

IPN KREDO STRATEGIE KOMUNIKACE VYSOKÝCH ŠKOL S VEŘEJNOSTÍ

DOPLŇKOVÝ ÚKOL KLÍČOVÉ AKTIVITY 05
„VEŘEJNÁ DISKUZE”

SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU

Zpracoval: Tým KA 05

OBSAH

1.1.	Úvod.....	3
1.2.	Přehled výsledků výzkumu.....	4
1.3.	Respondenti výzkumu.....	5
1.4.	Výsledky výzkumu – pracovníci zodpovídající za tvorbu a realizaci strategie.....	6
1.5.	Výsledky výzkumu – pracovníci bez vlivu na tvorbu a realizaci strategie.....	37
1.6.	Závěrem.....	46

1.1. Úvod

Členové řešitelského týmu IPN KREDO byli požádáni o vyplnění dotazníku, jehož cílem bylo zjištění postoje a názoru českých vysokých škol na problematiku strategického řízení v oblasti komunikace VŠ s veřejností (marketing, PR, interní komunikace). Výzkum byl součástí IPN KREDO.

V dotazníku se jako první zobrazila tzv. **rozřazovací otázka**, kde respondent zvolil, zda má přímou odpovědnost za řízení nebo realizaci komunikace školy (typicky vedení a zaměstnanci marketingu, PR, interní komunikace, apod.), popř. je rektorem, prorektorem či děkanem, do jehož působnosti řízení komunikace spadá.

Rozřazovací otázka zněla:

Jste prosím členem středního managementu školy nebo specialistou, který zodpovídá za tvorbu nebo realizaci komunikační strategie Vaší školy (tj. marketingu a/nebo PR a/nebo interní marketingové komunikace apod.), rektorem školy anebo prorektorem či děkanem, do jehož působnosti na vyšší manažerské úrovni komunikace VŠ také spadá?

Podle zvolené odpovědi se poté zobrazila relevantní sada otázek (varianta dotazníku A nebo B). Pracovníci odpovídající za tvorbu a implementaci komunikační strategie hodnotili jednotlivé odborné aspekty stávající komunikační strategie, zatímco otázky pro ostatní respondenty se zaměřovaly více na zjištění jejich názoru na vybrané aspekty komunikační strategie z externího pohledu.

Složení respondentů dle rozřazovací otázky

Ano, působím na některé z výše uvedených pozic	115	43 %
Ne, nepůsobím na žádné z výše uvedených pozic	152	57 %
Celkový počet odpovědí:		267

Škála pro hodnocení odpovědí

Konkrétní formulaci otázky naleznete vždy v záhlaví grafu. Škála odpovědí byla stanovena následujícím způsobem:

0	nevím, nedokáži odpovědět
1-10	se zvyšujícím číslem se zvyšuje souhlas s otázkou

Pro účely vyhodnocení jsme považovali hodnoty 1-3 za vyjádření nespokojenosti/nesouhlasu s tvrzením v otázce; hodnoty 4-6 za odpověď vyjadřující smíšený názor (kombinace spíše ano a spíše ne) a hodnoty 7-10 jako vyjádření souhlasu/spokojenosti.

Na základě těchto parametrů byla ke každé otázce zpracovateli průzkumu vyhotovena přehledná tabulka, sumarizující odpovědi na výše uvedeném spektru. Naleznete ji vždy pod grafem s výsledky průzkumu k dané otázce.

V tabulce je procentuálně vyjádřeno rozdělení na tři hodnoty:

- **podprůměr** – odpověď 1-3;
- **průměr** – odpověď 4-6;
- **nadprůměr** – odpověď 7-10.

1.3. RESPONDENTI VÝZKUMU

Složení respondentů zodpovídajících za tvorbu a realizaci strategie (počet/procento) – **dotazník A**

Odpovědi těchto respondentů jsou řešeny v kapitole 1.4.

Rektor	11	10 %
Prorektor	32	28 %
Kvestor	7	6 %
Děkan	12	11 %
Kancléř	6	5 %
Akademický pracovník	23	20 %
Student	1	1 %
Administrativní pracovník	22	19 %

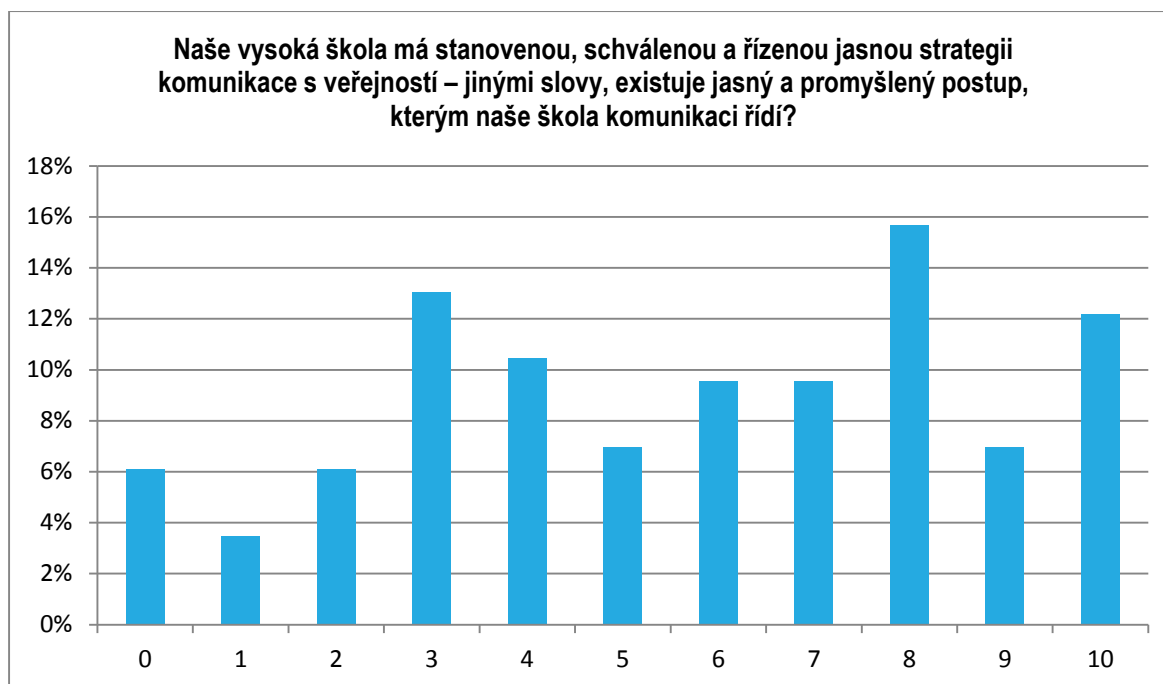
Složení respondentů ostatních (počet/procento) – **dotazník B**

Odpovědi těchto respondentů jsou řešeny v kapitole 1.5.

Rektor	0	0 %
Prorektor	14	9 %
Kvestor	2	1 %
Děkan	0	0 %
Kancléř	0	0 %
Akademický pracovník	71	48 %
Student	0	0 %
Administrativní pracovník	63	41 %

1.4. VÝSLEDKY VÝZKUMU – PRACOVNÍCI ZODPOVÍDAJÍCÍ ZA TVORBU A REALIZACI STRATEGIE

1.4.1. Vybrané aspekty kvality stanovené strategie

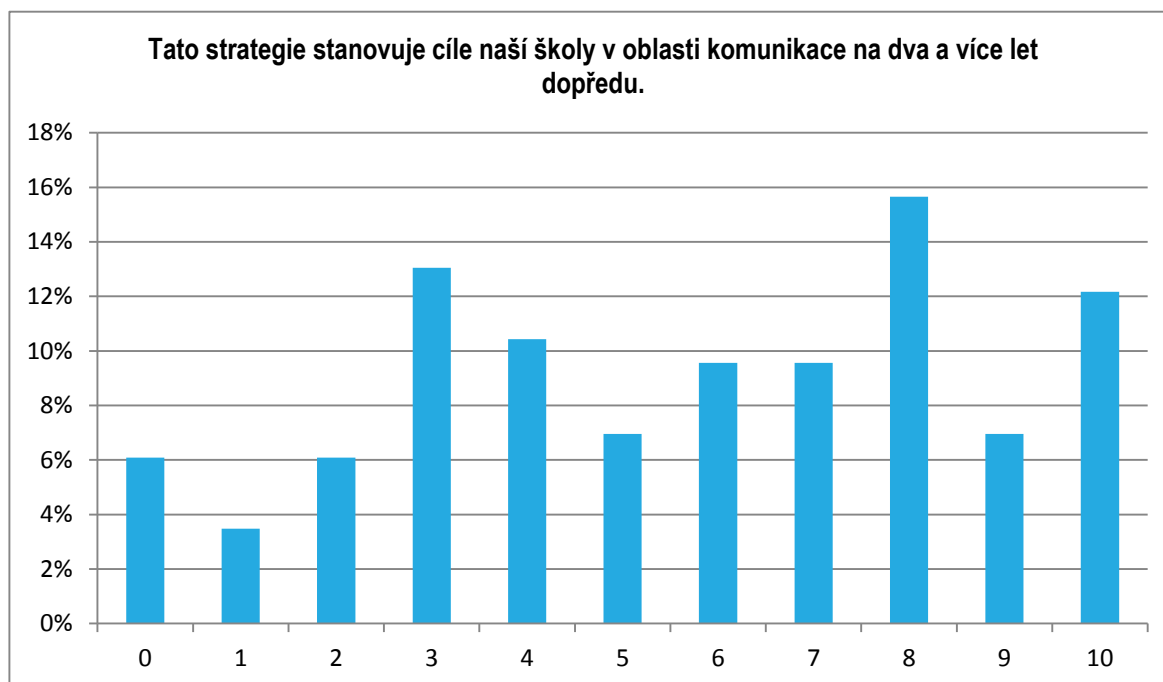


Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
Naše vysoká škola má stanovenou, schválenou a řízenou jasnou strategii komunikace s veřejností – jinými slovy, existuje jasný a promyšlený postup, kterým naše škola komunikaci řídí?	16%	28%	56%

U odpovědí převažují vysoké hodnoty na škále (7-10) – nadprůměrné hodnocení respondenty tedy tvoří více než polovinu odpovědí. Vzhledem k závažnosti otázky je poměrně významné i zastoupení odpovědí na nižších i středních stupních škály.

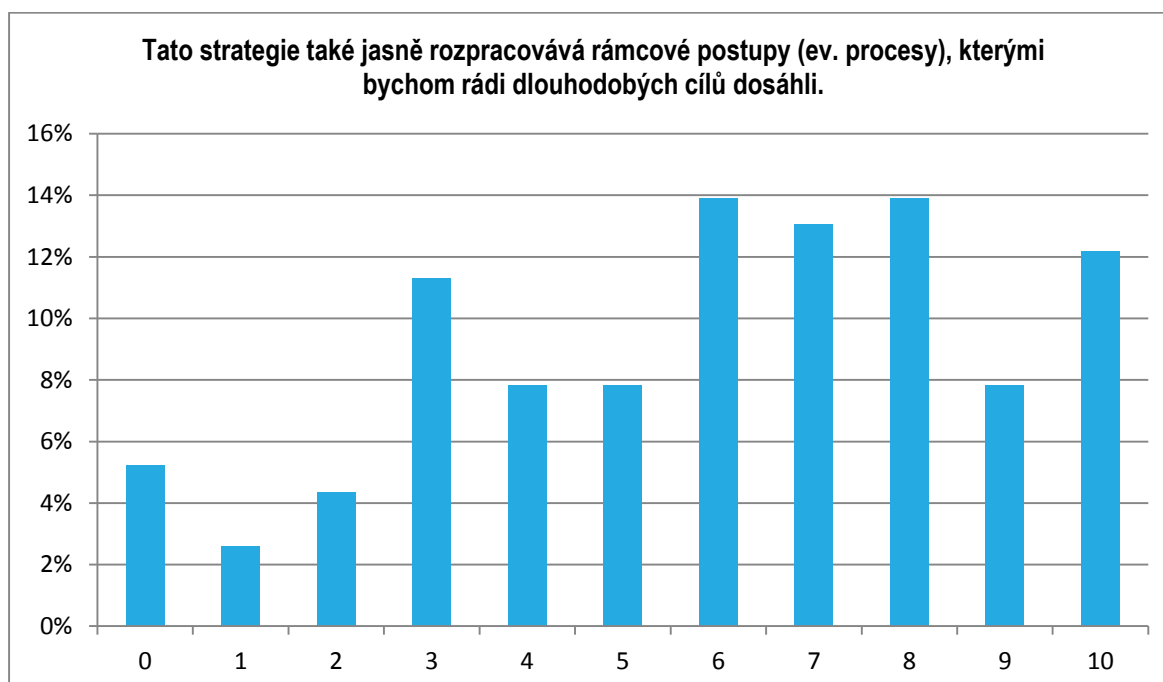
Lze konstatovat, že ač je schválená strategie komunikace na českých VŠ již rozšířená, stále podstatná část českých vysokých škol nehodnotí svoji komunikační strategii jako jednoznačně jasnou a promyšlenou, což může mít negativní důsledky pro konkurenceschopnost těchto škol.



Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
Tato strategie stanovuje cíle naší školy v oblasti komunikace na dva a více let dopředu.	24%	29%	47%

Odpovědi jsou rozptýlené po **celé škále s mírnou převahou ve vyšších hodnotách**. Zastoupeny jsou významně i odpovědi na nižších stupních škály. Fakt, že některé školy (takřka čtvrtina odpovědí) nemají své komunikační strategie rozpracovány na delší časová období, a dalších 29 % pouze do určité míry, může výrazně v celé řadě aspektů negativně dopadat na efektivitu jejich komunikace.

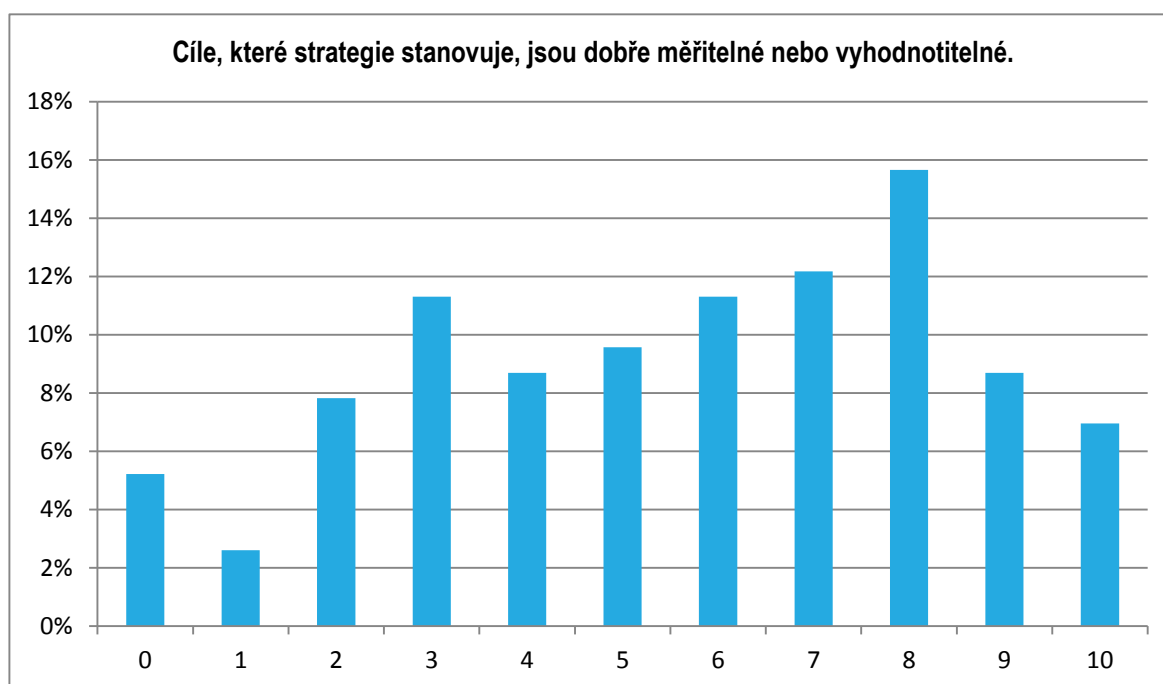


Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
Tato strategie také jasně rozpracovává rámcové postupy (ev. procesy), kterými bychom rádi dlouhodobých cílů dosáhli.	19%	31%	50%

Odpovědi jsou i u této otázky **rozptýlené po celé škále** s mírnou převahou ve vyšších hodnotách. Zastoupeny jsou významně i odpovědi na nižších stupních škály.

Fakt, že některé školy nemají stanoveny rámcové postupy, jakými bude strategie realizována, může opět v různých aspektech negativně dopadat na schopnost těchto škol strategii úspěšně realizovat.

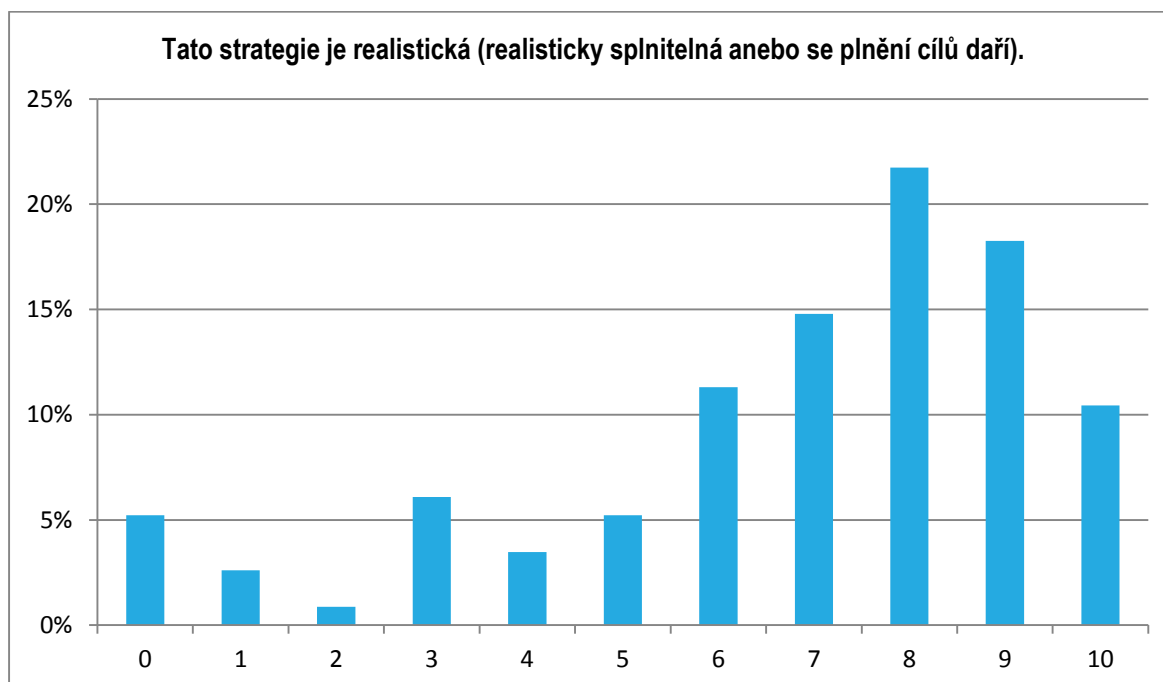


Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
Cíle, které strategie stanovuje, jsou dobře měřitelné nebo vyhodnotitelné.	23%	31%	46%

V odpovědích na otázku týkající se měřitelnosti a vyhodnotitelnosti strategických cílů **nepanuje shoda**. Respondenti sice převážně odpovídají kladně (na škále více jak hodnota 5), ale vysoké je i procento odpovědí s nižším hodnocením.

