



ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE
Fakulta riadenia
a informatiky

Fakulta riadenia a informatiky

**Marketingové riadenie vzdelávacej inštitúcie založené
na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami**

Dizertačná práca
28360020233007

Žilina, 2023

Ing. Marián Šotek



ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE
Fakulta riadenia
a informatiky

Fakulta riadenia a informatiky

Marketingové riadenie vzdelávacej inštitúcie založené na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami

Dizertačná práca
28360020233007

Ing. Marián Šotek

Študijný program: Manažment

Študijný odbor: Ekológia a manažment

Školiace pracovisko: Fakulta riadenia a informatiky, Žilinská univerzita v Žiline,

Vedúci dizertačnej práce: doc. Ing. Viliam Lendel, PhD.

Stupeň kvalifikácie: doktor filozofie

Žilina, 2023

Čestné vyhlásenie

Vyhlasujem, že som zadanú dizertačnú prácu vypracoval samostatne, pod odborným vedením školiteľa a používal som len literatúru uvedenú v práci.

Žilina 21. apríla 2023

podpis

Pod'akovanie

Rád by som sa poďakoval svojmu školiteľovi doc. Ing. Viliamovi Lendelovi, PhD. aj všetkým ostatným kolegom za ich odporúčania, námety, návrhy a vedenie počas vypracovávaní tejto dizertačnej práce.

Abstrakt

ŠOTEK, Marián: Marketingové riadenie vzdelávacej inštitúcie založené na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami. [Dizertačná práca] / Marián Šotek. – Žilinská univerzita v Žiline. Fakulta riadenia a informatiky; Katedra manažérskych teórií. – Školiteľ: doc. Ing. Viliam Lendel, PhD. – Stupeň odbornej kvalifikácie: doktor filozofie („philosophiae doctor“, v skratke „PhD.“) v študijnom programe manažment a študijnom odbore ekonómia a manažment. Žilina: FRI UNIZA, 2023. – 227 str.

Dizertačná práca sa zameriava na sumarizáciu poznatkov a návrh novej metodiky marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami. Cieľom dizertačnej práce je na základe vypracovanej metodiky marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie posúdiť a navrhnuť nové postupy budovania vzťahov so zainteresovanými stranami. Postupy sa zameriavajú na vyjadrenie očakávaní zainteresovaných strán. Dizertačná práca sa skladá zo 6 kapitol. Prvá kapitola sa zaoberá analýzou súčasného stavu problematiky ako v teórii, tak aj v praxi, resp. v predošliých výskumoch na príbuzné témy. V kapitole sú vymedzené základné pojmy a rámce danej témy. Druhá kapitola sa venuje metodológii dizertačnej práce aj samotného výskumu. Kapitola obsahuje definovanie problému práce, cieľa práce aj čiastkových úloh. Tretia kapitola práce sa zameriava na výskum. Obsahuje analýzu zainteresovaných strán s implementáciou na vzdelávacie inštitúcie, pilotnú štúdiu, vyhodnotenie vlastného empirického výskumu zloženého z viacerých dotazníkových prieskumov a rozhovorov. Táto kapitola tvorí podklad pre nasledujúce spracovanie práce, návrh modelu aj metodiky. Štvrtá kapitola obsahuje návrh modelu a rozpracovanie metodiky marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami. Obsahom kapitoly je aj 7 detailne spracovaných procesných modelov a následný návrh implementácie metodiky do praxe. Piata kapitola obsahuje popis výsledkov a diskusiu ku navrhovanému riešeniu. Kapitola obsahuje aj identifikáciu potenciálnych problémových miest a návrhy pre ich elimináciu. Šiesta kapitola sa venuje zhrnutiu teoretických, praktických aj edukačných prínosov dizertačnej práce.

Kľúčové slová: marketingové riadenie, budovanie vzťahov, zainteresované strany, vzdelávacia inštitúcia, metodika.

Abstract

ŠOTEK, Marián: Marketing management of educational institution based on building relationships with stakeholders. [Dissertation] / Marián Šotek. – University of Žilina. Faculty of management science and informatics; Department of management theories. – Tutor: assoc. prof. Viliam Lendel, PhD. Qualification level: Doctor of Philosophy („philosophiae doctor“, abbreviation „PhD“) in the field of Management. Žilina: FRI UNIZA, 2023. – 227 p.

The dissertation focuses on the summarization of knowledge and the proposal of a new methodology of marketing management of educational institutions based on building relationships with interested parties. The aim of the dissertation is to assess and propose new procedures for building relationships with interested parties based on the developed methodology of marketing management of the educational institution. Procedures focus on expressing stakeholders' expectations. The dissertation consists of 6 chapters. The first chapter deals with the analysis of the current state of the issue both in theory and in practice, respectively. in previous research on related topics. The chapter defines the basic concepts and frameworks of the given topic. The second chapter deals with the methodology of the dissertation and the research itself. The chapter contains the definition of the problem of the work, the goal of the work and sub-tasks. The third chapter of the thesis focuses on research. It contains an analysis of interested parties with implementation at educational institutions, a pilot study, evaluation of own empirical research consisting of several questionnaire surveys and interviews. This chapter forms the basis for the following processing of the work, the design of the model and methodology. The fourth chapter contains the design of the model and the development of the methodology of marketing management of the educational institution based on building relationships with interested parties. The content of the chapter also includes 7 detailed process models and a subsequent proposal for the implementation of the methodology in practice. The fifth chapter contains a description of the results and a discussion of the proposed solution. The chapter also includes the identification of potential problem areas and suggestions for their elimination. The sixth chapter is dedicated to summarizing the theoretical, practical and educational benefits of the dissertation.

Keywords: marketing management, relationships building, stakeholders, educational institution, methodology.

Obsah

Úvod.....	14
1 Súčasný stav riešenej problematiky	15
1.1 Súčasný stav riešenej problematiky v teórii	15
1.1.1 Manažment	15
1.1.2 Vzdelávacia inštitúcia	16
1.1.3 Manažment vzdelávacích inštitúcií	18
1.1.3.1 Úrovne riadenia vzdelávacích inštitúcií	20
1.1.3.2 Modely a štruktúry manažmentu univerzít.....	22
1.1.3.3 Strategický model manažmentu univerzít.....	24
1.1.4 Marketing	25
1.1.4.1 Marketing vzdelávacích inštitúcií.....	26
1.1.5 Marketingové riadenie	28
1.1.6 Zainteresované strany.....	31
1.1.6.1 Zainteresované strany vzdelávacích inštitúcií	34
1.1.6.2 Riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami	36
1.1.7 Kooperačný manažment	38
1.1.8 Záver zo súčasného stavu riešenej problematiky v teórii.....	41
1.2 Súčasný stav riešenej problematiky v praxi	42
1.2.1 Model klasifikácie zainteresovaných strán a ich vzťahov	42
1.2.2 Úloha zainteresovaných strán vedúca k rozvoju služieb vysokoškolského vzdelávania	46
1.2.3 Analýza zainteresovaných strán vo vyššom vzdelávaní: prípadová štúdia univerzity v Portsmouthu.....	50
1.2.4 Záver zo súčasného stavu riešenej problematiky v praxi.....	53
2 Problém, cieľ a metodológia dizertačnej práce	54
2.1 Špecifikácia problému.....	54
2.2 Cieľ dizertačnej práce	57
2.3 Metodológia dizertačnej práce	58
2.4 Chronológia výskumu	60
3 Výskum	61
3.1 Analýza zainteresovaných strán vzdelávacích inštitúcií	61
3.2 Primárny empirický výskum	73
3.2.1 Prípravná etapa empirického výskumu.....	73
3.2.2 Pilotná štúdia.....	79
3.2.3 Dotazníkový prieskum zameraný na budovanie vzťahov medzi akademickou sférou a jej zainteresovanými stranami.....	84

3.2.4	Dotazníkový prieskum zameraný na budovanie vzťahov medzi súkromnou a akademickou sférou.....	100
3.2.5	Dotazníkový prieskum zameraný na budovanie vzťahov medzi strednými a vysokými školami	109
3.2.6	Pološtruktúrované rozhovory	116
3.2.7	Verifikácia hypotéz	124
4	Návrh riešenia.....	129
4.1	Model marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií založený na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami	129
4.1.1	Analytická vrstva modelu.....	133
4.1.2	Systémová vrstva modelu	138
4.1.3	Komunikačná vrstva modelu	143
4.1.4	Inštitucionálna vrstva modelu	144
4.1.5	Procesná vrstva modelu	146
4.1.6	Informačná vrstva modelu	148
4.1.7	Výkonnostná vrstva modelu	149
4.2	Implementácia riešenia do praxe vzdelávacej inštitúcie	161
5	Výsledky a diskusia.....	168
5.1	Obmedzenia návrhu riešenia	168
5.2	Identifikácia hlavných problémov a formulovanie odporúčaní	169
5.3	Vytvorenie šesťhranného hviezdicového modelu	173
6	Teoretické, praktické a vzdelávacie prínosy.....	176
	Záver	179

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Vzťahy medzi kľúčovými pojmami	15
Obrázok 2 Úrovně riadenia vzdelávacích inštitúcií (zamerané na vysoké školy a univerzity).....	20
Obrázok 3 Triple helix model	30
Obrázok 4 Strategická matica zainteresovaných strán	33
Obrázok 5 Vnútorne a vonkajšie zainteresované strany v akademickom prostredí	34
Obrázok 6 Matica prístupov k riadeniu vzťahov so zainteresovanými stranami	37
Obrázok 7 Model členenia zainteresovaných strán vzdelávacích inštitúcií	45
Obrázok 8 Ishikava diagram väzieb zainteresovaných strán vzdelávacích inštitúcií ...	47
Obrázok 9 Grafické spracovanie výskumného problému z pohľadu vzdelávacej inštitúcie	55
Obrázok 10 Grafické spracovanie výskumného problému z pohľadu zainteresovaných strán vzdelávacej inštitúcie	56
Obrázok 11 Grafické znázornenie metodologického postupu v dizertačnej práci.....	58
Obrázok 12 Grafické spracovanie analýzy zainteresovaných strán	61
Obrázok 13 Grafické znázornenie typológie zainteresovaných strán	69
Obrázok 14 Grafické znázornenie typológie zainteresovaných strán vzdelávacích inštitúcií	69
Obrázok 15 Grafické spracovanie zakreslenia zainteresovaných strán vzdelávacej inštitúcie do matice.....	71
Obrázok 16 Poslanie, vízia a hodnoty FRI UNIZA	79
Obrázok 17 Dôležitosť jednotlivých kritérií pre kvalitu vzťahov vzdelávacej inštitúcie ..	87
Obrázok 18 Výkon dosahovaný v jednotlivých kritériách kvality vzťahov	87
Obrázok 19 Hodnotenia úrovne stavu informačného zabezpečenia získavania spätnej väzby.....	89
Obrázok 20 Hodnotenie stavu procesov podporujúcich participáciu zainteresovaných strán	90
Obrázok 21 Pravidelnosť získavania spätnej väzby od zainteresovaných strán	91
Obrázok 22 Miera implementácie podnetov získaných zo spätnej väzby od zainteresovaných strán do praxe.....	92
Obrázok 23 Miera zapojenia zainteresovaných strán do aktivít marketingového riadenia fakulty.....	93
Obrázok 24 Zapojenie zainteresovaných strán do marketingového riadenia pre úspešné dosiahnutie cieľov fakulty	94
Obrázok 25 Dôležitosť kritérií efektívnej komunikácie medzi akademickou a súkromnou sférou.....	95
Obrázok 26 Hodnotenie súčasného výkonu fakulty v kritériách komunikácie	95
Obrázok 27 Prístup využívaný fakultou pri tvorbe svojej marketingovej stratégie	96
Obrázok 28 Histogram indexu kvality vzťahov	97

Obrázok 29 Histogram indexu spokojnosti vzdelávacích inštitúcií s efektivitou komunikácie so súkromnou sférou	97
Obrázok 30 Paretova analýza	99
Obrázok 31 Identifikované a očakávané prínosy spolupráce	102
Obrázok 32 Dôležitosť kritérií pre efektívnu spoluprácu medzi súkromnou a akademickou sférou (spolupracujúce podniky).....	104
Obrázok 33 Dôležitosť kritérií pre efektívnu spoluprácu medzi súkromnou a akademickou sférou (nespolupracujúce podniky).....	104
Obrázok 34 Vzniknuté a očakávané problémy pri spolupráci.....	105
Obrázok 35 Preferovaná forma spolupráce (spolupracujúce podniky).....	107
Obrázok 36 Preferovaná forma spolupráce (nespolupracujúce podniky).....	107
Obrázok 37 Identifikované a očakávané prínosy spolupráce	111
Obrázok 38 Hodnotenie dôležitosti kritérií pre efektívnu spoluprácu medzi strednými a vysokými školami (spolupracujúce školy)	112
Obrázok 39 Hodnotenie dôležitosti kritérií pre efektívnu spoluprácu medzi strednými a vysokými školami (nespolupracujúce školy)	112
Obrázok 40 Preferované formy spolupráce (spolupracujúce školy)	114
Obrázok 41 Preferované formy spolupráce (nespolupracujúce školy)	115
Obrázok 42 Výsledky zhlukovej analýzy.....	125
Obrázok 43 Model marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií založený na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami	131
Obrázok 44 Procesná schéma analytickej vrstvy.....	137
Obrázok 45 Procesná schéma systémovej vrstvy	140
Obrázok 46 Procesná schéma komunikačnej vrstvy.....	143
Obrázok 47 Procesná schéma inštitucionálnej vrstvy	145
Obrázok 48 Procesná schéma procesnej vrstvy.....	147
Obrázok 49 Procesná schéma informačnej vrstvy	148
Obrázok 50 Procesná schéma výkonnostnej vrstvy.....	151
Obrázok 51 Problémy vznikajúce pri marketingovom riadení vzdelávacích inštitúcií založenom na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami	169
Obrázok 52 Šesťhranný hviezdicový model marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami.....	174
Obrázok 53 Základný rámec modelu.....	174
Obrázok 54 Prvky nevyhnutné pre pevnosť vzťahu vzdelávacej inštitúcie s jej zainteresovanými stranami.....	175

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Hlavné znaky modelov riadenia vzdelávacích inštitúcií	23
Tabuľka 2 Percentuálne rozdelenie funkcií manažmentu vzdelávacích inštitúcií	25
Tabuľka 3 Rozdiely medzi marketingom vzdelávacích inštitúcií a marketingom podnikov	28
Tabuľka 4 Delenie zainteresovaných strán podľa autorov a kritérií	32
Tabuľka 5 Interné a externé zainteresované strany vzdelávacích inštitúcií	35
Tabuľka 6 Porovnanie kooperácie a súperenia	39
Tabuľka 7 Charakteristika kooperácie, súperenia a kooperácie	40
Tabuľka 8 Kategorizovanie zainteresovaných strán vzdelávacích inštitúcií	44
Tabuľka 9 Prepojenie očakávaní a skúseností zainteresovaných strán so zlepšovaním vzdelávacích inštitúcií, prvá časť	48
Tabuľka 10 Prepojenie očakávaní a skúseností zainteresovaných strán so zlepšovaním vzdelávacích inštitúcií, druhá časť	49
Tabuľka 11 Vyselektovaný zoznam zainteresovaných strán vzdelávacej inštitúcie	63
Tabuľka 12 Popis hypotézy 1	77
Tabuľka 13 Popis hypotézy 2	78
Tabuľka 14 Popis hypotézy 3	78
Tabuľka 15 Popis hypotézy 4	79
Tabuľka 16 Určenie výskumnej vzorky (prieskum zameraný na budovanie vzťahov medzi akademickou sférou a jej zainteresovanými stranami)	85
Tabuľka 17 Alternatívne scenáre (prieskum zameraný na budovanie vzťahov medzi akademickou sférou a jej zainteresovanými stranami)	85
Tabuľka 18 Tabuľka Paretovej analýzy ku miere dosahovania cieľov fakulty	98
Tabuľka 19 Určenie výskumnej vzorky (prieskum zameraný na budovanie vzťahov medzi súkromnou a akademickou sférou)	100
Tabuľka 20 Alternatívne scenáre (prieskum zameraný na budovanie vzťahov medzi súkromnou a akademickou sférou)	100
Tabuľka 21 Identifikované a očakávané prínosy spolupráce	103
Tabuľka 22 Vzniknuté a očakávané problémy pri spolupráci	106
Tabuľka 23 Určenie výskumnej vzorky (prieskum zameraný na budovanie vzťahov medzi strednými a vysokými školami)	109
Tabuľka 24 Alternatívne scenáre (prieskum zameraný na budovanie vzťahov medzi strednými a vysokými školami)	109
Tabuľka 25 Identifikované a očakávané prínosy spolupráce	111
Tabuľka 26 Identifikáciu problémov pri spolupráci medzi strednými a vysokými školami	113
Tabuľka 27 Otázky pološtruktúrovaných rozhovorov	117
Tabuľka 28 Závery z χ^2 testu	127

Tabuľka 29 Sústava vhodných ukazovateľov pre hodnotenie kvality vzdelávacej inštitúcie (vysoká škola/fakulta)	152
Tabuľka 30 Sústava vhodných ukazovateľov pre hodnotenie kvality vzdelávacej inštitúcie	152
Tabuľka 31 Porovnávací tabuľka (index kvalita vzťahov)	155
Tabuľka 32 Matica stavu informačného zabezpečenia získavania spätnej väzby	157
Tabuľka 33 Matica stavu procesov podporujúcich participáciu zainteresovaných strán	158
Tabuľka 34 Matica pravidelnosti získavania spätnej väzby	159
Tabuľka 35 Matica miery implementácie podnetov zo spätnej väzby od zainteresovaných strán do praxe	160
Tabuľka 36 Porovnávací tabuľka pre bodovací systém	161
Tabuľka 37 Matica zodpovedností - analytická vrstva modelu	162
Tabuľka 38 Matica zodpovedností - systémová vrstva modelu	163
Tabuľka 39 Matica zodpovedností - komunikačná vrstva modelu	163
Tabuľka 40 Matica zodpovedností - inštitucionálna vrstva modelu	164
Tabuľka 41 Matica zodpovedností - procesná vrstva modelu	165
Tabuľka 42 Matica zodpovedností - informačná vrstva modelu	165
Tabuľka 43 Matica zodpovedností - výkonnostná vrstva modelu	166
Tabuľka 44 Teoretické prínosy dizertačnej práce	176
Tabuľka 45 Praktické prínosy dizertačnej práce	177
Tabuľka 46 Edukačné prínosy dizertačnej práce	178
Tabuľka 47 Prirodzený súbor k definovanému problému (časť 1)	190
Tabuľka 48 Prirodzený súbor k definovanému problému (časť 2)	191
Tabuľka 49 Charakteristika postupu pri vybraných indikátoroch (časť 1)	192
Tabuľka 50 Charakteristika postupu pri vybraných indikátoroch (časť 2)	193
Tabuľka 51 Text pološtruktúrovaného rozhovoru - Brain:IT	194
Tabuľka 52 Text pološtruktúrovaného rozhovoru – Kapa studio	196
Tabuľka 53 Text pološtruktúrovaného rozhovoru – Kros	198
Tabuľka 54 Text pološtruktúrovaného rozhovoru – GoodRequest	200
Tabuľka 55 Text pološtruktúrovaného rozhovoru – Globálna konzultantská spoločnosť	202
Tabuľka 56 Text pološtruktúrovaného rozhovoru – Samsung Electronics	204
Tabuľka 57 Text pološtruktúrovaného rozhovoru – Hyperia	206

Zoznam skratiek

AS	- akademický senát
COO	- Chief operative officer (prevádzkový riaditeľ)
CSR	- spoločenská zodpovednosť
ČR	- Česká republika
DE	- Nemecko
DSC	- Developers Students Club
ES	- Španielsko
ESG	- udržateľnosť (životné prostredie, sociálne záležitosti a správa vecí verejných)
EÚ	- Európska únia
FI	- Fínsko
FRI	- Fakulta riadenia a informatiky
HR	- ľudské zdroje
HW	- hardvér
ISO	- Medzinárodná organizácia pre štandardizáciu
IT	- informačné technológie
KRP	- kumulatívna relatívna početnosť
MS	- Microsoft
PR	- styk s verejnosťou
RP	- relatívna početnosť
SMART	- špecifický, merateľný, akceptovateľný, realistický, termínovaný (cieľ)
SR	- Slovenská republika
SŠ	- stredná škola
SW	- softvér
ŠP	- študijný program
ŠVOČ	- študentská vedecká a odborná činnosť
UNIZA	- Žilinská univerzita v Žiline
USA	- Spojené štáty americké
VI	- vzdelávacia inštitúcia
VIP	- veľmi dôležitá osoba
VŠ	- vysoká škola
ZS	- zainteresovaná strana / zainteresované strany

ÚVOD

Téma marketingového riadenia a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami je aktuálna v súčasnosti aj v oblasti vzdelávania a vzdelávacích inštitúcií, nakoľko pomáha naplňať ciele aj poslanie týchto inštitúcií.

Téma budovania vzťahov vzdelávacích inštitúcií so zainteresovanými stranami má svoje miesto aj vo vedeckej literatúre a viacerí autori opisujú rôzne prístupy k budovaniu a riadeniu týchto vzťahov, ako aj samotné prispôsobené procesy vzdelávacích inštitúcií, či konkrétnych zainteresovaných strán. V teórii však existuje viacero rôznych a odlišných prístupov, členení, či názorov na skúmanú problematiku, preto je potrebné sa tejto téme bližšie venovať a určiť, poprípade definovať konkrétny model marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií založený na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami, ktorý bude aplikovateľný a udržateľný aj pre podmienky slovenského vysokoškolského vzdelávania.

V súčasnej dobe vysokej konkurencie v oblasti vzdelávacích inštitúcií (spôsobený aj kolísaním populačnej krivky) závisí úspech a konkurencieschopnosť týchto inštitúcií aj od toho, do akej miery dokážu prezentovať ponúkanú hodnotu vonkajšiemu svetu a predovšetkým kľúčovým zainteresovaným stranám. Práve tu nastáva problém, pretože vzdelávacie inštitúcie sú prioritne zamerané na výkon v oblasti výučby, vedy a výskumu a nemajú systematicky nastavené nielen ciele, ale ani procesy pre marketingové riadenie a budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami, čo má častokrát za následok, že vzdelávacia inštitúcia nedokáže využiť svoj potenciál naplno.

V rámci riešenia tohto problému sa vytvára priestor pre návrh nového modelu marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami a z neho vychádzajúcej metodiky.

Autor sa s problematikou marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami stretol a oboznámil už počas svojho bakalárskeho aj inžinierskeho štúdia na Fakulte riadenia a informatiky UNIZA, nakoľko bol od prvého ročníka členom marketingového tímu, ktorý zabezpečoval všetky marketingové aktivity fakulty. Okrem toho bol autor tejto práce sedem rokov vedúcim študentskej organizácie, ktorej úlohou bolo pomáhať s propagáciou fakulty a organizovať rôzne podujatia pre študentov a ďalšie zainteresované strany fakulty.

Okrem praktických skúseností sa autor práce s problematikou stretol počas svojho štúdia aj v rámci viacerých predmetov, ako napríklad manažment, marketing, marketingová komunikácia a marketingové riadenie. Počas štúdia a absolvovania týchto predmetov získal autor neoceniteľné teoretické vedomosti v skúmanej oblasti, ktoré poskytnú veľmi dobrý základ pre ďalší výskum.

Dizertačná práca je členená do šiestich kapitol a jej hlavným cieľom je na základe vypracovanej metodiky marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie posúdiť a navrhnúť nové postupy budovania vzťahov so zainteresovanými stranami. Postupy sa zameriavajú na vyjadrenie očakávaní zainteresovaných strán.

Marketingové riadenie vzdelávacích inštitúcií založené na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami predstavuje obrovský priestor a potenciál pre vysoké školstvo nielen na Slovensku.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

V rámci skúmanej problematiky bola pozornosť venovaná na skúmanie súčasného stavu problematiky v teórii (primárne teoretické zdroje a odborná literatúra) a skúmanie súčasného stavu problematiky v praxi (už realizované výskumy v danej oblasti a prípadové štúdie).

1.1 Súčasný stav riešenej problematiky v teórii

Problematikou marketingového riadenia a budovania vzťahov sa zaoberá v súčasnosti viacero publikácií zaoberajúcich sa aplikáciou do podnikových procesov. Problematika je komplexná a v súčasnej dobe značne diskutovaná aj vo vedeckých článkoch, či prípadových štúdiách. Kľúčovými pojmami pre skúmanie súčasného stavu problematiky marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami sú: manažment, vzdelávacia inštitúcia, zainteresované strany, riadenie vzťahov, marketingové riadenie, kooperácia, budovanie vzťahov. Vzťahy hlavných oblastí sú zobrazené na obrázku 1.



Obrázok 1 Vzťahy medzi kľúčovými pojmami
Zdroj: Vlastné spracovanie

1.1.1 Manažment

Prvým definovaným pojmom je manažment. Je nevyhnutné pochopiť základy manažmentu, aby bolo možné jeho základné procesy aplikovať do neskoršieho výskumu.

Horáková definuje manažment ako usporiadaný súbor poznatkov, ktorý je spracovaný formou návodov pre použitie v podniku. riadiaci pracovníci majú zabezpečiť efektívne použitie disponibilných zdrojov podniku tak, aby sa dosiahli stanovené ciele. (Horáková, 2000)

Drucker chápe manažment ako riadenie, ale aj ako umenie riadiť. Odbornosť v riadení je daná schopnosťou plánovať, organizovať, motivovať, koordinovať, komunikovať, kontrolovať a viesť ľudí, tak, aby podnik fungoval úspešne. (Drucker, 2002)

Podľa Donnellyho je možné manažment chápať aj ako proces koordinovania činností skupiny pracovníkov, realizovaný jednotlivcom alebo skupinou ľudí s cieľom dosiahnuť

určité výsledky, ku ktorým sa nemožno dopracovať individuálnou prácou. (Donnelly, 1997)

Truneček definuje manažment ako proces systematického vykonávania všetkých manažérskych funkcií a efektívneho využívania všetkých zdrojov podniku na stanovenie a dosiahnutie podnikových cieľov. (Truneček, 1995)

Vzhľadom na veľké množstvo definícií pojmu manažment, možno pristúpiť k rozčleneniu jednotlivých definícií do nasledujúcich základných skupín:

- **Manažment ako vedenie ľudí** je hlavne o tom, ako koordinovať jednotlivé aktivity zamestnanca, poprípade skupiny zamestnancov s cieľom naviesť ich k plneniu cieľov, ktoré má podnik určené.
- **Manažment ako riadiaci systém** je predovšetkým o vykonávaní práce a to prostredníctvom iných ľudí. To teda znamená riadenie týchto ľudí s cieľom vykonávania stanovených úloh, ktoré boli zadané manažmentom podniku.
- **Manažment ako špecifické funkcie**, ktoré vykonávajú manažéri, ako je napríklad riadenie, plánovanie, organizovanie, kontrolovanie, vedenie ľudí, koordinovanie, motivovanie, nábor nových zamestnancov a ďalšie.
- **Manažment ako tvorivý prístup**, ktorý je využívaný pre stanovenie postupov a pravidiel, ktoré uľahčujú prácu jednotlivých zamestnancov alebo skupinám zamestnancov a vedú k dosahovaniu organizačných cieľov podniku. (Hittmár, 2011)

Na základe analyzovaných zdrojov možno manažment chápať ako neustály proces, v ktorom riadiaci pracovníci pomocou vedeckých poznatkov, ale najmä praktických odporúčaní, vedia vykonávať základné manažérske aktivity pri zhodnocovaní disponibilných zdrojov podniku s cieľom určiť a dosiahnuť podnikateľské ciele podniku. (Hittmár, 2011)

Manažment je teda neustály proces, ktorý pozostáva z nasledujúcich manažérskych funkcií:

- **plánovanie** – stanovenie cieľov, stratégie, poslania a ich realizácia,
- **organizovanie** – organizovanie práce zamestnancov, stanovenie organizačných štruktúr,
- **formovanie a rozvoj personálu** – získavanie, výber a rozmiestňovanie zamestnancov, rozvoj personálu,
- **vedenie ľudí** – štýl vedenia a motivácie zamestnancov, hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov,
- **kontrolovanie** – spätná väzba, kontrolovanie a sledovanie procesov (Hittmár, 2011)

1.1.2 Vzdelávacia inštitúcia

Medzi základné pojmy tejto témy patrí aj vzdelávacia inštitúcia. Vzdelávacia inštitúcia je jedným z hlavných predmetov skúmania hlavne z dôvodu, že je potrebné definovať a špecifikovať procesy takýchto inštitúcií v kontraste s procesmi podnikov pôsobiacich v súkromnom, či verejnom sektore. Aby bolo možné vzdelávaciú inštitúciu, jej procesy, riadenie a pod. detailne pochopiť, je potrebné vzdelávaciú inštitúciu vnímať z viacerých uhlov pohľadu.

