

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2015–2016

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Blanka Javorová**

**Firemní kultura v prostředí vysokých škol**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2015-2016

**DIPLOMA THESIS**

**Blanka Javorová**

**Corporate culture within the university environment**

Prague 2016

Diploma Thesis Work Supervisor:

PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20.5.2016

Blanka Javorová

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala PhDr. Tereze Vacínové, PhD., za příkladné vedení mé práce a cenné připomínky v průběhu jejího zpracování.

## **Anotace**

Diplomová práce se tematicky zaměřuje na problematiku proměny univerzitní firemní kultury vysokých škol, které je zasazeno do kontextu transformace českého vzdělávacího systému, masifikace terciárního vzdělávání a stoupající diverzity studentů. Hledá spojitost mezi univerzitní a firemní kulturou a zamýšlí se nad možnostmi ovlivnění univerzitní firemní kultury, speciálně se zaměřuje na to, jak do procesu proměny vysokých škol zasahuje univerzitní firemní kultura školy a jestli je v kultuře vysokých škol inovační potenciál ve vztahu k proměně přístupu vysokoškolských pedagogů v rozmanitosti studentů ve třídách a studijních skupinách. Příklady přístupů ukazují, že univerzitní firemní kultura soukromé i veřejné vysoké školy zásadním způsobem vstupuje do procesu proměny vysokých škol a je faktorem, v němž je skrytý nezanedbatelný potenciál k hlubší proměně vysokých škol v kontextu schválené novely vysokoškolského zákona.

## **Klíčová slova**

diverzita, firemní kultura, kvalita vzdělávání, prvky firemní kultury, soukromá vysoká škola, studenti vysoké školy, typologie firemní kultury, univerzitní kultura, veřejná vysoká škola, zákon o vysokých školách

## **Annotation**

The thesis is thematically focused on the issues of transformation of university's corporate culture, which is set into the context of transformation of the Czech educational system, the massification of tertiary education and the increasing diversity of students. The thesis is looking for a link between the university and the corporate culture and considers the possibilities of influencing the university corporate culture, specifically focuses on how the process of transformation of universities affects university corporate culture and whether within the culture of university exists a potential for innovation of a change of university teachers approach in relation to the diversity of students in classes and study groups. Examples of approaches show that university corporate culture in both, private and public universities fundamentally enters the process transformation of universities and is a factor that has significant hidden potential for deeper transformation of universities in the context of an approved amendment to the Higher Education Act.

## **Keywords**

diversity, college students, corporate culture, corporate culture typology, elements of corporate culture, public university, private college, quality of education, university culture

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 CHARAKTERISTIKA FIREMNÍ KULTURY</b> .....	<b>13</b>
1.1 Vymezení pojmu firemní kultura .....	13
1.2 Definice firemní kultury a její význam .....	14
1.3 Prvky firemní kultury v organizaci.....	18
1.4 Typologie organizační kultury a její vymezení .....	26
1.5 Funkce a význam firemní kultury .....	31
1.6 Implementace firemní kultury .....	32
1.7 Firemní kultura jako zástupce strategie řízení .....	34
1.8 Konflikty a jejich vliv na firemní kulturu společnosti .....	36
1.9 Sociální audit a charakteristika změny firemní kultury .....	39
1.10 Změny v rámci firemní kultury .....	41
<b>2 DIVERZITA NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH</b> .....	<b>44</b>
2.1 Univerzitní kultura .....	44
2.2 Dovednosti vysokoškolského pedagoga .....	45
2.3 Diverzita studentů .....	47
2.4 Diverzita na vysokých školách.....	48
2.5 Řízení v diverzitivním terciárním vzdělávání .....	51
2.6 Proměna univerzitní kultury po novele zákona .....	54
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>60</b>
<b>3 PŘÍKLADY PŘÍSTUPŮ K APLIKACI FIREMNÍ KULTURY NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH</b> .....	<b>60</b>
3.1 Volba metody výzkumu .....	60
3.2 Stanovení výzkumných otázek .....	63
3.3 Spokojenost studentů s odbornými znalostmi pedagogů .....	66
3.4 Spokojenost studentů se schopnostmi lektorů .....	68
3.5 Spokojenost studentů s praktickou stránkou výuky .....	70
3.6 Spokojenost studentů s praktickými prvky výuky .....	71
3.7 Rozvoj měkkých dovedností studentů .....	73
3.8 Netradiční studenti na vysokých školách.....	75
3.9 Prostředí vysoké školy přispívající ke kvalitě studia .....	77
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>78</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>82</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>86</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>87</b>



## ÚVOD

Vysoké školství za posledních dvacet let zaznamenalo rozsáhlou zásadní proměnu, kdy došlo k mohutnému růstu jak počtu studentů všech forem terciárního vzdělávání, tak počtu a rozmanitosti druhů vzdělávacích institucí. V přednáškových místnostech vedle sebe zasedli čerství maturanti v prezenčním studiu, v kombinaci s dospělými osobami, tzv. „odložená poptávka“. Pedagog měl mnoho let najednou díky masifikaci před sebou různorodé skupiny studentů s různou motivací studovat a s různými zájmy o výsledky doplnění vzdělání, a nejen to. Dosažení stupně vzdělání je ve stále měnící se době čím dál tím menší kredit a na významu nabývá celoživotní vzdělávání a permanentní doplňování vzdělání i kompetencí. Návrat dospělých osob zpět na univerzitu tak klade čím dál tím větší nároky na pedagogy a rovněž lze předpokládat, že dochází i k proměně univerzitní kultury.

Celosvětové společenské a ekonomické změny, kterými společnost prošla v minulém období, rovněž ekonomická krize, posílily význam kvalitního vzdělání jak z pohledu úspěšnosti na trhu práce, tak z hlediska společenské udržitelnosti rozvoje. Institucionální investice do vzdělání jsou z hlediska návratnosti i budoucnosti významné i pro stát. Například z dat uvedených v publikaci OECD Education at a Glance je zřejmé, že v zemích OECD je více než polovina růstu HDP spojena s růstem příjmu osob s vysokoškolským vzděláním. To je nezanedbatelné. OECD současně upozorňuje na to, že úspěch na trhu práce je stále více spojen s permanentním celoživotním vzděláváním, kdy je klíčové právě pro vyšší věkové skupiny, aby se do formálního vzdělávání vracely. Trend růstu vzdělanosti pokračuje ve všech sledovaných věkových skupinách, protože vzdělávání se stává nezbytností. V České republice pozorujeme nárůst počtu lidí s terciárním vzděláním.

Zákon č.111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů upravuje systém, organizaci a fungování vysokých škol veřejných i soukromých. Nás bude v naší práci zajímat odlišnost kulturního univerzitního prostředí na veřejných vysokých školách v porovnání se soukromými vysokými školami. Konkrétně soukromým vysokým školám je věnována část třetí. Ze zmíněného zákona vycházejí také ostatní povinnosti a práva soukromých i veřejných vysokých škol.

Veřejné vysoké školy jsou ze své podstaty neziskové organizace, které mají především veřejné zdroje hospodaření na vzdělávací i vědecko-výzkumnou činnost. Soukromé vysoké školy mají veřejné prostředky pouze na výzkumnou činnost, ale na vzdělávací činnost mají prostředky pouze soukromé, že školního studentů. O odlišnosti kvality soukromých a veřejných vysokých škol panuje řada mýtů a legend. Zejména o soukromých vysokých školách panují mýty, například, že mají soukromé vysoké školy nekvalitní pedagogy, jejich absolventi se špatně uplatňují na trhu práce, nemají tradici a tak neprodukuje kvalitu.

Pokud jde o kvalitu, tou se zabývá rozsáhlá novela vysokoškolského zákona<sup>1</sup>. Zavádí na vysoké školy zcela nový orgán s názvem „Rada pro vnitřní hodnocení“, který schvaluje návrh pravidel systému zajišťování kvality vzdělávací a tvůrčí činnosti a souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací a tvůrčí činnosti a souvisejících činností veřejné vysoké školy předložený rektorem před předložením návrhu akademickému senátu veřejné vysoké školy, řídí průběh vnitřního hodnocení kvality vzdělávací a tvůrčí činnosti a souvisejících činností veřejné vysoké školy, zpracovává zprávu o vnitřním hodnocení kvality vzdělávací a tvůrčí činnosti a souvisejících činností veřejné vysoké školy a dodatky k této zprávě.<sup>2</sup> To je nejrozsáhlejší změna, která od 1. 9. 2016 čeká jak soukromé, tak veřejné vysoké školy. Zajímalo nás proto, v jak odlišném kulturním prostředí budou implementovány prvky diverzity a kvality ve formálním vzdělávání na vysokých školách v České republice.

Pojem „firemní kultura“ zahrnuje širokou škálu jevů duchovního a materiálního života kolektivu, ve kterém dominují morální normy a hodnoty, přijaté kodexy chování a zakořeněné rituály, stanovený způsob oblečení zaměstnanců i stanovené normy kvality pro vydávané výrobky a mnoho dalšího.

S projevy firemní kultury se zaměstnanci setkávají na každém kroku od okamžiku, jakmile vstoupí do zaměstnání v nových firmách a institucích. Firemní

---

<sup>1</sup> SNĚMOVNÍ TISK 464. Vládní návrh zákona, kterým se mění zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony

<sup>2</sup> Viz. § 12a SNĚMOVNÍ TISK 464. Vládní návrh zákona, kterým se mění zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony str. 4, 144

kultura určuje chování veteránů organizace a přizpůsobení se nově příchozích zaměstnanců, nachází reflexe v určité filozofii řízení instituce, zejména jejího vyššího managementu a realizuje se v konkrétní strategii.

Specifičnosti lidských vztahů, stabilní pravidla a zásady života a činnosti organizace, vzory pozitivního a negativního chování a vše ostatní, co se vztahuje k hodnotám a normám, je důležité pro efektivní řízení. Pokud můžeme říct, že organizace má „duši“, pak je tou duší právě firemní kultura.

Nositeli firemní kultury jsou lidé zaměstnaní v dané instituci. V organizacích s dobře zavedenou firemní kulturou je tato jakoby oddělena od lidí a stává se aktivním faktorem působícím na změnu chování členů organizace v souladu s vlastními normami a hodnotami. V rámci sledovaného tématu jsou to v prostředí vysokých škol nejenom zaměstnanci vysoké školy, jimiž jsou například pedagogičtí pracovníci, ale také studenti vysokých škol. Tato práce se zaměřuje na přehled teoretických vlastností, funkcí, definic, postojů a hodnot týkajících oblasti firemní kultury. Všechny aspekty budou použity v praktické části zpracované na základě nasbíraných dat v oblasti firemní kultury v prostředí českých veřejných a soukromých vysokých škol.

Teoretická část práce přináší základ pro pochopení firemní kultury – její hodnoty, funkce, druhy, představy a přístupy. Jsou zde uvedeny projevy firemní kultury, metody jejích změn a řešení problémů s firemní kulturou spojených. Teoretická data jsou vybraná z literatury a aplikovaná v praktické části práce. Praktická část je založená na sběru dat prostřednictvím komunikace se zaměstnanci a studenty vysokých veřejných a soukromých škol.

Shromážděná data představují informace poskytnuté zaměstnanci a studenty dotčených veřejných škol, a dále informace získané z otevřených pramenů a výsledků dotazníkových šetření, která byla v této souvislosti provedena. Tyto údaje jsou v praktické části práce analyzovány s využitím údajů shromážděných autorkou v teoretické části. Výsledky výzkumů jsou založeny na odborném chápání firemní kultury v prostředí vysokých škol a aplikované při vlastním řešení problémů firemní kultury v podobě návrhu na zlepšení stávající situace ve veřejných a soukromých vysokých školách.

Metodika práce je založena na analytických i na komparativních metodách. Komparativní tedy srovnávací metoda, se týká první části práce – teoretické. V ní jsou shromážděny různé pohledy na firemní kulturu za účelem výběru nejlepšího přístupu pro provedení analýzy v praktické části práce. Analytické metody v praktické části práce zahrnují všechny interní informace a data týkající se veřejných a soukromých vysokých škol, včetně realizace a vyhodnocení dotazníkového šetření na veřejných a soukromých vysokých školách.

### **Cíle práce jsou následující:**

Mezi jednotlivé cíle práce patří zejména:

- Vymezení a definice firemní kultury z teoretického hlediska a srovnání názorů odborné literatury na danou problematiku
- Zdůraznění nejdůležitějších aspektů teorie dle názorů různých představitelů oboru.
- Shromáždění údajů a relevantních informací k dané problematice prostřednictvím komunikace se zaměstnanci a studenty veřejných a soukromých vysokých škol.
- Vyhodnocení a interpretace získaných poznatků a informací a formulace souvisejících doporučení

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 CHARAKTERISTIKA FIREMNÍ KULTURY

Nejprve se budeme věnovat firemní kultuře, abychom zjistili, jaký význam firemní kultura má, jaké jsou její prvky a typologie, a to jak ve firmách, tak v neziskových organizacích, i státní službě. Veřejné a soukromé vysoké školy mají mnoho odlišností: liší se podle vlastnických vztahů: veřejné vs. soukromé. Liší se podle způsobu hospodaření, zatímco veřejné vysoké školy hospodaří převážně s dotacemi a poplatky za studium jsou vybírány pouze v zanedbatelné míře, financování soukromých vysokých škol je z větší míry zabezpečováno ze školného od studentů, případně darů od sponzorů. Liší se také podle rozhodovacích procesů. Soukromé vysoké školy nemají akademické senáty. Zásadní odlišnosti také můžeme sledovat podle marketingových kritérií: díky klesající demografické křivce se soukromé vysoké školy na marketing a reklamu musí zaměřovat mnohem více, než veřejné vysoké školy.

### 1.1 VYMEZENÍ POJMU FIREMNÍ KULTURA

Obsah kultury představuje sdílení hodnot, cítění a názorů které jsou pro danou skupinu specifické a jsou předávány prostřednictvím učení. U každého jedince můžeme vysledovat jeho jedinečnost, ale také kulturní prvky, které může sdílet se skupinou lidí, kteří prošli stejnou školní docházkou, bydleli nebo dosud bydlí ve stejném regionu, městě či státě. Prvků, které ovlivňují cítění jedince je mnoho, ale nejdůležitějším faktorem je skupina lidí, kteří vyrůstali a žijí ve stejných sociálních podmínkách, to znamená, jak je uvedeno v předchozí větě – stejný region, město, školní docházka a podobně.

Procesem učení musí každý jedinec projít dostatečně dlouho, aby si osvojil určitý způsob myšlení, hodnoty, cítění nebo i jednání, které jsou pro určitou sociální skupinu charakteristické. Definice podle Lukášové<sup>3</sup> uvádí, že „*Kultura je konstruktem, jenž existuje v každém jednotlivci v podobě jeho názorů, hodnot, postojů a vzorců*

---

<sup>3</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0, s. 14

*chování, které si jedinec osvojil jako součást určitých sociálních celků a více či méně je sdílí s jinými členy těchto celků. Každý jedinec je jak tvůrcem, tak produktem kultury.“*

Na otázku proč je kultura tak odolná proti změně si můžeme odpovědět tím, že daná sociální skupina svoje cítění, myšlení, hodnoty a podobně, předává dál proto, že minulým generacím vyhovovaly a ukázaly se jako funkční pro přežití skupiny. Jedná se jak o věci, které můžeme na první pohled vyzorovat, jako je třeba způsob oblečení, druh potravy tak například i věci méně viditelné, do kterých můžeme zařadit již několikrát zmiňované hodnoty, jako jsou myšlenky, city a způsob chování.<sup>4</sup>

## **1.2 DEFINICE FIREMNÍ KULTURY A JEJÍ VÝZNAM**

Jak již bylo uvedeno v první podkapitole, firemní kultura představuje hlavně sdílení představ, hodnot a chování ve stejném prostředí, což v kultuře obecně znamená stejné město, region či stát. V této podkapitole není definice o moc odlišná, ale stejné prostředí tvoří daná společnost.

Definice uvádí, že „*Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných*“.<sup>5</sup> Obsáhlejší definice je pak následující, a to jako „*Vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný.*“<sup>6</sup>

Jak můžeme uvést z definice, prvky firemní kultury jsou představy, přístupy a hodnoty, které jsou neustále sdíleny. Například zaměstnanec, který pracuje ve firmě deset let, má už jasné představy o tom, kam firma směřuje, jaký je smysl jeho práce vůči firmě, nebo jaký způsob či systém komunikace ve firmě panuje. Samozřejmě, že každý jedinec ve firmě nemá úplně identicky stejné hodnoty či představy, protože každý má jiné myšlení a firemní kultura má původ právě v myšlení lidí, ale přesto se v každé

---

<sup>4</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0, s. 15

<sup>5</sup> PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-716-9018-X, s. 19

<sup>6</sup> SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. ISBN 9780787975975, s. 12

firmě postupem času ukáže, že drtivá řada zaměstnanců se dokáže shodnout na věcech, které organizace preferuje, čím se vyznačuje, a jaké jsou jejich vlastní představy o budoucnosti fungování firmy.

### **Přístupy směřující k zavedení firemní kultury v instituci**

Pfeifer, Umlaufová uvádějí, že *„Kultura je sdílena, ne dohadována. Firemní kulturu nemůžeme změnit tím, že řekneme tak a teďka to budeme dělat jinak. Změna firemní kultury není jednoduchá a už vůbec ne krátkodobá. Je potřeba, aby každý zaměstnanec přišel na hodnoty, představy a přístupy sám a rozhodl se je dobrovolně sdílet. Nemůžeme žádnému zaměstnanci nastavit jeho přemýšlení o firmě. Fungování organizace působí na každého jedince ve firmě zvlášť a podle toho, jak daný jedinec cítí „klíma“ pracovního prostředí, a jak se jeví firma na venek ostatním, si utváří určité představy.“*<sup>7</sup> Cílem zavedení firemní kultury je, aby firma na zaměstnance působila takovým způsobem, který vyvolá v každém jedinci co nejpodobnější způsob smýšlení, cítění a také co nejvíce podobné představy o běhu firmy a vnitřní ztotožnění se s kulturou a způsobem chování dané organizace.

Pfeifer, Umlaufová také proto uvádějí že *„Kultura firmy po léta vžitá má tendenci být považována za samozřejmost.“* Pokud je firemní kultura dobře nastavena a zavedena od počátku fungování organizace a má pozitivní či neutrální účinky, tak z pohledu zaměstnance není nutné se nad ní příliš zamýšlet. Prostě se o ní příliš nehovoří, nepřemýšlí a daná věc přijde všem zaměstnancům úplně přirozená, samozřejmá a automatická. Pokud však má někdo ze zaměstnanců pocit, že určitá hodnota či nějaká už dlouhodobě zažitá věc ve firmě působí spíše negativně než pozitivně a upozorní na to, mělo by se o ní začít přemýšlet.<sup>8</sup> Můžeme tak uvést, že když něco považujeme za samozřejmost, tak nastává něco, co je mimo rámec našeho vlivu, a tedy i snažení.

---

<sup>7</sup> PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit.* Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-716-9018-X, s. 25

<sup>8</sup> PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit.* Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-716-9018-X, s. 26

Pro srovnání, vhodný nástroj k identifikaci firemní kultury a k rozpoznání firemní kultury uvádí také Bělohávek a kol. Zpracoval sadu následujících otázek, která nám umožní zhodnotit pojetí a vztah k firemní kultuře v dané organizaci, nebo v dané instituci, tento seznam otázek je následující:<sup>9</sup>

1. Jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních firmy, spolupracovníci, nadřízení s podřízenými?
2. Jaké jednání je v organizaci odměňováno, postihováno nebo tolerováno?
3. Jací lidé jsou úspěšní, jací lidé mají naopak problémy?
4. Jaký je vztah lidí k firmě a jejím výrobkům?
5. Jaké jsou zvyklosti, tradice, historky, vtipy, hrdinové?
6. Jaké jsou symboly, hesla organizace?
7. Jakým způsobem se lidé oblékají, jak jsou vyzdobena pracoviště, existuje specifický způsob designu budov?

### **Determinanty ovlivňující firemní kulturu**

Determinanty můžeme rozdělit na vnější a vnitřní. Vnějšími determinanty máme na mysli faktory, které působí na firemní kulturu zvenčí, které tedy nevycházejí přímo z vnitřního prostředí firmy či instituce. Jedná se například o sociální systém, legislativu, ekonomický systém a další faktory, jako je například postavení na žebříčku veřejných a soukromých vysokých škol apod. Podrobný přehled vnějších determinantů uvádí odborné zdroje, a konkrétně jsou to tedy:<sup>10</sup>

- Charakter kultur vyšších řádů (dějiny, národní vnímání a identita, kultura společnosti)
- Rychlost zpětné vazby trhu (konkurenti)
- Geografická dislokace (regionální vlivy)
- Politické preference
- Sociální systém
- Legislativa

---

<sup>9</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X, s. 71

<sup>10</sup> PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-716-9018-X, s. 27



Naopak determinanty vnitřní vycházejí přímo z nitra dění ve firmě. Zde hraje roli například velikost firmy nebo instituce, její historie, dominantní technologie nebo třeba způsob komunikace. Přehled vnitřních determinantů je v příkladech následující: <sup>11</sup>

- Zaměstnanci (mentalita, vzdělávání....)
- Majetek firmy
- Předmět podnikání
- Struktury, procesy
- Vliv zakladatele
- Historie firmy (etapa vývoje...)
- Míra setrvačnosti vžité kultury

Odborná literatura tyto determinanty dále rozděluje do dalších kategorií, jako jsou hmotné a nehmotné (majetek firmy, zájmy vlastníků), ovlivnitelné a neovlivnitelné, a dvě velmi důležité kategorie, které určují směr firemní kultury. Jsou to determinanty brzdící shodu vžité a strategicky potřebné kultury firmy (setrvačnost vžité kultury) a dominanty podporující tuto shodu (kvalitní řídicí impulzy). Pro pochopení řízení firemní kultury jsou tyto dvě kategorie důležité. <sup>12</sup>

Je zřejmé, že co se týče vnitřní firemní kultury, musíme se na ni dotazovat přímo zaměstnanců. Musíme se pokusit vcítit do jejich role a rozpoznat jejich hlavní hodnoty, představy a přístupy k práci. Jak uvádí ve své knížce Pfeifer, Umlaufová (1993, s. 30), je dobré se ptát na to, co se ve firmě pamatuje z minulosti, o čem se hovoří, neboli na to, co se traduje a na co se nezapomíná, o čem se ví, i když se o tom tak často nemluví. Odpovědi zaměstnanců na tyto otázky nám spolehlivě přiblíží obraz firemní kultury. V knize jsou uvedeny další charakteristiky, podle kterých můžeme určit, zda ve firmě panuje spíše mužský, racionálně na cíl vedený způsob vedení, nebo ženský způsob vedení, který je spíše empaticky orientovaný.

