

2017

ZPRÁVA O VNITŘNÍM HODNOCENÍ KVALITY ZČU



**ZÁPADOČESKÁ
UNIVERZITA
V PLZNI**

Zpráva o vnitřním hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností Západočeské univerzity v Plzni



2017

Tento dokument byl:

- a) projednán Správní radou ZČU dne 23. 4. 2018,
- b) schválen Akademickým senátem ZČU dne 28. února 2018,
- c) projednán per rollam Vědeckou radou ZČU dne 6. února 2018.

Připomínky byly řádně vypořádány a přednesené podněty byly zohledněny ve výsledném dokumentu.

OBSAH

SEZNAM ZKRATEK	4
SLOVNÍK VYBRANÝCH POJMŮ	7
1 ÚVODNÍ ČÁST	9
Předmluva	9
Úvod	13
2 Vlastní zpráva o vnitřním hodnocení kvality	22
Kritérium č. 1: Vedení.....	22
Kritérium č. 2: Strategie	32
Kritérium č. 3: Pracovníci	40
Kritérium č. 4: Partnerství a zdroje	53
Kritérium č. 5: Procesy a služby.....	62
Kritérium č. 6: Zákazníci – výsledky.....	83
Kritérium č. 7: Pracovníci – výsledky.....	93
Kritérium č. 8: Společnost – výsledky.....	96
Kritérium č. 9: Klíčové výsledky	97
3 PŘÍLOHY.....	100
Příloha č. 1: Hodnocené oblasti a popis očekávaných standardů	100
Příloha č. 2: Seznam hodnotitelů – jmenovací dopisy	114
Příloha č. 3: Hodnocení stavu a důležitosti při plném hodnocení.....	116
Příloha č. 4: Harmonogram vazby mezi komplexním vnitřním hodnocením a strategií ZČU	128
Příloha č. 5: Znázornění vazby mezi Zprávou o vnitřním hodnocení kvality ZČU a částí 1 Sebehodnotící zprávy ZČU (Standardy 1.3 až 1.15)	130

SEZNAM ZKRATEK

AK ZČU	Akreditační komise Západočeské univerzity v Plzni
BAPE	Bakalářská grantová soutěž Fakulty pedagogické
CENTEM	Centrum nových technologií a materiálů
CIV	Centrum pro informatiku a výpočetní techniku
DS Label	Diploma Supplement Label
ECTS	European Credit Transfer and Accumulation System
EK	Evropská komise
EO	Ekonomický odbor
ERC	European Research Council
ESF	Evropský sociální fond
ESG	Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area
EVA	Evaluační modul
EXLIZ	Excelence lidských zdrojů jako zdroj konkurenceschopnosti regionu
FAV	Fakulta aplikovaných věd
FDULS	Fakulta designu a umění Ladislava Sutnara
FEK	Fakulta ekonomická
FEL	Fakulta elektrotechnická
FF	Fakulta filozofická
FPE	Fakulta pedagogická
FPR	Fakulta právnická
FST	Fakulta strojní
FZS	Fakulta zdravotnických studií
GAČR	Grantová agentura České republiky
GaP	Granty a projekty
GDPR	General Data Protection Regulation
GRAK	Grantový systém pro podporu významné publikační aktivity akademických a vědeckých pracovníků FPE ZČU
GRAS	Grantová podpora aktivit studentů
H2020	Horizon 2020

IPN	Individuální projekt národní
IPRM	Integrovaný plán rozvoje města
IS	Informační systém
IT	informační technologie
ITI	Integrated Territorial Investments
KPI	Key Performance Indicators
KSIM	Komise pro správu investičního majetku
MOOC	Massive Open Online Courses
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NAÚ	Národní akreditační úřad
NEXLIZ	Nová excelence lidských zdrojů
NKÚ	Nejvyšší kontrolní úřad
NTC	Nové technologie – výzkumné centrum
NTIS	Výzkumné centrum Nové technologie pro informační společnost
OP VaVpl	Operační program Výzkum a vývoj pro inovace
OP VK	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
OP VVV	Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání
OPR	Odbor právní a řízení rizik
PC	Projektové centrum
PC-OTT	Oddělení transferu technologií Projektového centra
PER	Personální odbor
PRSZ ZČU	Plán realizace strategického záměru Západočeské univerzity v Plzni
PS	útvár Provoz a služby
PSZK	Pravidla systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností Západočeské univerzity v Plzni
Q-RAM	Národní kvalifikační rámec terciálního vzdělávání
RICE	Regional Innovation Center for Electrical Engineering
RIS3	Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation
RIV	Registr informací o výsledcích
ROV	Rada oblasti vzdělávání
RRA	Regionální rozvojová agentura
RTI	Regionální technologický institut

RUV	Registr uměleckých výstupů
RVH	Rada pro vnitřní hodnocení
SGS	Studentská grantová soutěž
SP	studijní program
SZ ZČU	Strategický záměr ZČU
SZŘ	Studijní a zkušební řád
TAČR	Technologická agentura České republiky
THE	Times Higher Education World University Rankings
THP	technicko-hospodářský pracovník
UJP	Ústav jazykové přípravy
UK	Univerzitní knihovna
ZČU	Západočeská univerzita v Plzni
ZoVHK	Zpráva o vnitřním hodnocení kvality Západočeské univerzity v Plzni
ZS	zainteresované strany

SLOVNÍK VYBRANÝCH POJMŮ

Benchmark	vhodně zvolený ukazatel výkonnosti, jehož úrovní se univerzita hodlá inspirovat v zájmu vlastního zlepšování.
Benchmarking	systematické porovnávání výsledků nebo přístupů univerzity s vybranými vhodnými organizacemi za účelem získání námětů na další zlepšování.
Balanced Scorecard (BSC)	systém strategického řízení a měření výkonnosti organizace.
Courseware	webová platforma, kde studenti mohou nalézat veškeré studijní podklady k daným předmětům.
ESG	European Standards and Guidelines, zde konkrétně „Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area“ ve verzi schválené na konferenci v Jerevanu 14. až 15. května 2015.
Hodnoty	jsou návodem k žádoucímu chování pracovníků univerzity i bází veškerých jejích aktivit (příkladem hodnot může být důvěra, podpora, pravda apod.).
HR Award	(také HR Excellence in Research) projekt aktuálně realizovaný na ZČU, jehož výstupy se zaměřují na splnění požadavků kladených Evropskou chartou pro výzkumné pracovníky a zatraktivnění univerzity pro výzkumné pracovníky v ČR i v zahraničí.
Kategorie znalostí „explicit“ a „tacit“	explicitní znalosti je možné relativně snadno zaznamenat a uchovávat nezávisle na člověku, například v informačních systémech, dokumentech, učebnicích a podobně. Tacitní znalosti jsou znalosti v hlavách lidí, získané obvykle zkušeností, které lze obtížně zaznamenat. Sdílet je lze obvykle pouze přímou interakcí s danou osobou, pozorováním, učením se příkladem a podobně.
PESTLIED	akronym pro metodiku využívanou v oblasti analýzy obchodního prostředí. Je přitom sledováno osm hlavních oblastí, konkrétně oblast politická, ekonomická, sociální, technologická, právní, mezinárodní, environmentální a demografická.
Společenská odpovědnost	odpovědnost organizace za její vliv na společnost (definice Evropské komise). Obvykle se uvádí, že společenská odpovědnost má obdobně jako udržitelný rozvoj sociální, environmentální a ekonomický pilíř. Často je zdůrazněna potřeba etického a antikorupčního chování.

Strategie	vrcholovým vedením univerzity stanovený způsob dosažení mise a vize univerzity.
Udržitelný rozvoj	způsob rozvoje, který uspokojuje potřeby přítomnosti, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich vlastní potřeby. Je postavený na sociálním, environmentálním a ekonomickém pilíři (viz též Společenská odpovědnost).
Vize	vyhlášení, čeho hodlá univerzita v budoucnu dosáhnout. Je základem tvorby strategie a politik, které jsou univerzitou prakticky uplatňovány.
Výkonnost univerzity	míra dosahovaných výsledků univerzity s ohledem na definované cíle.
Zainteresaná strana	jakákoli zájmová skupina, které záleží na existenci vysoké školy, resp. která je jejími aktivitami a výsledky dotčena. V praxi jde např. o občany regionu, kde škola působí, zaměstnavatele absolventů, vlastníky, zaměstnance apod.

1 ÚVODNÍ ČÁST

Předmluva

Tuto zprávu o vnitřním hodnocení kvality zpracovala podle ust. § 12a odst. 4 písm. c) zákona o vysokých školách v platném znění Rada pro vnitřní hodnocení Západočeské univerzity v Plzni v souladu s ust. § 77b odst. 3 písm. b) zákona o vysokých školách v platném znění a v souladu s čl. 20 a násl. vnitřního předpisu Pravidla systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností Západočeské univerzity v Plzni. Zpracování zprávy předcházela dlouhá diskuze o metodách zajišťování kvality, o jejím hodnocení i o kultuře kvality v rámci instituce. Probíhaly konzultace s řadou odborníků jak z oblasti vysokého školství, tak i mimo toto prostředí. Významnou pomocí byly metodické i praktické podklady a zkušenosti získané v rámci individuálních projektů národních (zejména jde o projekty Q-RAM, KVALITA, EFIN a KREDO¹).

Západočeská univerzita v Plzni od počátku svého založení, tj. za více než 25 let, vyzkoušela řadu přístupů a metod hodnocení kvality. Cesta založená např. na uplatnění metodických postupů ISO 9001 a následná certifikace jsou dlouhodobě uplatňovány na Fakultě strojní.²

K nejdůležitějším aktivitám, které mají souvislost se systémem zajišťování kvality, patří zejména:

a) Analýzy prováděné v rámci přípravy strategických dokumentů³

Od roku 1999 ZČU využívá metodiku přípravy strategických dokumentů založenou na analytickém posouzení stavu univerzity a jejích součástí, na hodnocení výstupů a na vyhledání strategických výzev. Tradičně je využívána SWOT analýza, ale jistě zkušenosti má ZČU i s analýzami jiného typu, např. PESTLIED. Jak univerzita, tak součásti mají pro tyto účely zřízeny své strategické týmy, navíc jsou pro určité oblasti ustavovány podpůrné týmy hodnotitelů. Od roku 2013 se navíc započalo s procesním modelováním univerzity.

b) Analytické podklady pro zpracování výročních zpráv o činnosti a o hospodaření

V rámci přípravy výročních zpráv jsou využívány programové nástroje pro vytěžení datové základny informačního systému univerzity. Tím je posilován hodnotící charakter výročních zpráv. Kromě výročních zpráv univerzity a fakult a dalších součástí jsou v posledních letech zpracovávány pravidelně i výroční zprávy výzkumných center (ať už jednoho univerzitního, či tří fakultních), která byla za účelem posílení vazeb mezi univerzitou a praxí v nedávné době na ZČU založena.

¹ <http://kvalita.reformy-msmt.cz/> (19. prosince 2017), resp. <http://kredo.reformy-msmt.cz/> (19. prosince 2017)

² Fakulta strojní ZČU. 2014. *Příručka kvality verze A*. Západočeská univerzita v Plzni: Plzeň

³ <https://www.zcu.cz/about/important-documents/strategie-dokumenty.html> (19. prosince 2017)

c) Studentské hodnocení vzdělávací činnosti

Hodnocení předmětů a jednotlivých učitelů bylo původně prováděno anketou realizovanou v „papírové“ podobě. Postupně byl v informačním systému STAG vyvinut modul, který realizuje sběr a vyhodnocení dat. Elektronická verze hodnocení kvality výuky formou dotazníkového šetření probíhá již od ak. roku 2002/2003. Tímto řešením je zajištěna kontrola přístupu studentů k hodnocení a také anonymita hodnotitelů. Systém postupně posiluje i zpětnou vazbu od akademických pracovníků ke studentům. Celým systémem studentského hodnocení se zabývá Komise pro kvalitu výuky, v níž jsou dlouhodobě zastoupeni i studenti. Velká pozornost je věnována míře zapojení studentů do tohoto hodnocení a reakci odpovědných pracovníků (vyučující, garant, vedoucí katedry, děkan, prorektor) na připomínky studentů. Cílem nejsou jen formální reakce na studentské připomínky, ale zodpovědné vyhodnocení a relevantní opatření, která jsou následně implementována a kontrolována. Postupně dochází k rozšiřování hodnotících postupů i na větší celky, tedy na studijní plány daného ročníku či celého studia. V akademickém roce 2016/17 proběhlo pilotní celouniverzitní hodnocení výsledků učení čerstvými absolventy. V akademických letech 2015/16 a 2016/17 proběhlo také pilotní ověřování dosažení výsledků učení v předmětech vybraných studijních programů.

d) Rozbory výstupů činnosti v oblasti výzkumu, vývoje a inovací

Z materiálů MŠMT a Rady pro výzkum, vývoj a inovace byly prováděny rozbory uplatněných výstupů této činnosti po jednotlivých oborech a jednotlivých součástech. Významnou (nikoliv však jedinou) roli hrálo hodnocení výsledků VaV na základě bodových hodnot přiřazených jednotlivým typům výstupů definovaných platnou Metodikou hodnocení výsledků výzkumných organizací. Postupně se uplatňovalo napojení výsledků na systém odměňování za excelentní výsledky. Hodnocen byl i rozsah projektové činnosti a smluvních aktivit s aplikační sférou. Výstupy jsou uplatněny ve výročních zprávách i v analytické části strategických dokumentů. Hodnocení výsledků má rovněž přímou vazbu na rozdělování institucionálních finančních prostředků určených na rozvoj výzkumných organizací.

e) Hodnocení servisních činností

V rámci informačního systému univerzity je možné zadávání i dalších anket. V letním semestru ak. roku 2016/2017 se uskutečnila mimo pravidelné studentské hodnocení výuky prostřednictvím IS STAG anketa zaměřená na hodnocení kvality podpůrných činností (stravování – menza, ubytování – kolej, knihovní služby, uživatelská aplikace IS STAG – portál ZČU, zahraniční oddělení, studijní oddělení).⁴ Podobná dotazníková šetření pro získání zpětné vazby od studentů proběhla i v minulosti. Uskutečněno bylo i hodnocení obecné infrastruktury a služeb, které bylo otevřeno pro vybrané zaměstnance univerzity.⁵ Dlouhodobým cílem je nastavení standardů servisní činnosti.

⁴ <https://portal.zcu.cz/portal/> (19. prosince 2018)

⁵ <https://portal.zcu.cz/portal/> (19. prosince 2018)

f) Nástroje finančního plánování univerzity

Univerzita každoročně sestavuje svůj rozpočet na základě akademickým senátem schválené Metodiky rozpočtu (směrnice rektora Metodika rozpočtu), ve které se odráží jak její strategické cíle, tak i detailní sledování nákladů jednotlivých činností, a to až do úrovně jednotlivých předmětů a projektů.

g) Zapojení do regionálních projektů a struktur

Velmi dobré kontakty s regionálními institucemi jsou podloženy analytickými činnostmi. V tomto ohledu je významná spolupráce s Regionální rozvojovou agenturou.⁶ V akademickém roce 2015/2016 proběhl ve spolupráci s Regionální hospodářskou komorou Plzeňského kraje pilotní projekt hodnocení relevance studijních programů. Prováděné rozborů a návrhy strategií jsou univerzitou podporovány a v mnoha případech přebírá univerzita odpovědnost za naplnění některých strategických cílů. Významným příkladem sdílených strategických cílů je Integrovaný plán rozvoje města (IPRM) „Plzeň univerzitní město 2015“,⁷ který byl zpracován pod vedením univerzity. Získané zkušenosti jsou využity i v novém programovacím období strukturálních fondů např. pro zpracování RIS3⁸ či strategie ITI plzeňské metropolitní oblasti.

h) Účast v národních projektech zaměřených na oblast kvality

ZČU se významně zapojila do individuálních projektů národních KVALITA a KREDO. V rámci projektu KVALITA proběhlo pilotní ověření metodiky vnitřního a vnějšího hodnocení kvality a byly zpracovány zprávy o vnitřním a vnějším hodnocení kvality ZČU. Specificky jsme se v těchto projektech věnovali např. otázkám přípravy učitelů.⁹ ZČU se nemohla plně zapojit do národních projektů zaměřených na postoje studentů a na jejich uplatnění v praxi (projekty Eurostudent¹⁰ a Reflex¹¹). Překážkou byl právní názor, že univerzita nemůže předat kontaktní adresy studentů třetí osobě. Navzdory tomu však s výsledky těchto projektů ZČU průběžně pracuje, byť není k dispozici reprezentativní zastoupení studentů a absolventů v dotazníkových šetřeních.

i) Účast v mezinárodních projektech zaměřených na oblast kvality

Za nejvýznamnější mezinárodní aktivitu s ohledem na zajišťování kvality lze označit účast v projektu (benchmarku), který byl zorganizován Evropským centrem pro strategické řízení univerzit (ESMU). ZČU se tohoto mezinárodního srovnání 11 evropských vysokých škol zúčastnila spolu s VUT v Brně v letech

⁶ <http://www.rra-pk.cz/> (19. prosince 2017)

⁷ <http://ukep.eu/post/integrovaný-plan-rozvoje-mesta-plzne-iprm-o-projektu/> (19. prosince 2017)

⁸ <http://www.plzensky-kraj.cz/cs/clanek/krajska-priloha-k-ris3-strategii-cr-plzensky-kraj> (19. prosince 2017)

⁹ Coufalová, Jana (a kol.). 2014. *Metodika IPN Kvalita: Požadavky na učitelské studijní programy a obory*. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: Praha.

¹⁰ <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/eurostudent-vi> (19. prosince 2017)

¹¹ <http://www.strediskovzdelavacipolitiky.info/default.asp?page=reflex13>

2006–2007. Velká pozornost je zaměřena také na mezinárodní hodnocení U-Map, U-Multirank¹² a Times Higher Education World University Rankings.¹³

j) Spolupráce s absolventy a zaměstnavateli absolventů

Otázka spolupráce s absolventy a zaměstnavateli je řešena na univerzitní úrovni např. organizací činnosti klubu absolventů. Těžiště konkrétních diskusí a kontaktů je ale na fakultách a katedrách. Doklady o této činnosti lze najít např. ve výročních zprávách fakult. V posledních letech je tato spolupráce významněji využita i při hodnocení a inovacích studijních programů a plánů. Odborníci z řad akademických pracovníků ve spolupráci s vedením ZČU jsou v kontaktu se zaměstnavateli a zjišťují tak informace o zaměstnanosti absolventů a potřebách trhu práce. Na některých součástech je spolupráce s praxí také koordinována tzv. Radou zaměstnavatelů. Příkladem jsou Fakulta strojní a Fakulta zdravotnických studií.

k) Zavedení systému řízení rizik a další podpůrné mechanismy

ZČU má od roku 2006 zavedený plnohodnotný systém řízení rizik. Trvale je udržována mapa rizik¹⁴ a rizika jsou vyhodnocována. Na ZČU je ustavena odborná analytická skupina, která pracuje se získanými daty a poskytuje vedení ZČU a součástí interpretované výstupy jakožto zdroje informací pro management, řízení rizik a zajišťování kvality. Po dobu budování velkých VaVpl center také na ZČU pracoval speciálně jmenovaný a příslušným prorektorem řízený Koordinační výbor VaVpl.

Tato Zpráva o vnitřním hodnocení kvality vychází z výše popsaného procesu implementace prvků zajišťování kvality, který na ZČU probíhá dlouhodobě. Nové legislativní podmínky jsou na ZČU zároveň využity ke zlepšování přehlednosti celého systému. Zásadním **úkolem je, aby hodnocení kvality bylo úzce spojeno se strategickým řízením na všech úrovních** a výstupy z hodnocení kvality se projevovaly v každodenní činnosti instituce, vedoucích pracovníků i studentů.

¹² <https://www.umultirank.org/#/home?name=null&trackType=home> (17. prosince 2017)

¹³ <https://www.timeshighereducation.com/> (17. prosince 2017)

¹⁴ <https://www.zcu.cz/pracoviste/opr/> (19. prosince 2017)

Úvod

Zpráva o vnitřním hodnocení kvality ZČU je vytvořena na základě výsledků prvního (pilotního) komplexního vnitřního hodnocení kvality, které bylo provedeno v průběhu let 2016–2017 na úrovni celé univerzity s tím, že stav na jednotlivých součástech byl při hodnocení zohledněn. Komplexní vnitřní hodnocení kvality univerzity je klíčovou součástí vnitřního systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností.

Cílem hodnocení je zhodnocení všech oblastí činnosti ZČU (vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností), výběr priorit dalšího zlepšování univerzity a následná implementace zlepšení do praxe. Současně se v rámci hodnocení ověřuje zvolená metodika a případně se navrhnou úpravy metodiky na základě zkušeností z hodnocení. **Výsledky** komplexního vnitřního hodnocení kvality **se promítají do strategie** univerzity.

Metodika vnitřního hodnocení kvality

Metodika hodnocení univerzity je založena na struktuře tzv. Modelu excellence EFQM. Model byl vytvořen v roce 1989 jako komplexní, dle autorů dokonce holistický nástroj pro hodnocení organizací bez ohledu na jejich velikost a sektor působení. Vznikl na základě zkušeností excelentních organizací a na základě souboru evropských hodnot, které byly poprvé formulovány v Úmluvě o ochraně lidských práv a základních svobod (1953) a Evropské sociální chartě (revidované v roce 1996). Byl několikrát aktualizován, poslední aktualizace proběhla v roce 2013. Model je založen na principu **sebehodnocení předpokladů** (1. – 5.) a **výsledků** (6. – 9.) v klíčových kritériích, která jsou znázorněna na obr. 1.



Obrázek 1: Model excellence EFQM¹⁵

¹⁵ EFQM. 2012. *Model excellence EFQM: Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran.* Česká společnost pro jakost: Praha.

Model excelence EFQM je popsán obecně a neutrálně, a proto pro sebehodnocení v konkrétním sektoru, například v sektoru terciárního vzdělávání, je vhodné jej pro daný sektor konkretizovat.

Pro účel sebehodnocení ZČU byla vytvořena odvozená metodika vycházející z Modelu excelence EFQM 2013, která je uzpůsobená situaci na ZČU, nazvaná Komplexní vnitřní hodnocení.

Pomocí devíti kritérií se hodnotí:

- 1. Vedení:** *Jak se vedoucí pracovníci osobně zasazují o rozvoj ZČU ve všech důležitých oblastech.*
- 2. Strategie:** *Jak ZČU zpracovává a komunikuje svoji strategii.*
- 3. Pracovníci:** *Jak ZČU vybírá, rozvíjí, hodnotí a motivuje svoje pracovníky, jak o ně pečuje a jak s nimi komunikuje.*
- 4. Partnerství a zdroje:** *Jak ZČU buduje partnerství se zainteresovanými stranami, jak řídí finance, budovy, IT a další technologie a informace.*
- 5. Procesy, výrobky a služby:** *Jak ZČU navrhuje své hlavní služby, tj. vzdělávání, výzkum a vývoj (tvůrčí činnost) a třetí roli (spolupráci s praxí), jak je propaguje, jak je v praxi vykonává a jak řídí vztahy se zainteresovanými stranami uvedených služeb. Jak ZČU řídí svoje procesy.*
- 6. Zákazníci výsledky:** *Jak ZČU měří spokojenost zainteresovaných stran svých služeb a další ukazatele zaměřené na zainteresované strany svých služeb.*
- 7. Pracovníci výsledky:** *Jak ZČU měří spokojenost zaměstnanců a další ukazatele zaměřené na zaměstnance.*
- 8. Společnost výsledky:** *Jak ZČU měří vnímání univerzity relevantní okolní společností a svůj dopad na společnost (například ekologický).*
- 9. Ekonomické (klíčové) výsledky:** *Jak ZČU měří hlavní výsledky vztažené k naplnění jejího poslání a strategii.*

Celý model skládající se z výše popsaných devíti kritérií byl transformován do menších oblastí a popsán v nástroji nazvaném Hodnotící rámec. Každá oblast má svého garanta z řad vedení univerzity. Garant nemusí být a ani se nepředpokládá, že bude členem hodnotícího týmu, zejména z důvodu jeho časového vytížení a dále proto, aby neovlivňoval vlastní proces hodnocení. Pro každou oblast byl definován tak zvaný očekávaný standard. Očekávaný standard je třeba chápat jako standard excelentní univerzity, není to tedy standard minimálních požadavků, ale standard aspirativní. Hodnotící rámec byl harmonizován s požadavky Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), uzpůsoben situaci na ZČU a reflektoval zkušenosti z výsledků projektu IPN Kvalita. Hodnotící rámec je přiložen, viz příloha č. 1.

Hodnotící tým a postup vnitřního hodnocení kvality

Rektor na návrh týmu pro tvorbu systému zajišťování kvality (aktuálně je tato kompetence v gesci RVH) **jmenoval tým vnitřních hodnotitelů**, který zpracoval komplexní hodnocení, přičemž využíval informací z vnitřku i vnějšku univerzity.

Postup hodnocení byl následující:

- I. Tým se seznámil s popisem očekávaného standardu oblasti a jako tým společně prodiskutoval, jak dané oblasti rozumí. V některých případech využil pro porozumění oblasti i další materiály. Konkrétně některé oblasti se odkazují k Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), se kterými je metodika formou odkazů z konkrétních oblastí sjednocená.
- II. Tým shromáždil dostupné důkazy dokumentující současný stav v dané oblasti. Důkazy musely být objektivně existující, uváděny byly příklady vnitřní legislativy, sledované ukazatele a jejich konkrétní výsledky, průzkumy a jejich výsledky apod. Z důvodu vnitřní diverzity univerzity a svébytnosti součástí (fakult a ústavů) se mohl stav některých oblastí lišit v závislosti na specifikách dané součásti. V takovém případě se tým seznámil se stavem na jednotlivých součástech a shromáždil k němu důkazy.
- III. Na základě důkazů tým stručně slovně popsal současný stav. Pokud byla situace na jednotlivých hodnocených součástech odlišná, pak stručně popsal stav na každé z nich.
- IV. Jako tým se potom hodnotitelé shodli na tom, zda a co je v dané oblasti silná stránka univerzity a co je třeba v dané oblasti zlepšit.
- V. Hodnotitelé se jako tým shodli (na základě většinového konsensu) na hodnocení stavu a přiřadili odpovídající přednastavený stupeň:
 - Nemáme zavedeno
 - Máme navržen postup a částečně děláme
 - Máme plně zaveden standardní postup
 - Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup
 - Jsme vzorem pro ostatní univerzity

Stupeň hodnocení je vodítkem pro následný výběr priority pro zlepšování. Hodnotitelé brali v úvahu diverzitu univerzity a zohledňovali ji při hodnocení. Pokud například některé fakulty mají plně zaveden standardní postup a některé fakulty nemají danou oblast zavedenu, pak hodnotitelé vybrali stupeň „Nemáme zavedeno“.

VI. Dále se hodnotitelé shodli obdobným způsobem na hodnocení důležitosti a přiřadili přednastavený stupeň. Jedná se o důležitost dané oblasti pro dlouhodobý úspěch univerzity. Hodnotitelé vybrali stupeň:

- Velmi nízká
- Nízká
- Střední
- Vysoká
- Kritická

První komplexní vnitřní hodnocení kvality ZČU proběhlo z důvodů ověření metodiky ve dvou fázích. V první (ověřovací) fázi (duben až červen 2016) byl jmenován tým, který se skládal ze zástupců rektorátu a dvou součástí (Fakulty strojní a Fakulty pedagogické). Ve druhé fázi (listopad 2016 až březen 2017) k hodnocení přistoupily další zbylé součásti (Fakulta aplikovaných věd, Fakulta designu a umění Ladislava Sutnara, Fakulta ekonomická, Fakulta elektrotechnická, Fakulta filozofická, Fakulta právnická, Fakulta zdravotnických studií, Ústav jazykové přípravy, Nové technologie – Výzkumné centrum).

Každá ze součástí nominovala 3 hodnotitele. Z časových a organizačních důvodů všichni zapojení hodnotitelé nehodnotili všechny oblasti, ale tým jmenovaný rektorem se rozdělil na 3 (pod)týmy tak, aby v každém z nich byl zástupce z každé součásti. Každý z těchto (pod)týmů měl svého koordinátora. Koordinátory řídil manažer hodnocení. V průběhu celého procesu hodnocení (jak ve fázi přípravy, tak ve fázi vlastního hodnocení) spolupracoval manažer hodnocení s externím poradcem.

Seznam hodnotitelů z obou fází hodnocení ve formě jmenovacích dopisů je v *příloze č. 2*.

Výsledky hodnocení a práce s nimi

Na základě vzájemné závislosti mezi hodnocením stavu a hodnocením důležitosti, které provedl tým hodnotitelů, byl každé z oblastí přiřazen rating (bodové hodnocení). Bodová stupnice je od 1 do 25, 25 značí naprosto kritický stav dané oblasti, u které je potřeba okamžitě začít se zlepšováním, naopak oblast s ratingem 1 se řešit nemusí vůbec. V *příloze č. 3* jsou bodová hodnocení z obou fází hodnocení (1. fáze je v dokumentu označená jako pilotní fáze a 2. fáze je označená jako plné hodnocení). Jak je z dokumentu patrné (sloupec ZMĚNA), u některých oblastí se rating z 1. fáze a z 2. fáze liší. Kladné číslo znamená změnu ke kritičtější oblasti, záporné naopak. V posledním sloupci je komentář externího poradce, který objasňuje možné příčiny změny v ratingu. V 1. fázi hodnocení byli součástí hodnotících (pod)týmů gestoři oblastí, ve 2. fázi už ne.

Výsledkem celého hodnocení je vyplněný Hodnotící rámec, tzn. u každé oblasti jsou týmem hodnotitelů doplněny důkazy, popis současného stavu, co je naše silná stránka, co je třeba zlepšit, hodnocení stavu a hodnocení důležitosti. Součástí Hodnotícího rámce je určení výše popsaného ratingu. U většiny oblastí jsou zaznamenána (mimo text, který je výsledkem konsensu /pod)týmů) i specifika jednotlivých součástí. Hodnotící rámec je tedy inspirativním podkladem i pro vytváření strategií jednotlivých součástí univerzity.

Výsledky hodnocení ve vazbě na strategii

Na základě výsledků hodnocení si jednotliví gestoři oblastí vytvořili tzv. **opatření přijímaná za účelem zlepšování**. Tzn., že vzali v úvahu text v Hodnotícím rámci, výsledky ratingu a svoje zkušenosti s řízením dané oblasti a podle svého uvážení určili oblasti, které je potřeba začít zlepšovat v následujícím období. Výsledkem jsou samostatné aktivity vedoucí ke zlepšování vedené jednotlivými gestory, které jsou realizovány a financovány v rámci plnění plánu realizace strategických cílů i dalších strategických projektů. Monitoring plnění dílčích opatření je navázán na monitoring **strategického plánu rozvoje** (kontrola plnění opatření je součástí reportingu o jeho plnění). Proces komplexního hodnocení a výsledky hodnocení jsou nedílnou součástí přípravy a hodnocení účinnosti strategií univerzity, a to jak z časového hlediska (v rámci kalendářního, resp. akademického roku, i v rámci strategického plánování v pětiletých intervalech¹⁶), tak věcného obsahu:

¹⁶ Viz přílohu č. 4 - Harmonogram vazby mezi komplexním vnitřním hodnocením a strategie ZČU.

