat v navazujících studijních programech.

IV. Uchazečům o studium je k dispozici dostatek podkladů pro posouzení profesní perspektivy a uplatnitelnosti po absolvování studia.

Indikátor: existence připravené a systematicky řízené informační kampaně zaměřené na cílové skupiny;

V. FEK je první volbou pro zájemce o studium na ekonomické VŠ v Plzeňském a Karlovarském kraji.

Indikátor: procento zapsaných uchazečů ku přijatým dosahuje alespoň 60% ;

Zmíněné cíle vyžadují získávat kvalitní studenty ze středních škol. Znamená to věnovat daleko větší pozornost propagaci, vyčlenit na naplnění její nově vzniklé koncepce zdroje finanční, materiální i lidské. Potenciální uchazeči o studium budou mít dostatek podkladů pro posouzení

profesní perspektivy a uplatnitelnosti po absolvování studia na FEK. Rovněž aktivně vybudované vazby na přední zaměstnavatele posílí účinnost motivace cílové skupiny.

VI. FEK nabízí inovované předměty a studijní programy za podpory moderních vyučovacích metod.

Indikátor: inovované sylaby, existence e-learningových podpor, přednášky podpořené multimediálními prezentacemi;

Nepominutelnou skupinou jsou i studenti v kombinované formě studia. Podmínkou úspěchu je zde daleko vyšší flexibilita, vstřícný a administrativně jednoznačný přístup k této skupině studentů, aby se jim umožnilo skloubit studijní a pracovní povinnosti, aniž by neefektivně narůstalo pracovní úsilí zaměstnanců a akademických pracovníků FEK. Nástrojem efektivní komunikace je i v uvažovaném období považován e-learning. Bude věnována systematická i materiální podpora jeho dalšímu rozvoji. Neuvažuje se však, že by mohl rovnocenně nahradit kontaktní výuku. Cílovým stavem jsou srovnatelné nároky a kvalita výuky pro kombinované i prezenční studenty.

VII. FEK je „značkovou“ VŠ s proklamovanou náročností studia srovnatelnou s ostatními VŠ podobné struktury a typu.

Indikátor: dosaženo alespoň průměrné hodnocení v prezentovaných žebříčcích ekonomických fakult VVŠ;

Cílovým stavem roku 2015 jsou jasně definované požadavky, vyrovnaná zátěž v dílčích předmětech, transparentní vymezení profilu absolventa a nároků na jeho naplnění. Tyto systémy hodnocení kvality budou průběžně monitorovány a upravovány tak, aby byly v souladu s mezinárodními standardy a zajišťovaly zpětné vazby z hodnocení do vzdělávání. V souladu se strategickými cíli ZČU FEK podpoří další postup implementace standardů ECTS, bude respektovat studentské hodnocení kvality implementované v Courseware. Důraz bude kladen na vyváženost skupin aktérů vysokého školství (akademičtí pracovníci, management VŠ, studenti, absolventi, zaměstnavatelé a další sociální partneři) ve vnitřním hodnocení kvality. Závěry budou v relevantní podobě transformovány do strategie FEK. Nově vypracován a implementován bude hodnotící systém ze strany absolventů fakulty.

Bedlivě sledován bude postup provádění vnějšího hodnocení kvality. Cílem FEK je naplnit legislativou stanovená kritéria vůči Akreditační komisi, případně obdobnému orgánu s touto kompetencí. FEK ZČU bude monitorovat postup prací na Národním kvalifikačním rámci terciárního vzdělávání a bude v souladu s přijatými výstupy modifikovat strukturu a obsahy akreditovaných studijních programů tak, aby zůstaly zachovány základní strategické atributy vzdělávacích programů a posilovala se srovnatelnost absolventů FEK v rámci Evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání. S tím souvisí i získávání a udělování mezinárodně uznávaných kvalifikačních certifikátů, jako je například IPMA pro projektové řízení, jehož udílení bude FEK koordinovat.

Postup z bakalářského studia do navazujícího studia bude i nadále realizován na základě přijímacích zkoušek. Jejich náročnost bude stoupat tak, aby k navazujícímu studiu byli připouštěni disponovaní studenti, kteří budou schopni obstát v konkurenci ostatních absolventů

na trhu práce. V rámci navazujícího studia bude rozšiřován prostor pro participaci studentů na projektech řešených na katedrách.

Již v rámci navazujícího studia budou nejlepší studenti zapojováni do projektů řešených na katedrách. Zvýšen bude důraz na kvalitu a odbornou úroveň diplomových prací.

Jako rizika chápe FEK:

- *neúnosný počet studijních programů a specializací, který by byl neekonomický a akreditačně nezvládnutelný. Ošetření tohoto rizika: posilovat programy s koeficientem 1,6*
- *upřednostňování kvantity před kvalitou. Tím se může FEK stát jistotou poslední volby pro podprůměrné studenty. Přímou konkurencí se stanou soukromé VŠ, nadaní studenti budou vyhledávat mimoplzeňské ekonomické fakulty. Ošetření tohoto rizika je růst kvality pedagogické práce.*
- *nevyrovnané nároky na studenty, čímž mohou být disponovanější absolventi bakalářského studia odrazováni v pokračování v navazujícím studiu na FEK. FEK si vybuduje negativní image mezi studenty veřejných vysokých škol. Ošetřením tohoto rizika je propracovaná propagace, autoevaluace a stanovení standardů kvality na FEK.*

3.3 Zaměstnatelnost a uplatnitelnost absolventů

Dlouhodobé strategické cíle pro FEK v této oblasti jsou:

I. Je zajištěna bezproblémová zaměstnatelnost absolventů bakalářských studijních programů i navazujících studijních programů na trhu práce.

Indikátor: míra nezaměstnanosti absolventů nepřekročí průměr na ZČU.

Předpokládané metody pro dosažení tohoto cíle spočívají především v:

- završení inovací studijních programů,
- sledování a analýzy vývoje trhu práce.