Vzdelávacia inštitúcia ako sociálna organizácia

Vzdelávacie inštitúcie sú formálnymi inštitúciami, kde sú mladší členovia komunity vystavení a ovplyvňovaní určitými hodnotami, zručnosťami a postojmi, vďaka ktorým sú užitoční pre seba i pre spoločnosť. Vzdelávacia inštitúcia je sociálnym zariadením. Je

činiteľom spoločenského pokroku. Spoločenské organizácie sú ľudské štruktúry určené na dosiahnutie spoločných cieľov. (E. Ch. Amadi, 2015)

Spoločenské organizácie existujú časom a nepretržite. Škola ako sociálna organizácia je rozšírením väčšej spoločnosti. Má priame a spätné väzby na spoločnosť. (E. Ch. Amadi, 2015)

Päť základných kľúčových konceptov, ktoré riadia fungovanie a existenciu školy ako sociálneho systému, ako sú:

- **Interakcia** – školský systém interaguje s prvkami v systéme i mimo neho. Nemôže pracovať vo vákuu.
- **Vzájomný vzťah** – medzi vzdelávacím systémom a politikou, hospodárstvom, kultúrou a prevládajúcimi technológiami v okolí školy existuje vzájomný vzťah.
- **Vzájomná závislosť** – sila sociálneho, ekonomického, právneho a politického prostredia je funkciou prežitia vzdelávacej inštitúcie.
- **Kultúrna entita** – ako sociálna inštitúcia zameraná na sociálny pokrok má vzdelávacia inštitúcia svoje vlastné hodnoty, zvyky a spôsoby konania.
- **Vnútoraná štruktúra** – vzdelávacia inštitúcia je formovaná takým spôsobom, ktorý umožňuje formálne a neformálne štruktúry, komunikačný kanál a vzťah autorita - podriadený. (E. Ch. Amadi, 2015)

Vzdelávacia inštitúcia ako byrokratická organizácia

Nemecký sociológ Max Weber stanovil niekoľko princípov byrokratického modelu riadenia organizácie. Tieto princípy vedú napomôcť pri správnom porozumení vzdelávacej inštitúcie ako byrokratickej organizácie:

- **Deľba práce** – toto je jeden zo základných princípov byrokracie. Zakladá sa na funkčnej špecializácii, predpisuje presný a podrobný popis povinností a rozdelenie zodpovedností na každú pozíciu alebo úrad. Správanie, spôsob výroby a vzťahy v organizácii sú definované a regulované.
- **Hierarchia autorít** – ide o organizáciu alebo usporiadanie oddelení, kde je každé nižšie oddelenie pod kontrolou a dohľadom vyššieho. Existuje ustanovená nadsadenosť a podriadenosť.
- **Neosobnosť** – Vedúci pracovník oddelenia je pri svojich úradných rokovaníach neosobný. Partikularizácia a osobné záujmy sa neodporúčajú.
- **Dokumentácia** – Všetky udalosti a činnosti musia byť zaznamenané a od všetkých funkcionárov sa očakáva, že sa budú riadiť zaznamenanými pravidlami, predpismi a postupmi. (E. Ch. Amadi, 2015)

Sociálny dopad vzdelávacích inštitúcií je z dlhodobého hľadiska veľmi dôležitou témou. Sú to práve vzdelávacie inštitúcie, ktoré formujú hodnotový vývoj, výchovu študentov v zásadách humanity a demokracie, morálnych a spoločenských zásad. Je potrebné si uvedomiť, že nositeľom spoločenského pokroku sú mnohé stáročia práve vzdelávacie inštitúcie, ktoré majú celospoločenskú sociálnu zodpovednosť.

Dôsledky byrokracie vo vzdelávacom systéme

Vzdelávacie inštitúcie zriaďuje spoločnosť pre vzdelávanie seba samej. Vzdelávací systém sa vyznačuje jasnou hierarchiou autorít, pokiaľ ide o vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými. Vyznačuje sa preto prísnyimi pravidlami a predpismi. Aj keď byrokratické princípy môžu vnášať do vzdelávacieho systému racionalitu a organizované postupy, dôsledné dodržiavanie byrokratických princípov môže nepriaznivo ovplyvniť efektívnosť systému. Keďže vzdelávacia inštitúcia je sociálny systém a organizácia poskytujúca služby, nemôže si dovoliť prevádzkovať úzky systém. Aplikácia atribútov neosobnosti musí byť preto vykonaná s opatnosťou. Pretože vzdelávacia inštitúcia sa zaoberá

hlavne vzdelávaním ľudí, zistilo sa, že byrokratické zásady sú príliš rigidné na základe racionálnych pravidiel a predpisov. Vzdelávací systém by mal byť dynamický a flexibilný. (E. Ch. Amadi, 2015)

Súčasnú byrokratickú nastavenie fungovania vzdelávacích inštitúcií (hlavne vysokých škôl a univerzít) a ich zo zákona byrokratické zaťaženie procesov do značnej miery negatívne ovplyvňuje efektívnosť vzdelávacieho systému a jeho dynamickosť a flexibilitu. Avšak vysoké školy a univerzity ako veľké organizácie so stovkami zamestnancov potrebujú mať do značnej miery byrokraticky nastavené interné procesy práve z dôvodu riadenia takéhoto obrovského celku.

1.1.3 Manažment vzdelávacích inštitúcií

Manažment vzdelávacích inštitúcií sa vo svojej podstate od klasického manažmentu nejakým výrazne nelíši. Aj pri manažmente vzdelávacích inštitúcií je potrebné uplatňovať všetky manažérske funkcie (rovnako ako v prípade podniku), treba však myslieť na to, že ide o vzdelávaciu inštitúciu a nie len ciele, ale aj ich napĺňanie bude zamerané nie len na zisk (ako to býva v prípade podnikov), ale pôjde hlavne o napĺňanie vyšších akademických cieľov.

Postmoderná spoločnosť založená na vede a technike považuje získanie nových vedomostí, zručností a kompetencií za nástroj udržateľnosti na všetkých úrovniach. Vzdelávanie jednotlivcov, organizácií, národov a spoločností ako celku preto poskytuje výhodu v životných podmienkach a v práci. Riadenie jedného tak dôležitého vývojového procesu preto dostáva svoj význam a predstavuje vedeckú disciplínu nazvanú manažment vo vzdelávaní. Rozumie sa tým riadenie vzdelávania v širšej spoločnosti: okres alebo štát (následne plánovanie vzdelávania, tvorba stratégie a politiky vzdelávania), riadenie práce vzdelávacej inštitúcie (vedenie školy alebo neformálnej vzdelávacej inštitúcie vo verejnom alebo súkromnom sektore), riadenie vzdelávania a odbornej prípravy zamestnancov v spoločnosti, riadenia vo vzdelávaní a prípadne riadenia niektorých procesov, projektov alebo aktivít vo vzdelávacom prostredí. Kvalitná cieľavedomá práca, plánovanie a vzdelávanie môžu prispieť k jej vyššej efektívnosti: lepšie výsledky študentov stavajú celú spoločnosť na vyššiu úroveň. Z tohto dôvodu sa najväčší význam vedenia vzdelávacích inštitúcií čoraz viac zdôrazňuje v najrozličnejších diskusiách na celom svete. Vedenie vzdelávacích inštitúcií sa považujú za hlavný článok v hodnotovom reťazci vzdelávacích inštitúcií, preto sa od nich vyžaduje, aby neustále rozvíjali svoje schopnosti a kompetencie. (Andevski, Arsenijević, 2010)

Staničić tvrdí, že manažment vo vzdelávaní a výchove by sa mal považovať za neoddeliteľnú súčasť širších spoločenských hnutí a pedagogicko-politických snáh na ceste k vzdelávacej reforme. Ak chcú byť vzdelávacie inštitúcie priamo začlenené do svojich vlastných zmien, malo by sa ich pýtať jednak na zmeny, ktoré sa uskutočňujú vo vzdelávacom systéme, jednak na formy riadenia vzdelávacieho systému a vzdelávacej inštitúcie. Najlepšie podporia transformácie, ktoré by sa mali uskutočniť prostredníctvom zmien. Takéto transformácie sú pre vzdelávací manažment ako celok trojitou výzvou. Po prvé, musí viesť zmeny vo vzdelávaní v čase, keď sa predefinuje charakter a poslanie vzdelávacej inštitúcie. Po druhé, malo by to byť neoddeliteľnou súčasťou novej koncepcie štátnej správy vzdelávacieho systému, ktorá je úplne odstránená z byrokratického spôsobu systémového vedenia a podľa efektívneho smerovania verejných inštitúcií v službách jej používateľov. Po tretie, musí nájsť spôsoby a uplatniť nové znalosti riadenia v organizáciách, ktoré by sa mali neustále učiť. (Staničić, 2006)

Manažment vzdelávacích inštitúcií patrí medzi hlavné a veľmi dôležité inovácie v školstve 21. storočia.

Manažment vzdelávania, je študijný odbor a odbor praxe v oblasti vzdelávacích inštitúcií alebo organizácií. Neexistuje jednotná všeobecne akceptovaná definícia predmetu, pretože jeho vývoj silne čerpal z niekoľkých pevne zakotvených disciplín vrátane

sociológie, politológie, ekonómie a všeobecného riadenia. Interpretácie čerpané z rôznych disciplín nevyhnutne zdôrazňujú rôzne aspekty riadenia vzdelávania. (Courses.aiu.edu, online)

Bush dôsledne argumentuje, že manažment vo vzdelávaní by sa mal centrálne zaoberať účelom alebo cieľmi vzdelávania. Tieto témy sú predmetom nepretržitých diskusií a nezhôd, zostáva však zásadný princíp prepojenia činností a úloh riadenia s cieľmi škôl alebo vysokých škôl. Tieto účely alebo ciele poskytujú rozhodujúci zmysel pre smerovanie, ktorým by sa mal riadiť manažment vzdelávacích inštitúcií. Manažment je zameraný na dosiahnutie určitých vzdelávacích cieľov. Pokiaľ nie je táto súvislosť medzi účelom a riadením jasná a úzka, existuje nebezpečenstvo „manažerializmu“ – zameranie sa na postupy na úkor vzdelávacích cieľov a hodnôt. (Bush, 2003)

Aj keď je dôraz na vzdelávací účel dôležitý, neznamená to, že všetky ciele sú primerané, najmä ak ich vlada alebo iné úradné orgány ukladajú bez vyjadrenia vzdelávacej inštitúcie. Riadenie smerom k dosiahnutiu vzdelávacích cieľov je samozrejme nevyhnutné, ale musí to byť iba na ten účel, na ktorom sa dohodne vzdelávacia inštitúcia a jej komunita. Ak sa vedenie vzdelávacej inštitúcie zameria iba na implementáciu externých iniciatív, vzniká riziko, že sa stanú „manažerialistami“. (Whitty, 2008)

Riadenie vzdelávacej inštitúcie je vo veľkej miere odlišné od riadenia podnikov a súkromných spoločností. Podniky sú prioritne zamerané na generovanie finančného zisku, pričom primárnou úlohou vzdelávacích inštitúcií by nemal byť zisk, ale práve dosahovanie vyššej vzdelanosti a úrovne vedy a výskumu v spoločnosti.

Tieto ciele tak do značnej miery ovplyvňujú interné procesy vzdelávacích inštitúcií a aj to, akým vedenie vzdelávacej inštitúcie pristupuje ku riadeniu.

Úspešné interné riadenie si vyžaduje jasné prepojenie medzi hodnotami, cieľmi, stratégiou a každodennými činnosťami. (Courses.aiu.edu, online)

Vzdelávacie inštitúcie by mali byť efektívne riadene z dôvodu, aby zabezpečili, že budú študentom poskytovať kvalitné vzdelanie. To zahŕňa rozvoj a implementáciu učebných osnov, zabezpečenie dodržiavania štandardov vyučovania a poskytovanie zdrojov a podpory učiteľom a študentom.

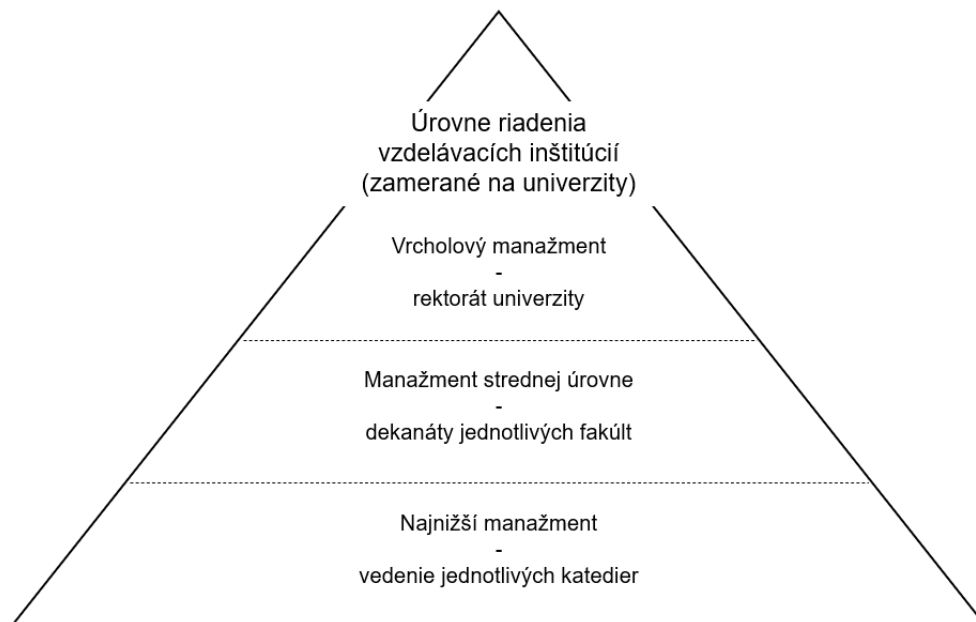
Vzdelávacie inštitúcie majú často obmedzené zdroje a na zabezpečenie efektívneho a efektívneho využívania zdrojov je potrebný efektívny manažment. To zahŕňa správu rozpočtov, zariadení a technológií.

Pri vzdelávaní je dôležité aj zabezpečenie súladu. Vzdelávacie inštitúcie musia dodržiavať rôzne pravidlá a nariadenia. Efektívne riadenie pomáha zabezpečiť, aby inštitúcia spĺňala zákonné požiadavky a dodržiavala osvedčené postupy.

Efektívny manažment môže pomôcť vytvoriť pozitívnu kultúru vo vzdelávacej inštitúcii. To zahŕňa podporu zmyslu pre komunitu a spoluprácu medzi zamestnancami, študentmi a rodičmi.

1.1.3.1 Úrovne riadenia vzdelávacích inštitúcií

Prostredie vzdelávacích inštitúcií je dynamickejšie, ako by sa mohlo na prvý pohľad zdať a to je možné vidieť hlavne v prípade vysokoškolského vzdelávania. Úrovne riadenia vzdelávacích inštitúcií je možné deliť obdobne, ako je tomu pri úrovniach riadenia podnikov v súkromnej, či verejnej sfére.



Obrázok 2 Úrovne riadenia vzdelávacích inštitúcií (zamerané na vysoké školy a univerzity)

Zdroj: Vlastné spracovanie

Obrázok vyššie zobrazuje úrovne riadenia vzdelávacích inštitúcií (v tomto prípade univerzít) v grafickej podobe. Na obrázku je možné vidieť, že univerzity na Slovensku sa delia do troch základných úrovní:

Vrcholový manažment – v tomto prípade je ním najvyššie vedenie univerzity (rektor, kvestor a jednotliví prorektori).

Manažment strednej úrovne – na tejto úrovni možno v prípade univerzít definovať vedenie jednotlivých fakúlt (dekanov, prodekanov a tajomníkov fakúlt).

Najnižší manažment – v prípade univerzít je ním vedenie každej katedry na samostatných fakultách univerzity.

Vrcholový manažment vzdelávacej inštitúcie pozostáva z ľudí, ktorí pôsobia na najvyšších riadiacich pozíciách samotnej inštitúcie (rektor, kvestor, prorektori). Vrcholový manažment určuje stratégiu ďalšieho rozvoja vzdelávacej inštitúcie. Medzi ich úlohy ako top manažmentu vzdelávacej inštitúcie patrí:

- analýza, hodnotenie a vysporiadanie sa s externými vplyvmi na univerzitu,
- stanovenie celkových dlhodobých stratégií, vzdelávacích cieľov a vzdelávacej politiky inštitúcie, vrátane rozdeľovania hlavného rozpočtu a alokácie zdrojov na univerzite,
- vytvorenie organizačného rámca, ktorý by mal pozostávať z jednotlivých vzťahov a určenia zodpovedností,
- vymenovávanie vedúcich pracovníkov na oddeleniach a ďalších kľúčových zamestnancov,
- zabezpečovať celkové vedenie vzdelávacej organizácie. (Mwaisumo, 2017)

Vzhľadom na rozsiahlosť štruktúr vysokých škôl a univerzít je potrebné rozdeliť vedenie univerzity na viaceré decentralizované celky. Vedenie univerzity ako celku má za úlohu definovať dlhodobé a strategické ciele a dozerať na ich napĺňanie. Nie je v možnostiach rektora a ostatných členov najvyššieho vedenia rozhodovať o každodenných aktivitách celej univerzity.

Nižšie úrovne riadenia sú povinné napĺňať vytýčené ciele a informovať manažment najvyššej úrovne, zároveň však majú určitú mieru nezávislosti v rozhodovaní a vedení určenej časti univerzity.

Manažment strednej úrovne vzdelávacej inštitúcie pozostáva z pracovníkov, ktorí riadia jednotlivé fakulty (dekan, prodekan, tajomníci). Títo vedúci pracovníci fakúlt pôsobia vzhľadom na vzdelávaciu organizáciu ako celok na taktickej úrovni. Medzi ich úlohy patrí:

- interpretovanie, vysvetľovanie a monitorovanie, implementácia politík formovaných vrcholovým manažmentom vzdelávacej inštitúcie,
- zostavovanie a vydávanie podrobných pokynov týkajúcich sa jednotlivých činností,
- dohliadanie na napĺňanie cieľov, kontrolovanie výsledkov a vyhodnocovanie výkonu,
- rozhodovanie na úrovni fakulty,
- riadenie a koordinácia rôznych častí fakulty (katedier),
- byť spojovacím článkom medzi vrcholovým vedením a najnižším vedením vzdelávacej inštitúcie. (Mwaisumo, 2017)

Stredný manažment vysokých škôl a univerzít predstavuje spojovací článok medzi najvyšším vedením univerzity a jej jednotlivými (do značnej miery) nezávislými časťami, v tomto prípade samotnými fakultami.

Manažment strednej úrovne, teda vedenie fakúlt je do značnej miery vo svojich rozhodnutiach nezávislé, avšak regulované a ovplyvňované strategickými rozhodnutiami najvyššieho manažmentu univerzity.

Najnižší manažment vzdelávacej inštitúcie pozostáva zo zamestnancov, ktorí vedú jednotlivé katedry. Vyberá ich buď manažment strednej úrovne, alebo zamestnanci danej katedry. Táto úroveň sa tiež nazýva operatívna a medzi jej úlohy patrí:

- plánovanie každodennej činnosti v rámci cieľov stanovených vyššími úrovňami riadenia vzdelávacej inštitúcie,
- priradovanie pracovných miest zamestnancom a rozdeľovanie práce,
- dohliadanie a kontrolovanie zamestnancov,
- dohliadanie na údržbu jednotlivých učební, laboratórií a vybavenia,
- poradenstvo a pomoc zamestnancom (vysvetlenie pracovných postupov, riešenie problémov a pod.). (Mwaisumo, 2017)

Najnižší manažment vzdelávacích inštitúcií – vedenie katedier na fakultách a iných častí má za úlohu každodenné riadenie výskumných pracovníkov a vyučujúcich, krátkodobé plánovanie ich úväzkov, poprípade dohľad nad jednotlivými činnosťami a každodennými procesmi.

1.1.3.2 Modely a štruktúry manažmentu univerzít

Vo vedeckej literatúre existuje viacero modelov riadenia univerzít (prevažne v Spojenom kráľovstve). Rôzne štruktúry reflektujú rôzne potreby rôznych univerzít, ktoré ich pre svoje riadenie využívajú. Medzi základných šesť najdôležitejších modelov štruktúry manažmentu vzdelávacích inštitúcií môže patriť:

- byrokratický model,
- manažérsky model,
- kolegiálny model,
- vzor politickej organizácie,
- režim založený na disciplíne,
- organizovaná anarchia. (Seng Kiat Kok, Douglas, McClelland, 2008)

Byrokratický model

Byrokratické štruktúry kladú osobitný dôraz na papierovanie a regulačné kontroly zamerané na dosiahnutie zhody prostredníctvom štandardizovanej byrokracie. (Kreitner, 2002) Tento model je čoraz viac asimilovaný do rozširujúceho sa popisu akademickej práce a pracovnej náplne. Jeho aplikácia vymedzuje jasné línie zodpovednosti, ktoré zvyrazňujú zodpovednosť a identifikujú zavinenie jednotlivca. Model averzií „priorita“ a „velenie“ zabezpečujúce štruktúrovanú hierarchiu riadenia. (Jamali, 2004; Liu a Dubinsky, 2000; Middlehurst, 2004) Zatiaľ čo jasnejšie štruktúry a zodpovednosť zvyšovali efektívnosť a účinnosť, zvýšená administratíva a nadmerný dôraz na „začiarknutie políčok“ môžu mať negatívny vplyv na kvalitné vzdelávanie, čím by sa znížilo to, čo sa vyžaduje od akademikov, a prenesenie moci a kontroly na správcov. (Seng Kiat Kok, Douglas, McClelland, 2008)

Manažérsky model

Model založený na riadení, aj keď obsahuje podobnosti s byrokratickými štruktúrami, sa líši vo svojom zvýšenom zameraní na riadenie. Jeho aplikácia asimiluje mnoho techník efektívnosti, efektívnosti a hospodárnosti v súkromnom sektore (Dixon a kol., 1998) a zároveň uspokojuje výkonnostné ciele v prevádzke univerzít so zameraním na riadenie zamestnancov a kontrolné ciele. (Deem, 2006; Deem a Brehony, 2005) Jeho ústrednou aplikáciou je dodržiavanie štandardov správy a riadenia univerzity a riadenia organizácie a prenesenie právomocí z akadémie na manažérov. (Denman, 2005; Gray et al., 1996; Holman, 2000; Lawler a Hearn, 1995) Akceptácia modelu priniesla primerané výdavky a príspevky zabezpečujúce nielen nákladovo efektívnu prevádzku, ale aj samotné prežitie. Je nepopierateľné, že zatiaľ čo model podporuje uspokojenie výkonnostných kvót a rozpočtov, jeho uplatňovanie je v súlade so sociálnymi požiadavkami na vzdelávanie. (Seng Kiat Kok, Douglas, McClelland, 2008)

Kolegiálny model

Kolektívne riadiace štruktúry sú podobné tým, ktoré existujú na starodávnych univerzitách v „Oxbridge“. Tieto štruktúry pozostávajú z komunity učencov a podporujú akademickú autonómiu umožňujúcu prejavíť sa v debatách, diskusiách, učení a výučbe. (Ackroyd a Ackroyd, 1999; Barnett, 1993; Fear a Doberneck, 2004; Holman, 2000; Peters, 1992; Sullivan, 2000) Manažment je pod akademickou kontrolou s dôrazom na vzdelávanie, a nie na výkonnostné kritériá. Univerzity, ktoré realizujú takéto štruktúry, si cenia „vedecké angažovanie, spoločné riadenie a rozhodovanie a racionalitu“ (Kezar a Eckel, 2002) vyhýbajúc sa prísnejším modelom, ktoré kladú dôraz na správu. (Seng Kiat Kok, Douglas, McClelland, 2008)

Vzor politickej organizácie

Schéma politickej organizácie existuje na základe vyjednávania a diskusií na nižších úrovniach v rámci univerzitnej hierarchie s cieľom dosiahnuť konsenzus. Výsledky

takýchto diskusií sa potom oznámia vrcholovému manažmentu na ratifikáciu alebo uplatnenie. (Sullivan, 2000) Zatiaľ čo štruktúra podporuje a do istej miery umožňuje slobodu vyšetovania a návrhov, konečné rozhodnutie stále zostáva na manažmente univerzity. Tento organizačný model nadväzuje na Bergquistovu (Kezar a Eckel, 2002) prácu vyjednávacej kultúry, ktorá zavádza „spravodlivé a rovnostárske politiky a postupy oceňujúce konfrontáciu, záujmové skupiny, sprostredkovanie a moc“, ktoré existujú v univerzitných kultúrach. (Seng Kiat Kok, Douglas, McClelland, 2008)

Režim založený na disciplíne

Tento model zameriava vedenie univerzity na zabezpečenie osobitného významu pre výskum a výučbu. Prístup sa v zásade zameriava na zameranie riadenia na viac vedeckých aktivít, ktoré zahŕňajú viac tradičné pojmy riadenia univerzity a vyhýbajú sa obchodným a manažérskym sklonom. (Gibbons, 2005) Tento model podporuje snahu o kvalitu a excelentnosť vo výučbe a výskume s ďalšími úvahami, ktoré sa považujú za druhoradé a menej významné. (Seng Kiat Kok, Douglas, McClelland, 2008)

Organizovaná anarchia

Prístup organizovanej anarchie k riadeniu univerzity vychádza z práce Cohena a kol. (1972) na modeli riadenia odpadkových košov. Vedú k záveru, že vedenie by malo byť vylúčené z nepružných štruktúr organizácie a namiesto toho by malo obsahovať autonómne a nejednoznačné charakteristiky v štruktúre a moci, čo by umožnilo fungovanie oddelení bez riadených obmedzení. (Cohen a kol., 1972; Sullivan, 2000)

Tabuľka 1 Hlavné znaky modelov riadenia vzdelávacích inštitúcií

Model riadenia vzdelávacej inštitúcie	Hlavné znaky
Byrokratický model	Papierové a regulačné kontroly, jasné línie zodpovednosti, štruktúrovaná hierarchia, možný negatívny vplyv na vzdelávanie.
Manažérsky model	Založený na riadení, zameranie na efektívnosť a hospodárnosť, dodržiavanie štandardov správy a riadenia, prenesenie právomoci na vedenie inštitúcie.
Kolegiálny model	Manažment je pod akademickou kontrolou, dôraz na vzdelávanie, akademická autonómia.
Vzor politickej organizácie	Vyjednávanie a diskusie na nižších úrovniach hierarchie s cieľom dosiahnuť konsenzus. Ratifikácia vyšším manažmentom, rozhodnutie ostáva na vrcholovom manažmente.
Režim založený na disciplíne	Osobitný význam pre výskum a výučbu, zameranie na viac vedeckých aktivít, viac tradičné riadenie univerzity, vyhýbanie sa obchodným a manažérskym sklonom, snaha o kvalitu a excelentnosť.
Organizovaná anarchia	Vedenie by malo byť vylúčené z nepružných štruktúr organizácie, malo by obsahovať autonómne a nejednoznačné charakteristiky v štruktúre a moci, fungovanie oddelení bez riadených obmedzení.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Seng Kiat Kok, Douglas, McClelland, 2008

1.1.3.3 Strategický model manažmentu univerzít

Autori Juan Carlos Castro, Luis Chimborazo, Paola Guevara a Esmeralda Toapanta (2017) vo svojej publikácii *Strategies: A Model of University Management* na základe predchádzajúceho výskumu definovali strategický model manažmentu univerzít, ktorého súčasťou je šesť funkcií (administratíva, výučba, pokrok študentov, podporné služby, výskum a sociálna transcendencia univerzity), ktoré obsahujú procesy a modulárne činnosti elementárnych prvkov, ktoré zasahujú do práce univerzít. Autori hodnotia aj dôležitosť jednotlivých funkcií. (Castro a kol., 2017)

Administratívna funkcia

Administratívne riadenie vo vysokoškolskom vzdelávaní umožňuje analyzovať dve oblasti, ako *interná*, ktorá je zodpovedná za implementáciu zlepšení s cieľom uspokojiť študentov pri využívaní rôznych vymožeností univerzity, ako napríklad knižnice, rekreačné oblasti, simulátory, lekárske a psychologické ambulancie (...) a *externá* – dodržiavanie národných a medzinárodných dohôd a to napríklad v oblasti štipendií, účasti na fórach, študijných programoch a všetkých činnostiach, ktoré zabezpečujú blaho študentov a záujemcov o štúdium. (Castro a kol., 2017)

Zameranie na jednotlivé činnosti administratívy univerzít a ich dôležitosť autori rozdelili nasledovne:

- tvorba a dohľad nad misiou a inštitucionálnym plánom – 5 %,
- správa a riadenie – 12 %,
- rozpočet a finančné zdroje – 5 %,
- blaho univerzity – 7 %. (Castro a kol., 2017)

Vyučovacia funkcia

Táto funkcia obsahuje ukazovatele, ktoré odkazujú na činnosti, ktoré sa zameriavajú na rozvoj jedného z hlavných prvkov vzdelávacieho procesu. Vyučujúci je vnímaný ako osoba, ktorá je zodpovedná za rozvoj ľudského pokroku a za zlepšovanie vedomostí študentov. Dôležitosť výučby je vnímaná hlavne z dôvodu možnosti zlepšenia intelektuálneho myslenia študentov s dopadom na spoločnosť a spôsob šírenia vedomostí. (Castro a kol., 2017)

Dôležitosť fakulty však nie je zásadná ako celok, pretože napriek tomu, že je hlavným aktérom výučby nových vedomostí, je to študent, ktorý musí získať a uplatniť vyučované predmety a musí sa stať nevyhnutným prvkom vysokoškolského vzdelávania. (Castro a kol., 2017)

Dôležitosť vyučovania ohodnotili autori vzhľadom na úroveň dôležitosti a hodnoty pre univerzitnú komunitu na 12 %. (Castro a kol., 2017)

Funkcia pokroku študenta

Študenti si v akademickom a pedagogickom vzdelávaní zaslúžia kvalitné vzdelanie s kvalitnými vedomosťami prostredníctvom efektívnej metodiky, ktorá im umožní čeliť v živote rôznym problémom. Študenti potrebujú dostávať rôzne psychologicko-pedagogické rady a teórie, ktoré posilňujú učenie a motiváciu pre pokrok študentov a zaručujú vzdelávanie predovšetkým pre pokrok v spoločnosti. (Castro a kol., 2017)

Dôležitosť častí v tejto oblasti autori rozdelili nasledovne:

- akademický program a tréningový proces – 15 %,
- pedagogika – 3 %. (Castro a kol., 2017)

Funkcia podporných aktivít

Niektoré vysoké školy tvrdia, že kvalita vzdelávania sa odráža v osobitosti služieb poskytujúcich inštitúciami, ktoré sú súčasťou univerzity (knižnica, laboratória...), pretože

ovplyvňujú motiváciu celej univerzitnej komunity, ako aj aspekty akademickej podpory pre koexistenciu kultúrnych, športových tém a služieb. (Castro et al., 2017)

Dôležitosť častí v tejto oblasti autori rozdelili nasledovne:

- centrum dokumentácie – 7 %,
- inštitucionálna infraštruktúra – 6 %. (Castro a kol., 2017)

Výskumná funkcia

Univerzita by sa v súčasnosti nemala zameriavať iba na prenos informácií, pretože jej riadiacim motorom je generovanie nových poznatkov, ktoré prispievajú k zlepšeniu kvality života celej súčasnej a budúcej spoločnosti. Rozvinutie odborného myslenia, umenia, analýzy, skúmanie a úplné využitie obmedzených a dostupných zdrojov je nevyhnutné na podporu kultúry výskumu pri odbornej príprave nových odborníkov. Ak univerzity podporujú samostatnosť a zodpovednosť šikovných študentov, dodávajú spoločnosti bytosti, ktoré sú schopné meniť ľudstvo. (Castro a kol., 2017)

Dôležitosť vedeckého a technologického výskumu univerzít autori štúdie ohodnotili na úrovni 14 %. (Castro a kol., 2017)

Funkcia univerzitného sociálneho významu

Univerzita ako sociálna organizácia už bola v tejto práci analyzovaná v predchádzajúcich kapitolách. Autori štúdie ohodnotili dôležitosť tohto faktora na úrovni 14 %. (Castro a kol., 2017)

V tabuľke nižšie je možné vidieť rozdelenie (v %) jednotlivých funkcií manažmentu vzdelávacích inštitúcií.