Tab. Přehled nástrojů strategického plánování a hodnocení účinnosti strategií ve vazbě na komplexní vnitřní hodnocení

Pětiletý cyklus:

Souhrnné hodnocení:	Úroveň:	Výstup:
Strategie		
Analytická část – vyhodnocení Strategického záměru předchozího období a tvorba strategického záměru na následující období. Nedílnou součástí je komplexní vnitřní hodnocení, resp. výsledky obsažené v Hodnotícím rámci a Zpráva o vnitřním hodnocení.	univerzita	Souhrn analytické části a vytvořený Strategický záměr.
Analytická část – vyhodnocení SZ ZČU předchozího období a tvorba SZ ZČU na následující období.	součást	Komplementární se Strategickým záměrem ZČU – strategické záměry jednotlivých součástí (aktuálně 2016–2020).
Analytická část – vyhodnocení SZ ZČU předchozího období a tvorba SZ ZČU na následující období (jiná pracoviště).	jiná pracoviště	Komplementární se Strategickým záměrem ZČU – strategické záměry jednotlivých jiných pracovišť (aktuálně 2016 – 2020).
komplexní vnitřní hodnocení		
Sebehodnocení předpokladů a výsledků univerzity v klíčových oblastech.	univerzita	Hodnotící rámec (zpracovaný týmem hodnotitelů).
Souhrn výsledků z komplexního hodnocení, konkrétní výsledky z jednotlivých oblastí za předchozí období (zpravidla 5 let) a plán opatření směřující ke zlepšení.	univerzita	Zpráva o vnitřním hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností ZČU (včetně výsledků z detailnějších komplementárních hodnocení uskutečňovaných v rámci vzdělávací, tvůrčí činnosti a souvisejících činností provedených v daném období).
Opatření přijímaná za účelem zlepšování.	univerzita	opatření přijímaná za účelem zlepšování (s vazbou na SZ ZČU, resp. PRSZ).

Roční cyklus:

<i>Průběžné hodnocení:</i>	<i>Úroveň:</i>	<i>Výstup:</i>
Strategie		
Plnění PRSZ, vyhodnocení PRSZ předchozího období a tvorba PRSZ na následující období.	univerzita	Plán realizace Strategického záměru ZČU.
Plnění PRSZ, vyhodnocení PRSZ předchozího období a tvorba PRSZ na následující období.	součást	Plán realizace Strategického záměru (součásti).
Plnění PRSZ, vyhodnocení PRSZ předchozího období a tvorba PRSZ na následující období.	jiné pracoviště	Plán realizace Strategického záměru (jiného pracoviště).
Zhodnocení účinnosti strategie předchozího roku.	univerzita	Výroční zpráva o činnosti ZČU.
Zhodnocení účinnosti strategie předchozího roku.	součást	Výroční zpráva o činnosti součásti.
Zhodnocení účinnosti strategie předchozího roku.	univerzita	Výroční zpráva o hospodaření ZČU.
Zhodnocení účinnosti strategie předchozího roku.	součást	Výroční zpráva o hospodaření součásti.
Hodnocení součástí – pohovor – zhodnocení strategie součástí vedením univerzity – formální setkání, zápis, opatření pro zlepšení.	součást/ univerzita	Úprava strategie součástí.
Komplexní vnitřní hodnocení		
Vyhodnocení plnění opatření přijímaných za účelem zlepšování předchozího období, plán na následující období (vazba na PRSZ), změny dosažené v kvalitě a v řídicích opatřeních.	univerzita	Soubor opatření přijímaných za účelem zlepšování, úprava strategie následujícího období, Dodatek zprávy o vnitřním hodnocení kvality (včetně výsledků komplementárních hodnocení uskutečňovaných v rámci vzdělávací, tvůrčí činnosti a souvisejících činností v daném roce).

Nahodile (dle rozhodnutí Rady pro vnitřní hodnocení):

Externí hodnocení týmem externích hodnotitelů		
Sebehodnocení předpokladů a výsledků univerzity v klíčových oblastech.	univerzita/ součást	Hodnotící rámec a zpráva z hodnocení (zpracovaná týmem externích hodnotitelů).
Externí hodnocení certifikovanou agenturou		
Institucionální hodnocení nebo hodnocení dílčích oblastí.	univerzita/ součást	Hodnotící zpráva.

Na **komplexní vnitřní hodnocení** navazují **detailnější komplementární průběžná a periodická hodnocení** realizovaná v rámci **vzdělávací, tvůrčí činnosti a souvisejících činností**, přičemž různé typy hodnocení mají synergický efekt a jejich výsledky jsou součástí každoročního Dodatku zprávy o vnitřním hodnocení kvality.¹⁷ Rada pro vnitřní hodnocení rozhodla v roce 2017 o jmenování **týmu externích hodnotitelů**, který ověří výsledky komplexního vnitřní hodnocení. Informace o výstupech externích hodnotitelů bude součástí Dodatku zprávy o vnitřním hodnocení kvality 2018.

Zpráva o vnitřním hodnocení kvality

Zpráva o vnitřním hodnocení kvality 2017 vznikla výběrem konsolidovaného textu z Hodnotícího rámce. Za účelem dosažení snazší orientace čtenáře i celkového zpřehlednění zprávy byla každá z oblastí dále rozčleněna na pět dílčích částí, konkrétně: (1) Očekávaný standard (viz výše), (2) Popis současného stavu, (3) Důkazy, (4) Silné stránky, (5) Co je třeba zlepšit. Kde to bylo vhodné/potřebné, byl k dané oblasti přiřazeno příslušné opatření přijímané za účelem zlepšování. V každé z částí pak zaznívají zásadní závěry týmu hodnotitelů platné pro danou oblast.

Pro *Dlouhodobý záměr Západočeské univerzity v Plzni na období 2016–2020* je dále používáno také označení *Strategický záměr*, jedná se o týž dokument.¹⁸ Na několika místech napříč celou Zprávou je poukazováno na účast ZČU na srovnávání univerzit v rámci hodnocení *U-Multirank*¹⁹ a *Times Higher Education World University Ranking (THE)*.²⁰ Tyto webové platformy poskytují možnost srovnávat výkonnost univerzit v několika oblastech v mezinárodním měřítku. Zpráva se opakovaně odvolává na činnost pracovní skupiny strategických analýz ZČU. Jedná se o analytický tým vedený doc. Františkem Vávrou, který vypracovává analýzy zadávané vedením ZČU.

¹⁷ První dodatek Zprávy o vnitřním hodnocení kvality bude za rok 2018. Blíže viz Harmonogram příloze č. 4.

¹⁸ Všechny strategické dokumenty ZČU jsou dostupné na webu www.zcu.cz (16. prosince 2017).

¹⁹ Dostupné na: <http://www.umultirank.org> (16. prosince 2017).

²⁰ Dostupné na: <https://www.timeshighereducation.com/> (16. prosince 2017).

Zpráva o vnitřním hodnocení kvality je do značné míry komplementární a synergická s první částí Sebehodnotící zprávy pro akreditaci studijních programů dle požadavků Národního akreditačního úřadu.²¹

²¹ Viz přílohu č. 5: Znázornění vazby mezi Zprávou o vnitřním hodnocení kvality ZČU a částí 1 Sebehodnotící zprávy pro akreditaci studijních programů.

2 Vlastní zpráva o vnitřním hodnocení kvality

Kritérium č. 1: Vedení

Oblast 1a1: Vedoucí pracovníci zajišťují sdílené poslání a vizi		<i>gesce: rektor</i>
Očekávaný standard	Vedoucí pracovníci univerzity (stupeň řízení 3: celouniverzitní úroveň a 2: úroveň součástí) zajišťují, že univerzita, a kde je to vhodné, i fakulty, ústavy nebo jiná pracoviště, má vizi budoucnosti sdílenou pracovníky. Vedoucí pracovníci se s touto vizí identifikují, veřejně ji sdělují a vysvětlují akademické obci i zainteresovaným stranám.	
Popis současného stavu	Univerzita má formulovanou misi, vizi i klíčové hodnoty do roku 2020. Kontinuálně rozvíjí vizi formulovanou ve strategických dokumentech v předchozích obdobích. Formulace vize je výsledkem činnosti strategického týmu, jehož členy jsou nejen představitelé univerzity, ale i zástupci všech součástí včetně neakademických pracovišť. Vize, mise i hodnoty jsou projednávány příslušnými grémii (kolegium rektora, Vědecká rada ZČU, Správní rada ZČU) a schváleny Akademickým senátem ZČU jako součást <i>Strategického záměru</i> univerzity. Lze konstatovat, že členové vrcholného vedení univerzity a jejích součástí (po úroveň děkanů, proděkanů fakult a ředitelů pracovišť) tuto vizi znají.	
Důkazy	<i>Strategický záměr ZČU</i> a další strategické dokumenty ZČU, zápisy z jednání Akademického senátu ZČU.	
Silné stránky	Zkušenosti vedoucích pracovníků univerzity a součástí v oblasti plánování a strategie, zkušenosti řady pracovníků se zapojením do IPN KREDO a IPN KVALITA.	
Co je třeba zlepšit	Sdělování vize i mise univerzity a jejích součástí směrem dovnitř i navenek jasně a srozumitelně při všech (především oficiálních) příležitostech za využití všech dostupných prostředků. Užívání vhodných nástrojů za účelem zjišťování úrovně sdílení vize pracovníky univerzity.	

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Setkání vedení ZČU s akademickou obcí.	Srozumitelně vysvětlit členům akademické obce vizi ZČU a postup naplňování strategie ZČU na konkrétních krocích již realizovaných nebo plánovaných. Neformální sběr podnětů pro přípravu budoucích strategických dokumentů.	Uspořádání setkání s účastí nad 50 akademických pracovníků. Zápis z diskuze. Klíčové závěry a podněty jsou zveřejněny akademické obci tak, aby mohly být dále diskutovány v Akademickém senátu ZČU, popř. on-line v rámci celé ZČU.

Oblast 1a2: Vedoucí pracovníci zajišťují sdílené hodnoty a zásady etického chování

gesce: rektor

Očekávaný standard	Vedoucí pracovníci univerzity (stupeň řízení 3: celouniverzitní úroveň a 2: úroveň součástí) zajišťují, že univerzita má sdílené zásady a hodnoty etického chování. Vedoucí pracovníci na všech úrovních se osobně zasazují o to, aby pracovníci univerzity i studenti tyto hodnoty a zásady znali a chovali se podle nich. Dále zajišťují, aby porušení etických zásad bylo odhaleno a odhalená porušení řešena.
Popis současného stavu	Západočeská univerzita v Plzni vymezuje své základní hodnoty ve <i>Strategickém záměru</i> . Etické principy a zásady pro jejich dodržování jsou stanoveny v dokumentu <i>Etický kodex</i> . Jak hodnoty vymezené ve <i>Strategickém záměru</i> , tak ty vymezené v <i>Etickém kodexu</i> nemají charakter právního předpisu. Nejedná se tedy o pravidla, jejichž plnění by bylo možno striktně vymáhat. Jedná se spíše o deklaraci morálních principů a idejí, které by měly být neoddělitelně spojeny s působením v akademické sféře. <i>Etická komise</i> , na niž <i>Etický kodex</i> odkazuje, je svolávána ad hoc a jen výjimečně. Záleží tak na morálním přesvědčení každého jednotlivce, jak k výše zmíněnému přistupuje. Dodržování etických zásad studentů je sledováno průběžně v rámci vzdělávacího procesu. Případné neetické chování pedagogů vůči studentům je řešeno při projednávání výsledků studentského hodnocení kvality výuky, v rámci projednávání stížností na katedrách, případně na úrovni prodekanů pro studium a prorektora pro studijní a pedagogickou činnost. Pro odhalování případného plagiátorství v kvalifikačních pracích studentů je využíván modul informačního systému <i>STAG</i> . Disciplinární řád pro studenty ZČU je schváleným vnitřním předpisem a navazují na něj disciplinární řády fakult. Pro projednávání disciplinárních přestupků jsou děkany jmenovány <i>Disciplinární komise</i> . Na úrovni univerzity toto činí <i>Etická komise</i> .

Důkazy	<i>Strategický záměr, Etický kodex, výroční zprávy o činnosti ZČU, Disciplinární řád pro studenty ZČU, směrnice rektora Zveřejňování kvalifikačních prací.</i>
Silné stránky	Při vystupování vedoucích pracovníků na oficiálních fórech v rámci univerzity i na veřejnosti je kladen důraz na etiku ve vzdělávací i výzkumné činnosti. Stížnosti studentů jsou řešeny pečlivě a svědomitě. Disciplinární komise fakult fungují.
Co je třeba zlepšit	Přístup k dodržování sdílených hodnot a zásad etického chování s vědomím, že toto má vliv na formování mladé generace. Prosazování, vyzdvihování a oceňování dodržování etických principů v každodenní práci. Prosazování respektu k názorům i stanoviskům jiných. Informovanost a transparence při řešení případů porušení Etického kodexu. Etický kodex by měl být závazným dokumentem pro všechny zaměstnance a studenty a jeho zásady by měly být vymahatelné. Odstraňování benevolence k rozpoznanému střetu zájmů.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Aktualizace Etického kodexu.	Naplnění standardu.	Nový etický kodex platný pro zaměstnance i studenty
Nový Etický kodex je součástí dokumentace podepisované zaměstnancem při jeho nástupu a je rovněž součástí imatrikulačního slibu studentů.	Studenti i zaměstnanci znají Etický kodex.	Souhlas s dodržováním Etického kodexu – vymahatelnost.
Cílená diskuse vedení ZČU o hodnotách a etickém chování s vedeními fakult a vysokoškolských ústavů.	Vyhodnocení konkrétních případů, které nastaly a které testovaly, zda chápeme sdílené hodnoty společně, zda jsou tyto hodnoty dobře popsány a jak jsou vnímány akademickou obcí. Popsání zkušeností z neetického chování (zaměstnanců, studentů) a pohled na chování	Dotazník pro vedení součástí, který součásti vyplní před rozhovory s vedením ZČU. Realizace setkání vedení ZČU s vedením součástí v první čtvrtině roku 2018. Konkrétní podněty a závěry zpracovány pro další diskusi v AS ZČU a kolegiu rektora.

	rektorátních pracovišť z tohoto hlediska Návrh nápravných opatření a zásad řízení, které zlepší současný stav. Případné modifikace etického kodexu tak, aby byl vhodnějším nástrojem pro součásti.	Modifikace Etického kodexu.
--	---	-----------------------------

Oblast 1a3: Vedoucí pracovníci jsou příkladem		<i>gesce: rektor</i>
Očekávaný standard	Vedoucí pracovníci na všech úrovních jsou pozitivním příkladem jednání a chování pro ostatní.	
Popis současného stavu	Současný stav nebylo možné ověřit – viz důkaz níže.	
Důkazy	Naplnění tohoto standardu lze zjistit cíleným dotazníkovým šetřením, konkrétně strukturovaným dotazníkem či formou šetření <i>focus group</i> i prostřednictvím rozhovorů.	
Silné stránky	Zkušenost vedoucích pracovníků pramenící z jejich předchozí praxe.	
Co je třeba zlepšit	Informovanost akademické obce i ostatních pracovníků univerzity o pozitivních příkladech jednání vedoucích pracovníků. Zjišťování zpětné vazby od pracovníků i studentů.	

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Prověření a zhodnocení postupu vedení ZČU či vedoucího součásti při vážných či opakujících se stížnostech na vedoucího pracoviště.	Učinit legislativní opatření či nastavení procesů takového rázu, aby se situace mohla řešit v zárodku a postup byl vždy dostatečně transparentní.	Specifikace konkrétního postupu, popř. vnitřní norma.

Oblast 1b1: Vedoucí pracovníci řídí výkonnost univerzity		<i>gesce: rektor</i>
Očekávaný standard	Vedoucí pracovníci univerzity (stupeň řízení 3: celouniverzitní úroveň a 2: úroveň součástí) definují cílovou úroveň výkonnosti, pravidelně hodnotí výkonnost univerzity pomocí vhodně zvolené sady ukazatelů a iniciují potřebné kroky k dosažení a udržení excelentní výkonnosti univerzity.	
Popis současného stavu	V odpovídajících dokumentech jsou stanoveny strategické cíle a cílový stav, měřitelné indikátory (ukazatele výkonnosti) a metody dosažení cílů, mechanismy zodpovědnosti vedoucích pracovníků a způsob i termíny kontroly. Ukazatele výkonnosti jsou stanovovány na základě provedené analýzy výsledků předchozího období. Výkonnost je hodnocena pravidelně ve stanovených periodách vedením univerzity i dalšími orgány (kolegiem rektora, Akademickým senátem ZČU, Vědeckou i Správní radou ZČU). Kontrola plnění jednotlivých ukazatelů je prováděna v předem stanovených intervalech – na konci každého kalendářního roku je v dokumentu <i>Plnění strategického záměru</i> konstatována stávající situace. Pro dosažení a udržení výkonnosti univerzity slouží především řešení projektů zahrnutých do institucionálního plánu univerzity.	
Důkazy	Univerzita a její součásti mají ve <i>Strategickém záměru</i> nastaveny ukazatele výkonnosti, plnění těchto ukazatelů je podpořeno i pomocí institucionálního plánu, výroční zprávy o činnosti ZČU, <i>Strategický záměr ZČU</i> , institucionální plány rozvoje univerzity.	
Silné stránky	Jsou stanoveny měřitelné indikátory výkonnosti napříč všemi fakultami a každé čtvrtletí jsou průběžně sledovány a vyhodnocovány.	
Co je třeba zlepšit	Respektování specifik jednotlivých součástí při stanovování celouniverzitních strategických cílů a ukazatelů výkonnosti, dosahování vyšší míry shody mezi jednotlivými součástmi univerzity (pokud jde o nastavení strategických cílů). Vedle ekonomických a finančních ukazatelů výkonnosti by mělo také dojít k definování ukazatelů kvalitativních (např. vymezení kritérií výkonnosti pedagogického procesu nevázaných pouze k ekonomickým ukazatelům). Zlepšení nejen finančního zázemí vedoucích pracovníků tak, aby byli schopni lépe řídit výkonnost, vyvozovat důsledky z hodnocení a činit nutná opatření.	

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Diskuze v rámci strategických rozhovorů o zohlednění specifik jednotlivých fakult.	Zjištění názoru jednotlivých fakult na kvalitativní ukazatele.	Soubor aktualizovaných ukazatelů.

Oblast 1b2: Vedoucí pracovníci řídí rizika		gesce: rektor
Očekávaný standard	Vedoucí pracovníci univerzity (stupeň řízení 3: celouniverzitní úroveň a 2: úroveň součástí) řídí rizika pomocí vhodně zvoleného systému. Osobně se zasazují o to, aby všechna rizika byla identifikována a aby byla přijata preventivní opatření pro předcházení rizikům tak, aby rizikové situace vůbec nenastaly. Pokud nelze výskyt rizikových situací zcela eliminovat, existuje systém opatření pro omezení vzniklých následků.	
Popis současného stavu	Od roku 2007 existuje na ZČU systém řízení rizik a je zřízen Odbor právní a řízení rizik (OPR) a také Výbor pro řízení rizik. OPR zajišťuje, zpracovává, vede, aktualizuje a vyhodnocuje dopady rizik na univerzitu. Pro vedení ZČU rovněž zpracovává ad hoc rizikové analýzy, posuzuje, konzultuje, dává doporučení a vyřizuje záležitosti se zvýšeným rizikovým faktorem, které jsou mu svěřeny vedením univerzity. Vytváří se mapa rizik, která obsahuje též jejich nositele, kterými jsou odpovědní pracovníci univerzity a jejich součástí. Ti rizika identifikují a předávají do systému řízení rizik. Následně dochází k jejich projednání ve Výboru pro řízení rizik, který je vyhodnocuje a předává vedení ZČU návrhy k řízení těchto rizik. Vedení následně rozhodne o způsobu řízení rizik, mj. stanovuje opatření s cílem zajistit zmírnění či odstranění jejich dopadu. Výzkumná centra (OP VaVpl) provádí vlastní periodické vyhodnocování a řízení rizik.	
Důkazy	<i>Strategický záměr</i> , směrnice rektora <i>Bezpečnost a ochrana zdraví při práci</i> , směrnice rektora <i>Systém řízení rizik</i> , katalog rizik ZČU, zápisy z jednání Výboru pro řízení rizik, <i>Organizační řád ZČU</i> .	
Silné stránky	Možnost navázat na poměrně dlouhé období, ve kterém na univerzitě systém řízení rizik fungoval.	
Co je třeba zlepšit	Zejména na nižších úrovních řízení je nutné správně vnímat a chápat pojem riziko. Reputace systému řízení rizik a vnímání jeho přínosu na všech úrovních řízení by se měla zvýšit. Měla by být zajištěna aktivní součinnost vedoucích pracovníků zejména na úrovni jednotlivých součástí při identifikaci a řízení rizik. Povinnosti spojené se správným chápáním a vyhodnocováním rizik by měly být včleněny do pracovní náplně každého vedoucího pracovníka.	

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Pravidelné informace vlastníků rizik na kolegiu rektora.	Diskutovat s vedoucími součástí jednotlivá rizika a přenést tak následnou diskusi na jednotlivé součásti.	Pravidelná účast vlastníků rizik na kolegiu rektora.
Rozšíření o implementaci rizik v souvislosti s GDPR.	Soulad s normou EU 679/2016.	Analýza rizik dle čl. 35 odst. 7 a čl. 24 bod 1a 2 normy EU 679/2016.

Oblast 1c1: Vedoucí pracovníci řídí vztahy se zainteresovanými stranami

gesce: rektor

Očekávaný standard	Vedoucí pracovníci (zejména na stupni řízení 3: celouniverzitní úroveň a 2: úroveň součástí) se zasazují o to, aby zainteresované strany byly přesně vymezeny. Vedoucí pracovníci mají stanovenou osobní odpovědnost za udržování a řízení vztahů se zainteresovanými stranami a osobně se ve vztahu angažují.
Popis současného stavu	Vedení celé univerzity i jednotlivých součástí mají rámcově vymezeny zainteresované strany, které vytvářejí okolí univerzity. Odpovědnosti v rámci vztahů se zainteresovanými stranami jsou vymezeny relativně vágně. Hodnocení výsledků vztahů se zainteresovanými stranami je součástí Výroční zprávy o činnosti.
Důkazy	<i>Statut ZČU</i> , statuty jednotlivých součástí, <i>Organizační řád ZČU</i> , uzavřené smlouvy o spolupráci s klíčovými partnery.
Silné stránky	Jsou využívány individuální kontakty a osobních vazby k navazování a zlepšování vztahů se zainteresovanými stranami. Existují tradiční kontakty se zainteresovanými stranami.
Co je třeba zlepšit	Vhodnost a účelnost spolupráce se zainteresovanými stranami by měla být systematicky přezkoumávána. Mělo by dojít k nadefinování procesů řízení vztahů se zainteresovanými stranami také v různých stupních řízení, včetně odpovědnosti vedoucích pracovníků ve vztahu k zainteresovaným stranám. V rámci univerzity by mělo lépe fungovat informování o realizovaných krocích s ohledem na vztahy se zainteresovanými aktéry.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017– 2018)

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Posílení agendy týkající se kontaktů se třetími stranami v rámci činnosti prorektorů.	Vytyčení zodpovědnosti prorektorů v oblasti péče o kontakty se zainteresovanými stranami.	Změna agendy prorektorů zakotvena v Organizačním řádu ZČU.

Oblast 1d1: Vedoucí pracovníci vytváří kulturu angažovanosti pracovníků

gesce: rektor

Očekávaný standard	Vedoucí pracovníci na všech úrovních podporují pracovníky při plnění a dosahování stanovených cílů a vhodnými prostředky je k tomu motivují. Včas a vhodným způsobem uznávají a odměňují jejich úsilí a dosažené úspěchy.
Popis současného stavu	Napříč celou ZČU jsou realizovány projekty sloužící k naplňování výzkumných cílů vytyčených řešiteli a činnost pracovníků v projektových týmech je finančně ohodnocena. Existuje celouniverzitní motivační systém, jehož účelem je podporovat pracovníky v oblasti výzkumu, vývoje a inovací. Je rovněž vypsána vnitřní soutěž, jejímž cílem je podporovat pracovníky ve vzdělávacím procesu, zejména pokud jde o profilaci a inovaci studijních programů, a to až na úroveň předmětů a kurzů. Vynikající výsledky jsou oceňovány nejen finančně, ale také veřejně, např. na slavnostním zasedání Vědecké rady ZČU, či jsou publikovány prostřednictvím univerzitního zpravodajského portálu INFO.
Důkazy	<i>Institucionální plán 2016–2018, Motivační systém ZČU (části RIV, TALENT, POSTDOC, Smluvní výzkum, Programy ERC a EK), web info.zcu.cz, směrnice rektora <i>Kariérní řád ZČU</i>, směrnice rektora <i>Udělování pamětních medailí a čestných uznání rektora</i>.</i>
Silné stránky	Motivační systém ZČU je dobře propracovaný. Dobrou praxí je také každoroční oceňování vynikajících pracovníků ZČU pamětními medailemi a čestnými uznáními na slavnostním zasedání Vědecké rady ZČU. Činnost výzkumných center v oblasti OP VaVpl slouží jako příklad dobré praxe pro všechny součásti ZČU.
Co je třeba zlepšit	Je potřeba ještě intenzivněji informovat o významných výsledcích pracovníků univerzity. Jejich finanční oceňování by mělo být častěji doprovázeno také jinou formou ocenění. Vedoucí pracovníci by se měli více zapojovat do komercializace významných výsledků (např. prodejem licencí, zakládáním start-upů a spin offů).

Oblast 1e1: Vedoucí pracovníci iniciují a řídí změny		gesce: rektor
Očekávaný standard	Vedoucí pracovníci (zejména na stupni řízení 3: celouniverzitní úroveň a 2: úroveň součástí, a kde je to vhodné, i na stupni 1: pracoviště) podporují pracovníky, aby navrhovali změny, a sami změny navrhují. Vedoucí pracovníci tyto navrhované změny hodnotí a vybírají nejdůležitější z nich, přidělují zdroje na jejich realizaci ve vhodném časovém rámci a změny efektivně řídí.	
Popis současného stavu	Vedení univerzity je schopno předvídat vývojové trendy zejména v souvislosti s přípravou strategických dokumentů mj. na základě zpracovávání výhledových studií. Zástupci univerzity jsou delegováni do nejrůznějších grémií nebo řešitelských týmů projektů, díky tomu vedení univerzity i jednotlivých součástí získávají informace o vývojových trendech zejména v oblasti vzdělávání a výzkumu. Vedení univerzity iniciuje změny podporou celouniverzitních strategických projektů.	
Důkazy	Dokumentace projektů, příprava centralizovaných projektů Operačního programu výzkum a vývoj ve vzdělávání (např. OP VVV).	
Silné stránky	Je uplatňována dobrá praxe z minulých let i z výzkumných center (např. OP VaVpl).	
Co je třeba zlepšit	Při výběru a hodnocení vedoucích pracovníků je nutné systematictěji sledovat jejich schopnost iniciovat nebo alespoň přijímat změny, které jsou navázány na očekávaný vývoj. Je rovněž potřeba lépe komunikovat důvody plánovaných změn a vyhodnocovat jejich dopady a o výsledcích hodnocení (pozitivních i negativních) otevřeně informovat členy akademické obce i neakademické pracovníky. Rovněž je důležité pružněji reagovat na legislativní změny i potřeby dané trhem a vývojem společnosti.	

Oblast 1e2: Vedoucí pracovníci zajišťují udržitelný rozvoj a společenskou odpovědnost

gesce: rektor

Očekávaný standard	Vedoucí pracovníci na úrovni celouniverzitní i jednotlivých součástí respektují princip P3 (People – Planet – Profit, tj. lidé – planeta – zisk) při vyvažování protichůdných požadavků, kterým musí čelit. Tito pracovníci také propagují a podporují rovné příležitosti a rozmanitost.
Popis současného stavu	Princip udržitelného rozvoje je respektován ve všech projektech výzkumu a vývoje a rovněž v procesu vzdělávání. Společenská odpovědnost je vnímána jako důležitý princip, který je nutné respektovat.
Důkazy	Stávající praxe z řešených projektů.
Silné stránky	Nenalezeny.
Co je třeba zlepšit	Zahrnutí principu P3 mezi základní hodnoty a etické normy univerzity.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Aktualizace Etického kodexu.	Naplnění standardu.	Nový Etický kodex platný pro zaměstnance i studenty.
Nový Etický kodex je součástí dokumentace podepisované zaměstnancem při jeho nástupu a je rovněž součástí imatrikulačního slibu studentů.	Studenti i zaměstnanci znají Etický kodex.	Souhlas s dodržováním etického kodexu – vymahatelnost.

Kritérium č. 2: Strategie

Oblast 2a1: Potřeby a očekávání zainteresovaných stran

gesce: prorektor pro rozvoj a vnější vztahy

Očekávaný standard	Vedení univerzity má přehled o klíčových zainteresovaných stranách a systematicky sleduje, shromažďuje a analyzuje informace o jejich potřebách a očekáváních. Shromážděné informace jsou následně využity jako podklad pro tvorbu a aktualizaci strategie univerzity.
Popis současného stavu	Vybrané zainteresované strany jsou uváděny ve výročních zprávách o činnosti ZČU i jednotlivých součástí. Některé ze součástí blíže identifikují zainteresované strany, příp. jejich potřeby a očekávání, v dalších strategických dokumentech.
Důkazy	Výroční zprávy o činnosti ZČU a jejích součástí, hodnocení služeb Univerzitní knihovny 2015, studentské hodnocení kvality výuky.
Silné stránky	Jednotlivé součásti ZČU mají pozitivní dílčí zkušenosti z oblasti pohovorů se zaměstnanci, setkávání se zástupci praxe či spolupráce s praxí v rámci odborných grémií.
Co je třeba zlepšit	Jasněji vymezit hlavní zainteresované strany ZČU i součástí. Klíčové potřeby a očekávání zainteresovaných stran by měly být systematicky monitorovány a spolupráce ZČU se zainteresovanými aktéry by měla být prakticky a důsledně provázána se strategickými cíli univerzity.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Potřeby zainteresovaných stran ZČU.	Vymezení a zveřejnění zainteresovaných stran (ZS) univerzity a jejich potřeb.	ZS jsou vymezeny ve strategických dokumentech a prezentovány na webu ZČU.