Znepokojujícím jevem poslední doby je nárůst počtu nezaměstnaných absolventů studijních programů FEK. FEK si je této skutečnosti vědoma a nehledá vysvětlení pouze v objektivních makroekonomických jevech. Cílem formulované strategie je zajistit bezproblémovou uplatnitelnost absolventů bakalářských studijních programů i navazujících studijních programů na trhu práce. Nástrojem k zajištění tohoto cíle je provádění monitoringu potřeb trhu práce, konfrontace schopností studentů s požadavky zaměstnavatelů a průběžné promítání zjištěných výsledků do obsahu dílčích předmětů i studijních plánů. FEK bude i nadále využívat významných odborníků z praxe při zabezpečování předmětů aplikačního charakteru. Za podpory ESF bude rozvíjena analýza vývoje trhu práce, bude prováděna komparace uplatnitelnosti jednotlivých oborů studia, budou sledovány významné trendy a závěry se promítnou do inovací studijních plánů. Je nezbytně nutné využít příležitosti transformovat prostředky operačních programů do rozvoje a inovací předmětů a studijních programů. Důsledná a kvalitní práce se zúročí tím, že na konci sledovaného období bude ZČU nabízet moderní a aktuální informace, perspektivní studijní programy a moderní didaktické přístupy, které zachovají ZČU konkurenceschopnost a naplní smysl její existence.

II. Jsou stimulovány studentské mobility.

Indikátor: 10% absolventů se účastnilo zahraniční mobility v rozsahu alespoň tří měsíců.

III. Je stimulována uplatnitelnost studentů i mimo ČR.

Indikátor: každý absolvent magisterského studijního programu absolvoval alespoň jeden odborný předmět v cizím jazyce.

Předpokládané metody pro dosažení tohoto cíle spočívají především v:

- úspěšné realizaci projektu UNIPRANET;
- rozvoji spolupráce se zahraničními VŠ např. v oblasti double degree.

FEK chce vychovávat odborníky nejen pro prostor ČR, ale i pro otevřené trhy EU a potažmo i celého globálního geoprostoru. Proto bude nedílnou součástí koncepce studijních programů vytvářet prostor pro mobility studentů a to jak na základě bilaterálních smluv, tak i v současnosti začínajícího projektu UNIPRANET. Smyslem tohoto projektu je růst odbornosti studentů, možnost účasti na řízených a hodnotných zahraničních praxích a zapojení se do internacionálních katedrálních projektů.

Nadále budou rozvíjeny předměty společně akreditované na partnerských zahraničních vysokých školách umožňující konfrontovat studentům znalosti v mezinárodních týmech, respektovat práci v interkulturním prostředí a překonávat ostych a fobie z neznámého prostředí. FEK poskytuje studentům možnost získat „dvojitý diplom“ a naplnit tak i smysl a obsah smluv uzavřených partnerskou Hochschule Hof. Pokud podle předpokladů se tímto způsobem zvýší poptávka po absolventech ze strany zaměstnavatelů, či se usnadní nástup do pracovních pozic v zahraničí, je prostor tyto projekty dále rozvíjet. FEK bude aktivně podporovat účasti v studentských mezinárodních soutěžích, bude propagovat výrazné úspěchy (např. 3. místo v International Global Challenge) a další studentské počiny pozitivně propagující FEK.

Jako rizika chápe FEK:

- *Absolventi, kteří nebudou umět nabídnout potenciálním zaměstnavatelům předpoklady pro zvládnutí inženýrských profesí, budou ze strany zaměstnavatelů programově odmítáni. Zvýší se míra nezaměstnaných absolventů navazujícího studia. FEK si vybuduje negativní image na trhu práce. Ošetřením tohoto rizika je spolupráce s praxí, vybavení studentů konkurenční výhodou oproti konkurenčním ekonomickým fakultám v ČR.*

3.4 Doktorský studijní program

6. V roce 2015 je FEK fakultou, kde do DSP jsou přijímáni studenti s vysokým potenciálem vědecky pracovat na výzkumných projektech FEK, DSP bude internacionalizován.

Z toho vyplývají pro FEK dlouhodobé strategické cíle:

I. V doktorském studijním programu je obhájena akreditaci programu *Ekonomika a management*.

Indikátor: úspěšná reakreditace DSP.

Předpokládané metody pro dosažení tohoto cíle spočívají především v:

- jmenování kompetentních a motivovaných školitelů doktorandů včetně rozšíření okruhu školitelů o vhodné odborně zdatné vědce z ČR i zahraničí,
- výběru hodnotných témat doktorských prací;
- sledování úspěšnosti studentů – absolventů DSP i jejich dalšího vědeckého a tvůrčího růstu včetně výstupů,
- navazování efektivní spolupráce se subjekty na ZČU, v ČR i v zahraničí.

Udržení doktorského studia na FEK je považováno za prioritní strategickou záležitost. Obhájení akreditace doktorského studijního programu *Ekonomika a management* je nezbytné pro harmonický a kontinuální rozvoj vědecké a výzkumné práce na fakultě. Nosnou strategií k tomu je dokončit generační obměnu a stabilizovat kádr školitelů tak, aby se pro zpracování doktorských disertačních prací aplikovala témata korespondující s paralelně budovaným odborným profilem fakulty, posilovaly se vazby na podněty z praxe, potencovala se otevřenost FEK ve vědě a výzkumu a vytvářely se předpoklady pro vznik týmů excelence. Naznačený proces nebude možné naplnit bez rasantních změn a inovací.

V průběhu doktorského studia budou studenti připravováni na pokračování vědecké práce i po završení a absolvování doktorského studijního programu. Monitorování publikačních výstupů všech absolventů po ukončení studia na jejich pracovištích, nabídky zapojit se do dalších výzkumných i pedagogických aktivit podle nabyté praxe je nový prvek, který bude v plánovaném období prosazován.

Trvalou snahou FEK je a bude aktivně rozvíjet spolupráci s externími subjekty, kteří jsou nositeli výzkumných projektů a úkolů. Úspěšně byla zahájena jednání s Výzkumným a zkušebním ústavem Plzeň, s.r.o., jehož vrcholný představitel je i členem OR FEK. Cílem je vytvořit prostor pro studenty DSP na FEK participovat při řešení výzkumných úkolů, účastnit se týmové práce a vstřebávat podněty z vědecké činnosti v praxi. Obdobně byl vyjádřen zájem rozvíjet spolupráci se Škoda Holding a.s.