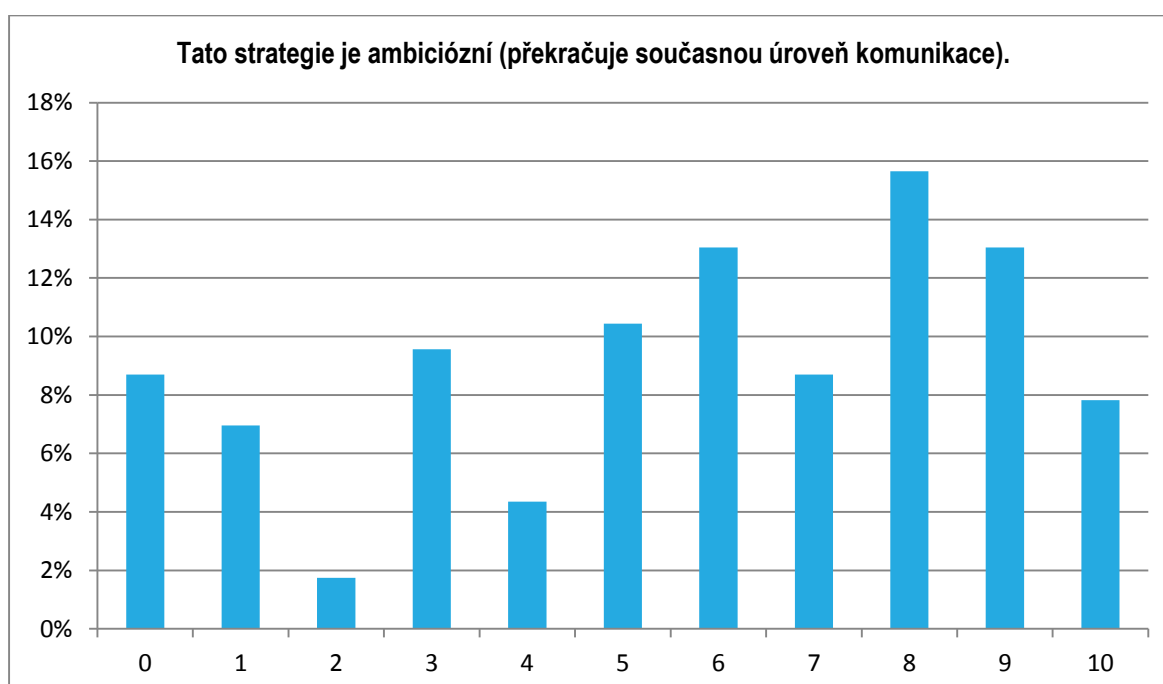
Fakt, že významná část škol nemá stanoveny komunikační cíle, které by byly jednoznačně vyhodnotitelné, pravděpodobně mj. indikuje, že tyto školy ani nehodnotí efektivitu svých komunikačních strategií jako celku, a nemají proto ani objektivní zpětnou vazbu o tom, jak je daná strategie účinná, popř. zda je třeba tuto revidovat.



Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
Tato strategie je realistická (realisticky splnitelná anebo se plnění cílů daří).	10%	21%	69%

Kladným aspektem je, že respondenti považují strategii školy převážně za **realistickou**, s nejvyšším podílem odpovědí na hodnotách 8 a 9.

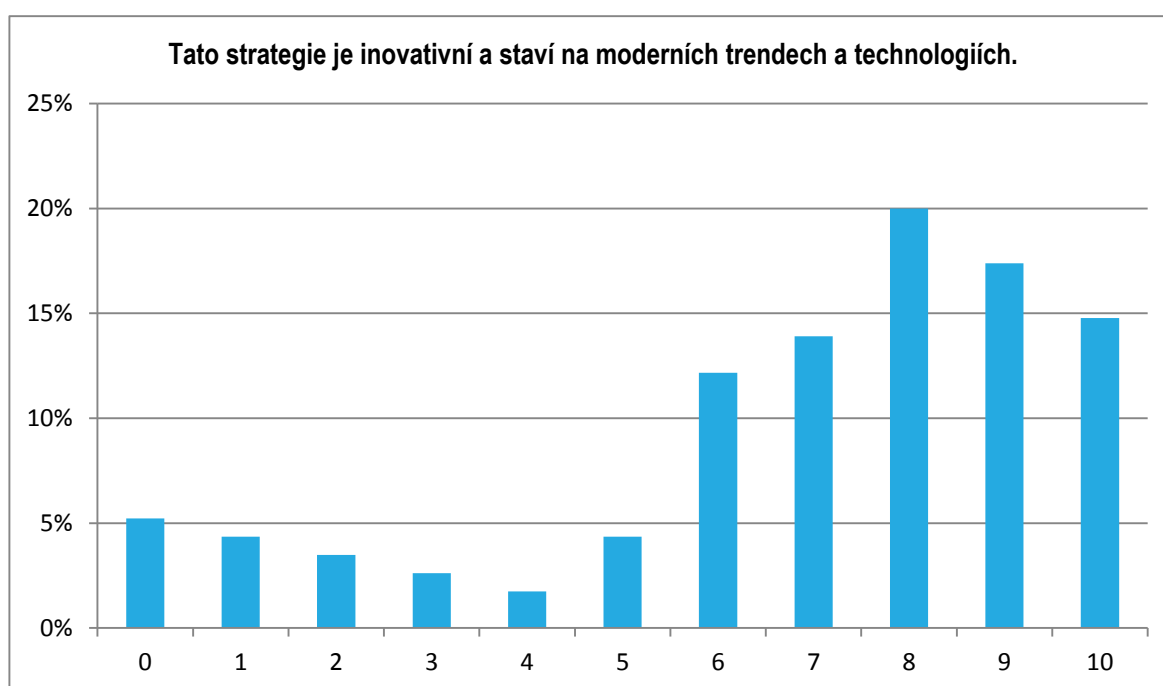


Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
Tato strategie je ambiciózní (překračuje současnou úroveň komunikace).	20%	30%	50%

Efektivní strategie by měla být nejen realisticky proveditelná, ale i přiměřeně ambiciózní (tento aspekt může kromě celkové efektivity podporovat další aspekty jako motivaci zaměstnanců aj.). U respondentů tohoto výzkumu **ambicióznost strategie není obecně přijímaná**, odpovědi pokrývají celé spektrum hodnot.

Vysoké je i procento odpovědí na nižších stupních škály i nemožnosti zhodnotit, tedy hodnota 0. U škol, ve kterých respondenti nevnímali komunikační strategii jako dostatečně ambiciózní, by mohlo být vhodné se tomuto aspektu dále interně věnovat.

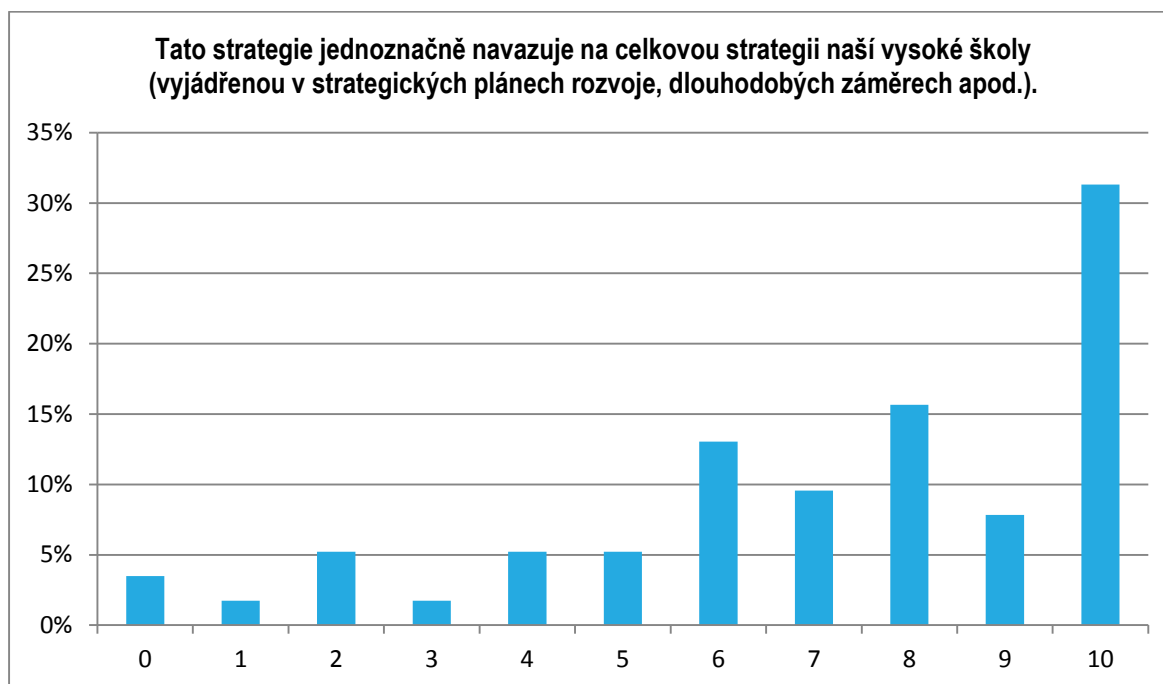


Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
Tato strategie je inovativní a staví na moderních trendech a technologiích.	11%	19%	70%

Respondenti **považují strategii komunikace za inovativní** a založenou na moderních trendech a technologiích (vysoká převaha hodnocení 8-10). Tato otázka patří dle respondentů mezi nejvíce nadprůměrně hodnocené.

Převaha pravděpodobně vyplývá ze silného důrazu na internetovou komunikaci, kterou se české VŠ vyznačují (webové stránky, e-mailové newslettery, Facebook – viz dále).



Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
Tato strategie jednoznačně navazuje na celkovou strategii naší vysoké školy (vyjádřenou v strategických plánech rozvoje, dlouhodobých záměrech apod.).	9%	24%	67%

Návaznost komunikační strategie na celkovou strategii školy je vnímána jako **silná**, což potvrzuje 67% podíl nadprůměrných hodnocení. Dokonce byl u této otázky zaznamenán největší podíl odpovědi na škále 10 - nejvyšší souhlas - ze všech položených otázek v této části výzkumu.

Neexistující, či ne dostatečně důsledná vazba funkčních strategií (strategií nižších úrovní) na celkovou strategii je jednou z častých příčin jejich neefektivity. Je zjevné, že podle názoru respondentů **není tento problém na vysokých školách významně zastoupen**.



Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
S touto strategií je většina pracovníků oblasti komunikace plně ztotožněna (a projevuje se to např. v synergiích komunikačních obsahů a kanálů jejich šíření).	18%	31%	51%

Respondenti vyjádřili poměrně převládající ztotožnění se strategií komunikace, kterou škola prosazuje. Ovšem časté bylo i průměrné hodnocení - vysoký podíl hodnocení 5.

Je evidentní, že úroveň ztotožnění pracovníků s prosazovanou strategií lze ještě posilovat, s možnými potenciálně pozitivními efekty jako je větší motivace a zainteresovanost zaměstnanců, aj.

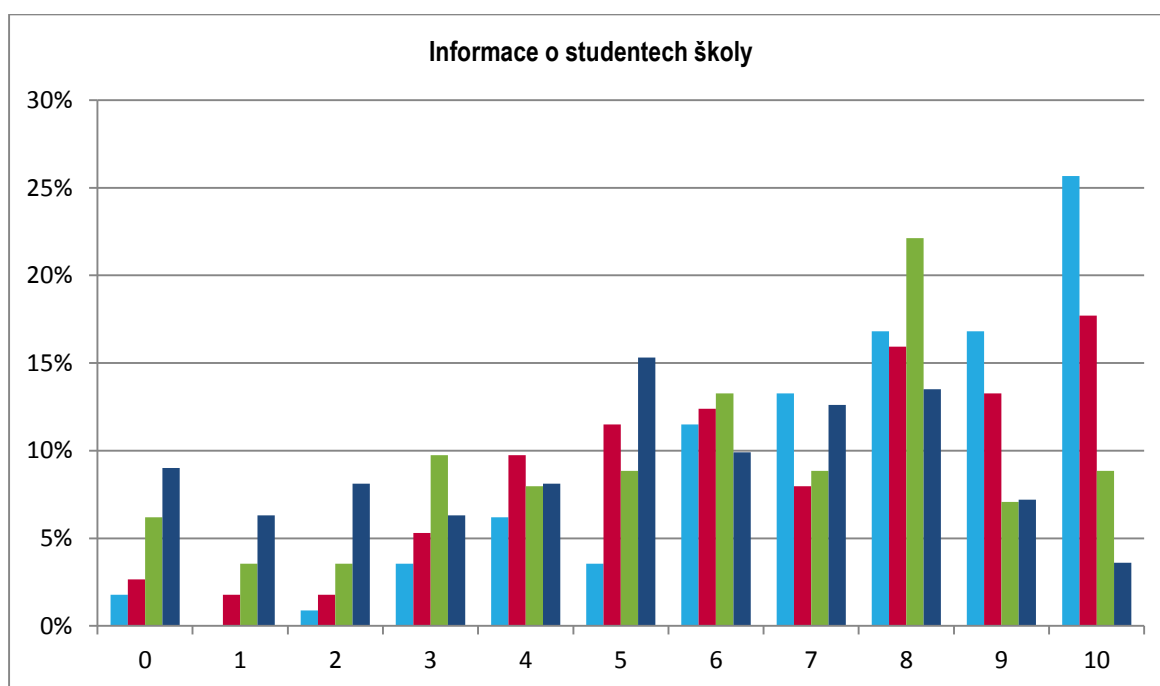
1.4.2. Vybrané aspekty práce se strategickými informacemi

Pro efektivní stanovení, implementaci i kontrolu strategie je mj. podstatný přístup k informacím a práce organizace s nimi. Následující část výzkumu zjišťovala, do jaké míry vysoké školy využívají nejběžnější typy marketingových informací, a jak s nimi pracují.

Informace o studentech školy

„V řízení komunikace aktivně pracujeme s těmito informacemi/získáváme tyto informace“:

- Spokojenost studentů a dalších zákazníků.
- Náměty a doporučení studentů pro rozvoj nabízeného vzdělání.
- Názor studentů (zákazníků) na například komunikační koncepty, které používáme v náborových kampaních.
- Lifestyleové informace o cílových skupinách.



Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
Spokojenost studentů a dalších zákazníků.	5%	21%	74%
Náměty a doporučení studentů pro rozvoj nabízeného vzdělání.	9%	35%	56%
Názor studentů (zákazníků) na například komunikační koncepty, které používáme v náborových kampaních.	18%	32%	50%
Lifestyleové informace o cílových skupinách.	23%	37%	40%

Z výsledků je patrné, že významná část škol klade v řízení komunikace největší důraz na informace o **spokojenosti studentů** a dalších zákazníků školy. O něco méně často, i když stále relativně běžně, školy pracují s náměty studentů pro rozvoj nabízeného vzdělávání.

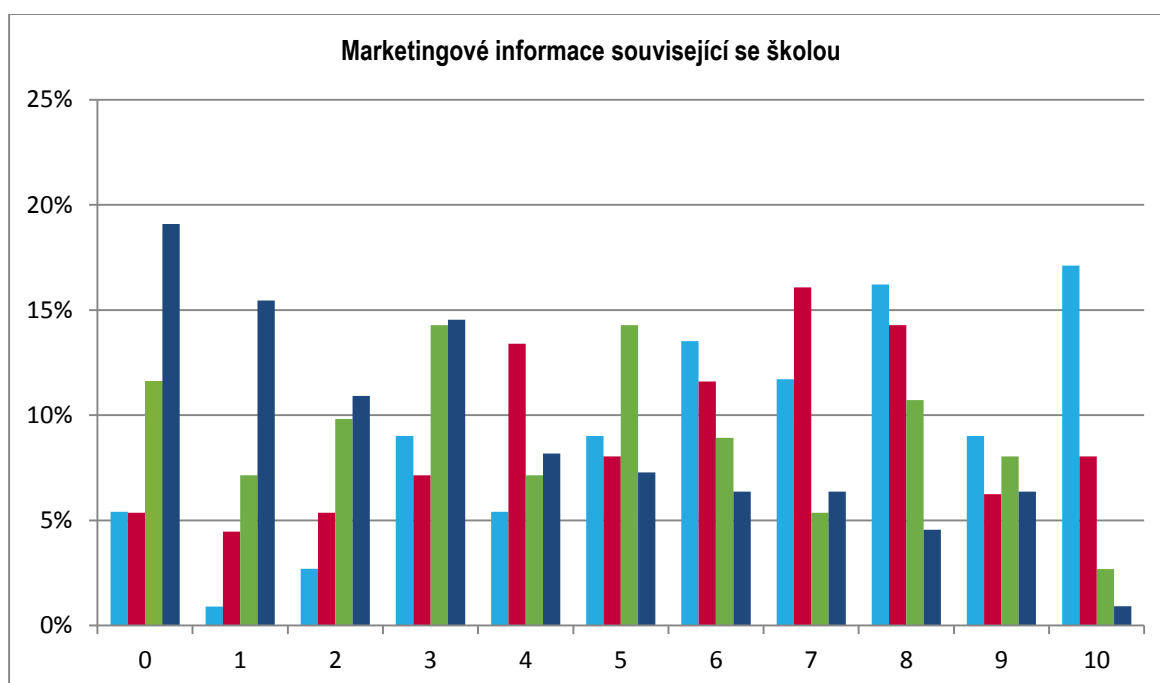
Pozitivní je i fakt, že někteří respondenti uvádí i spolupráci se studenty například při vývoji komunikačních konceptů, apod.

Nejméně se získávají obecněji laděné informace o lifestylu (životním stylu) cílových skupin, o které komunikace VŠ usiluje.

Marketingové informace související se školou

„V řízení komunikace aktivně pracujeme s těmito informacemi/získáváme tyto informace“:

- Informace o povědomí o značce a image naší školy.
- Informace o efektivitě jednotlivých aktivit realizovaných v rámci komunikace.
- Informace o dodavateli pro oblast komunikace (např. reference, ceny atd.).
- Pravidelné informace o zákaznících a dění na trhu od obchodních zástupců popř. z externí prodejní sítě.



Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
Informace o povědomí o značce a image naší školy.	13%	30%	57%
Informace o efektivitě jednotlivých aktivit realizovaných v rámci komunikace.	18%	35%	47%
Informace o dodavateli pro oblast komunikace (např. reference, ceny atd.).	35%	35%	30%
Pravidelné informace o zákaznících a dění na trhu od obchodních zástupců popř. z externí prodejní sítě.	51%	27%	22%

Nejslabší výsledek z otázek v dané sekci průzkumu se váže k otázce o práci s informacemi o zákaznících od zaměstnanců, kteří s nimi přichází při marketingových aktivitách dennodenně do styku (zejm. obchod, typický pro

soukromé VŠ, ale i další pozice v rámci marketingu). Velká část respondentů této otázky také zřejmě neporozuměla nebo nebyla schopna odpovědět, viz vysoké množství odpovědi na škále 0. Jedná o jednu z nejhůře vyhodnocených otázek celého průzkumu. Podobně nízko hodnocená je i práce s informacemi o externích dodavatelských službách pro oblasti komunikace.

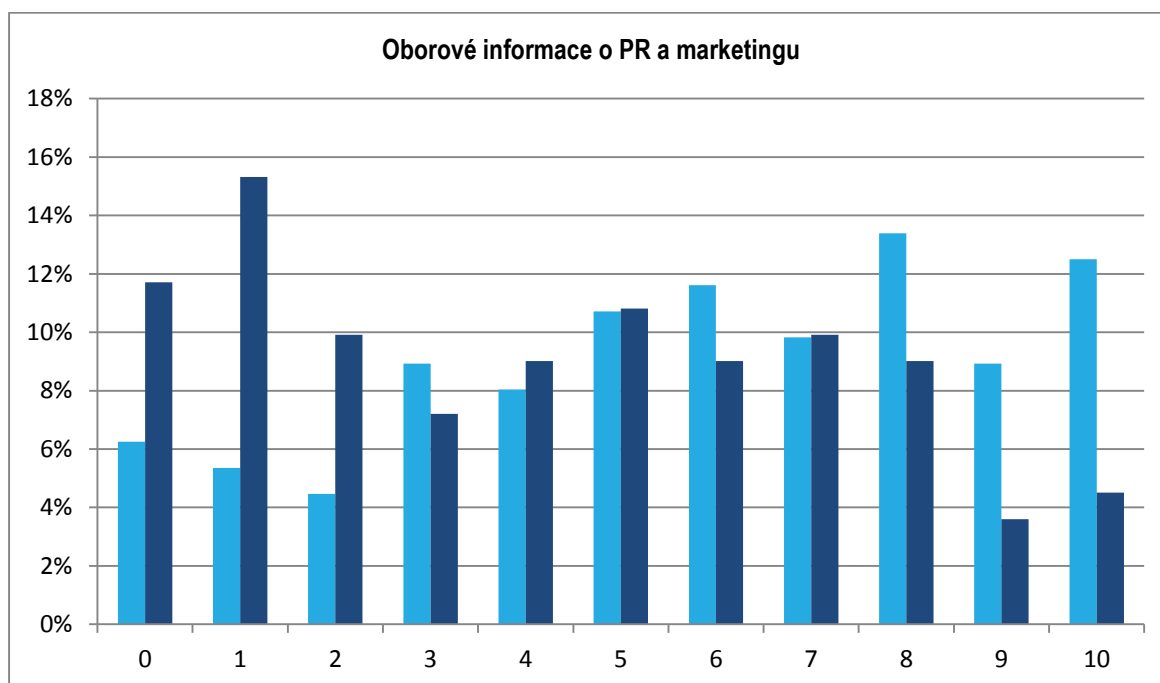
Zejm. informace z obchodu nebo v obecnější rovině od zaměstnanců, kteří při náboru přichází se studenty do aktivního kontaktu, stejně tak jako informace o potenciálních dodavatelských externích službách (kvalita agentur, vývoj cen, typy poskytovaných služeb atd.) mohou vysokým školám přinášet nové příležitosti.

Podobně školy spíše méně často pracují s informacemi o potenciálních externích dodavatelských službách pro oblast komunikace (marketingové, PR, výzkumné, mediální aj. agentury). **Informace o povědomí o značce mají vysokou preferenci**, školy dnes dávají na branding odpovídající důraz a chápou jeho pozitivní přínos pro svoji činnost.

Oborové informace o PR a marketingu

„V řízení komunikace aktivně pracujeme s těmito informacemi/získáváme tyto informace“:

- Informace o nových marketingových trendech, trendech v PR atd.
- Informace o strategiích klíčových médií, obsazení jednotlivých pozic redaktory atd.



Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
Informace o nových marketingových trendech, trendech v PR atd.	20%	32%	48%
Informace o strategiích klíčových médií, obsazení jednotlivých pozic redaktory atd.	37%	33%	30%

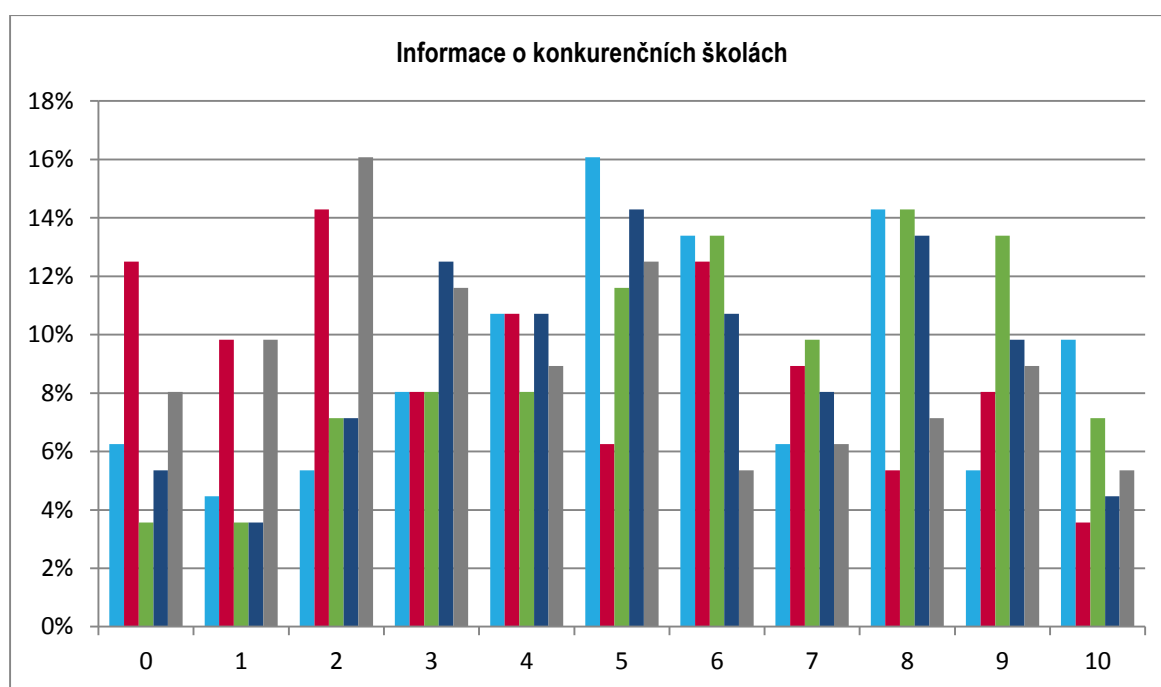
Dle očekávání se školy o nové marketingové trendy zajímají **průměrně** (odpovědi rozprostřené po celém spektru škály), **informovanost o klíčových médiích na trhu lze hodnotit jako slabou**.

Výsledky mohou mj. indikovat určitou uzavřenost škol vůči externímu prostředí a práce s těmito typy informací může opět pro školy vytvářet v oblasti komunikace zajímavé příležitosti.

Informace o konkurenčních školách

„V řízení komunikace aktivně pracujeme s těmito informacemi/získáváme tyto informace“:

- Informace o povědomí o značce a image konkurenčních škol.
- Informace o mediálních investicích jiných škol.
- Informace o hlavních parametrech konkurenčních studijních programů jiných škol (cena, zaměření, struktura, kvalita atd.).
- Informace o komunikačních aktivitách jiných škol (kde a jak komunikují).
- Informace o mediálních aktivitách jiných škol – témata, srovnání četností výskytu citací dané školy v médiích, atd.



Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
Informace o povědomí o značce a image konkurenčních škol.	19%	43%	38%
Informace o mediálních investicích jiných škol.	37%	33%	30%
Informace o hlavních parametrech konkurenčních studijních programů jiných škol (cena, zaměření, struktura, kvalita atd.).	20%	34%	46%
Informace o komunikačních aktivitách jiných škol (kde a jak komunikují).	24%	38%	38%
Informace o mediálních aktivitách jiných škol – témata, srovnání četností výskytu citací dané školy v médiích atd.	41%	29%	30%

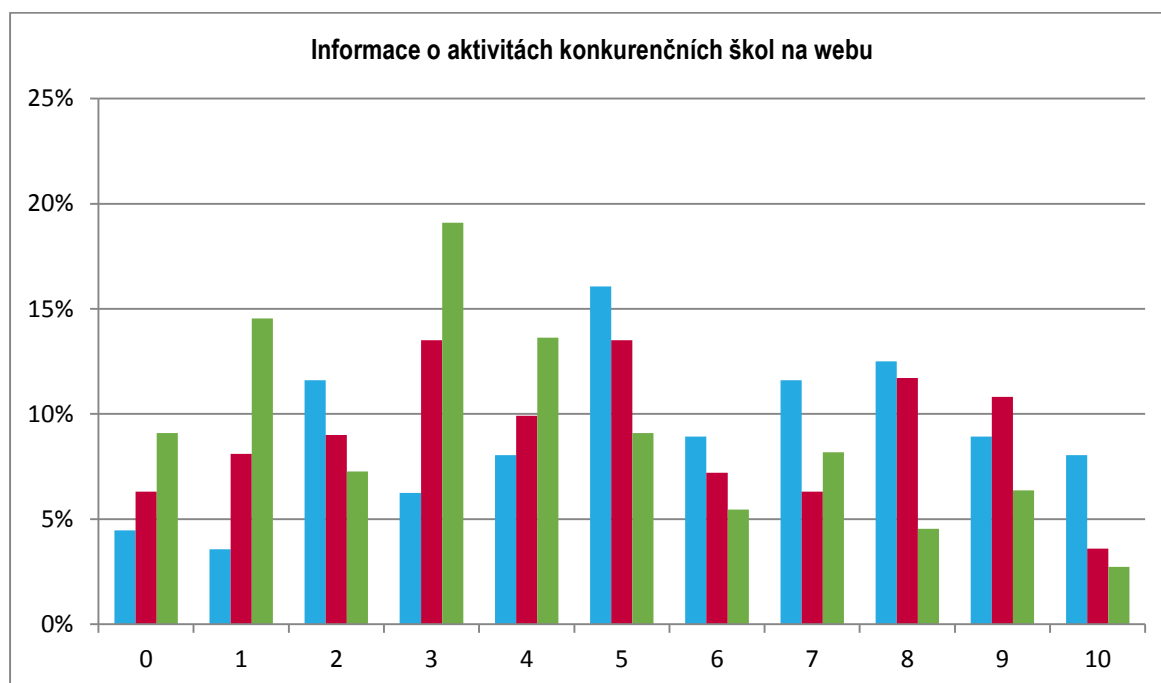
Z této části výzkumu, stejně jako z výsledků následující otázky, je zjevné, že **školy poměrně málo pracují** s různými typy informací o konkurentech. Ty přitom představují významný potenciál pro kvalitní nastavení komunikačních strategií a jsou relativně snadno dostupné.

Z výsledků je patrné, že školy nejčastěji pracují s informacemi o konkurenčních produktech, méně často se zajímají o informace o komunikačních aktivitách ostatních škol (kde a jak komunikují), o informace o jejich mediálních investicích, PR aktivitách apod.

Informace o aktivitách konkurenčních škol na webu

„V řízení komunikace aktivně pracujeme s těmito informacemi/získáváme tyto informace“:

- Informace o rozvoji **www stránek** jiných škol.
- Informace o aktivitách jiných škol na **sociálních sítích**.
- Informace o aktivitách jiných škol na **YouTube**.



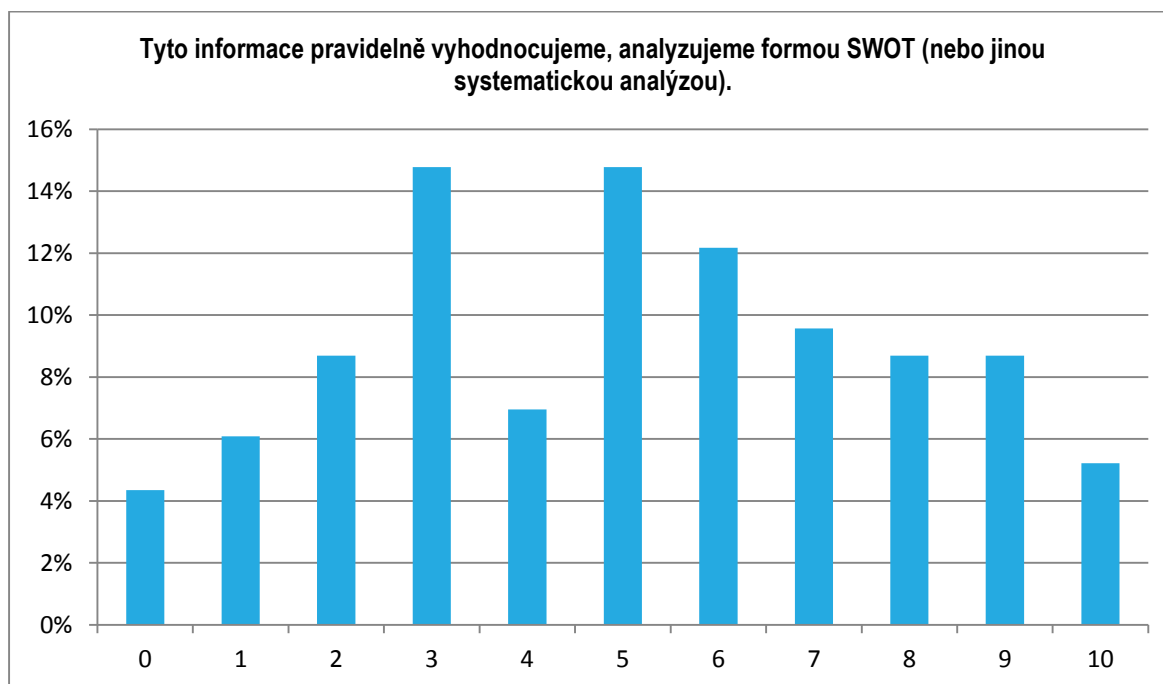
Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
Informace o rozvoji www stránek jiných škol.	22%	35%	43%
Informace o aktivitách jiných škol na sociálních sítích .	33%	33%	34%
Informace o aktivitách jiných škol na YouTube .	45%	31%	24%

Ačkoli jsou informace o aktivitách konkurence na internetu snadno dostupné (i s relativně přiměřenými náklady), vysoké školy s těmito informacemi pracují **překvapivě málo**. Informace je o to zajímavější, že školy přitom kladou na rozvoj svých komunikačních aktivit na internetu velký důraz.

Informace o aktivitách konkurence na internetu představují jeden z nejzásadnějších informačních zdrojů, které by mohly vysoké školy do budoucna snadno a rychle začít využívat.

SWOT analýza a práce se strategickými informacemi

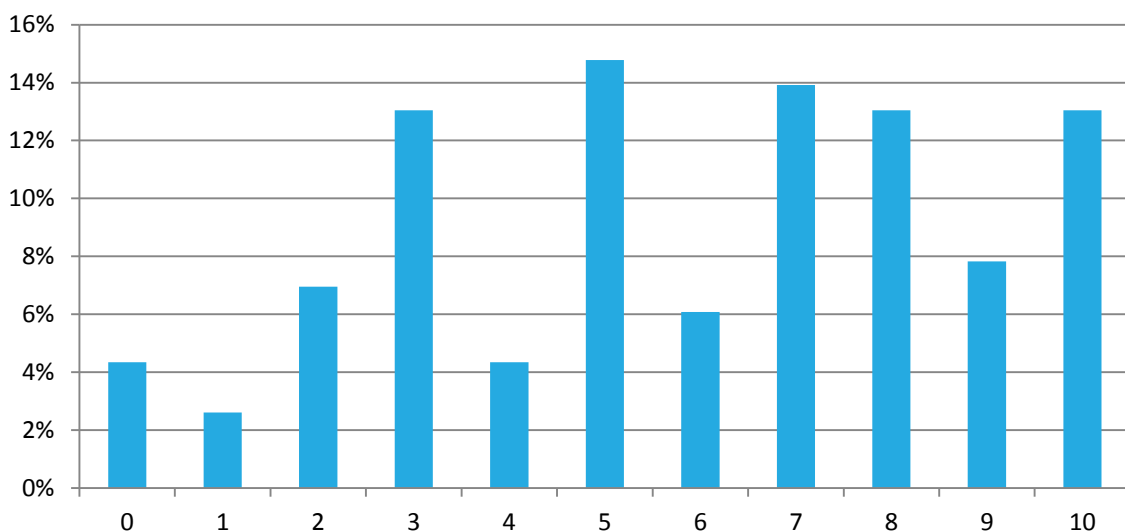


Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
Tyto informace pravidelně vyhodnocujeme, analyzujeme formou SWOT (nebo jinou systematickou analýzou).	31%	35%	34%

Odpovědi na tuto otázku ukazují, že proces systematického **vyhodnocování komunikačních dat není zcela běžný**, odpovědi tendují ke střední hodnotě. Dle výsledků lze soudit, že SWOT analýzy při stanovení komunikačních strategií vysokých škol **prozatím nezdolávají**.

Závěry těchto analýz systematicky promítáme zpět do strategie komunikace s veřejností, resp. na nich stavíme při definování podoby této strategie – zjištěná rizika nebo slabiny řešíme, příležitosti a silné stránky aktivně využíváme.



Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
Závěry těchto analýz systematicky promítáme zpět do strategie komunikace s veřejností, resp. na nich stavíme při definování podoby této strategie – zjištěná rizika nebo slabiny řešíme, příležitosti a silné stránky aktivně využíváme.	24%	26%	50%

Implementace zjištěných rizik nebo slabin do strategie komunikace je **nadprůměrná**, ovšem objevilo se i dost odpovědí hodnotících tento proces slabě (hodnota 3).