Oblast 2a2: Sledování externího prostředí <i>gesce: prorektor pro rozvoj a vnější vztahy</i>	
Očekávaný standard	Univerzita systematicky sleduje, shromažďuje a analyzuje informace z vnějšího prostředí (např.: demografický, ekonomický a technologický vývoj nebo změny právních předpisů a konkurenčního prostředí). Sebrané informace slouží jako podklad pro tvorbu a aktualizaci strategie.
Popis současného stavu	Univerzita i jednotlivé součásti sledují demografický vývoj a zaměstnatelnost absolventů i aktuální legislativní změny. Tyto poznatky jsou následně diskutovány v grémiích univerzity a slouží jako podklad k tvorbě strategických dokumentů.
Důkazy	Strategické záměry ZČU i součástí, analýzy některých partnerů (RRA a sledování demografického vývoje), výsledky činnosti pracovní skupiny strategických analýz ZČU.
Silné stránky	Vedení univerzity má zkušenosti se zpracováním analytických podkladů na základě dostupných dat týkajících se hlavních činností univerzity (vzdělávací, výzkumná a třetí role). U hlavních činností jsou definovány oblasti z externího prostředí, které se analyzují (např. v rámci strategického řízení fungují mezinárodní srovnávání, národní žebříčky, ve vzdělávací činnosti je sledována nezaměstnanost absolventů). Na univerzitě existují významní odborníci s analytickými kapacitami v oblasti kvantitativního i kvalitativního výzkumu, IT i strategických analýz. K analýzám ve vzdělávací činnosti přispívá i databáze STAG.
Co je třeba zlepšit	Je potřeba vytvořit jediný systém sledování externího prostředí, který je v ideálním případě propojen s dalšími sledovanými oblastmi (tj. zainteresovanými stranami, interní výkonností, benchmarkingem aj.). Je také potřeba systematicky pracovat s informacemi s respektováním jejich důvěrnosti a v souladu s organizační strukturou vytvářet systém pro sdílení analytických podkladů. Analýzy z veřejně dostupných zdrojů by měly být důsledně sdíleny napříč celou univerzitou. Součásti univerzity by měly navzájem sdílet dosavadní dobrou praxi (např. informace o způsobu zjišťování externích dat, jejich sdílení a interpretace). Mělo by také docházet k mapování možností získání relevantních externích dat a analýz.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Zřízení analytické skupiny.	Vytvořit jednotný systém sledování externího prostředí na základě relevantních analytických dat.	Jednotné rozhraní pro sdílení analytických podkladů.

Oblast 2b1: Sledování interní výkonnosti <i>gesce: prorektor pro rozvoj a vnější vztahy</i>	
Očekávaný standard	Univerzita systematicky sleduje, shromažďuje a analyzuje informace o vnitřní výkonnosti, schopnostech a kapacitě univerzity. Nashromážděné informace následně slouží jako podklad pro tvorbu a aktualizaci strategie.
Popis současného stavu	ZČU má dostatek podkladů pro sledování parametrů interní výkonnosti zejména v oblasti výzkumu, vývoje a inovací. V této oblasti jsou informace pravidelně vyhodnocovány. V ostatních oblastech je interní výkonnost sledována s nižší mírou systematickosti. Univerzita využívá výsledků benchmarkingu k porovnání své výkonnosti s jinými vysokými školami v ČR. Tvorbě <i>Strategického záměru</i> předchází analýza silných a slabých stránek ZČU.
Důkazy	Informační systémy STAG (sledování vzdělávací činnosti), OBD (sledování tvůrčí činnosti), GaP (sledování projektové činnosti), <i>Strategický záměr</i> , <i>Plán realizace strategického záměru 2017</i> , zápisy z jednání kolegia rektora, kolegií děkanů, vedení ZČU, analytické materiály fakult, výsledky činnosti pracovní skupiny strategických analýz ZČU.
Silné stránky	Je dostupný dostatek podkladů a dat z informačních systémů pro sledování výkonnosti v některých oblastech (zejména pak v oblasti výzkumu, vývoje a inovací). ZČU také monitoruje data z českých i mezinárodních hodnocení univerzit.
Co je třeba zlepšit	Je potřeba se zaměřit na zlepšení kvality procesu vyhodnocování dat. Měla by vzniknout jediná uživatelsky přívětivá databáze umožňující agregaci vypovídajících dat. Měly by být nastaveny parametry pro sledování ukazatelů interní výkonnosti. Sledování výkonnosti by nemělo být prováděno pouze formálně, ale především fakticky, tj. mělo by vždy následovat přijímání konkrétních opatření a vyhodnocování jejich účinnosti. Výsledky hodnocení by měly být dále zohledňovány v procesu tvorby strategie, zkvalitňování výuky a v dalších činnostech.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Softwarová podpora sledování interní výkonnosti.	Vytvoření jednotné uživatelsky přívětivé databáze umožňující agregaci vypovídajících dat.	Funkční databáze indikátorů SZ ZČU.

Oblast 2b2: Porovnávání výkonnosti (benchmarking)

gesce: prorektor pro rozvoj a vnější vztahy

Očekávaný standard	Univerzita systematicky porovnává svou výkonnost ve všech oblastech s odpovídajícími subjekty s cílem pochopit svoje silné a slabé stránky, hrozby i příležitosti. Výstupy z porovnání jsou využívány pro zlepšení a aktualizaci celouniverzitní strategie.
Popis současného stavu	Výkonnost univerzity je porovnávána na světové úrovni (žebříček <i>Times Higher Education World University Rankings /THE/</i> či <i>U-Multirank</i>) i na úrovni národní (sledování žebříčků univerzit či úspěšnosti). Sledován je zejména vývoj počtu studentů, výkonnost v tvůrčí činnosti, projektová činnost či spolupráce s průmyslem v rámci regionu. Jsou prováděna také detailnější porovnání na úrovni celé univerzity, jednotlivých součástí i na úrovni jednotlivých kateder. Výsledky porovnání jsou obvykle provázány s tvorbou strategických dokumentů a se zohledněním indikátorů, které vedou k alokaci či získávání finančních prostředků (např. RIV a RUV body, projekty, objem smluvního výzkumu, počet habilitovaných pracovníků, mobilita).
Důkazy	Žebříček <i>THE</i> a <i>U-Multirank</i> , analytická část <i>Strategického záměru</i> , periodické žebříčky publikované v časopisu <i>Reflex</i> či denících <i>Hospodářské</i> a <i>Lidové noviny</i> .
Silné stránky	Univerzita se aktivně zapojuje do mezinárodního srovnávání a je též srovnávána s ostatními veřejnými vysokými školami v rámci ČR a sleduje a zohledňuje vývojové trendy. V rámci ČR se ve srovnávacích žebříčcích univerzit vždy objevuje mezi 5. až 8. místem.
Co je třeba zlepšit	Je potřeba zpřehlednit dostupné informace o benchmarkingu. Aktuální dokumenty poskytující srovnání výkonnosti ZČU s jinými univerzitami by se měly vkládat do jediného úložiště. Rovněž je potřeba dále zintenzivňovat vazbu mezi výstupy analýz a následnými opatřeními.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Porovnávání výkonnosti – externí benchmarking	Analýza současných zdrojů benchmarků a způsobů získávání informací.	Analytický podklad pro práci a hodnocení benchmarků vysokých škol.
	Analýza současného způsobu porovnávání a případný návrh změn.	Výstup z analýzy současného způsobu porovnávání a případný návrh změn.
	Nastavení pravidel pro sdílení informací a práci s nimi.	Vytvoření centrálního úložiště benchmarků na ZČU.

Oblast 2c1: Tvorba strategie		<i>gesce: prorektor pro rozvoj a vnější vztahy</i>
Očekávaný standard	Univerzita má vytvořeny vhodné procesy pro tvorbu a aktualizaci strategie včetně stanovení strategických cílů. Při tvorbě strategie jsou zohledňována rizika a jsou vytvořeny vhodné scénáře plnění strategických cílů. Do strategie je zahrnut koncept udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti.	
Popis současného stavu	<i>Strategický záměr</i> je vytvářen pro období pěti let. Vedení univerzity zpracovává návrh strategického záměru, který je následně předložen pracovní skupině pro tvorbu strategie. Následuje diskuse a úpravy s cílem dosáhnout co největší shody napříč celou univerzitou. Pro plán realizace strategického záměru na ZČU existuje dokument s názvem <i>Harmonogram přípravy plánu realizace strategického záměru</i> shrnující postup a odpovědnosti při tvorbě, aktualizaci a schvalování strategického záměru univerzity. Příprava a schvalování trvá obvykle 6 měsíců. Strategický záměr ZČU je vnímán jako formální dokument.	
Důkazy	<i>Strategický záměr</i> , strategické záměry součástí, <i>Plán realizace strategického záměru 2017</i> , <i>Institucionální plán 2016–2018</i> , harmonogram strategických rozhovorů a zápisy z nich, strategické záměry a plány jejich přípravy jednotlivých součástí, Výše zmiňovaný dokument <i>Harmonogram přípravy plánu realizace strategického záměru</i> obsahuje i popis postupu při tvorbě plánu realizace strategického záměru.	
Silné stránky	Silnou stránkou je zpracování <i>Strategického záměru</i> týmem, jehož členy jsou nominovaní představitelé akademické obce a servisních jednotek. <i>Strategický záměr</i> i <i>Institucionální plán Západočeské univerzity v Plzni na období 2016–2018</i> jsou zpracovány jako důležité praktické dokumenty. Ve strategických dokumentech jsou zohledňovány i dotační tituly. Dobře funguje také projednávání strategických záměrů součástí s vedením univerzity formou strategických rozhovorů. Obsah strategických rozhovorů je do jisté míry standardizován.	
Co je třeba zlepšit	Je potřeba zintenzivnit vazbu mezi výstupy analýz, jejich dostupností a následnými opatřeními, ale i vazbu mezi strategií univerzity a alokací finančních prostředků. Pro strategické intervence by měly být vyhledány především mimořádné zdroje, např. projektové prostředky. Nemělo by jít o směřování základního příspěvku. Struktura, obsah a proces tvorby strategických dokumentů součástí by měly být standardizovány.	

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Standardizace strategických dokumentů ZČU a součástí.	Posílení vazby mezi výstupy analýz a následnými opatřeními. Posílení vazby mezi strategií ZČU a strategiemi součástí.	Vydání pokynu PR-R pro aplikaci PSZK.

Oblast 2d1: Komunikace strategie <i>gesce: prorektor pro rozvoj a vnější vztahy</i>	
Očekávaný standard	Univerzita vhodným způsobem sděluje strategii všem relevantním zainteresovaným stranám tak, aby byla zainteresovanými stranami pochopena a podporována.
Popis současného stavu	<i>Strategický záměr a Plán realizace strategického záměru</i> jsou formálně i neformálně sdělovány klíčovými partnerům univerzity (MŠMT, statutárnímu městu Plzeň, Plzeňskému kraji, průmyslovým a ostatním partnerům ZČU). Dokumenty jsou veřejně dostupné na webových stránkách univerzity. Interní komunikace strategických dokumentů je zajištěna projednáním v Akademickém senátu ZČU, Vědecké a Správní radě a zároveň projednáním v kolegiu rektora.
Důkazy	Záznamy z projednávání <i>Strategického záměru</i> a jeho aktualizací a <i>Institucionálního plánu</i> s klíčovými partnery, <i>Strategický záměr</i> je dostupný na webových stránkách ZČU.
Silné stránky	Komunikace strategických dokumentů ZČU s klíčovými partnery zajišťuje vazbu strategie ZČU na strategie regionální i národní.
Co je třeba zlepšit	Je třeba posilovat komunikaci strategie s klíčovými zainteresovanými stranami (partnery) s cílem zvýšit renomé a prestiž univerzity. Informace mezi zaměstnanci ve struktuře řízení by měly být předávány tak, aby strategie byla podporována plošně všemi zaměstnanci (viz oblast 3d1). Ve vztahu k podnikům by měla univerzita vystupovat jako multioborový partner zajišťující komplexní řešení jejich problémů. Mělo by se zvýšit povědomí o konceptu udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti ZČU mezi zaměstnanci (viz oblast 1e2). V ideálním případě by měla vznikat sdílení strategie univerzity a partnerů.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Komunikace strategie a tvorba strategie.	Návrh zásad komunikace strategie externím zainteresovaným stranám (viz oblast 2a1).	Revize komunikační strategie.
	Návrh zásad komunikace strategie interním zainteresovaným stranám (viz oblast 2a1).	Revize komunikační strategie.

Oblast 2d2: Implementace strategie		<i>gesce: prorektor pro rozvoj a vnější vztahy</i>
Očekávaný standard	Univerzita převádí svou strategii do praxe pomocí propojených procesů, projektů a organizačních změn. Strategické cíle jsou rozpracovány na nižší stupně řízení všude, kde je to třeba. Jsou zajištěny zdroje potřebné pro plnění cílů.	
Popis současného stavu	Na <i>Strategický záměr</i> navazují strategické záměry jednotlivých součástí. Strategie se zároveň promítá do rozvojových programů pro jednotlivé roky. <i>Strategický záměr</i> obsahuje konkrétní měřitelné cíle i metody jejich dosažení a je podpořen aktuálně řešenými projekty. Dílčí strategie jsou komplementovány pomocí realizovaných projektů v rámci jednotlivých součástí univerzity.	
Důkazy	Rozvojové plány ZČU na jednotlivé roky, zápisy z jednání z porad vedení, kolegia rektora a dalších příslušných grémií, zápisy ze strategických rozhovorů se součástmi, strategické záměry součástí a plány realizace strategických záměrů součástí, projekty realizované za účelem naplnění strategických cílů ZČU (např. OP VVV).	
Silné stránky	Pracovníci ZČU mají dlouholeté zkušenosti s tvorbou a implementací strategie na celouniverzitní úrovni i v rovině jednotlivých součástí.	
Co je třeba zlepšit	Jednotlivé cíle by měly být rozpracovány do podoby dílčích akcí s vymezením odpovědnosti, vytvořením harmonogramu i vyjasněním alokace zdrojů. Motivační systém ZČU by měl být inovován i rozšířen v návaznosti na strategické cíle univerzity. Zodpovědní pracovníci by měli být připraveni a motivováni tak, aby efektivně přispívali k implementaci strategie.	

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Propojení zpětné vazby systému kvality do strategického řízení.	Dílčí nápravná opatření systému hodnocení kvality jsou východiskem pro definici cílů PRSZ.	Implementace nápravných opatření do PRSZ.

Oblast 2d3: Monitorování strategie		gesce: prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
Očekávaný standard	Vedení univerzity pravidelně a systematicky analyzuje a hodnotí plnění strategických cílů a ze vzniklých hodnocení jsou vyvozovány závěry, které jsou projednávány s příslušnými součástmi.	
Popis současného stavu	Příslušní gestoři pravidelně (alespoň jedenkrát za rok) hodnotí plnění měřitelných indikátorů <i>Strategického záměru a Institucionálního plánu</i> . Závěry tohoto hodnocení jsou projednávány v Akademickém senátu, kolegiu rektora a na poradách vedení ZČU i jejích součástí. Plnění indikátorů <i>Institucionálního plánu</i> je projednáváno se zástupci MŠMT.	
Důkazy	Zápisy z jednání příslušných grémií ZČU, záznamy z komunikace s MŠMT, strategické záměry a plány rozvoje univerzity i jejích součástí, strategické rozhovory vedení univerzity s jednotlivými součástmi.	
Silné stránky	Strategie obsahuje indikátory, které jsou pravidelně monitorovány. Vhodně nastavené indikátory a jejich měřitelnost umožňuje jednoznačnost monitoringu.	
Co je třeba zlepšit	Je potřeba důsledněji vyvozovat závěry z plnění či neplnění jednotlivých indikátorů v rámci řídicí struktury ZČU. Proces monitorování naplňování strategie musí mít odpovídající podporu informačním systémem.	

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Monitoring strategie (oblast 2d3) a implementace strategie (oblast 2d2).	Zlepšení softwarové podpory monitorování plnění strategických cílů s cílem provázat monitorovací systém s interními databázemi.	Existence vazby mezi monitorovacím systémem a interními databázemi.

Kritérium č. 3: Pracovníci²²

Oblast 3a1: Personální strategie		<i>gesce: kvestor</i>
Očekávaný standard	Univerzita plánuje organizační strukturu svých pracovníků (počty, kvalifikace) v souladu se strategií univerzity jako celku, respektive s dílčími strategiemi součástí. Personální strategie určuje dlouhodobé priority a cíle v personální oblasti a priority pro rozvoj postupů a procesů ve vedení, řízení a rozvoji pracovníků.	
Popis současného stavu	Na jednotlivých součástech univerzity probíhá plánování organizační struktury především akademických a výzkumných pracovníků, a to v souladu se strategiemi součástí a s ohledem na výukový proces a zajištění akreditačního potenciálu. Personální zabezpečení jednotlivých programů je v souladu s požadavky NAÚ. Při plánování je přihlíženo i k zajištění potřeb rozvoje VaV a ke spolupráci s praxí (smluvní výzkum apod.). Nízké finanční zdroje zejména na vzdělávací činnost jsou však překážkou pro získávání a udržení kvalitních pracovníků v rozpočtových jednotkách.	
Důkazy	<i>Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků</i> , kariérní řady univerzitních součástí a výzkumných center, strategické dokumenty součástí, plány realizace strategických záměrů součástí, výsledky činnosti pracovní skupiny strategických analýz ZČU.	
Silné stránky	Úspěch při získávání projektů (výzkumná centra OP VaVpl), Operační program Vzdělání pro konkurenceschopnost (OP VK), programy pro práci s postdoc (EXLIZ, NEXLIZ) a síla značky ZČU i umístění univerzity v rámci mezinárodních hodnocení (benchmarking) i v ČR (7.–8. místo, viz <i>oblast 2b2</i>).	
Co je třeba zlepšit	Je potřeba zaměřit se na vylepšení celouniverzitní strategie v oblasti personalistiky, střednědobých a dlouhodobých plánů personálního rozvoje i u neakademických pracovníků. Rovněž je klíčové zlepšování spolupráce součástí v oblasti vzdělávací činnosti i výzkumu a vývoje. Práce s lidskými zdroji by se měla zefektivnit, zejména ve smyslu zabezpečení a plnění mise univerzity (korporátní identita) a také zastupitelnosti.	

²² V době realizace komplexního vnitřního hodnocení byl v souladu s *Organizačním řádem ZČU* gestorem celého kritéria číslo 3 kvestor. V současné době je gestorem rektor, což bude zohledněno v Dodatku této zprávy (2018).

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Strategie personálního rozvoje pracovníků ZČU.	Vytvoření strategie personálního rozvoje ZČU na základě <i>Strategického záměru</i> .	První ucelený návrh strategie personálního rozvoje na úrovni ZČU.
	Je vytvořen <i>Strategický záměr personálního rozvoje ZČU</i> identifikující slabiny a cíle personálního rozvoje pracovníků.	Finální návrh strategie personálního rozvoje na úrovni ZČU.
	Vzniknou strategické záměry v personální oblasti jednotlivých součástí.	Strategie personálního rozvoje jednotlivých součástí.
Proces dlouhodobého plánování potřeb	ZČU má proces pravidelné aktualizace plánu personálních potřeb akademických a ostatních pracovníků v souladu se strategií ZČU a novými standardy pro akreditace.	Návrh plánování personálních potřeb na úrovni ZČU.
	Je zaveden proces aktualizace plánu personálních potřeb.	Zahrnutí plánování potřeb jednotlivých součástí a vytvoření jednotného systému.

Oblast 3a2: Kvalifikační požadavky, schopnosti dovednosti, odpovědnosti a pravomoci

gesce: kvestor

Očekávaný standard	Univerzita stanovuje a pravidelně aktualizuje současné a budoucí požadavky na kvalifikaci, schopnosti a dovednosti, odpovědnosti a pravomoci akademických i ostatních pracovníků (vazba na ESG část 1.5: <i>Vyučující</i>).
Popis současného stavu	Požadavky na kvalifikaci pracovníků jsou stanovovány v souladu s <i>Vnitřním mzdovým předpisem ZČU</i> . Vedoucí zaměstnanci stanovují pracovní náplně svým podřízeným. Požadavky na dovednosti a schopnosti jsou stanovovány vedoucími pracovníky v souladu s vnitřními předpisy a odpovědnosti a pravomoci jsou stanovovány v souladu s <i>Organizačním řádem ZČU</i> . U služeb jsou požadavky odpovědností a pravomocí určeny především <i>Organizačním řádem ZČU</i> a zajišťování kvalifikovaných pracovníků je úkolem vedoucích odborů a úseků.

Důkazy	Zákon č. 111/98 Sb., o vysokých školách, <i>Vnitřní mzdový předpis ZČU, Organizační řád ZČU, Kariérní řád ZČU</i> a kariérní řády součástí a výzkumných center (OP VaVpl), výsledky činnosti pracovní skupiny strategických analýz ZČU.
Silné stránky	Práce s absolventy doktorského studia (EXLIZ, NEXLIZ) je efektivní.
Co je třeba zlepšit	Obecně je třeba zlepšit plánování budoucích požadavků na kvalifikaci pracovníků, speciálně v oblasti schopností a dovedností (publikační a projektové činnosti jsou řešeny). Jednotlivé součásti univerzity by měly více spolupracovat v oblasti akreditačního potenciálu a projektové činnosti. U servisních jednotek by měla proběhnout aktualizace pracovních náplní podle aktuálních potřeb. Při změnách pravidel, zejména legislativních, by mělo být prováděno patřičné zaškolení pracovníků. Konkurence existující mezi součástmi univerzity by měla být odstraněna. Kvalifikační požadavky by měly být zpracovávány v souladu s požadavky NAÚ.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Popisy pracovních míst	ZČU má proces, který zajistí, že každý pracovník má stanoven popis pracovního místa, ve kterém jsou určeny požadované schopnosti, dovednosti, odpovědnosti a pravomoci (čtyři širší kategorie: akademici, vedoucí pracovníci, technicko-hospodářští pracovníci, dělníci).	Struktura popisu pracovního místa a první ucelený návrh kompetencí společných pro určité kategorie pracovníků, (například vedoucí pracovník). Systemizace pracovních míst na úrovni univerzity.
	Popisy pracovních míst jsou aktuální a jsou navázány na kritéria hodnocení výkonu zaměstnanců ZČU a formulovány tak, aby v případě neplnění mohly nastat důsledky v pracovněprávní rovině.	Finální návrh struktury popisu pracovního místa a společných kompetencí na úrovni ZČU (určité společné kompetence budou platné i pro součásti).
	Jednotná kategorizace pracovních míst reflektovaná u akademických pracovníků kariérním řádem. Jednotný formulář náplně práce s jednotnými kategoriemi schopností, dovedností, odpovědností a pravomocí používaný na všech součástech.	Systemizace pracovních míst na úrovni součástí. Naplnění popisů pracovních míst na úrovni ZČU i součástí.

Oblast 3a3: Nábor a výběr pracovníků		<i>gesce: kvestor</i>
Očekávaný standard	Univerzita zajišťuje nábor a výběr pracovníků (akademických i ostatních) transparentním a nediskriminačním způsobem na základě stanovených kritérií (vazba na ESG část 1.5: <i>Vyučující</i>) za použití personálního marketingu pro zajištění co nejširší základny vhodných kandidátů.	
Popis současného stavu	Nábor a výběr akademických i ostatních pracovníků je zajišťován nediskriminačním způsobem na základě transparentních požadavků a kritérií. Principy personálního marketingu jsou omezeny finanční situací univerzity a jednotlivých součástí. Poptávky shromažďuje Personální odbor ZČU. Nabídky zaměstnání jsou zveřejňovány na webu univerzity.	
Důkazy	<i>Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků, Kariérní řád ZČU</i> , kariérní řady jednotlivých součástí a výzkumných center (OP VaVpl).	
Silné stránky	Kontakty se zahraničními pracovišti zejména na jednotlivých součástech ZČU.	
Co je třeba zlepšit	Mělo by dojít k posílení aktivní role Personálního odboru v oblasti vyhledávání lidských zdrojů a personálního marketingu. Při náboru zahraničních odborníků by měla automaticky probíhat komunikace v anglickém jazyce. Na celouniverzitní úrovni by měla vzniknout funkce manažera personálního rozvoje.	

Oblast 3b1: Vzdělávání a rozvoj pracovníků		<i>gesce: kvestor</i>
Očekávaný standard	Univerzita má vytvořen systém podpory rozvoje pracovníků. Plán rozvoje pracovníků je stanovován tak, aby v nejvyšší možné míře vyjadřoval soulad strategie univerzity s vlastními preferencemi pracovníků. Cíle rozvoje pracovníků jsou explicitně stanoveny a míra jejich dosahování je pravidelně hodnocena. Pracovníkům jsou poskytovány příležitosti k uplatnění nově nabytých kompetencí v praxi v průběhu a po skončení rozvojové aktivity. Univerzita má vhodný systém kariérního plánování (vazba na ESG část 1.5: <i>Vyučující</i>).	
Popis současného stavu	Na ZČU je kariérní plánování decentralizováno a řídí se plánem rozvoje pracovníků součástí. Fungování systému kariérního plánování napříč součástmi univerzity funguje v různém měřítku. Univerzita nabízí v rámci celoživotního vzdělávání soubor kurzů pro zaměstnance, zejména formou e-learningu. Rozvoj jazykových kompetencí je realizován i formou Mezinárodní letní jazykové školy nebo kurzů zajišťovaných Ústavem jazykové přípravy. Centrálně jsou realizována školení bezpečnosti práce a požární ochrany, řidičů referentských vozidel, STAG, Magion (databázový ekonomický informační systém ZČU) apod. Další formou jsou semináře Centra informatizace a výpočetní techniky. Na pracovištích je kvalifikace akademických pracovníků zvyšována postupně v posloupnosti: Ph.D. → doc. → prof.	
Důkazy	<i>Kariérní řád ZČU</i> , kariérní řády součástí, <i>Řád celoživotního vzdělávání</i> , každoročně uskutečňovaná <i>Mezinárodní letní jazyková škola</i> , semináře vedené odborníky z praxe, individuální přístup k jednotlivým zaměstnancům, jazykové kurzy, semináře Centra informatizace a výpočetní techniky, nabídka kurzů celoživotního vzdělávání.	
Silné stránky	Silnou stránkou je existence vzájemných školení díky pestrosti zaměření součástí. Obzvláště přínosné jsou semináře vedené odborníky z praxe. K jednotlivým zaměstnancům je přistupováno individuálně s ohledem na jejich potřeby i potřeby daného pracoviště.	
Co je třeba zlepšit	Systém školení zaměstnanců by měl být systematicky rozvíjen. Ve spolupráci s pracovníky by měl být vytvářen jejich individuální plán rozvoje v souladu se strategií univerzity i součástí. Měl by být vytvořen systém podpory kariérního rozvoje zaměstnanců. U povinných školení je potřeba účelně využívat prezentace či jejich e-learningové mutace.	

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Systematická podpora v oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů s důrazem na identifikaci individuálních potřeb a propojení s kariérním řádem.	Vytvoření a zavedení procesu pravidelné identifikace potřeb rozvoje pracovníka a na něj navazujícího procesu plánování, naplnění a kontroly plnění rozvojových aktivit. Procesy jsou podpořeny systémem evidence.	Návrh metodiky na celouniverzitní úrovni pro identifikaci potřeb rozvoje akademických a vědeckých pracovníků a následné plánování jejich naplnění.
	Existují programy pro proškolení zaměstnanců ZČU v povinných oblastech reflektující realitu ZČU.	Návrh metodiky na celouniverzitní úrovni pro identifikaci potřeb rozvoje vedoucích pracovníků, THP a dělníků a následné plánování jejich naplnění, návrh systému zaškolení nových pracovníků.
	Existuje systém povinného proškolení vedoucích pracovníků a THP v podstatných oblastech (např. vnitřní normy ZČU, relevantní legislativa ČR, personální řízení, finanční řízení) reflektující strategie a formy řízení uplatňované v rámci ZČU.	Rozpracování metodiky pro identifikaci potřeb rozvoje akademických a vědeckých pracovníků a následné plánování jejich naplnění na součástech univerzity dle jejich konkrétních potřeb.
	Existují mechanismy udělování podpory pro zvyšování kvalifikace akademických zaměstnanců ZČU. Podpora je distribuována na základě dohody mezi akademikem a vedoucími pracovníky o konkrétních cílech a výstupech. Probíhá evaluace naplnění cílů, existuje možnost přímého finančního postihu v případě neplnění stejně jako možnost ocenění mimořádných výsledků (návaznost na <i>oblast 3e2</i>). V procesu udělování podpory jsou zohledněny potřeby zaměstnance a vedoucího pracoviště, personální strategie a kariérní řád ZČU.	Zavedení do praxe na všech součástech i rektorátu (všichni pracovníci mají identifikovány potřeby rozvoje a stanoven plán pro jejich naplnění).

Oblast 3b2: Hodnocení výkonnosti pracovníků		<i>gesce: kvestor</i>
Očekávaný standard	Univerzita má jednoznačně definovány úrovně výkonnosti všech pracovníků požadované pro dosahování strategických cílů. Pravidelně a komplexně hodnotí výkonnost pracovníků. Hodnocení probíhá dle transparentních kritérií. Cílem systému hodnocení je pomáhat pracovníkům zlepšovat jejich výkonnost a poskytovat jim informace pro plánování jejich rozvoje (vazba na ESG část 1.5: <i>Vyučující</i>).	
Popis současného stavu	Monitorování výkonnosti zaměstnanců probíhá pravidelně jen na některých pracovištích ZČU, sledují ho příslušní zaměstnanci (zejména vedoucí), kteří hodnotí nebo předkládají hodnocení nadřízenému pracovníkovi (děkan, prorektor, ředitel). Cílem je pomoci pracovníkům zlepšovat jejich výkonnost a poskytovat jim informace pro plánování jejich osobního rozvoje.	
Důkazy	<i>Kariérní řád ZČU, zápisy ze schůzí kateder či vedení fakult, Motivační systém ZČU, protokoly G z akreditačních spisů, usnesení vědeckých rad součástí, vyhlášky děkanů a ředitelů (např. Motivační řád NTC, vyhláška ředitelky UJP Zásady pro stanovení pracovní náplně a hodnocení akademických pracovníků, vyhláška děkanky FZS Motivační systém Fakulty zdravotnických studií ZČU, vyhláška děkana FEK Motivace ke zvyšování výstupů v oblasti RIV aktivit).</i>	
Silné stránky	Zkušenosti z výzkumných center (OP VaVpl) a řízení velkých operačních projektů na univerzitě.	
Co je třeba zlepšit	Pro vedoucí zaměstnance by měla vzniknout povinnost pravidelného sledování výkonnosti jim podřízených pracovníků. Rovněž by měly být jednoznačně kvantifikovány monitorovací indikátory pro jednotlivé hodnocené oblasti a vytvořena jejich softwarová podpora.	