II. DSP *Ekonomika a management* je akreditován i v anglickém jazyce.

Indikátor: úspěšné rozšíření akreditace DSP.

Studijní program *Ekonomika a management* bude připraven k akreditaci v anglickém jazyce. Sleduje se tím větší otevřenost a dostupnost i pro zahraniční zájemce, zvláště ze SRN, o doktorské studium. S tím souvisí i daleko užší spolupráce s výzkumnými kapacitami i týmy na zahraničních vysokých školách, vyhledávání participace při řešení společných výzkumných úkolů a následná možnost publikace výstupů v hodnocených vědeckých periodikách. Žádoucím vedlejším efektem je i posílení účelových mobilit studentů, školitelů i dalších vědecky aktivních pracovníků FEK. Tento strategický rámec může být zdrojově podpořen i prostředky ESF. Rámec projektu v opatření 3.2. byl již sestaven a bude sledována úspěšnost při získání projektu, případně možnost uplatnění obsahu v rámci dalších výzev.

III. Jsou využity rozvojové projekty, k akreditaci je připraven nový studijní program za spoluúčasti dalších vysokých škol (FST, EF TUL Liberec).

Indikátor: získání projektu ESF, úspěšná akreditace DSP.

Ve spolupráci s Ekonomickou fakultou Technické univerzity v Liberci a Fakultou strojní ZČU se plánuje společný projekt na inovaci doktorského studijního programu. Jeho cílem je zabezpečit kvalitativní růst vzdělávání absolventů v doktorském studijním programu, zvýšení atraktivnosti vědeckých tvůrčích činností a potažmo i retenci absolventů doktorského studia ve vědě a výzkumu. Předpokládaným synergickým efektem bude i růst samotných akademických pracovníků a kvalita disertačních prací i ostatních publikačních výstupů k řešené problematice. Důležitým prvkem tohoto projektu bude ustavení horizontální provázanosti kooperujících vysokoškolských institucí a zvýšení mobility studentů i akademických pracovníků. Posílení interdisciplinarity výzkumu a celkové výstupy projektu budou zohledněny v přípravě akreditace společného doktorského studijního programu, který na participujících institucích zabezpečí i jeho udržitelnost.

IV. Je vytvářeno atraktivní prostředí pro doktorandy v prezenční formě studia.

Indikátor: zájem absolventů DSP o pokračování profesní kariéry na FEK.

Předpokládané metody pro dosažení tohoto cíle spočívají mimo jiné v:

- orientaci rostoucího počtu disertačních prací cíleně na výzkumné projekty;
- naplnění 7. strategického cíle ZČU v oblasti mobilit s přispěním rozvojových projektů.

Klíčovým problémem, který bude v udaném časovém horizontu sledován, je kvalita disertačních prací. Vedle sledování časového průběhu doktorského studia bude i tento fakt motivačním kritériem pro studenty i jejich školitele. FEK podpoří zapojení studentů doktorského studia do výzkumných projektů prostřednictvím studentské grantové soutěže. K tomuto účelu bude prioritně použita podpora poskytnutá na specifický vysokoškolský výzkum. Vyšší důraz bude kladen na hodnocené publikační výstupy doktorandů, jejich zapojování do tvůrčích týmů a rozvíjení tvůrčího a publikačního potenciálu při vyhledávání a řešení výzkumných úkolů (např. projekty GAČR, TAČR). Již od raných fází doktorského studia bude stimulován odborný růst doktoranda do kariérních řadů s perspektivou funkčního růstu v akademickém prostředí.

FEK bude v nadcházejícím období podporovat růst studentů doktorského studijního programu v prezenční formě studia. Užší sepejetí se životem katedry má pozitivní vliv i na pedagogické kompetence a harmonicky se pomůže vyřešit generační obměnu špičkových odborníků, autorit v čele tvůrčích týmů. Je žádoucí nastartovat proces generačního sdílení know-how, které dlouhodobě potáhne FEK k excelenci.

U studentů kombinované formy doktorského studijního programu se předpokládá import podnětů, přístupů a poznatků z praxe, které jejich vědeckým pracím udělí novou dimenzi kvality a obohatí se tak prostor akademické pudy při omezení rizika izolace zkoumaných jevů od praktické pragmatičnosti.

Jako rizika chápe FEK:

- Do DSP budou přijímáni studenti, kteří nebudou mít potenciál zpracovat disertační práci. Nezáměr ze strany školitelů, měkké kvalifikační podmínky degradují doktorandy na

administrativní pracovníky s částečnými pracovními úvazky. Ošetřením rizika je nastavení motivačního systému pro studenty i školitele. Tvorba týmů excelence.

3.5 Výzkum a vývoj

7. FEK v roce 2015 představuje svým vědeckým výkonem srovnatelnou a konkurenceschopnou ekonomickou fakultu v ČR.

Výzkumná agenda na FEK bude naplňována zejména prostřednictvím projektů základního výzkumu financovaných z Grantové agentury ČR a dalších projektů aplikovaného výzkumu pro ministerstva, které budou nově financovány Technologickou agenturou ČR. Je cílem získávat na konci sledovaného období průměrně 2 vědecké výzkumné projekty ročně. Do řešení těchto projektů budou zapojováni i studenti doktorských studijních programů. Významnou součástí výzkumné práce budou dále interní projekty financované z prostředků specifického výzkumu. Rozdělování prostředků specifického výzkumu bude na FEK realizováno na základě výkonového systému tak, aby všechny katedry mohly účelově zajistit rozvoj vědecké činnosti a přípravu témat pro výzkumné projekty. Institucionální podpora slouží mimo jiné i k zabezpečení odborného růstu a připravenosti akademických pracovníků. Dostatek zdrojů moderní literatury, informací získaných na kvalitních konferencích i navazování profesních kontaktů je nezbytné stimulovat a podpořit.