Tabuľka 2 Percentuálne rozdelenie funkcií manažmentu vzdelávacích inštitúcií

Funkcia	Percentuálne rozdelenie
Administratívna funkcia	29 %
Funkcia pokroku študenta	18 %
Výskumná funkcia	14 %
Funkcia univerzitného sociálneho významu	14 %
Funkcia podporných aktivít	13 %
Vyučovacia funkcia	12 %

Zdroj: Castro a kol., 2017

1.1.4 Marketing

Marketing vznikol začiatkom 20. storočia ako reakcia podnikateľov a manažérov v Spojených štátoch amerických na krízovú situáciu, ktorú priniesla nadvýroba priemyselných produktov a následne veľká hospodárska kríza v USA. Problémom už nebolo produkt vyrobiť, ale problémom bolo produkt predáť. Následkom snahy predáť produkt bol rozvoj činností, ktoré zabezpečovali výrobu a predaj tovaru podľa trhových podmienok a začiatkom tohto storočia bol tento súbor aktivít pomenovaný súhrnným názvom marketing. (Strišš a kol., 2009)

Podľa Kotlera môže byť marketing definovaný ako spoločenský a manažérsky proces, prostredníctvom ktorého uspokojujú jednotlivci a skupiny svoje potreby a prania v procese výroby a zmeny výrobkov či iných hodnôt. (Kotler a kol., 2007).

Marketing je proces riadenia, ktorý smeruje k zákazníkovi. Podnik má za úlohu cieľiť k pochopeniu potrieb zákazníka a trhu vo všetkých súvislostiach, a to ekonomických,

politických, kultúrnych, legislatívnych a iných. Úspech podniku je úzko spätý s prostredím, kde realizuje podnikateľskú činnosť. (Soukalová, 2015)

Marketing je manažérsky proces, ktorý je zodpovedný za vyhľadávanie, prijímanie a uspokojovanie požiadaviek zákazníkov spôsobom, pri ktorom vzniká zisk. (Majaro, 1996)

Marketing je sociálny proces, v ktorom ľudia alebo skupiny ľudí získavajú čo potrebujú a čo chcú a to prostredníctvom tvorby a výmeny produktov a hodnôt. (Kotler, Armstrong, 2005)

Základom marketingu je proces výmeny. V centre záujmu marketingu sú potreby a požiadavky zákazníkov, uspokojenie ich dopytu. Základnými pojmami v marketingu sú:

Potreba je vyjadrením objektívneho stavu. Stručne ju možno chápať ako pociťovaný nedostatok niečoho. (Strišš a kol., 2009)

Požiadavka je pociťovaná potreba. Požiadavka je vyjadrením subjektívneho stavu, je to potreba chcieť niečo konkrétne. (Strišš a kol., 2009)

Dopyt je časť potrieb, ktorá sa realizuje prostredníctvom výmeny na trhu. Jej rozsah je daný kúpnu silou spotrebiteľov a ich ochotou nakúpiť. Dopyt existuje vždy len po konkrétnych druhoch tovaru za určité ceny. (Strišš a kol., 2009)

Ponuka predstavuje tú časť dodávateľských zdrojov, ktoré sú určené pre uspokojenie dopytu prostredníctvom trhovej výmeny. (Strišš a kol., 2009)

Trh tvorí miestne a časové sústredenie predávajúcich (ponuka) a kupujúcich (dopyt), ktorí vymieňajú tovar. (Strišš a kol., 2009)

Výmena je proces, pri ktorom tovar mení svojho majiteľa. Individuálnym aktom výmeny je transakcia, ktorá môže byť peňažná (tovar za peniaze), alebo barterová (tovar za tovar). (Strišš a kol., 2009)

1.1.4.1 Marketing vzdelávacích inštitúcií

Dôležitosť marketingu je nepopierateľná aj pri samotných vzdelávacích inštitúciách. Avšak nakoľko vzdelávacie inštitúcie a súkromné podniky majú rozdielne priority a aj poslanie, je potrebné k marketingu vzdelávacích inštitúcií pristupovať odlišne. Je to práve z dôvodu, že vzdelávacie inštitúcie majú na rozdiel od súkromných podnikov v spoločnosti predovšetkým sociálnu funkciu a preto aj ich samotný marketing a komunikácia musia byť tomuto faktoru prispôbené.

Nízka (2007) poukazuje na tieto skutočnosti pri marketingu univerzít:

- univerzity sú verejné organizácie a majú zákonom stanovené úlohy a presné predpisy týkajúce sa využívania verejných prostriedkov, čo obmedzuje ich slobodu pri zvyšovaní poplatkov,
- vzhľadom na heterogénne samovnímanie jednotlivých vzdelávacích inštitúcií a decentralizované organizačné formy je zložitý proces hľadania konsenzu pri riešení vzniknutých problémov,
- univerzita pôsobí na viaceré trhov a nielen na jeden trh, ovplyvňuje viaceré skupiny zákazníkov a záujmových skupín, od ktorých je viac či menej závislá a ktoré sa z toho dôvodu snaží systematicky získavať,
- centrálné produkty univerzity a príprava na uskutočňovanie výskumných a vzdelávacích výkonov predstavujú vlastné komplexné služby,
- väčšina výmenných foriem univerzity nevykazuje žiaden jednoznačný vzťah medzi výkonmi univerzity a finančnými protivýkonmi zúčastnených strán; hlavné úlohy výskumu a vzdelávania sú zo strany štátu financované paušálne,

- pri implementácii marketingu existujú vysoké bariéry, ktoré súvisia s nevedomosťou o možnosti využívania marketingu v univerzitnom vzdelávaní a neznalosťou marketingového know-how v tejto oblasti.

Medzi marketingom vzdelávacích inštitúcií a marketingom súkromných podnikov a spoločností existuje viacero kľúčových rozdielov, ktoré je potrebné si uvedomiť a pochopiť.

Prvým kľúčovým rozdielom je **cieľové publikum**. Marketing vzdelávacích inštitúcií (v tomto prípade vysokých škôl a univerzít) typicky cieľi na budúcich študentov (súčasných študentov stredných škôl), ich rodičov a stredoškolských výchovných a kariérnych poradcov. Marketing súkromných podnikov a spoločností spravidla cieľi na potenciálnych zákazníkov, alebo klientov.

Ďalším významným rozdielom je aj **cieľ**, ktorý tieto subjekty majú. Cieľom univerzít je osloviť a zaujať budúcich študentov, respektíve si aj udržať tých súčasných, pričom cieľom súkromných podnikov a spoločností je v prvom rade podporovať predaj a zvýšiť obraty a zisky.

Veľkosť **rozpočtu** na marketing a jeho aktivity je tiež zásadným rozdielom – rozpočet univerzít, poprípade samotných fakúlt na marketingové aktivity je veľmi obmedzený v porovnaní so súkromným sektorom. To znamená, že vzdelávacie inštitúcie musia byť kreatívne v ich marketingovej stratégii, uzatváraní partnerstiev a podobných aktivitách, aby dokázali efektívne osloviť vybrané publikum.

Vzdelávacie inštitúcie a súkromné podniky sa prostredníctvom marketingu snažia šíriť aj rozdielne **posolstvo**. Univerzity sa snažia svojmu publiku komunikovať predovšetkým hodnotu vzdelávania a hodnotu štúdia pre študentov. Súkromné podniky sa v komunikácii zameriavajú predovšetkým na produkty a služby, benefity a ich cenu.

Načasovanie marketingu vzdelávacích inštitúcií je závislé na cyklickosti a sezónnosti akademického kalendára, pričom marketing súkromných podnikov môže byť nastavený podľa úrovne dopytu na trhu a špecifickosti zákazníckej segmentácie.

Rozdielne sú aj **komunikačné kanály** využívané akademickou a súkromnou sférou, aj keď v súčasnej dobe je možné vnímať pokrok a využívanie modernejších komunikačných kanálov aj v akademickej sfére. Vysoké školy a univerzity využívali pre svoj marketing prioritne tradičnejšie kanály, ako napríklad billboardy, veľtrhy, rôzne brožúry, časopisy a pod., pričom súkromné podniky už dlhšiu dobu využívajú online marketingové kanály, sociálne médiá a siete, e-mailový marketing a SEO.

Pre lepší prehľad boli rozdiely medzi marketingom vzdelávacích inštitúcií a súkromných podnikov a spoločností spracované do nasledujúcej tabuľky.

Tabuľka 3 Rozdiely medzi marketingom vzdelávacích inštitúcií a marketingom podnikov

	Vzdelávacie inštitúcie	Súkromné podniky
Cieľové publikum	Budúci a súčasní študenti, rodičia, výchovní a kariérni poradcovia	Potenciálni zákazníci a klienti
Cieľ	Zvýšiť počet budúcich študentov a udržať si súčasných	Zvýšenie obratu a ziskov
Rozpočet	Veľmi obmedzený	Uvoľnenejší
Posolstvo	Hodnota vzdelávania a štúdia	Produkty a služby, benefity, cena
Načasovanie	Cyklické a sezónne podľa akademického kalendára	Podľa úrovne dopytu a špecifickosti zákazníckej segmentácie
Komunikačné kanály	Tradičné komunikačné kanály	Moderné komunikačné kanály, predovšetkým online

Zdroj: Vlastné spracovanie

Aj keď sa prístup k marketingu môže líšiť v závislosti od oblasti, existujú dôležité princípy, ktoré zostávajú uplatniteľné vo všetkých sektoroch. Pre marketing vzdelávacích inštitúcií aj marketing súkromných podnikov a spoločností je dôležité porozumieť svojej cieľovej skupine a vytvoriť efektívnu komunikáciu s konkrétnou cieľovou skupinou.

Výdavky na marketingové kampane by sa mali vyčleňovať optimálne a strategicky, aby sa maximalizovala ich návratnosť.

1.1.5 Marketingové riadenie

Marketingové riadenie je podľa Kotlera a Kellera umenie a veda o výbere cieľových trhov a získavaní, udržiavaní a zabezpečovaní rastu počtu zákazníkov prostredníctvom vytvárania, poskytovania a sprostredkovania hodnoty pre zákazníka. (Kotler, Keller, 2006)

Marketingové riadenie zmierňuje proces výmeny vlastníctva tovaru a služieb od predávajúceho ku kupujúcemu. Marketingové riadenie, rovnako ako všetky ostatné oblasti riadenia, zahŕňa funkciu plánovania, organizovania, riadenia koordinácie a kontrolovania. (Bhardawaj, online)

Medzi základné úlohy marketingového riadenia patrí rozvoj marketingových stratégií a plánov, zachytenie marketingových poznatkov, spojenie so zákazníkmi, budovanie silných značiek, formovanie trhových ponúk, prinášanie hodnoty, komunikácia hodnoty, vytváranie dlhodobého rastu. (Kotler, Keller, 2006)

Charakteristické tendencie moderného marketingu a marketingového riadenia sú zamerané na:

- **orientáciu na dopyt** – snahu orientovať ponuku na riešenie problémov zákazníka, vytvoriť lepšie vzťahy k zákazníkovi, aktívne sa podieľať na vytváraní trhu,
- **orientácia na konkurenciu** – analyzovať konkurenčné výhody, zistiť, čo je pri konkurenčných produktoch pre zákazníka príťažlivé (cena, kvalita...),

- **celospoločenskú orientáciu** – zamerať podnikovú stratégiu na zmeny v hodnotových preferenciách, riadenie podniku orientovať na trh. (Strišš a kol., 2009)

Marketingové riadenie je v dnešnom konkurenčnom podnikateľskom prostredí kľúčové z nasledujúcich dôvodov:

Pochopenie potrieb zákazníkov – Umožňuje podnikom identifikovať ich cieľový trh a vyvíjať a predávať produkty alebo služby, ktoré spĺňajú potreby ich zákazníkov.

Diferenciácia – Marketingový manažment umožňuje podnikom odlíšiť svoje produkty alebo služby od svojich konkurentov zdôraznením jedinečných vlastností, výhod alebo hodnôt, aby prilákali zákazníkov.

Budovanie značky – Budovanie a riadenie značiek je nevyhnutné pre dlhodobý úspech. Marketingový manažment pomáha podnikom vytvoriť identitu značky, vytvoriť uznanie značky a vybudovať lojalitu k značke.

Prieskum trhu – Riadenie marketingu zahŕňa aj vykonávanie prieskumu na lepšie pochopenie zákazníkov, konkurentov a trhových trendov. Tieto informácie pomáhajú podnikom prijímať informované rozhodnutia o ich marketingových stratégiách, produktoch a službách.

Dosahovanie obchodných cieľov – Rozvojom a implementáciou efektívnych marketingových stratégií môžu podniky dosiahnuť svoje obchodné ciele, ako je zvýšenie výnosov, podielu na trhu a lojality zákazníkov, a tiež pomôcť pri rozvíjaní dlhodobých vzťahov so zákazníkmi.

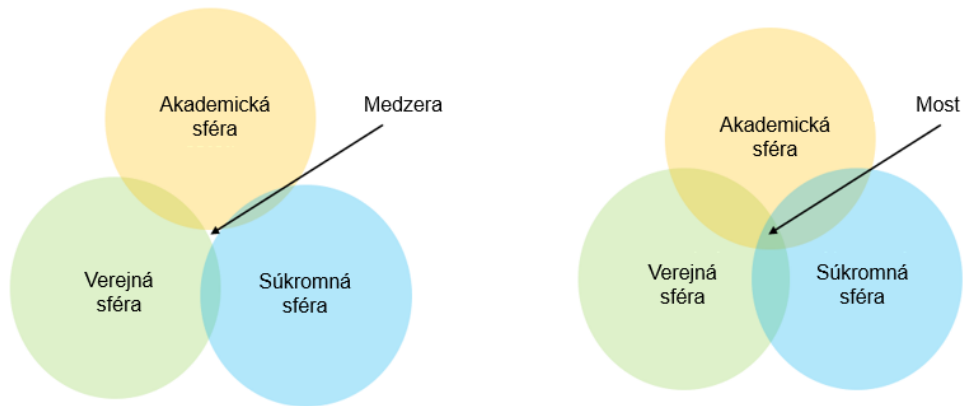
Komunikácia – Marketingový manažment pomáha podnikom komunikovať ich hodnotové ponuky svojim zákazníkom prostredníctvom rôznych kanálov, ako sú reklama, vzťahy s verejnosťou a sociálne médiá. Efektívna komunikácia je kľúčová pri budovaní dôvery a udržiavaní pozitívnych vzťahov so zákazníkmi.

Stručne povedané, marketingové riadenie je nevyhnutné pre obchodný úspech, pretože pomáha podnikom lepšie porozumieť ich cieľovému trhu, odlíšiť sa od konkurentov, budovať silné značky, vykonávať prieskum trhu, dosahovať obchodné ciele a efektívne komunikovať so svojimi zákazníkmi.

Triple helix model

Pomocou triple helix modelu je možné budovať vzťahy medzi troma rozdielnymi sférami – akademickou, verejnou a súkromnou a je možné vytvárať a budovať dlhodobé vzťahy, ktoré vedia byť prínosné pre všetky zúčastnené strany. Triple helix model umožňuje využívať synergické efekty, ktoré vedia mať veľmi pozitívny vplyv na vzdelávaciu inštitúciu a pomôcť v jej konkurencieschopnosti. Pre budovanie vzťahov vzdelávacej inštitúcie je tento model nenahraditeľný.

Za formu riadeného vzťahu možno považovať aj trojuholníkové prepojenie súkromnej, verejnej a akademickej sféry v podobe **triple helix modelu**. Inovačný a vedecký potenciál univerzít tvorí predpoklad pre rozvoj súkromného sektoru za prítomnosti, resp. zapojenia regionálnej alebo miestnej samosprávy. (Ručinská, 2009)



Obrázok 3 Triple helix model
Zdroj: Leydesdorff, 2012

Triple helix model umožňuje zachytiť súčasné inovačné procesy, ktoré vytvárajú prekrývajúce sa, ale relatívne nezávislé sféry. Triple helix model sa pokúša vysvetliť syntézu medzi protichodnými princípmi, v ktorých sa nachádzajú nové riešenia, ktoré umožňujú splnenie niektorých úloh, aj keď sa tieto úlohy ovplyvňujú navzájom. (Leydesdorff, Etkowitz, 1998)

Model triple helix nie je formulovaný na úrovni javov, ktoré sa majú vysvetliť, ale ako model, ktorý má napomôcť pri samotnom vysvetľovaní. Ide o matematický nástroj – zameriava sa na prekrytie komunikácie medzi akademicou, verejnou a súkromnou sférou. (Leydesdorff, Etkowitz, 1998)

Účelom Triple Helix modelu vo vzdelávacom marketingu je podporovať spoluprácu medzi univerzitami, podnikmi a vládami s cieľom vytvoriť efektívny inovačný systém na akademickej pôde. Model navrhuje, aby tieto tri subjekty mohli spolupracovať na riadení regionálneho a národného ekonomického rastu a rozvoja.

V marketingu vzdelávania môže model Triple Helix pomôcť posilniť vzťahy, ktoré umožňujú spoločné vytváranie a zdieľanie vedomostí, nápadov a technológií medzi akademicou obcou a priemyslom. Táto spolupráca môže priniesť cenné možnosti výskumu a vývoja, ako aj poskytnúť študentom príležitosti zapojiť sa do vzdelávacích skúseností a stáží v reálnom svete.

Model tiež pomáha spájať akademicke inštitúcie s tvorcami politik, čím vytvára príležitosti pre univerzity na partnerstvo s vládnymi agentúrami pri riešení regionálnych alebo národných výziev. Zapojením kľúčových zainteresovaných strán sa tento model zameriava na vytvorenie dynamickejšieho a podnikateľského prostredia pre vzdelávacie inštitúcie, čo môže viesť k širšej výskumnej spolupráci, lepšiemu prístupu k financovaniu a väčšiemu podnikaniu a inováciám vo vzdelávaní.

Stručne povedané, Triple Helix model sa stal dôležitým modelom v marketingu vzdelávania, pretože podporuje spoluprácu medzi akademicou obcou, priemyslom a vládou a môže viesť k rozvoju inovatívnych riešení a ekonomickému rastu v rámci komunity.

1.1.6 Zainteresované strany

Medzi zainteresované strany je možné zaradiť jednotlivcov alebo skupiny, ktoré majú záujem o činnosti, rozhodnutia a výsledky organizácie, poprípade ich činnosti organizácie nejakým spôsobom ovplyvňujú. Môžu zahŕňať akcionárov, zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov, vládne subjekty, komunity a ďalšie skupiny, ktoré môžu byť ovplyvnené činnosťou organizácie. Efektívny manažment zainteresovaných strán je rozhodujúci pre budovanie a udržiavanie pozitívnych vzťahov a zabezpečenie úspechu organizácie.

Zainteresované strany sú subjekty, ktoré majú záujem o produkty podniku, poprípade môžu byť ovplyvnené podnikaním podniku. (Miller, Oliver, 2015) Medzi hlavné zainteresované strany je možné zaradiť zákazníkov, zamestnancov, investorov, či dodávateľov. Nakoľko sa v súčasnom období čím ďalej tým viac hľadí aj na sociálnu zodpovednosť jednotlivých podnikov, zainteresované strany podnikov je možné rozšíriť o rôzne komunity, vládu (politické zázemie) či rôzne obchodné združenia. (Stakeholder, 2015) Tieto zainteresované strany nemusia byť len ovplyvňované podnikaním a činnosťami podniku, ale aj sami môžu podnik nejakým spôsobom ovplyvňovať.

Ak chce podnik identifikovať svoje konkrétne zainteresované strany, ktoré ovplyvňujú jeho podnikanie alebo ktoré on sám svojim podnikaním ovplyvňuje, mal by (podľa ISO 26000) nájsť odpovede na nasledujúce otázky:

- Voči komu má podnik (organizácia) právne povinnosti?
- Na koho môžu mať rozhodnutia alebo aktivity podniku pozitívny alebo negatívny vplyv?
- Kto pravdepodobne vyjadří znepokojenie nad rozhodnutiami a činnosťou podniku?
- Kto sa zapájal v minulosti (ak sa už riešili podobné obavy)?
- Kto môže pomôcť podniku pri riešení konkrétnych dopadov?
- Kto môže ovplyvniť schopnosť podniku plniť si svoje povinnosti?
- Kto by bol znevýhodnený, ak by nebol súčasťou aktivít?
- Kto v hodnotovom reťazci je ovplyvnený? (ISO 26000)

Zodpovedaním všetkých vyššie uvedených otázok by mal byť podnik schopný veľmi presne a relatívne jednoducho identifikovať všetky dôležité zúčastnené strany, ktoré si následne podnik alebo organizácia môže rozčleniť na **primárne** (zainteresované strany, ktorých sa činnosti podniku priamo dotýkajú, či už pozitívne, alebo negatívne) a **sekundárne** (zainteresované strany, ktorých sa činnosti organizácie dotýkajú nepriamo). Ďalej možno identifikovať, či ide o jednotlivcov, alebo je zainteresovanou stranou nejaká skupina osôb, organizácií a pod. (asg.org, online)

Podľa Clarksona (1995) sú *primárne* zainteresované strany tie, ktoré majú so spoločnosťou formálne alebo oficiálne zmluvné vzťahy, ako sú napríklad klienti, dodávatelia, zamestnanci, akcionári a *sekundárne* zainteresované strany, tie, ktoré tieto zmluvy nemajú (napríklad vlády a miestna komunita). Spoločnosť je takto chápaná ako sieť explicitných a implicitných vzťahov pokrývajúcich vnútorné aj vonkajšie prostredie. Navyše s pokrokom v teórii zainteresovaných strán sa začal prejavovať väčší záujem o tieto odlišné záujmové skupiny a nielen o akcionárov alebo vlastníkov spoločností. (Laffont a Martimort, 1997; Argandoña, 1998; Gibson, 2000; Delmar a Shane, 2006; Wang a kol., 2008; Forray a Goodnight, 2010; Hirsch a Morris, 2010)

Pohľady autorov na delenie a kritériá zainteresovaných strán sa rôznia. Základné typy klasifikácie zainteresovaných strán uvádza nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 4 Delenie zainteresovaných strán podľa autorov a kritérií

Autor	Kritériá/delenie zainteresovaných strán
Goodpaster (1991)	Strategické a morálne ZS
Savage a kol. (1991)	Potenciálne ohrozenie alebo možnosť spolupráce
Clarkson (1995)	Primárne a sekundárne ZS
Mitchell a kol. (1997)	Moc, legitimita a naliehavosť
Rowley (1997)	Hustota siete a centrálnosť zamerania organizácie
Scholes a Cluttrbuck (1998)	Sila vplyvu, dopad na organizáciu a vzťah s cieľmi organizácie
Kamann (2007)	Sila a úroveň záujmu
Fassin (2009)	Klasickí stakeholderi, stakewatcheri, stakekeeperi

Zdroj: Mainardes, Alves, Raposo, 2012

Benefitmi správneho a čo najviac presného charakterizovania zainteresovaných strán podniku alebo organizácie môžu byť:

- jasné pochopenie záujmov zainteresovaných strán,
- určenie mechanizmov ovplyvňovania ďalších zainteresovaných strán,
- úplné pochopenie potenciálnych rizík,
- identifikovanie kľúčových ľudí, ktorí by mali byť neustále informovaní o dianí v podniku/organizácii,
- povedomie o negatívnych zúčastnených stranách a tiež o nepriaznivých účinkoch na podnik/organizáciu. (asg.org, online)

Podľa Jonesa a Wicksa (1999); Savage a kol. (2004); Phillips a kol. (2010), základné predpoklady teórie zainteresovaných strán sú:

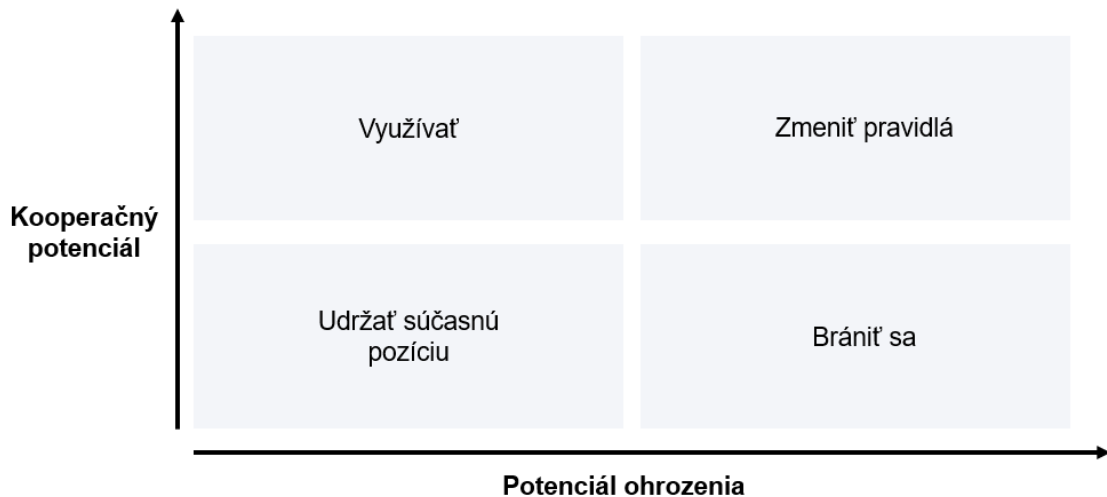
- organizácie nadväzujú vzťahy s mnohými skupinami, na ktoré buď pôsobia, alebo sú nimi ovplyvnené, (Freeman, 1984)
- teória sa zameriava na tieto vzťahy z hľadiska procesov a výsledkov pre spoločnosť a zainteresované strany,
- záujmy všetkých legitímnych zainteresovaných strán majú vnútornú hodnotu a žiadne spoločné záujmy neprevažujú nad všetkými ostatnými, (Clarkson, 1995; Donaldson a Preston, 1995)
- teória sa zameriava na manažérske rozhodovanie,
- teória identifikuje, ako sa zainteresované strany snažia ovplyvňovať organizačné rozhodovacie procesy tak, aby boli v súlade s ich potrebami a prioritami,
- pokiaľ ide o samotné organizácie, mali by sa snažiť porozumieť, zosúladiť a vyvážiť rôzne záujmy účastníkov. (Mainardes, Alves, Raposo, 2012)

Zainteresované strany sú v neustálom vzťahu s organizáciou a zároveň sú dôležitým zdrojom. Za týmto účelom je dôležitá dôkladná analýza, aby bolo možné určiť, kto sú zainteresované strany, aké majú záujmy a ako konajú. Pozornosť sa musí zamerať predovšetkým na identifikáciu subjektov, ktoré sú najdôležitejšie pre prežitie organizácie a na splnenie ich očakávaní. (Hill a Jones, 1998; Helm a Mauroner, 2007; Julian a kol., 2008; Baron, 2009)

Strategická matica zainteresovaných strán popisuje základné členenie prístupu k zainteresovaným stranám organizácie a to podľa dvoch ukazovateľov – kooperačného potenciálu a potenciálu ohrozenia zainteresovanou stranou. Matica má preto štyri oblasti, a to:

- **využívať** – vysoký kooperačný potenciál, nízky potenciál ohrozenia,
- **zmeniť pravidlá** – vysoký kooperačný potenciál, vysoký potenciál ohrozenia,
- **udržiavať** – nízky kooperačný potenciál, nízky potenciál ohrozenia,
- **brániť sa** – nízky kooperačný potenciál, vysoký potenciál ohrozenia.

Grafické zobrazenie strategickkej matice zainteresovaných strán je možné vidieť na obrázku 4. (Friedman, Miles, 2006)



Obrázok 4 Strategická matica zainteresovaných strán
Zdroj: Friedman, Miles, 2006

Riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami je dôležité pre úspech organizácií hneď z niekoľkých dôležitých dôvodov.

Splnenie očakávaní – každá zainteresovaná strana má očakávania a požiadavky, ktoré musia byť v rovnováhe s cieľmi organizácie. Riadenie vzťahov pomáha zabezpečiť, aby boli tieto očakávania komunikované, pochopené a splnené, čo vedie k väčšej spokojnosti zainteresovaných strán.

Budovanie dôvery – dôvera je základom každého silného vzťahu. Rozvojom silných a pozitívnych vzťahov so zainteresovanými stranami môže organizácia vybudovať dôveru a dôveryhodnosť, čo vedie k väčšej podpore a lojalite.

Zmiernenie rizika – zainteresované strany môžu predstavovať riziko pre organizáciu prostredníctvom šírenia negatívneho mena, súdnych sporov alebo dokonca straty podielu na trhu. Riadenie vzťahov a udržiavanie zapojenia zainteresovaných strán pomáha zmierniť tieto riziká zmiernením obáv a komunikáciou vzájomných predstáv.