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Kariérní řád.	ZČU má vytvořeny kariérní řády na univerzitní úrovni i na úrovni součástí.	První ucelený návrh kariérního řádu na úrovni univerzity.
		Finální návrh kariérního řádu na úrovni univerzity.
		Navazující kariérní řády součástí.
Mechanismus pravidelného hodnocení výkonnosti pracovníků.	Výkonnost pracovníků je pravidelně hodnocena podle předem daných kritérií (pracovníci mají zároveň jistotu, které aktivity se od nich očekávají a jsou v souladu s jejich kariérním růstem).	Návrh hodnotícího rámce na úrovni ZČU – formou směrnice (i na základě požadavků v popisu pracovních míst a kariérního řádu).
	Systém pravidelného hodnocení vede k rozvoji a zvyšování kvality vzdělávací, tvůrčí a další činnosti.	Návrh hodnotících rámců na úrovni součástí ZČU, pokud bude třeba zahrnout specifika součástí, jinak je preferován jednotný postup hodnocení na celé ZČU.
	Návrh hodnotícího rámce výkonnosti zaměstnanců, uplatňovaný při pravidelném hodnocení (využíván jako část vnitřního hodnocení podle nového standardu pro akreditace).	Zavedení do praxe – všichni pracovníci prošli hodnocením (probíhá pilotní hodnocení na několika součástech prostřednictvím informačního systému Hodnocení akademických pracovníků (IS HAP)).

Oblast 3c1: Zapojování a zmocňování pracovníků		gesce: kvestor
Očekávaný standard	Vedení na všech úrovních zmocňuje pracovníky tak, aby byl plně využit jejich potenciál při dosahování cílů, které si univerzita stanovila. Osobní cíle pracovníků jsou sladěny s cíli univerzity. Pracovníci na všech úrovních jsou vhodným a kreativním způsobem zapojováni do procesů zlepšování svých činností.	
Popis současného stavu	Základní rozsah pravomocí, odpovědností a úkolů je dán vnitřními předpisy a Organizačním řádem ZČU. V případě vedoucích pracovníků na všech úrovních jsou pravomoci a odpovědnosti vyplývající z funkce vymezeny ve vnitřních předpisech. V rámci součástí je předávání pravomocí, úkolů a odpovědností často řešeno individuálně v závislosti na přístupu nadřízených pracovníků. Organizační řád univerzity, tj. systém zmocňování, umožňuje zapojit do plnění univerzitních cílů všechny pracovníky. Na převážné většině pracovišť se pracovníci ztotožňují s cíli daného pracoviště, mnohem slabší je však jejich ztotožňování s cíli součástí a univerzity. Na některých pracovištích není zaveden systém zastupování. Z hlediska hodnocení výkonnosti pracovníků jak v pedagogické, tak v tvůrčí činnosti i v oblasti třetí role je často požadováno "všechno od všech" a nedochází k rozdělování činností na základě schopností pracovníků. Specifické schopnosti zaměstnanců tak nejsou vždy reflektovány (je třeba plnit minimální požadavky ve všech oblastech).	
Důkazy	Organizační řád ZČU, rozhodnutí rektora Rozhodování, jednání a podepisování za Západočeskou univerzitu v Plzni, rozhodnutí rektora Stanovení příkazců operací a správců rozpočtu a hlavních účetních na ZČU, strategické záměry univerzity a fakult a plány jejich realizace, vyhláška děkanky O určení oblastí činnosti proděkanů a o stanovení rozsahu zastupování (FZS), vyhláška děkana FAV O určení oblastí činnosti proděkanů, o stanovení rozsahu zastupování děkana proděkany a o vymezení působnosti garanta sekce, vyhláška děkana FEK Určení oblastí činnosti proděkanů a stanovení rozsahu zastupování děkana, Organizační řád Fakulty elektrotechnické Západočeské univerzity v Plzni.	
Silné stránky	Zkušenosti z výzkumných center (OP VaVpl) a z řešení velkých operačních projektů.	
Co je třeba zlepšit	Je potřeba lépe využívat silné stránky jednotlivých pracovníků a zohledňovat je při stanovování úkolů. Je třeba umožnit větší profilaci pracovníků s cílem ztotožnění se s cíli pracoviště, součástí a univerzity. Je potřeba vytvořit ucelený univerzitní systém zmocňování a zapojování pracovníků umožňující decentralizaci pravomocí a odpovědností. Také je třeba kontinuálně pracovat na zlepšování manažerských dovedností vedoucích pracovníků.	

Oblast 3d1: Komunikace		<i>gesce: kvestor</i>
Očekávaný standard	Mezi pracovníky univerzity probíhá efektivní komunikace (všemi směry) naplňující jejich komunikační potřeby a podporující sdílení informací, znalostí a nejlepších praktik. Komunikace podporuje kreativitu pracovníků a týmovou práci.	
Popis současného stavu	Na současný stav je třeba nahlížet v několika rovinách. V rovině komunikace shora dolů (ve smyslu předávání informací o rozhodnutích orgánů univerzity) jsou mechanismy komunikace formalizovány a nastaveny jasně a přehledně. Vedení součástí by mělo plnit roli prostředníka předávajícího informace z univerzitní úrovně na jednotlivé organizační složky. Na některých součástech však dochází při předávání informací k významným zpožděním. Komunikaci zdola nahoru (ve směru ze součástí k vedení univerzity i v rámci jednotlivých součástí) je třeba označit za slabinu univerzity: je řešena různě, často však schází její formalizace. Nejsou zavedena a formalizována komunikační schémata řešení běžných ani mimořádných situací. V konkrétních případech často závisí na individuálním přístupu jednotlivců, s kým budou řešení určitého problému konzultovat. Komunikace mezi jednotlivými součástmi je řešena především ad hoc prostřednictvím e-mailu, telefonu či dopisu. Sdílení informací o aktivitách (zejm. výzkumných) jednotlivých pracovišť není formalizováno. Existuje strategie komunikace s vnějším prostředím, ale mnohdy není v praxi dodržována, neboť se s ní pracovníci neztotožňují.	
Důkazy	Vnitřní předpisy a normy univerzity, webové stránky univerzity a pracovišť, e-mailové konference, činnost grémií, komisí a pracovních skupin, platforma <i>doc.zcu.cz</i> (ALFRESCO), platforma <i>gapps.zcu.cz</i> .	
Silné stránky	Ustálené liniové řízení a IT podpora komunikace.	
Co je třeba zlepšit	Je potřeba pracovat na zlepšování komunikace ve směru zdola nahoru a mezi součástmi. Existuje mnoho komunikačních platforem, kanálů a úložišť. Koncepce a struktura jednotlivých webových stránek se liší, často chybí anglická verze. Je třeba jasně nastavit schéma komunikace, tj. mělo by být určeno, kam má směřovat. Pravidla komunikace mnohdy nejsou dodržována či se s nimi pracovníci univerzity neztotožňují. Zavedení formalizace komunikačních schémat by výrazně pomohlo při řešení mimořádných, ale i běžných situací. Zajištění, aby vedení součástí bylo fungujícím prostředníkem pro předávání informací z univerzitní úrovně až na pracoviště jednotlivých součástí.	

Oblast 3e1: Péče o pracovníky a pracovní podmínky		<i>gesce: kvestor</i>
Očekávaný standard	Univerzita vytváří pracovní prostředí, které umožňuje pracovníkům podávat nejlepší výkony a splňuje všechny zákonné požadavky včetně požadavků na bezpečnost a ochranu zdraví. Pracovní podmínky pracovníkům umožňují dosahovat rovnováhy mezi soukromým a profesním životem.	
Popis současného stavu	Péči o pracovníky realizuje vedení ZČU v souladu s odbory. Spolupráce s nimi je definována kolektivní smlouvou uzavíranou vždy na dva roky. Kolektivní smlouva obsahuje povinnosti organizace v tomto smyslu. Zaměstnancům jsou poskytovány dle této smlouvy např. dotace na obědy, pravidelné zdravotní prohlídky a podporovány jsou i jejich volnočasové aktivity. Na pracovištích je kontrolována bezpečnost a ochrana zdraví při práci i zásady požární ochrany. Existuje možnost pronájmu startovacího bytu, je otevřena mateřská škola. Pracovní prostředí a vybavení pracovišť je velmi různorodé. Neexistuje příspěvek na důchodové pojištění.	
Důkazy	<i>Kolektivní smlouva</i> , existující bezpečnostní předpisy, každoročně vydávaná směrnice rektora stanovující příspěvek na realizaci Mezinárodní letní jazykové školy, směrnice rektora <i>Stravování zaměstnanců</i> , směrnice rektora <i>Bližší podmínky použití prostředků sociálního fondu</i> , výroční zprávy univerzity, činnost Informačního a poradenského centra ZČU (poskytuje psychologické, právní a sociální poradenství).	
Silné stránky	Univerzita má vybavenou infrastrukturu (menza, sportoviště), existuje sociální fond. Jeden týden další dovolené pro nepedagogické pracovníky je součástí Kolektivní smlouvy.	
Co je třeba zlepšit	Je nutné zavádět další benefity.	

Oblast 3e2: Odměňování a oceňování pracovníků		<i>gesce: kvestor</i>
Očekávaný standard	Univerzita má systém odměňování, který je motivační, zohledňuje skutečnou výkonnost pracovníků a je doplněn systémem finančních a nefinančních benefitů. Univerzita uznává a oceňuje pracovníky formálně i neformálně a podporuje vzájemné uznávání jednotlivců i týmů.	
Popis současného stavu	Finanční odměňování pracovníků je popsáno ve <i>Vnitřním mzdovém předpisu ZČU</i> . Kromě základní mzdy existují odměny za trvalý výkon, jednorázový výkon či jubileum popsané v kolektivní smlouvě. Přesná výše či rozsah odměny je systémově stanoven a garantován pouze u mzdového tarifu, jubileí a příplatků (např. za vedení a výkon funkce). Odměňování pracovníků např. v souvislosti s jejich kariérním růstem (např. dokončení doktorského studia, habilitace či jmenování profesorem), výbornými pedagogickými či vědeckými výsledky není na ZČU systémově řešeno. V odměňování pracovníků ve stejných pozicích na jednotlivých součástech a jednotkách existují významné rozdíly, které však nemusí být dány rozdílným výkonem zaměstnance. Monitorování výkonnosti zaměstnanců probíhá různými způsoby. Vedení výzkumného centra (OP VaVPI) provádí pravidelné hodnocení zaměstnanců, vč. příslušného odměňování, s důrazem na stav plnění schválených monitorovacích indikátorů.	
Důkazy	<i>Vnitřní mzdový předpis ZČU, Kolektivní smlouva, rozhodnutí rektora Odměňování autorů, původců a rozdělení zisku z transferu poznatků, Pokyn kvestora Odměna autorům děl za tiskové rozmnoženiny, směrnice rektora Udělování pamětních medailí a čestných uznání rektora, směrnice rektora Doplněková činnost a smluvní výzkum, směrnice rektora Grantový systém, Motivační systém NTC, vyhláška děkana FEK Motivace ke zvyšování výstupů v oblasti RIV aktivit, vyhláška děkanky FZS Motivační systém Fakulty zdravotnických studií ZČU, statistiky o průměrných odměnách.</i>	
Silné stránky	Nastavená pravidla jsou objektivní a funkční.	
Co je třeba zlepšit	Systém odměňování zachová význam pohyblivých složek mzdy a ve větší míře je propojí s naplňováním strategických cílů. Podle možností by mělo dojít k vypisování cílových odměn pro celé týmy.	

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Mechanismus pravidelného hodnocení výkonnosti pracovníků, viz <i>oblast 3b2</i> .	Existuje transparentně nastavený mechanismus odměňování a oceňování pracovníků reflektující kritéria nastavená kariérním řádem (zohledněna mimořádná výkonnost, standardní plnění povinností i nenaplňování kritérií).	Zpracovaný první návrh systému odměňování a oceňování na úrovni ŽČU jako součást směrnice o hodnocení.
		Finální návrh odměňování a oceňování na úrovni ŽČU.
		Dopracování interních směrnic jednotlivých součástí.
		Zavedení systému odměňování pracovníků v návaznosti na jejich hodnocení (pracovníci jsou odměňováni a oceňováni dle nastavených pravidel).
	Při hodnocení výkonnosti jsou jasně rozděleny kompetence vedoucích pracovníků (viz např. problém faktické rezignace na implementaci přenesením odpovědnosti až na úroveň kateder).	
	Mechanismus oceňování a odměňování reflektující výstupy z pravidelného hodnocení (otázka v jaké formě výkon zohledňovat – odměny za konkrétní výkony, nastavení osobního ohodnocení ex ante dle individuálního výzkumného plánu s následnou evaluací aj.).	

Kritérium č. 4: Partnerství a zdroje

Oblast 4a1: Vztahy s externími partnery <i>gesce: prorektor pro rozvoj a vnější vztahy</i>	
Očekávaný standard	Univerzita vybírá a rozlišuje externí partnery v souladu se svým posláním a strategií a má definovány priority a cíle partnerství. Partnerství jsou založena na vzájemně prospěšné spolupráci a jsou vhodně řízena.
Popis současného stavu	ZČU má dlouhodobé partnery ze soukromého, veřejného i neziskového sektoru a pracuje na vyhledávání nových partnerů v souvislosti s rozvojem univerzity, změnami vnějších podmínek a strategickými cíli. Řada partnerů univerzitu a její pracoviště aktivně vyhledává na základě dostupných informací s cílem vytvoření spolupráce v oblasti řešení problematiky, kterou se zabývají. Univerzita spolupracuje s orgány statutárního města Plzně a města Chebu, Plzeňského kraje a Karlovarského kraje, vyhledává další společné aktivity, rozvíjí se i partnerství se zahraničními subjekty. ZČU dlouhodobě spolupracuje se SŠ a ZŠ, míra systematickosti této spolupráce se však liší součástí od součástí. Některé součásti mají definovány svoje partnery, jejich zaměření a cíle spolupráce a využívají partnerství pro spolupráci v projektech.
Důkazy	Dohody o vzájemné spolupráci, směrnice rektora <i>Doplňková činnost a smluvní výzkum</i> , zastoupení klíčových partnerů v grémiích ZČU, členství zástupců ZČU v grémiích partnerů, zápisy z jednání Správní a Vědecké rady ZČU, výroční zprávy ZČU, projekty realizované společně s partnery.
Silné stránky	Funguje dlouhodobá spolupráce v různých oblastech a činnostech s klíčovými partnery a institucemi v tuzemsku (plzeňský region i další) i v zahraničí.
Co je třeba zlepšit	Je potřeba definovat cíle, strategii a jasné priority v oblasti vztahů ZČU s externími partnery a v oblasti realizace společných aktivit. Je nutné stále zlepšovat servis pracovišť rektorátu (např. projektového centra) pro smluvní aktivity s partnery. Potřeba je také rozšiřovat a stabilizovat partnerství se zahraničními subjekty. Dále je potřeba lépe koordinovat aktivity mezi univerzitou a jejími součástmi v oblasti komunikace s partnery. Spolupráce se základními a středními školami by se měla rozšířit i nad rámec náborových akcí.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Posílení vztahů s partnery.	Personální posílení Odboru transferu a smluvního výzkumu a zlepšení propagace ZČU k partnerům.	Revize webu ZČU, organizační změny a personální posílení Odboru transferu a smluvního výzkumu.

Oblast 4b1: Finanční řízení		gesce: kvestor
Očekávaný standard	Univerzita používá procesy finančního plánování, operativního řízení, vykazování a přezkoumávání tak, aby byla optimalizována efektivnost a účinnost využívání zdrojů. Systém delegování pravomocí a odpovědnosti za řízení finančních zdrojů je v souladu s platnou legislativou a zároveň motivuje součásti k maximální hospodárnosti. Univerzita uplatňuje činnosti interního finančního dohledu (auditování) přizpůsobené úrovní řízení univerzity (vazba na ESG část 1.6: <i>Informační a technické zabezpečení a podpora studentů</i>).	
Popis současného stavu	Základním nástrojem finančního plánování univerzity je rozpočet sestavovaný pro daný kalendářní rok na základě pravidel MŠMT a vnitřních předpisů univerzity. Pro operativní řízení jsou sestavovány dílčí rozpočty jednotlivých součástí (výkonových i servisních). Čerpání je pravidelně měsíčně vyhodnocováno a dle potřeby jsou požadována nápravná opatření. Pravomoci a odpovědnosti za čerpání zdrojů jsou delegovány v souladu s platnou legislativou. V rámci ZČU je zaveden vnitřní kontrolní systém spočívající ve stanovení pravidel pro řídicí a průběžnou kontrolu a určení osob a jejich povinnosti při výkonu těchto kontrol. Univerzita provádí vlastní audity v oblasti finanční kontroly a čerpání dotačních prostředků realizovaných projektů. Současně je ZČU častým objektem kontrol ze strany finančního úřadu a dalších kontrolních orgánů poskytovatelů dotací (např. MŠMT, NKÚ aj.) Účetní střediska kontrolují svoje čerpání podle svých vnitřních pravidel.	
Důkazy	Směrnice rektora <i>Metodika rozpočtu</i> , rozhodnutí rektora <i>Rozpočtová pravidla pro rok 2017</i> , směrnice rektora <i>Vnitřní kontrolní systém</i> , rozhodnutí rektora <i>Stanovení příkazců operací a správců rozpočtu a hlavních účetních na ZČU</i> , pokyn kvestora <i>Zabezpečení přípravy Výroční zprávy o hospodaření univerzity</i> , pokyn kvestora <i>Režijní náklady a zisk u doplňkové činnosti a smluvního výzkumu</i> , pokyn kvestora <i>Uplatnění režijních nákladů v projektech</i> , pokyn kvestora <i>Zřizování a číslování zakázek v IS Magion</i> .	

Silné stránky	Existuje IT podpora tvorby rozpočtu. Metodiku tvorby rozpočtu ZČU je možné provázat s metodikou rozpočtování režijních nákladů (full cost).
Co je třeba zlepšit	Je potřeba optimálně využívat nástroje pro operativní finanční řízení v případech neočekávaných událostí. Důležité je také vytvořit podmínky pro zavádění kontrolingového systému v rámci univerzity. Dlouhodobé finanční cíle by měly být pečlivě sledovány s cílem efektivního a účelného snižování nákladů a zvyšování výnosů. Důsledným způsobem je třeba aplikovat metodiku full cost. Je nutné soustředit se na získávání dalších zdrojů (při vědomí toho, že ne všechny součásti mají stejné možnosti) a odpovídajícím způsobem motivovat zaměstnance k proaktivnímu přístupu k získávání dalších zdrojů. Sladit vzájemný pohled výkonových jednotek a jednotek servisních na optimalizaci a charakter čerpání finančních zdrojů.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Finanční řízení.	<i>Kontroling</i> – určit, které výstupy sledovat pro řízení ZČU. Následně <i>reporting</i> – zpráva a návrh opatření, modelováním rozpočtů ve víceletém horizontu – v 1. etapě útvary kvestora, v 2. etapě (2018 a dále) další součásti ZČU dle rozhodnutí vedení.	Jsou zavedena opatření kontrolingu a reportingu popsaná v sekci „Čeho má opatření dosáhnout“.

Oblast 4b2: Řízení investic		<i>gesce: kvestor</i>
Očekávaný standard	Univerzita má transparentní systém hodnocení, vybírání a ověřování účelného využívání investic i zbavování se nepotřebného majetku zahrnující všechny aktivity univerzity. Systém zajišťuje, že investice jsou v souladu se strategií univerzity a že jsou vzaty v úvahu dlouhodobé ekonomické, společenské a ekologické efekty (vazba na ESG část 1.6: <i>Informační a technické zabezpečení a podpora studentů</i>).	
Popis současného stavu	Čerpání zdrojů je dáno pravidly projektů a za jejich čerpání odpovídá řešitel. Skutečná výše a čerpání zdrojů jsou každoročně projednávány v Komisi pro správu investičního majetku (KSIM). Komisí je rovněž sestavován plán investic podle požadavků součástí univerzity, který se po stanovení priorit stává závazným dokumentem. Plán bývá cca dvakrát do roka upřesňován. Proces nabývání a likvidace nepotřebného majetku je popsán ve vnitřních předpisech ZČU. Pořizování investic ve výzkumných centrech (NTIS, RICE, RTI, CENTEM) (OP VaVpl) probíhá dle samostatných plánů rozpočtů.	
Důkazy	<i>Strategický záměr</i> , rozhodnutí rektora <i>Komise pro správu investičního majetku</i> , rozhodnutí rektora <i>Inventarizace majetku a závazků</i> , směrnice rektora <i>Zadávání veřejných zakázek</i> , směrnice rektora <i>Metodika rozpočtu</i> , směrnice rektora <i>Náhradové řízení</i> , směrnice rektora <i>Likvidační komise</i> .	
Silné stránky	Investice jsou dlouhodobě udržovány v optimální výši sloužící k rozvoji infrastruktury univerzity. Správa investic je centrální, KSIM je složena ze zástupců všech součástí a její jednání jsou transparentní. ZČU se systematicky zbavuje nepotřebných budov.	
Co je třeba zlepšit	Je potřeba zpětně ověřovat vhodnost vynaložených investic. Zvýšit by se měla také míra koordinace aktivit mezi součástmi v oblasti nákupu a využívání přístrojového a softwarového vybavení. Mělo by dojít k optimalizaci využívání stávajících objektů, zejména fondu učeben.	

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Řízení investic.	Prioritně řešit zejména přípravu strategických investic dle SZ ZČU, zpracování střednědobého plánu investic.	Realizovat strategii SZ ZČU.

Oblast 4c1: Správa budov a majetku		<i>gesce: kvestor</i>
Očekávaný standard	Univerzita zajišťuje optimální využití a údržbu budov a dalšího hmotného majetku v souladu se strategií a potřebami univerzity (vazba na ESG část 1.6: <i>Informační a technické zabezpečení a podpora studentů</i>).	
Popis současného stavu	Budování, rekonstrukce a nakládání s objekty se řídí strategií univerzity. Prioritně jsou prostory využívány pro vlastní potřebu (vzdělávání a tvůrčí činnost). Volné prostory jsou nabízeny k pronájmům nebo výpůjčkám externím subjektům. Ostatní hmotný majetek ZČU využívá pouze k činnostem, pro které byl pořízen. Za ochranu svěřeného majetku před vznikem škody, ev. zničením jsou odpovědní zaměstnanci, kteří s daným majetkem zacházejí. Veškeré budovy a hmotný majetek jsou pojištěny. Správu budov, ostrahu a řízení pojišťovací agendy zajišťuje účelové zařízení Provoz a služby. Vyřazení přebytkového nebo neupotřebitelného majetku probíhá odprodejem nebo likvidací v souladu s platnými předpisy ZČU. V současné době univerzita opouští některé budovy a provádí redislokaci pracovišť. Pro zajištění oprav a údržby budov se univerzita řídí zákonem o zadávání veřejných zakázek.	
Důkazy	Každoročně prováděná inventarizace majetku a závazků, rozhodnutí rektora <i>Pojištění Západočeské univerzity v Plzni</i> , rozhodnutí rektora <i>Odpisový plán majetku</i> , <i>Likvidační komise</i> , směrnice rektora <i>Správa a provoz služebních bytů a ubytoven</i> , směrnice rektora <i>Využívání nebytových prostor</i> , směrnice rektora <i>Nakládání s přebytkovým a neupotřebitelným majetkem</i> .	
Silné stránky	ZČU disponuje centrální správou a odborným týmem, který zajišťuje nezbytnou správu a údržbu budov včetně zajištění běžných i havarijních oprav.	
Co je třeba zlepšit	Je potřeba zvýšit efektivitu využívání budov a z hlediska správy všech budov dodržovat shodný standard. Pro zadávání požadavků na správu a údržbu je nutné využívat pouze oficiální komunikační kanály a také zkvalitnit proces komunikace. Rovněž je důležité nastavit podmínky pro pronájem volných kapacit tak, aby bylo možné dosahovat jejich vyššího využití (např. motivovat k aktivnímu přístupu při vyhledávání nových příležitostí či umožňovat operativní změny cen, např. při opakovaném využití kapacity ze strany stejného subjektu). Dále je vhodné omezit „zvyková práva“ (majetnictví) součástí při využívání budov.	

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Správa budov a dalšího hmotného majetku.	Stanovení standardů ve vybraných oblastech ve strategickém záměru útvaru Provozu a služeb (PS) a strategických rozhovorů vedení ZČU s vedením PS.	Jsou vymezeny standardy ve vybraných oblastech dle požadavků součástí.

Oblast 4c2: Omezování vlivu na životní prostředí

gesce: kvestor

Očekávaný standard	Univerzita systematicky sleduje vliv své činnosti na životní prostředí, včetně vlivu na zdraví pracovníků, a přijímá opatření, která vedou ke snižování negativních dopadů svých činností na životní prostředí.
Popis současného stavu	Univerzita se snaží respektovat zákonné požadavky z hlediska ochrany životního prostředí a ochrany zdraví pracovníků. Existují dílčí řešení k omezení vlivu na životní prostředí (např. odpadkové koše umožňující recyklaci vybraných odpadů) a existuje také snaha omezovat spotřebu energií na vytápění, avšak úspory závisí jen na správcích budov a pracovnících dispečinků.
Důkazy	<i>Smlouva o odvozu, sběru a využití odpadu, Smlouva o zřízení a provozu sběrného místa kolektivního systému Ekolamp, výroční zprávy ZČU, směrnice rektora Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, směrnice rektora Poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, rozhodnutí rektora Tým pro zavedení systému kvality a vnitřního hodnocení kvality.</i>
Silné stránky	Ve všech univerzitních prostorách jsou rozmístěny nádoby na třídění odpadu.
Co je třeba zlepšit	Je potřeba motivovat zaměstnance a studenty k úsporám energií, a tím i finančních prostředků univerzity, a také rovnoměrněji sledovat spotřebu energií. Je také žádoucí vytvořit vnitřní předpis sjednocující nakládání s odpady i řádnou evidenci likvidace nebezpečných látek. Při rekonstrukci a stavění nových budov je nutné dbát zásad úspory energií a podle nich také navrhovat odpovídající technická řešení. Problematika omezování vlivu na životní prostředí by měla být uváděna ve výročních zprávách univerzity.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Omezování vlivu na životní prostředí.	Zvýšení efektivnosti využívání energií.	Porovnání naměřených hodnot za určité časové období.

Oblast 4d1: Řízení technologií včetně IT		<i>gesce: kvestor</i>
Očekávaný standard	Univerzita má zaveden systém pro řízení portfolia technologií včetně optimalizace technologií stávajících a nahrazování těch zastaralých. Technologie jsou ve vhodných případech standardizovány napříč univerzitou pro zjednodušení a zlevnění jejich pořízování a správy. Univerzita zavádí a využívá technologie tak, aby umožňovaly podporu a zlepšování všech procesů a činností (vazba na ESG část 1.6: <i>Informační a technické zabezpečení a podpora studentů</i>).	
Popis současného stavu	Dominantními technologiemi na ZČU jsou technologie informační, které jsou spravovány centrálně ze strany CIV. Centrální správa se týká infrastruktury, informačních systémů pro řízení univerzity a platforem využívaných více součástmi. Výukové platformy a speciální software jsou spravovány přímo uživatelskými součástmi. Centrální správa se týká tří základních oblastí, a to podpory uživatelů, provozu infrastruktury a rozvoje infrastruktury. Rozvoj infrastruktury a informačních systémů je dán <i>Strategickým záměrem</i> univerzity, zejména částí věnovanou informační a komunikačním technologiím. Konkrétní financování je projednáváno v KSIM. Elektronický zabezpečovací systém, elektronická požární signalizace a systém pro řízení vytápění mají síťovou infrastrukturu a jsou ve správě pracoviště Provoz a služby. Síťovou infrastrukturu má i identifikační systém JIS, který slouží k identifikaci studentů a zaměstnanců a umožňuje rovněž přístup do prostor univerzity podle přístupových práv.	
Důkazy	Rozhodnutí rektora <i>Komise pro informační a komunikační technologie</i> , směrnice rektora <i>Pravidla používání sítě WEBnet</i> , <i>Strategický záměr</i> , uzavřené multilicenční smlouvy.	
Silné stránky	Centrální řízení je dlouhodobě zavedeno a ověřeno. Zapojení pracovníků CIV na řešení úkolů CESNET umožňuje kvalitní a moderní zasíťování a provoz a bezpečnost sítí.	
Co je třeba zlepšit	Je nutné zkvalitňovat komunikaci mezi pracovníky CIV a stávajícími i budoucími uživateli daných informačních systémů v rámci ZČU. Dále je třeba stabilizovat finanční prostředky, jež byly alokovány na provoz IT. Univerzitní informační systémy by měly být efektivnější a uživatelsky přívětivější. Vývoj nových funkcí a aktualizace stávajících systémů musí být lépe komunikovány s jejich uživateli, zejména musí být zjišťovány jejich potřeby a požadavky. V případě zavádění nových funkcionalit již zaběhnutých systémů musí být aktualizovány také návody na jejich používání.	

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Řízení technologií včetně IT.	V souvislosti se zpracováním střednědobého plánu investic na 3 až 5 let zpracovat i střednědobý plán v oblasti IT.	Infrastruktura IT je schopna reflektovat strategický záměr univerzity, je budován datový sklad, který bude zpracovávat množství dat a poskytovat utříděné informace, je budována infrastruktura pro realizaci záměru smart campus, jsou vyhledávána a realizována bezpečnostní opatření v IT.

Oblast 4e1: Řízení informačních znalostí

gesce: prorektor pro kvalitu a projektovou činnost²³

Očekávaný standard	Univerzita systematickým způsobem vybírá a zpřístupňuje studentům a pracovníkům externí zdroje informací a řídí sdílení interních znalostí a informací jak „explicit“, tak „tacit“ dle jejich potřeb. Informace jsou vhodným způsobem chráněny včetně duševního vlastnictví univerzity a pracovníků (vazba na ESG část 1.6: <i>Informační a technické zabezpečení a podpora studentů</i> a část 1.7: <i>Sběr a evidence informací</i>).
Popis současného stavu	Základní zpřístupnění externích zdrojů informací odborné povahy zajišťuje Univerzitní knihovna ZČU. Ke sdílení vnitřních informací existují různé databáze, přičemž některé z nich jsou přístupné z jednoho rozhraní (tj. portál ZČU). Řízení interních informací je dosti roztržité, některé informace se překrývají nebo nejsou zcela aktuální. Univerzita zpřístupňuje a řídí informace o sobě a svých aktivitách cílovým skupinám jednak na centrální úrovni, ale také na úrovni součástí, případně i kateder.
Důkazy	Katalogy UK, přístup do mezinárodních fulltextových databází, bezdrátové připojení k internetu, databáze STAG, INIS, Magion, portál pro spolupráci s praxí, procesní portál, existence průvodců studentů i pracovníků univerzitním prostředím, tiskoviny vydávané odborem Vnější vztahy.
Silné stránky	Univerzita disponuje informacemi v dobré kvalitě a velkém objemu. Úroveň znalostí některých pracovníků je excelentní na národní i mezinárodní úrovni. Univerzitní budovy jsou v drtivé většině případů pokryty signálem WIFI. UK má dostatečné prostorové kapacity a nabízí širokou nabídku elektronických informačních zdrojů. Většina interních informací je dostupná online a je také patřičně zabezpečena.