Dynamický vývoj prostředí vysokých škol v ČR v posledních letech a měsících nedává prostor k dlouhodobým diskusím a alibistickému rozvažování. Budeme aspirovat na vysokou školu schopnou rozvíjet a obhájit doktorské studium. S tím souvisí i nutnost akcelarovat aktivní politiku vědy a výzkumu na FEK, důsledně postulovat cíle a strategie a přenést tyto teze do prostředí kateder, kde se pak musí především naplňovat.

FEK chce i nadále participovat na vydávání vědeckého recenzovaného časopisu *Ekonomie a Management*, který je uznáván vědeckou komunitou nejen v České republice, o čemž svědčí jeho zařazení do mnoha mezinárodních bibliografických indexů, včetně prestižní databáze Social Science Citation Index společnosti Thomson Reuters. Je aspiračním cílem FEK participovat na pořádání doktorandské konference IMEA a spolupřátat pravidelně alespoň jednu mezinárodní vědeckou konferenci s recenzovaným sborníkem.

Pro FEK v této oblasti vyplývají dlouhodobé strategické cíle:

I. FEK dosahuje tvůrčí výkon na zaměstnance v průměru minimálně 12 RIV bodů ročně.

Indikátor: dosažení požadovaného limitu RIV bodů.

Předpokládané metody pro dosažení tohoto cíle spočívají mimo jiné:

- Ve zvýšení odborné připravenosti akademických pracovníků;
- nastavení účinného motivačního systému.

Smysl aktivit výzkumu a vývoje musí být pragmaticky orientován v souladu s trendy hodnocení a financování vysokých škol. Základním hodnotícím kritériem budou aktivity sledované a hodnocené v RIV. Předpokládá se zde minimální vědecký výkon 12 RIV bodů na každého zaměstnance FEK ročně. Navíc ještě musí být respektován soulad výstupů s obory akreditace,

protože synergizujícím efektem vědecké a výzkumné práce je zaštitění předkládaných akreditací a reakreditací studijních programů.

II. Je důsledně sledován vývoj tvůrčích aktivit u studentů doktorského studia.

Indikátor: dosažení požadovaného limitu RIV bodů.

Předpokládá se vyvážené včlenění pracovních týmů s rovnocennou účastí doktorandů, případně i talentovaných studentů bakalářského a navazujícího studia. Týmy budou tvořeny na platformě kateder s výraznou organizační rolí vedoucího katedry, který bude za stanovené cíle a výstupy osobně zodpovědný. Výstupy z vývojových a výzkumných činností se stanou motivační složkou mimotarifní části mezd každého pracovníka FEK. Na organizaci aktivit výzkumu a vývoje prokazatelně přispívající k naplnění formulovaných výstupů budou přednostně vyčleněny disponibilní finanční, informační a materiálové zdroje.

Možné činnosti ve výzkumu a vývoji se pro FEK neomezuji jen na základní výzkum a publikování vědeckých článků v impaktovaných časopisech. Do současnosti zcela opomíjeným segmentem je spolupráce s praxí umožňující ověřovat a zavádět nové metodiky, technologické postupy či průmyslové vzory. Tato oblast je podnětná především pro ekonomické vysoké školy s technickým univerzitním zázemím, jakou FEK je. Přidanou hodnotou takové spolupráce může být participace na řešení společných projektů, výměna renomovaných odborníků zaštiťujících témata disertačních prací, jejich oponování a obhajoby. V tomto ohledu je zapotřebí prohlubovat těsnější vazby jak s akademickým prostředím, tak i výzkumnými institucemi a praxí.

III. Jsou získávány průměrně 2 vědecké výzkumné projekty ročně.

Indikátor: získání požadovaného počtu výzkumných projektů.

Významným počinem poskytujícím podporu řešitelům výzkumných projektů je zřízení Projektové kanceláře na FEK. Tento projekt vychází z operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost a je cíleně orientován na vytváření a posilování partnerství mezi univerzitami a praxí. Z očekávaných výstupů je nutné vyzdvihnout vyhledávání příležitostí a navázání zahraničních kontaktů pro rozvoj spolupráce na výzkumných projektech, informační servis o nových příležitostech, poradenství a metodická podpora týmů a projektů V&V.

Jako rizika chápe FEK:

- *nerozvíjení odborné úrovně akademických pracovníků, což způsobí jejich nepřípravenost zpracovat kvalitní hodnotitelné výstupy. Nerozložení pracovní zátěže mezi zaměstnance vyčerpává jejich duševní potenciál. Nepřípravenost k týmové a kolektivní práci. Nedostatečná publikační úroveň inhibuje přístup k výzkumným projektům. Ošetření těchto rizik je v získávání spoluúčasti v týmech řešící výzkumné projekty, zvýšení interního konkurenčního prostředí při prokazování odborných kompetencí.*

3.6 Vnější vztahy a propagace

8. FEK je v roce 2015 otevřená pro aktivní spolupráci se zahraničními školami podobného zaměření.

Z toho vyplývají pro FEK dlouhodobé strategické cíle:

I. Jsou zajišťovány výměnné studentské pobyty ERASMUS.

Indikátor: 50 vyjíždějících, 25 přijíždějících studentů.

FEK chce ve sledovaném období být vnímána jako otevřená vysoká škola spolupracující s tuzemskými i zahraničními institucemi, které mohou podpořit její poslání a stimulovat další růst. V oblasti studijních kontaktů je cílem využít Boloňského procesu tak, aby uzavírané bilaterální smlouvy měly svůj základ v Diploma Supplement Label a ECTS Label. Výměnné studentské pobyty ERASMUS zůstávají i nadále základem naplňování studentských zahraničních mobilit. Příprava a výběr partnerských smluv musí být v souladu se zaměřením FEK, čímž je akcentován i požadavek připravovat kvalitní studijní kurzy v anglickém jazyce pro přijíždějící studenty. Je žádoucí, aby se těchto kurzů účastnili i čeští studenti, kteří hodlají vyjet na zahraniční stáže. Důraz při doporučování výjezdů bude kladen na prokazatelnou schopnost komunikovat v cizím jazyce. V tomto směru budou dodržovány transparentní kvalifikační standardy. FEK chce dodržet poměr 50 vyjíždějících a 25 přijíždějících studentů. Tradiční poptávané stáže jsou ve Velké Británii a ve skandinávských zemích. V návaznosti na kooperace a společné výzkumné projekty bude nutno zvýšit propagaci a atraktivitu stáží na těchto vysokých školách (SRN). S tím souvisí i zajištění studijních pobytů pro pedagogy. Předpokládá se výjezd cca 20 pedagogů ročně. Umožněné pobyty zároveň vytvářejí i závazek účastnit se výuky předmětů v cizím jazyce.