---

<sup>11</sup> PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-716-9018-X, s. 28

<sup>12</sup> PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-716-9018-X, s. 29

Charakteristika toho, kdo je dominantním nositelem úspěchu, nám pomůže zjistit, jestli je firma spíše orientována na úspěch individualistický, nebo spíše zaměřena na úspěch skupiny, týmový úspěch. Další charakteristika, která nám odpovídá na otázku, kdo jsou ve firmě hrdinové, jaké jsou firemní rituály, odhaluje ještě více obraz firemní kultury. V každé firmě se daná charakteristika projevuje ve větší či menší intenzitě a utváří obraz firemní kultury.

### **1.3 PRVKY FIREMNÍ KULTURY V ORGANIZACI**

Prvky firemní kultury již byly zmíněny několikrát. Mezi úplně nejzákladnější patří základní přesvědčení, hodnoty, normy a postoje. Dalšími prvky, které uvádí odborné zdroje, jsou artefakty.<sup>13</sup> Mohou to být artefakty materiální a nemateriální povahy. Mezi materiální artefakty jsou obvykle řazeny architektura budov, materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem apod. Mezi nemateriální řadíme organizační mluvu, historiky a mýty, firemní hrdiny, zvyky, rituály, ceremoniály. V dalších podkapitolách se věnujeme i přímo jednotlivým prvkům firemní kultury.

#### **Základní přesvědčení**

Základním přesvědčením rozumí Lukášová představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Většinou se jedná o věci, které každý považuje za naprostou samozřejmost a vůbec nepřemýšlí o tom, zda by daná věc měla a mohla být jinak. Jsou to tak běžné věci, že o nich prostě není třeba diskutovat. Zdrojem vzniku podle Sheina (1992) je opakovaná zkušenost, neboli zkušenost, kterou není třeba měnit, protože se v minulosti osvědčila jako platná a dobře fungující a ostatní uvěřili, že právě takto by se měla daná věc dělat a začnou tuto zkušenost sdílet.<sup>14</sup>

Tak se začíná ve firmě utvářet jádro základního přesvědčení. Proč měnit proces, který vedl k pozitivnímu výsledku. Lukášová uvádí příklad základního přesvědčení

---

<sup>13</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0, s. 19

<sup>14</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0, s. 20

na problému, u kterého byl složitý rozhodovací proces, a proto si k jeho řešení přizvali experta. Pokud opakovaně expertovo doporučení vedlo k úspěchu, tak je jasné, že příště až nastane podobný problém, začnou lidé věřit, že v podobných situacích je potřeba expertovo vyjádření.<sup>15</sup>

Podle Sheina jsou v pracovní skupině tzv. „insideři“ a „outsideři“. Mezi „insidery“ patří pracovníci, kteří ve skupině sdílejí kritéria nastavené organizací a považují tyto kritéria za správná. Lidé, kteří těmto kritériím neodpovídají, jsou vnímáni jako „outsideři“. Je s nimi jednáno jiným stylem než s pracovníky, kteří podporují vžitou kulturu.<sup>16</sup> Schein uvádí, že je s nimi zacházeno lhostejně až nepřátelsky, a to má mimo jiné vliv na jejich odměňování či kariérní postup. V těchto případech stojí za uvažovou, proč takový pracovník je stále firmou držen, když nesdílí její základní přesvědčení? Základní přesvědčení, postoje a hodnoty jsou prvky, které samozřejmě nějakým dílčím způsobem zasahují do pracovního výkonu, ale pokud pracovník „outsider“ zvládá svoji práci na úrovni, která je po něm požadována, není nutné, aby firmu opustil.<sup>17</sup> *Je to pouze jeho postoj vůči firmě a ovlivňuje tím jeho postavení v pracovní skupině. Podle Lukášové „základní přesvědčení ovlivňují vnímání, myšlení a pocity členů organizace.“<sup>18</sup>*

### **Hodnoty ve společnosti**

Za hodnoty je považováno to, čemu se daný jedinec nejvíce věnuje, co je pro něj důležité neboli čemu přikládá význam. Bělohlávek definuje hodnoty následovně *„Hodnoty jsou ve skutečnosti způsoby jednání, cílové stavy, které lidé považují za důležité.“* Naše hodnoty nás ovlivňují v životě neustále a to nejvíce, když řešíme závažná rozhodnutí. V organizaci mezi nejčastěji preferované hodnoty jedince patří

---

<sup>15</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0, s. 19

<sup>16</sup> SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. ISBN 978-07-879-7597-5, s. 17 - 18

<sup>17</sup> SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. ISBN 978-07-879-7597.5, s. 17 - 18

<sup>18</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0, s. 21

peníze, jistota postavení, kariérní růst, kolektiv apod. Hodnota, kterou sdílí organizace, může být např. spokojenost zákazníků, či spokojenost zaměstnanců.<sup>19</sup>

### **Postoje ve společnosti**

Bělohlávek také definuje postoj jako vztah k určitému objektu, jevu, předmětu nebo jinému člověku. Dále rozřazuje postoje do tří následujících složek.<sup>20</sup>

- **Kognitivní** (názor na objekt), která je postavena na všech informacích, které člověk o věci získal, na rozumových úvahách o věci.
- **Emocionální** (citový vztah o objektu), cit radosti, přátelství oddanosti, nebo naopak nechuti či nepřátelství.
- **Konativní** (chování vůči objektu), snaha jednat ve prospěch objektu, nebo proti němu.

Například kognitivním postojem ve firmě může být fakt, že ve srovnání s jinými organizacemi mám malý plat. Emocionálním postojem v organizaci může být například pozitivní doporučení kamaráda, který ve firmě pracuje již několik let a má ji velmi rád. A příkladem konativního postoje je například to, že si sama pro sebe řeknu „*Budu dál bojovat, rozvíjet se ve prospěch organizace a největším pracovním cílem je mít co největší produkci.*“ Mezi nejdůležitější postoje v organizaci patří postoj ke svoji práci, ke svému přímému vedoucímu a samozřejmě k dané organizaci.

### **Ostatní prvky firemní kultury v organizaci nebo v instituci**

Mezi další ne příliš důležité prvky patří zvyky (oslavy povýšení, odchod do důchodu apod.), rituály (každé ráno se například chodí o deset minut dřív před začátkem pracovní doby a probírá se plán dne), nebo ve větších firmách rituály, které jsou plánovány hodně dopředu a jsou konané při speciálních událostech. Dalším prvkem jsou hrdinové, kteří mají velký podíl na vzniku firemní kultury. U nás může být

---

<sup>19</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X, s. 67

<sup>20</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X, s. 68

příkladem Tomáš Baťa, nebo v době současné ze světa třeba Steve Jobs. Na zaměstnance mají vliv motivační a udržují jedinečnost organizace. Posledním prvkem, o kterém se zmíním, je firemní architektura a vybavení. Už z názvu je jasné, že se jedná například o tvar budovy, její úroveň nebo styl vybavení.

Jak uvádí Deal a Kenedy, prvky kultury jsou nástrojem předávání kultury. *Nově přicházející zaměstnanci jsou učeni od pracovníků, kteří jsou ve firmě již s kulturou dobře obeznámeni a sdělují nově příchozím „jak se věci v organizaci dělají“, co je považováno za důležité (hodnoty...), co je oceňováno a co se odsuzuje a jak by se měli v organizaci chovat, aby uspěli.*<sup>21</sup>

V následující tabulce je také vyjádřeno, jak jsou jednotlivé prvky kultury nástrojem předávání kultury. Zde si dovolíme malé zastavení u pojetí norem a chování „vycházet vstříc zákazníkům“. Soukromým vysokým školám se často vyčítá, že součástí jejich norem a chování je vycházet vstříc studentům. Bohužel je to často interpretováno tak, že to znamená, že dostanou snadněji a bez velké námahy lepší známkování. Jak si ale ukážeme v praktické části, jedná se o mylný fakt. Vycházet vstříc studentům je posazeno v rovině emocionální a v rovině podpůrné, pokud jde o časové možnosti sladování studia, práce a rodiny, na což reagovaly i nejnovější strategické materiály Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

---

<sup>21</sup> K tomuto také: DENISON, D, R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley, 1990. ISBN 0-471-80021-X.

Obrázek 1 Prvky kultury

Základní přesvědčení	Hodnoty	Normy chování	Artefakty
Spokojenost zákazníka ovlivňuje úspěch firmy	Spokojenost zákazníků	Vycházet vstříc zákazníkům Rychle reagovat na požadavky zákazníků Pracovat týmově ve prospěch zákazníka	Příjemné jednací místnosti pro jednání se zákazníky Pravidelná setkání s klíčovými zákazníky
Spokojenost zákazníka je dosažitelná prostřednictvím kvalitních produktů a služeb	Kvalitní produkt Kvalitní služby	Hodnotit kvalitu z pohledu zákazníků Neustále se zajímat o potřeby zákazníků Neustále sledovat spokojenost zákazníků	Pravidelné informování o výsledcích měření spokojenosti zákazníků Historiky týkající se výrazných úspěchů při uspokojování potřeb a přání zákazníků.

Zdroj: DENISON, D. R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley

Z tabulky lze vyčíst, že základem firemní kultury je základní přesvědčení, od kterého se dále odvíjí další prvky kultury. Kvalitní služby, jež jsou součástí hodnot, byly předmětem poslední novely vysokoškolského zákona. Ta se prolíná celým sněmovním tiskem vládní novely. Od září 2016 budou muset vysoké školy, a to jak veřejné, tak soukromé, zpracovávat Zprávu o vnitřním hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností veřejné vysoké školy, dále sebehodnotící zprávu, popisující a hodnotící naplnění jednotlivých požadavků vyplývajících z příslušných standardů pro akreditace podle § 78a odst. 2 písm. b), zákona o vysokých školách, a to včetně popisu, jak vysoké školy fakticky naplňují jednotlivé požadavky vyplývající

z příslušných standardů pro akreditace, včetně požadavků týkajících se finančního, materiálního a dalšího zabezpečení činnosti vysoké školy a jeho rozvoje.<sup>22</sup>

### **Zdroje organizační kultury, její vývoj a vznik v organizaci nebo v instituci**

Mezi zdroje organizační kultury patří mnoho prvků a každá organizace má svůj individuální rozvoj kultury. Mezi nejčastěji zmiňované zdroje podle odborných zdrojů o firemní kultuře patří:<sup>23</sup>

- Vliv prostředí (národní kultura, podnikatelské prostředí, konkurenční prostředí)
- Vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů
- Vliv velikosti a délky existence organizace
- Vliv využívaných technologií

Dalšími vlivy, které uvádí Lukášová (2010) je také organizační struktura. Podle našeho názoru organizační struktura má velký podíl na vnitřní utváření kultury, a to z toho důvodu, že určuje hierarchičnost vztahů. Od toho se dále odvíjí kdo jakou má moc, tím pádem se utváří styl komunikace v organizaci a řada dalších aspektů organizačního života. Další vlivný zdroj kultury, o kterém se zmiňuje Lukášová je styl vedení vedoucích pracovníků. Mají v moci směr kultury a jejich záměrem je pracovníkům nastavit základní přesvědčení a další prvky s firemní kulturou spojené. Šigut (2004) též upozorňuje na velký vliv managementu firmy při utváření podnikové kultury. Manažer je příkladem zaměstnancům, ať již pozitivním, či negativním. Podle odborných zdrojů všechno to, co manažer sděluje svému okolí, partnerům, tisku, zaměstnancům atd. se v průběhu času projeví uvnitř organizace a spoluutváří podnikovou kulturu.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> SNĚMOVNÍ TISK 464. Vládní návrh zákona, kterým se mění zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony

<sup>23</sup> SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. ISBN 9780787975975, s. 20-21

<sup>24</sup> SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. ISBN 9780787975975, s. 20-21

Nesmíme opomíjet, že také v prostředí vysokých škol je diverzita mezi zaměstnanci samotnými a tak i jejich organizování čelí stejným problémům, jako je tomu ve firmách. „Rozmanitost je stále důležitější faktor v životě organizace, protože organizace na celém světě jsou rozmanitější v podmínkách pohlaví, rasy, etnika, věku, původu a ostatních osobních charakteristik svých členů. [...] Zatímco se v podmínkách zaměstnanecké role očekává v týmech rozmanitost, role pohlaví, národnostní, etnické nebo role organizační, věk, nebo osobnost se přijímá méně snadno.“<sup>25</sup>

Pokud jde o stárnutí zaměstnanců vysokých škol a jejich diverzitu, jednou z klíčových kompetencí do budoucna bude sociální kompetence, a to jak vůči zbývajícím členům kolektivu, tak vůči studentům. Sociální kompetence je schopnost pracovníka udržovat vhodné formy jednání v mezilidských vztazích. Starší pracovníci jsou na univerzitách loajálnější, mají nízkou míru fluktuace a profesní stálost, nicméně novela vysokoškolského zákona klade důraz na to, aby byl po celou dobu trvání akreditace zajištěn dostatečně diverzitivní a vzdělaný kolektiv pracovníků zajišťující vysokou kvalitu vzdělávání. Proto lze do budoucna očekávat, že organizační chování a organizační zajištění vzdělávání na vysokých školách se bude dále vyvíjet spolu s tím, jak budou stoupat nároky na kvalitu.

### **Vliv zakladatele/vůdce na firemní kulturu**

Kdo jiný, než zakladatel anebo člověk ve vedoucím postavení organizace má mít nejjasnější představu o firemní kultuře dané organizace a jejím dalším směřování. Většinou je zakladatelů víc, kteří mají jasné základní přesvědčení o budoucnosti firmy a snaží se sdílet tyto přesvědčení od prvního momentu vzniku firmy dalším nastupujícím pracovníkům. Bělohlávek uvádí tři praktiky, kterými se firemní kultura podporuje.<sup>26</sup>

### **Personální výběr**

Cílem personálního výběru pracovníků je najít takové uchazeče, kteří budou plně vyhovovat představám vedení organizace a budou zapadat do zamýšlené firemní

---

<sup>25</sup> ARNOLD, John, et al. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 607 s. ISBN 978-80-251-1518-3. strana 452-453

<sup>26</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X, s. 70-71



kultury organizace. Je zřejmé, že při personálním řízení je nutné najít takové uchazeče, kteří vyhovují stereotypům dobrého pracovníka. Jestli daný uchazeč bude vyhovovat kritériím organizace, nejde v plné míře vždy zjistit hned prvním pohovorem při personálním výběru, ale až po začlenění do pracovní skupiny. Ale například zde můžeme zjistit, zda má aspoň malou představu o tom, co organizace přináší zákazníkům apod.

### **Akce vrcholového jednání**

Při této praktice vedení organizace sleduje práci manažerů. Všímají si toho, kdo je odměňován, kteří pracovníci nejvíce vyhovují kritériím organizace a postupují výš v organizační hierarchii.

### **Socializace**

V průběhu socializace nastává učení nových pracovníků kritériím a standardům organizace. Nový zaměstnanec je seznamován od již zapracovaných pracovníků firemním systémům, učí se, co jak ve firmě chodí, jak má vykonávat svoji práci, aby zapadl do kultury organizace. Podle Scheina (1992) noví pracovníci nevědí, jak mají vykonávat své role a proto musejí být cvičeni. Na tyto manipulace mohou reagovat třemi způsoby:<sup>27</sup>

- Naprostou konformitou s požadavky organizace a přizpůsobením se požadavkům okolí.
- Kreativním individualismem, přepracováním organizačních norem.
- Vzpourou proti stávajícímu řádu nebo jeho odmítáním.

Pokud jde o osvojení základních kulturních návyků socializace nových akademických pracovníků, zde se zdá být situace snadnější, než v běžných firmách. Noví akademičtí pracovníci poházejí z řad studentů a absolventů dané případně jiné univerzity a tak plynule zůstávají v univerzitním prostředí a nezažívají tak velký kulturní šok, jako je tomu například u jiných korporátních firem.

---

<sup>27</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X, s. 70-71

## 1.4 TYPOLOGIE ORGANIZAČNÍ KULTURY A JEJÍ VYMEZENÍ

V současné odborné literatuře je popsáno velké množství typologií organizačních kultur. Je třeba zdůraznit, že každá firma či instituce, a tedy i vysoká škola bez ohledu na její právní formu má specifickou kulturu a pokus zařadit ji do určitého typu by byl příliš zjednodušující. Přesto však mají tyto organizace některé společné prvky, podle kterých je lze zařadit do této typologie.

Lukášová rozděluje typologie do čtyř základních skupin. Jednotlivé skupiny jsou zde znázorněny a jako podnadpis je uveden vždy autor dané typologie, s tím, že vždy je uvedeno, do které skupiny typologie zapadá.<sup>28</sup>

1. Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře
2. Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí
3. Typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace
4. Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace

### Typologie Harrisona a Handyho

Je to úplně první typologie, která spadá do skupiny vztahu k organizační struktuře. Harrison v roce 1972 poprvé vymezil čtyři základní typy. Označil je jako kultura moci, kultura role, kultura úkolu, kultura rolí. Na jeho myšlenku navázal v roce 1982 Handy, který jednotlivé typy organizační kultury maličko změnil.<sup>29</sup>

**Kultura moci** – Podle odborných zdrojů je kultura moci spočívá v tom, že vše se odvíjí v jádru organizace. Dominantní postavení mají jedinci přímo v centru organizace. Podle Lukášové je takový způsob poměrně pružný, silný, ale není vhodný pro pracovníky, kteří jsou zaměřeni na jistotu a bezpečí, spíše naopak vyhovuje zaměstnancům, kteří jsou orientováni na moc a riziko. Dále uvádí, že takováto kultura je typická

---

<sup>28</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0, s. 35-37

<sup>29</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0, s. 35-37

v organizacích, které se zabývají obchodem a financemi, v malých firmách a v rodinných podnicích.

**Kultura rolí** – V tomto případě jde o typ kultury, kdy každý zaměstnanec má vymezenou jasně definovanou roli. Zde je silně motivační složkou kariérní růst. Management koordinuje nižší složky organizace. Můžeme se s takovým typem setkat ve státní správě, či armádě.

**Kultura úkolů** – Armstrong (2007) definuje tenhle typ kultury následovně. „Kultura úkolů je kulturou, jejímž cílem je dát dohromady správné lidi a nechat je pracovat. Tato kultura je přizpůsobivá a významná je týmová práce. Jedná se o kulturu, kde je třeba za úkol zpracovat projekt. Organizace sestaví tým, který je vhodný pro danou činnost, která se bude praktikovat v daném projektu. Lukášová jako příklad uvádí, že taková kultura je hodně vídána v reklamních agenturách.

**Kultura osob** – Lukášová popisuje tuto kulturu tak, že středem veškerého dění je jedinec. Jde o kulturu, kde nejsou žádní nadřízení či podřízení, organizace závisí na jednotlivci. Lukášová (2010) dává příkladem organizaci, kde několik jednotlivců (lékaři, právníci, architekti...) se rozhodnou spojit a sdílet veškeré vybavení, náklady na provoz administrativu apod. Žádný jednatel nemá dominantní postavení.

### **Typologie Deala a Kennedyho**

Tato typologie se řadí do skupiny typologií formulovaných k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí. Deal a Kennedy uvádí v typologii čtyři typy kultury vztahu k prostředí organizace, které si v následujícím textu rozebereme.

**Kultura drsných hochů** – je typická tam, kde vládne soupeřivost pracovníků. Deal a Kennedy u každého typu kultury zvažil i míru rizika a rychlost zpětné vazby. Rychlostí zpětné vazby mají na mysli to, jak rychlou má jejich práce (jejich investice) zpětnou odezvu. V tomhle případě pracovníci potřebují rychlou zpětnou vazbu, neinvestují do dlouhodobých projektů. Co se týče rizikovitosti, tak je velké, ve firmách panuje soupeřivost a napětí.

**Kultura tvrdé práce** – pod takovou kulturou si můžeme představit třeba malé stánky v obchodních centrech, u kterých stojí „obchodníci“ a snaží se nám prodat jejich produkt. Rizikovost je malá, odezva zpětné vazby rychlá. Základem této kultury je zaměření na zákazníka. Lukášová uvádí, že úspěch přichází s aktivitou, s množstvím, s rychlostí, tím pak produkuje objem.<sup>30</sup>

**Kultura sázky na budoucnost** – už podle názvu je jasné, že rychlost zpětné vazby zde bude v řádech let. Firmy investují miliony až miliardy a tvrdou postupnou prací se snaží o co nejrychlejší návratnost, potom ziskovost. Pod takovou organizací si můžeme představit naftářské společnosti, farmaceutické společnosti apod. Riziko je zde velké zejména z důvodu investice.

**Procesní kultura** – v takové kultuře je rizikovost a odezva zpětné vazby minimální. Každý na své pozici má jasně danou roli a tu si plní. Můžeme si představit například pracovníky ve státní správě či bance apod. Když si někde plní dlouhodobě a kvalitně svoji práci, má šanci ke kariéernímu postupu.

Samozřejmě každá firma má svoji individualitu a žádná nezapadne úplně stoprocentně do žádné z těchto čtyř typů kultury. Většinou se může jednat o mix typů firemních kultur. Ale i tak Deal s Kennedym vyzkoumali, že marketingová oddělení mají sklon ke kultuře drsných hochů, prodejní oddělení ke kultuře tvrdé práce, výzkumné a vývojové bývají kulturou sázky na budoucnost a ekonomické útvary mají rysy procesní kultury.

### **Kompasový model Hallové**

Tento model se řadí k typologiím formulovaných ve vztahu k chování organizace. Hallová konstruovala kompasový model, který naznačuje jednotlivé typy organizačního chování. Sever, východ, jih, západ jsou pojmenování typu kultury. V modelu ke každému typu jednotlivé kultury přidala, zda je styl asertivní nebo citlivý.

---

<sup>30</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0, s. 35-37

Asertivitu popsala Lukášová (2010) jako dimenzi, která ukazuje, jakým stylem se organizace na trhu projevuje. Například firma, která má velkou asertivitu, uvádí nový produkt na trh velmi důrazně. Takové firmy bývají vnímány jako velmi silné a rozhodné. Budí dojem, že mají vše pod kontrolou ve svých rukou.<sup>31</sup>

Naopak firma s malou asertivitou se na trhu jeví nenápadně, vše pečlivě rozmýšlí, při zavádění produktů a novinek na trh postupuje krok za krokem. Citlivost v modelu ukazuje, jak je firma citlivá vůči svým zaměstnancům. Citlivější organizace pohlíží na zaměstnance s větším citem, vůči zaměstnancům je přátelská a loajální. Méně citlivá firma není nepřátelská, ale jeví větší respekt a citový odstup od zaměstnanců. V následujícím textu popisujeme jednotlivé typy modelu.<sup>32</sup>

**Severní styl** (málo asertivní, málo citlivý) – tento styl Hallová popisuje v heslech jako kvantitativní, opatrný, přesný a metodický. Než je něco uděláno, tak je to detailně prověřeno. Jsou zvyklí dělat věci napoprvé a správně. Věci se dělají opatrně s velkou pozorností. Postupuje se metodicky.<sup>33</sup>

**Jižní styl** (velmi asertivní, velmi citlivý) – Lukášová (2010) uvádí, že tento styl je málo předvídatelný. Vychází z přístupu, že všechno je možné, zaměřuje se více na svoji vizi, než na realitu. Ve zkratce je tento styl nepředvídatelný, dynamický a individualistický.