²³ Daná oblast přechází od 1. 1. 2018 do gesce kvestora.

Co je třeba zlepšit	Je potřeba lépe třídit a celkově zpřehledňovat informace. Řízení toku informací a jejich třídění by se mělo uskutečňovat podle důležitosti a stanovených priorit. Je potřeba zaměřit se na zlepšování řízení obsahů databází. Dále je nutné optimalizovat provozní dobu UK i systém akvizice nových knih či jiných informačních zdrojů. I krátkodobé návštěvy univerzity by měly mít zajištěn bezproblémový přístup do univerzitní bezdrátové sítě. Interní databáze by měly být soustředěny a propojeny do jediného systému dostupného z jednoho webového rozhraní. Průběžná aktualizace údajů v databázích by měla být zajišťována systémově a efektivita těchto databází by měla být trvale zlepšována. Databáze by měly být uspořádány s ohledem na uživatele a měly by být strukturovány podle logických oblastí. Jasně by měly být vymezeny odpovědnosti za sdílené informace. Nově nastupující zaměstnanci by měli mít na jednom místě k dispozici souhrnný přehled pro ně relevantních a užitečných informací. Je potřeba zaměřovat se na přetváření získaných znalostí do praktických dovedností. Rovněž je nutné zdokonalovat studijní opory s využitím nových technologií a kontinuálně zvyšovat a vyhodnocovat úroveň informačních znalostí studentů i zaměstnanců.
----------------------------	--

Kritérium č. 5: Procesy a služby

Oblast 5a1: Řízení procesů <i>gesce: prorektor pro kvalitu a projektovou činnost²⁴</i>	
Očekávaný standard	Hlavní řídicí a podpůrné procesy univerzity jsou známy a řízeny. Všechny procesy mají vlastníky odpovědné za výsledky. Jsou stanoveny ukazatele výkonnosti procesů včetně cílových hodnot. Vývoj výsledků a plnění cílů se hodnotí a z výsledků hodnocení jsou vyvozovány závěry a navrhována opatření.
Popis současného stavu	Procesní řízení na ZČU vzniká a je zatím převážně formální. Vedení univerzity staví hierarchickou strukturu procesů. Na jednotlivých součástech je situace rozdílná. V některých oblastech lépe fungují neformální struktury.
Důkazy	<i>Strategický záměr</i> , výroční zprávy o činnosti, procesní portál ZČU.
Silné stránky	Některé součásti univerzity již mají zkušenosti s existujícím systémem zavádění procesního řízení. Jsou zmapovány vybrané procesy na součástech a všechny hlavní procesy na rektorátních útvarech.
Co je třeba zlepšit	Systém procesního řízení by měl být dokončen. Existující vize procesního řízení by měla být pracovníky ZČU sdílena. Informační systémy by měly být smysluplně propojeny tak, aby bylo možné na jednom místě nalézat všechny potřebné informace (legislativní i procesní záležitosti). Koncepce a metodika procesního řízení na ZČU by měla být navázána na sledování <i>Strategického záměru</i> univerzity, systém řízení kvality a řízení rizik. Pravidla pro zavádění procesního řízení na ZČU by měla být nastavena a procesy by měly být cíleně mapovány, měřeny a vyhodnocovány a také by měly být prováděny jejich interní audity.

²⁴ Daná oblast přechází od 1. 1. 2018 do gesce rektora.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

<i>Název opatření</i>	<i>Čeho má opatření dosáhnout</i>	<i>Měřitelné cíle</i>
Rámcová metodika řízení procesů a její inovace.	Vytvořit rámcovou metodiku řízení procesů na ZČU a její inovace (vytvořit vazbu s vnitřní legislativou, systémem zajišťování kvality a systémem řízení rizik).	Inovovaná rámcová metodika.
Procesní mapa ZČU.	Navrhnout procesní mapu ZČU.	Procesní mapa.
Způsob mapování.	Navrhnout způsob mapování, zejména rozsah a hloubku v závislosti na procesní mapě	Navržený způsob mapování (v případě potřeby probíhá mapování procesů vychází se z procesů mapovaných v předchozím období).
Řídící struktura.	Navrhnout řídicí strukturu pro implementaci zavádění procesního modelování a řízení procesů.	Je vytvořena řídicí struktura.
Metodika procesního modelování.	Nastavit pravidla pro zavádění procesního řízení na ZČU a procesního modelování.	Vytvořená a v grémiích projednaná metodika procesního modelování ukotvená do vnitřních norem.
Ověření metodiky.	Ověření navržené metodiky a její případná modifikace po realizaci pilotních procesů.	Metodika je pilotně ověřena a případně modifikována.
Softwarové řešení pro navrženou metodiku.	Vytvořit podklady pro rozhodnutí o technickém řešení.	Definované požadavky na software (SW) procesního portálu.
Softwarová podpora.	Implementace SW a upgrade stávajícího procesního portálu nebo jiné technické řešení.	SW pořízený vývojem nebo nákupem, jeho implementace do procesního portálu.

Oblast 5a2: Zlepšování procesů <i>gesce: prorektor pro kvalitu a projektovou činnost²⁵</i>	
Očekávaný standard	Univerzita systematickým způsobem zlepšuje procesy a využívá k tomu odpovídající nástroje (interní audit, hodnocení kvality výuky studenty, hodnocení partnery, náměty pracovníků). Zlepšování je zajišťováno zaváděním preventivních a následných opatření a vyhodnocováním jejich účinnosti.
Popis současného stavu	Podněty ke zlepšení vyplývající ze stížností a připomínek jsou často řešeny ad hoc. Nevedou tak ke změně standardů procesů, protože činnosti nejsou vždy definovány jako procesy (včetně jejich atributů a metrik). Vybrané hlavní a vedlejší procesy ZČU podléhají pravidelným auditům podle každoročně schvalovaného plánu. Kompetentním útvarem pro tuto činnost je Odbor interního auditu. Projektová činnost dotovaná z externích zdrojů podléhá též externím auditům organizovaným příslušnými poskytovateli. Projekty smluvního výzkumu podléhají reklamačním procesům. Vlastníci procesů sami průběžně navrhuji změny vedoucí ke zlepšení. Existuje formalizovaný systém hodnocení výuky studenty. Hodnocení služeb je nepravidelné. Ve <i>Strategickém záměru</i> jsou popsány hlavní procesy (či role) univerzity (tj. vzdělávání, tvůrčí činnost a třetí role). Jsou stanoveny cíle i monitorovací indikátory.
Důkazy	Plán interního auditu, zprávy o provedených auditech, mapy procesů dostupné na webu <i>procesy.zcu.cz</i> , <i>Hodnotící rámec pro systém zajišťování kvality</i> , evidence prověřování a vyřizování stížností, podnětů nebo návrhů (v gesci OPR).
Silné stránky	Existuje snaha o standardizaci a zlepšování procesů ze strany odpovědných pracovníků.
Co je třeba zlepšit	Je potřeba dokončit systém procesního řízení, určit metriky a měřit míru plnění cílů a systémově řídit proces zlepšování. Dále je nutné důsledně používat metodu DMAIC (define, measure, analyze, improve, control) pro zlepšování procesů. Měl by být zaveden systém interních a externích hodnotitelů, ve kterém budou aktivní i renomované hodnotící agentury. Hodnocení podpůrných procesů by mělo být systematictější a vlastníci jednotlivých procesů by měli být stanoveni nejen formálně. Měla by se zvyšovat motivace řadových zaměstnanců a procesy by se měly formovat mj. také v reakci na jejich podněty. Je potřeba zavádět externí audit účetní uzávěrky.

²⁵ Daná oblast přechází od 1. 1. 2018 do gesce rektora.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Klíčové ukazatele výkonu ve vazbě na zlepšování procesů.	Stanovení KPI s pomocí metody BSC a vazba stanovených KPI se strategií ZČU.	Definované KPI s vazbou na SZ ZČU.
Metodika měření procesů	Tvorba vhodné metodiky měření procesů a její ověření na vybraných procesech.	Vytvořená a ověřená metodika měření procesů.
Zlepšování procesů ve vazbě na interní audit.	Inovace nastavení způsobu provádění interních auditů procesů včetně nastavení mechanismů spolupráce s řídicím výborem pro procesy, zahájení realizace interních auditů procesů a analýzy odchylek (reálný proces vs. namodelovaný proces) včetně návrhu a realizace opatření vedoucích ke zlepšování procesů.	Soubor provázaných činností směřujících k nápravě procesů (doplněk směrnice Metodika rozpočtu, viz výše) vč. zahájení minimálně jednoho interního auditu procesů a analýzy odchylek.

Oblast 5b1: Tvorba, hodnocení a zlepšování studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání gesce: prorektor pro studijní a pedagogickou činnost

Očekávaný standard	Univerzita má stanoveny procesy pro tvorbu studijních programů v souladu s ESG část 1.2: <i>Tvorba a schvalování programů</i> a na obdobných principech jsou založeny procesy pro navrhování dalších služeb v oblasti vzdělávání. Univerzita hodnotí a zlepšuje studijní programy v souladu s ESG část 1.9: <i>Průběžné sledování a pravidelné hodnocení programů</i> a v souladu se zákonem a akreditačními předpisy tak, aby plnila svou roli.
Popis současného stavu	Univerzita má zpracovány popisy tvorby a schvalování studijních programů. Je vytvořen poradní orgán rektora ZČU (Akreditační komise ZČU), jehož úkolem je průběžné posuzování obsahu předmětů vyučovaných na univerzitě. Existují také další grémia (rady studijních programů, rady oblasti vzdělávání). Tvorba studijních programů probíhá zpravidla na součástech za účasti garantů oborů, oborových nebo jiných rad sestavených za tímto účelem i s účastí odborníků z praxe. Univerzita získala <i>ECTS Label</i> a <i>DS Label</i> a garant studijního oboru (programu) má k dispozici všechny nástroje k vytvoření studijního plánu dle požadavků ECTS a v souladu s ESG oblast 1.2: <i>Tvorba a schvalování programů</i> .

Důkazy	<i>Pravidla systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností Západočeské univerzity v Plzni, Statut ZČU, Řád celoživotního vzdělávání, Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků, Studijní a zkušební řád (zejm. čl. 1, 4–9 a 10), rozhodnutí rektora Kariérní řád ZČU, Akreditační komise ZČU, Komise pro kvalitu výuky, Rada celoživotního vzdělávání, směrnice rektora Zavedení systému hodnocení a řízení kvality vzdělávacího procesu na ZČU, směrnice rektora O Certifikačních programech, Zásady kreditního systému (zejm. čl. 2, 3, 4 a 5), Vnitřní akreditační řízení, fungování kreditní skupiny vedené prorektorem, činnost Rady pro vnitřní hodnocení.</i>
Silné stránky	Studijní předpisy jsou průběžně aktualizovány. Informační systém STAG je efektivní informační podporou. Studenti pravidelně hodnotí předměty, které studují, za podpory IS STAG. Legislativní podpora systému hodnocení a řízení kvality vzdělávacího procesu na ZČU je plně funkční. Činnost <i>Komise pro kvalitu výuky</i> a <i>Akreditační komise</i> přináší dobré výsledky. Při formování a upravování studijních programů funguje komunikace s praxí. Případné připomínky ke studijním programům jsou respektovány.
Co je třeba zlepšit	Ekonomická, obsahová a kvalitativní hlediska musí být při rozhodování zařazení předmětů do studijních programů ve vzájemném souladu. Je nutné důsledněji naplňovat funkci garantů a rad programů. Studijní programy by měly podléhat průběžnému sledování a eventuálním revizím (je očekávána součinnost s ROV a RVH). Odpovědnost fakulty za stanovování obsahové a formální stránky SP by měla být posílena. Duplicita předmětů by měla být odstraněna. Měla by být využívána metodika Q-RAM a ECTS Label i externí expertízy. Systém hodnocení kvality by měl být komplexně a důsledně implementován. Měl by vzniknout jediný dokument mapující celý proces utváření nového studijního programu. Je nutné aktualizovat směrnici rektora <i>O certifikačních programech</i> a <i>Zásady kreditního systému</i> tak, aby odpovídaly stávajícímu stavu. Mělo by se zvýšit propojení bakalářských a na ně navazujících studijních programů. Procesy tvorby studijních programů i následná kontrola by měly být z důvodu aspirace na získání institucionální akreditace maximálně zjednodušeny.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Aktualizace způsobu hodnocení studijních programů.	Návrh procesu tvorby SP (pilotně na přípravě akreditace nového studijního programu) včetně kritérií hodnocení a vymezení rolí všech účastníků (garant, Rada oblasti vzdělávání, RVH, univerzitní Akreditační komise aj.).	Podána alespoň jedna žádost o akreditaci nového SP.
	Návrh procesu hodnocení kvality SP pro všechny typy SP, doktorský SP, institucionální akreditace.	Podána alespoň jedna žádost o akreditaci nového doktorského SP k NAÚ.
	Zavedení procesu hodnocení kvality SP, pilotní ověření.	Pilotně hodnoceno devět SP.
	Návrh podpůrných nástrojů a IT podpory pro potřeby hodnocení kvality SP.	Kritéria hodnocení kvality SP jsou zpracována v podobě formuláře v informačním systému.

Oblast 5b2: Vyhledávání a navrhování projektů tvůrčí činnosti

gesce: prorektor pro výzkum a vývoj

Očekávaný standard	Univerzita systematicky vyhledává a navrhuje projekty tvůrčí činnosti. Jsou formulována transparentní kritéria pro výběr projektů, do kterých má univerzita v úmyslu se zapojit.
Popis současného stavu	Na webových stránkách Projektového centra ZČU jsou zveřejňovány projektové výzvy. Upozornění na některé z výzev jsou případným řešitelům rovněž rozesílána elektronicky a jsou také zveřejňovány v newsletteru Projektového centra, který je dostupný online. Vyhledávání vhodných projektových výzev probíhá rovněž na součástech a jejich pracovištích. Podklad při rozhodování o zapojení do projektů poskytují strategické dokumenty, např. <i>Strategický záměr</i> či <i>Priority orientovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací ZČU</i> . Výzvy v aktuálním OP VVV jsou detailně sledovány jak Projektovým centrem, tak jednotlivými součástmi, jejich projektovými kanceláři nebo centry a vedením ZČU. Účast ve významných projektech (zejména zahraničních) je podpořena motivačním programem univerzity. Kariérní řády některých součástí upravují také projektovou činnost a pracovníci jsou k ní motivováni v rámci motivačních systémů součástí nebo dílčích pracovišť.

Důkazy	Realizované projekty např. ESF, GAČR, TAČR, vnitřní projekty GAPE, BAPE, GRAK, projekty SGS, dokument <i>Priority orientovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací ZČU</i> .
Silné stránky	Univerzita má funkční motivační systém a řadu bohatých zkušeností se získáváním projektů. Úspěšní řešitelé působící na ZČU jsou známi jak na součástech, tak na celouniverzitní úrovni. Existence univerzitního Projektového centra, ale i projektových center součástí umožňují lepší koordinaci prací a kontrolu v rámci součástí. Projektové centrum rovněž vydává vlastní newsletter dostupný online. Dlouhodobá a opakovaná spolupráce s městem, krajem a rozvíjející se přeshraniční spolupráce v rámci regionu pozitivně přispívají ke zkvalitňování projektové činnosti a dosahování ještě lepších výsledků. Systém podpory účasti v evropských projektech a projektech smluvního výzkumu je funkční. Příkladem je úspěšný zisk a řešení projektů OP VaVpl.
Co je třeba zlepšit	Mělo by dojít ke zpřehlednění a doplnění informací poskytovaných ve vztahu k centru i zlepšení informovanosti o projektových záměrech součástí. Podpora z Motivačního systému by měla být zvýšena a měla by být podrobněji sledována účinnost této podpory. Pro velké projekty mezinárodního významu (např. H2020 či ERC) by měla být poskytována specializovaná podpora nad rámec té, která je poskytována aktuálně. Do projektů by měli být zapojováni zkušení odborníci znalí situace v rámci evropského prostoru na poli projektů i situace na ZČU. Mělo by dojít ke zřízení pracovní pozice pracovníků se zacílením na projekty v rámci součástí nebo posilování týmu těch stávajících tak, aby řešitelé nemuseli být zároveň také projektovými manažery. Na jednom místě by měly být dostupné funkční odkazy na zdroje užitečných informací. Započítávání a zúčtovávání nákladů na infrastrukturu do režii projektů by měly být jednoznačné a transparentní a měla by existovat možnost jejich kontroly ze strany odpovědných proděkanů.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Systematické sledování výsledků podpory motivačním systémem.	Získání poznatků o účinnosti podpory v jednotlivých komponentách motivačního systému a její lepší zacílení.	Zprávy o vyhodnocení výsledků projednané v průběhu roku 2018 vedením a kolegiem rektora.

Oblast 5b3: Navrhování projektů třetí role

gesce: prorektor pro rozvoj a vnější vztahy

Očekávaný standard	Univerzita systematickým způsobem vyhledává a navrhuje projekty v oblasti tzv. třetí role. Jsou formulována transparentní kritéria pro výběr projektů, do kterých se univerzita má v úmyslu zapojit.
Popis současného stavu	Systematicky vyhledáváme a navrhujeme aktivity ve spolupráci s regionálními partnery v souladu s aktuálními regionálními a národními strategiemi. Kritéria pro výběr programů vychází ze <i>Strategického záměru</i> a je v souladu s aktuálními regionálními strategiemi (např. IPRM Plzeň – Univerzitní město, IPRM Plzeň – Evropské hlavní město kultury 2015, aktuálně strategie RIS3 Plzeňského a Karlovarského kraje a ITI Plzeňské aglomerace v oblasti hospodářského rozvoje). Kritéria pro výběr projektů vychází ze <i>Strategického záměru</i> a reagují na regionální i národní strategie. Realizace a rozsah tzv. třetí role se součástí od součástí liší.
Důkazy	SZ ZČU a jeho aktualizace, směrnice rektora <i>Doplňková činnost a smluvní výzkum</i> , personální propojení ZČU s podnikatelskou a veřejnou sférou, programy IPRM Plzeň Univerzitní město či IPRM Plzeň – Evropské hlavní město kultury 2015.
Silné stránky	Multidisciplinární struktura univerzity umožňuje široké zapojení do projektů třetí role. Dlouholetá tradice výzkumu v technických oborech je základem úzkého propojení s průmyslem v regionu i mimo něj.
Co je třeba zlepšit	Je potřeba navyšovat prestiž aktivit v oblasti třetí role v rámci interního hodnocení výkonnosti zaměstnanců. V systému vyhledávání a navrhování projektů v oblasti třetí role by mělo dojít k vytvoření struktury projektových příležitostí podle jednotlivých oblastí. Pracovníci ZČU by měli být činní v komisích rad a výborech zastupitelstev např. statutárního města Plzně či Plzeňského kraje aj.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Posílení výkonu v oblasti třetí role.	Zvýšení prestiže projektů třetí role.	Revize webu ZČU, systém hodnocení zaměstnanců ZČU.

Oblast 5c1: Efektivní propagování studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání
gesce: prorektor pro studijní a pedagogickou činnost

Očekávaný standard	Univerzita má vymezeny cílové skupiny svého působení v oblasti vzdělávání. Využívá vhodných metod a postupů cílené propagace svých programů. Má vytvořeny nástroje pro zjišťování účinnosti těchto metod a postupů.
Popis současného stavu	Univerzita i součásti mají zavedeny webové prezentace programů a oborů. Součástí ECTS balíčku je nabídka studijních programů a služeb v oblasti vzdělávání. Existují webové stránky celoživotního vzdělávání pro zahraniční studenty. K dispozici je jim také elektronická přihláška v anglickém jazyce. Univerzita se účastní veletrhů vzdělávání i v zahraničí. Je vytvořen funkční zpravodajský portál univerzity. ZČU je zapojena v mezinárodním (celosvětovém) hodnocení univerzit (<i>THE</i> a <i>U-Multirank</i>). Existuje také studentské hodnocení alma mater, které nepřímo vede k propagaci univerzity. Univerzita má též vytvořeny nástroje pro zajišťování účinnosti výše užívaných postupů a spolupráce se středními i základními školami, městem i kraji je na dobré úrovni. Univerzita i součásti aktivně spolupracují se středními školami a nabízejí jejich studentům spolupráci v rámci středoškolských praxí. Využívány jsou i sociální sítě.
Důkazy	Webové stránky univerzity a součástí, zpravodajský portál ZČU INFO, web <i>spoluprace.zcu.cz</i> , <i>Informační a poradenské centrum ZČU</i> , výstupy z hodnocení univerzit uváděné v žebříčcích <i>THE</i> a <i>U-Multirank</i> .
Silné stránky	Aktivita zaměřené na studenty středních a základních škol a jejich výchovné poradce dobře fungují (např. <i>Technická olympiáda Plzeňského kraje</i> , JUNIORFEL či ARTCAMP). Činnost Informačního a poradenského centra a práce se studenty se zvláštními potřebami je na dobré úrovni. Pozitivem je také konání Mezinárodní letní jazykové školy. Zástupci jednotlivých součástí pro PR pracují v této oblasti autonomně. Vybavení laboratoří univerzity je moderní. Na univerzitě působí významné vědecké a umělecké osobnosti, které jsou obklopeny týmy mladých a zapálených spolupracovníků.
Co je třeba zlepšit	Je nutné sjednotit a celkově zpřehlednit webové prostředí na univerzitě, což mj. umožní podávání komplexních informací o studijních programech a oborech. Je potřeba také vytvořit odpovídající jazykovou (anglickou) mutaci IS STAG. Mělo by dojít k zintenzivnění spolupráce s absolventy i podniky v regionu i prezentace univerzity a fakult v celostátních médiích. Existující informační databáze by měly být propojeny. Zástupci jednotlivých součástí pro PR by měli lépe spolupracovat a také intenzivněji komunikovat s ostatními pracovníky. Univerzita by měla získávat zpětnou vazbu týkající se používání informačních kanálů a reflektovat ji.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Restrukturalizace webu o studiu.	Rekonstrukce webu s informacemi o studiu, včetně anglické verze – jednodušší, atraktivnější, aktuální, obsahující relevantní informace.	Zvýšení počtu dotazů týkajících se studia přicházejících na adresu studium@rek.zcu.cz .
Prezentace ZČU na vzdělávacích veletrzích.	Plán účasti na vzdělávacích veletrzích.	Prezentace ZČU minimálně na šesti zahraničních vzdělávacích veletrzích ročně.
	Prezentace ZČU na středních školách, včetně plánu personálního a materiálního zabezpečení.	Prezentace na 20 středních školách ročně.
Prezentace ZČU v zahraničí.	Vytvoření strategie prezentace univerzity v zahraničí, včetně vybudování kontaktních míst s informacemi o studiu na ZČU.	Zvýšení počtu zahraničních uchazečů o studium.

Oblast 5c2: Efektivní propagování projektů tvůrčí činnosti

gesce: prorektor pro výzkum a vývoj

Očekávaný standard	Univerzita má vymezeny cílové skupiny svého působení v oblasti tvůrčí činnosti. Využívá vhodných metod a postupů cílené propagace svých projektů. Má vytvořeny nástroje pro zjišťování účinnosti těchto metod a postupů.
Popis současného stavu	Cílové skupiny i forma propagace výsledků tvůrčí činnosti jsou vymezeny na základě požadavků poskytovatele projektu nebo v návaznosti na celkový typ a povahu výsledků tvůrčí činnosti. Pokud jsou výsledky tvůrčí činnosti výsledkem projektů, mají většinou svoje webové stránky, na kterých jsou propagovány. Významné úspěchy výsledků tvůrčí činnosti jsou zahrnuty do aktualit na webových stránkách univerzity. Informace o výzkumu na ZČU poskytuje stránka zcu.cz/research . K propagaci projektů EXLIZ a NEXLIZ byl využit portál SCICOM centra Techmania Science Center. Tvůrčí činnost ZČU je prezentována i na každoročních <i>Dnech vědy a techniky</i> . K popularizaci vědy přispívá také portál bavsevedou.cz . V souvislosti s propagací výsledků tvůrčí činnosti součástí jmenují pověřené pracovníky, kteří se soustředí na problematiku marketingu. U součástí s výzkumnými centry OP VaVpl dochází k provázání propagace výsledků tvůrčí činnosti mezi součástí a výzkumným centrem OP VaVpl.

	Prostřednictvím zástupců jednotlivých součástí pro PR jsou významné úspěchy sdíleny s univerzitou a jejími informačními kanály nebo také informačními kanály statutárního města Plzeň či Plzeňského kraje. Neopomenutelnou součástí informování je využití i odborných konferencí.
Důkazy	Webové stránky univerzity (zcu.cz), jednotlivých součástí a výzkumných center, aktuality na webových stránkách univerzity, stránky zcu.cz/research, portál SCICOM fungující v rámci Techmania science center, web bavsevedou.cz.
Silné stránky	Funguje jednotný web pro propagaci a popularizaci výzkumu a jiné tvůrčí činnosti jak pro širokou veřejnost, tak i pro partnery. Univerzita se těší dobrému jménu. Vybavení laboratoří univerzity je na současné světové úrovni a výzkumníci a umělci působící na ZČU mají dobrou pověst. Na univerzitě je také řada mladých výzkumníků a umělců, kteří již dosáhli významných úspěchů i mezinárodního charakteru a jejichž práce se dá dobře propagovat. Jsou rovněž pořádány odborné akce, které přispívají k propagaci programů a projektů tvůrčí činnosti. Univerzita již tradičně pořádá Dny vědy a techniky.
Co je třeba zlepšit	Je potřeba prostřednictvím univerzitního webu zaměřit propagaci na jednotlivé cílové skupiny. Měla by být také zjišťována účinnost jednotlivých propagačních aktivit. Obsah sekce celouniverzitního webu i webů jednotlivých součástí, kde je informováno o probíhajících projektech, je potřeba udržovat aktuální a atraktivní pro veřejnost. Je potřeba posilovat spolupráci zástupců jednotlivých součástí pro PR s odborem Vnější vztahy. Při propagaci je nutné intenzivněji využívat absolventů. Je rovněž důležité začít více spolupracovat se strategickými SŠ, resp. více působit na jejich učitele a studenty.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Cílená propagace výsledků programů a projektů tvůrčí činnosti.	Zpřehlednění a doplnění části webu ZČU týkající se výzkumu a vývoje (řešeno v rámci spolupráce na nové struktuře webu ZČU).	Nová podoba portálu výzkumu a vývoje.
	Dokončení návrhu zásad cílené propagace projektů směrem k cílovým skupinám (řešeno v rámci spolupráce na komunikační strategii ZČU).	Příslušná pasáž v komunikační strategii ZČU.

Oblast 5c3: Efektivní propagování projektů třetí role

gesce: prorektor pro rozvoj a vnější vztahy

Očekávaný standard	Univerzita má vymezeny cílové skupiny svého působení v oblasti tzv. třetí role. Využívá vhodných metod a postupů cílené propagace svých projektů. Má vytvořeny nástroje pro zjišťování účinnosti těchto metod a postupů.
Popis současného stavu	Cílové skupiny jsou vymezeny SZ ZČU. V regionu je univerzita etablovanou institucí, která propaguje aktivity v oblasti třetí role. Rovněž se významně podílí na akcích města a kraje. Aktivně participuje i na akcích pořádaných pro širokou veřejnost. ZČU realizuje propagaci řadou účinných způsobů, mj. i prostřednictvím vlastních webových stránek. Součástí univerzity přistupují k třetí roli s rozdílnou intenzitou a pojem třetí role pojmají rozdílně.
Důkazy	V minulosti úspěšně realizované a propagované akce (např. <i>Dny vědy a techniky</i>), dřívější personální účast pracovníků ZČU v zastupitelstvech, členství představitelů města a kraje ve Správní radě ZČU, rozhodnutí rektora <i>Jednotný vizuální styl</i> , zveřejnění komunikační strategie ZČU na webových stránkách univerzity.
Silné stránky	Pracovníci univerzity mají řadu zkušeností s propagací velkých akcí v oblasti kulturní a společenské i transferu know-how. Univerzita dlouhodobě spolupracuje s významnými mezinárodními partnery i partnery v regionech. Pracovníci ZČU aktivně participují na akcích statutárního města Plzeň i Plzeňského kraje. Univerzita pořádá řadu akcí pro veřejnost. ZČU také aktivně spolupracuje s centrem Techmania science center.
Co je třeba zlepšit	Je potřeba zvyšovat povědomí veřejnosti o nabízených aktivitách v oblasti třetí role. Celkově je nutné zlepšit propagaci většiny uskutečňovaných akcí. Měla by vzniknout koncepce propagace projektů ZČU v oblasti třetí role a tato propagace by měla být intenzivnější i v celorepublikovém měřítku. Pracovníci ZČU by měli být více motivováni k účasti na projektech třetí role. ZČU by měla ještě aktivněji k propagaci univerzity využívat sociálních sítí a posílit propagaci také v Karlovarském kraji.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Propagování projektů třetí role.	Zlepšení propagace menších akcí.	Web informační portál ZČU, propojení odboru Výzkumu a vývoje s fakultami.
	Posílit propagaci a vliv ZČU v Karlovarském kraji.	Spolupráce ZČU v rámci projektu SMART Akcelérátor Karlovarského kraje.