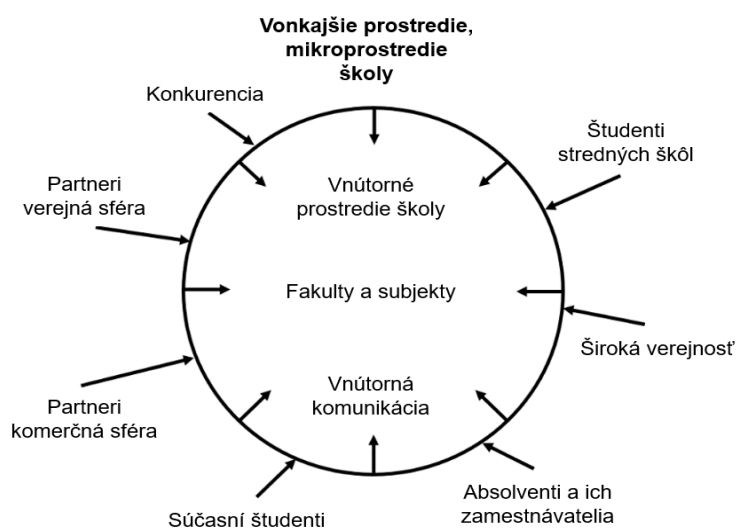
Dosahovanie strategických cieľov – zainteresované strany sú kľúčovými hráčmi, ktorí môžu ovplyvniť úspech alebo neúspech organizácie. Efektívne riadenie zainteresovaných strán môže viesť k väčšej angažovanosti, väčšej podpore a v konečnom dôsledku k dosiahnutiu strategických cieľov.

Celkovo je riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami kritickou súčasťou úspechu organizácie, najmä v dnešnom čoraz viac prepojenom a transparentnom obchodnom svete.

1.1.6.1 Zainteresované strany vzdelávacích inštitúcií

Dôležitosť problematiky zainteresovaných strán pre vzdelávacie inštitúcie je daná predovšetkým komplexnosťou vyššieho vzdelávania. Vysoké školy a univerzity sú obklopené mnohými zainteresovanými stranami s rôznymi očakávaniami a požiadavkami, čím sú nútené hľadať rovnováhu, aby dokázali zainteresované strany uspokojiť do čo najvyššej miery. Zároveň by vysoké školy a univerzity mali pri rozvoji systému kvality vychádzať predovšetkým z analýzy potrieb a očakávaní práve svojich zainteresovaných strán.

Úspechy vysokých škôl sú závislé aj na umení aplikovať marketingové postupy do ich riadenia. Vysoká konkurencia medzi vysokými školami nielen na Slovensku, ale aj v zahraničí núti vysoké školy spolupracovať s praxou, prepojiť teóriu a prax a zvyšovať tak uplatniteľnosť absolventov vysokých škôl, zameriavať sa na interaktívnu komunikáciu s potenciálnymi uchádzačmi, s absolventmi a ďalšími cieľovými skupinami. Tieto podmienky kladú vysoké nároky na profesionalitu akademických funkcionárov v oblasti manažmentu, marketingového riadenia aj riadenia marketingovej komunikácie. (Soukalová, 2013)



Obrázok 5 Vnútorné a vonkajšie zainteresované strany v akademickom prostredí
Zdroj: Soukalová, 2013

Zainteresované strany Kotler a Fox označujú vo svojej publikácii ako skupiny, ktoré môžu mať aktuálny alebo potenciálny záujem o aktivity vysokej školy. Ide napríklad o zamestnancov, akademických pracovníkov, dozornú radu, zákazníkov, sponzorov, štátne organizácie, regionálnu verejnosť, obchodnú aj priemyselnú sféru a médiá. (Kotler, Fox, 1995)

Za zainteresované strany sa považujú všetky skupiny, ktoré sú súčasťou vnútorného, ale aj vonkajšieho akademického prostredia vysokej školy. Ide o všetky osoby aj organizácie, ktoré môžu ovplyvňovať chod vysokej školy a o tie, ktoré sú jej činnosťou priamo ovplyvňované. Marketingovo riadené vysoké školy potrebujú efektívne komunikovať s cieľovými a zainteresovanými stranami. V súčasnej dobe nestačí vysokým školám mať kvalitné študijné programy, je potrebné potenciálnych uchádzačov aj zástupcov ostatných zainteresovaných strán informovať o cieľoch organizácie, o úspechoch pedagógov, aj súčasných študentov, absolventov a zaujímavým a atraktívnym spôsobom ponúknuť produkty vysokej školy. (Soukalová, 2013)

Zainteresované strany pôsobiace v oblasti vyššieho vzdelávania sa zaujímajú o činnosti vysokých škôl a najčastejšie sa delia na vnútorné a vonkajšie, (Melewar a Akel, 2005)

primárne a sekundárne, (Maric, 2013) alebo zjavné a latentné. (Jongbloed, Enders, Salerno, 2008; Garvare a Johansson, 2010; Mainardes, Alves, Raposo, 2013) Zainteresované strany v oblasti vysokoškolského vzdelávania by mohli byť tiež kategorizované ako komerčné a nekomerčné. (Melewar a Akel, 2005) Úloha zainteresovaných strán v oblasti vysokoškolského vzdelávania sa analyzuje aj v kontexte ESG. Zistenia z prípadov siedmich európskych krajín odhaľujú, že dôležitosť zainteresovaných strán sa v jednotlivých krajinách a medzi druhmi zainteresovaných strán líši. (Leisyte a Westerheijden, 2014) Niektoré zainteresované strany sú poháňané ekonomickými dôvodmi a iné majú sociálne záujmy. (Eagle a Brennan, 2007)

Základnými prvkami klasických organizačných činností sú náklady na výkon, čas a riadenie kvality. Kontext vysokoškolského vzdelávania sa považuje za veľmi komplexný, pretože vysoké školy majú jedinečný výber externých hybných síl zmien. (O'Mahony a Garavan, 2012) Úspech pri implementácii rozvoja vysokých škôl závisí od vlastného umiestnenia, hodnotenia a relevantnosti pre potreby zákazníkov s náznakom, že zdroje sú obmedzené. Potreby zákazníkov sú indikované pomocou formálnych metód, ako sú prieskumy a cieľové skupiny. (Kleijnen a kol., 2014)

Medzi zainteresované strany vzdelávacích inštitúcií na Slovensku patrí viacero subjektov, ktoré ovplyvňujú alebo sú ovplyvňované ich činnosťami. Základné vymenovanie týchto zainteresovaných strán sa nachádza v tabuľke 5.

Tabuľka 5 Interné a externé zainteresované strany vzdelávacích inštitúcií

Interná zainteresovaná strana	Externá zainteresovaná strana
Súčasní študenti	Samospráva
Vyučujúci a výskumníci	Vláda/ministerstvá
Vedenie VI	Zamestnávateľia
Nepedagogický personál	Partneri
Orgány akademickej samosprávy	Ostatné univerzity/fakulty
Študentské organizácie	Verejnosť
	Stredné školy a učitelia
	Študenti stredných škôl
	Rodičia
	Výskumné centrá
	Európska únia
	Akreditačná agentúra
	Absolventi
	Vedecká komunita
	Medzinárodní študenti
	Zákazníci (projekty)
	Klastre

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pre univerzity je dôležité riadiť vzťahy so zainteresovanými stranami z niekoľkých dôvodov:

Spokojnosť študentov – študenti sú pre univerzity jednou z najdôležitejších zainteresovaných strán. Riadením vzťahov so študentmi môžu univerzity zabezpečiť, že spĺňajú očakávania a poskytujú pozitívnu skúsenosť, čo vedie k väčšej spokojnosti študentov, ich udržaniu a angažovanosti absolventov.

Povesť a financovanie – univerzity sa pri nábere študentov, zabezpečení financovania a partnerstiev s organizáciami vo veľkej miere spoliehajú na svoju povesť. Efektívne riadenie zainteresovaných strán môže univerzitám nielen pomôcť udržať si reputáciu, ale aj zabezpečiť financovanie a partnerstvá so zainteresovanými stranami, ako sú vládne subjekty, absolventi a súkromné organizácie.

Výskum a inovácie – univerzity prosperujú vo výskume a inováciách, čo si často vyžaduje partnerstvá a spoluprácu so zainteresovanými stranami, ako sú výskumné organizácie a priemyselní partneri. Riadením vzťahov s týmito zainteresovanými stranami môžu univerzity podporiť väčšiu spoluprácu, zdieľanie znalostí a inovácie.

Zapojenie komunity – univerzity sú neoddeliteľnou súčasťou svojich komunit a riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami miestnej komunity, ako sú podniky, vládne subjekty a komunitné organizácie, môže viesť k väčšej angažovanosti komunity, podpore a príležitostiam na partnerstvo.

Celkovo je riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami pre vzdelávacie inštitúcie zásadné, aby dosiahli svoje poslanie, poskytovali vysokokvalitné vzdelanie a zostali konkurencieschopné v neustále sa vyvíjajúcom prostredí vzdelávania.

1.1.6.2 Riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami

Riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami je dôležité z viacerých dôvodov. Zainteresované strany môžu pomôcť zvýšiť predvídateľnosť zmien v prostredí, podporiť úspešnosť inovácií, posilniť dôveru zainteresovaných strán a celkovo zjednodušiť dopad zmien. Toto všetko má veľký vplyv na výkonnosť organizácie. Manažéri vysoko výkonných organizácií by vždy mali zvažovať záujmy všetkých hlavných zainteresovaných strán pred tým, ako prijmú dôležité rozhodnutie. Organizácia je totiž závislá na týchto externých skupinách ako na zdrojoch vstupov a ako zdrojoch umiestnenia výstupov. (Robbins, Coulter, 2004)

Pre riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami je potrebné ovládať mnohé zručnosti, nakoľko je potrebné nielen identifikovať zainteresované strany, ale jednotlivých ľudí, ktorí sú súčasťou samotných zainteresovaných strán a môžu mať vplyv na podnik/organizáciu. Manažment by preto mal nielen identifikovať, ale zainteresované strany aj štruktúrovať, definovať očakávania, hrozby, možnosti pozitívneho vplyvu zo strany zainteresovaných strán a následne pripraviť a neskôr realizovať stratégiu riadenia vzťahov. (Doležal a kol., 2012)

Existujú štyri základné kroky riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami. Tieto kroky sú:

- Definovanie, kto patrí medzi zainteresované strany danej organizácie (kto môže byť ovplyvnený rozhodnutím organizácie a naopak, kto môže rozhodnutia ovplyvňovať).
- Identifikovanie špecifických záujmov zainteresovaných strán (kvalita výrobkov, cena, financie, pracovné podmienky...).
- Posúdenie významu jednotlivých zainteresovaných strán, teda posúdenie, ako významný alebo kľúčový je daný záujem pre plánovanie, organizovanie vedenie a kontrolovanie. Kľúčovou zainteresovanou stranou pre verejnú univerzitu je štát

a legislatíva, nakoľko určuje, koľko financií dostane daná univerzita do svojho rozpočtu.

- Stanovenie špecifických postupov, podľa ktorých budú riadené vzťahy so zainteresovanými stranami. Rozhodnutie závisí na tom, ako je zainteresovaná strana kľúčová pre organizáciu a aká je neistota prostredia. Čím je zainteresovaná strana viac kľúčová a čím je neistota prostredia vyššia, tým viac sa musí organizácia spoliehať práve na partnerstvo so svojimi zainteresovanými stranami. (Robins, Coulter, 2004)

Obrázok 6 graficky zobrazuje maticu rôznych prístupov k riadeniu vzťahov so zainteresovanými stranami organizácie. Matica obsahuje 4 oblasti – partnerstvo, hraničné prepojenie, riadenie zainteresovaných strán a sledovanie prostredia, ktoré sú do matice zaradené vzhľadom na dôležitosť zainteresovaných strán a neistotu prostredia.

		Dôležitosť zainteresovaných strán	
		Kľúčová dôležitosť	Dôležitá, ale nie kľúčová
Neistota prostredia	Veľká neistota	Partnerstvo	Hraničné prepojenie
	Malá neistota	Riadenie ZS	Sledovanie prostredia

Obrázok 6 Matica prístupov k riadeniu vzťahov so zainteresovanými stranami
Zdroj: Robins, Coulter, 2004

Kategorizovanie zainteresovaných strán pomáha organizácii prioritizovať zdroje, úsilie a pozornosť na tie zainteresované strany, ktoré majú významný vplyv pre dosahovanie cieľov organizácie a jej úspech. Strategická kategorizácia zainteresovaných strán pomáha organizáciám v rôznych smeroch.

Identifikácia kľúčových zainteresovaných strán – identifikáciou najdôležitejších zainteresovaných strán môžu organizácie zamerať svoje úsilie na zapojenie a budovanie pevných vzťahov s tými zainteresovanými stranami, ktoré môžu mať na ich úspech najvýznamnejší vplyv.

Efektívne pridelovanie zdrojov – pochopenie potrieb a priorít rôznych skupín zainteresovaných strán pomáha organizáciám alokovať zdroje spôsobom, ktorý maximalizuje ich vplyv a je v súlade s ich obchodnými cieľmi.

Riadenie rizika – identifikáciou a uprednostnením zainteresovaných strán, ktoré môžu predstavovať riziko pre organizáciu môžu organizácie prijať proaktívne opatrenia na riadenie potenciálnych hrozieb a minimalizáciu negatívnych dopadov.

Zlepšenie komunikácie – vďaka pochopeniu potrieb a obáv svojich zainteresovaných strán s nimi môžu organizácie efektívnejšie komunikovať, budovať dôveru a podporovať konštruktívne vzťahy, ktoré môžu byť z dlhodobého hľadiska prospešné. Preto rozdelenie zainteresovaných strán podľa dôležitosti pomáha organizáciám zamerať svoje zdroje a úsilie na zainteresované strany, ktoré môžu mať najvýznamnejší vplyv na ich úspech a v konečnom dôsledku aj na dosiahnutie ich obchodných cieľov.

1.1.7 Kooperačný manažment

Kooperačný manažment je dôležitý pri budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami z dôvodu, že poskytuje metódy a techniky riadenia pri vytváraní a rozvíjaní partnerstiev založených na dôvere, čo koreluje s riadením vzťahov so zainteresovanými stranami, kde musí byť tiež prítomná dôvera. Definícií k pojmu kooperačný manažment je viacero, nakoľko rôzni autori sa na kooperačný manažment pozerajú rôzne.

Davis tvrdí, že „kooperačný manažment predstavuje praktické riadenie obchodnej organizácie v rámci vytvorenej kooperácie“. (Davis, 1999)

Mendoza sa domnieva, že „kooperačný manažment môže byť definovaný ako účinné a efektívne využívanie zdrojov kooperácie ako obchodnej organizácie zameranej na uspokojenie potrieb svojich členov v rámci prijatých kooperačných princípov.“ (Mendoza)

Podľa Watzlawicka je „kooperačný manažment potrebné chápať ako komplexný rozhodovací proces prebiehajúci na troch úrovniach pyramídy riadenia, ktorého cieľom je dosiahnutie správnej rovnováhy úspechu podniku v rámci kooperácie nielen ako obchodnej jednotky, ale aj ako sociálnej inštitúcie.“ (Watzlawick)

„Kooperačný manažment predstavuje kooperatívne rozhodovanie v rámci heterogénnych preferencií. Slúži na tvorbu a rozvíjanie modelu štruktúrovanej kooperácie založenej na definovanej skupinovej voľbe.“ (Staat, 1983)

Vo vedeckej literatúre je možné nájsť čiastkové návrhy a to najmä v oblasti vytvárania samotnej kooperácie a chápania kooperačného manažmentu:

- kooperačný manažment je zložitý rozhodovací proces a rozhodnutia sú vykonávané na všetkých úrovniach riadenia,
- prvoradým cieľom kooperačného manažmentu je uspokojovanie potrieb členov kooperácie,
- priebeh všetkých činností sa musí uskutočňovať na základe dohodnutých zásad riadenia a spolupráce,
- vytvorenie správnej rovnováhy medzi úsilím zameraného na komerčný úspech a zachovaním cieľov kooperujúcich strán,
- riadenie sa orientuje a dosiahnutie cieľa prostredníctvom účinného a efektívneho využívania zdrojov. (Veerakumaran, 2006)

Pre dosiahnutie čo najlepších výsledkov spolupráce sa odporúča tzv. kooperačný štýl vedenia. Tento štýl vedenia sa vyznačuje tromi charakteristickými druhmi správania:

- predefinovanie úspechu od vlastných záujmov, k záujmom celej skupiny alebo organizácie, hľadanie „spoločnej reči“, pragmatických riešení a kompromisu,
- zapájanie ostatných, ktoré spočíva v otvorenosti prijať iné názory a varianty, rozsiahlych debatách a spolupráci s ostatnými pri rozhodovacích procesoch,
- zodpovednosť za dosiahnutie spoločných cieľov, prijatie rozhodnutí a vyžadovanie zodpovednosti aj od ostatných (od obviňovania k prijatiu zodpovednosti). (Hansen, 2009)

Tabuľka 6 zobrazuje porovnanie kooperácie a súperenia podľa jednotlivých charakteristík.

Tabuľka 6 Porovnanie kooperácie a súperenia

Charakteristika	Kooperácia	Súperenie
Citlivosť je zameraná na	podobnosť medzi oboma stranami	rozdielnosť medzi stranami
Oprávnenosť požiadaviek	na oboch stranách	iba my máme právo na danú vec
Dôvera	je vysoká	je nepatrná alebo žiadna
Cieľ	stretnúť sa a dohodnúť sa	zvíťaziť a rozísť sa
Hodnotu predstavuje	vzájomný zisk a vzťah	vlastný zisk
Pripravenosť	ponúknuť pomoc	ťažiť zo slabých stránok druhého
Komunikácia	otvorená – rozhovor, dialógy, prejavovanie záujmu	vyhýbanie sa vzájomnému kontaktu, prípadne nezáujem
Informovanosť	dobrá alebo dostatočná, typická je otvorená komunikácia	žiadna, nedostatočná, prípadne zavádzajúca, typické je predstieranie, skrývanie a sledovanie
Ústupok	z druhej strany vnímaný ako prejav dobrej vôle, prospešný pre spoluprácu	z druhej strany vnímaný ako naše víťazstvo, z našej strany neprípustný, ohrozujúci pozíciu
Deľba práce	samozrejmá	neprichádza do úvahy
Orientácia	na my a vy	egocentrická na my

Zdroj: Kocifaj, 2013

Prehľad súhrnnej charakteristiky kooperácie, súperenia a koopetície v závislosti od vertikálnych alebo horizontálnych väzieb príslušných organizácií je uvedený v tabuľke 7.

Tabuľka 7 Charakteristika kooperácie, súperenia a koopetície

Druh správania/smer väzby	Vertikálny	Horizontálny
Kooperácia	Aliancie medzi jednotlivými dodávateľmi a odberateľmi. Prítomná je deľba práce.	Vzťah, v ktorom sú organizácie v interakcii prostredníctvom zdieľania komplementárnych schopností a zdrojov alebo ich využívaním so zámerom, z ktorého vzájomne profitujú. Ide o aliancie medzi nekonkurentmi. Typická je deľba práce.
Súperenie	Dynamická situácia, keď niekoľko organizácií súperí o vzácné zdroje a/alebo uvádzanie na trh veľmi podobných produktov alebo služieb.	Tradičné konkurenčné trhy zamerané na obchodné praktiky s pridanou hodnotou. Dôležitá je taktiež úroveň služieb a vzťahový marketing.
Koopetícia	Koopetícia podporuje zdieľanie informácií a znalostí interaktívnym spôsobom vzhľadom na štruktúru siete moderných organizácií. Prítomné je súčasne súperenie aj kooperácia s príslušnými organizáciami a mnohostranné väzby.	Usmerňovanie rôznych záujmov organizácií smerom k spoločnému cieľu a pomáhaniu pri vytváraní konkurenčnej výhody odstraňovaním vonkajších bariér a neutralizovaním hrozieb. Prítomné sú horizontálne mnohostranné väzby založené na dôvere, záväzkoch a lojalite.

Zdroj: Osarenkhoe, 2010

Cieľom kooperačného manažmentu je zabezpečiť efektívnu spoluprácu a komunikáciu medzi jednotlivcami a tímami v rámci organizácie, ako aj medzi rôznymi organizáciami alebo zainteresovanými stranami. Primárnym cieľom je dosiahnuť spoločné ciele integráciou úsilia rôznych strán zapojených do projektu alebo procesu. Riadenie spolupráce zahŕňa definovanie jasných úloh a zodpovedností, vytvorenie efektívnych komunikačných kanálov, podporu tímovej práce a spolupráce, riadenie konfliktov a zabezpečenie toho, aby všetky strany smerovali k rovnakým cieľom. Efektívne riadenie spolupráce uľahčuje výmenu informácií, vedomostí a zdrojov, ktoré sú potrebné na dosiahnutie úspechu v rámci spoločného úsilia, a zároveň podporuje dôveru, transparentnosť a pozitívne vzťahy medzi zainteresovanými stranami.

1.1.8 Záver zo súčasného stavu riešenej problematiky v teórii

Teoretická časť dizertačnej práce umožnila zhromaždiť a zhrnúť relevantné literárne a odborné zdroje a informácie nie len ku téme manažmentu, marketingu, marketingového riadenia a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami, ale aj tém týkajúcich sa vzdelávacích inštitúcií. Tieto informácie boli v teoretickej časti vyhodnotené v kontexte témy dizertačnej práce.

Podklady a informácie získané analýzou teoretických zdrojov pomohli vytvoriť teoretický rámec, ktorý neskôr podporuje praktické aspekty práce a tým pomáha zlepšiť jej uplatniteľnosť v praxi.

Teoretická časť vo svojej podstate poskytuje ucelený prehľad o tom, aké poznatky už existujú v oblasti študovanej témy, poprípade aké sú trendy v danej oblasti. Zároveň táto časť práce preukazuje schopnosť analytického myslenia a spracovania veľkého množstva rôznych literárnych zdrojov.

Zároveň je teoretická časť nenahraditeľným základom pre empirickú časť práce, ktorá sa zameriava na získanie nových poznatkov v oblasti marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami. Autor práce vďaka spracovaniu teoretických podkladov získal hlbší prehľad v oblasti študovanej témy.

1.2 Súčasný stav riešenej problematiky v praxi

Kapitola obsahuje dôležité výstupy z predošlých výskumov rôznych výskumných pracovníkov, ktoré boli zamerané na zainteresované strany vzdelávacích inštitúcií, ich klasifikáciu a budovanie vzťahov s nimi. Analýza výstupov výskumov, ktoré boli na podobnú tému v minulosti v zahraničí uskutočnené umožňuje získať ucelený prehľad o danej téme, zistiť, aké problémy boli doteraz riešené a aké zistenia boli dosiahnuté, skúmať rôzne nedostatky a obmedzenia týchto výskumov a predovšetkým je možné tieto informácie považovať za východisko, na ktorom je možné ďalej pokračovať vo výskume. Získané informácie je možné neskôr porovnať s výsledkami vlastného výskumu, poprípade nimi podložiť formuláciu výskumných hypotéz.

1.2.1 Model klasifikácie zainteresovaných strán a ich vzťahov

Výskum s názvom *A model for stakeholder classification and stakeholder relationships* bol publikovaný v novembri 2012. Jeho autormi sú Emerson Wagner Mainardes, Helena Alves, Mario Raposo.

Cieľom tohto výskumu je vyvinúť model klasifikácie zainteresovaných strán vrátane vysvetlenia vzťahu medzi organizáciou a jej zainteresovanými stranami a prekonať nedostatky, ktoré boli zistené v predchádzajúcich testovaných modeloch.

Nový navrhovaný model je založený na empirickej štúdii, ktorá obsahuje prieskumnú štúdiu založenú na 15 rozhovoroch a potvrdzujúcu štúdiu založenú na 684 dotazníkoch zodpovedaných zamestnancami 11 verejných vysokých škôl.

V prípade tohto výskumu zameraného na klasifikáciu a vzťahy so zainteresovanými stranami bolo metodologicky postupované nasledovne:

1. Analýza teoretických východísk a modelov od iných autorov.
2. 15 rozhovorov v rámci jednej univerzity (pilotná štúdia).
3. Rozoslanie dotazníkov na všetky verejné univerzity v Portugalsku.
4. Zber a analýza výsledkov.
5. Interpretácia výsledkov a návrh nového modelu.

Pre potreby výskumu sa ako prvé začalo klasifikáciou Mitchella a kol. (1997), nakoľko ide o tú najviac konzervatívnu klasifikáciu uvádzanú vo vedeckej literatúre. Táto klasifikácia mala v úmysle navrhnuť nový model pre klasifikáciu a vysvetlenie vzťahu medzi organizáciou a jej zainteresovanými stranami.

Nakoľko sa preukázalo, že verejné organizácie (univerzity, nemocnice...) majú v priemere viac zainteresovaných strán ako iné organizácie (obchodné firmy) a sú pre tieto verejné organizácie kľúčové, pre ďalší výskum boli vybrané práve tieto verejné organizácie. Z tohto dôvodu je výskum zameraný práve na zainteresované strany verejných univerzít.

Aby bolo možné tieto zainteresované strany identifikovať, ako prvý krok výskumníci zvolili rozhovory so zamestnancami v rámci jednej univerzity. Týchto zamestnancov bolo 15, pričom zloženie tejto skupiny bolo rôzne – dvaja profesori, dvaja rádoví zamestnanci, dvaja garanti študijných programov, dvaja vedúci katedier, dvaja dekaní, dvaja členovia riadiaceho tímu univerzity (rektorát), dvaja vyššie postavení administratívni pracovníci a jeden bývalý člen vedenia univerzity.

Výsledkom týchto rozhovorov s pätnástimi predstaviteľmi jednej univerzity bolo identifikovaných a definovaných 21 zainteresovaných strán verejnej univerzity. Tieto zainteresované strany boli neskôr zapracované do dotazníka, ktorý bol rozposlaný po všetkých portugalských verejných univerzitách.

Samotný dotazník bol rozdelený do štyroch častí s otázkami založenými na päťbodovej sémantickej diferenciálnej škále zameranej na potvrdenie alebo nepotvrdenie 21

zúčastnených strán, ktoré boli definované v prieskumnej fáze, identifikáciu vplyvu medzi univerzitami a ich zainteresovanými stranami a identifikáciu úrovne moci, legitimity a naliehavosť každého zainteresovaného subjektu. Po vypracovaní dotazníka bol následne podrobený dvom predbežným testom na účely validácie obsahu. Prvým bol predbežný test s dvoma profesormi, výskumníkmi, špecialistami na manažment univerzity a na výskumné metodológie v tejto oblasti. Druhý predbežný test s dotazníkom už v elektronickom formáte bol dokončený dvadsiatimi profesormi, ktorí vykonali konečnú obsahovú validáciu nástroja. Nasledujúcim krokom bolo zaslanie dotazníka jedenástim vybraným univerzitám.

Cieľovú skupinu dotazníkového prieskumu tvorili všetci zamestnanci jedenástich portugalských verejných univerzít (základný súbor = 18 257 respondentov). Dotazník bol rozoslaný všetkým potenciálnym respondentom vrátane profesorov, výskumných pracovníkov, zamestnancov, garantov študijných programov, vedúcich katedier, dekanov, vedúcich výskumných centier, kancelárie rektora a administratívnym pracovníkom. Po vyzbieraní odpovedí výskumníci zistili, že sa im vrátilo 809 vyplnených dotazníkov, z toho 684 správne, čo predstavuje návratnosť 3,76 %.

Pre tento výskumný projekt boli nasadené dve formy analýzy: základná deskriptívna analýza a faktorová analýza. Pre potvrdenie o 21 testovaných zainteresovaných strán sa ukázala byť postačujúca deskriptívna frekvenčná analýza na úplnú analýzu zhromaždených údajov. Pokiaľ ide o analýzu atribútov sily, legitimity a naliehavosti, najskôr pre každú z 21 zainteresovaných strán bola vykonaná deskriptívna analýza pred predložením údajov faktorovej analýzy, s cieľom rozdeliť zainteresované strany na skupiny s nízkou, strednou, vysokou a veľmi vysokou mocou, legitimitou a naliehavosťou, čo umožňuje kategorizáciu zainteresovaných strán.

Autori vo svojom výskume ďalej skúmali vplyv medzi univerzitami a 21 zainteresovanými stranami. Vo faktorovej analýze skúmali všetky zainteresované strany a ich vzťahy z pohľadu výkonnosti, legitimity a naliehavosti. Následne boli zainteresované strany kategorizované na základe týchto spomínaných parametrov.