Nezbytnou podmínkou pro naplnění tohoto cíle je zajištění dostatečné a kvalitní nabídky předmětů vyučovaných v anglickém jazyce pro ERASMUS.

II. Je udržen objem prostředků na free movers.

Indikátor: objem prostředků na free movers, tj. 400 000,- Kč ročně.

FEK se v rámci možností bude snažit udržet objem prostředků na free movers, tj. 400 000,- Kč ročně na podporu kratších studijních pobytů v zahraničí (např. Jekatěrinburg, Jižní Korea apod.)

Limitou rozvoje vnějších vztahů jsou přínosy z těchto vztahů měřené vynaloženými zdroji na jejich navázání, rozvoj a udržení. V každém případě bude sledována účelovost těchto kontaktů i dopad do procesů FEK. Vedení FEK chce i v tomto směru monitorovat efektivnost vynakládaných prostředků a úsilí.

III. Je rozvíjen projekt ZČU – Marquette University, získána podpora z programů (např. Atlantis).

Indikátor: minimálně 10 vyjíždějících studentů ročně.

Tradici a pozitivní odezvy si získal projekt ZČU – Marquette University. Je cílem tento projekt udržet a získat podporu z programu Atlantis. Naproti tomu bude zapotřebí kriticky zhodnotit

podporu programu INTERSTUD, kdy udržitelnost programu závisí i na finanční spoluúčasti ze stipendijního fondu FEK.

IV. FEK participuje na projektu Plzeň – evropské město kultury 2015.

Indikátor: participace na projektech založených v rámci této iniciativy.

V tuzemsku je zájmem FEK usilovat o rozvoj spolupráce na projektech regionálního rozvoje v Plzeňském a Karlovarském kraji. Významnou událostí je projekt *Plzeň – město evropské kultury 2015*, na kterém FEK participovala již v jeho přípravné fázi. Samotná struktura projektu, jeho objem a plánované výstupy dávají dostatečný prostor pro aktivní participaci na jeho implementaci. FEK zde musí sehrát aktivní roli a vyjednat si pozici, kde bude moct prokázat své kompetence.

V nadcházejícím období je nezbytné zvýšit propagaci FEK. Kromě cíleného marketingu v oblasti získávání kvalitních studentů pro studium na FEK je zapotřebí zviditelnovat úspěchy FEK, a to jak v univerzitních periodikách (STADY, Trojúhelník), tak i v regionálních médiích. S tím souvisí kromě zavedeného jednotného vizuálního stylu i zhotovení propagačních materiálů a vhodný výběr cílené reklamní kampaně. Vynikající studenti budou prosazováni do povědomí místní odborné i laické veřejnosti (Talent – 11, slavnostní zasedání VR ZČU apod.). Účinným komunikačním nástrojem se staly www stránky FEK. I když se jejich rozvoj průběžně nezastavil, je zapotřebí jejich obsah více internacionalizovat a dbát na přehled a uživatelské pohodlí. S tím souvisí i rozvoj vnitrouniverzitního komunikačního systému Courseware.

Jako cílové skupiny, na které budou zaměřeny specifické komunikační a propagační aktivity je možné označit:

- studenti FEK v prezenční a kombinované formě studia;
- akademičtí pracovníci FEK;
- ostatní zaměstnanci FEK;
- ostatní studenti, akademičtí pracovníci a zaměstnanci ZČU;
- vedení ZČU;
- studenti středních škol – potenciální zájemci o studium;
- absolventi bakalářského a magisterského studia na jiných ekonomických fakultách;
- zájemci o celoživotní vzdělávání;
- organizace, instituce, firmy a podniky z externího prostředí, zvláště v Plzeňském a Karlovarském kraji;
- partneři pro vědu a výzkum;
- zahraniční vysoké školy, partnerské organizace, zahraniční zájemci o studium;
- ostatní veřejnost hodnotící výstupy FEK.

Jako rizika chápe FEK:

- *stav, kdy FEK nebude konkurenceschopná se zavedenými ekonomickými VŠ ani co do počtu doktorandů, ani co do historie, ani co počtu absolventů DSP. Citelně se projeví absence hodnotitelných výstupů. Retence absolventů do V&V bude i nadále nízká. Ošetření tohoto rizika: vytvořit konkurenční výhodu internacionalizací DSP, zvýšit mobility studentů v rámci ČR i zahraničí, již ve výuce vytvořit tlak na jazykovou připravenost studentů.*

3.7 Celoživotní vzdělávání

9. FEK je v roce 2015 nadále aktivní v oblasti celoživotního vzdělávání.

Z toho vyplývají pro FEK dlouhodobé strategické cíle:

I. Činnost CECEV je kromě výuky rozšířena o nabídku školicích kurzů, poradenství a certifikovaných programů na komerční bázi.

Indikátor: v roce 2015 budou nabízeny minimálně 2 certifikované kurzy na komerční bázi.

Od svého zřízení v roce 1995 plní Centrum celoživotního vzdělávání (CECEV) roli organizátora a zajišťovatele studijních programů celoživotního vzdělávání. V uvažovaném časovém horizontu roku 2015 bude toto středisko transformováno do podoby konkurenceschopného komerčního subjektu. I nadále bude poskytovat možnost celoživotního vzdělávání ve studijních programech oborů a předmětů, které jsou na fakultě akreditované. Kromě výuky bude CECEV zajišťovat i nabídku školicích kurzů pro podniky i jednotlivce, výuku cizích jazyků a certifikované programy na komerční bázi – konkrétně se jedná o certifikát IPMA pro projektové manažery. Středisko CECEV bude organizovat a zabezpečovat i poradenskou činnost, která vyplývá z know - how FEK. Zároveň budou pod jeho administrativu převedeny i stávající střediska (SVRR, SAC, JES).