**Východní styl** (málo asertivní, vysoce citlivý) – tento styl je zaměřený na skupinu. Je vysoce citlivý vůči zaměstnancům. Chování je důležitý faktor. Jeho uplatňovatel se snaží udržovat přátelskou atmosféru. Například pokud někdo má projevít svůj názor za cenu toho, že by tím vyvolal diskusi, radši si názor nechá pro sebe. Lukášová (2010) zmiňuje, že manažeři spíše pokládají otázky, než dávají rázné příkazy. Kdybychom

---

<sup>31</sup> HALL, Wendy. *Managing cultures: making strategic relationships work*. New York: Wiley, c1995. ISBN 047195571x, s. 62

<sup>32</sup> HALL, Wendy. *Managing cultures: making strategic relationships work*. New York: Wiley, c1995. ISBN 047195571x, s. 63

<sup>33</sup> HALL, Wendy. *Managing cultures: making strategic relationships work*. New York: Wiley, c1995. ISBN 047195571x, s. 63

tento styl měli vysvětlit ve čtyřech bodech, řekli bychom, že je loajální, důvěřivý, kompromisní a týmový.

**Západní styl** (vysoce asertivní, málo citlivý) – tento styl preferuje postup krok za krokem. Důležitou roli v tomto stylu hraje manažer, který rozdává přímé rozkazy, co kdo má udělat. Jednání je zde rázné. Například na to řešit, zda se někdo chová nebo nechová dobře či špatně není ve firmě čas, takové diskuse se považují takové za ztrátu času. Z toho plyne, že kultura je založena na tom, zda zaměstnanec dobře zvládne svůj úkol, jak říká Lukášová (2010, s. 122), „*emoce jsou skrývány za profesionalitou*“. Můžeme ve zkratce říct, že tento styl je úkolově orientovaný, vyžadující, kontrolující a autoritativní.

### **Metoda diagnostiky firemní kultury OCI a její charakteristika**

**The Organizational Culture Inventory** – to je nástroj neboli metoda pro hodnocení firemní kultury na základě norem chování, jejichž dodržování považují zaměstnanci organizace za žádoucí, či dokonce za nutné. V podstatě tato metoda určuje styl chování a práce, které se od zaměstnanců očekává, a které bude podle jejich názoru chváleno a odměňováno nadřízenými. OCI vytváří obraz současné firemní kultury, což kromě toho umožňuje pro členy organizace určit ideální podmínky organizace a způsoby zlepšení současné kultury.<sup>34</sup>

Výsledky této metody mohou být zobrazené ve formě cyklické struktury skládající se ze 120 prvků tak, že každých 10 prvků vytvoří jeden organizační styl. Získaných 12 stylů, které byly uvedeny výše, se dále dělí do tří základních typů firemní kultury.

**První typ kultury – konstruktivní.** Tento spočívá v pobízení zaměstnanců ke spolupráci s dalšími členy organizace a k plnění úkolů tak, aby byla maximalizována

---

<sup>34</sup> K tomuto: FURNHAM, Adrian a Barrie GUNTER. *Corporate assessment: auditing a company's personality*. New York: Routledge, 1993, xiii, 293 p. ISBN 04-150-8118-1.

spokojenost s výsledky. Konstruktivní firemní kultura zahrnuje takové organizační styly, jako seberealizace, spojenectví, úspěch.<sup>35</sup>

**Druhým základním typem kultury je pasivně-ochranný typ.** Tento typ je vyjádřen následovně: členové organizace mají tendenci komunikovat, aby se zabránilo konfliktům, a snaží se zajistit klidnou atmosféru. Takové prostředí nezpůsobuje zaměstnancům žádný pocit ohrožení. Pasivně-ochranná kultura zahrnuje takové organizační složky, jako kultura závislosti, kultura souhlasu, konzervativní kultura.

**Poslední základní typ – agresivně-ochranný typ.** V tomto typu kultury členy organizací jednájí velmi agresivně, a to v zájmu ochrany a zlepšení jejich postavení v organizaci. Tato firemní kultura zahrnuje následující organizační složky: soutěživá kultura, kultura schopnosti, kultura moci a opozičnícká kultura.<sup>36</sup> Způsob diagnostiky firemní kultury OCI je stále široce používán ve výzkumu kultury v podnicích a dnes je jedním z nejčastěji používaných metod.

## 1.5 FUNKCE A VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY

### Vliv obsahu firemní kultury ve vztahu k participaci a angažovanosti pracovníků a studentů v organizaci instituce

Výkonnost organizace je podle Brookse funkcí angažovanosti a participace členů organizace. Lukášová pak uvádí jako dobře angažovanou organizaci takovou, kde se pracovníci chovají aktivně, iniciativně, angažovaně ve prospěch cílů organizace. Samostatně řeší problémy a nesou zodpovědnost za jejich výsledky.<sup>37</sup> Odborné zdroje svým průzkumem došli k výsledkům, ze kterých zjistili, jak se má management chovat, aby dosáhl u pracovníků vysoké participace a angažovanosti. Organizace by měla

---

<sup>35</sup> K tomuto: FURNHAM, Adrian a Barrie GUNTER. *Corporate assessment: auditing a company's personality*. New York: Routledge, 1993, xiii, 293 p. ISBN 04-150-8118-1.

<sup>36</sup> K tomuto: FURNHAM, Adrian a Barrie GUNTER. *Corporate assessment: auditing a company's personality*. New York: Routledge, 1993, xiii, 293 p. ISBN 04-150-8118-1.

<sup>37</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-7226-763-9, s. 49 - 50

pracovníkům umožňovat soustavný rozvoj znalostí (školení), manažeři dostávat co nejvíce pravomocí, pracovní zatížení by mělo být rozděleno co nejvíce spravedlivě a samozřejmě neustále mezi sebou komunikovat o vizích zaměřených do budoucnosti organizace, ale také aby přišli na svoji individuální roli v rámci cesty celé organizace k úspěchu.<sup>38</sup>

## 1.6 IMPLEMENTACE FIREMNÍ KULTURY

To, zda bude určitá organizace úspěšná, může do značné míry ovlivnit i fakt, jakým způsobem zavede a následně bude realizovat a dále rozvíjet svoji firemní kulturu. Správně nastavená firemní kultura může významným způsobem ovlivnit participaci a angažovanost pracovníků a studentů v případě univerzit v organizaci instituce.

### Vývoj organizace - instituce a firemní kultura

Schein shrnul vývoj organizace do tří základních fází. První fází je počáteční fáze organizace. Jedná se o snažení se prosazení na trhu, schopnost improvizace a velkou roli zde hraje dominantní pozice zakladatele firmy. Jak uvádí Lukášová (2010) charakteristickým rysy v počáteční fázi jsou přizpůsobivost, pružnost a schopnost improvizovat.<sup>39</sup>

Další fází při utváření organizace a samozřejmě také firemní kultury je střední věk organizace. Schein uvádí, že v této fázi se firma snaží o růst či udržení stability, nutnost provést strategická rozhodnutí a zavést jasná pravidla. Lukášová (2010) se zde pozastavuje u problému, že organizace při růstu ztrácí svoji identitu, ztrácí společné cíle, původní smysl organizace, objevují se subkultury a tendence k rigiditě. Pokud organizace tyto problémy zvládne, dostává se do fáze organizační zralosti.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-7226-763-9, s 49 - 50

<sup>39</sup> SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. ISBN 9780787975975, s. 23-24

<sup>40</sup> SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. ISBN 9780787975975, s. 23-24



Ve fázi organizační zralosti, která je podle Scheina poslední fází při utváření organizace, se firma snaží o udržení interní stability. V této fázi by se měla ukazovat tendence uctívat minulost a tradici, které jsou zdrojem identity a sebevědomí.<sup>41</sup>

## **Organizační kultura a jedinec jako součást firemní kultury**

Zaměstnanec organizace tvoří její velmi silnou a jednu z nejdůležitějších součástí ve vývoji firemní kultury, a to z důvodu toho, že každý jedinec v organizaci ovlivňuje dění ve firmě. V každé firmě začlenění nového pracovníka do pracovní skupiny probíhá jiným způsobem. Hodně zde záleží na velikosti firmy. Ve větších firmách noví pracovníci procházejí plánovitým a řízeným adaptačním procesem (AC, DC apod.). V malých firmách z finančních důvodů procházejí noví pracovníci osobnějším přístupem založeným na předávání zkušeností. Pokud nový pracovník neprojde dostatečným zaškolením, ať už v menší či větší firmě, může nastat jeho nesoulad s firemním prostředím. Také může nastat, že je spokojen s finančním ohodnocením jeho práce, a proto na venek působí, že firemní hodnoty sdílí pouze na oko. Lukášová uvádí čtyři varianty vztahu jedince k organizační kultuře, v souhrnu jsou to tyto:<sup>42</sup>

### **1. Jednoznačné dodržování**

Už z názvu je jasné, že v této variantě se pracovníci stoprocentně ztotožňují s firemními hodnotami, přístupy a jsou přesvědčeni o účinnosti firemní kultury.

### **2. Nucené dodržování**

V této variantě se u pracovníků objevují občasné výhrady vůči přiměřenosti firemní kultury. Projevují se například vtípky na úkor největších zastánců kultury.

### **3. Utajené nedodržování**

Zde bychom jako příklad uvedli již jednou zmíněnou situaci, kdy zaměstnanci jsou spokojeni se svým finančním ohodnocením, a proto se na oko chovají tak, že je vše v pořádku (nejvíce před svými nadřízenými), ale přitom jsou se systémem, který v organizaci funguje, nespokojeni.

---

<sup>41</sup> SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. ISBN 9780787975975, s. 23-24

<sup>42</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0, s. 25-26

#### 4. Otevřené nedodržování

Otevřeně nedodržovat firemní hodnoty, přístupy a normy si mohou pracovníci dovolit v případě, že jejich pracovní výkon je v souladu s kritérii organizace a vědí, že si mohou dovolit negativní projev vůči systému, který ve firmě panuje. Samozřejmě takoví pracovníci mají menší šanci kariéerního růstu, zisku různých benefitů apod. Také vnáší do pracovní skupiny negativní atmosféru a narušují tím organizační klima. Je v zájmu vedení, aby s takovými pracovníky začali jednat a snažili se najít kompromis, který bude vyhovovat oběma stranám. Jedná se o tzv. řešení win-win.

### 1.7 FIREMNÍ KULTURA JAKO ZÁSTUPCE STRATEGIE ŘÍZENÍ

V této kapitole se nejvíce zmíníme o tom, jak firemní kultura ovlivňuje výkonnost organizace. Jak uvádí Lukášová, o organizační kultuře a jejímu vztahu k výkonnosti se začalo hovořit v průběhu 80 let. Autoři Denison, Mishra, Hesketta prováděli systematickým způsobem výzkumy pomocí dotazníkových nástrojů, jak se tyto dvě složky organizace ovlivňují. V kapitole dále uvedeme modely organizační kultury ve vztahu k výkonnosti. Lukášová shrnula teorii o výkonnosti a organizační kultury do čtyř základních bodů.<sup>43</sup>

1. Silné kultury jako determinanty výkonnosti firmy
2. Participativní „angažované“ kultury jako determinanty výkonnosti firmy
3. Kontextuálně a strategicky vhodné kultury jako determinanty výkonnosti firmy
4. Adaptivní kultury jako determinanty výkonnosti firmy

#### Vliv síly firemní kultury na výkonnost organizace - instituce

Podle odborných zdrojů pro výkonnost organizace má silná kultura své výhody i své nevýhody. Lukášová uvádí například, že „*silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků*“.<sup>44</sup> Jedná hlavně o to, že pracovníci sdílejí stejné představy o chodu

---

<sup>43</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0, s. 29-30

<sup>44</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0, s. 29-30

firmy, lidé mluví stejným jazykem, shodují se v tom, co považují za důležité či nedůležité. Díky tomu, že pracovníci sdílejí společné hodnoty a normy, směřuje organizace a pracovníci v ní stejným směrem. Zvyšuje se i schopnost koordinovaného postupu uvnitř organizace. Jako další výhody uvádí Lukášová hlavně v chování lidí. Zmíníme se zde i některé nevýhody, které též Lukášová (2010) vypsala ve třech bodech.<sup>45</sup>

- **Silná firemní kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost.** V tomto bodě jde hlavně o to, že organizace je přesvědčena o tom, že mechanismy, které fungovaly do současné doby, budou fungovat pořád. Nevnímá tak potřebu změn a nových strategií.
- **Silná organizační kultura zabraňuje myšlení v alternativách.** Toto tvrzení navazuje na předchozí bod. V organizaci se silnou firemní kulturou a silně vymezenými mantinely pro její dodržování dochází k pasivitě zaměstnanců, kteří nemají zájem, nebo se dokonce mohou obávat přijít s novými návrhy na zlepšení nebo změnu fungování organizace.
- **Silná organizační kultura způsobuje rezistenci vůči změnám.** Pokud vedení firmy vidí potřebu změny, manažeři se snaží zavést změny dovnitř organizace, ale pracovníci nechápou, proč něco měnit. Nevidí nutnost změny a mají tendenci zůstat u svých navyklých způsobů myšlení a chování. Každá nová změna může také vyvolávat obavy u části zaměstnanců, kteří jsou již zvyklí na určité pracovní postupy a nemají zájem se učit něčemu novému.

Z výše uvedených nevýhod vidíme, že silná firemní kultura není jednoznačně, jak se dříve předpokládalo, až takovou výhodou. V podstatě jde to, že silná firemní kultura zamezuje rychlé změně. Když má někdo něco dlouho zažité, ať už v práci nebo v životě, je potom pro něj těžké udělat změnu a přizpůsobovat se pravidelně novým podmínkám a systémům.

---

<sup>45</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0, s. 29-30

## 1.8 KONFLIKTY A JEJICH VLIV NA FIREMNÍ KULTURU SPOLEČNOSTI

Jedním z důvodů, proč se v rozvinutých podnicích firemní kultura neustále zkoumá a rozvíjí, je konflikt. Ke konfliktu může dojít různými způsoby a na různých úrovních. Nejčastější příčinou je lidský faktor. Jedním z nejčastějších konfliktů ve firmě jsou mezilidské a skupinové konflikty. Příčiny mezilidských konfliktů mohou být různé. Podívejme se nyní na každý z typů konfliktů a jejich důvodů podrobně.

Mezilidské konflikty. Podle pojmu „mezilidský“ můžeme definovat tento typ konfliktu jako spor nebo konfrontaci mezi dvěma, případně více lidmi. Zpravidla jsou tyto konflikty založeny na rozdílu ve vnímání účastníků, rozdílu jejich charakterů a vlastních morálních hodnot. Situace se stává konfliktní tehdy, když se otevřeně projevuje v komunikaci zaměstnanců s ostatními lidmi ve společnosti. Jednou z nejčastějších příčin konfliktních situací je vnímání předurčené strukturou organizace. Pracovníci jsou striktně děleni na předem určená místa a mají pouze minimální kontakty s kolegy mimo svoji oblast. Samozřejmě pak mohou trpět negativními stereotypy ve vnímání lidí z jiných částí a úrovní organizace<sup>46</sup>

Dalším důvodem konfliktních situací je porucha v interakci (vzájemném působení). Mezi nejběžnější poruchy interakce patří soupeření a jeho opak – izolace. Soupeření může mít nepřátelskou i přátelskou povahu. Existuje mnoho případů, kdy konkurence podněcuje lidi ve snaze odvádět lepší pracovní výkon. Ale velmi často vznikají mezi soupeři střety, hádky, obviňování či dokonce agrese. Naopak izolace je mnohem méně konfliktní, ovšem sama o sobě není interakcí. Každý účastník se snaží být oddělen od ostatních, nemá o ostatní zájem. Samotná interakce, tj. spolupráce, je pro podnik bezesporu výhodou. Konflikty vznikají narušením hranice spolupráce či narušením hranice izolace.

Konflikty lze rozdělit na vertikální a horizontální. Horizontální vztahy vznikají mezi zaměstnanci. Konflikty vznikají hlavně na osobní bázi. Například činnost jednoho vadí činnosti někoho jiného; brání dosažení obecných i osobních cílů. Jedná se o osobní

---

<sup>46</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. ISBN 80-722-6763-9, s. 35-38

nekompatibilitu nebo nesoulad s uznávanými normami chování. Vertikální konflikty jsou složitější a mají vážnější následky, jsou to totiž spory mezi pracovníky a vedoucími. Na této úrovni se konflikt může projevit nejen v osobních vztazích, v osobních očekáváních, ale i v materiálních otázkách a možnostech. Může být tak, že zaměstnanci nemají podmínky pro rozvoj a uspokojování materiálních potřeby atd. Určitý typ zaměstnanců se může stát břemenem pro skupinu pracovníků nebo pro podnik obecně. Odborníci HR jsou pak nuceni optimalizovat výkon práce z hlediska lidského faktoru.<sup>47</sup>

Další možnou příčinou konfliktu může být změna prostředí, změna týmu, například při přechodu z jednoho oddělení do jiného nebo při nástupu do jiné společnosti. S přechodem na štíhlejší a flexibilnější typy organizací souvisí také přechod k intenzivnější týmové práci. Díky tomu se jednotlivci dostávají častěji do kontaktu s lidmi, které vnímají prizmatem negativního stereotypu.<sup>48</sup>

Skupinové konflikty. Existují dva druhy skupinových konfliktů – meziskupinové a vnitroskupinové. Ve vnitroskupinovém konfliktu mohou být stranami nesváru jednotliví členové skupiny, skupinky lidí uvnitř skupiny nebo vedoucí činitelé. Na tomto základě můžeme konstatovat, že vnitroskupinové konflikty mají mezilidský charakter, který byl popsán výše, nebo meziskupinový charakter.

Jednou z častých příčin vnitroskupinového konfliktu je různorodost členů týmu. Čím jsou si lidé ve svých schopnostech, dovednostech, hodnotách a charakteru blíží, tím snazší mezi nimi bude spolupráce. Taková skupina se nazývá homogenní. V nehomogenní skupině mají její členové skupiny různé osobnostní charakteristiky a dovednosti. Na jedné straně je to jistě dobré, protože čím více různých přístupů k řešení problému máme k dispozici, tím lépe.<sup>49</sup>

Nicméně v případě, že rozdíl mezi členy skupiny je příliš velký, vede takový stav obvykle ke sporům, což může způsobit vnitroskupinový konflikt. Další příčinou

---

<sup>47</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. ISBN 80-722-6763-9, s. 35-38

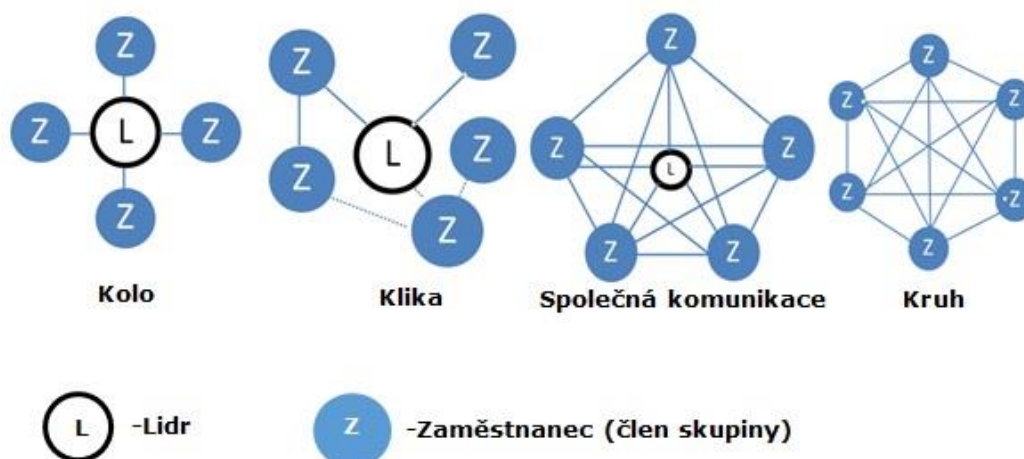
<sup>48</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. ISBN 80-722-6763-9, s. 35-38

<sup>49</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. ISBN 80-722-6763-9, s. 35-38

takových konfliktů může být sledování osobních cílů. Navzdory tomu, že skupiny existují k dosažení cílů společných, může se stát, že každý člen skupiny bude sledovat pouze cíle vlastní, jako například finanční odměnu. Taková konkurence v rámci skupiny může nakonec vést k porušení harmonie ve spolupráci a nakonec ke konfliktu.<sup>50</sup>

Ve skupinách je velmi důležitá komunikace. Další poměrně častou příčinou vnitroskupinových konfliktů je její narušení, což může vést ke sporům, nepochopení a konfliktům. Představme si níže uvedené vzory komunikace mezi členy týmu a jeho vůdcem.<sup>51</sup>

**Obrázek 2: Hlavní vzory komunikačních sítí v týmech ve společnosti**



Zdroj: BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. ISBN 80-722-6763-9, s. 37

**Kolo** – vše se šíří prostřednictvím lídra.

**Klika** – nevyrovnaný vzor komunikace.

**Společná komunikace** – otevřená komunikace všemi kanály.

**Kruh** – samořízený tým bez lídra.

<sup>50</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. ISBN 80-722-6763-9, s. 35-38

<sup>51</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. ISBN 80-722-6763-9, s. 35-38

**Meziskupinové konflikty.** Stejně jako mezi sebou kooperují členové jednoho týmu, měla by fungovat i spolupráce mezi skupinami. Ve velké společnosti nebo korporaci jsou skupiny vytvořené tak, že pro dosažení efektivního fungování firmy nepracují a nepůsobí ve vakuu (Brooks, 2003, s. 94). Práce jednotlivce i skupiny je posuzována podle toho, jak dobře jsou plněny zadané povinnosti. Z tohoto důvodu se konkurenci nelze v žádném případě vyhnout.