Tabuľka 8 Kategorizovanie zainteresovaných strán vzdelávacích inštitúcií

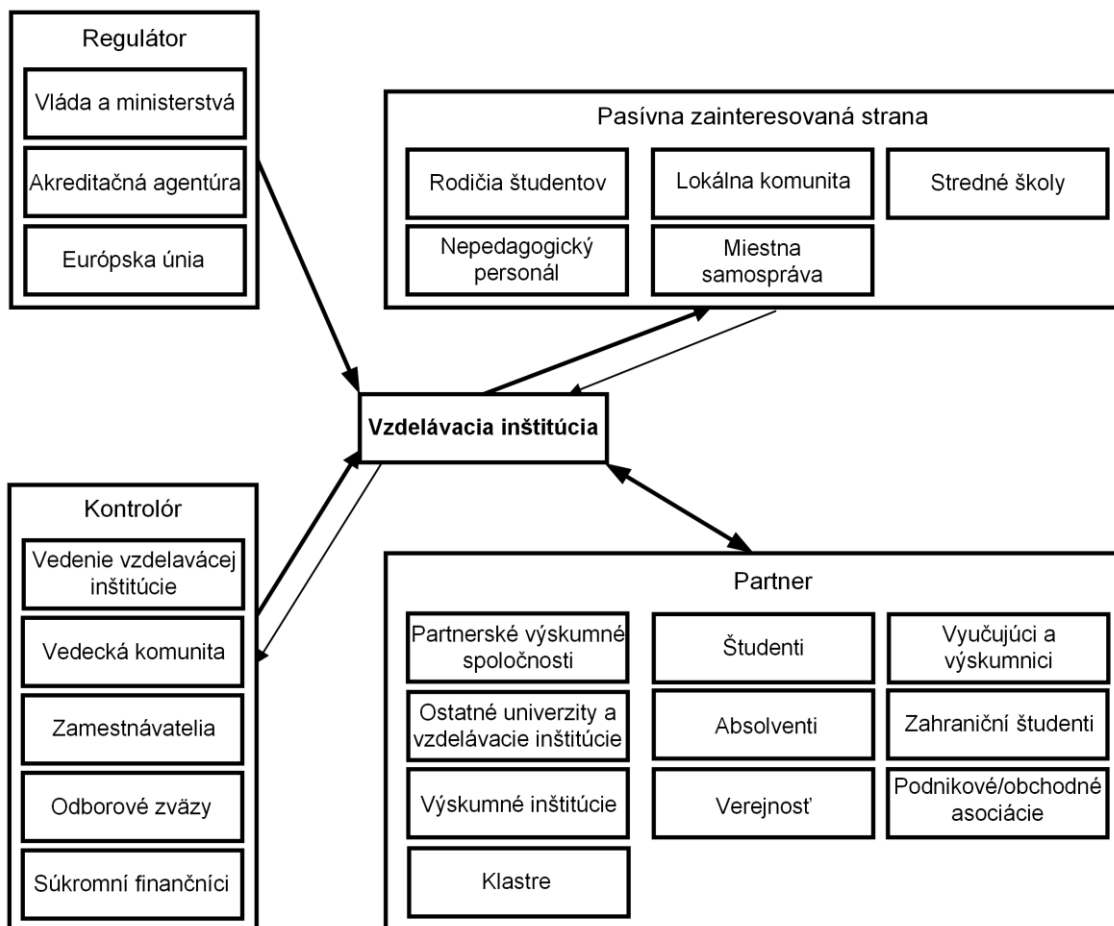
Kategória	Zainteresovaná strana
Rozhodujúca zainteresovaná strana	Vedenie vzdelávacej inštitúcie Vláda/ministerstvá/akreditačná agentúra Vyučujúci a výskumný personál Študenti Európska únia Odborové zväzy
Dominantná zainteresovaná strana	Súkromní finančníci
Diskrétna zainteresovaná strana	Vedecké komunity a ich publikácie Partnerské spoločnosti pre výskum a vývoj Výskumní a vývojoví aktéri (inkubátory, technické parky, výskumné centrá, patentové agentúry...) Zamestnávateľia Podniky/obchodné združenia
Nie je zainteresovaná strana	Ostatné univerzity a vysoké školy Miestna samospráva Verejnosť Lokálna komunita Nepedagogickí zamestnanci Zahraniční študenti Rodiny študentov Absolventi/bývalí študenti Stredné školy

Zdroj: Mainardes, Alves, Raposo, 2012

Medzi najdôležitejšie **zistenia** vyplývajúce z tohto výskumu patria:

- Nový model navrhuje šesť typov zainteresovaných strán – regulátor, kontrolór, partner, pasívny, závislý a nezainteresovaný.
- Na vysvetlenie vzťahu medzi zainteresovanou stranou a organizáciou sa rozšírila tradičná vízia uspokojenia potrieb.
- Zistilo sa, že premenné relevantnosti, vzájomného vplyvu a participácie sú dôležité pri vysvetľovaní organizácie a vzťahu so zainteresovanými stranami.

Všetkých 21 skúmaných zainteresovaných strán bolo graficky spracovaných do nasledujúceho modelu, ktorý zobrazuje členenie zainteresovaných strán (regulátor, kontrolór, partner, pasívny, nezainteresovaný) a zobrazuje vzťahy medzi nimi.



Obrázok 7 Model členenia zainteresovaných strán vzdelávacích inštitúcií
Zdroj: Mainardes, Alves, Raposo, 2012

Táto štúdia prispieva k zjednodušeniu klasifikácie zainteresovaných strán a aj k objasneniu vzťahov medzi jednotlivými stranami. Túto štúdiu je možné použiť ako jeden z pohľadov na zainteresované strany vzdelávacích inštitúcií, nie však úplne smerodajnú pre podmienky na Slovensku, nakoľko bola štúdia zameraná na verejné univerzity v Portugalsku.

1.2.2 Úloha zainteresovaných strán vedúca k rozvoju služieb vysokoškolského vzdelávania

Výskum s názvom *Role of stakeholders leading to development of higher education services* bol uverejnený v *Engineering Management in Production and Services* v máji roku 2017. Autormi sú Rimvydas Labanauskis a Romualdas Ginevičius.

Cieľom výskumu bolo naznačiť úlohy zainteresovaných strán vedúcich k rozvoju vysokej školy a určiť faktory ovplyvňujúce vývoj vysokej školy s ohľadom na záujmy a očakávania jej rôznych zainteresovaných strán. Zvažuje sa trvanlivosť procesov vysokej školy.

Autori identifikujú vedeckú medzeru v skúmanej oblasti – nie sú dostatočne skúmané vzťahy zainteresovaných strán so vzdelávacími inštitúciami tak, aby sa dosiahol rozvoj týchto inštitúcií v rôznych oblastiach ich činností.

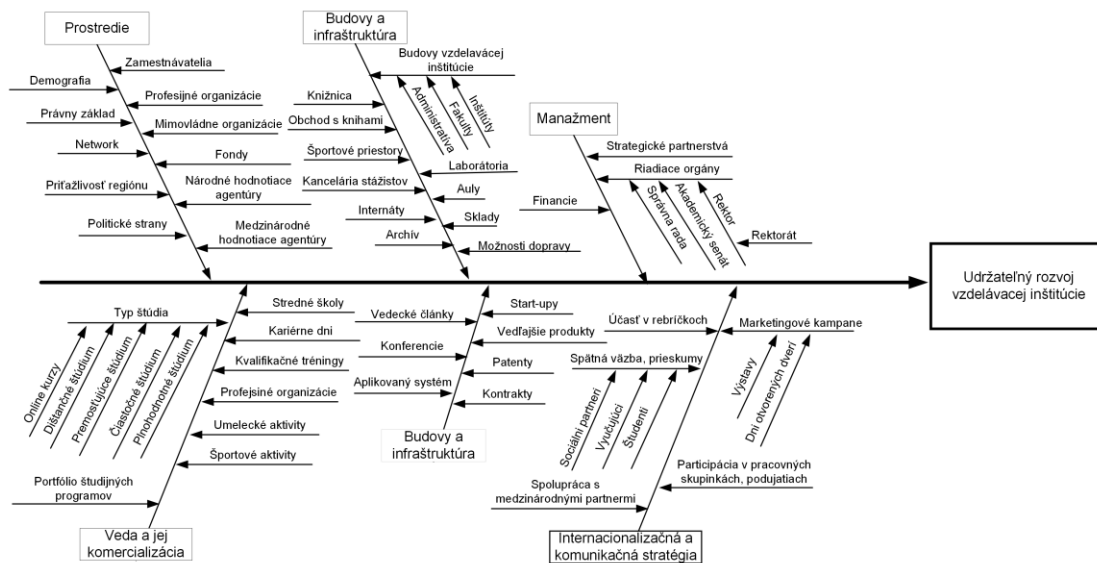
Ďalším prínosom výskumu je, že popisuje školstvo, resp. vzdelávacie inštitúcie ako neustále sa meniaci systém, ktorý je odlišný od ostatných oblastí, ktoré sú vnímané viac staticky vzhľadom na zmeny.

Autori sa pri výskume zamerali hlavne na obsahovú analýzu vedeckej literatúry od rôznych autorov – po analýze mnohých relevantných literárnych zdrojov vyhľadali spoločné znaky týchto výskumov a snažili sa analyzovať rôzne teoretické prístupy k skúmanej problematike. Autori využívali hlavne metódu obsahovej analýzy a kvalitatívnej komparatívnej analýzy. Skúmanie javov založili na základe diagramu príčin a následkov. Ide o metódu riadenia kvality odrážajúcu interakciu očakávaní rôznych sociálnych partnerov pri uskutočňovaní rozvoja univerzít a vysokých škôl.

Prínos spomínaného výskumu a samotného vedeckého článku je možné identifikovať ako:

- poskytnutie teoretického prehľadu k téme zainteresovaných strán vysokých škôl,
- analýza potrieb a očakávaní širokého spektra zainteresovaných strán vzdelávacej inštitúcie,
- poskytnutie analýzy možností rozvoja vysokých škôl vzhľadom na ich zainteresované strany a spoluprácu s nimi.

Autori v práci medzi **zistenia** zaradili niekoľko prioritných zainteresovaných strán vzdelávacích inštitúcií, pričom pre lepšie pochopenie skúmanej problematiky zistenia graficky spracovali do mapy a väzieb zainteresovaných strán vzdelávacích inštitúcií a po identifikácii príčin ovplyvňujúcich celkovú činnosť vzdelávacích inštitúcií (vysokých škôl) zostrojili Ishikava diagram, graficky popisujúci jednotlivé oblasti.



Obrázok 8 Ishikava diagram väzieb zainteresovaných strán vzdelávacích inštitúcií

Zdroj: Labanauskis, Ginevičius, 2017

Medzi ďalšie zaujímavé zistenia vyplývajúce z tohto výskumu a práce patria:

- sociálne, ekonomické zmeny a demografické zmeny ovplyvnili aj podmienky pre vysoké školstvo – VŠ musia mať jasno v ich výnimočnosti a zvyšovaní ich atraktívnosti pre zotrvanie na trhu vysokoškolského vzdelávania,
- zainteresované strany je možné zoskupiť a následne analyzovať viacerými spôsobmi. Rôzne zainteresované strany majú rôzne potreby – ich ciele sú rôznorodé,
- vysoké školy musia hľadať kompromis, harmonizovať a stanoviť priority na základe potrieb zainteresovaných strán,
- analýza založená na diagrame príčin a následkov odhalila zložitost' a rozmanitosť výkonnosti vysokých škôl,
- zahrnutie zainteresovaných strán do aktivít vysokých škôl by mohlo byť účinným prvkom pri hľadaní správnych spôsobov rozvoja vysokých škôl.

Tabuľky 9 a 10 poskytujú prepojenie medzi očakávaniami a skúsenosťami hlavných skupín zainteresovaných strán so zlepšením vysokej školy.

Tabuľka 9 Prepojenie očakávaní a skúseností zainteresovaných strán so zlepšovaním vzdelávacích inštitúcií, prvá časť

Zainteresovaná strana	Interná / externá	Očakávania (potreby)	Skúsenosti	Zlepšenie cieľových činností VI
Zamestnávateľia	Externá	Uspokojenie dopytu na trhu práce Vysoko kvalifikovaní zamestnanci	Účasť v riadiacich orgánoch VI Skúsenosti od zamestnaných absolventov Schopnosť poskytovať návrhy na výučbu, výskum a vývoj na základe získaných skúseností	Manažment/riadenie Infraštruktúra a budovy
Vedenie VI	Interná	Dosahovanie strategických cieľov Implementácia stratégií Vhodné ukazovatele pre rozhodovanie Aktuálne štatistické údaje	Kultúra kvality a systém riadenia kvality Neustále zlepšovanie Zodpovednosť Nástroje merania pre zainteresované strany Súbor študijných programov Zlepšenia po externých hodnoteniach	Všetky výkonnostné činnosti VI

Zdroj: Labanauskis, Ginevičius, 2017

Tabuľka 10 Prepojenie očakávaní a skúseností zainteresovaných strán so zlepšovaním vzdelávacích inštitúcií, druhá časť

Zainteresovaná strana	Interná / externá	Očakávania (potreby)	Skúsenosti	Zlepšenie cieľových činností VI
Akademici	Interná / externá	Vhodné pracovné prostredie Dosiachnutie výsledkov študijného programu Vypracovanie študijného plánu na základe vedeckých výsledkov Účasť na medzinárodných programoch a projektoch	Vývoj štúdia a programov Študijné vyťaženie Monitorovanie štúdia a procesov výskumu a vývoja Spokojnosť so zamestnaním	Štúdie Činnosti výskumu a vývoja Internacionalizácia Komunikácia
Študenti	Interná	Motivácia Sebarozvoj Kariérne príležitosti Sociálny status	Flexibilné metódy vyučovania Študijné vyťaženie Schopnosť dokončiť štúdium Možnosti ďalšieho vzdelávania a kariéry Skúsenosti s medzinárodnou mobilitou Postupy pre odvolanie sa voči rozhodnutiu Možnosti pre myslenie Účasť na aktivitách študentského života	Štúdie Činnosti výskumu a vývoja Internacionalizácia Komunikácia

Zdroj: Labanauskis, Ginevičius, 2017

Výskum poskytuje možnosť sa inšpirovať, akým spôsobom je možné pristupovať k spracovaniu samotného výskumu a teoretických podkladov k dizertačnej práci. Svojim

obsahom do veľkej miery napovedá, na ktoré zainteresované strany a procesy je potrebné sa v budúcnosti nasmerovať.

1.2.3 Analýza zainteresovaných strán vo vyššom vzdelávaní: prípadová štúdia univerzity v Portsmouthu

Prípadová štúdia s názvom *Stakeholder Analysis in Higher Education: A Case Study of the University of Portsmouth* bola buplikovaná v roku 2010 a je dostupná na ResearchGate. Autormi sú Chris Chapleo a Chris Sims.

Identifikovať každú zainteresovanú stranu organizácie je kľúčovým faktorom úspechu. Stakeholderi značne vplyvajú na chod, či riadenie všetkých podnikov. Analýza zainteresovaných strán sa zaoberala aj prípadová štúdia Univerzity v Portsmouthu, a jej výsledky sú bližšie opísané v nasledujúcej kapitole.

Identifikácia a analýza stakeholderov

Správne riadenie zainteresovaných strán je dôležité pre organizácie v oblasti verejného aj súkromného sektora. Ako definuje Nutt & Backoff, zainteresované strany sú všetky osoby alebo skupiny, ktoré ovplyvňujú, prípadne sú ovplyvnené stratégiou organizácie. Identifikácia zainteresovaných strán je kľúčová, najmä v oblasti marketingu. Štúdie viacerých osôb, ako napríklad Burby, Margerum, Bryson, Moore a Baumgartner & Jones, zdôrazňujú dôležitosť venovať dostatočnú pozornosť zainteresovaným stranám, keďže to môže ovplyvniť úspech organizácie, a taktiež pomôcť identifikovať problémy.

Podľa pána Freemana, v oblasti obchodu môžu byť zainteresovanými stranami akékoľvek skupiny alebo jednotlivci, ktorí môžu ovplyvniť alebo byť ovplyvnení dosahovaním cieľov organizácie. Rovnaký názor má aj Bryson, ktorý tvrdí, že zúčastnené strany musia byť zohľadnené. Vďaka tomu, že zainteresovaných strán môže byť veľa, ich riadenie môže byť zložitá. Identifikácia a analýza zúčastnených strán sú dôležité, pretože pomáhajú určiť, aký vplyv majú na organizáciu. V súvislosti s univerzitným prostredím sa však môžu požiadavky zúčastnených strán navzájom líšiť, pretože univerzity majú rôzne aktivity a verejnú zodpovednosť. Preto je dôležité systematicky zahrnúť všetky zúčastnené strany, ktoré sa môžu líšiť v potrebách a záujmoch, aby sa dosiahol spoločný cieľ.

Organizácie majú často mnoho stakeholderov, ktorí sú v konkurencii o manažérske zdroje, a to vedie manažérov k tomu, aby identifikovali stratégie na riadenie stakeholderov. Avšak, niektorí stakeholderi majú väčšiu dôležitosť ako iní, a preto a sa treba zamerať na to, do akej miery by manažéri mali zohľadniť každú skupinu pri stanovovaní stratégií. Taktiež je dôležité si uvedomiť, že relatívna dôležitosť jednotlivých skupín môže byť ovplyvnená časom, a z toho dôvodu je potrebné identifikovať hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú úroveň dôležitosti.

Hodnotenie stakeholderov a pochopenie, ako sa líšia v ich význame, je dôležitou otázkou, keďže môžu byť príležitosťami alebo hrozbami. Rôzne prístupy k analýze stakeholderov spôsobili zmätok v tom, čo presne sa tým myslí a samotným zaradením do jednotlivých skupín sa venovalo množstvo ľudí. Napríklad, Clarkson klasifikuje stakeholderov podľa toho, či sú dobrovoľní alebo nedobrovoľní. Mitchell identifikuje tri kľúčové faktory: moc, legitimitu a naliehavosť. Johnson a Scholes navrhujú klasifikáciu na základe záujmu a moci stakeholdera. Reed navrhuje klasifikáciu na základe ich povolania. Napriek tomu neexistujú štúdie, ktoré by preskúmali faktory ovplyvňujúce dôležitosť skupín stakeholderov pre univerzity.

Aj keď sa literatúra venuje výskumu stakeholderov v súkromných organizáciách a čiastočne aj v neziskových organizáciách, málo sa píše o vysokoškolskom sektore. Hoci niektoré skupiny stakeholderov, identifikované pre súkromné organizácie, sú podobné aj pre verejné sektorové organizácie, vrátane univerzít, je potrebné venovať viac pozornosti tomu, ako sa to prejavuje v prostredí univerzít. Univerzity fungujú v zložitom prostredí

stakeholderov a majú hybridný charakter, preto je dôležité preskúmať prostredie stakeholderov a ich riadenie.

Univerzita v Portsmouthu

Zvolená prípadová štúdia sa zamerala na Univerzitu v Portsmouthu. Výberová stratégia bola účelová a daná univerzita bola vybraná nielen z praktických dôvodov, ale aj preto, že bola považovaná za pomerne typickú britskú univerzitu po roku 1992, pokiaľ ide o jej veľkosť, štruktúru a kurzy. Autori sa snažili výsledky opatrne generalizovať a použiť ich ako "testovaciu plochu pre teóriu", aby porovnali súčasnú teóriu zainteresovaných strán s konkrétnym príkladom britských univerzít.

Prvou kľúčovou úlohou daného výskumu bolo určenie potrebnej vybranej vzorky. Preto bola zvolená dvojstupňová metóda, ktorá začala prieskumnými rozhovormi s opinion lídrami na Univerzite v Portsmouthi. Tieto rozhovory mali niekoľko cieľov, vrátane definovania smerovania výskumu, identifikácie kľúčových osôb na univerzite, doladenia tém pre rozhovory a počiatočnej identifikácie zainteresovaných strán.

Vzorková stratégia sa inšpirovala niekoľkými predchádzajúcimi výskumami viacerých teoretikov. Avšak, konečná štruktúra vzorky musela byť upravená, aby splnila ciele zvoleného výskumu, a preto bola ovplyvnená aj prvým krokom primárneho výskumu. Primárne boli vybraní:

- Vicekanclér,
- Dekan,
- Vedúci oddelenia,
- Rada guvernérov,
- Marketingový tím,
- Medzinárodné oddelenie a partneri,
- Vedúci študentského zväzu,
- Vedúci oddelenia kariérneho poradenstva,
- Manažér pre trhovú výskum,
- Oddelenie marketingu a komunikácie,
- Vedúci oddelenia pre podnikanie a prenos technológií,
- Vedúci oddelenia verejných vzťahov,
- Riaditeľ plánovania.

Počas realizácie výskumu bola zohľadnená potreba skúmať tému s každým respondentom vzhľadom na prieskumný charakter štúdie. Návrh rozhovorového sprievodcu bol relatívne menej štruktúrovaný, aby sa umožnilo respondentom smerovať priebeh rozhovoru v každej časti a skúmať svoje myšlienky. Respondenti boli povzbudení, aby rozvíjali svoje nápady a koncepty podľa vlastných želaní. Rozhovory sa zameriavali na ciele identifikácie a prioritizácie zainteresovaných strán v súvislosti s britskou univerzitou, a preto boli rozdelené do dvoch etáp:

1. Identifikácia všetkých zainteresovaných strán.
2. Prioritizácia týchto strán a faktorov ovplyvňujúcich vnímanú prioritu.

Rozhovory s kľúčovými osobnosťami, v rámci Univerzity v Portsmouthu, boli realizované počas obdobia jedenástich mesiacov, a to od augusta 2007 do júla 2008. Vykonané rozhovory boli pravidelne nahrávané a prepisované, čo slúžilo k zjednodušeniu výskumu.

Výsledky výskumu

Po vyhodnotení výskumu boli študenti identifikovaní ako najčastejšia zainteresovaná skupina, ktorá bola rozdelená do rôznych kategórií, vrátane záujemcov, súčasných a absolventov, z Veľkej Británie alebo zo zahraničia, a pregraduálne alebo postgraduálne. Každá skupina študentov si vyžadovala odlišný manažérsky prístup, od náboru po udržanie spokojnosti. Okrem toho boli často spomínaní aj rodičia ako "financujúci", prípadne školy ako zdroj študentov. Okrem študentov bola identifikovaná aj druhá najčastejšie zainteresovaná skupina - miestne podniky. Zamestnanci univerzity boli, tiež, identifikovaní a boli rozdelení na akademických a neakademických.

Medzi ďalšie skupiny zainteresovaných strán, patrí:

- Akademické a výskumné inštitúcie vrátane orgánov financovania, ako napríklad QAA, HESA, HEFCE a výskumné rady;
- Zainteresované strany so zameraním na región, ako sú miestna samospráva, miestna komunita, miestna polícia a fóra komunity;
- Vláda. Pri vláde rozlišovali najmä Ministerstvom vzdelávania, Ministerstvom inovácií, univerzít a zručností a Ministerstvom vnútra;
- Spoločnosti, orgány a skupiny relevantné pre univerzity ako celok, napríklad "učené" spoločnosti ako Britská akadémia manažmentu, sieťovacie spoločnosti ako Asociácia obchodných škôl a profesionálne orgány;
- Správcovia a guvernéri.

Zrealizované rozhovory, taktiež, poskytli informácie o tom, ako hodnotiť dôležitosť a vplyv rôznych zainteresovaných strán na strategické rozhodovanie v rôznych oblastiach univerzity. Prvým faktorom, ktorý bol identifikovaný, bol vplyv zainteresovaných strán na nábor a spokojnosť študentov. Podľa tohto faktora sú zainteresované strany rozdelené na tie, ktoré majú priamy, menej priamy alebo čiastočný vplyv a tie, ktoré majú iba nepriamy alebo minimálny vplyv. Druhým faktorom bolo posúdenie vplyvu zainteresovaných strán na politiky a stratégie univerzity, a zainteresované strany boli opäť rozdelené do troch skupín podľa tohto vplyvu. Zainteresované strany s vysokým vplyvom na stratégie a politiky potrebovali veľkú pozornosť kvôli ich sile ovplyvňovať strategické smerovanie. V rozhovoroch bol zistený aj tretí kľúčový faktor, ktorý sa týka zainteresovaných strán, ktoré majú priamy vplyv na príjmy univerzity, ako napríklad študenti a finančné inštitúcie. Tiež sa potvrdilo, že tieto skupiny majú veľkú moc a vplyv na samotnú univerzitu, a preto sú kľúčové pre rozvoj stratégie.

Vytvorenie kategorizácie zainteresovaných strán v univerzite pomohlo identifikovať, aký vplyv majú na rôzne činnosti univerzity. Prostredníctvom niekoľkých rozhovorov sa podarilo zistiť, že zainteresované strany s priamym vplyvom boli považované za kľúčové pre rozhodovanie v danej oblasti, zatiaľ čo ostatné s nepriamym vplyvom boli menej dôležité a mali menší vplyv na stratégie a rozhodnutia. Z toho dôvodu sa dá tvrdiť, že význam zainteresovaných strán sa líši v závislosti od toho, či majú priamy, čiastočný alebo nepriamy vplyv.

Po identifikácii skupiny zainteresovaných strán, každý respondent priradil hodnotenie skupinám, ktoré považoval za dôležité, hodnotami 1 a 5, pričom najvyššiu prioritu získali tie s hodnotou 5 a najnižšiu 1. Tieto celkové hodnotenia poskytujú ďalší pohľad na to, ktoré zainteresované strany sú pre univerzitu dôležité.

Treba však poznamenať, že niektorí respondenti boli neochotní stanoviť priority, keďže považovali všetky zainteresované strany za dôležité. Vzhľadom na to, že respondenti boli pomerne rôznorodí, výsledky hodnotenia mali relatívne významné odchýlky, pretože niektorí respondenti zohľadňovali skôr svoje individuálne pracovné pozície, ako "univerzitný pohľad". Napriek tomu by sa mali individuálne perspektívy v určitej miere "vyrovnať" v rámci vzorky respondentov, keďže ide o počiatočnú fázu zbierania

primárnych dát. Tieto skóre boli sčítané pre každú skupinu zainteresovaných strán, aby sa umožnilo základné porovnanie váhy ich významu.

Na základe určovania dôležitosti sa opäť potvrdilo, že finančná úroveň je kľúčovým faktorom dôležitosti, rovnako ako aj vplyv skupín na politiky alebo smerovanie univerzity. Zaujímavým faktorom, ktorý bol zdôraznený malým počtom respondentov, bola úroveň zodpovednosti, ktorú univerzita mala voči zainteresovaným stranám, ktorú niektorí respondenti opísali ako ich schopnosť klásť "očakávania" na univerzitu. Ďalším faktorom, ktorý ovplyvňoval dôležitosť v menšej miere, bola "blízkosť", ktorá smerovala hlavne na miestne spoločnosti, školy a ďalšie vzdelávacie inštitúcie.

Hlavným faktorom ovplyvňujúcim dôležitosť skupiny stakeholderov bola vládna politika pre britské vysokoškolské vzdelávanie a zmeny v kľúčových organizáciách, ako napríklad QAA. To spôsobilo, že univerzita bola často nútená prevziať nové zodpovednosti, a tým ovplyvňovala dôležitosť určitých skupín stakeholderov. Respondenti z oblasti marketingu a plánovania diskutovali aj o tom, že niektorí stakeholderi sú pre dôveryhodnosť univerzity osobitne dôležití, ako napríklad hodnotiace cvičenia výskumu. Okrem toho boli významnými faktormi, ovplyvňujúcimi dôležitosť stakeholderov, vlastná strategická agenda univerzity, závislosť univerzity na miestnej komunite a rastúca úloha "firemnej sociálnej zodpovednosti".

Záver

Definovanie všetkých zainteresovaných strán organizácie je veľmi dôležité a kľúčové pre ich existenciu. Z výskumu, ktorý sa konal na Univerzite v Portsmouthu je zrejmé, že má mnoho stakeholderov, ktorí vplývajú na jej činnosť. Každá zainteresovaná je osobitne dôležitá a je nevyhnutné im venovať pozornosť, pretože vplývajú na riadenie a rozhodovanie samotnej organizácie. Výskum taktiež pomohol identifikovať tri kľúčové faktory ovplyvňujúce vplyv zainteresovaných strán na univerzitu a mieru. Prvý faktor sa týka nábora a spokojnosti študentov, druhý faktor sa týka financovania a tretí faktor sa týka zainteresovaných strán s potenciálnym vplyvom na strategický smer organizácie. Na základe týchto faktorov bol vytvorený rámec na hodnotenie zainteresovaných strán, ktorý by mal pomôcť určiť ich dôležitosť v konkrétnej inštitúcii. Tento model však potrebuje ďalšie empirické skúmanie, aby bol považovaný za spoľahlivý nástroj pre manažérov univerzít.

1.2.4 Záver zo súčasného stavu riešenej problematiky v praxi

Prehľad a spracovanie výskumov iných autorov zameraných na skúmanú problematiku dizertačnej práce (alebo aspoň okrajovo príbuzných tém) umožňuje získať prehľad o súčasnom stave výskumu v oblasti marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií, poprípade budovania vzťahov s ich zainteresovanými stranami.

Táto časť dizertačnej práce poskytuje možnosť zistiť, aké metódy a techniky zvolili ostatní výskumníci a ku akým záverom sa dopracovali. Pomáha identifikovať potenciálne medzery a nedostatky v existujúcom výskume, ktoré môžu byť následne vyriešené vo vlastnom výskume.

Analýzou výskumov v tejto časti práce je možné dôjsť k záveru, že neexistuje jednotný a ucelený pohľad na problematiku zainteresovaných strán vzdelávacích inštitúcií. Výstupy sa líšia nie len od jednotlivých autorov, ale aj od prostredia, v ktorom sú výskumy realizované. Každá krajina má nastavený vlastný systém vzdelávania aj podpory a regulácie vzdelávacích inštitúcií, čo má za následok, že ani len v európskom priestore nie je možné vytvoriť jednotnú a všeobecne uplatniteľnú metodiku marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami pre všetky vzdelávacie inštitúcie. Je potrebné vychádzať z potrieb a očakávaní samotných vzdelávacích inštitúcií a ich relevantných a kľúčových zainteresovaných strán.

2 PROBLÉM, CIEĽ A METODOLÓGIA DIZERTAČNEJ PRÁCE

Dôležitou súčasťou riešenia dizertačnej práce je detailný popis skúmaného problému, definícia cieľa práce i samotného výskumu, špecifikácia metód a postupov, ktoré sú pri výskume použité.

2.1 Špecifikácia problému

V súčasnej dobe je možné v rámci Slovenskej republiky sledovať, že od nežnej revolúcie v roku 1989 prešlo vysoké školstvo veľkým vývojom a to vo viacerých oblastiach (financovanie, legislatíva, spôsob riadenia atď.). (Drábik, 2018)

Tým, že vzniklo veľké množstvo ďalších a nových vysokých škôl, vzniklo aj prirodzené konkurenčné prostredie a vysoké školy museli tomuto trendu prispôsobiť aj viaceré svoje činnosti (nielen primárne – vzdelávanie a výskum, ale aj tie sekundárne – marketingové riadenie vzdelávacej inštitúcie, či budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami...). Vzhľadom na rozvíjajúce sa konkurenčné prostredie prichádzali do popredia aj pojmy ako prestíž vzdelávacej inštitúcie, či jej imidž, dobré meno a budovanie značky.