II. V rámci CECEV je prováděna systematická marketingová činnost.

Indikátor: v rámci organizační struktury CECEV existuje pracovník zodpovědný za marketingovou činnost.

Konkurenceschopnost CECEV bude zabezpečovat systematická a plnohodnotná marketingová činnost, kterou bude zapotřebí ustanovit a rozvinout. S tím souvisí i posílení aktivní propagace nabídky služeb CECEV, což musí být rovněž fundamentálně etablováno. Oblast působnosti CECEV je primárně vymezena v souladu s působností FEK, tj. Plzeňský a Karlovarský kraj. Příležitosti však lze mapovat i v jiných krajích. Ocenění aktivit sjednaných přes CECEV musí být srovnatelné s oportunitní nabídkou jiných organizací poskytujících stejné služby. Znamená to tedy, že CECEV musí být schopno zabezpečit minimálně stejný standard služeb a nabídnout lepší kvalitu lektorů a školitelů, v nezbytných případech je i outsourcovat.

Jako rizika chápe FEK:

- *Nízký důraz kladený na zabezpečení výuky v CŽV. Kvalita výuky v CŽV se odlišuje od ostatních forem studia. Netransparentnost v úvazcích pedagogů ohrozí jejich angažovanost ve výuce pro CECEV. Administrativa CECEV není tržně konkurenceschopná, v konečném důsledku pak činnost CECEV bude dotována z jiných zdrojů. Ošetření tohoto rizika: redefinovat poslání CECEV, reorganizovat administrativu, zadat výkonnostní cíle, posílit výkonnostní motivační systém.*

3.8 *Financování FEK*

10. FEK v roce 2015 financuje své potřeby z portfoliových zdrojů.

Z toho vyplývají pro FEK dlouhodobé strategické cíle:

I. FEK naplňuje cíl 9 DZ ZČU¹.

Indikátor: FEK má vyrovnaný třídrojový rozpočet.

Metodika rozpočtu FEK se bude odvíjet od metodiky rozpočtu ZČU. Principiálně bude založena na výkonovém principu a bude obsahovat i motivační mechanismy. Struktura rozpočtu bude složena ze tří esenciálních zdrojů:

- prostředky na vzdělávací činnost ve studijních programech;
- prostředky ze zdrojů vázaných na výzkumnou činnost;
- prostředky z komerčních aktivit (celoživotní vzdělávání, odborné posudky a poradenství, projektová činnost).

II. Na FEK jsou plně samofinancovány studijní programy.

Indikátor: studijní programy FEK jsou financovány pouze z dotace na vzdělávací činnost.

Prostředky na vzdělávací činnost se podle trendů ve financování vysokého školství budou ve sledovaném období spíše snižovat, rozhodně nelze očekávat jejich opětně rostoucí trend. Z tohoto důvodu je zapotřebí upravit finanční mechanismy zabezpečení výuky do podoby efektivních nástrojů pro realizaci dlouhodobého záměru. Cílem je transformovat efektivnost výuky a dosáhnout plně samofinancování studijních programů bez potřeby dalších dotačních zdrojů. Znamená to zpracovat analýzy ekonomické efektivnosti dílčích předmětů, stanovit jejich body zvratu a eliminovat ty, které z hlediska přínosů pro finální profil absolventa a ekonomické efektivnosti nejsou perspektivní. V kontextu toho je nutné urychleně vyřešit podíl dotace do výuky cizích jazyků tak, aby na konci období byla ustavena rovnováha mezi výukovými kapacitami a zdroji.

III. Na FEK roste podíl zdrojů vázaných na výzkumnou činnost.

Indikátor: 20% rozpočtu FEK je získáváno ze zdrojů vázaných na výzkumnou činnost.

S ohledem na schválenou reformu systému výzkumu a vývoje v ČR bude spočívat těžiště vědeckovýzkumné práce FEK na grantech a projektech poskytnutých ve formě účelové podpory. V oblasti základního výzkumu se jedná zejména o standardní a postdoktorské granty financované GAČR. Protože v současnosti je úspěšnost FEK při získávání těchto grantů nízká, je strategií rozvíjet spolupráci s partnery, kteří jsou v tomto směru úspěšní. Cílovým stavem je, aby FEK na základě svých referencí mohla na konci plánovacího období získávat granty financované GAČR bez handicapů a diskriminujících omezení. V souvislosti se schválenou reformou systému

¹ cíl 9 DZ ZČU: „Metodika rozpočtu ZČU je založena na výkonovém principu a obsahuje i motivační mechanismy. Obrat univerzity je složen ze tří objemově vyrovnaných zdrojů: prostředků na vzdělávací činnost ve studijních programech, prostředků z veřejných zdrojů vázaných na výzkumnou činnost a prostředků z dalších činností.“

výzkumu a vývoje v ČR přejdou po roce 2011 projekty zadavatele MMR pod nově zřízenou Technologickou agenturu ČR (TAČR). Je strategií FEK prokázat v tomto směru požadované kompetence a ročně alespoň jeden projekt TAČR získat. Účelová podpora bude dále využívána při financování specifického vysokoškolského výzkumu (IGA) studentů magisterských a doktorských studijních programů. Ve sledovaném období bude zapotřebí v návaznosti na odbornou profilaci kateder zvýšit počet předkládaných projektů do této soutěže. Cílový stav je alespoň jeden projekt z každé odborné katedry.

Institucionální podpora je poskytována za účelem dlouhodobého koncepčního rozvoje organizace na základě zhodnocení výsledků dosažených fakultou v uplynulém období. FEK bude tyto prostředky využívat zejména k podpoře znalostního růstu akademických pracovníků, nákupu potřebné moderní literatury, nástrojů podporujících získávání aktuálních dat (účelový SW) a v neposlední řadě k podpoře hodnocených publikačních výstupů akademických pracovníků a doktorandů.