1.4.3. Přístup ke stanovení vybraných dílčích aspektů strategie komunikace

V této části průzkumu byly zkoumány oblasti, kterými se strategie komunikace na českých VŠ zabývá. Respondentům byla položena otázka „**Strategie komunikace naší VŠ se podrobně zabývá a stanovuje přístup naší VŠ v těchto oblastech.**“

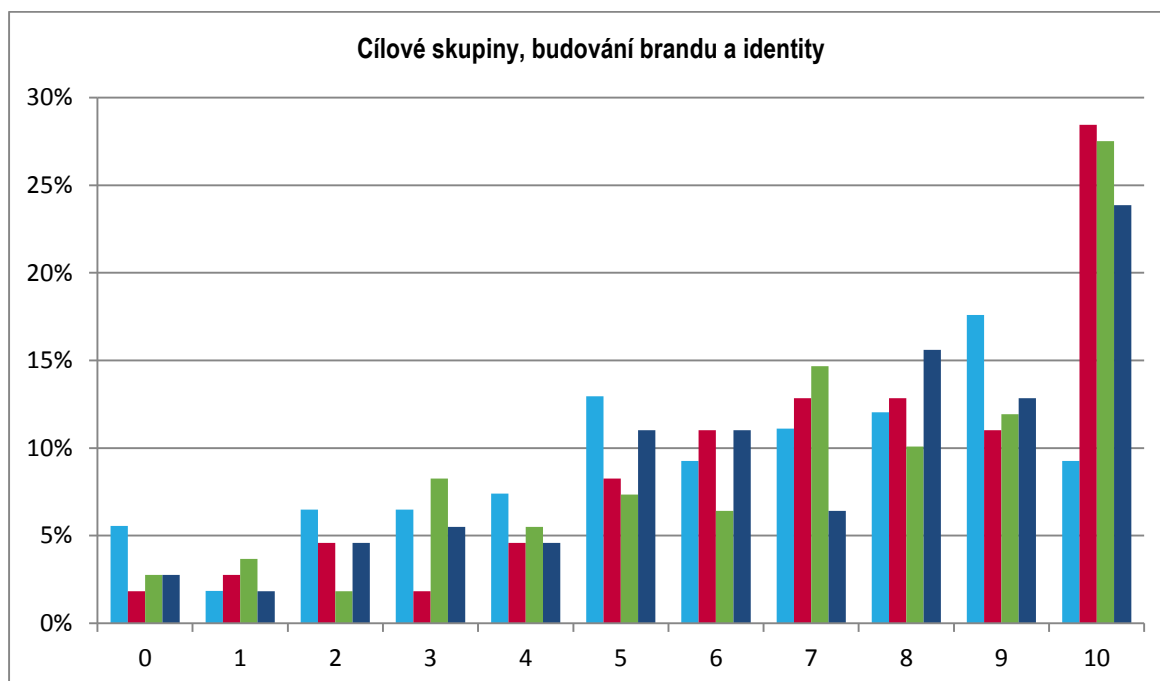
Další částí průzkumu tvoří zkoumání zaměření komunikace škol na jednotlivé, v oboru nejběžnější, cílové skupiny. Tuto část naleznete na str. 28.

Rozpracovanost způsobu komunikace strategie k jednotlivým cílovým skupinám vyhodnocuje část průzkumu na str. 31.

Cílové skupiny, budování brandu a identity

„Strategie komunikace naší VŠ se podrobně zabývá a stanovuje přístup naší VŠ v těchto oblastech“:

- Přesnější specifikace cílových skupin (demografické údaje, lifestyle, potřeby atd.), směrem ke kterým chce naše škola komunikovat.
- Klíčová témata, popř. sdělení, které chce naše škola komunikovat směrem k důležitým cílovým skupinám.
- Branding – jak chceme, aby veřejnost i cílové skupiny naší školu vnímaly (image), zvyšování povědomí o škole atd.
- Pravidla pro oblast korporátní identity, resp. vizuálního stylu.



Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
Přesnější specifikace cílových skupin (demografické údaje, lifestyle, potřeby atd.), směrem ke kterým chce naše škola komunikovat.	16%	31%	53%
Klíčová témata, popř. sdělení, které chce naše škola komunikovat směrem k důležitým cílovým skupinám.	9%	24%	67%

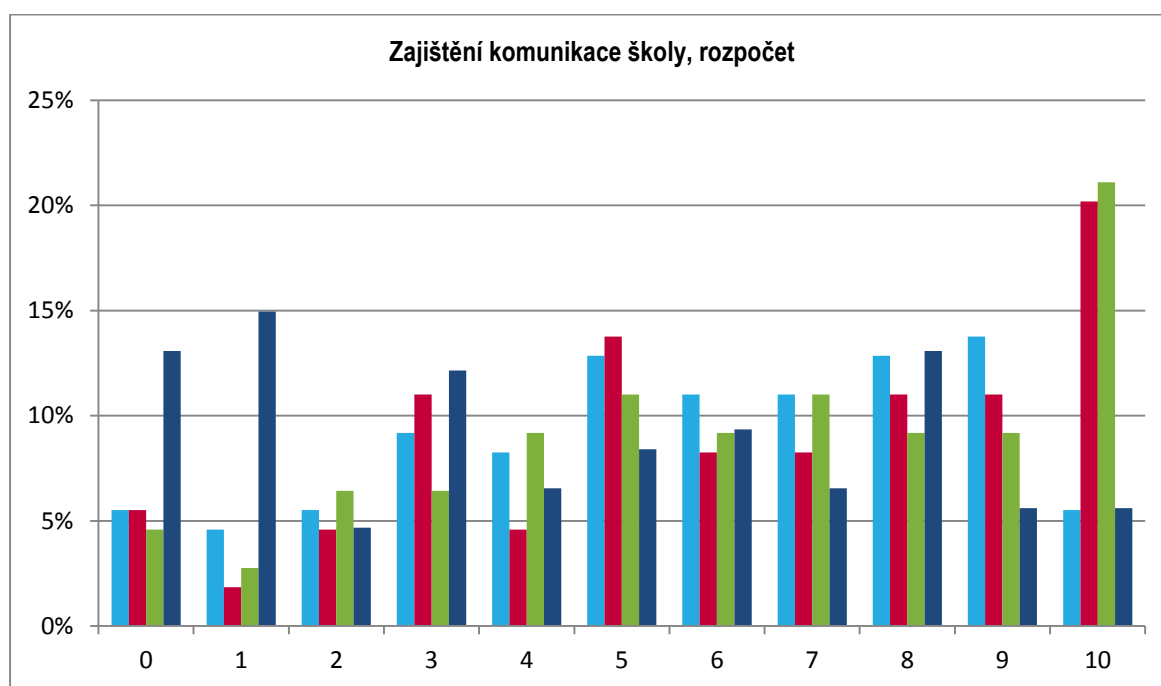
Branding – jak chceme, aby veřejnost i cílové skupiny naší školu vnímaly (image), zvyšování povědomí o škole atd.	14%	20%	66%
Pravidla pro oblast korporátní identity, resp. vizuálního stylu.	12%	27%	61%

Definice klíčových sdělení, brand školy i vizuální styl a corporate identity, tedy prvních tří oblastí, které je vhodné v rámci komunikační strategie stanovit, se těší **výraznému zájmu škol**. Z daných otázek je nejméně zmiňovaná přesnější specifikace cílových skupin. VŠ mají převážně **jasnou představu i o tématech**, která chtějí komunikovat.

Zajištění komunikace školy, rozpočet

Strategie komunikace naší VŠ se podrobně zabývá a stanovuje přístup naší VŠ v těchto oblastech:

- Systém práce s klíčovými marketingovými/PR informacemi.
- Přístup naší školy k tomu, jak komunikaci zajistit, zejm. zda vlastními pozicemi, nebo outsourcingem činností přes agentury, atd.
- Roční rozpočty na realizaci aktivit marketingu a PR.
- Systém motivačního odměňování zaměstnanců marketingu a PR, jejich rozvoje atd.



Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
Systém práce s klíčovými marketingovými/PR informacemi.	20%	34%	46%
Přístup naší školy k tomu, jak komunikaci zajistit, zejm. zda vlastními pozicemi, nebo outsourcingem činností přes agentury, atd.	19%	28%	53%
Roční rozpočty na realizaci aktivit marketingu a PR.	16%	31%	53%
Systém motivačního odměňování zaměstnanců marketingu a PR, jejich rozvoje atd.	37%	28%	35%

Z odpovědí je patrná snaha škol definovat další aspekty svých komunikačních strategií, zejm. pak práci s informacemi a rozpočty. Spíše průměrně respondenti hodnotí to, do jaké míry strategie řeší i například spolupráci s externími agenturami. To je v souladu mj. i s předchozími závěry, kdy respondenti uvedli i spíše méně častou práci s informacemi o možných externích dodavatelích.

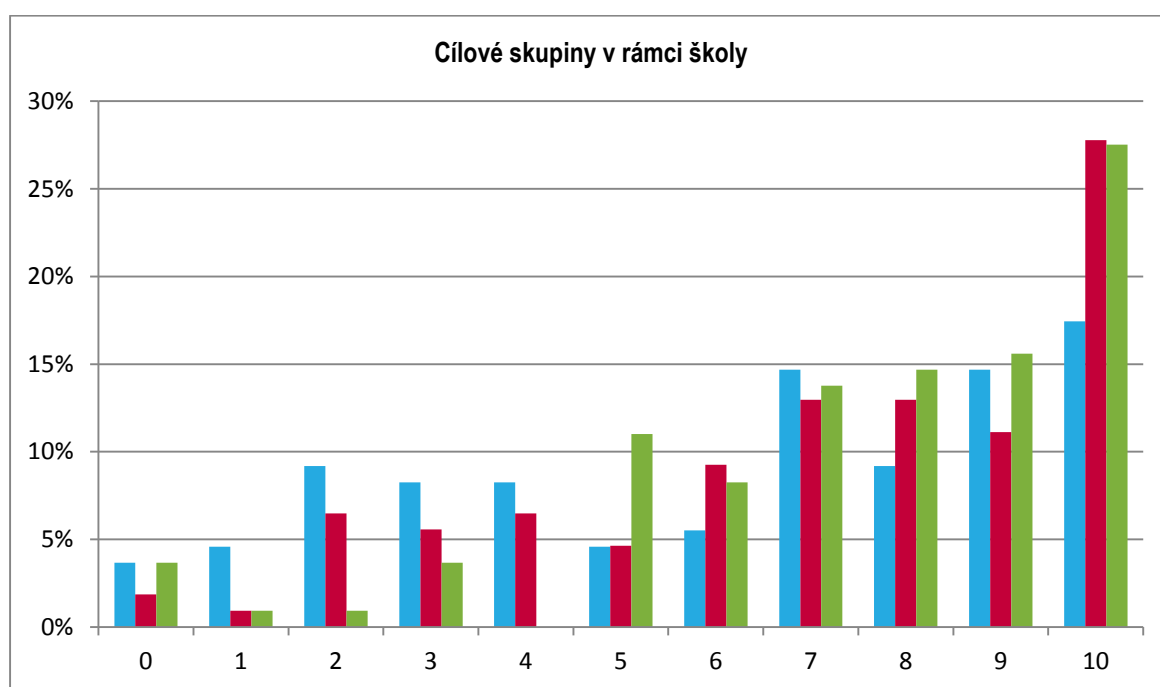
Z tohoto pohledu je zřejmé, že **spolupráce s externími dodavateli** komunikačních služeb **není na VŠ významně rozvinuta** a představuje jednu z dalších významných příležitostí. Významné je i to, že strategie škol spíše méně často pracuje s motivačním systémem a odměňováním pracovníků marketingu, a tato oblast tedy představuje další potenciální příležitost pro další zvyšování efektivity komunikačních strategií škol.

Respondenti se dále vyjadřovali k problematice cílení komunikace školy. Byly zkoumány nejběžnější cílové skupiny, se kterými se VŠ v rámci své komunikace setkávají. Přesné znění otázky: „Vaše škola má podrobně rozpracovanou strategii komunikace – tedy co a jak bude komunikovat - směrem k těmto cílovým skupinám:“

Cílové skupiny v rámci školy

„Naše škola má podrobně rozpracovanou strategii komunikace – tedy co a jak bude komunikovat - směrem k těmto cílovým skupinám“:

- Zaměstnanci školy.
- Stávající studenti.
- Potenciální noví studenti.



Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
Zaměstnanci školy	23%	19%	58%

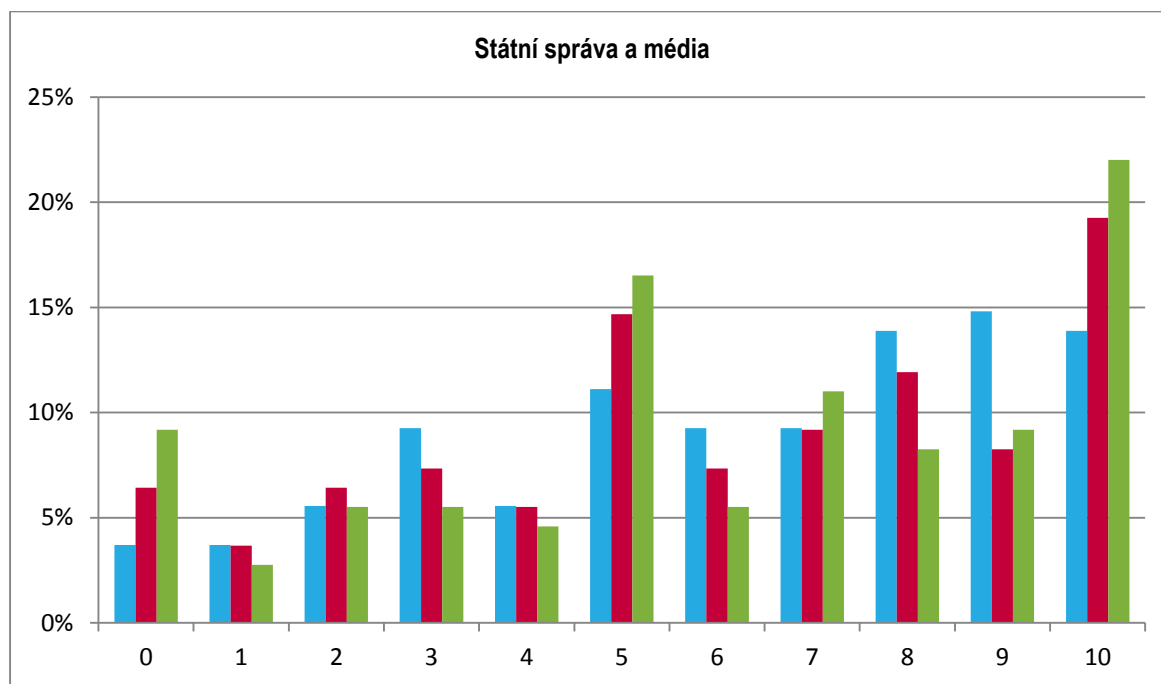
Stávající studenti	13%	21%	66%
Potenciální noví studenti	6%	20%	74%

Jako nejdůležitější cílovou skupinu, ke které rozpracovávají svoji komunikační strategii, vnímají VŠ logicky zejména **potencionální nové studenty**. Jako nejméně ošetřená se v rámci této podskupiny jeví interní komunikace směrem k zaměstnancům.

Státní správa a média

„Naše škola má podrobně rozpracovanou strategii komunikace – tedy co a jak bude komunikovat - směrem k těmto cílovým skupinám“:

- Média.
- MŠMT.
- Akreditační komise.



Vyhodnocení odpovědí:

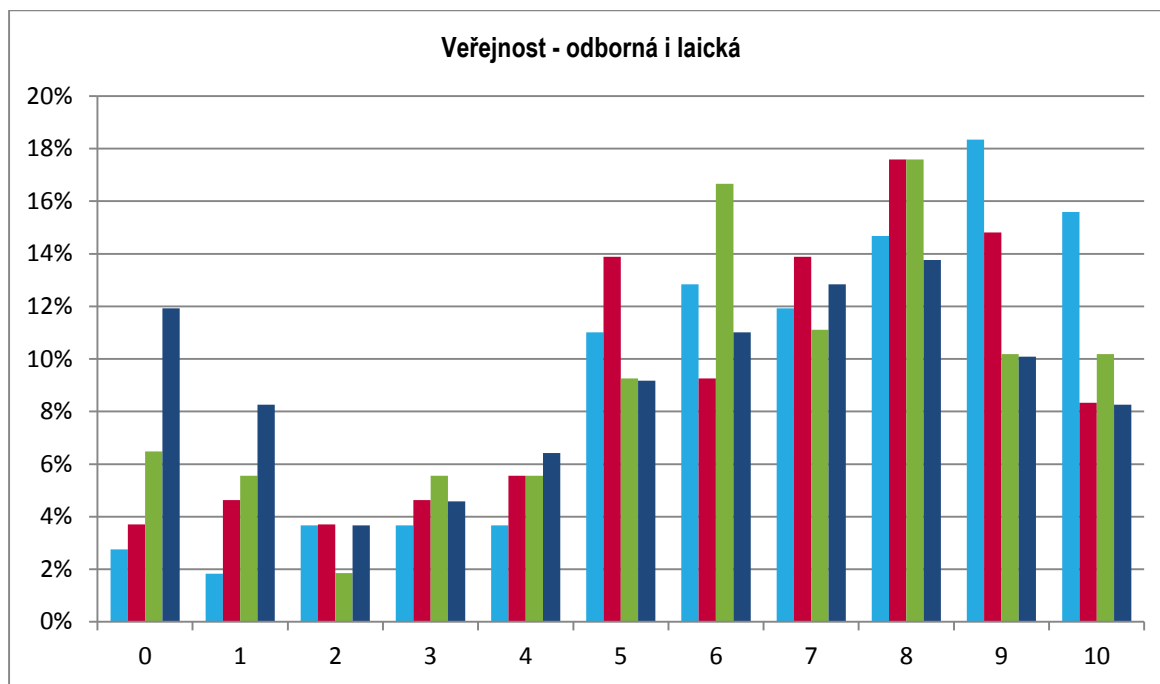
	podprůměr	průměr	nadprůměr
Média	19%	27%	54%
MŠMT	19%	29%	52%
Akreditační komise	15%	29%	56%

Školy velmi dobře hodnotí rozpracovanost strategie vůči Akreditační komisi. V nadprůměru se drží i cílové skupiny média a MŠMT.

Veřejnost – odborná i laická

Naše škola má podrobně rozpracovanou strategii komunikace – tedy co a jak bude komunikovat - směrem k těmto cílovým skupinám“:

- Odborná veřejnost.
- Široká veřejnost.
- Zaměstnavatelé.
- Další – obchodní komory, asociace, sdružení atd.



Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
Odborná veřejnost	10%	28%	62%
Široká veřejnost	13%	30%	57%
Zaměstnavatelé	14%	34%	52%
Další – obchodní komory, asociace, sdružení atd.	19%	30%	51%

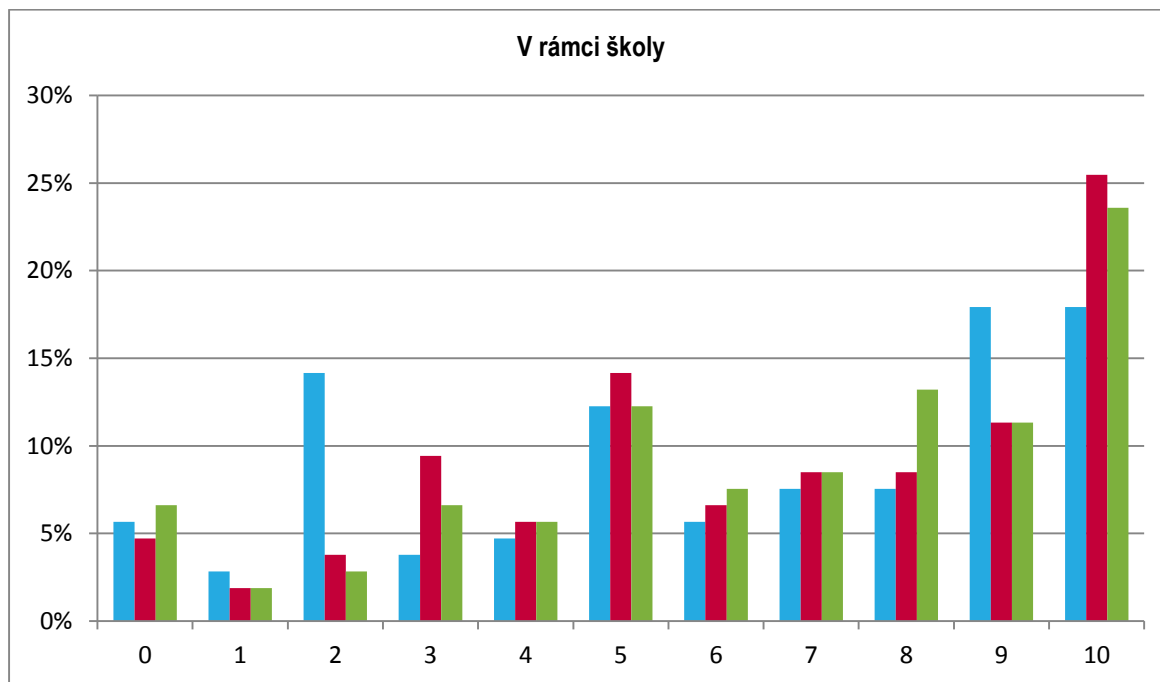
Odborná veřejnost je dle výsledků průzkumu v rámci komunikační strategie ošetřena nejlépe, hůře (ale stále silně nadprůměrně) je hodnocena komunikace vůči široké veřejnosti a zaměstnavatelům. V rámci této skupiny komunikace dosahuje nejslabšího výsledku komunikace vůči obchodním komorám, asociacím a sdružením. Zejména tyto představují pro školy potenciál.

Rozpracovanost způsobu komunikace strategie k jednotlivým cílovým skupinám byla zkoumána za pomoci následující otázky: „**Vaše škola má podrobně rozpracovanou strategii komunikace – tedy co a jak bude komunikovat – směrem k těmto cílovým skupinám:**“

V rámci školy

„Strategie komunikace naší VŠ také rozpracovává způsob, jakým je systematicky komunikována celková strategie naší VŠ těmto cílovým skupinám“:

- Zaměstnanci školy.
- Stávající studenti.
- Potenciální noví studenti.



Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
Zaměstnanci školy	22%	24%	54%
Stávající studenti	16%	28%	56%
Potenciální noví studenti	12%	27%	61%

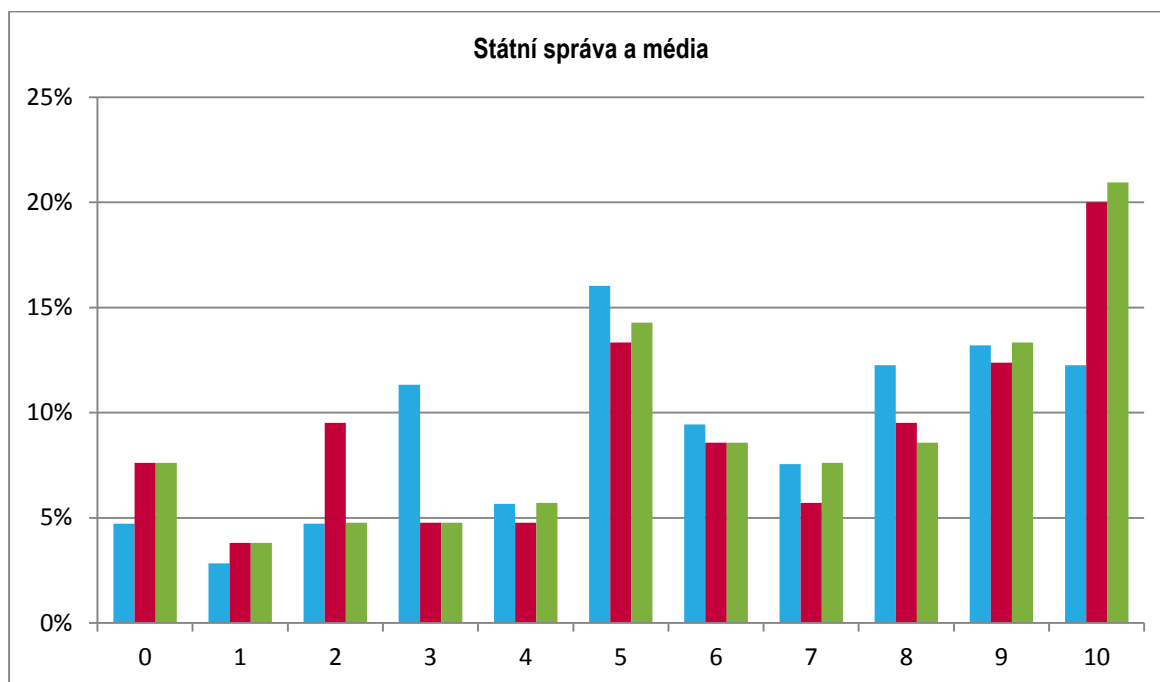
Dle respondentů je obecně strategie školy vůči různým cílovým skupinám mírně hůře rozpracována, než celková marketingová komunikace (viz předchozí otázka), i tak jí ale školy věnují významnou pozornost.

Jednotlivé hodnocené cílové skupiny – zaměstnanci, stávající studenti, potenciální studenti – jsou v této sadě otázek ohodnoceny přibližně stejně, spíše nadprůměrně.

Státní správa a média

„Strategie komunikace naší VŠ také rozpracovává způsob, jakým je systematicky komunikována celková strategie naší VŠ těmto cílovým skupinám“:

- Média.
- MŠMT.
- Akreditační komise.



Vyhodnocení odpovědí:

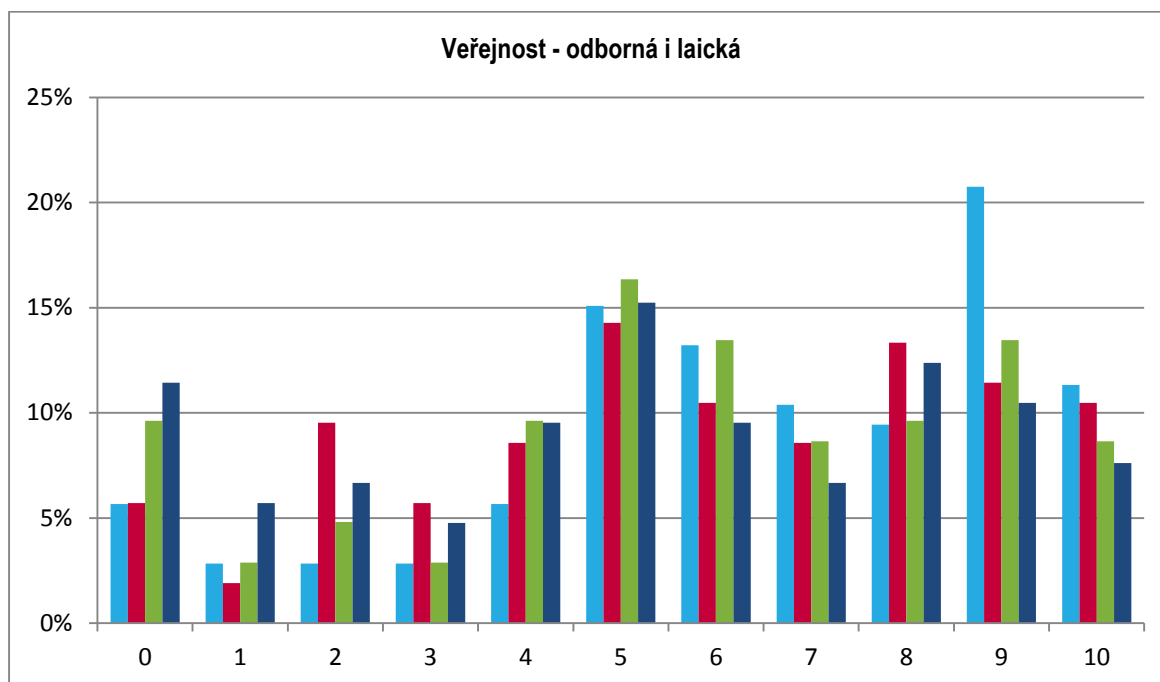
	podprůměr	průměr	nadprůměr
Média	20%	33%	47%
MŠMT	20%	29%	51%
Akreditační komise	14%	31%	55%

Dobře je hodnoceno zejména rozpracování komunikace strategie školy směrem k MŠMT, Akreditační komisi a médiím, média mají v této skupině nejslabší hodnocení.

Veřejnost – odborná i laická

„Strategie komunikace naší VŠ také rozpracovává způsob, jakým je systematicky komunikována celková strategie naší VŠ těmto cílovým skupinám“:

- Odborná veřejnost.
- Široká veřejnost.
- Zaměstnavatelé.
- Další – obchodní komory, asociace, sdružení atd. - viz následující bod.



Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
Odborná veřejnost	9%	36%	55%
Široká veřejnost	18%	35%	47%
Zaměstnavatelé	12%	43%	45%
Další – obchodní komory, asociace, sdružení atd.	19%	39%	42%

Komunikaci strategie školy směrem k široké veřejnosti, zaměstnavatelům a dalším (obchodní komory, asociace, sdružení atd.) je hodnocena spíše **jen průměrně**. Mírně lépe, ale také stále v průměrném pásmu, hodnotí respondenti pouze komunikaci strategie školy směrem k odborné veřejnosti.

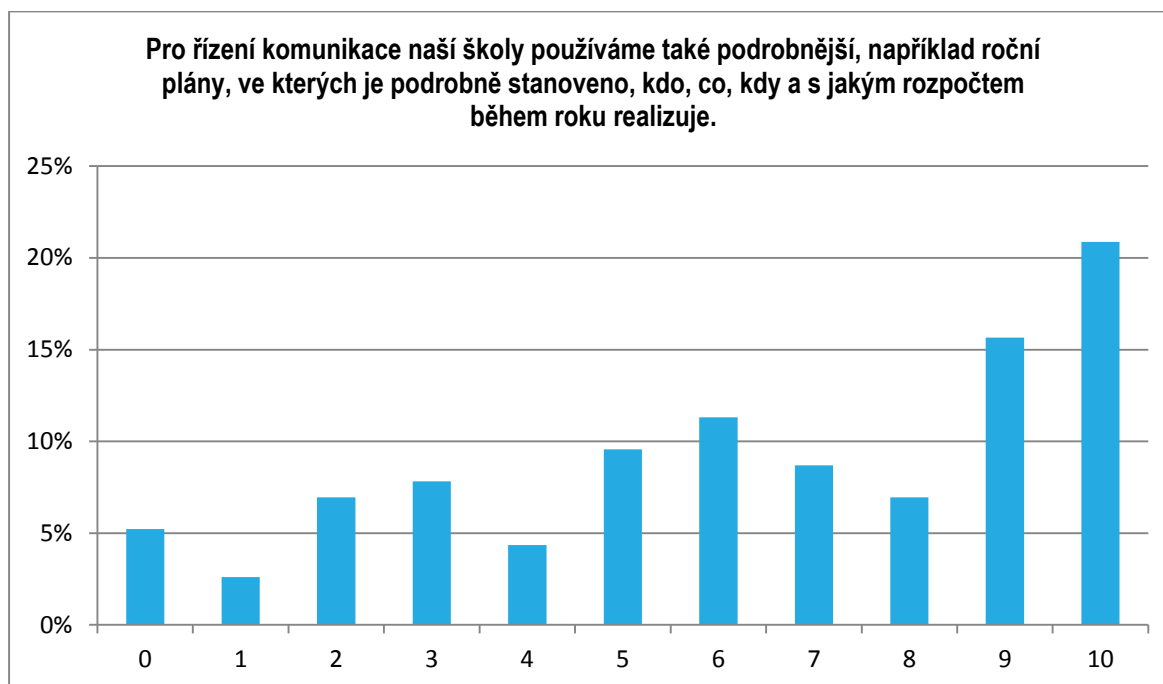
Respondenti byli vyzváni k doplnění, popř. ke konkretizaci dalších cílových skupin, vhodných pro komunikaci. Přesné znění otázky: „**Zde můžete doplnit, případně konkretizovat další cílové skupiny, vůči kterým vaše škola rozpracovává způsob systematicky komunikované strategie.**“

Přehled uvedených cílových skupin VŠ:

- domácí i zahraniční partnerské instituce;
- spolupracující organizace ve výzkumu;
- rodiče studentů a uchazečů o studium;
- absolventi školy;
- studenti a akademičtí pracovníci přijíždějící na školu v rámci zahraničních mobilit;
- zahraniční univerzity - propagace nabídky univerzity v zahraničí (příjem zahraničních studentů, nábor pracovníků, finanční podíl na mezinárodních aktivitách);

- potenciální partnerské školy, geograficky blízké univerzity, orgány města a regionu, politické reprezentace města a regionu, fakulty univerzit se stejným zaměřením jako součástí univerzity;
- zástupci personálních oddělení nebo významní vedoucí pracovníci u zaměstnavatelů;
- firmy v regionu;
- vlastníci VŠ;
- odborné svazy - Svaz průmyslu a dopravy, Svaz strojírenské technologie, Hospodářská komora, vedení kraje, poslanci a senátoři za kraj;
- uskupení, sdružení, platformy a asociace v ČR i zahraničí: ATOK, Clutex, ČTPT, Sektorové rady, krajské hospodářské komory, zastoupení Czech Invest, AUTEX, EuraTex a další;
- střední školy - vedení škol, výchovní poradci;
- odborné firmy, které se školou spolupracují v rámci odborných stáží a praxí studentů.

1.4.4. Vybrané aspekty řízení implementace a kontroly plnění strategie



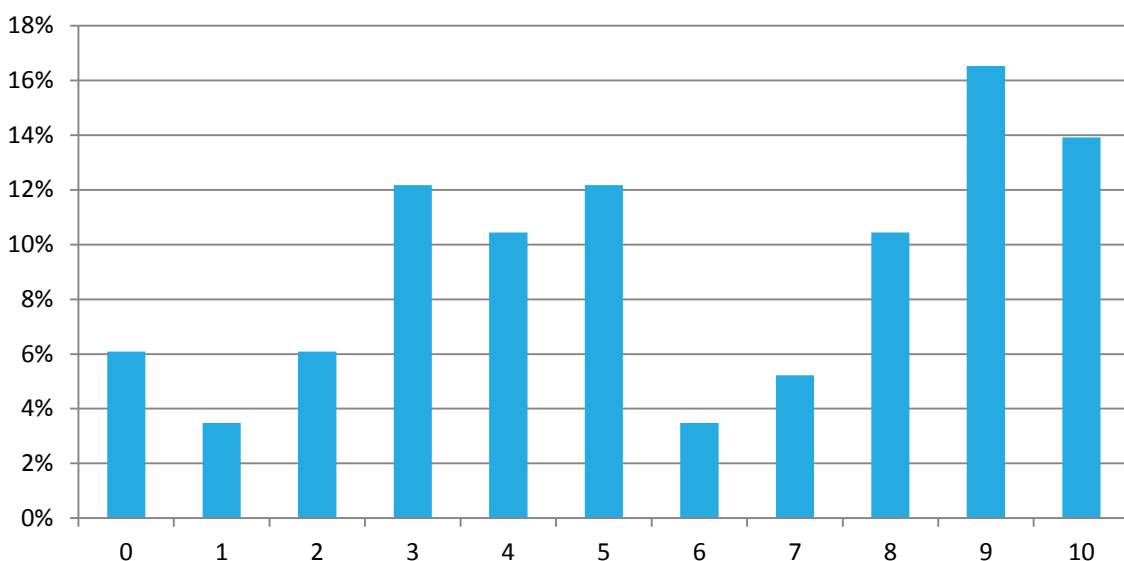
Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
Pro řízení komunikace naší školy používáme také podrobnější, například roční plány, ve kterých je podrobně stanoveno, kdo, co, kdy a s jakým rozpočtem během roku realizuje.	18%	27%	55%

Využívání podrobnějších krátkodobějších plánů pro řízení komunikace se pohybuje v nadprůměrných hodnotách. Významná část respondentů se vyslovila pro průměrné hodnocení.

Krátkodobější plánování tak stále představuje další významnou příležitost pro zefektivňování strategického řízení komunikace VŠ.

Tyto kratší, zpravidla roční plány a rozpočty jako jejich součást, máme vždy dostatečně dopředu před novým plánovacím obdobím k dispozici.

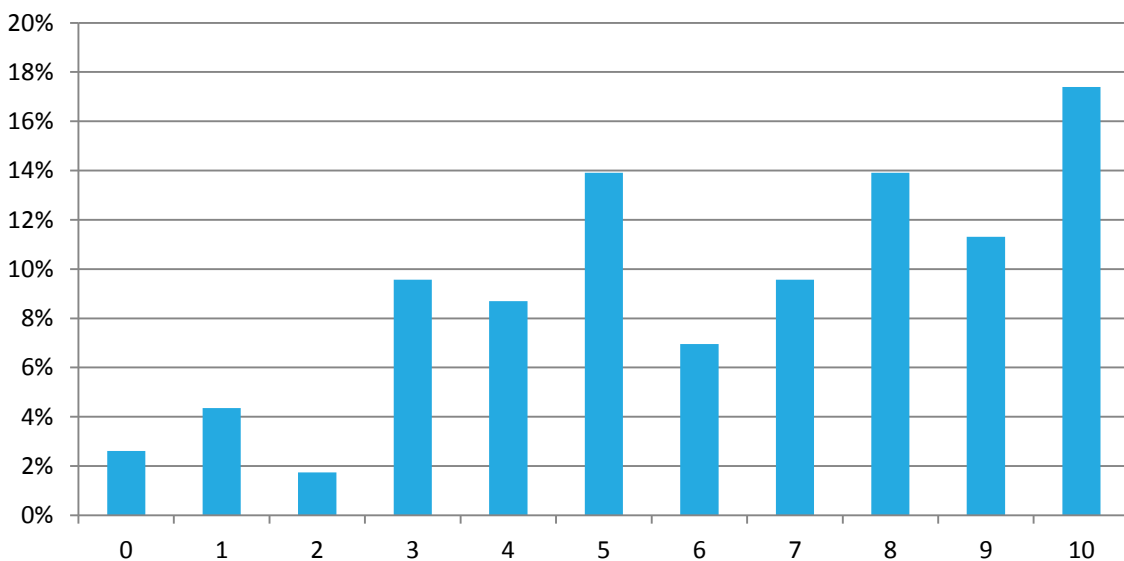


Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
Tyto kratší, zpravidla roční plány a rozpočty jako jejich součást, máme vždy dostatečně dopředu před novým plánovacím obdobím k dispozici.	23%	28%	49%

Příprava v dostatečném předstihu není u těchto kratších plánů hodnocena nejlépe, výrazně je zastoupen nejen silný souhlas, ale i výhrady (škála 2-5). Zejm. opožděné stanovování rozpočtů může být významnou překážkou pro efektivní řízení komunikace.