Posláním je to, že síly mezi skupinami v rámci jednoho podniku by měly být v rovnováze. Pokud je některá skupina lépe uspořádaná nebo je více profesionální a ve většině případů je za to odměňována prémie, může taková skupina způsobit negativní emoce u jiných lidí nebo skupin. Soutěž mezi skupinami by neměla mít destruktivní klima „vítězů“ a „poražených“ (Brooks, 2003, s. 95). Ještě jednou příčinou meziskupinového konfliktu může být to, že jedna skupina může zadržovat druhou. Může se stát tak, že silnější skupina bude vynucena spolupracovat se slabší skupinou, aby i ona prokazovala efektivní výkon.<sup>52</sup>

## **1.9 SOCIÁLNÍ AUDIT A CHARAKTERISTIKA ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY**

Ze všeho, co bylo řečeno v předchozích kapitolách, můžeme konstatovat, že ideální firemní kultura neexistuje. Nemůžeme říct, že nějaký druh firemní kultury je lepší než jiný. V každém podniku existuje jedinečný soubor podmínek a jedinečná atmosféra, proto nelze převzít jeden konkrétní typ kultury a aplikovat ji beze změny na jinou společnost. Existuje pouze sada determinantů, pomocí kterých můžeme model kultury určit. V každém případě je možné jakýkoliv model firemní kultury převzít a pro určitou společnost jej přizpůsobit. Pro takový případ můžeme uvést pojem „dobré“ neboli „vhodné“ kultury. Správně zvolená firemní kultura by měla přispívat k vysoké úrovni organizačních činností podniku.

Podstatou změny je přejít od výchozího stavu k cílovému (Armstrong, 2007, s. 69). Jinými slovy, když současný stav firemní kultury (hodnoty, postoje atd.) neodpovídá tomu, co je nezbytné pro prosperitu společnosti, měla by být provedena

---

<sup>52</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. ISBN 80-722-6763-9, s. 35-38

změna. Cílovým stavem bude situace, kdy se bude firemní kultura rozvíjet všemi směry, kdy budou tyto složky splňovat požadavky pro optimální výkon podniku. Nutno podotknout, že změny ve firemní kultuře probíhají jako cyklický proces. Jinými slovy, proces změny nikdy nekončí. Podmínky kolem společnosti se neustále mění, takže společnost se bude muset změnit v souladu se změnami vnějších i vnitřních faktorů.

Jak již bylo zmíněno, jakákoliv změna má probíhat na základě analýzy současného stavu firemní kultury. Dále máme zjistit, co by se mělo změnit; musíme-li změnit firemní kulturu jako celek, komplexně, nebo zda by bylo vhodné provést změny pouze některých prvků firemní kultury. Pokud máme změnit jen některé prvky, může to být výkon, oddanost, kvalita, služba zákazníkům, týmová práce atd. (Armstrong, 2007, s. 267). V libovolném případě je nezbytné určit, na jaký aspekt se musí brát větší zřetel či co je nezbytné změnit okamžitě.

Potřeba změny kultury je každodenní nutností. Stejně jako měnící se vnitřní a vnější faktory, které mají vliv na společnost, se musí změnit firemní kultura. Nelze říct, že při nejmenší změně jednoho z ovlivňujících faktorů je nutné okamžitě přizpůsobit celou kulturu. Ale existují takové pohyby, při kterých jsou změny zásadní. Jedna z takových okolností byla již v této práci popsána – je to nesoulad mezi vžitou kulturou firmy a kulturou strategicky potřebnou. Mezi jiné okolnosti patří: převzetí nebo fúze firmy, změna v postavení firmy na trhu, změna v předmětu podnikání, přechod z jedné vývojové etapy do další apod.<sup>53</sup>

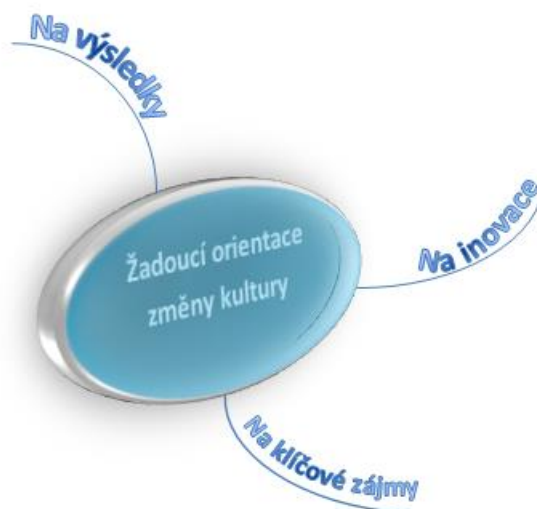
Abychom nastartovali změnu, je třeba určit její směr. Záleží to na stávající kultuře, ovlivňujících faktorech a mnohém dalším. Existují tři hlavní směry, na které bychom měli změny orientovat.

---

<sup>53</sup> PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-716-9018-X, s. 61



**Obrázek 3: Tři základní orientace změny kultury**



*Zdroj: PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-716-9018-X, s. 65*

**Orientace na výsledky** – smyslem je to, že společnost je závislá na dosažených výsledcích. Pozornost se nesoustředí se na to, jak bylo výsledku dosaženo – významný je pouze výsledek samotný.

**Orientace na klíčové zájmy** – zvětšení pozornosti na zájmy tří hlavních skupin, které mají vliv na prosperitu firmy: zákazníci, vlastníky, zaměstnance. Zde je nutné klást důraz na uspokojení zájmů těchto tří skupin. Zisk je zájem vlastníků a pracovníků, ale zaměřit se pouze na zisk bylo by nebezpečné.

**Orientace na inovace** – smyslem této orientace je nutnost neustále nabízet na trhu to, co je odlišné od produktu konkurence. Za všech okolností platí, že z dlouhodobého hlediska prosperity je výhodnější usilovat spíše o inovaci, než o optimalizaci toho, co firma dělá. (Pfeifer a Umlaufová, 1993, s. 65-66).

## **1.10 ZMĚNY V RÁMCI FIREMNÍ KULTURY**

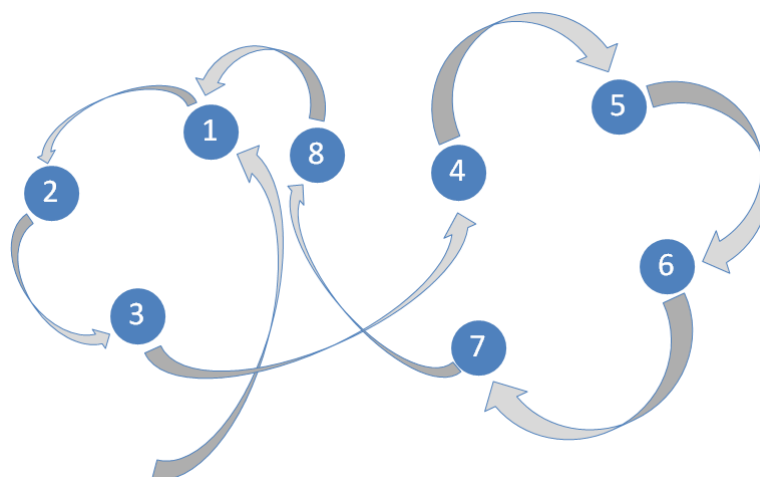
Existuje hodně možností, jak změnit firemní kulturu. Pro jakoukoli změnu budeme potřebovat nějaké nástroje nebo metodiky. Nejjednodušším způsobem je rozdělit nástroje na přímé a nepřímé.

**Přímé nástroje** – charakteristikou je, že dopad jejich použití lze poměrně spolehlivě sledovat. Rychlost, s jakou se mohou dostavit výsledky, může být vyšší, než použití

nepřímých nástrojů. Ale to neznamená, že výsledky budou hodnotnější. Mezi přímé nástroje patří: personální změny, změny v řídicích procesech, změny v organizační struktuře, vzdělávání a výcvik apod.

**Nepřímé nástroje** – jejich vliv se projevuje s určitou časovou prodlevou. Důsledné a systematické používání nepřímých nástrojů může přinést překvapivě silné efekty. Mezi nepřímé nástroje patří: vedení spolupracovníků, použití vnitropodnikových médií k podpoře nové kultury, cílený rozvoj neformálních sítí, šíření rituálu apod. (Pfeifer a Umlafová, 1993, s. 75–76). Pro nejúčinnější a nejvyšší efekt je nutné kombinovat mezi sebou různé nástroje. Kromě nástrojů existují i metody pro změnu firemní kultury. Jedním z příkladů takových metod je metoda „Spirály“.<sup>54</sup>

**Obrázek 4: Metodika Spirály**



*Zdroj: PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-716-9018-X, s. 67*

Tato metoda je v přímém vztahu k tomu, co již bylo popsáno s ohledem na firemní kulturu výše. První tři kroky jsou diagnostické. Prvním krokem je zjistit projevy kultury, tj. definovat, co představuje kulturu. Druhým krokem je pochopit, co společného mají jednotlivé složky kultury; jaké představy a přístupy převládají; jaký je způsob komunikace a chování v podniku; jakou strukturou se vyznačuje chování lidí; co bylo při pozorování výrazné a podstatné. Třetím krokem je určit společné hodnoty.

<sup>54</sup> PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit.* Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-716-9018-X, s. 67-69

Abychom toto mohli provést, musíme pochopit, z jakého důvodu sdílejí lidé ve firmě nalezené představy a přístupy, což je klíčem k pochopení podstaty kultury a možností její změny.

Kroky 4,5 – vize změny. Změnou kultury chceme dosáhnout většího výkonu firmy, větší konkurenceschopnosti atd. Ale ne každá změna bude pro zaměstnance přijatelná. Proto musíme ve čtvrtém kroku určit, které hodnoty jsou pro lidi ve firmě tak významné, že je nechtějí měnit nebo opustit a které hodnoty chceme zachovat a přenést ze současné kultury do kultury budoucí, zamýšlené. Zde se bere velký zřetel na etiku, emoce a estetiku. Nová vize v pátém kroku nikdy nebude zcela novým a izolovaným jevem ve vývoji firmy. Návaznost na dosavadní dynamiku, pokračování toho, co bylo prospěšné; udržení hodnot, jichž si lidé váží a nechtějí je opustit je nejlepším předpokladem, aby se změna zdařila a byla akceptována.

Kroky 6,7,8 – zásahy. V šestém kroku musíme prověřit zdroje, podmínky, prostředky, které máme k dispozici, ale i ty, které k dispozici nemáme, a přesto je budeme k realizaci změny potřebovat. To bude přípravnou fází změny. V sedmém kroku víme, co chceme, proč to chceme, jak toho dosáhnout, co a kdo nám pomůže, abychom vykonali, co je potřebné. Je to krok akce a činu. V osmém kroku bychom si měli uvědomit, jak snadno je dobrá kultura zničitelná a jak dlouhodobě a obtížně se žádoucí kultura tvoří. Musíme analyzovat všechny kroky a případně znovu konat, tvořit, trénovat atd. (Pfeifer a Umlaufová, 1993, s. 92– 95). Tato technika není jedinečná. Měla by se hledat vhodná metodika a nástroje užitečné pro konkrétní situaci a přizpůsobit je. Ale ani to není zárukou úspěchu, pokud nejsou osvojená základní pravidla změny firemní kultury.

Abychom mohli udělat závěr, je třeba znovu zmínit, že proces změny firemní kultury je proces cyklický. Ze strany těch, kterých se to týká, je třeba projevit zájem o změnu; samo o sobě se nic nemění. Jinými slovy, změny je nutné propagovat. Schéma změny by nemělo být nejasné ani příliš složité. A konečně je třeba si uvědomit, že nelze lidem na pracovišti odnímat to, co respektují a čeho si váží. Pokud bude toto vše splněno, bude i změna samotná probíhat klidně a v dostatečném časovém rozmezí. Výsledkem by měla být větší prosperita a vliv společnosti. Vylepšení mechanismů organizace ve firmě znamená zlepšení týmové práce, zvýšení efektivity firmy a tím i její hodnoty. Toto hledisko je ovšem pouze teoretické.

## 2 DIVERZITA NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH

### 2.1 UNIVERZITNÍ KULTURA

Doposud byla univerzitní firemní kultura zaměřená na diverzitu studentů i diverzitu akademických pracovníků spíše předmětem společenské odpovědnosti univerzit. Například *Rámcem rozvoje vysokého školství do roku 2020*<sup>55</sup> se mimo jiné v kapitole Infrastruktura a lidské zdroje *Aktivity MŠMT směrem k vysokým školám a dalším subjektům* uvádí, že je zapotřebí: *“speciální pozornost věnovat zázemí pro studenty i pracovníky se speciálními potřebami a rodiče malých dětí (např. univerzitní mateřské školky nebo dětské koutky).”*

Nově se této problematice věnuje řada vládních dokumentů, kam patří například:

- Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti 2012 – 2020
- Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2016 – 2020
- Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020

Protože diverzita na univerzitě, tedy rozdílnost studentů (nejen rozdílnost pohlaví, muži, ženy, ale také rozdílnost věkové struktury složení ve studijní skupině a třídě, handicapovaní studenti, sociálně slabí studenti apod.) na vysokých školách stále narůstá, věnují se jí čím dál tím více jak Strategické materiály MŠMT, tak také různé výzvy z evropských prostředků, nejobsáhleji pravděpodobně výzva MŠMT v rámci OP VVV. Rozmanitost studentů na vysokých školách zůstává pro administrativní pracovníky studijních oddělení i akademické pracovníky fakult doposud velmi málo diskutovanou rovinou i přes její závažnost, která v posledních letech narůstá.

Vysoké školy tak stojí před novými výzvami, musí nejen neustále zvyšovat svou kvalitu vzdělávání studentů, musí ale ve větší míře než kdykoli v minulosti dbát na zdělávání a rozvoj svých zaměstnanců a to jak administrativních pracovníků, tak akademických pracovníků.

---

<sup>55</sup> *Rámcem rozvoje vysokého školství do roku 2020*, (Dostupné z <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/ramec-rozvoje-vysokeho-skolstvi>)

## 2.2 DOVEDNOSTI VYSOKOŠKOLSKÉHO PEDAGOGA

Nové nároky na akademické pracovníky i administrativní personál předpokládají poměrně zásadní rozvoj tzv. měkkých dovedností (tzv. soft skills) zejména u vysokoškolských pedagogů, zahrnují oblast sociálních kompetencí (komunikace, empatie, spolupráce, zvládání konfliktů rolí) a emocionální inteligence (schopnost vysokoškolského pedagoga správně zacházet s vlastními pocity i vnímání pocitů druhých).

Cíle univerzity jako takové – zkvalitňování vzdělávacího procesu tak musí být kompatibilní s cíli osobního rozvoje akademických pracovníků. Jedním z cílů osobnostního rozvoje vysokoškolského pedagoga a cílem jeho vzdělávacích aktivit by kromě udržování si odborné úrovně a specializace měla být snaha získat optimální úroveň měkkých dovedností „soft skills“. Pokud by vzdělávání vysokoškolského pedagoga mělo v oblasti měkkých dovedností „soft skills“ proběhnout skutečně účinně a efektivně, musí vysokoškolský pedagog začít reflexí a poznávání sebe sama, svých hodnot, potřeb, motivů.

Cílem vzdělávání v měkkých dovednostech není vytváření univerzálního ideálního vysokoškolského „superpedagoga“, ale akademického pracovníka, který si je vědom svých předností a příležitostí a zároveň i nesouladů a limitů, a dokáže vzdělávat studenty v souladu s tím, jak rozmanitou strukturu studentů před sebou má, až už jde o pohlaví, věk, zdraví apod.

Bez psychologie osobnosti a tedy komplexní znalosti sebe sama budou pro vysokoškolského pedagoga jen souborem technických pomůcek bez praktického využití. Vysokoškolský pedagogický pracovník je mnohdy výborným odborníkem v oboru, ale bohužel nemá například prezentační dovedností, nezná didakticko-metodické aspekty vhodné prezentace při výuce studentů, včetně jeho práce s hlasem, tělem, skupinou diverzitních studentů a koneckonců i vhodnou prezentační technologií.

Vysoké školy a univerzity dnes, při klesající demografické křivce čelí navíc globální konkurenci a tak univerzitní firemní kultura musí reagovat na diverzitu pracovníků nejen, pokud jde o jejich osobní rozvoj zmíněný výše, ale musí také čím dál tím častěji v rámci tzv. internacionalizace, která se opět prolíná celou novelou

vysokoškolského zákona, zapojovat do výuky hostující profesory, a to jak z České republiky, tak také ze zahraničí, včetně vrcholových manažerů významných institucí, podniků a korporací, protože univerzitní svět nemůže být zcela odtržen od světa práce a reality.

Univerzity musí zkvalitňovat jednotlivé části vzdělávacího procesu, ať už jde o samotné přednášky, tedy přímou výuku, nebo cvičení, ale i způsoby prověřování znalostí, kterým se věnujeme níže, včetně vytváření podpory moderních trendů ve výuce o nejnovější pedagogické přístupy. Vysoké školy musí také v diverzitním prostředí neustále vytvářet předpoklady pro mezinárodní mobility, a to nejen pro akademické pracovníky, ale také pro studenty, proto je nezbytně nutné, aby se zaměřovaly na výuku cizích jazyků. V rámci zajišťování kvality by také měly snižovat studijní neúspěšnost, nikoliv však tím, že budou klást menší nároky na studenty, ale tím, že budou průběžnou analýzou vyhodnocovat důvody studijní neúspěšnosti a vytvářet vhodná opatření pro odstraňování příčin, při zachování náročnosti a kvality studia. Neméně důležitým faktorem pak bude pro vysoké školy průběžně zkvalitňovat a stabilizovat akademický sbor v souladu s akreditačními kritérii právě při jejich věkové rozmanitosti, proto budou muset vysoké školy nově zajišťovat a rozvíjet programy na podporu stabilizace akademických pracovníků, včetně Age managementu a nástupnictví. K největší výzvě bude patřit zvyšování podílu vysoce kvalifikovaných, zejména habilitovaných pedagogů.

Pokud jde o rozvoj studentů, musí vysoké školy rozvíjet dovednosti pedagogického sboru v přiměřené diverzifikaci, která bude relevantní k rozmanitým potřebám a schopnostem studentů, i k potřebám společnosti a požadavkům trhu práce v neustále se měnícím prostředí. Studenti budou muset absolvovat více praxe, protože vzdělávací programy by po novele vysokoškolského zákona měly být zaměřeny na tzv. akademické a profesní. Akademické budou studenty připravovat na další akademickou dráhu a profesní budou naopak studenty zaměřovat více na uplatnění v praxi na trhu práce. V globalizovaném prostředí se musí vysoké školy zaměřit na to, že budou muset věnovat významnou pozornost uplatnění svých absolventů na globálním trhu práce v mezinárodním měřítku.

Vysoké školy však v rámci zajišťování kvality musí studentům přinášet nejnovější poznatky z vědecké a tvůrčí činnosti, proto musí produkovat co nejkvalitnější výsledky v oblasti jejich výzkumných témat. V oblasti vědy se proto musí zaměřit se na podporu mladých akademických pracovníků a vytvářet jim podmínky nejen pro tvorbu výzkumných týmů a zapojovat je také do diverzitních výzkumných týmů a projektů, ve kterých budou mladší přebírat znalosti a zkušenosti od starších akademických pracovníků, a to včetně tacitních znalostí.

### 2.3 DIVERZITA STUDENTŮ

Univerzitní kultura, nebo také firemní kultura v univerzitním prostředí, může být vnímána odlišně různými skupinami zaměstnanců vysoké školy. Univerzitní kultura jako takové se samostatně věnuje jen málo studií. Mezi vybrané patří například autorky Caryn Medveda a Jennifer Heisler, které upozorňují na významné rozdíly, které v univerzitní kultuře existují, a to z pohledu tzv. „běžných“ a tzv. „netradičních studentů“. Autorky popisují, že zejména u dospělých osob, které se vracejí na univerzity do formálního vzdělávání, zažívají „kulturní šok“, kdy tito dospělí lidé vracející se do školy přicházejí do styku se systémem registrace a poradenství na univerzitách, které je zaměřeno na studenty prezenčního studia, bez adaptace na diverzitní prostředí. Autorky se zaměřují i na druhou stranu zaměstnanců univerzity, kteří podle nich zažívají podobný šok, kdy například administrativní pracovníci studijních oddělení, ale také pedagogové na vysokých školách, kteří na diverzitu nebyli připraveni a byli mnoho let zvyklí na jednání s „tradičními“, tedy „běžnými“, studenty ve stejné věkové struktuře.<sup>56</sup> Kvalitativní výzkumy z této oblasti většinou dochází k závěru, že studentům chybí především informovanost a sdílení zkušeností se studiem.

Pedagog, který má rozmanitou studijní skupinu, je vystaven náročnějším situacím, pokud jde o sladování studia, práce a rodiny různorodých skupin studentů. Každá skupina, ať jde o tělesně či jinak handicapované, studující rodiče, svobodné matky, studenty z dětských domovů nebo jinak sociálně znevýhodněného prostředí se

---

<sup>56</sup> MEDVED, Caryn E. a Jennifer HEISLER. A Negotiated Order Exploration of Critical Student-Faculty Interactions: Student-Parents Manage Multiple Roles. *Communication Education*. 2002, vol. 51, issue 2, s. 105-120. DOI: 10.1080/03634520216510. s. 106-107

potýká s jinými bariérami, které jim osud nadělil a které musí zdo­lávat, při stejných studijních schopnostech, jaké mají jejich zdraví či movitější spolužáci. A je to právě přístup a pochopení pedagogů k této rozmanitosti, jež pomůže znevýhodněným studentům zdo­lat životní překážky, aby posléze uspěli na trhu práce jako absolventi. Jsou to současně studenti vysokých škol, jejichž motivace studovat a posléze uspět v zaměstnání je silná a proto i vnitřní hodnocení prostředí školy i kvality pedagogů může odrážet vývoj doby. Ta tam je doba, kdy šlo studentům převážně o získání titulu. Dnes opouští vysoké školy čím dál tím více absolventů a tak konkurence mezi vysokoškoly narůstá. Pokud chtějí uspět v získání zaměstnání čerství absolventi, musí skutečně ovládat dovednosti, které popisuje profil absolventa v akreditačním spisu. Při vzdělávání netradičních studentů tak velmi záleží na přístupu obou stran, jak přístupu vysoké školy, tedy jejích akademických pracovníků, tak na přístupu studenta samotného.

## **2.4 DIVERZITA NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH**

V České republice je diverzity management nejen v univerzitním, ale také ve firemním kulturním prostředí poměrně inovativní pojem, přitom diverzita je trendem moderní společnosti, a na vysokých školách současně nezbytností, kterou si vyžadují změny ve společnosti, ať už je to globalizace pracovního trhu nebo demografický vývoj. Právě demografický pokles se jedním z faktorů, proč se diverzita na vysokých školách stává součástí společensky odpovědného chování. Kvalita a kultura akademického života se měří mimo jiné i tím, jak probíhá v různé míře na vysokých školách rozšiřování odborné poradenské činnosti pro studenty, které jim umožní překonávat bariéry v průběhu studia, ale nejen to, vysoké školy jako součást své kultury nabízí kromě kvalitní zázemí i ubytování a stravovací služby jak pro tradiční, tak pro netradiční studenty a rozmanitě věkově strukturované zaměstnance univerzit.