Nakoľko sa neustále zvyšuje konkurencia na trhu vzdelávacích inštitúcií a prichádza do popredia potreba čím ďalej tým viac prepracovanej marketingovej stratégie vzdelávacích inštitúcií, Enache kladie dôraz na skutočnosť, že špecifická stratégia využívaná v marketingu vysokých škôl je pre úspech vysokej školy rozhodujúca, a práve preto mnoho univerzít aktuálne prehodnocuje svoju stratégiu rozvoja. (Enache, 2011)

Chudoba sa domnieva, že každá zo zainteresovaných strán má svoje potreby, požiadavky a ciele, preto je potrebné prikladať veľkú dôležitosť dôkladnej analýze potrieb a to z viacerých pohľadov – z pohľadu vzdelávacej inštitúcie, ale aj praxe, pričom zdôrazňuje potrebu plánovania jednotlivých procesov. Napojenie na prax pomôže niektorým vysokým školám eliminovať stav odtrhnutia od reálnej praxe. (Chudoba, 2014)

Z vyššie spomínaného jasne vyplýva, že v prípade, ak vzdelávacia inštitúcia nie je dostatočne otvorená vonkajšiemu prostrediu a nespolupracuje s ním, prichádza tak ku veľkému problému z pohľadu konkurenčnej výhody na trhu vzdelávacích inštitúcií a zároveň vzdelávacia inštitúcia nebuduje svoje meno a vzťahy so svojimi zainteresovanými stranami, čo môže nepriaznivo vplývať neskôr na dopyt po jej službách, ktorý vzniká na strane zákazníkov, ktorými sú študenti, hospodárska prax a spoločnosť. (Jurková, 2007)

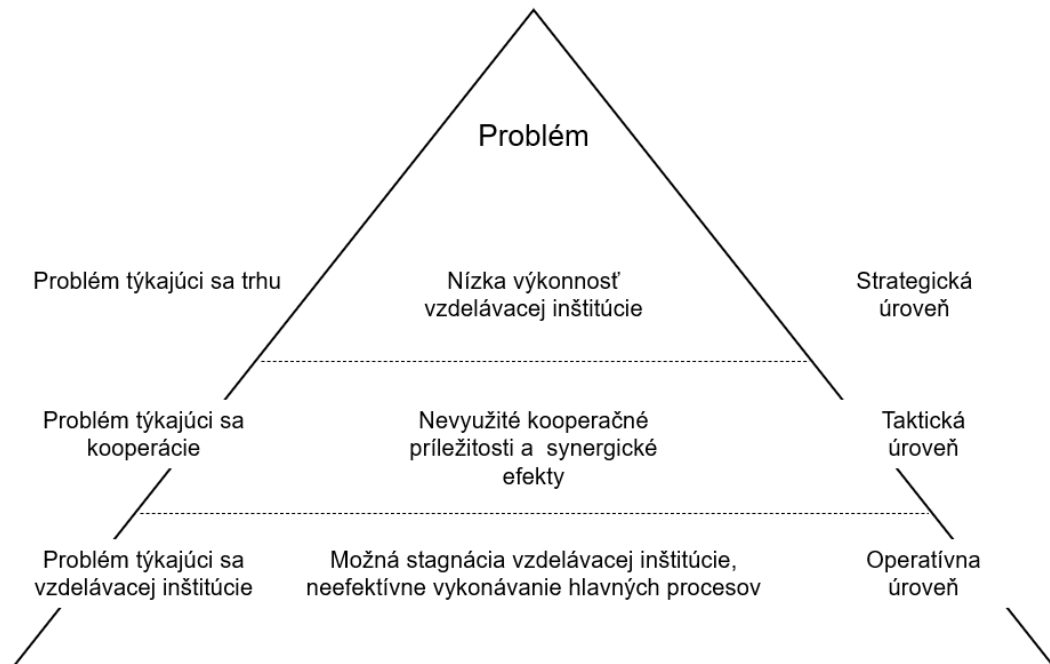
Jeden z výskumov Henricha Drábika hovorí, že vzdelávacie inštitúcie (vysoké školy) sú jednoznačne orientované na rozvoj spolupráce s hospodárskou sférou, avšak rozdiely v prístupe jednotlivých vysokých škôl k problematike sú evidentné. Nevyplývajú však iba z rozdielneho záujmu o spoluprácu, ale sú závislé aj na jednotlivých možnostiach samotnej vzdelávacej inštitúcie (finančné, personálne...), na šírke a hĺbke znalostí problematiky spolupráce vzdelávacích inštitúcií a praxe, i na systéme, ktorý ma každá vysoká škola/fakulta individuálne nastavený. Niektoré vzdelávacie inštitúcie vychádzajú z jednoznačne definovaného a nastaveného systému, ktorý funguje na základe prijatej strednodobej, či dlhodobej, koncepcie a stratégie. Iné vysoké školy majú spoluprácu s praxou postavenú na entuziazme, záujme a operatívnej vzájomnej spolupráci vedenia školy, katedier a pedagogických pracovníkov. (Drábik, 2018)

Takýto nesúlad pri určovaní a neskoršom napĺňaní marketingovej stratégie a budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami vzdelávacích inštitúcií neskôr vyúsťuje aj do ďalších problémov, ktoré sa môže vetviť na viaceré úrovne riadenia podľa samotnej zodpovednosti za jednotlivé procesy.

Absencia všeobecne využiteľného a aplikovateľného modelu marketingového riadenia založenom na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami pre podmienky vysokého školstva Slovenskej republiky dáva príležitosť vzniku zbytočných chýb a problémov pri plánovaní a uskutočňovaní potrebných procesov vzdelávacích inštitúcií.

Na identifikovaný problém sa dá pozerat' z dvoch uhlov a to konkrétne z pohľadu samotnej vzdelávacej inštitúcie a z pohľadu jednotlivých zainteresovaných strán.

Problém z pohľadu vzdelávacej inštitúcie nie je možné identifikovať obmedzene len na jednej úrovni, ale má dosah na všetky úrovne riadenia vzdelávacej inštitúcie. Nižšie zobrazené úrovne problému sú prepojené aj so samotnými cieľmi vzdelávacej inštitúcie (ciele na operatívnej, taktickej aj strategickej úrovni).



Obrázok 9 Grafické spracovanie výskumného problému z pohľadu vzdelávacej inštitúcie
Zdroj: Vlastné spracovanie

Problém pôsobiaci v jednotlivých úrovni riadenia má dosah a ovplyvňuje aj ostatné úrovne, preto je potrebné riešiť problém rozdelený do strategickej, taktickej aj operatívnej úrovne zároveň. Možno predpokladať, že pozitívny alebo negatívny vývoj na ktorejkoľvek úrovni bude mať dosah na tie ďalšie.

Zanedbanie niektorého zo základných procesov vzdelávacej inštitúcie (vzdelávanie, výskum...) tvorí základný kameň problému na operatívnej úrovni riadenia, teda problém samotnej vzdelávacej inštitúcie. Tento problém sa prejaví vo veľmi krátkej dobe, ale rovnako rýchlo sa naň aj dá reagovať a napraviť ho.

Problém na taktickej úrovni riadenia vzdelávacej inštitúcie predstavuje problém kooperácie, ktorý sa prejavuje vo forme nevyužitých kooperačných príležitostí a synergických efektov, ktoré sa vzdelávacej inštitúcii ponúkajú a za priaznivých podmienok ich vie využiť pre svoj prospech. Rôzne siete a partnerstvá nielen s verejnou, ale aj súkromnou sférou sú pre vzdelávacie inštitúcie obrovskou príležitosťou (Tripple Helix Model).

Hlavným problémom vzdelávacej inštitúcie je nízka výkonnosť tejto inštitúcie. Tento problém týkajúci sa trhu patrí do strategickej úrovne vzdelávacej inštitúcie, nakoľko má dlhodobý efekt a môže vyústiť až do zániku vzdelávacej inštitúcie z dôvodu nezájmu

o jej služby, nakoľko náprava problému na strategickej úrovni si vyžaduje veľké množstvo času a úsilia.

V ďalšom priebehu výskumu je potrebné sa zamerať na to, aké vzťahy, korelácie a závislosti majú medzi sebou jednotlivé problémy na rôznych úrovniach riadenia, ako veľmi pôsobia problémy na nižších stupňoch na vyššie úrovne (aj naopak) a aký dopad môže mať aj jeden zanedbaný proces na najnižšej úrovni na celkovú úroveň konkurencieschopnosti na trhu.

Samotnú výkonnosť vzdelávacej inštitúcie je možné skúmať podľa toho, do akej miery sa darí vzdelávacej inštitúcii plniť ciele z dlhodobého zámeru, v niektorých prípadoch stratégiu, ktorú by mala mať každá vzdelávacia inštitúcia presne definovanú. Jednotlivé ciele dlhodobého zámeru/stratégie vzdelávacej inštitúcie by mali byť presne a jasne špecifikované (podľa metodiky SMART), vďaka čomu je možné presne skúmať mieru výkonnosti vzdelávacej inštitúcie (vzhľadom na mieru naplnenia cieľov stanovených v spomínaných dokumentoch). Podobne výkonnosť vzdelávacej inštitúcie vnímajú aj autori viacerých prípadových štúdií zameraných na túto problematiku.

Problém z pohľadu zainteresovaných strán je nižšie zobrazený pomocou matice.



Obrázok 10 Grafické spracovanie výskumného problému z pohľadu zainteresovaných strán vzdelávacej inštitúcie
Zdroj: Vlastné spracovanie

Matica obsahuje štyri polia, ktoré sú definované dvoma osami. Os x určuje množstvo uzatvorených vzťahov vzdelávacej inštitúcie a os y kvalitu týchto vzťahov.

V prípade, že je množstvo súčasných uzatvorených vzťahov vzdelávacej inštitúcie s jej zainteresovanými stranami nízke a zároveň je nízka aj ich kvalita, dochádza ku stagnácii vzdelávacej inštitúcie, čo zabraňuje jej ďalšiemu rozvoju.

Ak je množstvo súčasných uzatvorených vzťahov vzdelávacej inštitúcie s jej zainteresovanými stranami vysoké, avšak ich kvalita je stále na nízkej úrovni, je výkonnosť týchto vzťahov veľmi nízka a tieto vzťahy nemajú očakávaný prínos ani pre jednu zo zúčastnených strán.

V prípade nízkeho množstva súčasných uzatvorených vzťahov vzdelávacej inštitúcie s jej zainteresovanými stranami nízke, ale ich kvalita je vysoká, je možné hovoriť o tom, že vzdelávacia inštitúcia nedostatočne využíva kooperačné príležitosti, ktoré má k dispozícii.

Vzdelávacia inštitúcia sa spolu s jej zainteresovanými stranami nachádza v tzv. kooperačnej aréne v tom prípade, ak je množstvo súčasných uzatvorených vzťahov s jej zainteresovanými stranami vysoké a zároveň je vysoká aj kvalita týchto vzťahov. Pojem kooperačná aréna je inšpirovaný nástrojom Johariho okna.

Ako **primárny problém** skúmanej problematiky bol pre neskoršie skúmanie zvolený problém zo strategickej úrovne riadenia vzdelávacej inštitúcie, problém týkajúci sa trhu vo forme **nízkej výkonnosti vzdelávacej inštitúcie**.

Pre skúmaný problém bol vytvorený **prirodzený súbor**, ktorý sa skladá z troch základných oblastí – vzdelávacia inštitúcia (interné prostredie), partneri vzdelávacej inštitúcie a vonkajšie prostredie. Pre každú z týchto oblastí boli vytýčené podskupiny a faktory, ktoré v týchto podskupinách môžu mať vplyv na skúmaný problém. Prirodzený súbor je bližšie uvedený v prílohe A.

2.2 Cieľ dizertačnej práce

Cieľom dizertačnej práce je na základe vypracovanej metodiky marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie **posúdiť a navrhnúť nové postupy budovania vzťahov so zainteresovanými stranami. Postupy sa zameriavajú na vyjadrenie očakávaní zainteresovaných strán.**

Pre dosiahnutie hlavného cieľa práce sú definované aj jednotlivé **čiasťkové úlohy**, ktoré sa zameriavajú na:

- vypracovanie analýz zameraných na marketingové riadenie a budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami vzdelávacích inštitúcií,
- skúmanie vzťahov s kľúčovými zainteresovanými stranami vzdelávacích inštitúcií,
- realizácia výskumu v skúmanej problematike,
- vytvorenie návrhu komplexného systému marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami,
- vypracovanie ucelenej metodiky pre implementáciu a rozvoj v podmienkach vzdelávacích inštitúcií.

- **Metóda pološtruktúrovaného rozhovoru:** metóda bude využitá pri konzultáciách s jednotlivými predstaviteľmi súkromných podnikov a spoločností pre získanie informácií o ich preferenciách, očakávaniach a problémoch pri spolupráci s akademickou sférou. Rozhovory budú zamerané predovšetkým na zistenie informácií, ktoré sa týkajú obsahu výskumných otázok a detailnejšie porovnanie výskumných výstupov. Pri analýze rozhovorov sa bude skúmať závislosť jednotlivých indikátorov výskumu, individuálny postoj rôznych podnikov a spoločností ku skúmanej problematike a porovnávať mieru vnímania dôležitosti vo vzťahu ku vzdelávacím inštitúciám.
- **Dotazníková metóda:** táto metóda bude použitá v elektronickom dopytovaní respondentov a úlohou tejto metódy bude získanie dôležitých informácií od kľúčových zainteresovaných strán vzdelávacích inštitúcií aj od predstaviteľov samotných vzdelávacích inštitúcií. Úlohou bude zistenie hlavných zainteresovaných strán vzdelávacích inštitúcií, zistenie hlavných faktorov pri nadväzovaní vzťahov, meranie vplyvu budovania vzťahov na vzdelávaciu inštitúciu. Pre potreby výskumu v dizertačnej práci sa výsledky z dotazníkového prieskumu budú skúmať hlavne z pohľadu závislosti, resp. ich nezávislosti. Bude použitá aj komparatívna analýza, prioritizácia za účelom určenia a porovnania indikátorov, ktoré boli popísané pri výskumných otázkach.

Medzi v práci využité **metódy spracovania informácií** patrí:

- **Metóda kvantitatívneho a kvalitatívneho vyhodnotenia:** metóda bude využitá pri vyhodnotení rozhovorov aj dotazníkových prieskumov, pri hodnotení a porovnávaní vzájomných vzťahov, rešerši odbornej literatúry a prezentácii výsledkov.
- **Metódy štatistického a analytického spracovania informácií:** tieto metódy nájdu svoje využitie primárne pri spracovaní a vyhodnocovaní dát z dotazníkových prieskumov a to napríklad vo forme grafov, kontingenčných tabuliek a štatistických ukazovateľov.
- **Metóda modelovania:** bude využitá pre grafické zobrazenie jednotlivých častí, súvislostí a prepojení v skúmanej problematike a pri tvorbe východiskového a finálneho modelu riadenia vzdelávacích inštitúcií založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami.
- **Metóda databáz:** bude využitá pri práci s výsledkami a dátami z dotazníkových prieskumov (pomocou MS Excel).

Medzi v práci využité **metódy riešenia problému** patrí:

- **Metóda analýzy:** táto metóda bude využívaná primárne pri spracovaní teoretických podkladov a informácií, pri analytickej časti práce a pri rozklade jednotlivých informácií na jednoduchšie časti.
- **Metóda syntézy:** bude využitá pri tvorbe návrhov riešenia, kedy bude spájať jednotlivé časti a informácie do uceleného celku.
- **Metóda indukcie:** býva využívaná pri zovšeobecňovaní jednotlivých záverov v práci, pri odporúčaníach a návrhoch opatrení.
- **Metóda dedukcie:** býva využívaná pri tvorbe konkrétnych návrhov riešení na základe všeobecných informácií a poznatkov.
- **Logika:** je využívaná v celom spracovaní dizertačnej práce, hlavne v prípade analytickej a návrhovej časti. Využívaná je pre hľadanie súvislostí a prepojení medzi jednotlivými získanými informáciami.
- **Metóda modelovania:** bude využitá pre grafické zobrazenie jednotlivých častí, súvislostí a prepojení v skúmanej problematike a pri tvorbe východiskového a finálneho modelu riadenia vzdelávacích inštitúcií založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami.

Medzi v práci využité **metódy vyhodnocovania riešenia** patrí:

- **Metóda pozorovania:** táto metóda bude pri vyhodnocovaní riešenia použitá pri sledovaní prínosov využitia metodiky marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami.
- **Metóda porovnávania:** bude v dizertačnej práci využívaná pri posúdení a porovnaní prínosov práce s vytýčenými cieľmi práce.

Medzi v práci využité **metódy vyhodnocovania hypotéz** patrí:

- **Index kvality vzťahov**
- **Bodovací systém**
- **Zhluková analýza**
- **Paretova analýza**
- **Index spokojnosti**
- **Chí kvadrát test**

2.4 Chronológia výskumu

Jednotlivé metódy využité pri výskume dizertačnej práce je potrebné logicky zoradiť podľa následnosti a ich nadväznosti, aby výskum vedel chronologicky pokračovať a jednotlivé časti na seba nadväzovali.

Ako prvá časť výskumu je plánovaná pilotná štúdia, ktorá by mala byť uskutočnená na Fakulte riadenia a informatiky UNIZA a to z dôvodu, že táto fakulta je alma mater autora výskumu a teda sa predpokladá, že prístup k potrebným dátam bude v tomto prípade najjednoduchší a pomôže v prvotnej fáze výskumu načrtnúť počiatočnú štruktúru a formu možných výsledkov a popríklad pomôže určiť rôzne úskalia skúmaného problému priamo v praxi, čo dopomôže prípadnej úprave výskumu, alebo jej jednotlivých dotknutých častí. V tejto fáze výskumu je predpokladané použitie metódy pozorovania, analýzy dokumentov a samozrejme rozhovorov.

Ďalšou časťou výskumu je naplánovaný dotazníkový prieskum, ktorý by mal byť uskutočnený primárne na území Slovenskej republiky a sekundárne na území Českej republiky. Výberovou vzorkou tohto dotazníkového prieskumu by malo byť vedenie všetkých fakúlt univerzít a vysokých škôl. Úlohou dotazníkového prieskumu bude získať kvantitatívne dáta pre potreby ďalšej analýzy. Po zozbieraní odpovedí bude nasledovať štatistické vyhodnotenie zozbieraných dát, ich analýza a hodnotenie, komparatívna analýza, skúmanie závislosti pomocou testovacej štatistiky chí kvadrát test a meranie spokojnosti vzdelávacej inštitúcie s vybudovanými vzťahmi s jej zainteresovanými stranami.

Ďalší dotazníkový prieskum by mal byť zameraný na podniky (ako predpokladané kľúčové zainteresované strany) na území Slovenskej republiky. Úlohou dotazníkového prieskumu bude získať kvantitatívne dáta pre potreby ďalšej analýzy. Po zozbieraní odpovedí bude nasledovať štatistické vyhodnotenie zozbieraných dát, ich analýza a hodnotenie.

Posledný z dotazníkových prieskumov bude zameraný na stredné školy a ich očakávania ako zainteresovanej strany vysokých škôl a univerzít. Úlohou dotazníkového prieskumu bude získať kvantitatívne dáta pre potreby ďalšej analýzy. Po zozbieraní odpovedí bude nasledovať štatistické vyhodnotenie zozbieraných dát, ich analýza a hodnotenie.

Empirický výskum bude doplnený aj pološtruktúrovanými rozhovormi s predstaviteľmi vybraných súkromných podnikov a spoločností. Tieto rozhovory poskytnú hlbší pohľad na problematiku spolupráce súkromnej a akademickej sféry z pohľadu podnikov ako zainteresovanej strany.

3 VÝSKUM

Výskum je základným kameňom pri tvorbe modelu a metodiky marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami.

Kapitola obsahuje aj vlastný empirický výskum dizertačnej práce, popis jeho jednotlivých častí a popis najdôležitejších výstupov a zistení. Empirický výskum na tému marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami je časťou práce, ktorá poskytuje najdôležitejšie zistenia, ktoré sú základom pre verifikáciu výskumných hypotéz a následného návrhu modelu a metodiky dizertačnej práce.

3.1 Analýza zainteresovaných strán vzdelávacích inštitúcií

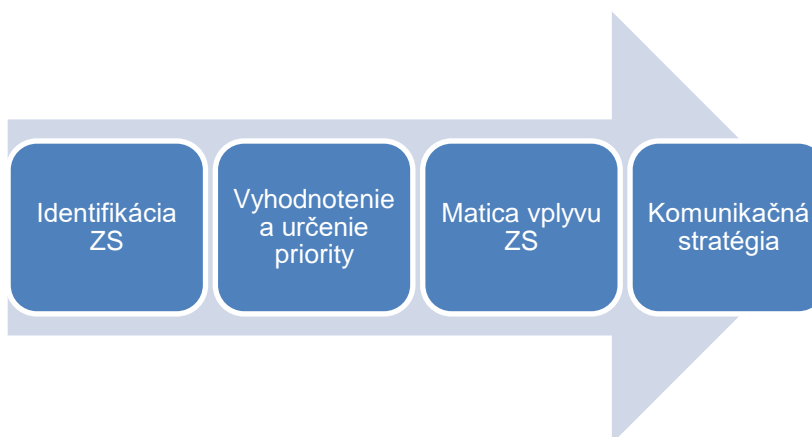
Analýza zainteresovaných strán je proces identifikácie, hodnotenia a riadenia vzťahov medzi vzdelávacou inštitúciou a tými, ktorí majú záujem o jej činnosti, rozhodnutia alebo výsledky, respektíve koho sa tieto aktivity nejakým spôsobom dotknú. Tieto zainteresované strany môžu zahŕňať veľké množstvo rôznych subjektov, ktorých očakávania a vplyv sú rôzne.

Táto analýza je teda nástroj, s ktorého pomocou môže vedenie vzdelávacej inštitúcie, poprípade zodpovedné osoby zmapovať rôzne zainteresované strany, ich dôležitosť a rolu, samotné očakávania a nastaviť tak komunikačnú stratégiu. (Ondřej Cingl)

Celkovo teda analýza zainteresovaných strán pomáha vzdelávacej inštitúcii zlepšiť svoju výkonnosť a dosahovať svoje ciele prostredníctvom lepšieho porozumenia potrieb a očakávaní zainteresovaných strán.

Samotná analýza zainteresovaných strán sa skladá z viacerých na seba nadväzujúcich krokov:

- identifikácia zainteresovaných strán,
- vyhodnotenie a určenie priority,
- zostavenie matice vplyvu zainteresovaných strán,
- určenie komunikačnej stratégie. (Ondřej Cingl)



Obrázok 12 Grafické spracovanie analýzy zainteresovaných strán
Zdroj: vlastné spracovanie podľa Ondřej Cingl

Identifikácia zainteresovaných strán

Identifikácia zainteresovaných strán je dôležitým prvým krokom v procese manažmentu zainteresovaných strán. Tento krok umožňuje vzdelávacej inštitúcii zistiť, kto sú zainteresované strany, ktoré môžu mať priamy alebo nepriamy vplyv na jej činnosti a rozhodnutia.

Identifikácia zainteresovaných strán umožňuje vzdelávacej inštitúcii zistiť, kto sú tí, ktorí môžu byť ovplyvnení jej činnosťami a rozhodnutiami, a ktorí môžu mať záujem na jej úspechu. Táto informácia je nevyhnutná pre správne plánovanie a riadenie činností vzdelávacej inštitúcie a pre vytvorenie pozitívnych vzťahov so zainteresovanými stranami. Identifikácia zainteresovaných strán tiež umožňuje vzdelávacej inštitúcii rýchlejšie a efektívnejšie reagovať na potreby svojich zainteresovaných strán.

Aby bolo možné identifikovať zainteresované strany, je všeobecne definovaných niekoľko otázok, ktoré by mali správnej identifikácii pomôcť. Otázky pre identifikáciu zainteresovaných strán podľa ISO 26000 boli definované v predošlej časti práce.

Priamo pre prípad vzdelávacích inštitúcií by otázky mohli byť doplnené o niektoré z nasledujúcich:

- Kto sa zaujíma o vzdelávaciu inštitúciu a jej činnosti?
- Kto má priamy alebo nepriamy vplyv na vzdelávaciu inštitúciu?
- Kto má záujem o služby alebo produkty?
- S kým v vzdelávacia inštitúcia pravidelne komunikuje alebo spolupracuje?
- Kto vzdelávacej inštitúcii poskytuje finančné prostriedky alebo zdroje?
- Kto vzdelávaciu inštitúciu monitoruje alebo hodnotí?
- Kto vzdelávaciu inštitúciu reguluje alebo riadi?
- Kto má k vzdelávacej inštitúcii nejaký emocionálny alebo iný vzťah?
- Kto by mohol byť postihnutý, ak by vzdelávacia inštitúcia zlyhala vo svojich aktivitách?
- Kto by mal byť informovaný o aktivitách alebo rozhodnutiach vzdelávacej inštitúcie?

Je dôležité mať prvotný zoznam zainteresovaných strán čo najrozsiahlejší, pretože tento zoznam môže obsahovať zainteresované strany, ktoré by mohli byť na prvý pohľad prehliadané alebo prehliadnuté, alebo ktorých vplyv na vzdelávaciu inštitúciu by mohol byť nízky alebo nepriamy. Napríklad, môžu to byť obyčajní občania alebo komunitné organizácie, ktoré sa na prvý pohľad nezdajú byť priamo zapojené do činnosti vzdelávacej inštitúcie, ale ktorých názory a očakávania môžu mať významný vplyv na jej fungovanie.

Po vytvorení prvotného zoznamu je potrebné selektovať tie najdôležitejšie zainteresované strany. Výber zainteresovaných strán je dôležitý z toho dôvodu, že to umožní vzdelávacej inštitúcii sústrediť svoje úsilie a zdroje na tie najdôležitejšie zainteresované strany a zistiť, aké sú ich potreby a očakávania. Tieto informácie môžu byť potom využité na vypracovanie účinných stratégií pre zapojenie a podporu zainteresovaných strán a na zlepšenie vzťahov s nimi.

Výber najdôležitejších zainteresovaných strán tiež umožňuje vzdelávacej inštitúcii zamerať sa na tie zainteresované strany, ktoré majú najväčší vplyv na jej činnosti a rozhodnutia. Týmto spôsobom môže inštitúcia zlepšiť svoju schopnosť predvídať a riadiť riziká a zmeny, ktoré môžu mať vplyv na jej činnosti.

Prvotný zoznam zainteresovaných strán by mal byť čo najrozsiahlejší, aby sa predišlo prehliadaniu kľúčových zainteresovaných strán. Avšak, je potrebné vybrať tie

najdôležitejšie zainteresované strany, aby sa vzdelávacia inštitúcia mohla sústrediť na ich potreby a očakávania a zlepšiť vzťahy s nimi.

Na základe analýzy boli identifikované viaceré zainteresované strany, ktoré boli rozdelené do dvoch kategórií – a to interné zainteresované strany a externé zainteresované strany vzdelávacej inštitúcie. Jednotlivé zainteresované strany vzdelávacej inštitúcie je možné vidieť v tabuľke 11.

Po zadefinovaní čo najväčšieho množstva možných zainteresovaných strán bolo potrebné vyselektovať tie najdôležitejšie. Selekcia bola spracovaná na základe obsahovej analýzy (početnosť citovania) 17 autorov a doplnená autorom dizertačnej práce. (Slabá 2017)

Tabuľka 11 Vyselektovaný zoznam zainteresovaných strán vzdelávacej inštitúcie

Interná zainteresovaná strana	Externá zainteresovaná strana
Súčasní študenti	Samospráva
Zamestnanci vzdelávacej inštitúcie	Stredné školy
Vedenie vzdelávacej inštitúcie	Vláda/ministerstvá
	Akreditačná agentúra
	Zamestnávateľia (súkromné podniky)
	Ostatné univerzity/fakulty
	Verejnosť/miestna komunita
	Študenti stredných škôl
	Rodičia
	Absolventi

Zdroj: Vlastné spracovanie

Vyhodnotenie a určenie priority

Po identifikácii a selekcii zainteresovaných strán boli určené očakávania jednotlivých zainteresovaných strán, nakoľko tieto informácie poskytujú inštitúcii jasnú predstavu o tom, čo je pre nich dôležité a aké sú ich priority. Tieto informácie môžu byť použité na zlepšenie výkonu a efektívnosti vzdelávacej inštitúcie, ako aj na zvýšenie spokojnosti zainteresovaných strán.

Poznanie očakávaní a potrieb zainteresovaných strán umožňuje inštitúcii lepšie sa prispôbiť potrebám trhu a okolitého prostredia. Ak je inštitúcia schopná poskytnúť to, čo zainteresované strany požadujú, môže to viesť k zvýšeniu povedomia o jej značke, väčšej lojalite zainteresovaných strán a zlepšeniu reputácie.

Ak sú potreby a očakávania zainteresovaných strán známe, vzdelávacia inštitúcia môže prispôbiť svoje aktivity tak, aby lepšie vyhovovali ich potrebám a očakávaniam. Týmto spôsobom môže inštitúcia zvýšiť konkurencieschopnosť a zabezpečiť si dlhodobú udržateľnosť.

Poznanie očakávaní a potrieb zainteresovaných strán môže pomôcť vzdelávacej inštitúcii lepšie sa orientovať v dynamickom a meniacom sa prostredí a prispôbiť sa rýchlo meniacim sa potrebám a trendom. Inštitúcia môže použiť tieto informácie na plánovanie a rozhodovanie, čo môže viesť k lepšiemu riadeniu a výsledkom.

Očakávania jednotlivých zainteresovaných strán boli formulované na základe viacerých teoretických zdrojov, rozhovorov so zainteresovanými stranami a z časti aj z názoru autora dizertačnej práce.

Medzi **očakávania študentov** ako internej zainteresovanej strany patrí:

- vysoká kvalita výučby a vzdelávania,
- prístup k službám univerzity/fakulty,
- študentský život,
- kvalitná infraštruktúra a a využívanie moderných technológií,
- akademická sloboda,
- štúdium prepojené s praxou,
- príležitosti pre štúdium v zahraničí,
- rovnocenný prístup,
- transparentnosť a otvorená komunikácia.

Študenti sú jednou z kľúčových zainteresovaných strán vo vzťahu k vzdelávacej inštitúcii, pretože sú priamo ovplyvnení všetkými aspektmi jej činnosti. Sú to tí, ktorí využívajú služby inštitúcie, zúčastňujú sa výučby a odbornej prípravy a nakoniec sa stávajú absolventmi. Pretože vzdelávacie inštitúcie sú zamerané na výchovu a prípravu budúcich profesionálov a lídrov, je dôležité, aby ich názory a potreby boli počúvané a braté do úvahy pri plánovaní a realizácii programov a aktivít. Zároveň, keďže študenti sú často mladí ľudia, inštitúcia má aj istú zodpovednosť za to, aby ich viedla a pomáhala im rozvíjať sa nielen ako odborníci, ale aj ako celkové osobnosti. Preto je dôležité, aby inštitúcie vedeli identifikovať potreby a očakávania študentov a snažili sa ich naplňovať, aby mohli byť úspešné v plnení svojich cieľov a zvyšovaní kvality svojich programov.