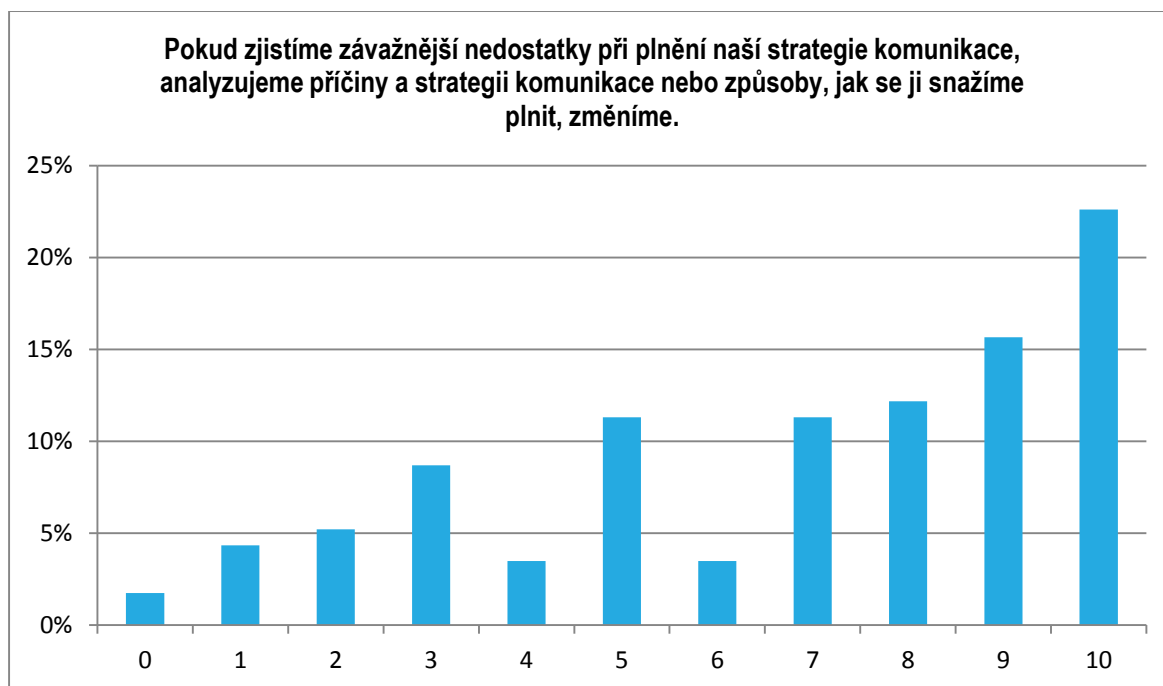
Na pravidelné bázi vyhodnocujeme, jak se nám daří naše cíle v oblasti komunikace plnit.



Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
Na pravidelné bázi vyhodnocujeme, jak se nám daří naše cíle v oblasti komunikace plnit.	16%	30%	54%

Pravidelné vyhodnocování plnění vykazuje nadprůměrný souhlas respondentů. To může být silnou stránkou strategického řízení komunikace vysokých škol.



Vyhodnocení odpovědí:

	podprůměr	průměr	nadprůměr
Pokud zjistíme závažnější nedostatky při plnění naší strategie komunikace, analyzujeme příčiny a strategii komunikace nebo způsoby, jak se ji snažíme plnit, změníme.	19%	18%	63%

Analýza příčin při případném neplnění strategie probíhá, významná část škol s tímto tvrzením vyjádřila silný **souhlas**. Na stranu druhou existuje ale stále významné množství škol, které hodnocení plnění strategie nerealizují.

Pozn. zpracovatelů: Následujících dvojice otázek umožňovala písemnou odpověď v neomezeném rozsahu, čehož poměrně významná část respondentů přínosným způsobem využila.

Co se týče komunikace celkové strategie Vaší VŠ na jednotlivé cílové skupiny, okomentujte, prosím, co a proč se kterým cílovým skupinám snažíte sdělovat, jak je komunikace celkové strategie Vaší VŠ podle Vašeho názoru systematická, promyšlená a efektivní, kde vidíte ev. slabiny atd.

Nejzajímavější přímé citace respondentů (anonymizováno):

(zdůrazněné pasáže – zpracovatelé výzkumu KA05)

- Systematickou lze nazvat komunikaci strategie univerzity směrem k zaměstnancům, kterým jsou představovány základní cíle plánované v horizontu cca 5 let, a směrem k MŠMT, kde to je podepřeno zákonnými normami. U ostatních cílových skupin je komunikace v podstatě zaměřena na posilování povědomí o univerzitě. **Chybí systematické vyhodnocování zpětné vazby.**
- Mezi cíle PR vysokých škol také patří **budování dobrých vztahů se zaměstnanci**. Pro pozitivní image školy jsou také důležité postoje a chování zaměstnanců školy na veřejnosti, stejně jako jejich loajalita. Prostředky k dosažení cílů PR – propagační materiály školy (např. brožury, letáky), jednotný vizuální styl školy (např. logo, označení budov, vizitky aj.), webové stránky, zprávy v tisku (např. úspěchy studentů, výsledky vědy a výzkumu), **informace o aktivitách školy přesahující rámec akademické půdy** (např. společný projekt města, univerzity a výstaviště podporující cyklistiku a oživení parků), účast na veletrzích zaměřených na nabídku vysokoškolského vzdělávání (např. Gaudeamus), tiskové konference, tisková prohlášení (např. vyjádření k aktuálním událostem vysoké školy) a tiskový mluvčí.
- Komunikovat strategii, zahrnout ji do plánů jednotlivých organizačních celků a útvarů (zejména středního článku řízení, tj. kateder) a zejména umět strategii propojit s realizací osobních cílů a motivací manažerů, zaměstnanců a studentů považují za rozhodující pro úspěšné zvládnutí. Zaměstnancům - trpělivě, srozumitelně a systematicky vysvětlovat rozhodnutí, která byla přijata, a event. je argumentačně zdůvodnit. **Správným řízením komunikace a nastavením motivace lze překonat odpor ke změnám.** Osvědčuje se nám využití formálních i neformálních komunikačních a koordinačních platforem, jako jsou **mítinky nebo workshopy**. Strategické cíle a priority je třeba nejen měřit, ale také za jejich dosažení odměňovat. Pak je naděje, že se o jejich plnění budou zaměstnanci starat. Pokud je odměňování zaměstnanců nasměrováno na něco jiného než na strategické cíle, vznikne konflikt cílů a na něm může realizace strategie uvážnout. Osvědčilo se nám **využití leadershipu v praxi při vedení zaměstnanců** - zejména jejich získávání pro hodnoty, vizi a cíle VŠ a pro usměrňování jejich chování ve směru nastavené strategie cestou **používání osobního vlivu místo osobní moci**. Zaměstnanci očekávají **inspirující a motivující strategické cíle VŠ**, které jim pomohou dosáhnout vlastní osobní cíle. Ideální je, když se co nejvíce shodují, např. zvyšování kvalifikace cestou absolvování doktorských studijních programů, habilitací, profesorských řízení aj. cesty kariérního růstu a sdílení cílů. Realizace strategie jde ruku v ruce se změnami a změny často vyvolávají nejistotu a strach. Úspěšná realizační práce na VŠ bere v úvahu akademické zvláštnosti a možný odpor ke změnám. Nedostatečná, neupřímná nebo nepravdivá komunikace se zaměstnanci v době, kdy dochází ke změnám, vyvolává u nich nejistotu a rezignaci. Pak mohou nabýt vrchu partikulární zájmy. Jsme proto vedeni snahou eliminovat překážky komunikace (slabiny), kdy strategické priority se nedostanou k zaměstnancům, nejasné odpovědnosti, dosažení cílů se neměří, nesprávně orientované odměny, chybějící dostupnost zdrojů co do jejich množství a kvality, časový nesoulad mezi potřebou a dostupností zdrojů, neznalost nebo ignorování odporu ke změnám, nedostatečná komunikace a angažovanost, chybějící nebo nedostatečná zpětná vazba. Komunikace s uchazeči a studenty - osvědčila se průběžná offline komunikace na webu pro přijetí zprávy, **odpovídáme do tří dnů** a standardní zpětná vazba u studentů na konci semestrů k hodnocení

výuky - souhrnné informace jsou vyhodnoceny a slouží k modifikaci akčních plánů (dostávají je vyučující i studenti).

- Naše škola bude pokračovat v mapování uchazečů o studium, v doplnění a zavádění marketingového mixu pro celou ČR, s důrazem na propagační a komunikační mix. V našem případě půjde o zaměření se na tržní studentský segment tak, abychom vytvořili potřebné povědomí o nabízených vzdělávacích službách v myslech potencionálních studentů. Cílem je „odlišení nabízené služby“ od konkurenčních subjektů, v našem případě od jiných poskytovatelů vysokoškolského vzdělání. **Hlavním „pilířem“ našeho komunikačního mixu bude integrovaná marketingová komunikace (IMC) se širokým spektrem nabízených služeb a aktivit**, tj. reklamou, public relations (styk s veřejností), s osobními kontakty na přednáškách a společenských akcích, podporou přímého marketingu i sponzorství, intenzivnější spoluprací s médii (publikování zpráv v hromadných sdělovacích prostředcích, zejména celostátních, zvyšuje okruh příjemců informací). Hlavním cílem ICM bude zajištění souladu poskytnutých zpráv a doplňkového využívání médií k přímému oslovení uchazečů o studium a jejich blízkého okolí, studentů, absolventů i komerční sféry, tj. možných zaměstnavatelů našich absolventů. Koncepce musí zahrnovat on-line a off-line marketingové kanály. Online marketingové kanály zahrnou veškeré e-marketingové kampaně a programy, které optimalizují vyhledávače, e-maily, bannery, a to na nejnovější webové související kanály, např. pro webové semináře, e-learning, blogy, podcasty, internetové televize apod. Off-line marketingem jsou zde kanály typu – tradiční tiskoviny (noviny, časopis), zásilkový prodej, public relations, vztahy průmyslu, billboardy, rozhlas a televize, prezentace na veletrzích, v tištěných a elektronických médiích, billboardech, city lightech a dalších reklamních plochách. Trvalou bude snaha o **prosazení dělné a reálné spolupráce se statutárním městem jako s univerzitním městem** a celým regionem, resp. regiony pro univerzitu důležitými. Univerzita se zaměří na propagaci studia a studijních programů na SŠ a ZŠ zejména v daném kraji a sousedních krajích. Podstatnou měrou se rozšíří práce s absolventy, kterou může zefektivnit vytvoření databáze „živých“ kontaktů na absolventy. Hodláme **rozšířit spolupráci s pracovními a personálními agenturami**, navázat, případně zintenzivnit spolupráce s partnerskými komerčními subjekty, příštími zaměstnavateli absolventů. Jednotlivé fakulty využijí v nabídkách studijních programů poptávku po profesním a celoživotním vzdělávání a tím se rozšíří cílové skupiny pro uplatnění ICM (rodiče, prarodiče, místní úřady, knihovny, neziskové organizace zaměřené na rozvoj vzdělávání aj.). Bude pokračovat propagace studia u dětí ve věku od 8 do 12 let a jejich rodičů, zejména na "fakultních školách". Větší podporu dostanou studentské organizace na škole. Počítáme s rozšířením aktivit a počtu účastníků v rámci "Dětské univerzity" (děti se od útlého věku 6 let seznamují s univerzitním prostředím). Rozvíjet se bude **propagace studia na univerzitě zábavnou a hravou formou pro zájemce z řad široké veřejnosti**, zvláště pak v rámci projektů zaměřených na popularizaci vědy. Nadále budeme **vyhledávat a prezentovat výrazné individuality z řad absolventů**, inspirovat tak uchazeče o studium a poukazovat na praktické uplatnění absolventů. V rámci internacionalizace hodlá univerzita posílit **zviditelnění univerzity a jednotlivých oborů v mezinárodní konkurenci** s možností přilákat studenty ze zahraničí. Bude vhodné uplatnit nástroje ICM u vyjíždějících i přijíždějících studentů i akademických pracovníků v rámci mobility podpořených specializovanými programy EU a podpořit propagaci zahraniční pobočky/centra univerzity v případě jejich vzniku.
- **Velkou slabinou je neexistující rámcový dokument strategie PR**, na kterém již pracujeme s pomocí IPN KREDO. Existuje koncepce, kterou naplňujeme, není ale úplně jasně definovaná s návazností na rozpočet, analýzy, rizika, atd. Téma PR je pro školu nyní velkou prioritou. Vzhledem k personálnímu zajištění (1 pracovník PR plus kancléř jako vedoucí) se oblast PR nevyvíjí tak dynamicky.

- Komunikace dosud postrádá upevnění především v organizační struktuře univerzity. Pozice jednotlivých pracovníků PR (komunikace) na součástech (fakulty, rektorát) jsou co do pravomocí značně nevyrovnané. V tom spatřuji hlavní rezervu naší VŠ. Pro mnohé součásti je komunikace přítěží, **setkáváme se i s názory, že obtěžuje akademiky či není důstojná VŠ**. Obecně platí, že se snažíme komunikovat témata, která představují univerzitu jako školu, která peníze (převážně) daňových poplatníků obrací ku prospěchu společnosti, a to v oblasti kvalitního vzdělání studentů s perspektivou uplatnění na trhu práce a v oblasti vědeckých výstupů tlumočitelných veřejnosti (archeologické objevy, sociologické poznatky, vědy o přírodě). Snažíme se univerzitu představovat jako **společenství příběhů a osobností**, které je otevřené a prospěšné.
- Komunikační strategie je dosti různá na jednotlivých součástech, jednotlivé fakulty míří na rozdílné cílové publikum. Komunikační strategie není v první řadě zaměřena na nábor studentů, pokud, tak spíše na nábor platících studentů pro programy a kurzy studované v anglickém jazyce. V současné době jsme uprostřed přípravy nového webu školy, je vytvořen funkční prototyp, který lépe splňuje zaměření na jednotlivé cílové skupiny. **Zahájili jsme externí spolupráci s PR specialistou**, který bude připomínkovat zpracovávání PR komunikační strategie školy. Od loňského roku jsme přijali na půl úvazku specialistku na PR, která koordinuje některé aspekty PR agendy. Zlepšila se forma komunikace i dovnitř školy. Slabiny lze spatřovat na fakultách v neujasněné komunikační strategii, na jedné z fakult je to minimální pozornost tomuto tématu věnovaná. **Oblast vnitřní a vnější komunikace je definována jako jedna ze strategických priorit** v návrhu Strategického plánu školy.
- Potenciální studenti - snaha propagovat kvalitní vzdělávání zaměřené na mezinárodní kompetence - **snaha o co největší osobní kontakt s potenciálními uchazeči o studium** (skrze vzdělávací veletrhy, osobní návštěvy škol či dny otevřených dveří) - **nutné oslovit nejenom studenta, ale také jeho rodiče, kteří jsou pro nás stejně důležitým zákazníkem** (ve velké většině případů jsou plátcí školného). Zaměstnavatelé - snaha o úzkou spolupráci a komunikaci se subjekty z praxe - pokud se student v praxi pohybuje již během studia, stává se pro zaměstnavatele cennějším zaměstnancem, již ví, jak se ve firmě pohybovat - díky získané praxi jsou naši absolventi cennými zaměstnanci pro firmy - zaměstnavatelé mohou být potenciálním zdrojem školy v oblasti studentů kombinované formy studia - nábor do kombinovaného studia skrze firmy - možná spolupráce se zaměstnavatelem na náboru nových studentů zaměstnanci školy - podpora loajality ke škole, publikování zaměstnanců pod hlavičkou školy, doplňková činnost pod hlavičkou školy střední školy - **nutné zajímat se o VŠ již během celého středoškolského studia, nejenom v posledním ročníku školy** - možné společné projekty apod. - snaha o užší komunikaci s výchovnými poradci - často velmi těžký úkol, neboť jsou časově značně vytíženi. Média - komunikování důležitých úspěchů skrze média - často velmi složité, neboť o tato témata není přílišný zájem - v blízké době je pro naši školu nutné hledat nové kontakty z oblasti médií. Odborná veřejnost - komunikace skrze odborné katedry. Stávající studenti - uvědomujeme si, že stávající zákazník je pro komunikaci velmi důležitý - pokud je spokojený, propaguje školu nevědomky sám - propagace možností během studia (výjezdy do zahraničí za studiem či praxí) skrze příběhy studentů, kteří již tuto zkušenost mají - pro komunikaci jsou využívány sociální sítě (např. facebook) či například youtube - rychlé a přímé sdělení informace - skrze studentské ankety postupně sledována spokojenost stávajících studentů - v případě stížností, snaha o jejich nápravu (pokud je tato stížnost relevantní) - podporování různých studentských projektů pro zajištění spokojenosti zákazníka.
- **Mnohé z informací, které jsou součástí dotazníku, jsou interní záležitostí univerzity a nepovažujeme za vhodné sdělovat vlastní strategie v této oblasti jiným subjektům**, které působí ve stejném, konkurenčním prostředí. Vzhledem k tomu, že jsme soukromou institucí, která investuje vlastní finanční prostředky do

přípravy těchto strategií, z veřejných finančních prostředků není tato oblast nijak financována, nebudeme na tyto otázky odpovídat. Z tohoto důvodu jsou i některé odpovědi uvedeny s hodnotou 0.