Z běžného firemního hlediska je ustanovování pestrých a různorodých týmů a současně respektování osobnostních rysů vede k úspěchu organizace. Pokud jde o výhody diverzity, sem patří větší pestrost názorů, různé styly práce a řízení, znalost jazyků a širší možnosti komunikace. Na univerzitách nesmíme zapomínat, že za odlišnostmi studentů i zaměstnanců se mnohdy skrývá osobní talent a kreativita, která je na pracovních trzích označována jako klíč k úspěchu. Zatímco výraz „rovné



příležitosti ve vzdělávání“ je pouhá zákonem stanovená rovnost bez širších souvislostí, která se snaží zabránit zjevné diskriminaci, diverzita jak na pracovišti, tak ve vzdělávání obsahuje teoretickou i praktickou nadstavbu k rovným příležitostem.

Ani pracovně právní zákony, ani zákony týkající se vzdělávacího systému nemohou být tak dokonalé, aby postihly všechny pestrosti našeho života. Proto, zvláště v posledním období, začíná být diverzita formální (zákonná) méně důležitá, oproti diverzitě skutečně realizované, mnohdy v neformální úrovni. V tomto směru je třeba říci, že vedoucí pracovníci, na jejichž úrovni probíhá řízení lidských zdrojů, hrají významnou roli.

Pro vysoké školy, bez ohledu na jejich právní formu, zda jsou soukromé, či veřejné, budou právě v návaznosti na novelu vysokoškolského zákona v dlouhodobém horizontu rozvíjet stávající poradenské aktivity, budou rozšiřovat také doprovodné služby pro volný čas nebo pro handicapované studenty a rozhodně budou realizovat i další zkvalitňování pracovního prostředí nejen pro studenty samotné, ale i pro pedagogy a zaměstnance školy. Na vysokých školách až donedávna panoval poměrně rozšířený předsudek o tom, že akademický pracovník je člověk racionální, s nadhledem, nezávislý, současně ale pouze zaujatý vědou, který se není schopen orientovat v běžném životě a žije na univerzitě v jakém-si chrámu, mimo realitu života. Vysoké školy ale díky masifikaci i demografickému poklesu urazily velký kus cesty a tak tato představa o akademickém pracovníkovi dnes neodpovídá realitě i přesto to je ve společnosti neustále jako určitý stereotyp přítomna myšlenka, že se akademičtí pracovníci neumí věnovat rozmanitým studentům, ať už jde o rozmanitost věkovou, nebo o zdravotní či jiné handicap.

Právě k základním znakům například vědeckých týmů (protože bez vědy se v současné době výuka neobejde) je jejich vnitřní rozmanitost. Pokud je tým složený z osob, které si jsou až příliš podobné, nemají možnost se vzájemně obohacovat, nerozvíjí se u nich kritické myšlení právě kvůli názorovým odlišnostem. Proto ani jejich společné aktivity nevykazují vysokou originalitu. Naopak tomu, aby týmy byly schopny navrhovat neotřelá řešení, pomáhá, je-li tým složen z rozdílných lidí nejen věkově. Fakt, že každá z osob takového diverzifikačního týmu má specifické zkušenosti, které při plnění pracovního úkolu, vnáší do řešení daného problému inovativní řešení. Je to proto, že

taková osoba je schopna přistoupit k řešenému problému ze specifické perspektivy, což ve výsledku bývá pro tým jako celek prospěšné.

Součástí firemní kultury úspěšných organizací a nově i vysokých škol se stává sdílení „best practice“ s odbornou veřejností již proto, že úspěšné organizace a vysoké školy jsou vždy o krok napřed díky progresivnímu přístupu svých zaměstnanců, to však klade vysoké nároky na zaměstnance vysokých škol, protože být o krok napřed znamená neustálou inovaci a změnu uvnitř univerzitní firemní kultury. To znamená pro zaměstnance a personalisty velmi mnoho práce a úsilí, zároveň mají prostor pro realizaci. *„Zajišťování lidských zdrojů a systém jejich fungování v organizaci musí reagovat na objektivní podmínky, které vytváří vnější podnikatelské prostředí i legislativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak také jejich kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivovanost a identifikace s cíli firmy).“*<sup>57</sup> Diverzita nabývá na důležitosti v důsledku změny demografické struktury, která se vyvíjí v posledních desetiletích. Ta se projevuje ve firmách, ale v prostředí vysokých škol zřejmě nejmarkantněji.

Řada univerzit již nyní neustále zkvalitňuje stávající podmínky a přístupnost univerzitních prostor pro studenty s omezenou schopností pohybu či orientace a současně permanentně i díky podpoře z ESF zdrojů zkvalitňuje stávající podmínky pro studující rodiče uplatněním nejmodernějších prvků sladování studijního a rodinného života. Dá se říci, že v tomto si vedou soukromé i vysoké školy rovnoměrně. A nejen to. Studentům vysoké školy pomáhají i při vyhledávání partnerů pro sjednávání odpovídajících odborných praxí pro studenty v průběhu studia. Při rozmanitosti, tedy diverzitě studentů jsou však kladeny vyšší nároky na akademické pracovníky s cílem posílit kvalitu péče o studenty. Nejde přitom jen o pomoc a orientaci při rozhodování studentů o účasti ve volitelných přednáškách a seminářích, odpovídajících jejich představám o budoucím absolventském uplatnění. Vysoké školy ve svých strategiích stojí před výzvou trvalého zlepšování informačních a poradenských služeb pro uchazeče a studenty na nediskriminačním přístupu, s ohledem na právě zmiňovanou diverzitu a rozmanitost studentů. Studijní poradenství by mělo nově probíhat v předpisech

---

<sup>57</sup> VEBER, Jaromír, et al. *Management: Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2.vyd. Praha: Management press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0. strana 158

týkajících se studia a znalosti institutů, jichž může student při svém studiu využívat, rovněž by studentům mělo být poskytováno sociální a životní poradenství související se statutem studenta (zdravotní a jiné druhy pojištění, sociální služby a pomoc zejména v souvislosti s novelou vysokoškolského zákona, která upřesňuje definici nezaopatřeného dítěte), rovněž je třeba zabezpečovat studentům sociálně-finanční služby při složitějších sociálních situacích studentů související s nedostatkem finančních prostředků v průběhu studia, a to včetně stipendií. Řada studentů také potřebuje psychologické poradenství v případě identifikace začínajících patologických jevů u studentů, a neméně významné je poradenství studentům, spojené s vyhledáváním či sjednáváním prvního zaměstnání, včetně pomoci při vstupních pohovorech, nebo se zpracováním strukturovaného životopisu.

Jak by tedy měl vypadat správný diverzitní koncept „univerzitní prostředí pro všechny“, který se nevztahuje pouze na architektonické řešení prostor vysokých škol, ale jedná se o rozsáhlou změnu univerzitní kultury? Koncept „přátelského prostředí na univerzitě pro všechny“ obnáší přístupnost univerzitního vzdělávání a využitelnost v průběhu změn celého životního cyklu, od našeho narození do stáří. Počítá tedy s tím, že do univerzitního prostředí se vracíme pro doplnění vzdělání v souladu s vývojem na trhu práce. Rozvoj diverzitního konceptu „univerzitní prostředí pro všechny“, s jehož finanční podporou počítá i výzva MŠMT z OP VVV a zaměření na rovný přístup a nediskriminační prostředí při zachování nejvyšších standardů kvality vzdělávání, podpora bude zaměřena i na zkvalitňování informačních a poradenských služeb pro uchazeče a studenty.

## **2.5 ŘÍZENÍ V DIVERZITNÍM TERCIÁRNÍM VZDĚLÁVÁNÍ**

Součástí změny univerzitní kultury, která nově vysoké školy čeká, je také změna v řízení kvality. Řízení univerzit by mělo být dlouhodobě efektivní, transparentní a měřitelný průběh činností a nástroje procesního řízení by měly vysokým školám umožňovat propojit klíčové složky systému řízení plánování a controlling na strategické i taktické úrovni, finanční řízení, řízení lidských zdrojů i řízení informačních technologií a přijímání efektivních nápravných a preventivních opatření.

Hodnocení kvality představuje pro vysoké školy a nutno podotknout, že do roku 2020 bude představovat trvalý proces otevřené komunikace mezi pedagogy, studenty a vedením školy ale také veřejností, kam patří nejen zaměstnavatelé, ale i absolventi vysokých škol.

Pokud jde o zákonnou povinnost, v současném zákoně č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), tam konkrétně v § 42 mezi další povinnosti soukromých vysokých škol patří „Soukromá vysoká škola je povinna provádět pravidelně hodnocení činnosti VŠ a zveřejňovat jeho výsledky.“ Periodicitu, strukturu a obsah této hodnotící zprávy ponechává uvedený zákon na rozhodnutí příslušné soukromé vysoké školy.

Do roku 2020 však musí vysoké školy přijmout řadu nových opatření, kterými zvýší kvalitu nejen pedagogické, ale i tvůrčí výzkumné činnosti. Doplnkovou metodou vnitřního hodnocení kvality je využívání metod příkladů dobré praxe, kdy vzorové sebehodnocení pro jednotlivé procesy byly vypracovány v rámci metodiky IPN Kvalita.

**Obrázek č. 5 Vzorové hodnocení vysoké školy dle metodiky IPN Kvalita**

<i>Kritéria</i>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<i>Úspěšnost plnění kritéria [%]</i>
1. VEDENÍ					
2. STRATEGIE					
3. PRACOVNÍCI					
4. PARTNERSTVÍ A ZDROJE					
5. PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY ITV/VŠ					
6. ZÁKAZNÍCI: výsledky					
7. PRACOVNÍCI: výsledky					
8. OKOLÍ: výsledky					
9. KLÍČOVÉ VÝSLEDKY					

Zdroj: MŠMT, Individuální projekt národní, IPN Metodika <http://metodika.reformy-msmt.cz/>

Pokud jde o řízení kvality, univerzity nově čeká systém managementu kvality, vysoké školy by měly mít pravidla pro řízení dokumentů a záznamů, která nejsou

formalizována, sjednocena (přezkoumávání dokumentů, dostupnost, atd.). Jak vyplývá z tabulky, angažovanost a aktivita managementu vedení škol by mělo na všech úrovních prokazovat plnou podporu jednotlivým procesům, včetně trendů permanentního zlepšování. Zákaznický, neboli klientský přístup by měly vysoké školy důsledně uplatňovat. Na vysokých školách se často projevuje rozdílný pohled na vnímání toho, kdo je vlastně klientem, zákazníkem. Důležitou roli v tomto procesu hraje práce studijních oddělení. Proto budou muset vysoké školy nově klást velký důraz na hodnocení spokojenosti studentů, které může probíhat různými metodikami. Klíčová bude pro vysoké školy také odpovědnost, pravomoc a komunikace. Ačkoli jsou odpovědnosti převážně dostatečně definované, jako příklad uveďme katalogy funkcí, pravomoci bývají definovány méně. Můžeme upozornit například na to, že je patrná menší provázanost mezi rektoráty a fakultami. Novela vysokoškolského zákona snižuje autonomii fakult a tak je otázkou, jaké změny v univerzitní firemní kultuře to v dlouhodobém horizontu přinese. Při řízení kvality vysoké školy nemohou podceňovat management a tedy řízení zdrojů, rozpočty vysokých škol musí být vyrovnané. Nový Občanský zákoník také klade značný důraz na tzv. „péči řádného hospodáře“, proto i nakládání s finančními zdroji, bez ohledu na to, zda jsou veřejné či soukromé musí být vysoce efektivní.

Nejdůležitějším faktorem v kvalitě vysokých škol bude samozřejmě efektivní řízení kvality vzdělávací činnosti. Koordinace každodenní práce akademických pracovníků, kontrola kvality a dodržování termínů by měla být nově profesionálně koordinována tzv. gestorem příslušného procesu, který je za příslušnou činnost zodpovědný dle Procesního modelu řízení kvality vysokých škol. Neméně podstatné budou v této oblasti také pracovní setkávání k procesům zpětné vazby od studentů prostřednictvím meetingů, jako jsou tzv. workshopy, ad hoc svolávané porady k dílčí problematice spokojenosti studentů jak s obsahem výuky, tak i kvalitou přednášek a přednesu pedagogů.

Z výše popsaných skutečností lze dovodit, že v září letošního roku nastanou pro vysoké školy rozsáhlé změny, které ovlivní univerzitní firemní kulturu poměrně zásadním způsobem, protože jde skutečně o zcela nový přístup k vysokoškolskému vzdělávání.

## 2.6 PROMĚNA UNIVERZITNÍ KULTURY PO NOVELE ZÁKONA

### Vnější hodnocení

Zatímco vnější hodnocení je prováděno v souladu s platnými právními normami a doprovodnými prováděcími předpisy Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, vysoké školy čekají i významné změny legislativy. Novela vysokoškolského zákona klade důraz na posílení kvality rozvoje mezinárodní spolupráce v oblasti vědeckých i pedagogických aktivit a vyhodnocení jejich zpětné vazby. Za základ hodnocení kvality akreditovaných činností jak veřejných, tak soukromých vysokých škol můžeme považovat hodnocení institucionální, hodnocení jednotlivých akreditovaných činností a oblastí. Pro oblasti vzdělávání pak budou platná nová kritéria, která stanoví rovněž prováděcí předpis novely vysokoškolského zákona v podobě Nařízení vlády.<sup>58</sup> Pokud jde o institucionální hodnocení, tomu podléhají programy a obory (stav při akreditaci, zachycování změn atp.), studenti a absolventi, věda a výzkum, dále personální situace (vývoj složení pedagogického sboru podle současných kritérií Akreditační komise ČR), nově půjde o nová kritéria, která stanoví Nařízení vlády<sup>59</sup>, jež bude od září 2016 v gesci Akreditačního úřadu. Vysoké školy budou hodnoceny mimo jiné prostřednictvím tzv. Sebehodnotících zpráv a Zpráv o vnitřním hodnocení kvality.

### Vnitřní hodnocení

Vnitřní hodnocení bude na vysokých školách až do roku 2020 vycházet zejména z hodnocení kvality plnění hlavních úkolů, cílů a poslání vysokých škol, a to bez ohledu na jejich právní formu, tedy soukromých i veřejných. Na vnitřním hodnocení se bude na univerzitách podílet jak pedagogická, tak především studentská obec. Vnitřní hodnocení na vysokých školách je důležitý proces, při kterém univerzita hledá objektivní a přínosné formy zpětné vazby, které následně slouží ke zkvalitňování všech činností univerzity, především však vzdělávací role. Měření kvality a excelence

---

<sup>58</sup> NAŘÍZENÍ VLÁDY, o vymezení oblastí vzdělávání, kterým vláda nařizuje podle § 44a odst. 3 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách).

<sup>59</sup> NAŘÍZENÍ VLÁDY, kterým stanoví standardy pro institucionální akreditaci, standardy pro akreditaci studijního programu a standardy pro akreditaci habilitačního řízení a řízení ke jmenování profesorem.

akademických, tvůrčích činností a souvisejících činností budou vysoké školy nuceny zveřejňovat ve svých výročních zprávách.

Hodnocení studeny na vysokých školách dosud probíhalo spíše formálně formou pravidelně organizovaného dotazníkového šetření po skončení každého semestru, nově však bude této zpětné vazbě při vyhodnocování dotazníků od studentů kladen nadále velmi vážný důraz na zvyšování kvality pedagogické, didaktické a tvůrčí činnosti. K hodnocení vysoké školy mohou využívat vlastní informační systém, nebo dotazníková a sociologická šetření. Neméně důležité získávání zpětné vazby je také v oblasti dotazování absolventů. Zde je vždy velmi nízká návratnost, proto se musí vysoké školy zaměřit nejen na pouhé oslovování absolventů s dotazníkovým šetřením, ale především absolventy školy motivovat, aby sdělili jejich názory, které budou následně využity ke zkvalitnění pedagogických činností i celkového fungování školy.

Vysoké školy rovněž budou muset realizovat dotazníková šetření u nově nastupujících studentů, a poznatky zjištěné z tohoto dotazování by měly vyhodnocovat a používat k dalšímu zkvalitnění vzdělávací činnosti vysoké školy.

Pokud jde o hodnocení kvality studijních programů a pedagogické činnosti, kromě tradičních akademických dovedností bude třeba klást důraz i na jazykové dovednosti a další přenositelné kompetence studentů, absolventů, ale také akademiků. Vysoké školy budou muset standardizovat jednotlivé studijní obory a předměty z hlediska obsahové náročnosti, časové dotace, forem výuky a prověřování znalostí. Bude třeba, aby reagovaly na požadavky trhu s pracovními silami, a to jak z hlediska vyváženosti obsahové, tak z hlediska časové dotace, počtu zkoušek a zápočtů apod.) jednotlivých studijních plánů akreditovaných studijních oborů bakalářského a navazujícího magisterského studia. Ve všech vzdělávacích aktivitách by měly vysoké školy jak soukromé, tak veřejné být připraveny na budoucí potřeby informační a znalostní společnosti.

Zde je nutno podotknout, že rozvoj technologií přináší dva zcela nové aspekty, s jakými se v minulosti vysoké školy nesetkávaly. Jeden z nich jsou samotné technologie a práce s nimi. Je obecně známým faktem, že starší akademičtí pracovníci zaostávají za stále rychlejším vývojem technologií, a tak na jednu stranu bude třeba jejich osobní rozvoj založit na práci s těmito technologiemi a dovednosti v ICT. V této

oblasti mladá ani střední generace studentů významné problémy nemá. Co je však zásadnější problém, je problém komunikace a měkkých dovedností obou stran, a to jak pedagogů, tak studentů. ICT technologie totiž na jednu stranu usnadňují naši práci a procesy, na druhou stranu snižují komunikační dovednosti a sociální interakci. Vysoké školy tak budou muset udržovat univerzitní kulturu na technicky vyspělé úrovni, ale současně budou nuceny dbát na rozvoj měkkých dovedností studentů a akademických pracovníků. Vnitřní a vnější hodnocení tak významným způsobem ovlivní jak samotnou kvalitu vysokých škol, tak také jejich univerzitní kulturu. Vnitřní a vnější hodnocení je a po novele zákona o vysokých školách nadále bude velmi silným prvkem měření univerzitní kultury jako přátelského prostředí k diverzitě, tedy rozmanitosti studentů i pedagogů. Využívání IT technologií bude jedním z faktorů, který usnadní sladování studijního a rodinného života, a to jak studentů zdravých, tak i handicapovaných, nebo sociálně znevýhodněných. Na významu proto bude nabývat i využívání technologií při testování znalostí studentů.

Jedním z důležitých prvků univerzitní kultury přátelské vůči studentům i pedagogům je také snaha o co nejobektivnější hodnocení. Vysoké školy však mnohdy investují do software, který je schopen objektivně testovat znalosti studenta, odhalovat plagiáty jejich seminárních prací, avšak ve snaze pořídit co nejméně nákladné technologie mnohdy přináší komplikace v podobě uživatelsky nepřívětivého prostředí. To pak komplikuje hodnocení výsledků studia jak studentům, tak pedagogům. Pokud bychom se chtěli zabývat vývojem počítačového hodnocení výukových studijních výsledků, tak jsou aplikována čtyři generační členění, konkrétně pak:

**Generace 1** – počítačové testování, což jsou tradiční testy, které jsou prováděny na počítači

**Generace 2** – adaptivní počítačové testování, kdy obtížnost je nastavována během testu na základě předchozích výsledků zkoušeného studenta

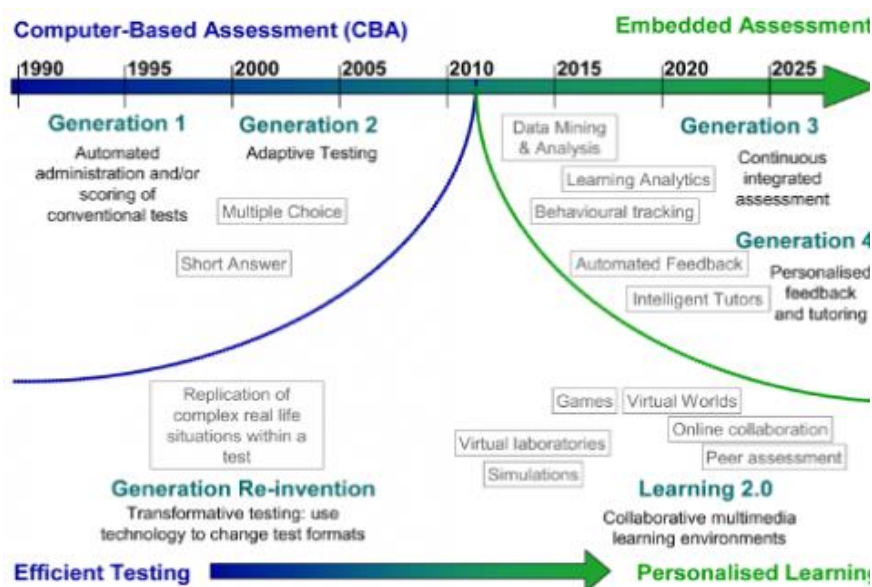
**Generace 3** – průběžné hodnocení, prostřednictvím kalibrované metody soustavně odhalující vývoj studentových znalostí a poznání



**Generace 4** – inteligentní hodnocení, zahrnující interpretaci uložených individuálních výsledků, které generují doporučení studujícímu studentovi, ale také pedagogovi, s tím, že jsou navrženy postupy, jaké dále postupovat

Zajímavostí je, že tato soustava je aplikovatelná i v dnešní době, byť pochází z konce 20. století, schematické znázornění, které je propojeno se současným stavem poznání, je uvedeno na následujícím obrázku č. 6.

**Obrázek 6: Vývoj počítačového hodnocení výukových výsledků**



Zdroj: Strategie Europe 2020, v elektronické podobě a dokumenty Evropské komise v elektronické podobě.

Zaměřujeme se jak na tradiční testová paradigmat, kdy se počítačové testování generace jedna zabývalo zkoumáním faktických znalostí a byly aplikovány především otázky spojené s výběrovou odpovědí studenta. Případně se jednalo o krátkou, tvořenou odpověď. První, na testování orientované systémy, byly schopné nastavovat jinou reakci pro každou očekávanou odpověď uživatele. Na základě tohoto se vyvinuly adaptivní systémy, které hodnocení testu modifikují podle předchozích výsledků. Schopnější studenti se nemusí zdržovat při zpracování a dostávají těžší otázky. Tyto jsou pak lépe hodnoceny a celkové hodnocení je pak vyšší.

Významnou vlastností tradičních systémů hodnocení je velikost databanky, ze které jsou otázky vybírány. Má to svá pozitiva i negativa, s tím, že při náhodném

výběru, při menším počtu otázek, dostanou studenti při testu stejné otázky. Při větším počtu otázek je problémem především to, připravit větší množství otázek se stejnou obtížností, což je nutná podmínka ke srovnání výsledků a k celkové stabilitě a reabilitě testu. Vývoj tradičního e-assessmentu směřuje k zvyšování validity hodnocení, a to zdokonalováním algoritmu výběru vhodných otázek a zadání z databanky, a to podle předchozích výsledků uživatele – studenta. Zefektivňují se také schopnosti systému vzhledem ke správnému hodnocení na základě většího množství informací a vývojem aplikací, které jsou schopny provádět inteligentní analýzu a hodnocení otevřených testových odpovědí.