Oblast 5d1: Realizace studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání	
<i>gesce: prorektor pro studijní a pedagogickou činnost</i>	
Očekávaný standard	Univerzita realizuje studijní programy v souladu s doporučením ESG část 1.3: <i>Učení, výuka a hodnocení zaměřené na studenty</i> .
Popis současného stavu	Každý studijní program nebo obor má vytvořen standardní studijní plán, který je dle potřeby aktualizován podle zásad ECTS. Nové nebo zásadně upravené předměty (změna cílů, garanta, kreditů, rozsahu) procházejí procesem vnitřní akreditace. Studijní plán obsahuje povinné předměty, předměty povinně volitelné ve vybraném tematickém bloku a předměty volitelné. Takto může student podle vlastního zájmu a schopností profilovat svou studijní cestu. Součástí vzdělávacích metod je i samostudium podporované studijními oporami uváděnými v IS Courseware. Studentské hodnocení kvality výuky probíhá každý semestr a reaguje na něj vyučující, garant předmětu, vedoucí katedry a děkan fakulty. Kritéria a způsoby hodnocení a kritéria pro známkování jsou součástí zveřejněných sylabů předmětů. Existuje též postup pro odvolání ze strany studentů, který je zakotven ve <i>Studijním a zkušebním řádu ZČU</i> .
Důkazy	<i>Studijní a zkušební řád ZČU</i> , zejm. hlava III čl. 6, 8 a 9, IS STAG – databáze studijních předmětů, národní kvalifikační rámec Q-RAM, část <i>Výstupy z učení</i> , webová platforma Courseware.
Silné stránky	Univerzita má zkušenosti z analýzy vzdělávacího procesu s uplatněním konstruktivního propojení vyučovacích metod a výsledků učení ve vybraných studijních programech. Vyučované předměty jsou popsány v IS STAG a studijní opory jsou dostupné na webové platformě Courseware. Zejména na technických fakultách existuje snaha navyšovat počet hodin praxe, kterou studenti během studia absolvují. Většina témat kvalifikačních prací reflektuje požadavky z praxe. Na některých fakultách došlo k zařazení komisionálního posuzování studentů s účastí odborníků z jiných institucí.
Co je třeba zlepšit	Je potřeba zatraktivnit a zefektivnit metody studentského hodnocení kvality výuky tak, aby se zvýšila účast studentů na něm. Je důležité poskytovat studentům zpětnou vazbu o tom, jakým způsobem byly jejich připomínky vypořádány. Je nutné detailněji propracovat metodologii zpracovávání výsledků hodnocení kvality výuky a také kontrolovat dopady přijatých opatření. Je také potřeba dále rozšiřovat možnosti studentského hodnocení kvality. Je nutné také věnovat zvýšenou pozornost kombinovanému studiu a kriticky hodnotit celkovou koncepci kombinovaného studia z hlediska servisu pro studenty, úspěšnosti ve studiu a efektivnosti výuky. Více pozornosti je třeba věnovat účasti studentů v anketě <i>U-Multirank</i> v hodnocených oborech a využívat výsledky, které z ní vzejdou. Současně je třeba zvýšit motivaci studentů ke studentské evaluaci výuky.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Realizace studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání.	V návaznosti na novelu zákona o VŠ vytvoření vnitřních předpisů a norem (PSZK, SZŘ). Funguje vnitřní akreditační řízení.	Je schválen SZŘ ZČU a PSZK.
	Implementace metodiky výsledků učení (Q-RAM) na úroveň předmětů a posouzení vazby na studijní plány.	Je popsáno 50 % SP.
	Proškolení týmu vyučujících a garantů v metodice učení.	Proškolení všichni garanti SP.

Oblast 5d2: Řízení "životního cyklu" studentů

gesce: prorektor pro studijní a pedagogickou činnost

Očekávaný standard	Univerzita důsledně uplatňuje předem definované a v předpisech popsané postupy pro všechny fáze „životního cyklu“ studentů (tedy přijímání ke studiu, samotné studium, ověřování výsledků studia, udělování diplomů) v souladu s ESG část 1.4: <i>Přijímání studentů a průběh studia</i> .
Popis současného stavu	Přijímání ke studiu probíhá v souladu s VŠ zákonem, potažmo se Studijním a zkušebním řádem ZČU a Statutem ZČU. Kritéria pro přijímání ke studiu jsou zveřejňována ve vyhlášce děkana po jejich schválení akademickým senátem dané fakulty. Se závěrečnou zprávou o přijímacím řízení je seznámen akademický senát fakulty a kolegium děkana a zpráva je zveřejněna. Studium probíhá zcela v souladu se SZŘ ZČU, konkrétní podmínky studia jsou upřesňovány vnitřními předpisy a normami univerzity, případně fakulty. Systematicky jsou vytvářeny podmínky pro výjezdovou a příjezdovou mobilitu studentů. Je přizpůsoben rozvrh pro studenty kombinovaného studia a je realizována úprava prezenční formy studia.
Důkazy	<i>Studijní a zkušební řád ZČU</i> , zveřejňování všech studijních programů a oborů na platformách IS STAG a portál ZČU, činnost kreditní skupiny, vnitřní legislativa fakult upravující přijímací řízení, zprávy fakult o výsledcích přijímacího řízení, pokyn prorektora <i>Doklady o absolvování studia</i> , výroční zprávy o činnosti.

Silné stránky	Životní cyklus studentů je podporován IS STAG. Studenty i pedagogy je využíván IS Courseware. Studenti nalézají účinnou podporu ze strany studijních oddělení i Informačního a poradenského centra ZČU. Celkově je univerzitní infrastruktura ke studentům přátelská.
Co je třeba zlepšit	Je nutné více dbát na soustavné a systematické sledování úspěšnosti studentů ve všech etapách jejich studia, lépe vyhodnocovat data vzešlá z hodnocení kvality výuky a vyvozovat z nich příslušná opatření. Je potřeba také zvýšit transparentnost podmínek uznávání studijních výsledků z jiných vysokých škol včetně těch zahraničních.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

<i>Název opatření</i>	<i>Čeho má opatření dosáhnout</i>	<i>Měřitelné cíle</i>
Analýza příčin neúspěšnosti v prvním roce studia a plán opatření ke snížení míry neúspěšnosti v prvním roce studia.	Vytvoření podmínek pro snížení míry neúspěšnosti v prvním roce studia.	Vybrané fakulty mají zpracovaný plán opatření, která jsou realizována.
Realizace vybraných opatření ke snížení studijní neúspěšnosti v prvním roce studia.	Snížení studijní neúspěšnosti ohrožených studentů v prvním roce studia.	Realizace 15 vyrovnávacích kurzů.

Oblast 5d3: Podpora studentů <i>gesce: prorektor pro studijní a pedagogickou činnost</i>	
Očekávaný standard	Univerzita dle svých možností vhodnými způsoby reaguje na individuální potřeby studentů. Poskytuje uchazečům i studentům studijní, ale i psychologické, právní i další poradenství (vazba na ESG část 1.6: <i>Informační a technické zabezpečení a podpora studentů</i>).
Popis současného stavu	Na univerzitě existuje Informační a poradenské centrum, které v současné době zajišťuje poradenství v oblasti sociálního a ubytovacího stipendia, poradnu pro studenty se speciálními vzdělávacími potřebami, poradnu psychologickou a právní, kariérové služby pro studenty, absolventy i uchazeče a podporu studentských organizací. Univerzitní knihovna pravidelně doplňuje studijní materiály a sleduje vazbu mezi literaturou doporučenou v sylabech předmětů a aktuálním stavem knihovního fondu. Na organizování studentských mobilit se podílí i útvar zahraniční vztahy. Informační podporu studia umožňuje také IS Courseware. Podpora tvůrčích aktivit studentů je realizována formou univerzitních projektů GRAS a Talent. Vydavatelství univerzity poskytuje podporu při vydávání skript. Uvedené podpůrné činnosti ostatních pracovišť univerzity mají většinou informační vazbu na administrativní pracovníky na součástech (studijní oddělení i proděkany pro studium), kteří spolu s těmito pracovišti poskytují studentům informace. Na některých katedrách fakult existují pedagogičtí poradci, kteří poskytují studentům podporu v rámci vzdělávací činnosti.
Důkazy	Modul evaluace v IS STAG a následné reakce na hodnocení kvality výuky ze strany vyučujícího, vedoucího katedry, děkana, prorektora či rektora, směrnice rektora <i>Zavedení systému hodnocení a řízení kvality vzdělávacího procesu na ZČU</i> , zápisy z jednání <i>Komise pro kvalitu výuky</i> , závěry projektu Pedagogika 15, aktivity IPC.
Silné stránky	Studijní materiály a další podpora ve studiu je adekvátní (univerzitní knihovna, využívání informačních technologií, např. síť webnet). Vybavení laboratoří je výborné a zejm. nová výzkumná centra (NTIS, RICE, RTI, CENTEM) disponují velmi dobrou infrastrukturou. Funguje Informační a poradenské centrum, které pečuje o studenty se zvláštními potřebami. Funguje podpora vhodnými informačními technologiemi (Courseware, portál ZČU, STAG). Fungují finanční podpora studentů stipendijním fondem a projekty podporujícími jejich tvůrčí činnost (např. SGS).
Co je třeba zlepšit	Je potřeba celkově zpřehlednit webové stránky univerzity. Rovněž je potřeba lépe organizačně podporovat příchozí zahraniční studenty. E-learningová výuka by měla být dále posilována a měla by být také respektována pedagogie. Měla by se dále zintenzivňovat spolupráce s vybranými středními školami s cílem eliminovat neúspěšnost studentů prvních ročníků.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Restrukturalizace webu pro studenty.	Z přijaté a schválené koncepce distančního vzdělávání realizovat tu část, která se zabývá elektronickými formami výuky.	Jsou vytvořeny alespoň 4 MOOC.
	Nově koncipovat web s informacemi pro studenty, včetně informací o předmětech akreditovaných v cizím jazyce.	Upraven web s informacemi pro studenty.

Oblast 5d4: Realizace projektů tvůrčí činnosti

gesce: prorektor pro výzkum a vývoj

Očekávaný standard	Projekty tvůrčí činnosti jsou systematicky řízeny uznávanými metodami projektového řízení. Projekty mají definované cíle a milníky, jejich postup je pravidelně sledován a vyhodnocován a z vyhodnocení jsou vyvozovány závěry a poučení pro stávající i budoucí projekty.
Popis současného stavu	Základní administraci zajišťuje dle směrnice rektora o správě projektů Projektové centrum. Součástí administrace je sledování závazných termínů a stavu plnění povinností řešitelů (průběžné zprávy, spoluřešitelské smlouvy apod.). Projektové centrum provádí také základní kontrolu projektových žádostí a v omezeném rozsahu podporuje i přípravu projektů. Pro rozsáhlé projekty OP VaVpl byl rektorem jmenován <i>Koordinační výbor pro projekty OP VaVpl</i> , který v pravidelných intervalech sledoval a vyhodnocoval plnění definovaných cílů a naplňování indikátorů. Projekty na součástech jsou řešeny dle pravidel příslušného poskytovatele a jsou vykazovány jak dle příslušné směrnice, tak dle projektových pravidel. Kromě pracovníků Projektového centra ZČU využívají součásti i vlastních projektových manažerů nebo administrátorů, kterými jsou často řešitelé projektů z řad akademických nebo výzkumných pracovníků.
Důkazy	Směrnice rektora <i>Správa projektů</i> .
Silné stránky	Základní administrace projektů probíhá zavedeným způsobem a je většinou řešiteli kladně hodnocena. Koordinační výbor pro projekty OP VaVpl je modelem pro hodnocení realizace velkých projektů i v budoucnosti. Velká základna již úspěšných řešitelů projektů „vychovává“ své následovníky. Projekty běžící v dlouhodobých mezinárodních výzvách vázaných ve většině případů na určitou lokaci (např. V4, Interreg apod.) jsou kvalitně zvládnuty. Jednotlivé součásti mají v rámci systému řízení kvality zmapovány, popsány a graficky znázorněny všechny základní procesy v této oblasti.

Co je třeba zlepšit	Je třeba zlepšit podporu součástí při přípravě projektů (překlady, ekonomické aspekty apod.). Měly by být stanoveny transparentní podmínky pro podporu součástí při realizaci projektů. Mělo by být jasně stanoveno, které služby jsou standardní a které již nadstandardní. Zkušenosti z realizace projektů je třeba vyhodnocovány transparentněji. Systém pro vyvozování závěrů a ponaučení, pokud jde o realizaci jednotlivých typů projektů, by měl být vhodným způsobem dostupný stávajícím i budoucím řešitelům. Je třeba zvyšovat osvětu v oblasti ochrany duševního vlastnictví, příp. navýšit množství finančních prostředků pro podporu výše zmíněného. Měl by být zaváděn motivační systém pro tvorbu projektů tvůrčí činnosti na celouniverzitní úrovni, součástech i jejich katedrách. Mělo by docházet ke sdílení informací mezi administrátory z PC a pracovníky EO a PER v rámci jednotlivých typů projektů napříč součástmi. Měla by být zkvalitňována administrativní podpora pro pracovníky ve vědě a výzkumu.
---------------------	--

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Vyhodnocování zkušeností z realizace projektů.	Vytvoření návrhu zásad systematického vyhodnocování zkušeností z realizace projektů.	Návrh zásad systematického vyhodnocování zkušeností z realizace projektů.
Zkvalitnění podpory tvůrčí činnosti.	Transparentnější stanovení podmínek pro podporu přípravy projektů tvůrčí činnosti (např. rozlišení standardních a nadstandardních služeb).	Návrh zásad pro podporu přípravy projektů tvůrčí činnosti.

Oblast 5d5: Realizace projektů třetí role		<i>gesce: prorektor rozvoj a vnější vztahy</i>
Očekávaný standard	Projekty v této oblasti jsou systematicky řízeny uznávanými metodami projektového řízení. Projekty mají definovány cíle a milníky, jejich postup je pravidelně sledován a vyhodnocován a z vyhodnocení jsou vyvozovány závěry a poučení jak pro stávající, tak i budoucí projekty. Třetí role je naplňována v součinnosti s ostatními aktéry. Nejsou zanedbávány významné podněty a příležitosti, které se vyskytují mimo programové a projektové řízení.	
Popis současného stavu	Projekty třetí role jsou buď finančně podporovány z grantových schémat, nebo jsou realizovány na základě standardní obchodní smlouvy s externími partnery. V obou případech jsou dodržována pravidla projektového řízení podle požadavků poskytovatelů či externích partnerů. ZČU je významnou institucí v oblasti transferu know-how a část aktivit v této oblasti funguje na bázi dobrovolnosti. Jsou realizovány významné kulturně-společenské aktivity a ZČU je obvykle účinně medializuje.	
Důkazy	Interní dokumentace řešených projektů, účetní evidence ZČU, směrnice rektora <i>Doplňková činnost a smluvní výzkum</i> , výroční zprávy o činnosti ZČU, ev. jejích součástí, existující postoje univerzity k důležitým společenským otázkám, kultivace prostředí (umělecká díla, kulturní a společenské akce na veřejnosti aj.), mediální pokrytí kulturních akcí realizovaných univerzitou, sekce univerzitního webu <i>INFO (info.zcu.cz)</i> , odborná vyjádření pro média apod.	
Silné stránky	Aktivity na poli transferu know-how jsou úspěšně realizovány (viz žebříček <i>THE</i>) i formalizovány směrnicí rektora o doplňkové činnosti a smluvním výzkumu. Univerzita realizuje významné kulturně-společenské i sportovní akce a projekty a pečuje o kulturní dědictví a jeho rozvoj. Pracovníci i studenti univerzity se pravidelně účastní akcí města a kraje.	
Co je třeba zlepšit	Je potřeba aktivněji vyhledávat vhodné projekty a podporovat součinnost a spolupráci v této oblasti napříč celou univerzitou. Vedení univerzity by mělo dále přispívat k utváření vhodné atmosféry a podmínek příznivých pro zrod nových spontánních nápadů i činností.	

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Koordinace v oblasti třetí role.	Posílení součinnosti a spolupráce v oblasti třetí role napříč celou univerzitou.	3–5 projektů ITI, o jejichž realizaci budou informovat zápisy z jednání Koordinačního výboru pro projekty ITI, příp. kolegia rektora.

Oblast 5e1: Udržování dialogu se zainteresovanými stranami

gesce: prorektor rozvoj a vnější vztahy

Očekávaný standard	Univerzita účinně vede a rozvíjí dialog se všemi zainteresovanými stranami (včetně absolventů) založený na jejich potřebách, otevřenosti a důvěře. Univerzita je otevřená kritickým podnětům a stížnostem zainteresovaných stran a na tyto podněty a stížnosti efektivně reaguje.
Popis současného stavu	Komunikace s veřejností i řízení procesu toku informací navenek jsou zajišťovány odborem Vnější vztahy. Základní formu dialogu se zainteresovanými stranami představují jednání standardních grémií (kolegium rektora, kolegium kvestora, Akademický senát ZČU, Vědecká rada ZČU, Správní rada ZČU apod.). V některých grémiích jsou členy také zástupci externích partnerů (v některých případech jde o zákonný požadavek). Na jednotlivých součástech je tomu podobně, i když existují určité rozdíly v názvech grémií. Pro bezprostřední předání aktuálních informací jsou pořádána shromáždění akademické obce ZČU. Existují kluby absolventů ZČU i některých součástí. V rámci univerzity je kontakt s absolventy zajištěn prostřednictvím setkání absolventů (uskutečňováno jedenkrát za dva roky). Komunikace s veřejností je kromě výše uvedených způsobů realizována prostřednictvím účasti pracovníků (příp. studentů) v orgánech a institucích mimo univerzitu. Veřejné dokumenty (výroční zprávy) též umožňují informovanost veřejnosti. Univerzita má rovněž vytvořen standardizovaný proces vyřizování podnětů a stížností.
Důkazy	Jmenovací listiny členů grémií ZČU i jejích součástí, zápisy jednání či zasedání těchto grémií, tiskoviny ZČU, systém hodnocení kvality výuky studenty, existence formální i neformální komunikace se zainteresovanými stranami, evidence, prověřování a vyřizování stížností (je v gesci OPR).
Silné stránky	Ochota, otevřenost a tradice komunikace s vnitřními i vnějšími zainteresovanými stranami.

Co je třeba zlepšit	Je potřeba lépe určovat cíle a definovat priority komunikace. Rovněž je nutné udržovat pravidelný dialog se strategickými partnery a zlepšovat komunikační dovednosti osob zodpovědných za komunikaci v součástech i na celouniverzitní úrovni. Je také důležité inovovat přístupy ke komunikaci se zainteresovanými stranami a soustředit se zejména na perspektivní partnerství.
---------------------	--

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Dialog se zainteresovanými stranami.	Zlepšení komunikace se strategickými partnery.	Systém spolupráce s absolventy ZČU v klíčových pozicích.

Kritérium č. 6: Zákazníci – výsledky

Oblast 6a1: Jak je univerzita vnímána studenty	
<i>gesce: prorektor pro studijní a pedagogickou činnost</i>	
Očekávaný standard	Univerzita má vytvořený systém měření toho, jak je vnímána studenty. Systém měření je vhodně zvolen a segmentován tak, aby pokrýval všechny důležité oblasti (nejen studium, ale např. spokojenost s dalšími službami, jako studijní oddělení, knihovna apod.) Výsledky měření jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou sdělovány zainteresovaným stranám (Vazba ESG oblast 1.7: <i>Sběr a evidence informací</i>).
Popis současného stavu	ZČU nemá komplexní systém zjišťování toho, jak je vnímána studenty, hodnoty nejsou porovnávány s jinými. Univerzita má systém měření kvality výuky, ale spokojenost s dalšími službami byla měřena jen výjimečně. Výsledky hodnocení nejsou zcela důvěryhodné z důvodu nízkého počtu respondentů. Dílčí výsledky jsou hodnoceny na úrovni vedení kateder, vedení fakult a vedení univerzity, avšak nejsou jednoznačně vyvozovány závěry a není systematicky sledována účinnost navržených opatření. Závěry všech provedených šetření nejsou vždy sdělovány v odpovídající míře studentům. V některých studijních oborech bylo provedeno hodnocení vzdělávacího procesu orientované na míru dosažení předpokládaných výsledků učení.
Důkazy	Modul hodnocení kvality výuky v IS <i>STAG</i> a reakce na proběhlé hodnocení ze strany vyučujících, vedoucích kateder, děkanů, prorektora i rektora, zápisy z jednání <i>Komise pro kvalitu výuky</i> , výstupy z dotazníkových šetření kvality výuky.
Silné stránky	Existuje dlouhodobá zkušenost se studentským hodnocením kvality výuky. Existují dobré reference o ZČU ze středních škol.

Co je třeba zlepšit	Mělo by být zavedeno pravidelné šetření, respektive zjišťování spokojenosti studentů v oblasti studijní agendy, knihovnických služeb, stravování, ubytování, zázemí v areálu univerzity a dalších (vazba na ESG část 1.7: <i>Sběr a evidence informací</i>). Za účelem komplexnosti hodnocení vzdělávacího procesu by měla být nastavena transparentní kritéria měření úspěšnosti a neúspěšnosti, pravidelně prováděny analýzy výsledků všech dotazníkových šetření a zlepšována komunikace se studenty (se zainteresovanými stranami obecně). Dále by měly být pravidelně projednávány zjištěné údaje a měly by z nich být vyvozovány závěry. Následně by měla být sledována efektivita přijatých opatření. Rovněž by mělo být zavedeno zpětné hodnocení absolventy. Měl by být vytvořen celkový systém sběru a vyhodnocování dat, vyvozování důsledků a sledování dopadů. O celém procesu by měly být zúčastněné a cílové skupiny transparentně informovány. Šetření by měla být realizována s využitím softwarové podpory bez nutnosti využívat papírové formy dotazníků. Celý systém hodnocení by měl mít náležitou podporu a záštitu ze strany vedení univerzity. Měl by být zvážen paralelní chod dvou studentských hodnocení: Evaluační modul (EVA) a nově Q-RAM. Zaveden by měl být i systém hodnocení celých studijních programů a také získávání relevantních informací o uplatnění absolventů v praxi.
---------------------	--

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Jak je univerzita vnímána studenty – měření.	Nově koncipovat anketu studentského hodnocení kvality výuky včetně inovace technologie sběru dat – vedle současného hodnocení bude přidáno hodnocení výsledků učení, zavést možnosti hodnocení na mobilních zařízeních.	Studentského hodnocení kvality výuky se zúčastní alespoň 50 % studentů.
	Zavedení ankety hodnocení studijních programů absolventy: bude probíhat elektronické hodnocení těsně po ukončení studia a elektronické hodnocení členy klubu absolventů po určité době od absolutoria.	Anket se zúčastní 30 % čerstvých absolventů a 30 % členů klubu absolventů.

Oblast 6a2: Jak je vzdělávací funkce univerzity vnímána dalšími zainteresovanými stranami
gesce: prorektor pro studijní a pedagogickou činnost

Očekávaný standard	Univerzita má systém měření toho, jak je její činnost v oblasti vzdělávání vnímána dalšími zainteresovanými stranami (absolventy, zaměstnavateli apod.). Systém měření je vhodně zvolen a segmentován tak, aby pokrýval všechny důležité oblasti, a výsledky tohoto měření jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami (vazba na ESG část 1.7: <i>Sběr a evidence informací</i>).
Popis současného stavu	Informace o efektivním uskutečňování studijních programů jsou zveřejňovány ve výroční zprávě univerzity a fakult, indikátory klíčových výkonů ve studijní oblasti jsou stanoveny ve <i>Strategickém záměru</i> a součástí a jsou hodnoceny a každoročně aktualizovány. Univerzita nemá v této oblasti zaveden systém měření, a proto není z důvodu chybějících vstupních dat analýza možná. Účinná opatření k efektivnímu uskutečňování studijních programů jsou na součástech stanovována spíše nárazově.
Důkazy	Výroční zprávy ZČU o činnosti, fungování klubu absolventů, monitoring médií každodenně zpracováváný odborem Vnější vztahy, oceňování vynikajících studentů a sportovců stipendii statutárního města Plzně a Plzeňského kraje, výsledky činnosti pracovní skupiny strategických analýz ZČU.
Silné stránky	Dobře funguje spolupráce se středními školami a s praxí (i v mezinárodním měřítku) a reference od partnerů jsou kladné. Studenti jsou úspěšní v odborných soutěžích. Dobře funguje také úspěšné řešení kvalifikačních prací studentů zadaných z praxe. Jsou uskutečňovány přednášky a semináře zvaných externích odborníků. Dochází rovněž k setkávání vedení součástí stejného odborného zaměření na národní úrovni i k setkávání kateder stejného zaměření. Probíhá také spolupráce se statutárním městem Plzeň i Plzeňským krajem a projekty příhraniční spolupráce (zejm. Bavorsko, Sasko). Univerzita se účastní v mezinárodních hodnoceních (žebříčky <i>THE</i> a <i>U-Multirank</i>). Na tvorbě a aktualizaci studijních programů se podílejí externí odborníci.
Co je třeba zlepšit	Mělo by dojít ke zlepšení stávajících dotazníkových šetření zaměřených na spokojenost všech zainteresovaných stran se skladbou studijních programů, profilů absolventů a jejich uplatnění. Je potřeba navrhnout a implementovat systém pro sběr údajů. Údaje o kvalitě studijních programů by měly být sbírány prostřednictvím dotazníkových šetření zadávaných externím oponentům kvalifikačních prací, externím členům vědeckých rad fakult a univerzity, zaměstnavatelům absolventů i dalším spolupracujícím partnerům (odborné společnosti, profesní komory).

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Jak je vzdělávací funkce univerzity vnímána dalšími zainteresovanými stranami – měření.	Navrhnout a pilotně ověřit hodnocení vzdělávací funkce univerzity ze strany vnějších partnerů (zaměstnavatelé, samospráva, externisté aj.).	Hodnocení proběhne ve spolupráci s minimálně 5 firmami.

Oblast 6a3: Jak je univerzita vnímána zainteresovanými stranami v oblasti tvůrčí činnosti *gesce: prorektor pro výzkum a vývoj*

Očekávaný standard	Univerzita má vytvořen systém měření toho, jak je vnímána zainteresovanými stranami v oblasti programů a projektů tvůrčí činnosti. Systém měření je vhodně zvolen a segmentován tak, aby pokrýval všechny důležité oblasti, a výsledky měření jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.
Popis současného stavu	Univerzita se účastní hodnocení vysokých škol (žebříčky <i>THE</i> či <i>U-Multirank</i>), která hodnotí i její reputaci v oblasti tvůrčí činnosti. Porovnání s ostatními VŠ z hlediska publikační a umělecké činnosti je prováděno při přípravě výročních zpráv a sledováno jako ukazatel <i>Strategického záměru</i> . Výsledky aplikovaného a smluvního výzkumu jsou sledovány pracovištěm PC-OTT. Zjištěné výsledky jsou zohledněny při plánování využití prostředků institucionální podpory v daném roce. Je sledován zisk RIV a RUV bodů. Počty bodů jsou doposud vzrůstající, nejsou však vyvozovány strategie s cíleným specifickým účelem vázané na bodový zisk. Univerzita a její součásti jsou dle platné metodiky hodnoceny, avšak porovnání je v rámci ČR možné jen se součástmi stejnými co do zaměření a velikosti. V rámci mezinárodního hodnocení je možno se porovnávat s podobnými univerzitami. Měřítkem na národní úrovni je zisk RIV a RUV bodů, resp. výše dotačních prostředků, nebo trvající spolupráce s partnery z praxe a platby za zakázky s nimi realizovanými. Většina partnerů hodnotí univerzitu dle objemu získaných finančních prostředků a úspěšnosti plnění projektů.
Důkazy	Žebříčky <i>THE</i> a <i>U-Multirank</i> , výroční zprávy o činnosti, směrnice rektora <i>Certifikátové programy</i> , výsledky činnosti pracovní skupiny strategických analýz ZČU.

Silné stránky	Univerzita figuruje v mezinárodním žebříčku <i>THE</i> (v rámci ČR se mezi VŠ pravidelně umísťuje mezi 6. a 8. místem). Výsledky RIV a RUV bodů za několik let vykazují stoupající tendenci. Součásti univerzity si uvědomují své postavení v hodnocení tvůrčí činnosti v ČR. Existují pokračující vazby s externími organizacemi, které jsou podloženy předchozími úspěchy v tvůrčí činnosti. Některé součásti mají fungující systém evaluace použitelný interně i externě, vnitřní srovnávání pracovišť a motivační systém. Kvalitativní změna vnímání ZČU zainteresovanými stranami v oblasti tvůrčí činnosti nastala po vzniku výzkumných center (OP VaVpl).
Co je třeba zlepšit	Vnímání zainteresovanými stranami v oblasti tvůrčí činnosti by mělo být sledováno univerzitou s vyšší mírou systematickosti. Vnitřní hodnocení by mělo mít hierarchickou strukturu (pracovník - tým - katedra - fakulta). Výsledky tvůrčí činnosti by měly být hodnoceny systematicky a měřeny cyklicky v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Pracoviště součástí by měla být srovnávána a jejich hodnocením by mělo být objasněno, jaké je jejich postavení v oboru v rámci ČR, Evropy i světa. Totéž by mělo platit pro součásti jako celek i pro univerzitu. Hodnocení by mělo být prováděno interně i externě za účasti pracovníků univerzity i externích odborníků, kteří jsou nestrannými uznávanými odborníky z oboru i ze zahraničí. Výsledky hodnocení by měly být respektovány jako podklad pro stanovení rozpočtů, motivačních programů i při vytváření systému kariérních řádů. Hodnocení i jeho výsledky by měly být transparentně prezentovány a přístupny jak v rámci univerzity, tak i mimo ni. Tím se zvýší možnost jejich komercializace.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

<i>Název opatření</i>	<i>Čeho má opatření dosáhnout</i>	<i>Měřitelné cíle</i>
Sledování vnímání tvůrčí činnosti ZČU zainteresovanými stranami.	Analýza mediálních zpráv o výsledcích tvůrčí činnosti na ZČU za uplynulé období.	Výstupy provedené analýzy.

Oblast 6a4: Jak je univerzita vnímána zainteresovanými stranami v oblasti třetí role
gesce: prorektor pro rozvoj a vnější vztahy

Očekávaný standard	Univerzita má systém měření toho, jak je vnímána zainteresovanými stranami v oblasti třetí role. Systém měření je vhodně zvolen a segmentován tak, aby pokrýval všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.
Popis současného stavu	Systematické měření toho, jak je univerzita vnímána zainteresovanými stranami, na univerzitě prakticky neexistuje. Pravidelně je měřen objem doplňkové činnosti a smluvního výzkumu a denně je prováděn monitoring tisku.
Důkazy	Monitoring médií.
Silné stránky	Univerzita má vzhledem ke své diverzitě v odbornosti silný potenciál pokrývat široké spektrum společenských i vědeckovýzkumných problémů.
Co je třeba zlepšit	Je potřeba vytvořit systém měření toho, jak je univerzita vnímána vnějšími zainteresovanými stranami, a aktivně jej využívat. ZČU by měla také aktivněji využívat prostoru v celostátních médiích.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Monitoring vnějšího hodnocení ZČU.	Vytvoření systému měření vnějšího hodnocení ZČU.	Počet pozitivních zpráv v nezávislých médiích.

Oblast 6b1: Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti studia

gesce: prorektor pro studijní a pedagogickou činnost

Očekávaný standard	Univerzita má vhodně zvolenou sadu interních měřítek, jejichž pomocí měří svoji interní výkonnost v oblasti studia a tak předjímá, jak bude vnímána studenty. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.
Popis současného stavu	Podle kritérií daných strukturou výroční zprávy univerzity i součástí jsou sledovány počty akreditovaných studijních programů a oborů, počty studentů všech stupňů a forem studia, počty podaných přihlášek ke studiu, přijatých a zapsaných, počty studentů s přiděleným stipendiem, počet studentů absolvujících mobilitní programy i počet studentů se zvláštními potřebami. V rámci řešení projektů institucionální podpory jsou sledovány počty akreditovaných studijních programů a oborů popsanych metodikou výsledků učení (Q-RAM). Pracovní skupina strategických analýz ZČU poskytuje data a analyzuje je. Sledujeme a diskutujeme žebříčky vysokých škol prezentované v ČR.
Důkazy	Výroční zprávy univerzity a jednotlivých součástí, Informační systém STAG (údaje pro matriku), rozhodnutí Akreditační komise ZČU, výsledky činnosti pracovní skupiny strategických analýz ZČU, Získání ECTS Label a DS Label.
Silné stránky	Na univerzitě byl vytvořen a následně zaveden informační systém STAG, který je schopen generovat potřebná data. Je používán řadou vysokých škol.
Co je třeba zlepšit	Měla by být stanovena kritéria měření a měla by být prováděna jejich analýza. Výsledky vzešlé z měření by měly být zohledňovány při přijímání následných opatření, jejichž účinnost je potřeba vyhodnocovat zejména s ohledem na trendy.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti studia.	V sebehodnotících zprávách a ve zprávách o hodnocení kvality studijních programů jsou zpracovány výsledky analýz.	Zpřesnění a doplnění sledovaných ukazatelů, stanovení kritérií, provedení jejich analýzy.