- Do hlavní cílové skupiny bychom v první řadě zařadili **významné české i zahraniční výrobní podniky**, u kterých předpokládáme zájem o zlepšení jejich produktů, dále pak představitele státní správy a samosprávy, u kterých předpokládáme zájem o vize představující zlepšení životního stylu, ale též široká veřejnost. Naším cílem je představit všem výsledky práce našich studentů a pedagogů, možnosti realizace jejich nápadů, produktů a výtvorů v praxi, komunikujeme příklady dobré spolupráce mezi výrobní a edukační sférou, které mohou motivovat další potenciální zájemce o dění v oblasti vybraných průmyslů. Akcent je dán na snahu rozšířit mezi širokou veřejností informace o prokazatelných úspěších naší školy na poli kreativního vzdělávání a dokázat tak naši jedinečnost v rámci celé České republiky. Komunikace s veřejností probíhá na velmi sofistikované přesně naplánované odborné úrovni, kterou řídí odbor PR aktivit, jenž se nezaměřuje pouze na tradiční způsoby komunikace, ale rozvíjí i moderní komunikační technologie včetně významného zapojení sociálních sítí apod. Určitou slabinou v této činnosti je **komunikace uvnitř akademické komunity, která trpí mnohanázorovou roztříštěností** logickou pro kreativní uměleckou společnost.
- Slabinou marketingové komunikace je neexistence marketingového odd., příp. pozice, která by se marketingem naplno zabývala. Plán není rozpracován. **Chybí vyhodnocení dopadu a efektivnosti prováděných marketingových aktivit.**
- Stěžejním tématem, které komunikujeme všem cílovým skupinám (výše zmiňovaným), je **stabilita a budoucnost naší vysoké školy**. Sebe/kriticky je třeba přiznat, že právě stabilita a budoucnost byly parciálně ohrožovány některými nesystematickými kroky ze strany samotné vysoké školy, ale také nerovným přístupem ze strany odpovědných orgánů. Cílová skupina studentů (stávajících i potenciálních) je velmi citlivá na informace týkající se vize vysoké školy a jejího rozvoje. Vztahy s absolventy nebyly systematicky udržovány a rozvíjeny, těmto se snažíme sdělovat, že oni představují hmatatelnou historii vysoké školy a dokazují její kontinuitu. V této oblasti došlo především v posledním roce k zásadnímu posunu. Co se týká médií, soukromé vysoké školy s nimi mají ambivalentní vztah obecně. V tomto směru považují za stěžejní, abychom dospěli do bodu, kdy budou média referovat o našich úspěších či neúspěších (sic!) vyrovnaně a objektivně. Za velkou slabinu osobně považují **slabé vazby v regionu s cílovou skupinou "zaměstnavatelé" a "obchodní komory, apod."** - taková vazba by mohla posílit všechny výše zmíněné. V neposlední řadě se v této souvislosti zamýšlím nad možností proměny paradigmatu vnímání soukromých vysokých škol. Pokud bychom uměli srozumitelně popsat naše postavení v terciární sféře, naše silné stránky a výhody, dokázali dodat "hmatatelné důkazy", že poskytujeme kvalitní služby a naši absolventi nacházejí uplatnění ve stejné míře jako absolventi veřejných vysokých škol (případně lepší), pak by mohlo dojít k zlepšení vnímání naší instituce.
- Přes dobrou úroveň systematickosti, promyšlenosti a efektivity komunikace je hlavním nedostatkem **dvoukolejnost komunikačních aktivit univerzity a jednotlivých fakult.**

Projděte si prosím znovu sadu výroků výše a volně, z Vašeho vlastního úhlu pohledu, nám k těmto napište jakýkoli Váš komentář, který považujete za relevantní sdělit.

Vybrané nejzajímavější přímé citace respondentů (anonymizováno):

(zdůrazněné pasáže – zpracovatelé výzkumu KA05)

- Očekáváme zlepšení hodnot u všech ukazatelů bezprostředně po novém roce, kdy svoji činnost zahájí **nová komise pro propagaci**. Pro veřejné školy příliš podrobné, i když i ony pomalu marketingu "přicházejí na chuť", neb se jich dotýká značný sociodemografický pokles maturantů. Soukromé školy se bez uvedených postupů neobejdou, u nás zkoumáme mj. média, investice do reklamy a další, máme k tomu literaturu a výzkumníky, bez podrobného plánování výše popsaného se neobejdeme, je to nutnost!!!
- Pokud je projekt KREDO zaměřen na podporu VŠ v oblasti strategie, správnou tvorbu strategie a její naplňování do roku 2020, resp. 2030, **bylo by užitečnější tento dotazník zadat až po určitém období po realizaci strategie ovlivněné tímto projektem.**
- Komunikovat, žít a pracovat podle poslání, vize, hodnot, rozhodujících strategických cílů a priorit není jednoduché nebo dokonce možné, pokud je tento obraz špatně postavený. I sebelepší strategii může však pokazit její špatná realizace. Musí být krédem nejvyššího vedení VŠ, aby se všechny organizační jednotky důsledně soustřeďovaly na významné strategické priority, aby se „v nich našly“. Realizace strategie je tvrdá práce a výsledek realizace ovlivňují všichni. A to už jsme zase u toho, co čeká VŠ v souvislosti s novelou VŠ zákona – u **systému a procesů vnitřního zajišťování a hodnocení kvality.**
- Na PR a marketingu se promítá nutnost nákupů formou veřejných zakázek a soutěží, která často vede k tomu, že je vybrán dodavatel s nejnižší cenou. Možná že je to tím, že to jinak neumíme, ale zejména v případech, kdy je potřeba vytvořit kreativní koncept, je to velmi problematické. **Projekt KREDO nás dovedl k tomu, že jsme si strategii vytvořili** - všichni jsme to předtím nějak intuitivně vnímali, ale vždy byl čas pouze na operativu a koncepční věci se odsouvaly.

1.5. VÝSLEDKY VÝZKUMU – PRACOVNÍCI BEZ VLIVU NA TVORBU A REALIZACI STRATEGIE

Co Vás volně napadá, když se řekne komunikace Vaší VŠ směrem k Vám jako k zaměstnanci? Zaměřte se prosím na dvě oblasti: - sdělování informací o strategických záměrech Vaší školy, - sdělování informací o aktuálním dění na škole. Nikoli na toky informací v rámci řízení Vaší práce. Máte k těmto dvěma typům informací přístup? Jak se k Vám tyto informace dostávají? Považujete Váš přístup k těmto informacím za dostatečný – ano, ne, proč? Jsou nějaké další typy informací, které byste jako zaměstnanec od školy měl/a mít a nemáte?

Objevovaly se typově dva názory na komunikaci strategických záměrů vůči zaměstnancům. Většinovým názorem je, že je dostatečná - převaha je daná částečně fenoménem neformální komunikace, kterou respondenti často zmiňují.

Objevují se samozřejmě i názory, že informovanost je nedostatečná – tvoří zhruba ¼ ohlasů.

Informace o aktuálním dění na univerzitě jsou považovány za dostatečné, převahuje čerpání ze zdrojů – webové stránky školy a sociální sítě (zejména Facebook).

Vybrané nejzajímavější přímé citace respondentů (anonymizováno):

(zdůrazněné pasáže – zpracovatelé výzkumu KA05)

- Vedení univerzity poskytuje přístup ke všem oficiálním strategickým dokumentům, a to formou publikování **na interním portálu školy**. Diskutované materiály a materiály určené pro interní potřeby školy nejsou k dispozici. Co se týče distribuce informací o dění na univerzitě, dochází od tohoto roku díky spuštění nového informačního portálu k významnému zlepšení a zpřehlednění toku informací. Rovněž posun nastává v oblasti publikování na sociálních sítích, ale toto je spíše způsobeno aktivitou jednotlivých kateder než vedením univerzity. V případě komunikace důležitých informací ze strany vedení univerzity jsou využívány hromadné e-maily zaměstnancům.
- Strategické záměry školy - tyto informace se ke mně dostávají prostřednictvím informací od kolegů, kteří se je dozvědí v rámci porad vedení školy apod. Aktuální dění na škole - zdroj informací je zejména web školy, tiskoviny školy, informace z porad vedení a neoficiální komunikační kanály ve škole. **Neoficiální kanály fungují velmi rychle, ale ne spolehlivě, ostatní zdroje informací jsou pomalejší, ale důvěryhodné.**
- Sdílení strategických informací se děje pravidelně na workshopech (několikrát ročně) pro všechny akademické a administrativní zaměstnance. Aktuální informace na poradách akademických (2x měsíčně) a administrativních (2x měsíčně). **Vedení školy (ředitel a rektor) praktikují politiku otevřených dveří, není problém si sjednat schůzku a dozvědět se.**
- Sdělování informací o strategických záměrech školy prakticky neprobíhá. Informace se k zaměstnancům dostávají pouze **velmi zprostředkovaně a v zásadě náhodou**. Informace o aktuálním dění naopak zaměstnanci mají, byť ne vždy oficiální cestou. V obou případech by bylo vhodné informační toky formalizovat a pravidelně sledovat tak, aby se informace skutečně dostaly ke všem zaměstnancům, včas a v důvěryhodné formě.
- Strategické informace **přicházejí spíše neformálně v interakci s ostatními zaměstnanci**. Informace o aktuálním dění jsou zprostředkovány kromě toho zejména ve formě webu. Podstatně lépe to funguje v rámci fakulty než v rámci univerzity.

- Sdělování informací o strategických záměrech - cíleně nesleduji, ale je možnost dohledat tyto informace v dlouhodobém záměru školy a jeho aktualizacích. **Novinky se též dozvídám díky zapojení do projektu KREDO.** Sdělování informací o aktuálním dění na škole - probíhá zejména formou novinek na webových stránkách. Dostatečné.
- Oboustranně fungující proces předávání informací o postupech a pravidlech ovlivňujících fungování univerzity a fakult jak na úrovni zaměstnanců, tak i kateder. Nedostatečné fungování informačních nástrojů a na druhé straně znechucení a **neochota zaměstnanců se této činnosti věnovat.** Míra dostupnosti informací je velmi rozdílná, v závislosti na kvalitě informačních systémů a přístupu klíčových osob. Informace o strategických záměrech se čerpají především ze strategických dokumentů jako je Dlouhodobý záměr a jeho aktualizace nebo koncepce vědecko-výzkumné činnosti. O strategických záměrech bývá širší akademická obec informována rovněž na kolegiích děkana nebo shromážděních akademické obce. O dění na škole je možno se dozvědět zejména z facebookového profilu školy případně kateder či organizací, které na škole fungují. Existuje rovněž **internetový zpravodajský portál o událostech na univerzitě.** Současný stav považuji za funkční, dobrý a dostatečný.
- Mám pocit dobré informovanosti. Mám pocit, že se na směřování školy spolupodílím, nebo přinejmenším, že ho můžu ovlivnit. Informace se ke mně dostávají jednak neformálními cestami (řídící struktura školy je velmi jednoduchá a přímočará), jednak z písemných materiálů. Ano: **měli bychom vědět, kam směřuje MŠMT, co bude v novém vysokoškolském zákonu** (a jestli vůbec někdy bude schválen) a také to, podle jakých hledisek doopravdy rozhoduje Akreditační komise. Vlastně ne, to vědět nechci; nervy mám jen jedno.
- K dispozici je zveřejněná Vize a mise školy - k dispozici je Dlouhodobý záměr vzdělávací, vědecké, výzkumné a další tvůrčí činnosti na období 2011 - 2015 s jeho každoroční Aktualizací - pro vnitřní potřeby jsou zveřejněny dílčí výstupy projektu IPN KREDO - z pozice vedoucího katedry mám k uvedeným dokumentům přístup (webové stránky, informační systém) - přístup k informacím je dostatečný - de facto **nikdo nemá informace o dalším zvažovaném majetkovém uspořádání školy** (prodej, pronájem atp.), což vnáší nervozitu do dalších strategických záměrů školy.
- Co se týče strategického řízení školy, tak **pokud bych nepůsobila v projektu KREDO, neměla bych moc informací ohledně strategického řízení školy,** resp. záměrech. Co se týče aktuálního dění na škole, má univerzita poměrně dobře vybudovaný informační systém na webu, kde lze nalézt veškeré informace o budoucích událostech, děních (výborná sekce aktuality, či nadcházející blízké akce, či akce již proběhlé). Z pohledu zaměstnance v řadové pozici tyto informace považuji za dostatečné.
- Informace o strategických záměrech školy mi oficiálně sdělovány nejsou. Dozvídám se o nich spíše při náhodných setkáních se zástupci top managementu, kdy sám kladu relevantní otázky. Informace o aktuálním dění na škole získávám ze zápisů kolegia rektora, z webových stránek a z neřízených rozhovorů s některými členy top managementu a kolegy. Důležité v této souvislosti, že **relevantní informace de facto získávám při zasedáních řešitelského týmu KREDO.**

Máte informace o tom, jaké má strategie Vaší školy dopady na budoucí požadavky Vaší školy na aktivity a celkový výkon Vaší pracovní pozice? Například co se týče očekávaných změn ve výkonu Vaší pozice? Ano, ne, proč, prosím volně okomentujte.

Vybrané nejzajímavější přímé citace respondentů (anonymizováno):

(zdůrazněné pasáže – zpracovatelé výzkumu KA05)

- Nemyslím, že by strategie univerzity zásadně měnila očekávání od vedoucího katedry. Vždy se budeme pohybovat na **půdorysu rozvoje hlavních aktivit - výuka, výzkum, kontakt s praxí, komunikace s veřejností**. Všechny tyto oblasti vyžadují lidské a materiální zdroje, vycházejí z podmínek nastavených státní správou, univerzitou, ekonomickou situací atd. I nadále bude výkon pozice vedoucího katedry o umění možného, posouvat se budou pouze váhy jednotlivých aktivit.
- Informace mám, bude třeba více modernizovat proces vzdělávání, podpořit marketing a propagaci školy, více se účastnit projektů a grantů. **V podstatě se z VŠ učitele stále více stává administrátor a manažer různých nevýukových aktivit.**
- Ano, možno odvodit z Dlouhodobého záměru MŠMT a Dlouhodobého záměru univerzity. Další informace získávány z médií či přímo z MŠMT. Na poli ekonomiky je zásadní znění aktuálních právních předpisů, dle kterých je nutno přizpůsobit řízení ekonomiky VŠ, podporu informačními systémy, personální zabezpečení univerzity pracovníky. Bohužel **přibývá spíše povinností stanovených právními předpisy, dotačními podmínkami, apod.** pod záminkou kontroly, směřující spíše k byrokratizaci, která vede k velkému nárůstu administrativních nákladů.
- Ano, děje se tak v souvislosti s aktuálními strategiemi školy, mj. akceptováním aktuálních marketingových a informačních trendů (v nedávné minulosti se jednalo např. o zapojení školy na sociální síť facebook a vytvoření elektronických novin). Aktuálně např. **zapojování univerzity do profesní sítě LinkedIn.**
- Informace o dopadech strategie školy, která má, podle mého názoru coby odborníka na strategický management, spíše podobu strategie "přežítí", nemám oficiálně k dispozici. Opět tu platí, že **jako člen řešitelského týmu KREDO si, vzhledem k mé odborné profilaci, dopady dosavadní strategie školy dokáži vyvodit** - a také na ně při jednání řešitelského týmu upozorňuji a snažím se přispívat k uvědomění požadavků jak na budoucí výkon poslání školy, tak pro vlastní pozici v rámci školy.
- Vzhledem k tomu, že celková strategie není zcela dobře komunikována, řadový ak. zaměstnanec spíše tápe. Navíc **pokud je strategie, byť útržkovitě, komunikována, je většinou velmi obecně formulována** (posílení internacionalizace, vyšší vědecký výkon, apod.) a **těžko si pod tím představit konkrétní kroky** (které někdy ani nenastávají). Pracovní náplň proto ovlivňují mnohem více vedoucí katedry nebo děkan a řídí se nikoli dlouhodobými a celouniverzitními cíli, ale okamžitými potřebami, většinou vázanými na podávání a řešení krátkodobých projektů.
- Strategie školy neustále zvyšuje požadavky na výkon v mé pozici (proděkan pro rozvoj), zejména **v oblasti administrativní zátěže vůči vedení fakulty a školy**. Zejména pokud se připravují nové akce (záměry, projekty, akreditace, aktualizace stávajících dokumentů), převyšuje administrativa časové nároky na základní oblasti mé práce (výuka, publikační činnost, výzkumná činnost).

Co Vás volně napadá, když se řekne komunikace Vaší VŠ směrem ven, k potenciálním studentům, zaměstnavatelům, veřejnosti? Je například podle Vašeho názoru možné konstatovat, že je tato komunikace dostatečně jasná, konzistentní a viditelná (intenzivní)? Pokud ano, ne, proč?

Vybrané nejzajímavější přímé citace respondentů (anonymizováno):

(zdůrazněné pasáže – zpracovatelé výzkumu KA05)

- V posledních letech univerzita přistupuje k marketingové komunikaci koncepčně v duchu sloganu **otevřeně a moderně**, přičemž snahou je akcentovat zejména potřeby cílové skupiny. Vzhledem k výše uvedenému ohledně využívání nových informačních možností lze tuto strategii označit jako jasnou a konzistentní, nicméně do budoucna se počítá se zintenzivněním a hledáním dalších informačních cest.
- Především zde existuje oficiální komunikace vedená ze strany rektorátu a komunikace fakult, ta je obecně promyšlenější a profesionálnější, i když samozřejmě ne se vším musí zaměstnanci souhlasit. Problémem je, že paralelně probíhají i propagační akce jednotlivých kateder (zejm. v době před uzávěrkou podávání přihlášek na VŠ), které mají velmi různorodou úroveň, někdy jsou výsledkem spíše trapnosti. Obecně si myslím (jako laik v komunikaci), že **je těžké zároveň oslovit vzdělanou veřejnost, obyčejné lidi, studenty SŠ, jedná se o intelektuálně a generačně naprosto rozdílné skupiny**. Asi je nutné mít nějaké hlavní linie a ty pak přezvíkat každé této skupině jejím jazykem. Intenzivní a soustavná je PR komunikace směrem k uchazečům o studium. Naproti tomu se univerzita (a obecně univerzity v ČR) **málo prezentují ve společnosti jako think tanky**. Bojím se, co si třeba o univerzitách myslí vrstva VŠ vzdělaných padesátníků, kteří sami prošli velmi tvrdým studiem, mají za sebou úspěšnou kariéru a teď vidí, jak mizerná je leckdy úroveň studentů a absolventů.
- Jsem přesvědčen, že komunikace směrem ven má, v komparaci s jinými soukromými školami, relativně nadstandardní úroveň. Co však schází, je její systémovost i systematičnost. Např. **webová stránka je zpracována pouze v češtině**.
- Je velmi pravděpodobné, že způsob komunikace se může lišit i mezi jednotlivými fakultami v rámci jedné školy, proto **by fakulty měly požívat dostatečné autonomie při oslovování a komunikaci s okolím**.
- Domnívám se, že je velmi konzistentní a jasná, mohla by být intenzivnější - chceme se vyhýbat reklamě, nejsme prodejci, ale nad decentní a sofistikovanou propagací bychom se měli zamyslet - větší intenzitu bych uvítala zejména **v oblasti celoživotního vzdělávání, zejména v komunikaci s účastníky sebezkušenostních výcviků**, je nutné komunikovat více o dalších možnostech CŽV atp. - systematicky se nám též nedaří oslovovat potenciální zájemce o studium z řad menšin (měli jsme i stipendijní programy na obor sociální práce) - nedařilo se nám uchazeče zřejmě dostatečně motivovat.
- Komunikace směrem ven se podle mého názoru v poslední době zlepšila. Dobře funguje směrem k potenciálním uchazečům. Zda je dostatečně jasná a viditelná i pro jiné příjemce, hodnotit nemohu, zde by bylo třeba **provést šetření přímo u cílových skupin, které mohou mít požadavky a představy diametrálně odlišné** (stejně tak i hodnotící kritéria) od našich představ. V případě našeho VŠ ústavu by se komunikace se zaměstnavateli měla zintenzivnit.
- Komunikace směrem ven je pro mě spojena s pozitivní publicitou fakulty/univerzity. Komunikace s vnějším prostředím ze strany fakulty i univerzity se mi zdá jasná, konzistentní a viditelná. Je trvale zdůrazňována **koexistence humanitních a technických oborů, vědecké renomé určitých oborů, jedinečná pozice**

v rámci regionu. Jsou používány billboardy, FACEBOOK, pravidelná prezentace v médiích skrze oddělení pro styk s veřejností.