Vývoj počítačového testování a hodnocení je doprovázeno lepším chápáním výukových cílů. Současné didaktické koncepty, vlivem měnících se podmínek ve společnosti a s rozvojem ICT technologií, kladou větší důraz na kompetence než tradiční znalosti. Toto má vliv na ověřování výukových výsledků. Budoucí vývoj je ovlivněný také dalšími faktory, hlavně.<sup>60</sup>

- Další masivní rozvoj ICT a informačních technologií
- Rozvoj požadavků na vzdělávání ve společnosti
- Politická a ekonomická podpora ICT a informačních technologií

Nová paradigmatu v ověřování studijních výsledků studentů se rozvíjejí hlavně v posledních třech letech. Dochází k tomu na základě nových technologických postupů a můžeme předpokládat, že se do několika let, podle predikce EU do pěti let, stanou běžným standardem. Hodnocení bude mít komplexní charakter a bude zahrnovat vše co uživatel – student v rámci ICT technologií dělá. Analýza zahrnuje hodnocení, co student v rámci výukového systému provádí, získat potřebná data bude komplexnější, problémem jsou ale oblasti týkající se ochrany osobních údajů.

V souhrnu tedy tradiční paradigmatu počítačového ověřování výsledků studia dosáhla svého maxima a svých možností, jsou tu však nové možnosti a přístupy s rozvojem ICT a informačních technologií. Predikce budoucího vývoje je založena na skutečnostech souvisejících s novými principy hodnocení, jež je založeno

---

<sup>60</sup> Strategie Evropy 2020, v elektronické podobě a dokumenty Evropské komise v elektronické podobě.

na komplexním portfoliu studentových dovedností a znalostí. Hodnocení je tak propojeno přímo s výukou, musí být v souladu s pedagogickými kompetencemi, podle kterých jsou výukové aktivity realizovány. Nutně se musí sjednotit technologický vývoj a pedagogika v této oblasti. Pedagogové musí být schopni se do ICT vzdělávání aktivně zapojit. Definování vhodných výukových cílů, standardů a postupů je otázkou diskuse odborné veřejnosti.

### **Tvorba komplexního přístupu studentů k ICT vzdělávání ve vztahu na firemní kulturu vysokých škol**

Pokud bychom se zaměřili na základní cíl vysokoškolského vzdělávání z pohledu praxe, tak představuje především schopnost získání nových znalostí a dovedností studentů pro jejich budoucí praxi. Konkrétní cíle moderního pojetí ve středoškolské výuce jsou například<sup>61</sup>:

- rozvoj intelektuálních dovedností studentů
- zlepšování a prosazování individuálního, týmového a organizačního učení
- nastavení nových poznatků pro budoucí praxi studentů
- podpora rozvoje a vzdělávání pedagogických pracovníků, získávání a rozvoj jejich znalostí a dovedností v oblasti ICT

Plánování vzdělávání do jisté míry vychází z konkrétních potřeb vysoké školy. Mohou to být jednotlivé vzdělávací programy pro studenty, resp. takové vzdělávací programy, které mohou být zahrnuty do celoživotního vzdělávání. Východisko tak představují právě zmíněné strategické dokumenty školy, které mimo vzdělávací strategie zahrnují také rozvoj a vzdělávání pedagogických pracovníků školy, a to včetně možností finančních prostředků, která by do tohoto rozvoje byly vynakládány.

---

<sup>61</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada, ISBN 978-247-1407-3, s. 444

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 3 PŘÍKLADY PŘÍSTUPŮ K APLIKACI FIREMNÍ KULTURY NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH

#### 3.1 VOLBA METODY VÝZKUMU

Pro řešení dané problematiky jsme zvolili kvantitativní výzkum. Jedná se o analýzu kvantitativních dat a získaných statistických údajů pomocí dotazníkového šetření. S cílem prozkoumat rozdílnost univerzitních kultur byl výzkum prováděn na dvou českých univerzitách s obdobnými, resp. srovnatelnými studijními programy, a dále se srovnatelným profilem absolventa a tedy i obdobným uplatněním absolventů na trhu práce. Jednalo se o soukromou vysokou školu v kontrastu s veřejnou vysokou školou. Předpokládáme odlišnosti v různých firemních kulturách vysokých škol (vysokoškolské instituce).

Sběr dat probíhal na obou vysokých školách, jak na soukromé, tak i veřejné s kontrastní historií, ale obdobnými studijními programy a v obdobném geografickém umístění. Ty jsou označovány jako „soukromá vysoká škola“ a „veřejná vysoká škola“.

Různé typy vysokých škol v rámci České republiky byly vybrány za účelem prozkoumání, do jaké míry firemní univerzitní kultura a normy ovlivňují zkušenosti studentů nad rámec národní politiky. Je třeba poznamenat, že vybraná soukromá i veřejná vysoká škola by mohla být reprezentativní pro všechny soukromé i veřejné vysoké školy, v daném pořadí. Jsme si vědomi rozdílů mezi různými typy soukromých i veřejných vysokých škol, zejména v rámci tradice vysokoškolského vzdělávání v České republice. Zatímco historie soukromých vysokých škol je v naší zemi relativně krátká, začínající po změně politického režimu po roce 1989, první veřejná vysoká škola – Univerzita Karlova – vznikla před více než šesti sty lety. Studium na veřejných vysokých školách v České republice je poskytováno zdarma (studenti si platí pouze stravu, ubytování, některé učebnice a další životní náklady během studia). Soukromé vysoké školy vybírají školné a i veškeré ostatní náklady spojené se studiem jsou náklady studentů. Kvalitní soukromé vysoké školy však většinou mají dobře vypracovaný systém stipendií a půjček. Díky masifikaci vysokoškolského vzdělávání

na trhu práce v České republice zatím není odlišný přístup zaměstnavatelů k absolventům – nedělají rozdíly mezi absolventem soukromé či veřejné vysoké školy. Klíčové je pro zaměstnavatele to, jakými faktickými dovednostmi a znalostmi dotyčný absolvent disponuje.

### **Výzkumný vzorek a sběr dat**

Pro řešení dané problematiky jsme zvolili analýzu dat z kvantitativního šetření provedeného formou ankety. S cílem prozkoumat rozdílnost univerzitních kultur byl výzkum prováděn na dvou českých univerzitách s obdobnými, resp. srovnatelnými studijními programy, a dále se srovnatelným profilem absolventa a tedy i obdobným uplatněním absolventů na trhu práce. Jednalo se o soukromou vysokou školu v kontrastu s veřejnou vysokou školou, přičemž šlo o školy s obdobnými studijními programy a v obdobném geografickém umístění. S ohledem na závazek anonymity v analýzách neuvádíme názvy škol, označujeme je pouze jako „soukromá vysoká škola“ a „veřejná vysoká škola“.

Osloveni byli studenti 3. ročníku bakalářského a 2. ročníku navazujícího magisterského studia na soukromé vysoké škole a rovněž 3. ročníku bakalářského a 2. ročníku navazujícího magisterského studia na veřejné vysoké škole. Šetření proběhlo v letním semestru roku 2015. Cílem bylo získat názory, postoje a informace od studentů před závěrem studia obou typech škol za účelem zjištění stavu a odlišnosti univerzitní kultury.

Šetření bylo zaměřeno především na hodnocení kvality pedagogů a podmínek bakalářského a magisterského studia, hodnocení prostředí obou vysokých škol jako celku, a na některé další klíčové otázky. Dotazník byl rozdán vždy před koncem výuky na závěrečné přednášce příslušného ročníku studia. Celkem dotazník obdrželo 379 studentů na soukromé vysoké škole a 315 studentů na veřejné vysoké škole. Značná část studentů na obou typech vysokých škol na dotazník odpověděla jen z části, někteří dotazník nevyplnili vůbec. Kompletně vyplněných dotazníků z obou dvou škol, které byly relevantní pro další zpracování je proto 190. V rámci praktické části pracujeme pouze s odpověďmi všech respondentů, kteří vyplnili dotazník úplně. U konkrétních tabulek pak uvádíme velikost souboru odpovídajících, označeno jako N.

### Harmonogram výzkumu

Studium literatury, analýza dokumentů, identifikace problému, výběr tématu	leden - únor 2015
Získání informací o problému, rešerše předchozích výzkumů podobných problémů	duben 2015
Stanovení výzkumných otázek, volba metody, výběr prostřednictvím čeho budeme výzkum provádět a vyhodnocovat.	duben 2015
Tvorba výzkumného nástroje, rozhovory se zástupci soukromé a veřejné vysoké školy, žádost o přístup na poslední přednášku	Duben-květen 2015
Určení výzkumného souboru, vzorku zkoumaných osob, zpracování dotazníku v kontextu teoretické části a novely VŠ zákona	květen 2015
Zpracování dotazníku, tisk a příprava distribuce	červen 2015
Sběr dat – účast na poslední nebo předposlední přednášce příslušného vybraného ročníku na soukromé vysoké škole	prosinec -leden
Sběr dat - účast na poslední nebo předposlední přednášce příslušného vybraného ročníku na veřejné vysoké škole	prosinec -leden
Analýza dat – zpracování nově i dříve získaných informací	prosinec -leden
Ověření výzkumných otázek – interpretace dat	Leden-únor 2016
Zpracování závěrů praktické části	únor–duben 2016

## 3.2 STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Předpokládáme, že akademické prostředí je specifické prostředí, kde nezáleží na formě financování (zda se jedná o veřejnou vysokou školu financovanou výhradně z veřejných prostředků, nebo soukromou vysokou školu, financovanou pouze ze školného, tedy čistě firemní prostředí) ani právní formě. Orgány škol jsou v akademickém prostředí více méně stejné bez ohledu na právní formu a financování a tak předpokládáme, že firemní kultura bude natolik specifická, že porovnání univerzitních kultur a firemních kultur bude přinejmenším zajímavé. Zajímavé také bude srovnání veřejných a soukromých vysokých škol, co se týče přístupu ke studentům, vzhledem k narůstajícímu počtu netradičních studentů, kteří se koncentrují zejména na soukromých vysokých školách (studenti studující při zaměstnání, studenti – rodiče apod.). Tito studenti jsou ochotni (nebo nuceni okolnostmi) si za studium zaplatit. Jejich názor tedy může teoreticky i reflektovat jejich vnímání návratnosti vynaložené finanční investice do vzdělání.

Pro řešení dané problematiky jsme si stanovili několik výzkumných otázek:

**Výzkumná otázka 1:** S odbornými znalostmi, schopností učit a zaujmout studenty a vstřícností a dostupností studentů předpokládáme, že bude vůči studentům přívětivější soukromá vysoká škola, než veřejná.

**Výzkumná otázka 2:** Pokud jde o praktickou stránku obsahu studia, exkurze, případové studie, přednášky hostů, praktika, semináře, cvičení a práce na projektech, předpokládáme, že bude vůči studentům přívětivější soukromá vysoká škola než veřejná.

**Výzkumná otázka 3:** Předpokládáme, že prezíravých nebo neosobních nebo dokonce arogantních vyučujících bude více na veřejné vysoké škole.

**Výzkumná otázka 4:** Předpokládáme, že získávání měkkých dovedností studentů bude významnější na soukromé vysoké škole.

*Studium není jen o získávání znalostí, ale též o získávání dovedností usnadňujících jejich uplatňování v jednání s lidmi (empatie, komunikační dovednosti, schopnost týmové práce atd.). Někdy se těmto dovednostem říká „měkké dovednosti“. Vzhledem k tomu, že na soukromých vysokých školách vyučuje kromě klasických akademických*

*pracovníků daleko více odborníků z praxe, předpokládáme, že tato složka studia bude na soukromých vysokých školách silnější, než na těch veřejných.*

**Výzkumná otázka 5:** Pokud jde o přístup k tzv. netradičním studentům, předpokládáme, že soukromá vysoká škola bude studenty hodnocena jako škola s porozuměním pro přístup k netradičním studentům.

*Dnešní studenti jsou ve srovnání s minulostí mnohem různorodější skupinou, než tomu bylo kdykoli v minulosti. Mnozí dříve „netradiční“ studenti (např. starší studenti, studenti pracující na významných pracovních pozicích, hendikepovaní studenti, studenti s dětmi, zahraniční studenti, atd.) potřebují i méně tradiční přístup pedagogů i administrativních pracovníků vysokých škol. Zajímavý proto bude názor, zda tito studenti nachází na soukromé škole porozumění, pomoc a celkově vlídný přístup.*

**Výzkumná otázka 6:** Prostředí soukromé vysoké školy přispívá ke snížení stresu.

*Studium je někdy spojeno se stresem. Jak často a jak moc je studium stresující záležitostí i na tom, jak na studenty působí prostředí školy – posluchárny, přístup pedagogů a administrativních pracovníků. Budeme hledat odpověď na otázku, zda prostředí soukromé školy celkově přispívá k tomu, aby studium bylo co nejméně stresující zkušeností.*

V praktické části práce, se v souvislosti k řešené problematice, budeme zabývat vyhodnocením dotazníkového šetření, které je podkladem pro vyhodnocení stanovených výzkumných otázek této práce. V dotazníkovém šetření byli osloveni studenti jak veřejné vysoké školy, tak soukromé vysoké školy. V této souvislosti jsme hodnotili následující oblasti, které mají dopady do řešené problematiky v teoretické části této práce.

**Tyto oblasti jsou v souhrnu formulovány následujícím způsobem:**

- Spokojenost studentů s odbornými znalostmi lektorů – pedagogů na veřejných a soukromých vysokých školách.
- Spokojenost studentů se schopnostmi lektorů – pedagogů učit a zaujmout studenty na veřejných a soukromých vysokých školách.
- Spokojenost studentů se vstřícností a dostupností lektorů – pedagogů pro studenty veřejných a soukromých vysokých škol.



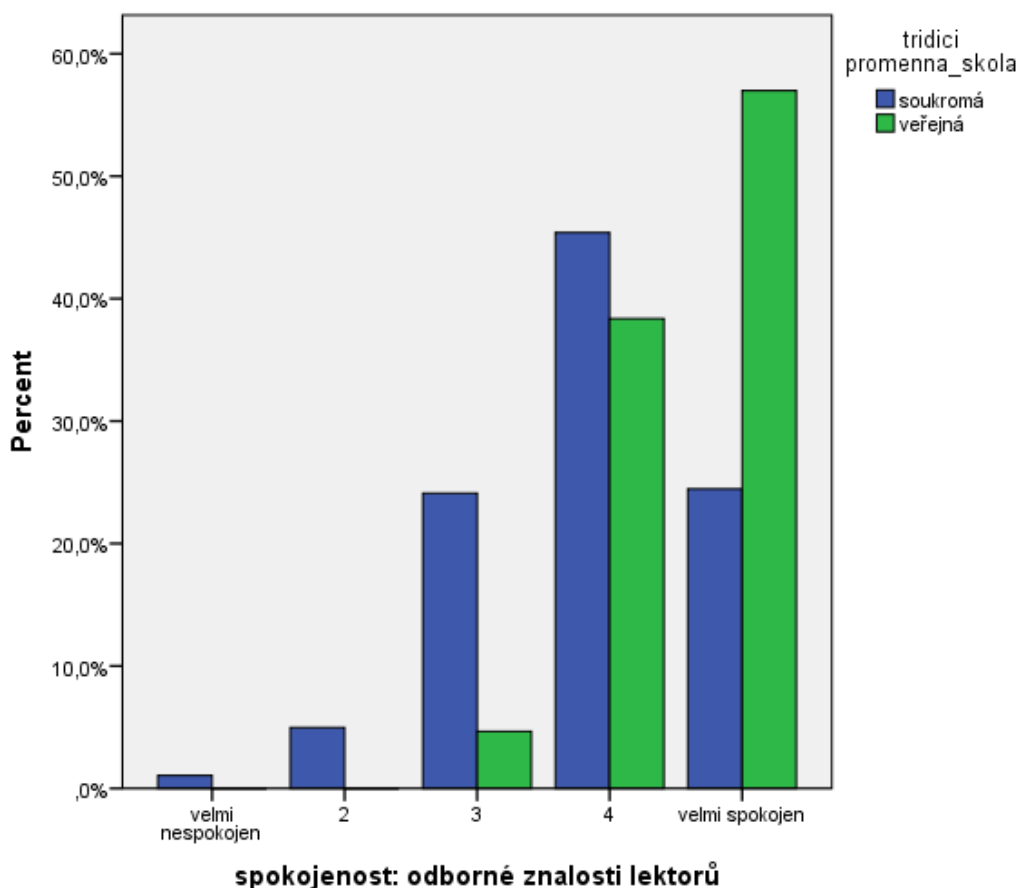
- Spokojenost studentů s praktickou stránkou obsahu vysokoškolského studia na veřejných a soukromých vysokých školách.
- Spokojenost studentů s praktickými prvky vysokoškolského studia, zahrnující například exkurze, případové studie, přednášky externích hostů na veřejných a soukromých vysokých školách.
- Spokojenost studentů s praktickou částí vysokoškolské výuky na praktických cvičeních, na seminářích, pracích na projektech v rámci veřejných a soukromých vysokých škol
- Hodnocení studentů, zda se setkávají s přezíravými, neosobními či arogantními pedagogy a zda mají s těmito vyučujícími problémy jak na veřejných, tak na soukromých vysokých školách
- Názory studentů, zda jejich vysokoškolské studium zlepšilo jejich měkké dovednosti usnadňující jejich uplatňování v jednání s lidmi (empatie, komunikační dovednosti, schopnost týmové práce apod.) v rámci veřejné a soukromé vysoké školy.
- Názory studentů na to, jak vysokoškolští pedagogové zvládají měkké dovednosti a sami tyto měkké dovednosti prezentují, jak na vysokých veřejných a soukromých vysokých školách
- Názory studentů, zda netradiční studenti nacházejí na vysoké školy porozumění, pomoc a celkově vlídný přístup na veřejné a soukromé vysoké škole
- Názory studentů, zda sami sebe považují za nějakého důvodu za netradiční studenty na veřejných a soukromých vysokých školách
- Názory studentů na to, zda prostředí dané vysoké školy přispívá k tomu, aby studium bylo co nejméně stresující záležitostí, a to jak na veřejné, tak na soukromé vysoké škole

Tyto jednotlivé oblasti, které jsme formulovali výše, jsou vyhodnoceny následovně i s grafickým vyjádřením podle názorů respondentů u jednotlivých oblastí v rámci dotazníkového šetření.

### 3.3 SPOKOJENOST STUDENTŮ S ODBORNÝMI ZNALOSTMI PEDAGOGŮ

V této výzkumné otázce jsme předpokládali, že pokud jde o univerzitní prostředí a kulturu, bude vůči studentům přívětivější soukromá vysoká škola, než veřejná vysoká škola. Jak ukazuje zpracovaný graf níže, u soukromé vysoké školy převažuje celkově spíše spokojenost s úrovní studia, ale v odpovědích respondentů jsou uvedeny i názory na nespokojenost se studiem, stejně tak se vyskytují průměrné výsledky nespokojenosti s odbornou úrovní pedagogů a lektorů, ve srovnatelné výši jsou pak výsledky uváděny jako celková spokojenost, kdy na tyto skutečnosti mají vliv skutečnosti, že častokrát celková hodinová dotace výuky není natolik dostačující.

**Graf 1: Spokojenost studentů s odbornými znalostmi pedagogů**



*Zdroj: Vlastní zpracování dotazníkového šetření na soukromé a veřejné vysoké škole ekonomického zaměření*

Na druhou stranu na soukromé vysoké škole vyučují kromě klasických akademických pracovníků s rozsáhlou akademickou praxí také pedagogové, kteří mají vlastní zkušenosti z praxe, což může přednášky obohatit o konkrétní příklady, se kterými se tito lidé na rozdíl od klasických akademických pracovníků, na vlastní kůži setkali.

Na veřejné vysoké škole majoritně převažuje názor respondentů na to, že jsou s kvalitou a odbornou úrovní pedagogů veřejných vysokých škol spokojeni. Názory respondentů převažují u velké spokojenosti studentů, průměrné výsledky jsou pouze dílčí, negativní hodnocení není uvedeno, ve srovnání se soukromou, je na veřejné vysoké škole kvalita pedagogů garantována samotným systémem dané školy a výběrem pedagogů, kdy se před studenty dostávají jen nejlepší pedagogové, u nichž i například není tak rozsáhlá praktická zkušenost, ale existuje u nich odpovídající pedagogická praxe, a také pedagogické znalosti a zkušenosti z dané vysoké školy, problémem je také to, že u veřejné vysoké školy jsou pedagogové vázáni pracovní smlouvou, pracovním úvazkem. Naopak u soukromé vysoké školy jsou pedagogové většinou na zkrácené úvazky, takže ani jejich motivace k tomu podávat nějaké zásadnější pracovní výkony není velká, o to více, že většinou působí současně na veřejných vysokých školách.

Problémem u tohoto může být to, že:

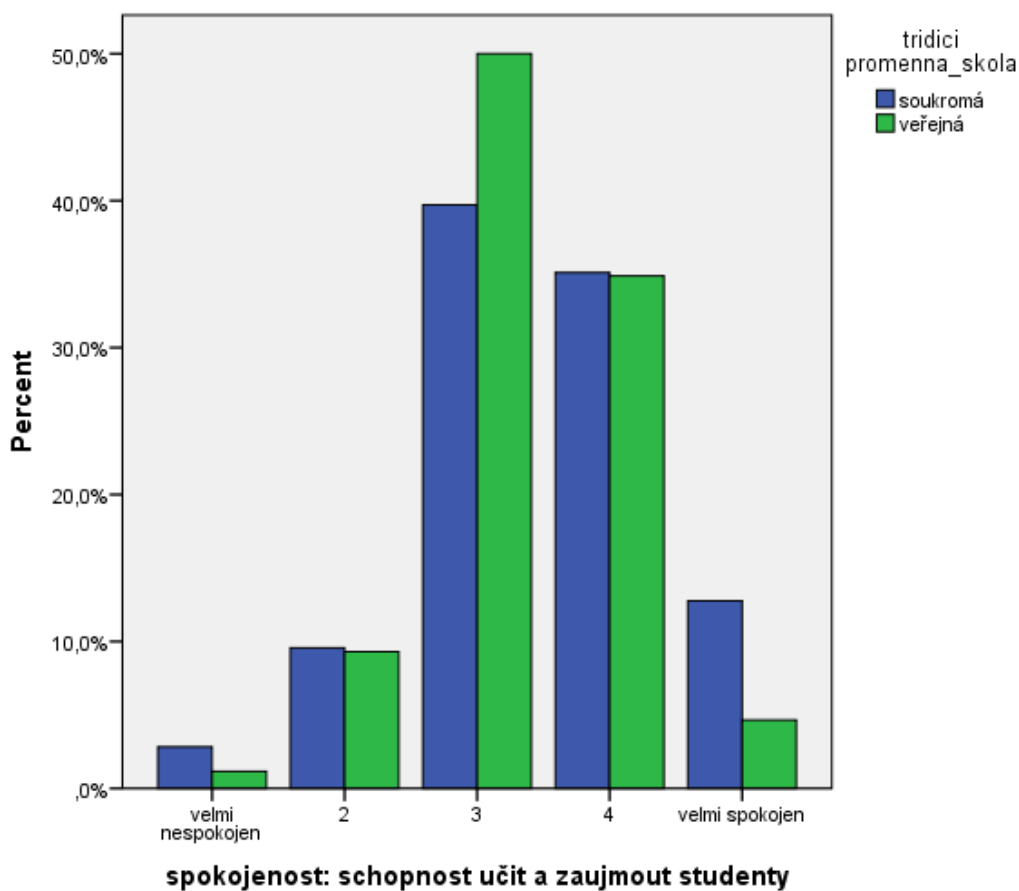
- Pedagogové nejsou kvalitní po odborné stránce, což se stává především u soukromých vysokých škol.
- Pedagogové nemají dostatek času na přípravu k výuce, na práci se studenty, a to na základě toho, že mají i další pracovní úvazky.
- Pedagogové veřejných vysokých škol působí často na vedlejší pracovní poměr na soukromé vysoké škole, což se děje z finančních důvodů i z důvodu akreditace poměrně často a pak je výuka celkově nižší kvality.