Oblast 6b2: Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti tvůrčí činnosti

gesce: prorektor pro výzkum a vývoj

Očekávaný standard	Univerzita má vhodně zvolenou sadu interních měřítek, jejichž pomocí měří svoji interní výkonnost v tvůrčí činnosti a tak předjímá, jak bude vnímána v této oblasti. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.
Popis současného stavu	Výkonnost v oblasti tvůrčí činnosti je sledována v rámci plnění ukazatelů strategického záměru (tj. počet kvalitních výzkumných týmů, počet řešených i mezinárodních projektů atd.). Hodnocení se opírá i o celostátní hodnocení vědecké činnosti v databázi RIV a RUV. Významné výsledky jsou oceňovány v rámci Motivačního systému ZČU. Na některých součástech existují vlastní motivační systémy, v některých případech napojené na kariérní řád.
Důkazy	Průběžné a závěrečné zprávy o naplňování ukazatelů aktualizace <i>Strategického záměru</i> a <i>Institucionálního plánu ZČU</i> zveřejněné na webových stránkách Informační systém výzkumu, experimentálního vývoje a inovací, výsledky činnosti pracovní skupiny strategických analýz ZČU.
Silné stránky	Některé součásti, které mají vlastní motivační systém provázan s kariérním řádem, tvůrčí činnost a její výsledky lépe sledují a u špičkových pracovníků vhodnou motivací docilují kvalitních výsledků. To umožňuje sestavování plánu růstu pracovníků a jejich hmotné zainteresovanosti. Vedení univerzity sleduje úspěchy v tvůrčí činnosti a odměňuje vynikající výsledky podle pravidel Motivačního systému. Univerzita věnuje pozornost i ochraně duševního vlastnictví.
Co je třeba zlepšit	Průběžné sledování výkonnosti v této oblasti by mělo být dále posíleno porovnáním s referenčními vysokými školami a jejich součástmi. To platí i v evropském a světovém kontextu a v excelentní oblasti tvůrčí činnosti na ZČU. Dosažené výsledky by se měly promítat do strategie pro následující období. Ve vazbě na tzv. <i>Metodiku 17+</i> by měla být dále zvyšována kvalita výsledků.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

<i>Název opatření</i>	<i>Čeho má opatření dosáhnout</i>	<i>Měřitelné cíle</i>
Interní hodnocení tvůrčí činnosti.	Návrh postupu interního hodnocení tvůrčí činnosti.	Návrh postupu interního hodnocení tvůrčí činnosti.
	Návrh zásad pro průběžný monitoring výsledků tvůrčí činnosti.	Návrh zásad pro průběžný monitoring výsledků tvůrčí činnosti.
	Realizace pilotního hodnocení tvůrčí činnosti.	Hodnotící zprávy z provedeného hodnocení.

Oblast 6b3: Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti třetí role

gesce: prorektor pro rozvoj a vnější vztahy

Očekávaný standard	Univerzita má vhodně zvolenou sadu interních měřítek, jejichž pomocí měří svoji interní výkonnost v oblasti třetí role a tak předjímá, jak bude vnímána v této oblasti. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.
Popis současného stavu	Existují klíčové měřitelné indikátory definované ve SZ ZČU (příp. i součástí) pro oblast třetí role členěné na transfer know-how, společenské působení, vlastní prezentace. ZČU na přiměřených úrovních řízení vyvozuje ze zjištěných skutečností relevantní závěry. Jsou známa ocenění studentů a zaměstnanců ze soutěží jak v národním, tak v mezinárodním měřítku. Jsou zpracovány monitorovací zprávy z projektů třetí role.
Důkazy	Strategické záměry univerzity a součástí, monitorovací zprávy z projektů třetí role, ocenění ze soutěží (národních i mezinárodních).
Silné stránky	Existují klíčové měřitelné indikátory třetí role ve Strategických záměrech univerzity a součástí.
Co je třeba zlepšit	Je potřeba, aby se vedení univerzity se součástmi lépe shodovaly na definici třetí role. Měl by být vytvořen systém interních ukazatelů výkonnosti (kvantitativních i kvalitativních) v oblasti třetí role a měly by být zjištěny možnosti porovnávání s ostatními organizacemi. Mělo by být zváženo zavádění následných opatření z hlediska očekávaného standardu.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

<i>Název opatření</i>	<i>Čeho má opatření dosáhnout</i>	<i>Měřitelné cíle</i>
Měření interní výkonnosti – třetí role.	Posílení součinnosti vedení univerzity a součástí při realizaci úkolů v oblasti třetí role.	Interní ukazatele výkonnosti v oblasti třetí role.

Kritérium č. 7: Pracovníci – výsledky

Oblast 7a1: Jak je univerzita vnímána vlastními pracovníky - měření²⁶		<i>gesce: kvestor</i>
Očekávaný standard	Univerzita má systém měření toho, jak je vnímána vlastními pracovníky (může se jednat o různé varianty zaměstnaneckého a obdobného poměru), který je vhodně zvolen a segmentován tak, aby pokrýval všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.	
Popis současného stavu	Na univerzitní úrovni proběhlo v roce 2016 jednorázové online dotazníkové šetření zaměřené na oblast servisních služeb. Jeho výsledky byly vyhodnoceny v červnu 2016. Ucelený systém zabývající se vnímáním ZČU vlastními pracovníky však dosud neexistuje. Práce pro univerzitu je vnímána nezávisle na finančním ohodnocení stále jako prestižní. ZČU je chápána jako stabilní zaměstnavatel.	
Důkazy	Nejsou.	
Silné stránky	Nelze hodnotit.	
Co je třeba zlepšit	Je potřeba vytvořit a implementovat systém hodnocení ZČU pracovníky na úrovni univerzity.	

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Získávání zpětné vazby od pracovníků ZČU.	Zavádění systému získávání zpětné vazby od pracovníků univerzity, například průzkumu spokojenosti a motivace zaměstnanců ZČU.	Zavedena část návrhu systému získávání zpětné vazby.

²⁶ Daná oblast přechází od 1. 1. 2018 do gesce rektora.

Oblast 7b1: Měření interní výkonnosti univerzity v personální oblasti²⁷ gesce: kvestor	
Očekávaný standard	Univerzita má vhodně zvolenou sadu interních měřítek, pomocí kterých měří svoji výkonnost v personální oblasti a tak předjímá, jak bude vnímána pracovníky. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby byly pokryty všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.
Popis současného stavu	Ukazatele výkonnosti jsou primárně měřeny na výzkumných centrech a součástech, kde je sledován zejména vývoj kvalifikační a věkové struktury pedagogů, přepočtené počty akademických a výzkumných pracovníků, počet významných odborných pracovníků z praxe a externích pedagogů, zejména zahraničních, vývoj platů a mezd u jednotlivých skupin zaměstnanců, velikost pedagogických úvazků přepočtených na jednoho pedagoga, počet nově jmenovaných/plánovaných habilitovaných pracovníků a míra plnění plánu osobního (kariérního) rozvoje zaměstnanců. Srovnání s ostatními vysokými školami v ČR se provádí při přípravách strategických materiálů. Univerzita byla zapojena i do projektu mezinárodního srovnávání na úrovni evropských univerzit. Výše uvedené ukazatele jsou spíše formálního a obecného charakteru a nelze jejich pomocí hodnotit reálný vývoj výkonnosti v jednotlivých oblastech činnosti univerzity, zejm. ve výzkumu. Výkonnost univerzity v personální oblasti je tak sice pravidelně měřena, jedná se však o měření v příliš obecné a formální rovině. Neexistuje univerzitní systém komplexního hodnocení výkonnosti zaměstnanců v jednotlivých oblastech činnosti. Na některých součástech probíhá hodnocení založené na existenci kariérních řádů součástí, konkrétní přístupy k hodnocení a sledované ukazatele se však výrazně odlišují.
Důkazy	Výroční zprávy o činnosti univerzity a součástí, výroční zprávy o hospodaření ZČU a součástí, <i>Strategický záměr ZČU</i> a součástí, výsledky činnosti pracovní skupiny strategických analýz ZČU.
Silné stránky	Existují systémy shromažďující informace o vzdělávací a tvůrčí činnosti a funguje také <i>Pracovní skupina strategických analýz ZČU</i> .
Co je třeba zlepšit	Je potřeba zavést komplexní systém hodnocení činnosti ve všech oblastech (vzdělávání, tvůrčí činnost, třetí role univerzity), včetně stanovení cílů, a na tomto základě pravidelně vyvozovat závěry týkající se výkonnosti univerzity, součástí a pracovišť v personální oblasti. Mělo by dojít k přechodu od personální evidence k personální politice.

²⁷ Daná oblast přechází od 1. 1. 2018 do gesce rektora.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

<i>Název opatření</i>	<i>Čeho má opatření dosáhnout</i>	<i>Měřitelné cíle</i>
Zavádění systému sledování interní výkonnosti v personální oblasti.	Univerzita má ucelený systém interních měřítek v personální oblasti, výsledky jsou pravidelně sledovány.	Návrh struktury informací a měřitelných ukazatelů pro pravidelné sledování na úrovni ZČU a jednotlivých součástí.
	Vhodně navázat na strategii v personální oblasti, kritéria kariérního řádu a jejich naplňování a využívání mechanismů vzdělávání a rozvoje pracovníků.	Výroční zprávy ZČU a součástí reflektující míru naplňování personální strategie, kritérií kariérních řádů ZČU a součástí a míru využívání (a efektivitu) mechanismů vzdělávání a rozvoje pracovníků ZČU.

Kritérium č. 8: Společnost – výsledky

Oblast 8a1: Jak je univerzita vnímána společností - měření

gesce: prorektor pro rozvoj a vnější vztahy

Očekávaný standard	Univerzita má systém měření toho, jak ji vnímá okolní společnost (nad rámec již měřeného vnímání studenty a dalšími zainteresovanými stranami), který je vhodně zvolen a segmentován tak, aby pokrýval všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.
Popis současného stavu	Hodnotitelé se shodli, že významově i obsahově se tato oblast kryje s oblastí třetí role (viz oblast 6a4). Toto je také podnětem k úpravě metodiky pro následující období.
Důkazy	
Silné stránky	
Co je třeba zlepšit	

Oblast 8b1: Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti společnosti

gesce: prorektor pro rozvoj a vnější vztahy

Očekávaný standard	Univerzita má vhodně zvolenou sadu interních měřítek, pomocí kterých měří svoji interní výkonnost ve vztahu k okolní společnosti a tak předjímá, jak bude vnímána okolní společností. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.
Popis současného stavu	Hodnotitelé se shodli, že významově i obsahově se tato oblast kryje s oblastí třetí role (viz oblast 6b3). Toto je také podnětem k úpravě metodiky pro následující období.
Důkazy	
Silné stránky	
Co je třeba zlepšit	

Kritérium č. 9: Klíčové výsledky

Oblast 9a1: Měření klíčových strategických výsledků

gesce: prorektor pro rozvoj a vnější vztahy

Očekávaný standard	Univerzita má vhodně zvolenou sadu měřítek hlavních strategických výsledků, pomocí kterých měří a hodnotí plnění své strategie. Tato měřítko jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde to je vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně vyhodnocovány a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami (vazba na ESG část 1.7: <i>Sběr a evidence informací</i>).
Popis současného stavu	Univerzita i součásti zvolily strategické cíle, ke kterým se vztahuje sada klíčových ukazatelů. Vývoj ukazatelů je pravidelně (alespoň jednou ročně) sledován a vyhodnocován a s výsledky jsou také minimálně jednou za rok seznamována příslušná grémia univerzity. Strategie i příslušné ukazatele jsou vnímány formálně. Jsou vytvářeny interní průběžné a závěrečné zprávy gestorů aktivit institucionálního plánu.
Důkazy	SZ ZČU a PRSZ ZČU a součástí, výroční zprávy ZČU a součástí, interní průběžné a závěrečné zprávy gestorů aktivit <i>Institucionálního plánu</i> a ukazatelů <i>Strategického záměru</i> a jeho aktualizací (k dispozici na Odboru strategie), výsledky činnosti pracovní skupiny strategických analýz ZČU.
Silné stránky	ZČU i součásti mají klíčové ukazatele navázány na strategické cíle a dochází k jejich pravidelnému vyhodnocování. Jde o standardní postup. Se získanými informacemi se aktivně pracuje. Funguje <i>Pracovní skupina strategických analýz ZČU</i> .
Co je třeba zlepšit	Relevantní indikátory je třeba porovnávat s odpovídajícími institucemi. Je potřeba komunikovat splnění či nesplnění indikátorů a vyvozovat z nich důsledky. Měla by být vytvořena jednotná, uživatelsky přívětivá databáze s jednoduchými výstupy s jasně definovanými právy pro vstup pracovníků různých úrovní řízení.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Měření klíčových strategických výsledků.	Zlepšení softwarové podpory monitorování plnění strategických cílů s cílem provázat monitorovací systém s interními databázemi. Využití potenciálu strategických rozhovorů vedení ZČU a vedení součástí.	Plnění úkolů rektora uložených v rámci monitorování strategie.

Oblast 9b1: Měření hlavních interních výsledků

gesce: prorektor pro rozvoj a vnější vztahy

Očekávaný standard	Univerzita má vhodně zvolenou sadu měřítek hlavních interních výsledků, pomocí kterých předjímá budoucí vývoj. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde to je vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně vyhodnocovány a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami (vazba na ESG část 1.7: <i>Sběr a evidence informací</i>).
Popis současného stavu	Hlavní interní výsledky jsou monitorovány na základě měřítek uvedených ve výročních zprávách ZČU a součástí. Jsou sledovány indikátory ze zpráv o udržitelnosti projektů a průběžných a závěrečných zpráv projektů. Pracovní skupina strategických analýz ZČU postupně vytváří zprávy o fakultách, které zahrnují mimo jiné vývoj některých hlavních interních výsledků, jako např. hospodaření fakulty jako celku, ekonomika pedagogického procesu, ekonomika jednotlivých složek, hodnocení výzkumného výkonu, vývoj počtu studujících nebo nezaměstnanost absolventů.
Důkazy	SZ ZČU a PRSZ ZČU a součástí, výroční zprávy ZČU a součástí, interní průběžné a závěrečné zprávy gestorů aktivit institucionálního plánu a ukazatelů <i>Strategického záměru</i> a jeho aktualizací (k dispozici na Odboru strategie), zprávy o jednotlivých fakultách zpracované týmem pracovní skupina strategických analýz ZČU (k dispozici na úložišti ALFRESCO), zprávy o udržitelnosti projektů a závěrečné zprávy projektů.

Silné stránky	Hlavní interní výsledky jsou monitorovány na základě měřítek uvedených ve výročních zprávách ZČU a součástí. Funguje <i>Pracovní skupina strategických analýz ZČU</i> . Se získanými výstupy analýz se aktivně pracuje a jsou hodnotné. Na univerzitě jsou kvalitní pracovníci, kteří jsou schopni vykonávat kvalitní práci.
Co je třeba zlepšit	Mělo by dojít k definování hlavních interních indikátorů. Relevantní indikátory by měly být porovnávány s odpovídajícími institucemi. Měla by být vytvořena jednotná uživatelsky přívětivá databáze s jednoduchými výstupy a jasně definovanými právy.

Opatření přijímaná za účelem zlepšování (2017–2018):

<i>Název opatření</i>	<i>Čeho má opatření dosáhnout</i>	<i>Měřitelné cíle</i>
Měření hlavních interních výsledků.	Vytvoření jednotné, uživatelsky přívětivé databáze umožňující agregaci vypovídajících dat.	Funkční databáze indikátorů SZ ZČU.

3 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Hodnocené oblasti a popis očekávaných standardů

	Č.	Oblast	Očekávaný standard	Gesce
Vedení	1a1	Vedoucí pracovníci zajišťují sdílené poslání a vizi	Vedoucí pracovníci univerzity (stupeň řízení 3: celouniverzitní úroveň a 2: úroveň součástí) zajišťují, že univerzita, a kde je to vhodné, i fakulty, ústavy nebo jiná pracoviště, má vizi budoucnosti sdílenou pracovníky. Vedoucí pracovníci se s touto vizí identifikují, veřejně ji sdělují a vysvětlují akademické obci i zainteresovaným stranám.	Rektor
	1a2	Vedoucí pracovníci zajišťují sdílené hodnoty a zásady etického chování	Vedoucí pracovníci univerzity (stupeň řízení 3: celouniverzitní úroveň a 2: úroveň součástí) zajišťují, že univerzita má sdílené zásady a hodnoty etického chování. Vedoucí pracovníci na všech úrovních se osobně zasazují o to, aby pracovníci univerzity i studenti tyto hodnoty a zásady znali a chovali se podle nich. Dále zajišťují, aby porušení etických zásad bylo odhaleno a odhalená porušení řešena.	Rektor
	1a3	Vedoucí pracovníci jsou příkladem	Vedoucí pracovníci na všech úrovních jsou pozitivním příkladem jednání a chování pro ostatní.	Rektor
	1b1	Vedoucí pracovníci řídí výkonnost univerzity	Vedoucí pracovníci univerzity (stupeň řízení 3: celouniverzitní úroveň a 2: úroveň součástí) definují cílovou úroveň výkonnosti, pravidelně hodnotí výkonnost univerzity pomocí vhodně zvolené sady ukazatelů a iniciují potřebné kroky k dosažení a udržení excelentní výkonnosti univerzity.	Rektor
	1b2	Vedoucí pracovníci řídí rizika	Vedoucí pracovníci univerzity (stupeň řízení 3: celouniverzitní úroveň a 2: úroveň součástí) řídí rizika pomocí vhodně zvoleného systému. Osobně se zasazují o to, aby všechna rizika byla identifikována a aby byla přijata preventivní opatření pro předcházení rizikům tak, aby rizikové situace vůbec nenastaly. Pokud nelze výskyt rizikových situací zcela eliminovat, existuje systém opatření pro omezení vzniklých následků.	Rektor

	1c1	Vedoucí pracovníci řídí vztahy se zainteresovanými stranami	Vedoucí pracovníci (zejména na stupni řízení 3: celouniverzitní úroveň a 2: úroveň součástí) se zasazují o to, aby zainteresované strany byly přesně vymezeny. Vedoucí pracovníci mají stanovenou osobní odpovědnost za udržování a řízení vztahů se zainteresovanými stranami a osobně se ve vztahu angažují.	Rektor
	1d1	Vedoucí pracovníci vytváří kulturu angažovanosti pracovníků	Vedoucí pracovníci na všech úrovních podporují pracovníky při plnění a dosahování stanovených cílů a vhodnými prostředky je k tomu motivují. Včas a vhodným způsobem uznávají a odměňují jejich úsilí a dosažené úspěchy.	Rektor
	1e1	Vedoucí pracovníci iniciují a řídí změny	Vedoucí pracovníci (zejména na stupni řízení 3: celouniverzitní úroveň a 2: úroveň součástí a kde je to vhodné i na stupni 1: pracoviště) podporují pracovníky, aby navrhovali změny, a sami změny navrhují. Vedoucí pracovníci tyto navrhované změny hodnotí a vybírají nejdůležitější z nich, přidělují zdroje na jejich realizaci ve vhodném časovém rámci a změny efektivně řídí.	Rektor
	1e2	Vedoucí pracovníci zajišťují udržitelný rozvoj a společenskou odpovědnost	Vedoucí pracovníci na úrovni celouniverzitní i jednotlivých součástí respektují princip P3 (People – Planet – Profit, tj. lidé – planeta – zisk) při vyvažování protichůdných požadavků, kterým musí čelit. Tito pracovníci také propagují a podporují rovné příležitosti a rozmanitost.	Rektor

Strategie	2a1	Potřeby a očekávání zainteresovaných stran	Vedení univerzity má přehled o klíčových zainteresovaných stranách a systematicky sleduje, shromažďuje a analyzuje informace o jejich potřebách a očekáváních. Shromážděné informace jsou následně využity jako podklad pro tvorbu a aktualizaci strategie univerzity.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
	2a2	Sledování externího prostředí	Univerzita systematicky sleduje, shromažďuje a analyzuje informace z vnějšího prostředí (např.: demografický, ekonomický a technologický vývoj nebo změny právních předpisů a konkurenčního prostředí). Nashromážděné informace slouží jako podklad pro tvorbu a aktualizaci strategie.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
	2b1	Sledování interní výkonnosti	Univerzita systematicky sleduje, shromažďuje a analyzuje informace o vnitřní výkonnosti, schopnostech a kapacitě univerzity. Nashromážděné informace následně slouží jako podklad pro tvorbu a aktualizaci strategie.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
	2b2	Porovnávání výkonnosti (benchmarking)	Univerzita systematicky porovnává svou výkonnost ve všech oblastech s odpovídajícími subjekty s cílem pochopit svoje silné a slabé stránky, hrozby i příležitosti. Výstupy z porovnání jsou využívány pro zlepšení a aktualizaci celouniverzitní strategie.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
	2c1	Tvorba strategie	Univerzita má vytvořeny vhodné procesy pro tvorbu a aktualizaci strategie včetně stanovení strategických cílů. Při tvorbě strategie jsou zohledňována rizika a jsou vytvořeny vhodné scénáře plnění strategických cílů. Do strategie je zahrnut koncept udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
	2d1	Komunikace strategie	Univerzita vhodným způsobem sděluje strategii všem relevantním zainteresovaným stranám tak, aby byla zainteresovanými stranami pochopena a podporována.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
	2d2	Implementace strategie	Univerzita převádí svou strategii do praxe pomocí propojených procesů, projektů a organizačních změn. Strategické cíle jsou rozpracovány na nižší stupně řízení všude, kde je to třeba. Jsou zajištěny zdroje potřebné pro plnění cílů.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
	2d3	Monitorování strategie	Vedení univerzity pravidelně a systematicky analyzuje a hodnotí plnění strategických cílů a ze vzniklých hodnocení jsou vyvozovány závěry, které jsou projednávány s příslušnými součástmi.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy

Pracovníci	3a1	Personální strategie	Univerzita plánuje organizační strukturu svých pracovníků (počty, kvalifikace) v souladu se strategií univerzity jako celku, respektive s dílčími strategiemi součástí. Personální strategie určuje dlouhodobé priority a cíle v personální oblasti a priority pro rozvoj postupů a procesů ve vedení, řízení a rozvoji pracovníků.	Kvestor
	3a2	Kvalifikační požadavky, schopnosti, dovednosti, odpovědnosti a pravomoci	Univerzita stanovuje a pravidelně aktualizuje současné a budoucí požadavky na kvalifikaci, schopnosti a dovednosti, odpovědnosti a pravomoci akademických i ostatních pracovníků (vazba na ESG část 1.5: <i>Vyučující</i>).	Kvestor
	3a3	Nábor a výběr pracovníků	Univerzita zajišťuje nábor a výběr pracovníků (akademických i ostatních) transparentním a nediskriminačním způsobem na základě stanovených kritérií (vazba na ESG část 1.5: <i>Vyučující</i>) za použití personálního marketingu pro zajištění co nejširší základny vhodných kandidátů.	Kvestor
	3b1	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	Univerzita má vytvořen systém podpory rozvoje pracovníků. Plán rozvoje pracovníků je stanovován tak, aby v nejvyšší možné míře vyjadřoval soulad strategie univerzity s vlastními preferencemi pracovníků. Cíle rozvoje pracovníků jsou explicitně stanoveny a míra jejich dosahování je pravidelně hodnocena. Pracovníkům jsou poskytovány příležitosti k uplatnění nově nabytých kompetencí v praxi v průběhu a po skončení rozvojové aktivity. Univerzita má vhodný systém kariérního plánování (vazba na ESG část 1.5: <i>Vyučující</i>).	Kvestor
	3b2	Hodnocení výkonnosti pracovníků	Univerzita má jednoznačně definovány úrovně výkonnosti všech pracovníků požadované pro dosahování strategických cílů. Pravidelně a komplexně hodnotí výkonnost pracovníků. Hodnocení probíhá dle transparentních kritérií. Cílem systému hodnocení je pomáhat pracovníkům zlepšovat jejich výkonnost a poskytovat jim informace pro plánování jejich rozvoje (vazba na ESG část 1.5: <i>Vyučující</i>).	Kvestor

	3c1	Zapojování a zmocňování pracovníků	Vedení na všech úrovních zmocňuje pracovníky tak, aby byl plně využit jejich potenciál při dosahování cílů, které si univerzita stanovila. Osobní cíle pracovníků jsou sladěny s cíli univerzity. Pracovníci na všech úrovních jsou vhodným a kreativním způsobem zapojováni do procesů zlepšování svých činností.	Kvestor
	3d1	Komunikace	Mezi pracovníky univerzity probíhá efektivní komunikace (všemi směry) naplňující jejich komunikační potřeby a podporující sdílení informací, znalostí a nejlepších praktik. Komunikace podporuje kreativitu pracovníků a týmovou práci.	Kvestor
	3e1	Péče o pracovníky a pracovní podmínky	Univerzita vytváří pracovní prostředí, které umožňuje pracovníkům podávat nejlepší výkony a splňuje všechny zákonné požadavky včetně požadavků na bezpečnost a ochranu zdraví. Pracovní podmínky pracovníkům umožňují dosahovat rovnováhy mezi pracovním a profesním životem.	Kvestor
	3e2	Odměňování a oceňování pracovníků	Univerzita má systém odměňování, který je motivační, zohledňuje skutečnou výkonnost pracovníků a je doplněn systémem finančních a nefinančních benefitů. Univerzita uznává a oceňuje pracovníky formálně i neformálně a podporuje vzájemné uznávání jednotlivců i týmů.	Kvestor

Partnerství a zdroje	4a1	Vztahy s externími partnery	Univerzita vybírá a rozlišuje externí partnery v souladu se svým posláním a strategií a má definovány priority a cíle partnerství. Partnerství jsou založena na vzájemně prospěšné spolupráci a jsou vhodně řízena.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
	4b1	Finanční řízení	Univerzita používá procesy finančního plánování, operativního řízení, vykazování a přezkoumávání tak, aby byla optimalizována efektivnost a účinnost využívání zdrojů. Systém delegování pravomocí a odpovědnosti za řízení finančních zdrojů je v souladu s platnou legislativou a zároveň motivuje součásti k maximální hospodárnosti. Univerzita uplatňuje činnosti interního finančního dohledu, (auditování) přizpůsobené úrovním řízení univerzity (vazba na ESG část 1.6: <i>Informační a technické zabezpečení a podpora studentů</i>).	Kvestor
	4b2	Řízení investic	Univerzita má transparentní systém hodnocení, vybírání a ověřování účelného využívání investic i zbavování se nepotřebného majetku zahrnující všechny aktivity univerzity. Systém zajišťuje, že investice jsou v souladu se strategií univerzity a že jsou vzaty v úvahu dlouhodobé ekonomické, společenské a ekologické efekty (vazba na ESG část 1.6: <i>Informační a technické zabezpečení a podpora studentů</i>).	Kvestor
	4c1	Správa budov a dalšího hmotného majetku	Univerzita zajišťuje optimální využití, údržbu budov a dalšího hmotného majetku v souladu se strategií a potřebami univerzity (vazba na ESG část 1.6: <i>Informační a technické zabezpečení a podpora studentů</i>).	Kvestor
	4c2	Omezování vlivu na životní prostředí	Univerzita systematicky sleduje vliv své činnosti na životní prostředí, včetně vlivu na zdraví pracovníků, a přijímá opatření, která vedou ke snižování negativních dopadů svých činností na životní prostředí.	Kvestor

	4d1	Řízení technologií včetně IT	Univerzita má zaveden systém pro řízení portfolia technologií včetně optimalizace technologií stávajících a nahrazování těch zastaralých. Technologie jsou ve vhodných případech standardizovány napříč univerzitou pro zjednodušení a zlevnění jejich pořízování a správy. Univerzita zavádí a využívá technologie tak, aby umožňovaly podporu a zlepšování všech procesy a činností (vazba na ESG část 1.6: <i>Informační a technické zabezpečení a podpora studentů</i>).	Kvestor
	4e1	Řízení informací a znalostí	Univerzita systematickým způsobem vybírá a zpřístupňuje studentům a pracovníkům externí zdroje informací a řídí sdílení interních znalostí a informací jak „explicit“ tak „tacit“ dle jejich potřeb. Informace jsou vhodným způsobem chráněny včetně duševního vlastnictví univerzity a pracovníků (vazba na ESG část 1.6: <i>Informační a technické zabezpečení a podpora studentů</i> a část 1.7: <i>Sběr a evidence informací</i>).	Prorektor pro kvalitu a projektovou činnost

Procesy a služby	5a1	Řízení procesů	Hlavní řídicí a podpůrné procesy univerzity jsou známy a řízeny. Všechny procesy mají vlastníky odpovědné za výsledky. Jsou stanoveny ukazatele výkonnosti procesů včetně cílových hodnot. Vývoj výsledků a plnění cílů se hodnotí a z výsledků hodnocení jsou vyvozovány závěry a navrhována opatření.	Prorektor pro kvalitu a projektovou činnost
	5a2	Zlepšování procesů	Univerzita systematickým způsobem zlepšuje procesy a využívá k tomu odpovídající nástroje (interní audit, hodnocení kvality výuky studenty, hodnocení partnery, náměty pracovníků). Zlepšování je zajišťováno zaváděním preventivních a následných opatření a vyhodnocováním jejich účinnosti.	Prorektor pro kvalitu a projektovou činnost
	5b1	Tvorba, hodnocení a zlepšování studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání	Univerzita má stanoveny procesy pro tvorbu studijních programů v souladu s ESG část 1.2: <i>Tvorba a schvalování programů</i> a na obdobných principech jsou založeny procesy pro navrhování dalších služeb v oblasti vzdělávání. Univerzita hodnotí a zlepšuje studijní programy v souladu s ESG část 1.9: <i>Průběžné sledování a pravidelné hodnocení programů</i> a v souladu se zákonem a akreditačními předpisy tak, aby plnila svou roli.	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost
	5b2	Vyhledávání a navrhování projektů tvůrčí činnosti	Univerzita systematicky vyhledává a navrhuje projekty tvůrčí činnosti. Jsou formulována transparentní kritéria pro výběr projektů, do kterých má univerzita v úmyslu se zapojit.	Prorektor pro výzkum a vývoj
	5b3	Navrhování projektů třetí role	Univerzita systematickým způsobem vyhledává a navrhuje projekty v oblasti tzv. třetí role. Jsou formulována transparentní kritéria pro výběr projektů, do kterých se univerzita má v úmyslu zapojit.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
	5c1	Efektivní propagování studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání	Univerzita má vymezeny cílové skupiny svého působení v oblasti vzdělávání. Využívá vhodných metod a postupů cílené propagace svých programů. Má vytvořeny nástroje pro zjišťování účinnosti těchto metod a postupů.	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost
	5c2	Efektivní propagování projektů tvůrčí činnosti	Univerzita má vymezeny cílové skupiny svého působení v oblasti tvůrčí činnosti. Využívá vhodných metod a postupů cílené propagace svých projektů. Má vytvořeny nástroje pro zjišťování účinnosti těchto metod a postupů.	Prorektor pro výzkum a vývoj