FEK zavedla a v plánovacím období bude prohlubovat motivační systém cíleně namířený na zlepšení bodového hodnocení výsledků výzkumu, které jsou každoročně uváděny v rejstříku informací o výsledcích RIV. Cílem je ve sledovaném období zařadit se svým hodnoceným výstupem mezi průměrné ekonomické fakulty v ČR. To znamená na základě aktuálně platného hodnocení dosáhnout alespoň 600 RIV bodů ročně. Monitorování **Hodnocení výsledků výzkumu a vývoje**, které je každoročně publikováno Radou pro výzkum, vývoj a inovace a flexibilní zapracování změn do strategie FEK bude i základním parametrem motivační složky odměňování v této oblasti.

IV. Na FEK je rozvinuto získávání finančních prostředků z komerčních činností.

Indikátor: 30% rozpočtu FEK je získáváno z komerčních činností a projektových aktivit.

FEK je dlouhodobě úspěšná ve využívání zdrojů ESF. V současnosti se tento proces založením **Střediska projektových aktivit** institucionalizoval. Díky pracovníkům střediska jsou sledovány a vybírány všechny příležitosti, které by podpořily rozvoj FEK, studijních programů, znalostí a dovedností. Tyto prostředky je nutné chápat jako účelové zdroje podporující rozvoj FEK, nikoli vyrovnání deficitu základní dotace na výuku. Smysluplné využití těchto zdrojů podmiňuje udržitelnost výstupů, které pozitivně ovlivní podstupované akreditace a reakreditace. Je ale nutné brát v potaz, že zdroje ESF budou do roku 2013 vytěženy a s největší pravděpodobností nebudou ničím substituovány. FEK proto musí do tohoto rozhodujícího období vybudovat systematicky řízený a organizovaný útvar zabezpečující komerční aktivity, jejichž výnosnost bude schopna zdroje ESF kompenzovat. Přídavným žádoucím efektem pro FEK je, že získá potřebné reference zvyšující její kredit v oblasti praktických aplikací know-how.

V. Na FEK je zaveden nový motivační systém finančního hodnocení a odměňování.

Indikátor: finanční hodnocení a odměňování na FEK je realizováno na základě transparentního motivačního systému.

Je cílem strategie FEK nabídnout atraktivní finanční ohodnocení pro pracovníky, kteří podávají nadstandardní výkony a eliminovat tak nutnost shánění dílčích úvazků mimo FEK. Na druhé straně to neznamená rovnostářství a toleranci stagnace a alibismu. Správné nastavení

motivačního systému povede k růstu poptávky po perspektivě a zaměstnání na FEK, čímž se žádoucím způsobem otevře konkurenční prostředí na dílčích pracovních postech.

Jako rizika chápe FEK:

- *zaměření se na extenzivní rozvoj výuky, ustrnutí inovace výukových metod, důraz na vysoký počet nízkokreditových předmětů, snaha naplnit úvazek pouze výukou. Dalším rizikem je specializace na získávání zdrojů z Evropských strukturálních fondů pro dofinancování mezd. Formální a obtížně kontrolovatelný systém finančního ocenění pracovníků – orientace na vykazované úsilí, ne na výsledky. **Ošetření tohoto rizika: růst vnitřního konkurenčního prostředí, diferenciací mezd a odměn, důraz na výstupy, zvýšit angažovanost studentů ve výuce, racionalizace administrativy, controlling režijních nákladů.***

3.9 Lidské zdroje

11. FEK v roce 2015 v odborném profilu vyhovuje nárokům na udílení akreditací.

Oblast lidských zdrojů je v současnosti slabá stránka FEK. Pokud se srovná připravenost lidských zdrojů naplnit strategické cíle FEK v roce 2015, je zapotřebí věnovat této oblasti prioritní pozornost. Význam a potenciál lidských zdrojů tkví jednak v rovině zabezpečení základních požadavků na udílení akreditací studijních programů – tedy v zabezpečení existence FEK a dále i v potenciálu budovat renomovaná centra excelence, která budou jádrem profilace FEK a vyjádřením její identity. Celkově lze problémy lidských zdrojů na FEK shrnout do tří oblastí:

- věková struktura;
- odborný růst a potenciál;
- efektivnost pracovního výkonu.

Z toho vyplývají pro FEK dlouhodobé strategické cíle:

I. Na FEK je završena generační obměna osobností.

Indikátor: pro každý obor jsou na FEK dva aktivní habilitovaní pracovníci (garanti dle REDOP).

Věková struktura akademických pracovníků v kategoriích profesor a docent není příznivá. Zvláště alarmující je projekce současného stavu do finálního roku plánovacího období. Je sice zdůvodňující argument, že do současnosti FEK neměla právo vlastního habilitačního a jmenovacího řízení, nicméně je nutné si uvědomit, že tento stav se ani v uvažovaném horizontu nezmění. Pokud FEK chce a musí stávající nepříznivý stav změnit, znamená to cílenou stimulaci jedinců s perspektivou tyto vědecké hodnosti dosáhnout.

II. FEK disponuje alespoň třemi aktivními profesory a alespoň pěti aktivními docenty.

Indikátor: 3 aktivní profesori, 5 aktivních docentů.

Vedení FEK musí na základě pohovorů s vytypovanými jedinci stanovit individuální plány jejich kariérního růstu i se stanovením institucí pro jejich habilitační a jmenovací řízení. Splnění

požadovaných nároků se musí stát prioritou i FEK a daným jedincům je zapotřebí vytvořit pro tyto priority prostor. Cílovým stavem roku 2015 pro FEK je disponovat alespoň 3 aktivními profesory a 5 aktivními docenty. FEK bude v tomto směru otevřená přijímat i externí zaměstnance splňující výše uvedené předpoklady.

III. Na FEK je podmínkou plného pracovního úvazku cílený růst vědecké kariéry s dosažením alespoň stupně Ph.D.

Indikátor: minimálně 2/3 všech akademických pracovníků dosáhlo stupně Ph.D.