Tyto problémy, které byly nastíněny výše, mají za následek negativní dopady na firemní kulturu vysoké školy. Na její akademické prostředí i celkově na kvalitu výuky. V tomto ohledu mají určitou roli také finanční prostředky a právní vztahy, které na vysokých školách v současnosti fungují, a které by bylo nutné s ohledem na vyšší kvalitu vysokoškolské výuky měnit.

### 3.4 SPOKOJENOST STUDENTŮ SE SCHOPNOSTMI LEKTORŮ

Jak vyplývá z níže zpracovaného grafu, spokojenost studentů se schopnostmi lektorů kvalitně a efektivně učit a zaujmout studenty je na veřejné vysoké škole je průměrná až celkově dobrá, objevují se ale jak výraznější negativní, tak pozitivní názory na tento přístup pedagogů.

**Graf 2: Spokojenost studentů se schopnostmi lektorů v rámci VŠ výuky**



*Zdroj: Vlastní zpracování dotazníkového šetření na soukromé a veřejné vysoké škole ekonomického zaměření*

Problémem může být to, že nadšení pro výuku mají většinou mladší vysokoškolští pedagogové, u těch starších se pak výuka stává rutinou a je pak spíše již jen monotónní záležitostí, jistě by bylo vhodné nějakým způsobem motivovat lektory k praktické a poutavé výuce, ale toto je spíše problematické, protože doporučit například změny ve studiu na základě názorů studentů je spíše subjektivní a nežádoucí,

proto jako určitá forma se může jevit finanční ohodnocení, ale i toto je nutné řešit individuálně.

Schopnost zaujmout studenty je tzv. měkká dovednost pedagoga, kdy záleží na tom, jakým způsobem umí přednést danou látku, vysvětlit ji tak, aby byla srozumitelná a studenty zaujala. To klade nároky také na přípravu přednášek a prezentací. Odlišnost přednášek i přednášejících bývá poměrně vysoká, proto i zde převažuje spíše průměrné hodnocení od studentů, pokud jde o převahu hodnocení spokojenosti se schopnostmi přednášejících, a to jak na soukromé, tak na veřejné vysoké škole.

U soukromé vysoké školy je situace na základě názorů studentů v podstatě obdobná, jako na veřejné vysoké škole, lze však konstatovat, že mírně převládá spíše spokojenost se schopností učit a zaujmout studenty. Je možné formulovat tytéž doporučení v této oblasti, jen s těmi rozdíly, že pedagogové na těchto školách jsou také většinou osoby z praxe, takže mohou výuku v tomto směru oživit, stejně jako ale u veřejných vysokých škol je jejich motivace jen malá, a to více, že jejich odměny nejsou vysoké, a stejně tak forma jejich pracovněprávního vztahu je nemotivuje k větší pracovní činnosti, resp. k tomu, aby se na výuku více připravovali s cílem připravit pro studenty zajímavější výuku.

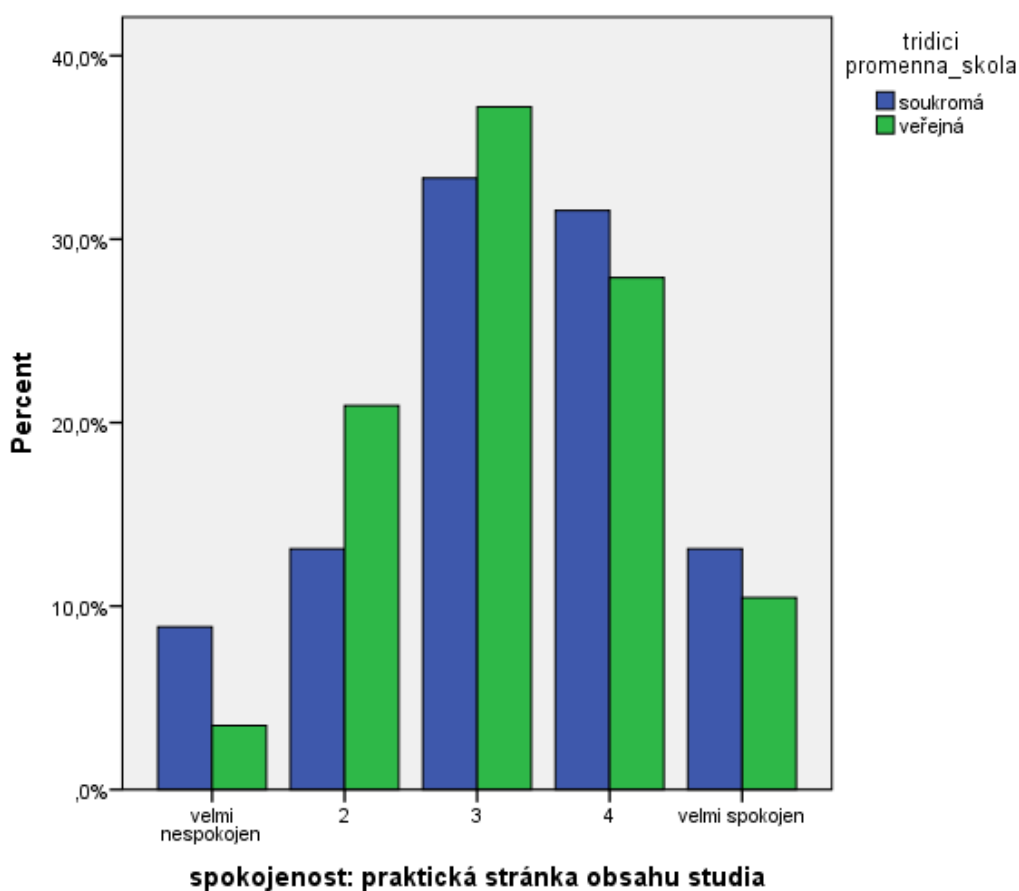
V souhrnu jsou největšími problémy v této oblasti tyto skutečnosti:

- Současné prostředí soukromé i vysoké veřejné školy není dostatečně motivující pro to, aby lektori měli zájem na to připravovat pravidelně zajímavou výuku.
- Lektori vysoké školy jsou limitováni i finančně, oblast vysokého školství je dlouhodobě nízko financovaná, takže ani nejsou utvářeny podmínky pro to, aby bylo dostatečné materiální prostředí pro tvorbu výuky pro pedagogy těchto vysokých škol, toto zejména patří u soukromých vysokých škol.
- To, že je trend podobný jak u veřejné, tak soukromé vysoké školy jen potvrzuje skutečnost, že na veřejných i soukromých vysokých školách mnohdy působí stejní pedagogové, což je také dlouhodobý problém, který byl ale například v Polsku již vyřešen omezením působení pedagogů na více vysokých školách a stejné snahy se při projednávání novely vysokoškolského zákona objevily i v ČR.

### 3.5 SPOKOJENOST STUDENTŮ S PRAKTICKOU STRÁNKOU VÝUKY

Jak vidíme z níže uvedeného grafu, nepanují rozsáhlé rozdíly mezi soukromou a veřejnou vysokou školou a opět průměrné hodnocení převažuje u obou typů škol. Veřejná vysoká škola má toto hodnocení v celém rozsahu hodnotící stupnice od zcela nespokojen až po velmi spokojen, přičemž v odpovědích respondentů je obsažen celkově velký poměr negativních odpovědí, stejně jako průměrných odpovědí, menší část je pak s praktickou stránkou vysokoškolské výuky spokojena menší polovina studentů. Důvodem tohoto hodnocení spočívají především v samotném univerzitním kulturním prostředí veřejné vysoké školy, které nejsou pravděpodobně pro pedagogy motivující pro to, aby jejich výuka byla prakticky zaměřována.

**Graf 3: Spokojenost studentů s praktickou stránkou VŠ výuky**



*Zdroj: Vlastní zpracování dotazníkového šetření na soukromé a veřejné vysoké škole ekonomického zaměření*

Veřejná vysoká škola má mnohdy omezené prostředky k tomu, aby praktickou výuku její pedagogové více připravili a rozvedli. Obecně lze k tomu dodat, že větší problém je například u ekonomických, nebo humanitních oborů, kde není možnost takto optimálně propojit praktickou a teoretickou část výuky. Námi zkoumaná veřejná vysoká škola ekonomického zaměření však celkově dobré možnosti k propojení praktické stránky výuky s firemní a akademickou praxí má.

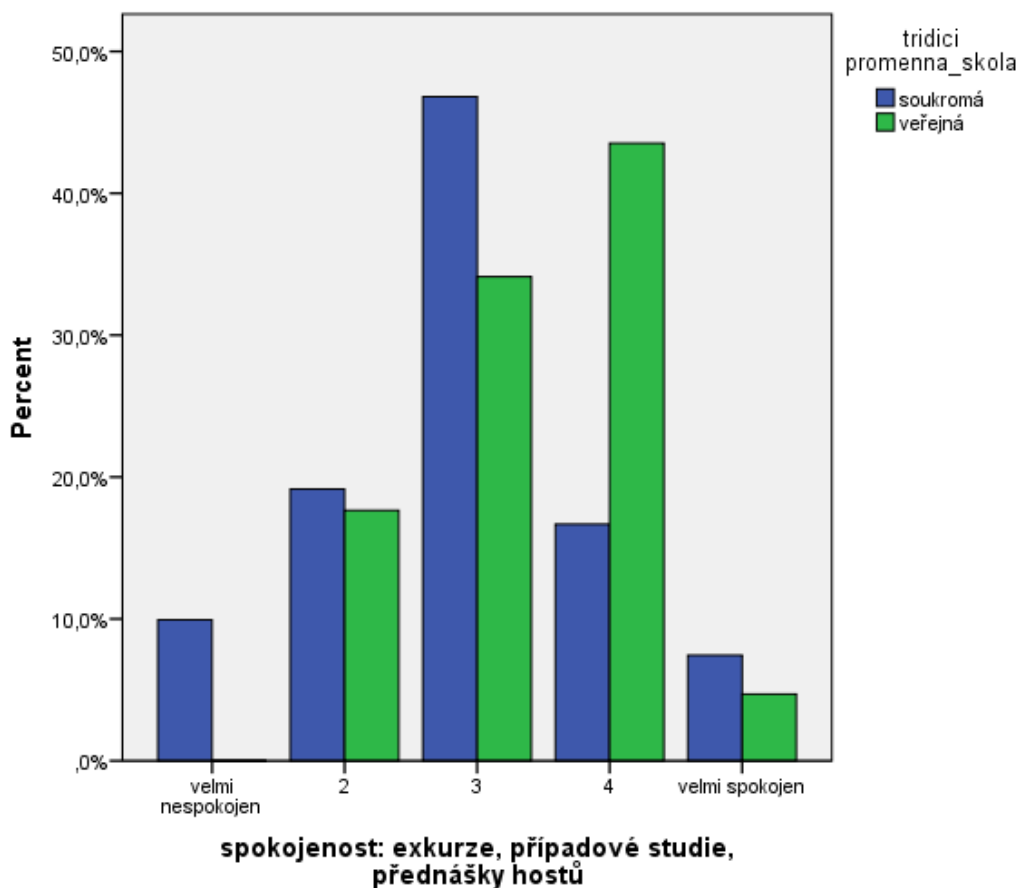
U soukromé vysoké školy je tento stav ovlivněn tím, že soukromé vysoké školy obecně lépe spolupracují a propojují své činnosti s firemní praxí, protože mají větší zájem na uplatnitelnosti absolventů, což bývá jejich silný marketingový nástroj. Hodnocení studentů v této oblasti na námi zkoumané soukromé vysoké škole je však srovnatelné s výsledky u zkoumané veřejné vysoké školy. Jak už jsme uvedli, tak soukromá vysoká škola spolupracuje i s lektory, kteří jsou propojeni s firemní praxí, proto mohou tito lektori do výuky zakomponovat praktické výstupy z firemní praxe a implementovat je do výuky, což podstatně výuku značně oživuje a tím mohou studenty lépe zaujmout.

### **3.6 SPOKOJENOST STUDENTŮ S PRAKTICKÝMI PRVKY VÝUKY**

Pokud se zaměříme na naši další výzkumnou otázku, tedy porovnání rozdílů praktických prvků, jako je přednášení případových studií, přednášky hostů, exkurze a podobně, zde se projevují zajímavé výkyvy jak na straně soukromé, tak na straně veřejné vysoké školy. Zatímco studenti na soukromé vysoké škole hodnotí převážně průměrně spokojenost s praktickými prvky vysokoškolské výuky, tak studenti veřejné vysoké školy hodnotí spokojenost na vyšší úrovni stupnice. U veřejné vysoké školy je hodnocení studentů tedy spíše pozitivní, ale objevují se i případy na celé hodnotící stupnici spokojenosti studentů, v této souvislosti je nutné uvést, že studenti mají na veřejných školách větší možnosti, jak se prakticky zapojit do výuky, ale také je to odvislé od toho, v jakém studijním programu tito studenti působí a jaké jsou pak jejich možnosti zapojení do praktické výuky ve formě exkurzí, případových studií. Je standardem toho, že na vysokých školách jsou realizovány semináře, stejně jako

přednášky externích odborníků na daná témata, kterými se konkrétní fakulty vysoké školy zabývají.

**Graf 4: Spokojenost studentů s praktickými prvky vysokoškolské výuky**



*Zdroj: Vlastní zpracování dotazníkového šetření na soukromé a veřejné vysoké škole ekonomického zaměření*

Univerzitní kulturní prostředí veřejné vysoké školy poskytuje tyto aktivity ve větší míře, než je tomu o soukromé vysoké školy, ale také tyto vzdělávací instituce mají mnohem větší možnosti realizace těchto aktivit, než soukromé vysoké školy, a to včetně toho, k tomuto mají větší veřejné finanční i materiální podmínky.

Soukromá vysoká škola je na tom s výsledky šetření podobně, ovšem studenti jsou spokojeni spíše průměrně, než je tomu u veřejné vysoké školy. Jak už bylo uvedeno, tak možnosti soukromé vysoké školy jsou omezené, mnohdy i v tom, že poskytují převážně formu kombinovaného studia, což nedává celkově prostor pro to, aby se tak na této škole realizovaly praktické formy výuky, jako je seminář, cvičení,



nebo další praktické formy výuky. V některých případech soukromá škola zve externí přednášející a pokouší se realizovat výzkumné aktivity i aktivity praktické výuky a spolupracovat tak se subjekty z firemní praxe tyto podmínky se na většině, především velkých soukromých škol postupně mění směrem k podmínkám a prostředí veřejných vysokých škol.

V souhrnu je tedy možné uvést následující:

- Veřejná vysoká škola má větší finanční i materiální možnosti jak realizovat praktickou výuku, mají široké možnosti spolupráce s firemní praxí i možnosti využít evropských vzdělávacích programů v této souvislosti.
- Soukromá vysoká škola nemá takové možnosti praktické výuky, ale lektori této školy mají větší praktické propojení s firemní praxí, takže mohou být tyto znalosti a zkušenosti implementovány do výuky, od tohoto se také odvíjí finanční a materiální požadavky pro praktickou výuku na soukromých vysokých školách.

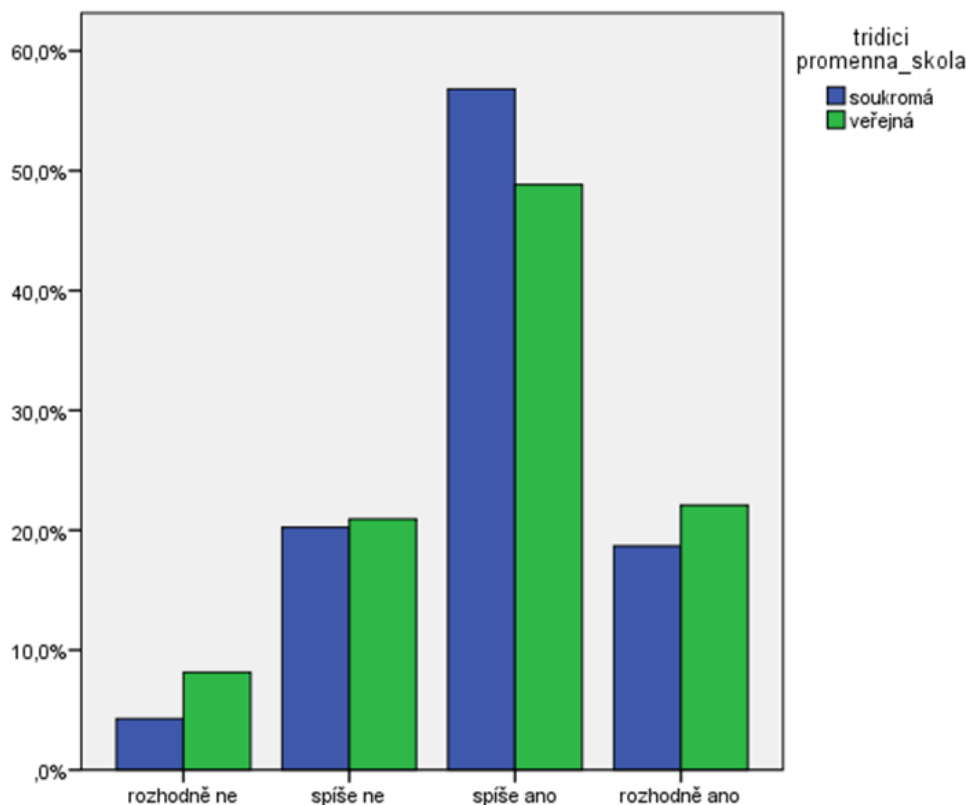
### **3.7 ROZVOJ MĚKKÝCH DOVEDNOSTÍ STUDENTŮ**

Tato výzkumná otázka tak jako předchozí výzkumné otázky ukazuje, jak důležité bude vnitřní hodnocení vysokých škol. Opět bychom mohli spíše očekávat, že univerzitní firemní kultura soukromých vysokých škol bude více zaměřena na rozvoj měkkých dovedností studentů, které jsou v dnešním měnícím se světě nezbytně nutné pro úspěch na trhu práce. Můžeme konstatovat, že mírná převaha kladných odpovědí sice skutečně existuje, ale ne tak velká, jakou jsme očekávali.

Přes to, že veřejná vysoká škola je svou tradicí ve vzdělávacím systému již tradičně podstatně déle, než soukromá vysoká škola, jejich univerzitní kultury, pokud jde o snahu zaměřit se na měkké dovednosti studentů, nejsou při hodnocení studenty samotnými tak rozdílné. Studenti respondenti uvádějí odpovědi na celém spektru názorů, ale převažují průměrné názory, pro pochopení těchto výsledků je nutné se zaměřit na to, jaká je struktura jednotlivých studijních programů, ale také to jaká univerzitní firemní kultura je na jaké katedře vysoké školy, zde jsou podmínky celkově odlišné. Jiné podmínky a předpoklady budou v humanitních oborech, kde jsou tyto možnosti mnohem větší, než je tomu u studijních programů technického zaměření, kde

rozvoj měkkých dovedností není v takovém rozsahu. Obecně jsou ale podmínky pro rozvoj měkkých dovedností na obou typech škol poměrně stejná, názory v této souvislosti jsou u studentů také celkově podobné.

**Graf 5: Názory studentů na rozvoj jejich měkkých dovedností**



*Zdroj: Vlastní zpracování dotazníkového šetření na soukromé a veřejné vysoké škole ekonomického zaměření*

Vycházíme z toho, že vysoké školy, podle svých možností, realizují například výuku měkkých dovedností v ekonomických, právních a dalších oborech, ale tak například i soukromé školy pořádají pro studenty školení, přednášky, ale také výuku měkkých dovedností, tomto ohledu záleží na tom, o jaký studijní program vysoké školy se jedná, a jaké je studijní zaměření daných studentů katedry vysoké školy.

Tyto dvě analyzované vysoké školy, jak soukromá, tak veřejná jsou ekonomického zaměření a tak můžeme předpokládat, že studenti sami jsou motivováni v této oblasti rozvíjet své měkké dovednosti a zapojovat se do těchto typů výuky, které jim osobní rozvoj tzv. soft skills umožní.