- V loňském roce došlo z tohoto důvodu k **vytvoření jednotné vizuální identity univerzity**, což určitá pozitiva určitě přineslo, ačkoliv v důsledku pomalé implementace/způsobu koordinace (a finanční náročnosti) byl konečný celkový přínos pravděpodobně značně ponížen.
- Ne. Dle mého názoru není strategie v uvedených oblastech konzistentní za VŠ, protože má velmi odlišnou nabídku směrem k veřejnosti. Jednotlivá pracoviště nabízí rozdílné studijní programy i další dovednosti, tudíž není možné zvolit podobnou komunikaci. Nicméně celá VŠ používá **jednotný vizuální styl a logo, tudíž alespoň v tomto ohledu je komunikace VŠ konzistentní**. VŠ má velmi dobře propracovanou komunikaci s potenciálními studenty. I komunikace s ostatními zainteresovanými stranami se průběžně zlepšuje.
- Ano, je. PR naší školy je založeno zejména na komunikaci prostřednictvím sociálních sítí, webových stránek, účastí na různých veletrzích vysokých škol, a to jak v ČR, tak i v zahraničí, návštěvách různých středních škol a proaktivní oslovování potenciálních uchazečů z řad středoškoláků. Všechny tyto prostředky jsou dobrým komunikačním prostředkem a komunikace je dle mého názoru dostatečně jasná i viditelná (a řekla bych, že i konzistentní). Škola by byla ráda za zvýšení počtu studentů studujících v anglických programech, takže i z tohoto důvodu je kladen důraz na internacionalizaci školy. Škola se snaží o **vícejazyčnou komunikaci (webové stránky mají nejenom českou, ale i anglickou a ruskou verzi)**.
- **Pan rektor je poměrně často vidět (a slyšet) ve sdělovacích prostředcích.** Také vědecké výstupy našich fakult jsou dobře prezentovány ve sdělovacích prostředcích. Co pokulhává, je kvalita webových stránek školy - i když by se snad už měla brzy rozeběhnout nová verze.
- Nový jednotný vizuální styl univerzity, který se výrazně promítá do komunikace směrem dovnitř univerzity i ven. Nové **webové stránky členěné podle jednotlivých cílových skupin**. Nový univerzitní časopis. Implementací nového jednotného vizuálního stylu je univerzita lépe identifikovatelná a lépe viditelná. Prezentace univerzity je nyní **jednodušší, profesionálnější** a pro jednotlivé cílové skupiny i **poutavější**. Oproti minulým letům je univerzita v komunikaci daleko aktivnější, vyhledává nové příležitosti, je více vidět.
- Fungující webové stránky poskytující dostatečné množství přehledných a srozumitelných informací v českém jazyce, anglickém jazyce, příp. dalších cizích jazycích, organizace akcí pro studenty zaměstnavatele či veřejnost (akce pro studenty středních škol, Dny otevřených dveří aj.), komunikace prostřednictvím sociálních sítí - **komunikace by měla být intenzivnější zejména v oblasti komunikace v cizím jazyce** (nutno vylepšit webové stránky v angličtině, příp. vytvořit webové stránky v dalších cizích jazycích).
- Veřejnost je oslovována tradičními způsoby („veletrhy“, webová prezentace, apod.). Komunikace s veřejností by však měla být intenzivnější (prezentace v médiích, větší využívání internetu, ...). **Největší nedostatky jsou v komunikaci s potenciálními zaměstnavateli.** Některé formy prezentace jsou však omezeny finančními možnostmi školy (např. reklama v rozhlasu, TV, na internetu).

Myslíte, že Vaše škola cíleně komunikuje tak, aby byla dlouhodobě a jednoznačně spojována s nějakými konkrétními vlastnostmi nebo hodnotami? Pokud ano, o jaké vlastnosti či hodnoty se podle Vašeho názoru jedná?

Vybrané nejzajímavější přímé citace respondentů (anonymizováno):

(zdůrazněné pasáže – zpracovatelé výzkumu KA05)

- Ano, naše univerzita se snaží o to, aby byla spojována s pojmy, jako jsou **tradice, excelence ve vědě a vzdělávání**. Jejím cílem je být vnímána jako silná internacionální „research university“.
- Škola je jednoznačně spojována s výzkumem a vývojem technologií. Dříve to byla jediná škola v republice, zabývající se vším kolem vybraných oborů. Dříve ji charakterizovala pouze slova "strojní", nyní už je podle mého názoru vnímána jako **mnohostranná technická škola**. Slovo "technická" není jen prázdné slovo v názvu univerzity. Na rozrůstání se univerzity (od jejího založení po současnost) o další fakulty je vidět, jak **technika postupně zaujímá významnou roli ve všech oblastech života**.
- Ano: komunikuje tak, aby byla vnímána sice jako nevelká, ale **dynamicky se vyvíjející univerzita** s přínosem pro příhraničí a pro rozvoj ekonomických a kulturně společenských poměrů problémového regionu, v němž působí. Současně podtrhuje nesporné kvality v oblasti vědeckých oborů (exaktních a humanitních) s evropským renomé a v oblasti profesních oborů, které mohou přispět ke zkvalitnění pracovní síly a kvality života regionu. Oprávněně se prezentuje jako škola, která rozvíjí jedinečné umělecké obory, jejichž výsledky prezentuje doma i v zahraniční široké odborné i laické veřejnosti, čímž přispívá právě k vnímání kvality vzdělávání v provinčních oblastech, nikoli jen v centrech.
- Ano, odbornost, excelence, **stabilita**.
- Komunikací se snažíme, aby byla škola spojována především s kvalitou, že **soukromá škola neznamená titul zadarmo**.
- Ano, individuální přístup, odbornost, **intenzivní spolupráce s praxí**.
- Hodnotami, na kterých univerzita staví, jsou nejen tradice, ale především dynamika vzdělávání a výzkumu, internacionalizace a **"genius loci", tedy unikátnost prostředí univerzity a města**.
- Naše univerzita se zaměřuje na rozvoj a podporu vybraného segmentu oborů a kvalitní výuku v těchto oborech. Dále se zaměřuje na rozvoj a podporu inovací prostřednictvím vědy orientované na výsledky. Často zaznívá, že **nebudujeme lokální univerzitu, ale univerzitu na světové úrovni**. Velký důraz se klade na partnerství s průmyslovými podniky, smluvní výzkum a transfer technologií.
- Ano, **komunikace je založena na silné značce** školy, historické tradici, spojení vědy a techniky, široké nabídce studijních programů a oborů, možnost studia v zahraničí, vysoké uplatnitelnosti absolventů na trhu práce.
- V komunikaci se často objevuje tradice, zapojení do mezinárodního výzkumu, silná regionální úloha, vědecká excelence, v **poslední době se často píše o mezigeneračních aktivitách** (dětská univerzita, univerzita třetího věku). Mám dojem, že hodnoty nejsou příliš zdůrazňovány, snad jen u promoci, kde studenti slibují, že využijí svoje znalosti ne pro zisk a slávu, ale pro blaho lidstva. Se vzrůstající intenzitou se univerzita angažuje v charitě, dárcovství krve a propagaci cyklistiky a obecně zdravého životního stylu.
- Ano, například výchova mladých vědců, výzkumné oblasti vědy a výzkumu, **nově akreditované inovativní obory** (programy).

- Ano – podpora vzdělávání a vzdělanosti, celoživotního vzdělávání, internacionalizace, vzdělávání v sociální oblasti, kulturní hodnoty, zodpovědnost, **respektování rovných příležitostí**.
- Snaha o komunikaci směrem ke zdůrazňování excelence ve vzdělávání a ve vědě a výzkumu a úzké spojení města a univerzity - moto **univerzitní město**.
- V souvislosti s formulováním strategie školy v rámci projektu KREDO byly zdůrazněny i základní, obecné hodnoty komunikace; osobně bych rád viděl právě nějaká konkrétní, specifické ve smyslu **"...škola se odlišuje od škol podobného zaměření v tom, že..."**
- Podle mého názoru takto komunikuje - chce patřit mezi **nejlepší školy nejen v tuzemsku, ale i ve středovýchodním regionu**, chce vychovat **vzdělané a odpovědné** podnikatele a manažery. Odpovědnost, vzdělanost, cílevědomost považuji za důležité hodnoty k vytváření trvalých hodnot. Mají směřovat k rozvoji osobnosti, ale i rozvoji společnosti.
- Ano, škola se dlouhodobě profiluje jako centrum odbornosti v široké škále různých ekonomických oborů i ekonomie jako celku. Některé součásti intenzivně rozvíjejí i tzv. **koncept etiky, odpovědnosti a udržitelnosti**, avšak tyto hodnoty nejsou v rámci celé školy 100% sdíleny, a tak jejich komunikace navenek není dostatečně konzistentní.
- Komunikace školy je spojována s hodnotami, jako je kvalita, **otevřenost všem věkovým skupinám** (projekty zaměřené na propagaci školy a jejích oborů mezi dětmi, stejně tak jako seniory apod.), rovný přístup ke studujícím, pracovníkům školy apod.
- Ano - špičková, **nadregionální a moderně pojatá operabilní univerzita menších rozměrů** se stabilní a zavedenou strukturou atraktivních studijních oborů a výrazným zapojením do mezinárodních sítí vědecké i vzdělávací spolupráce, nabízející příjemné moderní a inspirativní prostředí, v němž se rodí skvělé myšlenky i partnerství mnohdy na celý život.
- Cílená komunikace se děje. Je však složité navázat tuto komunikaci s novinářskou obcí. Co se týká zájmových, neziskových i vládních organizací je snahou tuto komunikaci rozšiřovat. Nutno však podotknout, že ne vždy se to daří. Konkrétní vlastnosti: věda a výzkum na škole v širokém spektru zaměření jednotlivých pracovišť na univerzitě, spolupráce při projektech, poradenství, mimoškolní aktivity studentů, sportovní aktivity, **osvěta VaV formou filmových příběhů**.
- Ano, hodnoty vyjadřuje slogan **„Vzdělání – Partnerství – Úspěch“**. (Důraz na kvalitu vzdělání a to, že titul si u nás nikdo nekoupí. Přátelský přístup ke studentům.)
- Ano, škola takto cíleně komunikuje, chce být vnímána jako **škola, která pozitivně mění "svět"**, tedy vedle svých hlavních činností (vzdělávání, VaV) také úspěšně naplňuje tzv. třetí roli.
- Domnívám se, že ačkoliv **univerzita nemá ve svých strategických materiálech explicitně vymezeny klíčové hodnoty**, na kterých staví, jsou tyto hodnoty zřejmé. Jedná se především o hodnoty jako svoboda v širším pojetí (lidská svoboda, svoboda projevu, svoboda vědeckého bádání, svoboda poznávání, akademická svoboda), nezávislost, otevřenost, kritické myšlení, kreativita, společenská odpovědnost.
- Hodnoty a svobody vlastní demokratické společnosti, individuální přístup ke studentům, soustavná reflexe potřeb trhu práce, soustavná aktualizace učiva, tradice soukromého školství, **vazba mezi vzděláním a podnikatelskou sférou** či státní správou.

- V rámci tohoto zaměření jsou jednoznačnými sledovanými prioritami (1) **excelence** vzdělávací činnosti, (2) **internacionalizace** vzdělávání a (3) **etika** akademického života. - Bohužel, na druhou stranu je nutné říct, že často je tato komunikace vedena fakultami samotnými a nelze ji označit za cílenou snahu univerzity jako celku.

Je podle Vás Vaše škola úspěšná ve vlastní prezentaci v médiích? Je v médiích vidět? Jsou sdělení jasná a dlouhodobě konzistentní? Co se podle Vašeho názoru snaží Vaše VŠ o sobě v médiích sdělovat? Volně prosím komentujte.

Vybrané nejzajímavější přímé citace respondentů (anonymizováno):

(zdůrazněné pasáže – zpracovatelé výzkumu KA05)

- Škola se snaží o aktivní vystupování v médiích, což se **daří více na regionální úrovni a v odborných médiích**. V médiích popularizujeme modernizaci školy, její propojení s praxí, úspěchy našich učitelů a studentů, snažíme se ovlivnit rozhodování při výběru školy a zdůrazňujeme význam školy v regionu. Dále popularizujeme akce a přednášky pro laickou i odbornou veřejnost.
- Úspěšnost a viditelnost hlavně v regionálních médiích. Informuje o rozvojových projektech (infrastrukturálních, výzkumných a vývojových), spolupráci se zahraničím, vzdělávacích, kulturních a sportovních akcích na VŠ, úspěších univerzity na poli vzdělávání, vědy. Sdělení jsou jasná a konzistentní, **bylo by ale vhodné posílit viditelnost v celostátních médiích**.
- Mezi médii je vhodné diferencovat. Pokud jde o prezentaci školy jako instituce, je prezentace zaměřena na podobné „hodnoty“ a informace, jako bylo uvedeno výše. **Pozitivně lze hodnotit vystupování pracovníků školy v médiích k odborné problematice**.
- Z mého pohledu by mohla být prezentace daleko výraznější. Vzhledem k tomu, že se jedná o zajímavý a širokou veřejností každodenně vnímaný obor, **chybí širší uplatnění školy v masových médiích**. Naopak velmi dobrá je prezentace v odborných médiích. Škola by se měla věnovat jednak osvětě týkající se jednotlivých oborů, a dále více prezentovat svou odbornou konzultační a poradenskou činnost.
- Vidět jistě je, v místních médiích, v celostátních občas, ale "míru nedokáži posoudit". Domnívám se, že chybí "chytrá" strategie - pravidelně (méně je více) a hodnotně. **Bolestí dnešní doby je snaha po senzaci a tzv. marketing vědy** - veřejnost neučíme "co je vlastně věda" a že ne každý VaV výstup může být senzací.
- Média sleduji jen velmi omezeně, takže nemohu zcela kompetentně odpovědět. Domnívám se, že přítomnost mé univerzity v médiích zhruba odpovídá tomu, jaká je její pozice v ČR, a tomu, kolik prostoru jsou média ochotna univerzitám věnovat (minimum). Média samozřejmě hledají chytlavé informace a těch je na univerzitách pomálu. Univerzita se snaží sdělovat především své úspěchy (co kde vybudovala, otevřela, s jakým objevem kdo prorazil do světa, jaký sportovní, vědecký nebo umělecký úspěch měli její studenti). Jedná se o pochopitelné a čitelné PR. To, co osobně považuji za důležitější, je schopnost univerzity (mé i těch ostatních) **přinášet do společnosti zajímavé ideje, neotřelé pohledy na aktuální společenské otázky, ukázat, že univerzita tu je nejen k učení a bádání, ale že může obohatit společnost**. To však není věc PR strategií, ale spíše iniciativy akademických pracovníků a ochoty médií sdělovat něco víc než povrchní stereotypy. Pokud se někomu podaří prosadit se v TV, znamená to pak masivní PR pro jeho obor i samotnou instituci.
- Dle mého názoru došlo v mediální prezentaci univerzity v posledních letech k velkému posunu, univerzita je v médiích více vidět, postupně dostává prostor i v celostátních denících a v televizi. To ostatně potvrzují

i výsledky pravidelně zpracovávaného monitoringu médií. Sdělení jsou jasná a dlouhodobě konzistentní, jejich společným jmenovatelem je **snaha prezentovat univerzitu jako moderní vzdělávací instituci 21. století**, která dlouhodobě zajišťuje a realizuje vzdělávání, vědu a výzkum i spolupráci s praxí v nejvyšší kvalitě s vysokou přidanou hodnotou prostřednictvím vysoké profesionality svých činností, zároveň ale také jako **univerzitu společensky odpovědnou**, která se chce podílet na dosahování pozitivních změn ve společnosti.

- Pro úspěšnou prezentaci v médiích je zásadní zaměřit se na odborná i popularizační vystoupení odborníků z univerzity na různá témata. Nemělo by se jednat primárně o propagaci univerzity, spíše o **šíření dojmu, že na univerzitě pracující skuteční odborníci**, kteří svému oboru rozumějí a danou **problematiku umí navíc lidsky vysvětlit**.
- **Rektor se nebojí komentovat ani aktuální problémy společnosti**. Jsme vidět i jako "dobrý" zaměstnavatel - školka, studentský klub, bezbariérovost, obnova budov a parků; ano - jsou vidět výstupy vědy.
- Snažíme se! Ale mohlo by toho být více. Narážíme však na **nezájem novinářů, protože ti prahnou mnohdy po senzacích a každodenní poctivá práce je moc nezajímá**. Škola se snaží sdělovat, že je **mezinárodní univerzitou s dobrým zázemím pro studium a VaV**, s některými ojedinělými výsledky ve VaV. Univerzitou pro studenty, kde se nejen učí, získávají znalosti a vědomosti, ale i žijí bohatým životem při mimoškolních a sportovních aktivitách.
- Škola je především hodně viditelná v regionálních médiích (televize, rozhlas a tisk) a částečně také v celostátních (televize). Škola v médiích prezentuje především své **zaměření studia, potenciální uplatnitelnost absolventů a lokalitu** (proto regionální media).

1.6. ZÁVĚREM

Smyslem tohoto výzkumu bylo v první řadě zmapovat, do jaké míry české vysoké školy využívají základní nástroje a realizují elementární činnosti běžné v rámci strategického řízení komunikace. A tedy, jak robustní je jejich současný přístup ke strategickému řízení této oblasti.

Celkově lze konstatovat, že u významné části českých vysokých škol lze již u strategického řízení komunikace hovořit o systematickém přístupu (existence promyšlených komunikačních strategií, návaznosti na celkovou strategii školy atd.). Na stranu druhou ale existuje stále významné množství škol, které ke strategickému řízení této oblasti dostatečně robustně a systematicky nepřistupují. Výzkum celkově potvrdil, že některé ze zde prověřovaných aktivit nebo aspektů strategického řízení komunikace představují pro školy do budoucna významný potenciál. Za zcela klíčový lze považovat možnost dalšího prohlubování práce se strategickými, zejm. externími, informacemi (např. informace o konkurentech, informace o dodavatelích atd.), a dále důraz na další zkvalitňování řízení implementace komunikačních strategií (systematičtější práce s lidskými zdroji, dodavateli marketingových služeb, rozpočty atd.).

Další aspekt, který tento výzkum mapoval, byl názor zaměstnanců vysokých škol na některé vybrané aspekty jejich komunikace. Zejména pak na interní komunikaci strategie škol směrem k zaměstnancům, a dále na externí prezentaci škol. Tyto byly zjišťovány jako kvalitativní textové odpovědi, a přehled nejzajímavějších, které dále doplňují pohled na komunikaci VŠ, jsou uvedeny v textech výše.

Tento dokument vznikl v rámci IPN KREDO.

Individuální projekt národní KREDO je realizován v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost a je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR,
Karmelitská 7, 118 12, Praha 1

www.kredo.reformy-msmt.cz