	5c3	Efektivní propagování projektů třetí role	Univerzita má vymezeny cílové skupiny svého působení v oblasti tzv. třetí role. Využívá vhodných metod a postupů cílené propagace svých projektů. Má vytvořeny nástroje pro zjišťování účinnosti těchto metod a postupů.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
	5d1	Realizace studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání	Univerzita realizuje studijní programy v souladu s doporučením ESG část 1.3: <i>Učení, výuka a hodnocení zaměřené na studenty.</i>	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost
	5d2	Řízení "životního cyklu" studentů	Univerzita důsledně uplatňuje předem definované a v předpisech popsané postupy pro všechny fáze „životního cyklu“ studentů (tedy přijímání ke studiu, samotné studium, ověřování výsledků studia, udělování diplomů) v souladu s ESG část 1.4: <i>Přijímání studentů a průběh studia.</i>	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost
	5d3	Podpora studentů	Univerzita dle svých možností vhodnými způsoby reaguje na individuální potřeby studentů. Poskytuje uchazečům i studentům studijní, ale i psychologické, právní i další poradenství (vazba na ESG část 1.6: <i>Informační a technické zabezpečení a podpora studentů</i>).	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost
	5d4	Realizace projektů tvůrčí činnosti	Projekty tvůrčí činnosti jsou systematicky řízeny uznávanými metodami projektového řízení. Projekty mají definované cíle a milníky, jejich postup je pravidelně sledován a vyhodnocován a z vyhodnocení jsou vyvozovány závěry a poučení pro stávající i budoucí projekty.	Prorektor pro výzkum a vývoj
	5d5	Realizace projektů třetí role.	Projekty v této oblasti jsou systematicky řízeny uznávanými metodami projektového řízení. Projekty mají definovány cíle a milníky, jejich postup je pravidelně sledován a vyhodnocován a z vyhodnocení jsou vyvozovány závěry a poučení jak pro stávající, tak i budoucí projekty. Třetí role je naplňována v součinnosti s ostatními aktéry. Nejsou zanedbávány významné podněty a příležitosti, které se vyskytují mimo programové a projektové řízení.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
	5e1	Udržování dialogu se zainteresovanými stranami	Univerzita účinně vede a rozvíjí dialog se všemi zainteresovanými stranami (včetně absolventů) založený na jejich potřebách, otevřenosti a důvěře. Univerzita je otevřená kritickým podnětům a stížnostem zainteresovaných stran a na tyto podněty a stížnosti efektivně reaguje.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy

Zákazníci - výsledky	6a1	Jak je univerzita vnímána studenty - měření	Univerzita má vytvořený systém měření toho, jak je vnímána studenty. Systém měření je vodně zvolen a segmentován tak, aby pokrýval všechny důležité oblasti (nejen studium, ale např. spokojenost s dalšími službami jako studijní oddělení, knihovna apod.) Výsledky měření jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou sdělovány zainteresovaným stranám (Vazba ESG oblast 1.7: <i>Sběr a evidence informací</i>).	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost
	6a2	Jak je vzdělávací funkce univerzity vnímána dalšími zainteresovanými stranami - měření	Univerzita má systém měření toho, jak je její činnost v oblasti vzdělávání vnímána dalšími zainteresovanými stranami (absolventy, zaměstnavateli apod.). Systém měření je vhodně zvolen a segmentován tak, aby pokrýval všechny důležité oblasti, a výsledky tohoto měření jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami (vazba na ESG část 1.7: <i>Sběr a evidence informací</i>).	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost
	6a3	Jak je univerzita vnímána zainteresovanými stranami v oblasti tvůrčí činnosti - měření	Univerzita má vytvořen systém měření toho, jak je vnímána zainteresovanými stranami v oblasti programů a projektů tvůrčí činnosti. Systém měření je vhodně zvolen a segmentován tak, aby pokrýval všechny důležité oblasti, a výsledky měření jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.	Prorektor pro výzkum a vývoj
	6a4	Jak je univerzita vnímána zainteresovanými stranami v oblasti třetí role - měření	Univerzita má systém měření toho, jak je vnímána zainteresovanými stranami v oblasti třetí role. Systém měření je vhodně zvolen a segmentován tak, aby pokrýval všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy

	6b1	Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti studia	Univerzita má vhodně zvolenou sadu interních měřítek, jejichž pomocí měří svoji interní výkonnost v oblasti studia a tak předjímá, jak bude vnímána studenty. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost
	6b2	Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti tvůrčí činnosti	Univerzita má vhodně zvolenou sadu interních měřítek, jejichž pomocí měří svoji interní výkonnost v tvůrčí činnosti a tak předjímá, jak bude vnímána v této oblasti. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.	Prorektor pro výzkum a vývoj
	6b3	Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti třetí role	Univerzita má vhodně zvolenou sadu interních měřítek, jejichž pomocí měří svoji interní výkonnost v oblasti třetí role a tak předjímá, jak bude vnímána v této oblasti. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy

Pracovníci - výsledky	7a1	Jak je univerzita vnímána vlastními pracovníky - měření	Univerzita má systém měření toho, jak je vnímána vlastními pracovníky (může se jednat o různé varianty zaměstnaneckého a obdobného poměru), který je vhodně zvolen a segmentován tak, aby pokrýval všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.	Kvestor
	7b1	Měření interní výkonnosti univerzity v personální oblasti	Univerzita má vhodně zvolenou sadu interních měřítek, pomocí kterých měří svoji výkonnost v personální oblasti a tak předjímá, jak bude vnímána pracovníky. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby byly pokryty všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.	Kvestor

Společnost - výsledky	8a1	Jak je univerzita vnímána společností - měření	Univerzita má systém měření toho, jak ji vnímá okolní společnost (nad rámec již měřeného vnímání studenty a dalšími zainteresovanými stranami), který je vhodně zvolen a segmentován tak, aby pokrýval všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
	8b1	Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti společnosti	Univerzita má vhodně zvolenou sadu interních měřítek, pomocí kterých měří svoji interní výkonnost ve vztahu k okolní společnosti a tak předjímá, jak bude vnímána okolní společností. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy

Klíčové výsledky	9a1	Měření klíčových strategických výsledků	Univerzita má vhodně zvolenou sadu měřítek hlavních strategických výsledků, pomocí kterých měří a hodnotí plnění své strategie. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde to je vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně vyhodnocovány a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami (vazba na ESG část 1.7: <i>Sběr a evidence informací</i>).	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
	9b1	Měření hlavních interních výsledků	Univerzita má vhodně zvolenou sadu měřítek hlavních interních výsledků, pomocí kterých předjímá vývoj budoucí vývoj. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde to je vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně vyhodnocovány a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami (vazba na ESG část 1.7: <i>Sběr a evidence informací</i>).	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy

Příloha č. 2: Seznam hodnotitelů – jmenovací dopisy



rektor

Plzeň 14. března 2016
čj. ZCU 006606/2016

**Jmenování členů hodnotitelského týmu
pro úvodní fázi vnitřního institucionálního hodnocení kvality
Západočeské univerzity v Plzni v roce 2016**

Vážená paní kolegyně, vážený pane kolego,

jmenuji Vás členem/členkou hodnotitelského týmu, jehož úkolem bude provedení úvodní fáze vnitřního institucionálního hodnocení kvality Západočeské univerzity v Plzni v roce 2016.

Složení hodnotitelského týmu:

Gestoři jednotlivých oblastí hodnocení:

Ing. Petr Beneš
doc. Ladislav Čepička, Ph.D.
doc. Ing. Vladimír Duchek, Ph.D.

doc. Dr. RNDr. Miroslav Holeček
doc. RNDr. Tomáš Kaiser, Ph.D.
PhDr. Tereza Šlehoferová, Ph.D.

Hodnotitelé:

doc. PaedDr. Jana Coufalová, CSc.
PhDr. Miloslava Faitová
Ing. Tomáš Görner, Ph.D.
Ing. Michael Holenda
PhDr. Tomáš Jakeš, Ph.D.
JUDr. Petra Jánošíková, Ph.D.
doc. Ing. Pavel Kopeček, CSc.
Ing. Dana Křenová
Ing. Pavel Mičke
PhDr. Eva Pasáčková, CSc.

Ing. Milan Pinte, Ph.D.
Mgr. Jan Rubricius
Dr. Ing. Jan Rychlík
Mgr. Jan Sedláček
doc. Ing. Jiří Staněk, CSc.
PhDr. Jiří Stočes, Ph.D.
Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.
Ing. Marie Vališová
PhDr. Jana Vaňková
doc. Ing. Helena Zídková, Ph.D.

Ve Vaší odpovědné práci Vám přeji mnoho sil a úspěchů.

S pozdravem



doc. Dr. RNDr. Miroslav Holeček





rektor

Plzeň 5. prosince 2016
čj. ZCU 032289/2016

**Jmenování členů hodnotitelského týmu
pro pokračování komplexního interního hodnocení kvality v roce 2017
Západočeské univerzity v Plzni**

Vážená paní kolegyně, vážený pane kolego,

jmenuji Vás členem/členkou hodnotitelského týmu za účelem provedení komplexního interního hodnocení kvality v roce 2017 Západočeské univerzity v Plzni.

Složení hodnotitelského týmu:

Gestoři jednotlivých oblastí hodnocení:

doc. Dr. RNDr. Miroslav Holeček
doc. Ing. Vladimír Duchek, Ph.D.
Ing. Petr Beneš

doc. Ladislav Čepička, Ph.D.
doc. RNDr. Tomáš Kaiser, Ph.D.
PhDr. Tereza Šlehoferová, Ph.D.

Hodnotitelé:

doc. RNDr. Petr Stehlík, Ph.D.
doc. Ing. Pavel Herout, Ph.D.
Ing. Jaroslav Töninger
doc. akad. malíř Josef Mištera
Mgr. Jindřich Lukavský, Ph.D.
Ing. Stanislav Kodýtek
Ing. Jarmila Ircingová, Ph.D.
doc. PaedDr. Ludvík Eger, CSc.
Ing. Mgr. Radka Součková
doc. Ing. Vlastimil Skočil, CSc.
Ing. Alena Hemrová
Mgr. Vendula Kokošková
Ing. Jan Šroub, Ph.D.
Bc. Štěpánka Špílerová

Ing. Jiří Fořt, Ph.D.
Ing. David Rot, Ph.D.
doc. PhDr. Jan Váně, Ph.D.
doc. PhDr. Lukáš Novotný, Ph.D.
PhDr. Mgr. Petr Jurek, Ph.D.
Ing. Mgr. Dana Bárková, Ph.D.
JUDr. Petra Jánošíková, Ph.D.
JUDr. Vilém Knoll, Ph.D.
Mgr. et Mgr. Václav Beránek
PhDr. Lukáš Štich
Mgr. Blanka Blažková
Ing. Barbora Uldrychová
Ing. David Lávička, Ph.D.

Ve Vaší odpovědné práci Vám přeji mnoho sil a úspěchů.

S pozdravem



doc. Dr. RNDr. Miroslav Holeček

Příloha č. 3: Hodnocení stavu a důležitosti při plném hodnocení

Č.	Oblast	Hodnocení stavu PILOTNÍ HODNOCENÍ	Hodnocení důležitosti PILOTNÍ HODNOCENÍ	Rating PILOTNÍ HODNOCENÍ	Hodnocení stavu PLNÉ HODNOCENÍ	Hodnocení důležitosti PLNÉ HODNOCENÍ	Rating PLNÉ HODNOCENÍ	ZMĚNA	Návrh přiřazení Garantů hodnocení	Komentář ke změně (stručné vysvětlení je v Úvodu Zprávy)
1a1	Vedoucí pracovníci zajišťují sdílené poslání a vizi	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	0	Rektor	
1a2	Vedoucí pracovníci zajišťují sdílené hodnoty a zásady etického chování	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	0	Rektor	
1a3	Vedoucí pracovníci jsou příkladem	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	Nemáme zavedeno	Střední	15	-1	Rektor	
1b1	Vedoucí pracovníci řídí výkonnost univerzity	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Střední	6	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	2	Rektor	

1b2	Vedoucí pracovníci řídí rizika	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	0	Rektor	
1c1	Vedoucí pracovníci řídí vztahy se zainteresovanými stranami	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Střední	6	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	10	Rektor	<i>V hodnocení se snížila úroveň a zvýšila důležitost. Vlastní text hodnocení se příliš nezměnil.</i>
1d1	Vedoucí pracovníci vytváří kulturu angažovanosti pracovníků	Máme navržen postup a částečně děláme	Střední	12	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	4	Rektor	
1e1	Vedoucí pracovníci iniciují a řídí změny	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	4	Rektor	
1e2	Vedoucí pracovníci zajišťují udržitelný rozvoj a společenskou odpovědnost			0	Nemáme zavedeno	Vysoká	20	20	Rektor	Zahrnutí principu P3 (People – Planet – Profit, tj. lidé – planeta – zisk) mezi základní hodnoty a etické normy univerzity vedlo ke zvýšení ratingu.
2a1	Potřeby a očekávání zainteresovaných stran	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	4	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	

2a2	Sledování externího prostředí	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	4	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<i>Text byl zpřesněn, nicméně podstata se nezměnila.</i>
2b1	Sledování interní výkonnosti	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	8	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<i>Tým byl kritičtější než v pilotním hodnocení. Důraz je kladen zejména na to, aby veškerá hodnocení výkonnosti nebyla pouze formální, ale aby se výsledky využívaly jako podklad pro zlepšení do budoucna.</i>
2b2	Porovnávání výkonnosti (benchmarking)	Máme plně zaveden standardní postup	Střední	9	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	3	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<i>Podobně jako v předchozí oblasti 2b1 je kladen důraz na zlepšení vazby mezi výstupy analýz a následnými opatřeními.</i>
2c1	Tvorba strategie	Jsme vzorem pro ostatní univerzity	Kritická	5	Máme plně zaveden standardní postup	Kritická	15	10	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<i>Nově je proti pilotnímu hodnocení uvedeno, že je třeba zlepšit vazbu mezi strategií a alokací finančních zdrojů.</i>
2d1	Komunikace strategie	Máme plně zaveden standardní postup	Střední	9	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	3	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<i>Zvýšila se důležitost, ale popis oblastí pro zlepšení se proti pilotnímu hodnocení nezměnil.</i>

2d2	Implementace strategie	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	12	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<i>Oproti pilotnímu hodnocení se podstatně rozšířil text oblastí pro zlepšení.</i>
2d3	Monitorování strategie	Jsme vzorem pro ostatní univerzity	Vysoká	4	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	8	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<i>Oproti pilotnímu hodnocení se se nově objevuje další oblast pro zlepšení (vyvozování pozitivních/negativních závěrů z (ne)plnění indikátorů v rámci řídicí struktury ZČU).</i>
3a1	Personální strategie	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	0	Kvestor	
3a2	Kvalifikační požadavky, schopnosti, dovednosti, odpovědnosti a pravomoci	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	0	Kvestor	
3a3	Nábor a výběr pracovníků	Máme plně zaveden standardní postup	Střední	9	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	7	Kvestor	<i>Byly zrušeny silné stránky z pilotního hodnocení a rozšířen popis oblastí pro zlepšení.</i>
3b1	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	Nemáme zavedeno	Střední	15	Nemáme zavedeno	Střední	15	0	Kvestor	

3b2	Hodnocení výkonnosti pracovníků	Nemáme zavedeno	Vysoká	20	Nemáme zavedeno	Vysoká	20	0	Kvestor	
3c1	Zapojování a zmocňování pracovníků	Nemáme zavedeno	Střední	15	Máme navržen postup a částečně děláme	Střední	12	-3	Kvestor	
3d1	Komunikace	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	4	Kvestor	<i>Byl rozšířen popis oblastí pro zlepšení.</i>
3e1	Péče o pracovníky a pracovní podmínky	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	Máme plně zaveden standardní postup	Střední	9	-3	Kvestor	
3e2	Odměňování a oceňování pracovníků	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	-4	Kvestor	
4a1	Vztahy s externími partnery	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Střední	6	Máme plně zaveden standardní postup	Střední	9	3	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<i>Byl rozšířen popis oblastí pro zlepšení.</i>

4b1	Finanční řízení	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	0	Kvestor	
4b2	Řízení investic	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	0	Kvestor	
4c1	Správa budov a dalšího hmotného majetku	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	0	Kvestor	
4c2	Omezování vlivu na životní prostředí	Nemáme zavedeno	Nízká	10	Nemáme zavedeno	Střední	15	5	Kvestor	<i>V pilotním hodnocení nebyly uvedeny oblasti pro zlepšení, nyní jich je několik.</i>
4d1	Řízení technologií včetně IT	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Střední	6	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	2	Kvestor	<i>V pilotním hodnocení nebyly uvedeny oblasti pro zlepšení, nyní jich je několik.</i>
4e1	Řízení informací a znalostí	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Kritická	10	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	6	Prorektor pro kvalitu a projektovo u činnost	<i>Oblasti pro zlepšení byly podstatně rozšířeny.</i>

5a1	Řízení procesů	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	4	Prorektor pro kvalitu a projektovou činnost	<i>V hodnocení byl snížen hodnocení úroveň současného stavu. V textu je jen jedna oblast pro zlepšení.</i>
5a2	Zlepšování procesů	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	0	Prorektor pro kvalitu a projektovou činnost	
5b1	Tvorba, hodnocení a zlepšování studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	0	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost	
5b2	Vyhledávání programů a navrhování projektů tvůrčí činnosti	Máme navržen postup a částečně děláme	Střední	12	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	4	Prorektor pro výzkum a vývoj	<i>Byl podstatně rozšířen text oblastí pro zlepšení.</i>
5b3	Navrhování programů a projektů třetí role.	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	Nemáme zavedeno	Vysoká	20	12	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	Hodnotitelé byli v druhé fázi hodnocení kritičtější.

5c1	Efektivní propagování studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	0	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost	
5c2	Efektivní propagování programů a projektů tvůrčí činnosti	Máme navržen postup a částečně děláme	Střední	12	Máme navržen postup a částečně děláme	Střední	12	0	Prorektor pro výzkum a vývoj	
5c3	Efektivní propagování programů a projektů třetí role.	Máme plně zaveden standardní postup	Střední	9	Nemáme zavedeno	Vysoká	20	11	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	Hodnotitelé byli v druhé fázi hodnocení kritičtější.
5d1	Realizace studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	0	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost	
5d2	Řízení "životního cyklu" studentů	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	Máme plně zaveden standardní postup	Kritická	15	3	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost	<i>Oproti pilotnímu hodnocení se objevila nová oblast pro zlepšení.</i>

5d3	Podpora studentů	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	0	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost	
5d4	Realizace programů a projektů tvůrčí činnosti	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	0	Prorektor pro výzkum a vývoj	
5d5	Realizace programů a projektů třetí role.	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	8	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	Bylo sníženo hodnocení úrovně současného stavu a rozšířeny oblasti pro zlepšení (Podporovat spolupráci napříč všemi součástmi ZČU v oblasti třetí role. Vytvářet klima/atmosféru/podmínky/ prostor pro zrod nových spontánních nápadů/činnosti).
5e1	Udržování dialogu se zainteresovanými stranami	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Střední	6	Máme navržen postup a částečně děláme	Střední	12	6	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	Bylo sníženo hodnocení úrovně současného stavu a rozšířeny oblasti pro zlepšení (Určit cíle, definovat priority komunikace. Udržovat pravidelný dialog se strategickými partnery. Zlepšit dovednosti osob zodpovědných za komunikaci na součástech a rektorátu. Inovovat přístupy ke komunikaci se zainteresovanými stranami).

6a1	Jak je univerzita vnímána studenty - měření	Nemáme zavedeno	Vysoká	20	Nemáme zavedeno	Vysoká	20	0	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost	
6a2	Jak je vzdělávací funkce univerzity vnímána dalšími zainteresovanými stranami - měření	Nemáme zavedeno	Vysoká	20	Nemáme zavedeno	Střední	15	-5	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost	<i>Hodnotitelé snížili důležitost této oblasti, dle názoru externího poradce by však důležitost měla zůstat vysoká, neboť se jedná o image univerzity v její hlavní oblasti. Text oblastí pro zlepšení se prakticky nezměnil.</i>
6a3	Jak je univerzita vnímána zainteresovanými stranami v oblasti tvůrčí činnosti - měření	Máme navržen postup a částečně děláme	Střední	12	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	8	Prorektor pro výzkum a vývoj	<i>O dva stupně byla zvýšena důležitost této oblasti a podstatně rozšířen text toho, co je třeba zlepšit.</i>
6a4	Jak je univerzita vnímána zainteresovanými stranami v oblasti třetí role - měření	Máme navržen postup a částečně děláme	Nízká	8	Nemáme zavedeno	Vysoká	20	12	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<i>O dva stupně byla zvýšena důležitost této oblasti. Text oblastí pro zlepšení se prakticky nezměnil.</i>
6b1	Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti studia	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	-4	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost	

6b2	Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti tvůrčí činnosti	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	0	Prorektor pro výzkum a vývoj	
6b3	Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti třetí role	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Střední	6	Nemáme zavedeno	Střední	15	9	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	
7a1	Jak je univerzita vnímána vlastními pracovníky - měření	Nemáme zavedeno	Nízká	10	Nemáme zavedeno	Nízká	10	0	Kvestor	
7b1	Měření interní výkonnosti univerzity v personální oblasti	Máme navržen postup a částečně děláme	Střední	12	Máme navržen postup a částečně děláme	Střední	12	0	Kvestor	
8a1	Jak je univerzita vnímána společností - měření - viz oblast 6a4	Máme navržen postup a částečně děláme	Nízká	8	Máme navržen postup a částečně děláme	Nízká	8	0	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	
8b1	Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti společnosti - viz oblast 6b3	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Střední	6	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Střední	6	0	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	

9a1	Měření klíčových strategických výsledků	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	4	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<i>Oproti pilotnímu hodnocení byl rozšířen text oblastí pro zlepšení (Porovnávat relevantní indikátory s odpovídajícími institucemi. Komunikovat splnění/nesplnění indikátorů a vyvozovat z něj důsledky. Vytvořit jednotnou, uživatelsky přívětivou databázi s jednoduchými výstupy a jasně definovanými právy).</i>
9b1	Měření hlavních interních výsledků	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Střední	6	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	6	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<i>Oproti pilotnímu hodnocení byl rozšířen text oblastí pro zlepšení (Definovat hlavní interní indikátory. Porovnávat relevantní indikátory s odpovídajícími institucemi. Vytvořit jednotnou, uživatelsky přívětivou databázi s jednoduchými výstupy a jasně definovanými právy).</i>

Pozn.: **KVH** - Komplexní vnitřní hodnocení
ZoVHK - Zpráva o vnitřním hodnocení kvality
OPZ - Opatření přijímaná za účelem zlepšování
VZOH - Výroční zpráva o hospodaření
VZOČ - výroční zpráva o činnosti (inovace obsahu v návaznosti na ZoVHK - od 2018)
SZ ZČU - Strategický záměr ZČU
PRSZ - Plán realizace strategického záměru (dříve Aktualizace dlouhodobého záměru)

příprava	
vydání/schvalování	
kontrole/monitoring	

Příloha č. 5: Znázornění vazby mezi Zprávou o vnitřním hodnocení kvality ZČU a částí 1 Sebehodnotící zprávy ZČU (Standardy 1.3 až 1.15)

Číslo standardu Sebehodnotící zprávy	Popis standardu Sebehodnotící zprávy	Vazba na oblast ZoVHK
1.3	Na všech úrovních řízení vysoké školy jsou vymezeny pravomoci a odpovědnost za kvalitu vzdělávací činnosti, tvůrčí činnosti a s nimi souvisejících činností tak, aby tvořily funkční celek.	3a2: Kvalifikační požadavky, schopnosti, dovednosti, odpovědnosti a pravomoci 5a1: Řízení procesů
1.4	Vnitřním předpisem vysoké školy jsou podrobněji vymezeny procesy vzniku, schvalování a změn návrhů studijních programů před jejich předložením k akreditaci Národnímu akreditačnímu úřadu pro vysoké školství.	5b1: Tvorba, hodnocení a zlepšování studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání
1.5.	Pokud vysoká škola hodlá posuzovat splnění podmínek pro přijetí ke studiu ve studijním programu s použitím ustanovení § 48 odst. 4 písm. d) nebo § 48 odst. 5 písm. c) zákona o vysokých školách, jsou vytvořena pravidla, stanoveny principy a popsán proces posuzování splnění podmínky předchozího vzdělání.	5d2: Řízení "životního cyklu" studentů
1.6	Vysoká škola má přijata dostatečně účinná opatření zajišťující úroveň kvality kvalifikačních prací a systematicky dbá na kvalitu obhájených kvalifikačních prací a obhájených rigorózních prací. V rámci svých pravidel stanoví požadavky na způsob vedení těchto prací a kvalifikační požadavky na osoby, které vedou kvalifikační práce nebo rigorózní práce, a stanoví nejvyšší počet kvalifikačních prací nebo rigorózních prací, které může vést jedna osoba.	5d1: Realizace studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání 1a2: Vedoucí pracovníci zajišťují sdílené hodnoty a zásady etického chování
1.7	Zajištění a hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností se opírá o procesy zpětné vazby, zejména ankety a kvantitativní a kvalitativní průzkumy, přičemž do těchto procesů jsou v reprezentativní míře zapojeni akademičtí pracovníci, studenti, věcně příslušné profesní komory, oborová sdružení nebo organizace zaměstnavatelů nebo další odborníci z praxe, s přihlédnutím k typům a případným profilům studijních programů.	6a1: Jak je univerzita vnímána studenty - měření 6a2: Jak je vzdělávací funkce univerzity vnímána dalšími zainteresovanými stranami – měření 6a3: Jak je univerzita vnímána zainteresovanými stranami v oblasti tvůrčí činnosti – měření 6a4: Jak je univerzita vnímána vnějšími zainteresovanými stranami v oblasti třetí role – měření

1.8	Vysoká škola má v oblasti vzdělávací a tvůrčí činnosti nastaveny ukazatele, jejichž prostřednictvím sleduje míru úspěšnosti v přijímacím řízení, studijní neúspěšnost ve studijním programu, míru řádného ukončení studia studijního programu a uplatnitelnost absolventů.	2b1: Sledování interní výkonnosti
		2b2: Porovnání výkonnosti (benchmarking)
		5d1: Realizace studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání
		5d2: Řízení "životního cyklu" studentů
		6a1: Jak je univerzita vnímána studenty – měření
		6b1: Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti studia
		9b1: Měření hlavních interních výsledků
1.9	Vzdělávací a tvůrčí činnosti vysoké školy vycházejí ze soudobých poznatků v širším kontextu a mají mezinárodní charakter s přihlédnutím k typu a případnému profilu studijních programů, zejména: jsou uskutečňovány zahraniční mobility studentů a akademických pracovníků a jsou nabízeny studijní předměty vyučované v cizích jazycích nebo studijní programy uskutečňované v cizích jazycích.	5b1: Tvorba, hodnocení a zlepšování studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání
		5b2: Vyhledávání a navrhování projektů tvůrčí činnosti
		5d2: Řízení "životního cyklu" studentů
1.10	Vysoká škola rozvíjí spolupráci s praxí s přihlédnutím k typům a případným profilům studijních programů. Jde zejména o praktickou výuku, zadávání bakalářských, diplomových nebo disertačních prací (dále jen „kvalifikační práce“), zadávání rigorózních prací, přiznávání stipendií a zapojování odborníků z praxe do vzdělávacího procesu.	2a1: Potřeby a očekávání zainteresovaných stran
		2a2: Sledování externího prostředí
		4a1: Vztahy s externími partnery
		6a2: Jak je vzdělávací funkce univerzity vnímána dalšími zainteresovanými stranami – měření
1.11	Vysoká škola komunikuje s profesními komorami, oborovými sdruženími, organizacemi zaměstnavatelů nebo dalšími odborníky z praxe a zjišťuje jejich očekávání a požadavky na absolventy studijních programů.	2a1: Potřeby a očekávání zainteresovaných stran
		2a2: Sledování externího prostředí
		4a1: Vztahy s externími partnery
		6a2: Jak je vzdělávací funkce univerzity vnímána dalšími zainteresovanými stranami – měření

1.12	Vysoká škola má vybudován funkční informační systém a komunikační prostředky, které zajišťují přístup k přesným a srozumitelným informacím o studijních programech, pravidlech studia a požadavcích spojených se studiem, k informačním a poradenským službám souvisejícím se studiem a s možností uplatnění absolventů studijních programů v praxi.	4d1: Řízení technologií včetně IT
		4e1: Řízení informačních znalostí
		5d3: Podpora studentů
1.13	Služby knihoven a elektronické zdroje pro výuku jsou s přihlédnutím k typu a případnému profilu studijního programu dostatečné a dostupné studentům a akademickým pracovníkům.	4c1: Správa budov a dalšího hmotného majetku
		5d3: Podpora studentů
1.14	Vysoká škola zajišťuje dostupné služby, stipendia a další podpůrná opatření pro vyrovnání příležitostí studovat na vysoké škole pro studenty se specifickými potřebami. Vysoká škola v oblasti vyrovnávání podmínek studia studentů se specifickými potřebami vychází z obecně závazných právních předpisů, dále zajišťuje poučení a lidskou důstojnost respektující přístup všech svých zaměstnanců ke studentům a uchazečům se specifickými potřebami a zajišťuje, aby poskytované služby a úpravy realizované s cílem dosáhnout přístupnosti akademického života pro studenty se specifickými potřebami nevedly ke snižování studijních nároků.	1a2: Vedoucí pracovníci zajišťují sdílené hodnoty a zásady etického chování
		5d3: Podpora studentů
1.15	Vysoká škola přijala dostatečně účinná opatření: k ochraně duševního vlastnictví a proti úmyslnému jednání proti dobrým mravům při studiu zejména proti plagiátorství a podvodům při studiu.	1a2: Vedoucí pracovníci zajišťují sdílené hodnoty a zásady etického chování