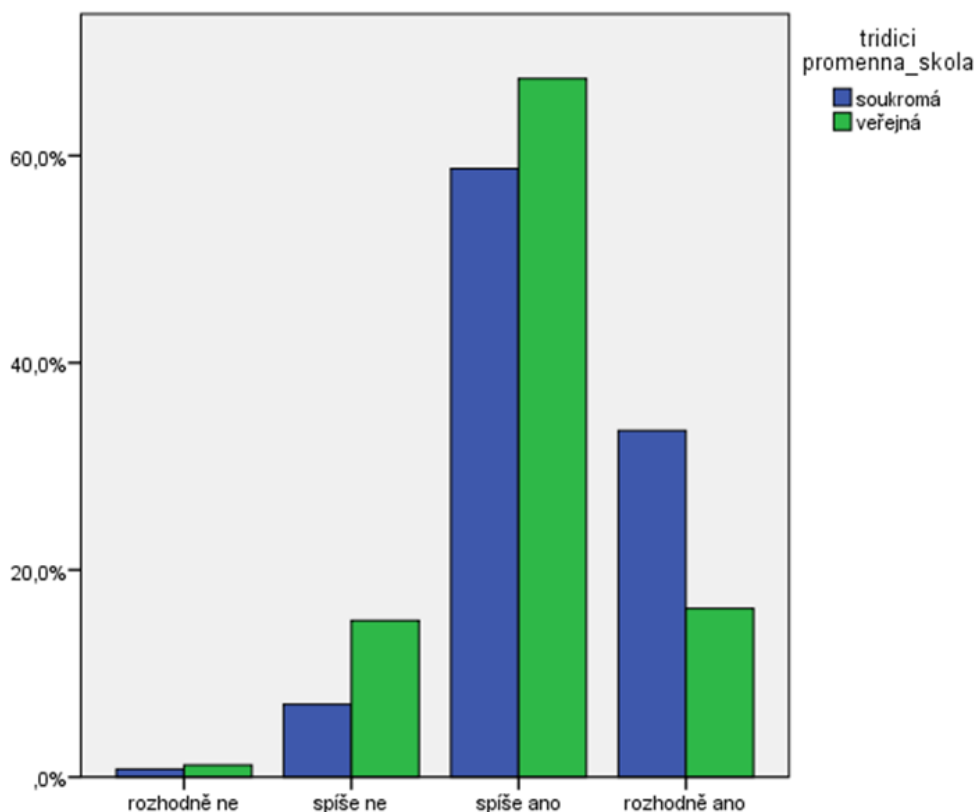
Rozvoj a podpora znalosti měkkých dovedností je tak v souhrnu následující:

- Podmínky rozvoje měkkých dovedností jsou na soukromé i veřejné vysoké škole srovnatelné.
- Míra rozvoje a podpory měkkých dovedností je ovlivněna charakterem studia i studijního programu vysoké školy s ekonomickým zaměřením bez ohledu na právní formu a zdroj financování.

### **3.8 NETRADIČNÍ STUDENTI NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH**

Problematika netradičních studentů se v České republice objevila až v posledních letech, a to s příchodem dvou faktorů, jednak tzv. odloženou poptávkou a masifikací studia a jednak společně s následnou klesající demografickou křivkou a snahou začlenit i handicapované osoby do delšího setrvání ve vzdělávacím systému, a následně lepším uplatnění na trhu práce a využitím jejich duševních schopností. Mezi tzv. netradičními studenty se tak ocitli vedle sebe lidé na vozíku, studující rodiče, studenti s různými formami dyslexie, studenti se zrakovým či sluchovým postižením. Na otázku, zda se studenti domnívají, že nacházejí porozumění, pomoc a celkový vlídný přístup vysoké školy převažuje hodnocení spíše ano u veřejné vysoké školy, u soukromé vysoké školy pro změnu převažuje hodnocení rozhodně ano. Nicméně rozdíly mezi negativním a pozitivním hodnocením soukromých a veřejných vysokých škol samotnými studenty nejsou markantní, o obou typech škol převažuje kladné hodnocení, pokud jde o přístup školy vůči těmto specifickým skupinám studentů.

**Graf 6: Uplatnění netradičních studentů na vysokých školách - přehled**



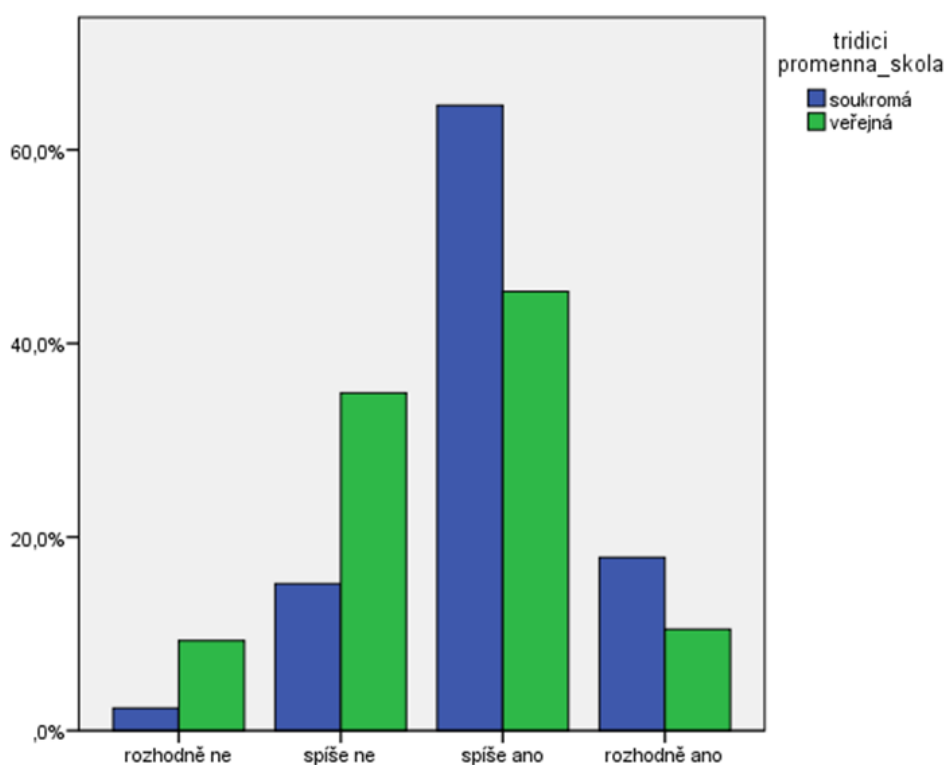
*Zdroj: Vlastní zpracování dotazníkového šetření na soukromé a veřejné vysoké škole ekonomického zaměření*

Názory respondentů v této oblasti jsou spíše neutrální, a to plyne z toho, že majoritní odpovědi zahrnují neutrální stanovisko studentů. Těto oblast potvrzuje dlouhodobý trend v českém školském systému, kdy není prostor pro výjimečné případy, pro výjimečné studenty, z nichž jen někteří se mohou v prostředí vysokých škol uplatnit, v tomto ohledu velmi záleží na tom, jaké je prostředí a firemní kultura dané školy, jak je ke studentům přistupováno. V tomto kontextu je možné uvést, že u soukromých škol není takový prostor pro netradiční studenty, jako u studentů veřejných vysokých škol, které mají mnohem vyšší možnosti pro uplatnění, v těchto případech jsou to pak především matematické a technologické obory.

### 3.9 PROSTŘEDÍ VYSOKÉ ŠKOLY PŘÍSPÍVAJÍCÍ KE KVALITĚ STUDIA

Pokud jde o vytváření samotného prostředí pro netradiční studenty, strategické materiály MŠMT uvádějí, že je potřeba, aby vysoké školy budovaly zázemí pro všechny typy handicapovaných studentů. Analýza naší výzkumné otázky, která porovnávala univerzitní prostředí a zázemí na soukromé a veřejné vysoké škole tentokrát vyšla ve větší prospěch soukromé vysoké školy, která má podle názorů studentů kvalitnější prostředí a zázemí. Výsledky respondentů jsou sice spíše průměrné a uvádějí tak neutrální stanovisko respondentů, což přispívá k závěru a názoru, že firemní univerzitní kultura a prostředí vysokých škol je celkově stresující prostředí, zejména s ohledem na systém zkoušek a na zkouškové a výkonnostní požadavky ze strany studentů. Obecně je možné formulovat, a názory respondentů toto potvrzují, že firemní kultura a prostředí soukromé vysoké školy má lepší podmínky.

**Graf 7: Prostředí školy přispívající ke kvalitě studia - přehled**



*Zdroj: Vlastní zpracování dotazníkového šetření na soukromé a veřejné vysoké škole ekonomického zaměření*

## ZÁVĚR

Pokud jde o spokojenost studentů s odbornými znalostmi pedagogů, dotazníkovým šetřením jsme zjistili, že velmi spokojeno na více studentů na veřejné vysoké škole, spokojeno je více studentů na soukromé vysoké škole. Z této výzkumné otázky nelze učinit jednoznačný závěr, že by existoval zásadní rozdíl mezi oběma typy škol. Je však možné, že svou roli může hrát i skutečnost motivace ke studiu a cíle následného očekávaného uplatnění studentů na trhu práce. Předpokládáme však, že pokud jde o změnu univerzitní kultury v oblasti kvality, kterou přináší novela vysokoškolského zákona, že proměna univerzitní kultury v oblasti zvyšování kvality akademických pracovníků nebude až tak zásadní a lze předpokládat, že tato transformace se soukromé i veřejné vysoké školy dotkne stejným způsobem.

Další naši výzkumnou otázkou byla snaha zjistit, zda se liší schopnosti pedagogů učit a zaujmout studenty. Zjistili jsme, že odlišnosti mezi soukromou vysokou školou a veřejnou vysokou školou v hodnocení schopností pedagogů nejsou zásadně rozdílného charakteru. Domníváme se, že to může být způsobeno tím, že na veřejné i soukromé vysoké škole působí tíže pedagogové. V tomto smyslu novela vysokoškolského zákona a její prováděcí předpisy zavádí kritéria kvality, kterými je působení akademických pracovníků na několika vysokých školách omezeno maximálním úvazkem 1,75, pokud by měli garantovat studijní program nebo předmět, je toto omezení maximálně 1,5 úvazku na všech vysokých školách. Domníváme se proto, že tímto opatřením dojde v budoucnu ke zkvalitnění procesu výuky a vysoké školy jak veřejné tak soukromé se budou muset zaměřit na rozvoj schopností pedagogů.

Také analyzovaná výzkumná otázka nedošla po zpracování dat k zásadním rozdílům mezi soukromou a veřejnou vysokou školou. Pokud jde o námi porovnávané dvě vysoké školy, pak můžeme konstatovat, že univerzitní kultura zaměřená na spokojenost s praktickou stránkou studia je srovnatelná jak na zkoumané veřejné, tak na soukromé vysoké škole. Implementace nových prvků kvality kladených na vzdělávací činnost tak bude stejně náročná pro oba typy škol, bez ohledu na jejich právní formu.

Výzkumná otázka, jejíž výsledky byly dále vyhodnoceny, byla zaměřena na spokojenost s praktickými prvky vysokoškolské výuky, kam zahrnujeme případové studie, exkurze a přednášky významných hostů. K našemu překvapení ani zde nepanují zásadní rozdíly v hodnocení mezi studenty soukromé a veřejné vysoké školy. Oba typy subjektů jsou tak postaveny před stejné výzvy až do roku 2020, které přináší novela vysokoškolského zákona, ať už jde o univerzitní kulturu týkající se zajišťování praxe pro studenty, která bude nabývat v budoucnosti na významu zejména v kontextu nově realizovaných profesně orientovaných studijních programů.

Pokud jde o rozvoj měkkých dovedností, opět jsme došli ke zjištění, že nepanuje zásadní rozdíl mezi soukromou a veřejnou vysokou školou. Otázky, které se v této oblasti otevírají pro další výzkum, lze navrhnout, zda by bylo vhodné zkoumat i oborově odlišné vysoké školy veřejné a soukromé. Až praxe v horizontu následujících pěti let ukáže, zda povinnosti vysokých škol jak veřejných, tak soukromých analyzovat i tyto faktory kvality související s výukou a uplatnitelností na trhu práce budou vykazovat oborové rozdíly, či nikoli. Při porovnání dvou typů vysokých škol jsme zjistili, že nepanují zásadní rozdíly mezi soukromou a veřejnou vysokou školou ve snaze studenty naučit přenositelné kompetence, které jsou důležité pro uplatnění na trhu práce a kam patří právě měkké dovednosti.

Velmi důležitá byla pak výzkumná otázka, která se zaměřovala na diverzitu studentů a univerzitní kulturu jako celek, tedy přístup všech zaměstnanců, akademických pracovníků a administrativních pracovníků studijního oddělení. K našemu překvapení opět neshledáváme významné rozdíly mezi diverzitní univerzitní kulturou zaměřenou na rozmanitost studentů a snahu vycházet studentům vstříc v přístupu v průběhu jejich studia. Přes to, že je jednoznačné, že společensky odpovědné chování vysokých škol, a to bez ohledu na právní formu, tedy soukromé a veřejné vysoké školy nebylo ještě zcela implementováno, můžeme konstatovat, že jsme zásadní rozdíly ve vnitřním hodnocení mezi soukromou a veřejnou vysokou školou neshledali.

Analýza prostředí soukromé a veřejné vysoké školy, pokud jde o vybavení poslucháren, infrastrukturu, bezbariérový přístup a zázemí pro studující rodiče, možnost občerstvení, ale také neméně důležité faktory univerzitní kultury, jako je přístup

pedagogů a administrativních pracovníků, je hodnocen převážně pozitivně, tedy rozhodně ano a spíše ano studenty na soukromé vysoké škole, i když veřejná vysoká škola v tomto ohledu příliš nezaostává.

Příští analýzy této problematiky bude snadnější realizovat proto, že nyní v tomto ohledu nejsou prakticky dostupná data o stavu univerzitních firemních kultur. Příští výzkum se může opírat o analýzy sebehodnotících a výročních zpráv jak soukromých, tak veřejných vysokých škol a bude tak snadnější zpracovávat analýzy a porovnání i proměnu univerzitních kultur a to právě v návaznosti na implementaci novely vysokoškolského zákona, která řadu prvků zavádí jako povinných.

Tato práce hledala spojitost mezi univerzitní a firemní kulturou a zamýšlela se nad možnostmi ovlivnění univerzitní firemní kultury, speciálně se zaměřuje na to, jak do procesu proměny vysokých škol zasahuje univerzitní firemní kultura školy a jestli je v kultuře vysokých škol inovační potenciál ve vztahu k proměně přístupu vysokoškolských pedagogů v rozmanitosti studentů ve třídách a studijních skupinách. Příklady přístupů ukazují, že univerzitní firemní kultura soukromé i veřejné vysoké školy zásadním způsobem vstupuje do procesu proměny vysokých škol a je faktorem, v němž je skrytý nezanedbatelný potenciál k hlubší proměně vysokých škol v kontextu schválené novely vysokoškolského zákona.





## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xxxii, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN, O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-7226-763-9.

ERIKSEN, T. H.. *Sociální a kulturní antropologie: příbuzenství, národnostní příslušnost, rituál*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2008. ISBN 9788073674656.

FORET, M. *Marketingová komunikace: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

HOFSTEDÉ, G. a G. J. HOFSTEDÉ. J. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.

KOTÁSEK, J., et al. *Národní program rozvoje vzdělávání v ČR : Bílá kniha*. MŠMT, 2001. Dostupné z WWW: <<http://aplikace.msmt.cz/pdf/bilakniha.pdf>>.

KOTTER, J. P., přeložila Škapová, H. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000, ISBN 8072610155.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

NOVÝ, I. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, ISBN 80-7169-260-3.

*Národní program reforem České republiky 2013: růst – konkurenceschopnost – prosperita* [online]. Úřad vlády České republiky, 24. 4. 2013 [cit. 2015-12-09]. <http://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/dokumenty/program-reforem-pro-web.pdf>

PFEIFER, L., M. Umlaufová. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X

REICH, R. B. *V pasti úspěchu: diagnóza kapitalismu 21. století*. Vyd. 1. Překlad Viktor Dobal. Praha: Prostor, 2003, 423 s. Střed, 58. sv. ISBN 80-726-0096-6.

SHEEHY, G. *Průvodce dospělostí: šance a úskalí druhé poloviny života*. Gail Sheehyová; [z anglického originálu přeložil Ivo Müller]. Vyd. 1. Praha: Portál, 1999. 454 s. il. ISBN 80-7178-185-1.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 87 s. ISBN 80-735-7046-7.

STRAKOVÁ, J. a A. VESELÝ a kol. *Předpoklady úspěchu v práci a v životě: Výsledky mezinárodního výzkumu dospělých OECD PIAAC*. 1. vyd. Praha: Dům zahraniční spolupráce, 2013. ISBN 978-80-87335-53-6.

VYSEKALOVÁ, J. *Image a firemní identita: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

DENISON, D. R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley, 1990. ISBN 0-471-80021-X.

HALL, W. *Managing cultures: making strategic relationships work*. New York: Wiley, c1995. ISBN 047195571x.

HANDY, CH. *Understanding organizations*. Harmondsworth: Penguinbooks, 1993, ISBN 0-14-015603-8.

MEDVED, Caryn E. a Jennifer HEISLER. A Negotiated Order Exploration of Critical Student-Faculty Interactions: Student-Parents Manage Multiple Roles. *Communication Education*. 2002, vol. 51, issue 2, s. 105-120. DOI: 10.1080/03634520216510.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. ISBN 9780787975975.

### **Zákony, prováděcí předpisy**

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů

*Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem k 1. 1. 2012*. 6. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, c2012, 1239 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-713-3.

NAŘÍZENÍ VLÁDY, kterým stanoví standardy pro institucionální akreditaci, standardy pro akreditaci studijního programu a standardy pro akreditaci habilitačního řízení a řízení ke jmenování profesorem

NAŘÍZENÍ VLÁDY, o vymezení oblastí vzdělávání, kterým vláda nařizuje podle § 44a odst. 3 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách)

MATĚJŮ, P., F. JEŽEK, D. MŮNICH, P. POLECHOVÁ, J. SLOVÁK, J. STRAKOVÁ, D. VÁCLAVÍK, S. WEIDNEROVÁ a J. ZRZAVÝ. *BÍLÁ KNIHA TERCIÁRNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ: VERZE PROJEDNANÁ VLÁDOU DNE 26. 1. 2009*. MŠMT, 2009.

SNĚMOVNÍ TISK 464. Vládní návrh zákona, kterým se mění zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony

SNĚMOVNÍ TISK 634. Zákon, kterým se mění zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, ve znění pozdějších předpisů. In: 48/2013 Sb., 22 (4. 3. 2013).

#### **Dokumenty na národní úrovni:**

Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2016 – 2020 (dále jen „Dlouhodobý záměr“ též „DZ MŠMT“),

Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020 („Strategie 2020“)

Rámec rozvoje vysokého školství do roku 2020,

Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti 2012 – 2020.

#### **Dokumenty na mezinárodní úrovni:**

Evropský prostor vysokoškolského vzdělávání (Boloňská deklarace z 19. června 1999 a navazující komuniké),

Strategie Evropa 2020,

Strategický rámec evropské spolupráce ve vzdělávání a odborné přípravě (ET 2020 – Education and Training 2020).

Standardy a směrnice pro zajištění kvality v Evropském prostoru terciárního vzdělávání, European Association for Quality Assurance in Higher Education (pracovní verze 2014),

High Level Group on the Modernisation of Higher Education: Report to the European Commission on Improving the Quality of Teaching and Learning in Europe's Higher Education Institutions,

Eurydice: Modernisation of Higher Education in Europe – Access, Retention and Employability 2014

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Prvky kultury

Obrázek 2: Hlavní vzory komunikačních sítí v týmech ve společnosti

Obrázek 3: Tři základní orientace změny kultury

Obrázek 4: Metodika Spirály

Obrázek 5: Vzorové hodnocení vysoké školy dle metodiky IPN Kvalita

Obrázek 6: Vývoj počítačového hodnocení výukových výsledků

### Seznam grafů

Graf 1: Spokojenost studentů s odbornými znalostmi pedagogů

Graf 2: Spokojenost studentů se schopnostmi lektorů v rámci VŠ výuky

Graf 3: Spokojenost studentů s praktickou stránkou VŠ výuky

Graf 4: Spokojenost studentů s praktickými prvky vysokoškolské výuky

Graf 5: Názory studentů na rozvoj jejich měkkých dovedností

Graf 6: Uplatnění netradičních studentů na vysokých školách - přehled

Graf 7: Prostředí školy přispívající ke kvalitě studia - přehled

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Dotazník .....</b>	<b>I</b>
-----------------------------------	----------

## **Příloha A - Dotazník**

### **Příloha:**

## **DOTAZNÍK DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

Oslovení studenti, kteří anonymně vyplňovali dotazník na soukromé i veřejné vysoké škole, odpovídali na jednotlivé otázky škálově:

### **1. Jak na základě následujících kritérií hodnotíte vaši vysokou školu?**

#### **Profesoři/lektori**

- a) Odborné znalosti
- b) Schopnost učit a zaujmout studenty
- c) Vstřícnost, dostupnost pedagogů

#### **Praktická orientace oboru**

- a) Praktická stránka obsahu studia
- b) Exkurze, případové studie, přednášky hostů
- c) Praktika, semináře, cvičení, práce na projektech

Odpovědi:

- 5 velmi spokojen
- 4 spíše spokojen
- 3 tak napůl
- 2 spíše nespokojen
- 1 velmi nespokojen



**2. Setkáváte se na Vaší škole s arogantními, přezíravými nebo neosobními vyučujícími?**

(označte jednu možnost)

- 4 nikdy
- 3 občas
- 2 často
- 1 téměř stále

**3. Studium není jen o získávání znalostí, ale též o získávání dovedností usnadňujících jejich uplatňování v jednání s lidmi (empatie, komunikační dovednosti, schopnost týmové práce atd.). Někdy se těmito dovednostem říká „měkké dovednosti“. Zlepšily se dosavadním studiem na naší škole tyto Vaše dovednosti? (označte jednu možnost)**

- 4 rozhodně ano
- 3 spíše ano
- 2 spíše ne
- 1 rozhodně ne

**4. Domníváte se, že pedagogové Vaší školy tyto „měkké dovednosti“ ovládají tak, aby studentům mohli být vzorem? (označte jednu možnost)**

- 4 rozhodně ano
- 3 spíše ano
- 2 spíše ne
- 1 rozhodně ne

**5. Dnešní studenti jsou ve srovnání s minulostí mnohem různorodější skupinou, než tomu bylo kdykoli v minulosti. Mnozí dříve „netradiční“ studenti (např. starší studenti, studenti pracující na významných pracovních pozicích, hendikepovaní studenti, studenti s dětmi, zahraniční studenti atd.) potřebují i méně tradiční přístup pedagogů i administrativních pracovníků vysokých škol. Domníváte se, že tito studenti nachází na Vaší škole porozumění, pomoc a celkově vlídný přístup? (označte jednu možnost)**

- 4 rozhodně ano
- 3 spíše ano
- 2 spíše ne
- 1 rozhodně ne

**6. Považujete se nějakého důvodu za netradičního studenta? (označte jednu možnost)**

- 4 rozhodně ano
- 3 spíše ano
- 2 spíše ne
- 1 rozhodně ne

**7. Studium je někdy spojeno se stresem. Jak často a jak moc je studium stresující záležitostí i na tom, jak na studenty působí prostředí školy (posluchárny, přístup pedagogů a administrativních pracovníků). Domníváte se, prostředí Vaší školy celkově přispívá k tomu, aby studium bylo co nejméně stresující zkušeností? (označte jednu možnost)**

- 4 rozhodně ano
- 3 spíše ano
- 2 spíše ne
- 1 rozhodně ne

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Blanka Javorová**

**Obor: 7501T001 - Andragogika (Mgr. A)**

**Forma studia: kombinované**

**Název práce: Firemní kultura v prostředí vysokých škol**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu bez příloh: 71**

**Celkový počet stran příloh: 3**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 20**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 5**

**Počet internetových zdrojů: 7**

**Vedoucí práce: PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.**