Medzi **očakávania zamestnancov vzdelávacej inštitúcie** ako internej zainteresovanej strany patrí:

- adekvátne a spravodlivá odmena za prácu,
- akademická sloboda,
- dobré pracovné podmienky,
- možnosti osobného a profesijného rastu,
- dobrá komunikácia a spolupráca s kolegami v rámci výučby, výskumu a projektov,
- možnosti pre kariérny postup a ďalší rozvoj.

Keďže zamestnanci sú kľúčovými prvkami v procese vzdelávania a prípravy študentov, je dôležité brať ich očakávania a potreby do úvahy pri plánovaní a realizácii programov a aktivít vzdelávacej inštitúcie. Zabezpečenie dobrých pracovných podmienok a adekvátnej odmeny pre zamestnancov tiež môže pomôcť pri získavaní a udržaní kvalitných vyučujúcich, výskumníkov a ostatných pracovníkov vo vzdelávacej inštitúcii.

Medzi **očakávania vedenia vzdelávacej inštitúcie** ako internej zainteresovanej strany patrí:

- dosiahnutie a udržanie vysokého štandardu kvality základných procesov (výučba, veda a výskum),
- stabilita vzdelávacej inštitúcie a efektívne využívanie finančných zdrojov,
- zabezpečenie primeranej úrovne vybavenia, personálu a možností pre naplňovanie základných činností (vzdelávanie, veda a výskum),
- zabezpečenie reprezentácie, povedomia a šírenie dobrého mena vzdelávacej inštitúcie v spoločnosti aj medzinárodnej komunite,

- plnenie strategických plánov (prípadne aj ich tvorba) od vyššie postavených autorít.

Vedenie vzdelávacej inštitúcie zodpovedá za celkové vedenie, riadenie a plánovanie inštitúcie. Musí tiež byť schopné identifikovať a riešiť problémy, ktoré môžu ovplyvniť kvalitu a efektivitu výučby a výskumu. Očakávania môžu sa líšiť v závislosti od cieľov a filozofie inštitúcie, ale hlavným cieľom je zabezpečiť, aby inštitúcia fungovala efektívne a dosahovala svoje ciele v súlade s potrebami jej zainteresovaných strán.

Postavenie vedenia vzdelávacej inštitúcie ako zainteresovanej strany je samo o sebe rozdielne oproti ostatným zainteresovaným stranám. Vedenie ako zainteresovaná strana má veľký vplyv na výsledky a úspešnosť inštitúcie a správne zodpovedanie požiadavkám môže mať kritický dopad na výkon a reputáciu vzdelávacej inštitúcie.

Jednou z najdôležitejších vlastností vedenia vzdelávacej inštitúcie ako zainteresovanej strany je schopnosť počúvať a komunikovať s ostatnými zainteresovanými stranami. Vedenie vzdelávacej inštitúcie musí byť schopné pochopiť potreby, očakávania a obavy a prispôbiť sa im, aby zabezpečilo efektívne fungovanie inštitúcie. Malo by sa tiež zamerať na budovanie dlhodobých a dôveryhodných vzťahov so zainteresovanými stranami a zabezpečiť, aby si tieto strany boli vedomé, že sú pre inštitúciu dôležité.

Medzi **očakávania samosprávy** ako externej zainteresovanej strany patrí:

- kvalitné vzdelanie a príprava absolventov pre pracovný trh,
- spolupráca a partnerstvo s miestnymi podnikmi a organizáciami,
- praktické skúsenosti pre študentov, ktoré sú relevantné pre miestne hospodárstvo a komunitu,
- výskum a inovácie v oblastiach, ktoré sú relevantné pre rozvoj miestnej ekonomiky a spoločnosti,
- podpora inkluzívneho vzdelávania a rovnakých príležitostí pre všetkých študentov,
- poskytovanie príležitostí pre celoživotné vzdelávanie a odborný rozvoj miestnych obyvateľov.

Rozhodnutia miestnej samosprávy môžu ovplyvniť financovanie, podporu a podmienky pre vzdelávanie. Samospráva môže poskytovať finančnú podporu alebo granty pre vzdelávacie projekty a programy, ktoré považuje za dôležité pre rozvoj obce, mesta alebo regiónu. Okrem toho môže samospráva poskytnúť prístup k priestorom alebo zariadeniam pre vzdelávacie účely a zabezpečiť, aby vzdelávacie inštitúcie plnili potreby miestnej komunity a priemyslu. Preto je dôležité, aby vzdelávacia inštitúcia udržiavala pozitívne a produktívne vzťahy so samosprávou, aby mohla dosiahnuť svoje ciele a poskytovať kvalitné vzdelávanie pre miestnu komunitu.

Medzi **očakávania stredných škôl** ako externej zainteresovanej strany patrí:

- záujem o absolventov strednej školy,
- nové myšlienky a nápady,
- kvalitné vzdelanie nadväzujúce na stredoškolské učivo,
- možnosti spolupráce s vysokou školou,
- možnosti zvyšovania kvalifikácie stredoškolských učiteľov,
- vyššia motivácia stredoškolských študentov,
- vyššia prestíž strednej školy,
- organizácia vzdelávacích aktivít.

Stredné školy patria medzi dôležité zainteresované strany vzdelávacích inštitúcií (vysokých škôl), pretože pripravujú potenciálnych študentov, ktorí by mohli neskôr

študovať a absolvovať danú vysokú školu. Stredné školy sú spojené s prípravou študentov na vysokoškolské štúdium a môžu poskytovať užitočné informácie o požiadavkách vysokých škôl a očakávaniach zamestnávateľov na trhu práce samotným študentom, ale aj naopak poskytovať dôležité informácie o požiadavkách študentov samotným vzdelávacím inštitúciám, v tomto prípade vysokým školám a univerzitám. Spolupráca medzi strednými a vysokými školami môže tiež pomôcť zlepšiť kvalitu výučby a prípravy študentov na budúcu kariéru.

Medzi **očakávania vlády a ministerstiev** ako externej zainteresovanej strany patrí:

- zabezpečenie dostupnosti kvalitného vzdelávania pre obyvateľov,
- podpora výskumu a inovácií,
- monitorovanie kvality a úrovne vzdelávania,
- zabezpečenie a monitorovanie dodržiavania rovnakých príležitostí pre všetkých študentov,
- tvorba a rozvoj nových vzdelávacích programov a technológií,
- spolupráca vzdelávacej inštitúcie na medzinárodnej úrovni.

Vládu a ministerstvá je možné vnímať ako dôležité zainteresované strany vzdelávacích inštitúcií z dôvodu, že sú zodpovedné za formovanie vzdelávacej politiky a riadenie štátneho financovania v oblasti vzdelávania. Ich politiky a rozhodnutia majú vplyv na fungovanie a rozvoj vzdelávacej inštitúcie a jej vzťahy so zvyškom spoločnosti.

Medzi **očakávania zamestnávateľov** (súkromných podnikov) ako externej zainteresovanej strany patrí:

- nové myšlienky a nápady,
- kvalifikovaní absolventi pripravení na zamestnanie,
- praktická príprava študentov s ohľadom na potreby trhu práce,
- väčší záujem nových uchádzačov o zamestnanie,
- možnosti spolupráce a zvyšovanie povedomia o podniku,
- získanie aktuálnych informácií a trendov,
- efektívnejší technický vývoj,
- zvýšenie prestíže podniku,
- možnosti spolupráce pri tvorbe študijných programov,
- možnosti bližšieho kontaktu so študentmi.

Podniky sú dôležitou zainteresovanou stranou vzdelávacej inštitúcie, pretože tieto inštitúcie majú za cieľ poskytnúť svojim študentom a absolventom vedomosti, zručnosti a skúsenosti, ktoré budú potrebné na úspešné uplatnenie sa v pracovnom prostredí. Pre podniky sú kvalifikovaní zamestnanci cennými zdrojmi a často sú ochotní investovať do spolupráce s inštitúciami, ktoré im poskytujú najkvalitnejších absolventov. Podniky môžu mať aj finančný záujem na podpore určitých výskumných a vývojových aktivít vo vzdelávacej inštitúcii, ktoré sú zamerané na oblasť, v ktorej podnik pôsobí.

Medzi **očakávania ostatných univerzít a fakúlt** ako externej zainteresovanej strany patrí:

- dodržiavanie kvalitatívnych štandardov a pravidiel v oblasti akademického prostredia,
- konkurenčná spolupráca a spolupráca v oblasti výskumu,
- inovácie v oblasti vyučovacích metód a študijných programov,
- zdieľanie know-how,
- rešpektovanie etických a profesionálnych noriem a hodnôt,

- otvorenosť vo vzťahu k spoločenským výzvam a ich riešeniu prostredníctvom vedy a výskumu,
- spolupráca pri vyjednávaní s vládou a ministerstvami,
- zapájanie sa do štruktúr (vedecké rady a pod.).

Ostatné vysoké školy, univerzity a samotné fakulty je možné vnímať ako zainteresované strany práve z dôvodu, že pôsobia v rovnakej oblasti – vzdelávanie. Verejné vysoké školy sú financované zo štátneho rozpočtu a preto sa môžu navzájom brať aj ako konkurencia. Avšak je potrebné myslieť na to, že poškodenie dobrého mena ktorejkoľvek vysokej školy alebo fakulty (spôsobené nejakým škandalom alebo verejne známou informáciou) dokáže poškodiť dobré meno celého vysokého školstva, poprípade vzdelávacieho systému ako celku. Medzi vzdelávacími inštitúciami môžu existovať spolupráce, a to napríklad pri výskume alebo výmene študentov a učiteľov, ktoré môžu byť pre obe strany prospešné.

Medzi **očakávaniami verejnosti a miestnej komunity** ako externej zainteresovanej strany patrí:

- zabezpečenie kvalitného a relevantného vzdelávania pre študentov, ktorí následne pôjdu pracovať a prispievať k miestnej ekonomike,
- prispôbenie ponuky vzdelávania a výskumu potrebám miestneho priemyslu a trhu práce,
- transparentnosť finančných tokov a využitia verejných financií na univerzite,
- prístup k verejným priestorom a zdrojom na univerzitnom areáli,
- dodržiavanie zákonov a etických štandardov,
- spolupráca s miestnymi organizáciami a inštitúciami na riešení spoločenských problémov a podpore kvality života v komunite,
- možnosť účasti na verejných podujatiach a diskusiách organizovaných univerzitou.

Verejnosť a miestna komunita sú tiež zainteresovanými stranami vzdelávacej inštitúcie, pretože vzdelávacie inštitúcie sú súčasťou miestneho prostredia a ich fungovanie môže mať vplyv na životy miestnych obyvateľov. Štátne a verejné vysoké školy sú z časti financované zo štátneho rozpočtu, ktorý je okrem iného tvorený aj daňami a ďalšími príspevkami občanov štátu, ktorí majú právo využívať určité služby vzdelávacích inštitúcií.

Medzi **očakávaniami študentov stredných škôl** ako externej zainteresovanej strany patrí:

- dostupnosť informácií o vysokoškolskom štúdiu, študijných programoch, prijímacom konaní...,
- dostatočná kvalita vzdelávania,
- organizácia vzdelávacích kurzov ešte počas štúdia na strednej škole,
- podpora pri získavaní informácií a pri otázkach týkajúcich sa vysokej školy,
- zabezpečenie primeraných finančných nákladov na štúdium,
- prestíž vysokej školy a fakulty.

Študenti stredných škôl predstavujú potenciálnych budúcich študentov vysokých škôl a sú teda pre ne veľmi dôležitou zainteresovanou stranou. Vysoké školy môžu prostredníctvom rôznych akcií, workshopov, prednášok a podobne osloviť a motivovať týchto študentov, aby sa zaujímali o svoje ďalšie vzdelávanie a uviedli ich na správnu cestu k ich budúcemu povolaniu. Vzdelávacie inštitúcie (vysoké školy) sú zodpovedné za poskytovanie kvalitného a primeraného vzdelávania, ktoré prispieva k rozvoju

spoločnosti a spĺňa potreby trhu práce, a preto sú očakávania študentov stredných škôl ako zainteresovanej strany dôležité pre ich budúci úspech a konkurencieschopnosť.

Medzi **očakávania rodičov** ako externej zainteresovanej strany patrí:

- kvalitné vzdelanie pre deti a zabezpečenie ich profesionálneho úspechu po ukončení štúdia,
- bezpečné a podporné prostredie na univerzite alebo v blízkom okolí,
- dostupné a adekvátne bývanie pre študentov,
- zabezpečenie rovnakých príležitostí pre všetkých študentov, vrátane študentov s rôznymi zdravotnými, sociálnymi alebo kultúrnymi potrebami,
- zabezpečenie primeraných finančných nákladov na štúdium.

Rodičia sú zainteresovanou stranou vzdelávacích inštitúcií najmä preto, že vysoké školy zohrávajú dôležitú rolu pri formovaní kariéry študentov. Rodičia preto majú záujem o kvalitu vysokoškolského vzdelania, jeho relevanciu a prispôsobivosť potrebám trhu práce. Okrem toho sú často poskytujú finančné zdroje pre štúdium a preto majú záujem o efektívne využitie finančných prostriedkov a transparentnosť v oblasti školného a iných poplatkov. Taktiež majú záujem o dobré podmienky štúdia a zabezpečenie bezpečnosti a pohody študentov na univerzitách.

Medzi **očakávania absolventov** ako externej zainteresovanej strany patrí:

- dôstojné uplatnenie na trhu práce zodpovedajúce vysokoškolskému vzdelaniu,
- prístup k podporným službám, ktoré pomôžu absolventom s prechodom do kariéry, ako napríklad kariérne poradenstvo, mentoring alebo možnosti networkingu,
- možnosť zúčastniť sa podujatí, ktoré im umožnia profesionálny rozvoj a networking s inými absolventmi,
- byť informovaný o najnovších trendoch a príležitostiach v ich odbore a byť súčasťou aktívnej komunity absolventov,
- cítiť sa súčasťou a spolupracovať so svojou alma mater pri zlepšovaní kvality vzdelávania a rozvoja v oblasti vzdelávania.

Absolventi sú zainteresovanou stranou vzdelávacích inštitúcií, nakoľko tie sú zodpovedné za poskytovanie kvalitného vzdelania, ktoré im umožní získať potrebné znalosti a zručnosti pre ich budúcu kariéru. Absolventi môžu mať očakávania voči týkajúce sa nielen kvality vzdelávania, ale aj príležitostí na získanie skúseností a kontaktov na pracovnom trhu, podpory pri hľadaní zamestnania a možností naďalej sa vzdelávať a rozvíjať. Okrem toho môžu mať očakávania aj týkajúce sa prestíže a hodnoty diplomu, ktorý získali, a jeho uznávania na trhu práce.

Pre vyhodnotenie zainteresovaných strán, rozdelenie a sumarizovanie do určitých celkov je možné použiť viacero metodík. Jednou z nich môže byť aj typológia zainteresovaných strán, založená na troch parametroch, ktoré môžu zainteresované strany spĺňať a je možné ich na ich základe kategorizovať.

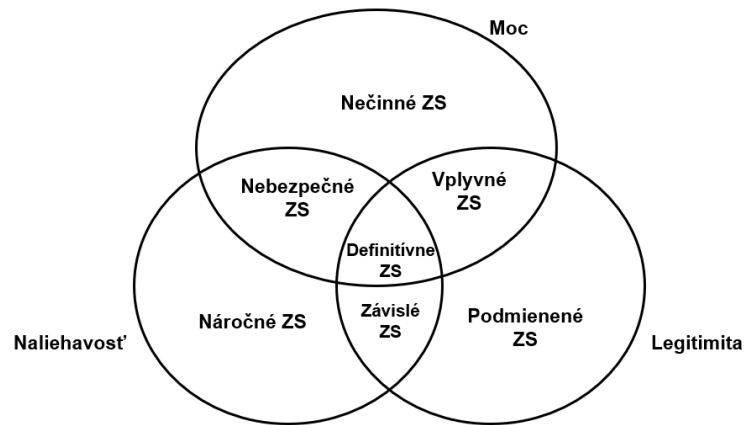
Podľa autora Mitchella a kolektívu je možné definovať 3 parametre – moc, legitimita a naliehavosť zainteresovaných strán. Tieto 3 parametre je možné graficky znázorniť pomocou venovho diagramu, v ktorom vznikne 7 rôznych oblastí, podľa ktorých je možné zainteresované strany kategorizovať.

Oblasti, ktoré vo venovom diagrame vzniknú sú:

- definitívne zainteresované strany,
- vplyvné zainteresované strany,
- závislé zainteresované strany,

- nebezpečné zainteresované strany,
- nečinné zainteresované strany,
- podmienené zainteresované strany,
- náročné zainteresované strany.

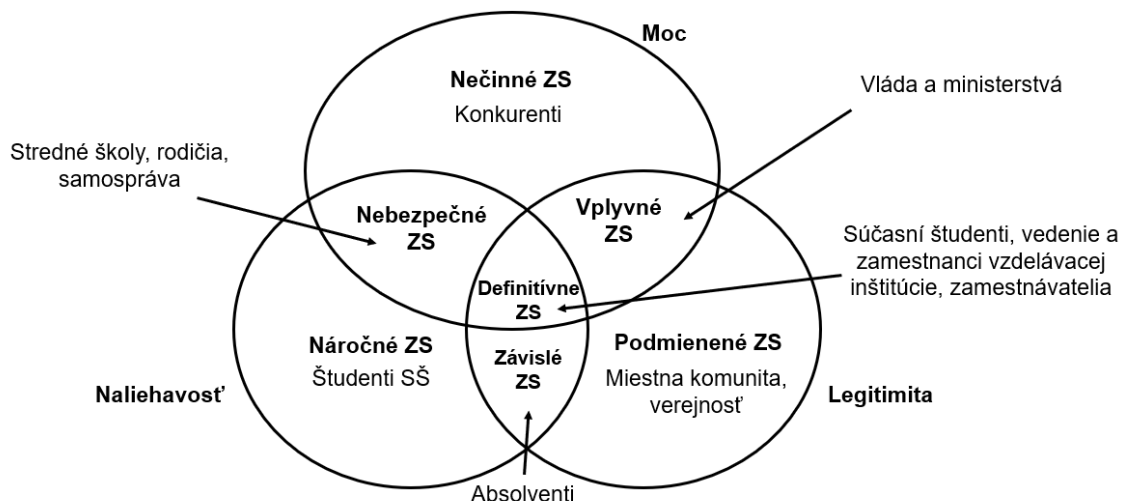
Grafické znázornenie je možné vidieť na obrázku nižšie.



Obrázok 13 Grafické znázornenie typológie zainteresovaných strán
Zdroj: Mitchell et al., 1997

Moc sa v tomto kontexte vzťahuje na silu, ktorú má zainteresovaná strana, aby ovplyvňovala organizáciu. Legitimita sa vzťahuje na legitimitu zainteresovanej strany, aby jej názory a požiadavky boli relevantné pre organizáciu. Naliehavosť sa vzťahuje na dôležitosť problému, ktorý zainteresovaná strana má, a ako rýchlo toto musí byť vyriešené. Kategorizácia zainteresovaných strán na základe týchto kritérií umožňuje organizáciám lepšie plánovať a upravovať svoje stratégie a činnosti, aby zodpovedali potrebám a požiadavkám každej skupiny. (Mitchell et al., 1997)

Do grafického znázornenia typológie zainteresovaných strán podľa Mitchella a kol. boli zaznačené zainteresované strany vzdelávacích inštitúcií. Grafické zobrazenie je možné vidieť na obrázku nižšie.



Obrázok 14 Grafické znázornenie typológie zainteresovaných strán vzdelávacích inštitúcií
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Mitchell et al., 1997

Matica analýzy a vplyvu zainteresovaných strán

Po tom, ako sú jednotlivé zainteresované strany detailne analyzované, popísané a rozobrané ich očakávania a vplyv, je možné zostaviť maticu zainteresovaných strán, ktorá by mala pomôcť vzdelávacej inštitúcii nastaviť komunikáciu s jednotlivými zainteresovanými stranami, poprípade určiť to, ako je možné pôsobiť na ich schopnosť ovplyvňovania vzdelávacej inštitúcie.

Matica zainteresovaných strán má dve osi. Os X popisuje mieru potenciálu ohrozenia, respektíve mieru vplyvu zainteresovanej strany. Os Y popisuje mieru kooperačného potenciálu, respektíve úroveň vnímania vzdelávacej inštitúcie a jej aktivít zainteresovanými stranami (kladné a záporné vnímanie). (Friedman, Miles, 2006, Ondřej Cingl)

Kvadrant s nízkym kooperačným potenciálom aj nízkym potenciálom ohrozenia nemá takmer žiaden výrazný vplyv na organizáciu. Zainteresované strany v tomto kvadrante by však mali byť monitorované a sledované a vzťahy s nimi by sa mali udržiavať aspoň na súčasnej úrovni.

Zainteresované strany v kvadrante s nízkym kooperačným potenciálom ale vysokým potenciálom ohrozenia je potrebné buď motivovať ku výraznejšej spolupráci, poprípade vyradiť z hry a brániť sa. Tento kvadrant je pre organizáciu najviac rizikový, nakoľko obsahuje zainteresované strany s vysokou mierou vplyvu a záporným vnímaním aktivít vzdelávacej inštitúcie.

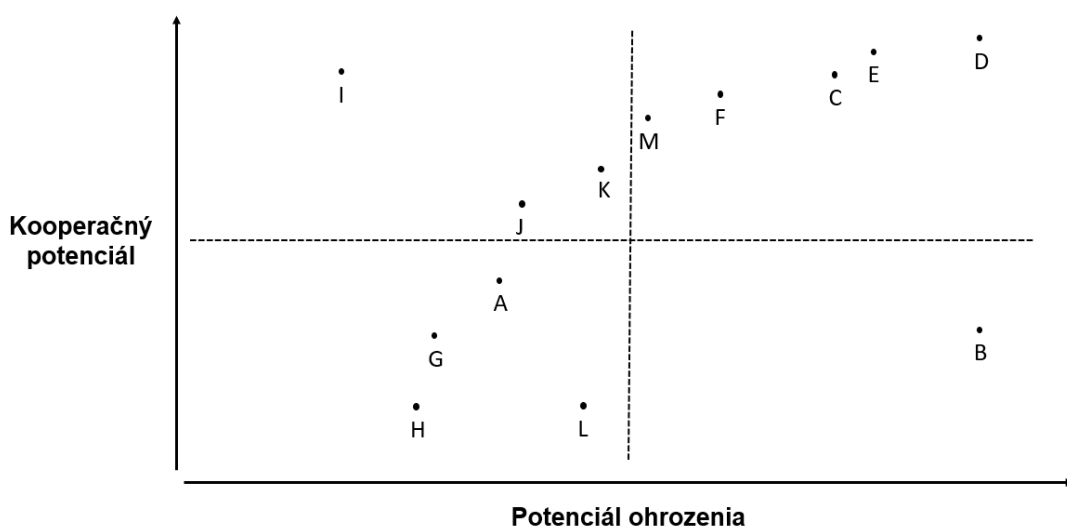
Zainteresované strany v kvadrante s vysokým kooperačným potenciálom a nízkym potenciálom ohrozenia by mala organizácia využívať vo svoj prospech, podporiť ich a pomáhať.

Pre organizáciu a jej prospech sú najvýznamnejšie zainteresované strany v kvadrante s vysokým kooperačným potenciálom aj vysokým vplyvom. Tieto zainteresované strany by mala vzdelávacia inštitúcia do čo najväčšej miery zapojiť do aktivít a komunikácie a tým pádom nakloniť na svoju stranu.

Pre jednoduchšie pochopenie a vizualizáciu kooperačného potenciálu a miery vplyvu boli jednotlivé zainteresované strany vzdelávacích inštitúcií zakreslené do súradnicového systému matice zainteresovaných strán. Umiestnenie zainteresovaných strán v matici vychádza z poznatkov autora práce a z predošlých informácií rozoberaných v tejto dizertačnej práci.

Z dôvodu prehľadnosti zakreslenia zainteresovaných strán do matice boli jednotlivým stranám pridelené písmená pre možnosti zakreslenia a identifikáciu:

- ostatné vysoké školy a fakulty (konkurenti) – A
- vláda a ministerstvá – B
- súčasní študenti – C
- vedenie vzdelávacej inštitúcie – D
- zamestnanci vzdelávacej inštitúcie – E
- zamestnávateľia (súkromné podniky) – F
- miestna komunita – G
- verejnosť – H
- absolventi – I
- študenti stredných škôl – J
- stredné školy – K
- rodičia – L
- samospráva – M



Obrázok 15 Grafické spracovanie zakreslenia zainteresovaných strán vzdelávacej inštitúcie do matice

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zakreslenie jednotlivých zainteresovaných strán vzdelávacích inštitúcií do matice zobrazenej na obrázku 15 je výstupom teoretických podkladov a vychádza z doterajšej analýzy autora dizertačnej práce. Toto zakreslenie nie je možné všeobecne aplikovať na všetky vzdelávacie inštitúcie. Je potrebné, aby každá vzdelávacia inštitúcia vykonala dôkladnú analýzu svojich zainteresovaných strán, ich očakávaní, vnímania a miery vplyvu a následne zainteresované strany zaznačila do matice.

Všeobecne platnú maticu zainteresovaných strán vzdelávacích inštitúcií nie je možné vytvoriť z dôvodu, že každá z inštitúcií by mala mať vytvorenú vlastnú stratégiu budovania a udržiavania vzťahov so zainteresovanými stranami.

Komunikačná stratégia

Voľba správnej komunikačnej stratégie je kľúčová pre získanie maximálnej podpory od zainteresovaných strán. Zainteresované strany môžu mať rozdielne názory a ciele a správna komunikačná stratégia umožní identifikovať tieto rozdiely a nájsť spoločné riešenie. Ak sa nezvolí správna komunikačná stratégia, môže to viesť k nedorozumeniam, nespokojnosti a strate podpory, čo môže mať negatívny dopad na určité aktivity, poprípade vzdelávaciu aktivitu ako celok. Správna komunikačná stratégia zabezpečuje, že zainteresované strany sa cítia zapojené a informované a môžu sa stať cennými partnermi pri dosahovaní spoločných cieľov.

Nízky kooperačný potenciál a nízky potenciál ohrozenia (miera vplyvu) – tieto zainteresované strany stačí vzdelávacej inštitúcii monitorovať a udržiavať s nimi aspoň minimálnu mieru komunikácie. (Ondřej Cingl)

Nízky kooperačný potenciál a vysoký potenciál ohrozenia (miera vplyvu) – komunikácia s týmito zainteresovanými stranami je pre úspech vzdelávacej inštitúcie zásadná. Vysoký vplyv týchto zainteresovaných strán a relatívne nízka úroveň kooperačného potenciálu môže mať negatívny dopad na aktivity a vzdelávaciu inštitúciu celkovo.

Existujú dve základné možnosti, ako presunúť zainteresované strany z tohto kvadrantu:

- **Motivácia pre zmenu** – tieto zainteresované strany je najlepšie získať na svoju stranu. Je potrebné poznať stanoviská týchto zainteresovaných strán a snažiť sa ich argumentačne presvedčiť o zmene ich pohľadu na vec a zvýšiť tak ich kooperačný potenciál.
- **Vyradenie z hry** – v prípade, že nie je možné zainteresované strany ovplyvniť pre zvýšenie kooperačného potenciálu. V súkromnom sektore a podnikaní existuje mnoho možností, ako takéto zainteresované strany vyradiť z hry, ako napríklad vyvracania ich argumentov až po očiernenie dobrého mena. Tieto techniky sú však neetické až nelegálne a nepatria do akademickej sféry. (Ondřej Cingl)

Vysoký kooperačný potenciál a nízky potenciál ohrozenia (miera vplyvu) – v tomto kvadrante ležia zainteresované strany s veľkým potenciálom pre budúcu spoluprácu. V prípade, ak dokáže vzdelávacia inštitúcia mieru vplyvu týchto zainteresovaných strán, predstavuje to obrovskú príležitosť pre budúci úspech. (Ondřej Cingl)

Vysoký kooperačný potenciál a vysoký potenciál ohrozenia (miera vplyvu) – dostať najdôležitejšie zainteresované strany do tohto kvadrantu by malo byť prvoradou úlohou vzdelávacej inštitúcie vzhľadom na budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami. Zainteresované strany s vysokou mierou vplyvu aj vysokým kooperačným potenciálom majú najlepšie predpoklady pre dlhodobú udržateľnosť vzájomne výhodných vzťahov so vzdelávacou inštitúciou. (Ondřej Cingl)

3.2 Primárny empirický výskum

Pre riešenie skúmanej problematiky je potrebné realizovať primárny empirický výskum, ktorý poskytne cenné informácie pre návrh modelu marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov s jej zainteresovanými stranami.

3.2.1 Prípravná etapa empirického výskumu

V rámci prípravnej etapy bola pozornosť venovaná najmä vytýčeniu cieľa výskumu, správne definovaniu výskumnej vzorky, výskumných otázok, tvorbe hypotéz, ako aj znázorneniu oblastí skúmania formou myšlienkového mapy.

Hlavný cieľ výskumu

Hlavným cieľom výskumu je zmapovanie aktuálneho stavu marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií, budovania vzťahov s ich zainteresovanými stranami a identifikácia základných problémov pôsobiacich v týchto oblastiach. Pre dosiahnutie hlavného cieľa boli stanovené čiastkové ciele, medzi ktoré patria:

- zistenie faktorov, ktoré majú zásadný vplyv na budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami v akademickej sfére a ich efektívne fungovanie,
- zistenie a porovnanie očakávaní zainteresovaných strán od budovania vzťahov (poprípade kooperácie) a ich reálnych prínosov,
- zistenie hlavných dôvodov, ktoré zapríčiňujú neochotu budovania vzťahov, spolupráce, poprípade kooperácie,
- zistenie najčastejších problémov pri spolupráci a budovaní vzťahov, vychádzajúce zo skúseností oslovených zainteresovaných strán o spoluprácu a budovanie dlhodobých vzťahov,
- zistenie či, a akým spôsobom vplyva imidž vzdelávacej inštitúcie na záujem zainteresovaných strán,
- zistenie, aké výhody prináša budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami vzdelávacej inštitúcie,
- zistenie, aké spôsoby budovania vzťahov preferujú jednotlivé zainteresované strany.