Nástrojem základního odborného růstu na FEK je doktorské studium. Fakulta v současnosti disponuje mladými odbornými asistenty, kteří studují v doktorském studijním programu. Počet absolventů doktorského studia, kteří pokračují ve vědecké a pedagogické kariéře na FEK však není uspokojivý. Je i chybou FEK, že u perspektivních studentů byl jejich potenciál často využíván i pro jiné činnosti, které je v konečném dopadu odvedly od systematického studia a přechýlily je do organizačních a administrativních aktivit. Tento trend je zapotřebí zvrátit a ustavit úspěšnost absolvování doktorského studia jako prioritu a podmínku setrvání na FEK. K tomu slouží i nově nastavený motivační systém udělování stipendií pro prezenční studenty DSP. Důraz přitom bude kladen i na dodržení standardní délky studia.

IV. FEK zachovává prostor pro uplatnění odborníků z praxe ve výuce.

Indikátor: na výuce specializačních předmětů se podílí z 20% odborníci z praxe.

Vzhledem k tomu, že převážná většina doktorandů nemá zkušenosti z praxe, bude FEK zachovávat prostor i pro uplatnění pracovníků z praxe v projektech a ve výuce. Tím lze překlenout i absenci silné střední generace akademických pracovníků, což je v současnosti problémem všech vysokých škol v ČR.

V. Pracovníci FEK zachovávají vysoký etický standard prezentovaný v chování a image celé fakulty. Odchýlení se od této zásady je nepřipustné.

Indikátor: nulová negativní medializace vyplývající z chování a postojů pracovníků FEK.

Budovaný motivační systém odměňování pracovníků na FEK je zaměřen na podchytení efektivnosti pracovního výkonu. Je nutné vštěpovat pracovníkům na všech pozicích standardy výkonnosti, tyto kontrolovat a sankcionalizovat jejich nedodržení. Pokud se tento přístup stane součástí kultury FEK, lze očekávat mj. i relevantní přístup ke studentům, náročnost ve výuce, odstranění nesymetrického přetěžování výkonných jedinců a posílení image FEK v rámci ZČU i v prostoru ekonomických fakult ČR.

Základním stavebním kamenem kultury FEK je a bude zachovávání vysokého etického standardu všemi pracovníky FEK, nulová tolerance k jakýmkoli morálním pokleskům a jednáním, které poškodí jméno FEK na veřejnosti. Cílem FEK na konci plánovacího období je bezproblémové zabezpečení výuky akreditovaných studijních programů a splnění nároků pro jejich akreditaci pro další období.

Jako rizika chápe FEK:

- změnu v systému udílení akreditací - připravovaná Agentura pro zajišťování kvality vysokého školství bude mít kompetence předkládat doporučení na MŠMT o udělení akreditace na 10 let. Škola musí rozsah výuky formulovat do svého statutu. Podmínkou udělení akreditace je zatím mj. odborná garance výuky. Dále je riziko nezvládnutí demografického vývoje a nepřipravenost nahradit osobnosti v postproduktivním věku. Třetím rizikem je selhání osobností, které destabilizuje celou instituci. **Ošetření tohoto rizika: Průběžná personální práce na katedrách, flexibilita strategického řízení na FEK, efektivní činnost AS FEK, nový mzdový a karierní řád.**

3.10 Struktura FEK

Dlouhodobé strategické cíle pro FEK v této oblasti jsou:

I. FEK má zkonsolidovanou organizační strukturu s ohledem na efektivnost a nákladovost.
--

Indikátor: je implementována výkonově i nákladově efektivní organizační struktura FEK.

V roce 2010 prošla FEK rozsáhlou restrukturalizací s cílem mobilizovat její personální potenciál a snížit náklady na režie a administrativu. Tento proces byl na začátku roku 2011 formálně završen. V plánovacím období zůstanou pro FEK 4 nosné odborné katedry:

- Katedra ekonomie a kvantitativních metod;
- Katedra financí a účetnictví;
- Katedra marketingu, obchodu a služeb;
- Katedra podnikové ekonomiky a managementu.

Profily a struktura těchto kateder dostatečně naplní proklamované profily absolventů a výstupy studijních programů i specializací. V plánovacím období bude definitivně vyřešeno i postavení Katedry jazyků jako podpůrné katedry s ohledem na ekonomiku a efektivitu poskytovaných výstupů.

II. Je završena transformace CECEV a ostatních středisek.
--

Indikátor: Zřízená střediska generují významné efekty pro fakultu dle účelu svého vzniku.

V plánovacím horizontu bude završena transformace CECEV do akceschopné komerční podoby s tím, že toto středisko produkuje pro fakultu zdroje nad rámec vlastních nákladů ve výši minimálně 1 mil Kč. ročně. S tím souvisí i možná fúze dalších speciálních oddělení (JES, SAC, SVRR) s ohledem na racionalizaci režijních nákladů a vyšší tržní flexibilitu. Středisko projektových aktivit bude restrukturalizováno v průběhu plánovacího období podle objemu a možností čerpání prostředků z projektů ESF.

III. Je zachováno prestižní složení VR a OR.

Indikátor: členy VR a OR jsou přední odborníci ve svých oborech minimálně v rámci ČR.

FEK chápe jako důležitý článek svého rozvoje Vědeckou radu FEK. Od samého počátku byla sestavena tak, aby se v ní střetli významní odborníci, jejichž názory a stanoviska jsou pro rozvoj FEK esenciální. Vědecká rada je v současnosti konsolidovaná a předpokládá se, že její složení nebude v průběhu plánovacího období měněno.

Pro rozvoj doktorského studijního programu je na FEK ustavena Oborová rada FEK. Obdobně jako u vědecké rady byl i zde kladen důraz na její složení a přínosy pro zachování a rozvoj doktorského studia na FEK. I zde je složení oborové rady konsolidované, případné korekce mohou nastat v souvislosti s akreditací doktorského studijního programu v angličtině.

Jako rizika chápe FEK:

- *destabilizovanou a po organizační stránce netransparentní fakultu. Ignorování Early Warning Signals, měkkých i tvrdých. Nezáměr renomovaných institucí a odborníků spolupracovat s FEK. Negativní mediální odezvy. **Ošetření tohoto rizika: Diskuse se zaměstnanci, zabezpečení atraktivních pracovních a platových podmínek pro zaměstnance, stabilní a silný management FEK.***