Výber výskumnej vzorky

Empirický výskum v dizertačnej práci pozostáva z niekoľkých častí a využíva portfólio výskumných metód, ktoré špecifikovanú výberovú vzorku:

- pilotná štúdia zameraná na Fakultu riadenia a informatiky UNIZA,
- dotazníkový prieskum zameraný na fakulty pôsobiace na Slovensku a v ČR,
- dotazníkový prieskum zameraný na súkromné podniky pôsobiace na Slovensku,
- dotazníkový prieskum zameraný na stredné školy pôsobiace na Slovensku,
- rozhovory s predstaviteľmi vybraných podnikov.

Výskumné otázky

Pre potreby výskumu boli stanovené základné výskumné otázky, ktoré majú prispieť k lepšiemu pochopeniu problému a k možnostiam ďalšieho skúmania. Medzi tieto výskumné otázky patria:

- *Ako vzdelávacie inštitúcie pristupujú k marketingovému riadeniu?*
- *Ako vzdelávacie inštitúcie budujú vzťahy so zainteresovanými stranami?*
- *S ktorými zainteresovanými stranami sú vzťahy pre vzdelávacie inštitúcie najdôležitejšie?*
- *Na základe akých faktorov sa zainteresované strany rozhodujú pri nadviazaní vzťahu so vzdelávacou inštitúciou?*
- *Ako vplývajú pozitívne/negatívne vzťahy so zainteresovanými stranami na výkonnosť vzdelávacej inštitúcie?*

Pri výskumných otázkach nižšie je vždy definovaný cieľ otázky, rámcové indikátory, aj metódy, ktoré sa vyžadujú použiť pre skúmanie. Pri každej otázke je určený jeden rámcový indikátor, ktorý je podrobne rozpracovaný v prílohe C.

Výskumná otázka 1: Ako vzdelávacie inštitúcie pristupujú k marketingovému riadeniu?

Cieľom otázky je zistiť, ako vzdelávacie inštitúcie (vo všeobecnosti) v súčasnosti pristupujú k problematike marketingového riadenia. Zistenie súčasného stavu zapojenia marketingu a marketingového riadenia v slovenskom vysokom školstve je veľmi potrebné hlavne z dôvodu, aby bolo možné navrhnúť východiskový model marketingového riadenia v oblasti vzdelávacích inštitúcií, na ktorého podstate sa následne postavia návrhy na zlepšenie.

Na zistenie vyššie spomínaných skutočností je potrebné analyzovať **rámcové indikátory**, medzi ktoré patria:

- **dôležitosť marketingového riadenia pre vzdelávacie inštitúcie** – vnímajú vzdelávacie inštitúcie marketingové riadenie ako neoddeliteľnú súčasť riadenia vzdelávacej inštitúcie?
- **marketingové stratégie vzdelávacích inštitúcií** – majú vzdelávacie inštitúcie stanovené marketingové stratégie?
- **kto vytvára marketingovú stratégiu vzdelávacích inštitúcií** – vytvára marketingovú stratégiu vedenie vzdelávacej inštitúcie, alebo je na to vyčlenený samostatný a špecializovaný tím pracovníkov?
- **miera záujmu vzdelávacej inštitúcie o konkurenčný boj** – zaujímajú sa vzdelávacie inštitúcie o konkurenčný boj a stratégie ostatných konkurentov na „trhu vzdelávacích inštitúcií“?
- **vnímanie marketingového riadenia ako efektívneho nástroja** – ak vzdelávacie inštitúcie využívajú marketingové riadenie, vnímajú ho ako efektívny nástroj pre vedenie vzdelávacej inštitúcie? Ak nie, tak prečo?

Pre skúmanie vyššie uvedených indikátorov budú použité **metódy kvalitatívneho aj kvantitatívneho výskumu** – pozorovanie, analýza dokumentov a dotazníkový prieskum.

Výskumná otázka 2: Ako vzdelávacie inštitúcie budujú vzťahy so zainteresovanými stranami?

Cieľom otázky je zistiť, ako vzdelávacie inštitúcie na Slovensku pristupujú k samotnému budovaniu vzťahov s vybranými zainteresovanými stranami, aby bolo opäť možné získané informácie zahrnúť do analýzy súčasného stavu a následne do východiskového modelu marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov

so zainteresovanými stranami. Ďalšou oblasťou skúmania je zistenie, či vzdelávacie inštitúcie celkovo vnímajú potrebu nadviazovania a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami, alebo tejto oblasti nevenujú pozornosť.

Na zistenie vyššie uvedených skutočností je potrebné analyzovať **rámcové indikátory**, medzi ktoré patria:

- **dôležitosť budovania vzťahov pre vzdelávacie inštitúcie** – vnímajú vzdelávacie inštitúcie budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami ako dôležitý faktor pri budovaní jej mena a značky?
- **úroveň vzťahov** – akú úroveň vzťahov sa snažia vzdelávacie inštitúcie dosiahnuť s jednotlivými zainteresovanými stranami?
- **využívanie nástrojov pri budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami vzdelávacích inštitúcií** – aké jednotlivé nástroje využívajú vzdelávacie inštitúcie pre budovanie vzťahov s jednotlivými zainteresovanými stranami?

Pre skúmanie vyššie uvedených indikátorov budú použité **metódy kvalitatívneho aj kvantitatívneho výskumu** – pozorovanie, analýza dokumentov a dotazníkový prieskum.

Výskumná otázka 3: S ktorými zainteresovanými stranami sú vzťahy pre vzdelávacie inštitúcie najdôležitejšie?

Cieľom otázky je identifikovať, ktoré z množstva rôznych zainteresovaných strán vzdelávacích inštitúcií sú pre tieto inštitúcie najdôležitejšie (na ktoré zainteresované strany vzdelávacie inštitúcie najviac zameriavajú svoju činnosť a na budovanie vzťahov, s ktorými zainteresovanými stranami sa najviac zameriavajú). Dôležitosť zistenia najdôležitejších zainteresovaných strán spočíva v tom, aby bolo neskôr možné zamerať výskum na tie oblasti (zainteresované strany), ktoré sú pre samotné vzdelávacie inštitúcie v slovenskom vysokom školstve primárne.

Na zistenie vyššie uvedených skutočností je potrebné analyzovať **rámcové indikátory**, medzi ktoré patria:

- **identifikácia najdôležitejších zainteresovaných strán** – ktoré zo všetkých rôznych zainteresovaných strán vnímajú vzdelávacie inštitúcie ako tie najdôležitejšie, na ktoré je potrebné prioritne zamerať svoje aktivity?
- **výhody plynúce jednotlivým stranám z budovania vzťahov** – aké výhody plynú či už vzdelávacím inštitúciám, ale aj samotným zainteresovaným stranám zo vzájomnej spolupráce a budovania vzťahov?
- **hodnotenie dôležitosti zainteresovaných strán** – podľa akých kritérií sa hodnotí dôležitosť jednotlivých zainteresovaných strán?
- **skúmanie pridanej hodnoty spolupráce** – aká pridaná hodnota je prinášaná jednotlivým subjektom zapojených do spolupráce?

Pre skúmanie vyššie uvedených indikátorov budú použité **metódy kvantitatívneho aj kvalitatívneho výskumu** – pozorovanie, analýza dokumentov a dotazníkový prieskum.

Výskumná otázka 4: Na základe akých faktorov sa zainteresované strany rozhodujú pri nadviazaní vzťahu so vzdelávacou inštitúciou?

Cieľom otázky je identifikovať primárne faktory, ktoré do veľkej miery ovplyvňujú jednotlivé zainteresované strany vzdelávacej inštitúcie nadviazať s touto inštitúciou vzťah. Tieto faktory budú neskôr analyzované podľa dôležitosti pre jednotlivé zainteresované strany, aby bolo možné určiť primárne faktory pre budovanie vzťahov s jednotlivými zainteresovanými stranami vzdelávacej inštitúcie a neskôr mohol byť upravený výsledný model podľa oblastí, na ktoré sa zameriava (podľa samotných zainteresovaných strán).

Na zistenie vyššie uvedených skutočností je potrebné analyzovať **rámcové indikátory**, medzi ktoré patria:

- **vnímanie marketingovej komunikácie vzdelávacej inštitúcie samotnými zainteresovanými stranami** – vnímajú samotné zainteresované strany marketingovú komunikáciu vzdelávacej inštitúcie? Ak áno, ako?
- **skúmanie dôležitosti marketingovej komunikácie pri budovaní vzťahov vzdelávacej inštitúcie z pohľadu zainteresovaných strán** – považujú zainteresované strany marketingovú komunikáciu vzdelávacej inštitúcie za dôležitú pri procese budovania vzťahov?
- **miera možnosti ovplyvnenia zainteresovaných strán marketingovou komunikáciou vzdelávacej inštitúcie** – ako marketingová komunikácia vzdelávacích inštitúcií ovplyvňuje rozhodnutie zainteresovaných strán o spolupráci?

Pre skúmanie vyššie uvedených indikátorov budú použité **metódy kvantitatívneho aj kvalitatívneho výskumu** – dotazníkový prieskum podporený rozhovormi.

Výskumná otázka 5: Ako vplývajú pozitívne/negatívne vzťahy so zainteresovanými stranami na výkonnosť vzdelávacej inštitúcie?

Cieľom otázky je zistiť, ako konkrétne vplývajú či už pozitívne vzťahy s rôznymi zainteresovanými stranami vzdelávacej inštitúcie na jej výkonnosť, alebo naopak, aký negatívny vplyv majú negatívne vzťahy so zainteresovanými stranami. Úlohou je tieto vzťahy identifikovať a popísať, aby bolo možné neskôr jasne charakterizovať, ako by mali vzdelávacie inštitúcie svoje vzťahy so zainteresovanými stranami budovať.

Na zistenie vyššie uvedených skutočností je potrebné analyzovať **rámcové indikátory**, medzi ktoré patria:

- **definovanie kritérií výkonnosti vzdelávacích inštitúcií** – aké sú kritériá, podľa ktorých sa dá všeobecne merať výkonnosť vzdelávacích inštitúcií v podmienkach Slovenskej republiky?
- **hodnotenie zmeny výkonnosti vzdelávacej inštitúcie** – ako sa zmenila výkonnosť vzdelávacích inštitúcií (v definovaných kritériách) po nadviazaní vzťahov s rôznymi zainteresovanými stranami?

Pre skúmanie vyššie vypísaných indikátorov budú použité **metódy kvantitatívneho aj kvalitatívneho výskumu** – dotazníkový prieskum podporený rozhovormi a analýza dokumentov.

Hypotézy výskumu

Následne na základe uvedených výskumných otázok boli formulované nasledujúce pracovné hypotézy výskumu:

- H1:** Vzdelávacie inštitúcie, ktoré pracujú so spätnou väzbou od zainteresovaných strán, majú kvalitnejšie vzťahy (efektívnejšiu spoluprácu) s týmito zainteresovanými stranami v porovnaní s inštitúciami, ktoré praktizujú uzavretý prístup voči zainteresovaným stranám.
- H2:** Aktívne zapájanie zainteresovaných strán do marketingových aktivít vzdelávacej inštitúcie môže významne vplývať na dosahovanie jej cieľov.
- H3:** Efektívna komunikácia zohráva rozhodujúcu úlohu pri udržiavaní vzájomne výhodných vzťahov medzi vzdelávacími inštitúciami a ich partnermi zo súkromnej sféry (súkromné podniky).
- H4:** Existuje závislosť medzi prístupom k tvorbe marketingovej stratégie a úrovňou kvality vzťahov so zainteresovanými stranami.

Hypotéza 1: Vzdelávacie inštitúcie, ktoré pracujú so spätnou väzbou od zainteresovaných strán, majú kvalitnejšie vzťahy (efektívnejšiu spoluprácu) s týmito zainteresovanými stranami v porovnaní s inštitúciami, ktoré praktizujú uzavretý prístup voči zainteresovaným stranám.

Prvá hypotéza predpokladá, že vzdelávacie inštitúcie, ktoré sú otvorené spätnej väzbe a zapájajú sa do aktívnej komunikácie so svojimi zainteresovanými stranami (napr. študenti, absolventi, podniky, stredné školy...), budú mať lepšie vzťahy s týmito zainteresovanými stranami. To môže zahŕňať vypočutie si názorov, zohľadňovanie ich potrieb, a zapájanie zainteresovaných strán do rozhodovacieho procesu a plánovania činností vzdelávacej inštitúcie. Predpokladá sa, že táto otvorená komunikácia a spolupráca so zainteresovanými stranami prispeje k vyššej kvalite vzťahov medzi inštitúciou a zainteresovanými stranami, čo môže mať za následok efektívnejšiu spoluprácu a podporu rôznych cieľov a iniciatív inštitúcie.

Naopak, inštitúcie, ktoré preferujú uzavretý prístup voči zainteresovaným stranám a neposkytujú možnosti na spätnú väzbu alebo komunikáciu, môžu mať menej kvalitné vzťahy so zainteresovanými stranami. To môže viesť k nedostatočnému zohľadneniu ich potrieb a názorov, a môže mať negatívny vplyv na spoluprácu medzi vzdelávacou inštitúciou a zainteresovanými stranami.

Tabuľka 12 Popis hypotézy 1

Znenie hypotézy	Vzdelávacie inštitúcie, ktoré pracujú so spätnou väzbou od zainteresovaných strán, majú kvalitnejšie vzťahy (efektívnejšiu spoluprácu) s týmito zainteresovanými stranami v porovnaní s inštitúciami, ktoré praktizujú uzavretý prístup voči zainteresovaným stranám.
Analyzované premenné (indikátory)	Úroveň práce so spätnou väzbou od zainteresovaných strán. Úroveň kvality vzťahov so zainteresovanými stranami.
Metódy verifikácie	Index kvality vzťahov Bodovací systém Zhuková analýza

Zdroj: Vlastné spracovanie

Hypotéza 2: Aktívne zapájanie zainteresovaných strán do marketingových aktivít vzdelávacej inštitúcie môže významne vplyvať na dosahovanie jej cieľov.

Druhá hypotéza sa zameriava na preskúmanie vplyvu aktívneho zapájania zainteresovaných strán vzdelávacej inštitúcie do marketingových aktivít. Predpokladá sa, že vzdelávacie inštitúcie, ktoré systematicky zapájajú zainteresované strany do svojich marketingových aktivít, teda ich zapájajú do procesov komunikácie, interakcie a spolupráce, budú mať vyššiu úroveň dosahovania svojich cieľov v porovnaní s inštitúciami, ktoré zainteresované strany do marketingových aktivít nezapájajú a riešia tieto aktivity uzatvorene. Zapájanie zainteresovaných strán môže zahŕňať napríklad získavanie ich názorov, predstavenie a riešenie ich potrieb a očakávaní, budovanie vzťahov a partnerských väzieb, a podporu ich aktívnej účasti na rôznych aktivitách inštitúcie. Takýto otvorený prístup a interakcia so zainteresovanými stranami môže viesť k lepšiemu porozumeniu ich potrieb, lepšiemu zohľadneniu ich názorov a preferencií v strategickom plánovaní a rozhodovacom procese a v konečnom dôsledku k zvýšenej efektívnosti a účinnosti spolupráce medzi inštitúciou a jej zainteresovanými stranami.

Tabuľka 13 Popis hypotézy 2

Znenie hypotézy	Aktívne zapájanie zainteresovaných strán do marketingových aktivít vzdelávacej inštitúcie môže významne vplyvať na dosahovanie jej cieľov.
Analyzované premenné (indikátory)	Úroveň zapájania zainteresovaných strán vzdelávacej inštitúcie do marketingových aktivít. Miera ovplyvnenia dosahovania cieľov pomocou zapojenia zainteresovaných strán.
Metódy verifikácie	Paretova analýza

Zdroj: Vlastné spracovanie

Hypotéza 3: Efektívna komunikácia zohráva rozhodujúcu úlohu pri udržiavaní vzájomne výhodných vzťahov medzi vzdelávacími inštitúciami a ich partnermi zo súkromnej sféry (súkromné podniky).

Tretia hypotéza sa zameriava na preskúmanie, ako kvalitná komunikácia, ktorá zahŕňa jasnú a efektívnu výmenu informácií, názorov, očakávaní a potrieb medzi vzdelávacími inštitúciami a súkromnými podnikmi, môže ovplyvniť kvalitu a trvácnosť ich vzťahov. Predpokladá sa, že komunikácia, ktorá je otvorená, pravidelná, transparentná a vzájomne rešpektujúca, môže viesť k lepšiemu porozumeniu a budovaniu dôvery medzi vzdelávacou inštitúciou a jej súkromnými partnermi. Takáto komunikácia môže zahŕňať napríklad pravidelné stretnutia, konzultácie, hodnotenia a zhodnotenia, spoločné plánovanie a hodnotenie výsledkov spolupráce, a ďalšie komunikačné aktivity. Efektívna komunikácia môže zvýšiť transparentnosť, dôveru a spoluprácu medzi vzdelávacou inštitúciou a súkromnými podnikmi, čo môže prispieť k udržianiu vzájomne výhodných a trvalo udržateľných vzťahov medzi týmito subjektmi.

Tabuľka 14 Popis hypotézy 3

Znenie hypotézy	Efektívna komunikácia zohráva rozhodujúcu úlohu pri udržiavaní vzájomne výhodných vzťahov medzi vzdelávacími inštitúciami a ich partnermi zo súkromnej sféry (súkromné podniky).
Analyzované premenné (indikátory)	Požiadavky kladené na úroveň komunikácie. Hodnotenie výkonu komunikácie.
Metódy verifikácie	Index spokojnosti, pološtruktúrované rozhovory, dotazníkový prieskum

Zdroj: Vlastné spracovanie

Hypotéza 4: Existuje závislosť medzi prístupom k tvorbe marketingovej stratégie a úrovňou kvality vzťahov so zainteresovanými stranami.

Štvrtá hypotéza predpokladá, že existuje závislosť medzi vybranými prístupmi ku tvorbe marketingovej stratégie vzdelávacej inštitúcie a úrovňou kvality jej vzťahov so zainteresovanými stranami. Zvolený prístup ku tvorbe marketingovej stratégie vzdelávacej inštitúcie môže ovplyvniť, aké kvalitné vzťahy vzdelávacia inštitúcia udržiava so zainteresovanými stranami.

Tabuľka 15 Popis hypotézy 4

Znenie hypotézy	Existuje závislosť medzi prístupom k tvorbe marketingovej stratégie a úrovňou kvality vzťahov so zainteresovanými stranami.
Analyzované premenné (indikátory)	Prístup vzdelávacej inštitúcie ku tvorbe marketingovej stratégie. Úroveň kvality vzťahov (efektívnej spolupráce) so zainteresovanými stranami.
Metódy verifikácie	Chí kvadrát test

Zdroj: Vlastné spracovanie

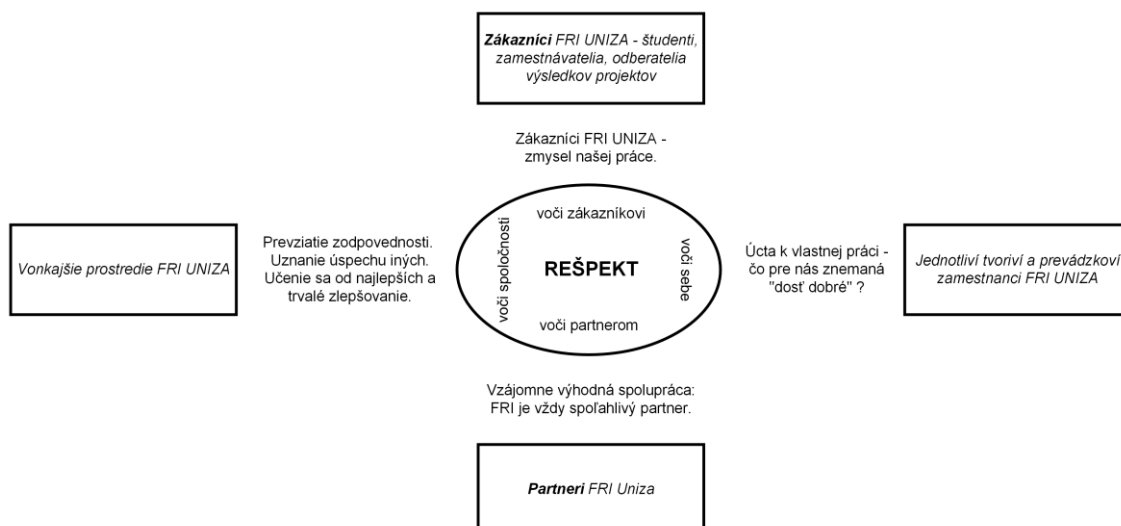
3.2.2 Pilotná štúdia

Pilotná štúdia sa realizovala v období od januára 2021 do marca 2021 formou pološtrukturovaných rozhovorov s vedením Fakulty riadenia a informatiky UNIZA (predovšetkým s dekanom fakulty). Taktiež prostredníctvom analýzy interných dokumentov a sekundárnych prieskumov týkajúcich sa skúmanej problematiky. Pozornosť bola venovaná najmä trom základným oblastiam:

- procesné zabezpečenie,
- interná zainteresovaná strana – študenti,
- externé zainteresované strany (dôraz na zamestnávateľov).

Procesné zabezpečenie

Fakulta riadenia a informatiky UNIZA má vytvorené procesy potrebné na zabezpečenie kvality vzdelávania, tvorivých činností a ďalších súvisiacich podporných činností a ich väzby v súlade s politikami vnútorného systému kvality. Tieto procesy sa dotýkajú aj budovania vzťahov s jej zainteresovanými stranami. Procesy sa snaží fakulta monitorovať a zlepšovať prostredníctvom *vytvorenej mapy procesov FRI UNIZA*. (kmnt.fri.uniza.sk) Vytvorené procesy sú v súlade s poslaním, víziou a hodnotami FRI UNIZA, ktoré predstavujú základ/východisko pri budovaní vzťahov s jej zainteresovanými stranami.



Obrázok 16 Poslanie, vízia a hodnoty FRI UNIZA
Zdroj: www.fri.uniza.sk

V tejto oblasti boli identifikované nasledovné **miesta na zlepšenie**:

- zabezpečiť systém pravidelnej aktualizácie procesov a ich prehodnocovania v rámci vytvorenej mapy procesov FRI UNIZA,
- podporiť systém zlepšovania procesov na FRI UNIZA zapojením zainteresovaných strán.

V tejto oblasti boli identifikované nasledovná **dobrá prax**:

- vytvorená komplexná mapa procesov FRI UNIZA = dobrý základ pre budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami
- definované poslanie, vízia a hodnoty FRI UNIZA = dobrý základ pre udržanie a rozvoj vzťahov so zainteresovanými stranami.

Interná zainteresovaná strana - študenti

Fakulta riadenia a informatiky UNIZA má procesy identifikácie zainteresovaných strán zabezpečovania kvality vzdelávania a postupy ich zapojenia do tvorby politík, štruktúr a procesov zabezpečovania kvality, vrátane študentov a relevantných reprezentantov zamestnávateľov a iných zástupcov z oblasti uplatnenia absolventov. V rámci vytvorenej mapy procesov FRI UNIZA ide najmä o proces tvorby a inovácie študijného programu, proces vzdelávania a hodnotenia jeho kvality prostredníctvom získavania spätnej väzby od študentov, absolventov, či priamo od zamestnávateľov a pod.

Fakulta riadenia a informatiky UNIZA vytvára adekvátne podmienky pre fungovanie študentskej samosprávy na pôde vysokej školy a umožňuje spravodlivé a transparentné zastupovanie záujmov študentskej akademickej obce v orgánoch fakulty a pri zabezpečovaní kvality. Študenti ako primárna zainteresovaná strana zastupujú svoje záujmy prostredníctvom:

- predsedu študentskej časti Akademického senátu FRI UNIZA ako člena kolégia dekana FRI UNIZA,
- študentskej časti Akademického senátu FRI UNIZA,
- študentskej časti Disciplinárnej komisie pre študentov FRI UNIZA,
- zástupcov študentov prizvaných na Vedeckú radu FRI UNIZA pri schvaľovaní nových študijných programov, zmien v existujúcich študijných programoch, či pri schvaľovaní nových predmetov.

Do prípravy návrhu študijného programu sú zapojení študenti až vo fáze schvaľovania prostredníctvom ich námetov v rámci kolégia dekana, Akademického senátu FRI UNIZA a Vedeckej rady FRI UNIZA.

Preskúvanie podnetov je transparentné a uskutočňuje sa za účasti zástupcov študentov, a to najmä na rokovaní Akademického senátu FRI UNIZA a Disciplinárnej komisie pre študentov FRI UNIZA.

Študenti FRI UNIZA majú možnosť aspoň raz ročne prostredníctvom anonymného dotazníka sa vyjadriť o kvalite výučby a o učiteľoch študijného programu, a to konkrétne:

- a) hodnotenie výučby študentmi počas akademického roka prostredníctvom dotazníka na e-vzdelávaní,
- b) hodnotenie celkovej úrovne vzdelávania na bakalárskom a inžinierskom stupni študentmi končiacich ročníkov,
- c) podávanie anonymných návrhov prostredníctvom Schránky FRI nápadov umiestnenej na stene pri študijnom referáte.

Fakulta riadenia a informatiky UNIZA zapája študentov do procesov vnútorného systému zabezpečovania kvality nasledujúcim spôsobom:

- úzka spolupráca s fakultnou študentskou organizáciou FRI klub pri organizovaní vzdelávacích aktivít (workshopy...) a pri získavaní spätnej väzby,

- realizácia fakultných praxí zameraných na zlepšenie vzdelávacieho procesu na FRI UNIZA, napr. tvorba študijných materiálov, interných informačných systémov pre evidenciu záverečných prác...
- realizácia projektov inžinierskeho štúdia zameraných na zlepšenie vzdelávacieho procesu na FRI UNIZA, napríklad aplikácia na presuny cvičení, prednášok, výmena študentov v rámci študijných skupín, vývoj fakultných intranetových aplikácií, napr. rezervácia učební na skúšanie a pod.,
- podnety zozbierané v rámci každoročných informačných stretnutí študentov s garantmi študijných programov k písaniu a odovzdávaniu záverečných prác, plagiátorstvu a priebehu štátnych skúšok,
- zber podnetov za účelom zabezpečenia neustáleho zlepšovania v oblasti vzdelávania na Fakulte riadenia a informatiky UNIZA prostredníctvom anonymného google dotazníka s názvom Ako sa Vám študuje na Fakulte riadenia a informatiky UNIZA? so zameraním sa na päť kľúčových oblastí (vzdelávanie – výučba, vzdelávanie – prostredie, oddychové zóny, fakultné podujatia, prístup študijného referátu) a následné vypracovanie zoznamu priorít na zlepšenie podmienok na základe zozbieraných námetov od študentov.

FRI UNIZA venuje dostatočnú pozornosť nielen k získavaniu, ale aj následnej implementácii spätnej väzby od študentov na kvalitu študijných programov:

- zavedenie tzv. inovačných kariet predmetov, kde sa každoročne uvádzajú prijaté opatrenia na základe spätnej väzby od študentov (zverejnené na moodle a v tíme predmetu na MS Teams,
- online diskusné fórum Na kus reči s prodekanom pre vzdelávanie (2x ročne), kde sa diskutuje o kvalite študijných programov s prodekanom a študentmi,
- oboznámenie sa študentov s výsledkami – záverečná správa o hodnotení kvality výučby študentmi FRI.

Nástroje využívané na FRI UNIZA stimulujúce študentov prijímať aktívnu rolu v procese učenia sa a rozvoji akademickej kariéry:

- **fakultné praxe** (fakultný grantový systém na riešenie problematiky, ktorá študentov baví a zaujíma – napr. inteligentné zrkadlo, sumoroboty, tvorba mobilných aplikácií pre fakultu, tvorba manažérskych simulačných hier...),
- **projektová výučba** (práca študentov na reálnych projektoch s partnermi z podnikovej praxe alebo zapojenie študentov do riešenia výskumných projektov),
- **Google Developers Students Club University of Žilina** (jediný DSC klub na slovenských univerzitách, hlavným cieľom je rozvoj IT zručností študentov organizovaním pre nich odborných prednášok z praxe a riešenie projektov v rámci regionálnych komunít, v súčasnosti riešia projekt: na základe natrénovanej neurónovej siete bude viesť webová aplikácia rozpoznať či ľudia vchádzajú alebo vychádzajú z objektu – využitie v rámci opatrení v boji proti Covid-19),
- **vznik platformy FRI Club Academy** pre podporu vzdelávacích aktivít pre študentov v rámci študentskej fakultnej organizácie FRI club (realizácia doučování, konzultácií, webinárov ONLINE TALKY – úspešne zrealizované prvé dve podujatia s vysokou účasťou študentov...),
- **motivačné štipendiá**: prospechové, mimoriadne, fakultné,
- **udeľovanie rôznych ocenení**: cena rektora, cena dekana, ceny partnerov pre najlepšie záverečné práce (Scheidt Bachmann Award, Accenture Award, Avast Award), ceny partnerov pre najlepšie inžinierske projekty prezentované v rámci podujatia Panel Story (napr. VIP v IT – GlobalLogic, Accenture...),
- **štipendijné praxe na zaujímavých projektoch** (zmluvná spolupráca Red Hat, Schaeffler...),

- **organizácia podujatí umožňujúca rozvoj špecifických zručností študentov** (napr. Maphatony (otvorené geografické dáta) , Summer School Machine Learning, 3D tlač ochranných štítov pre zdravotníkov...),
- **možnosť zapojenia sa do grantového systému UNIZA,**
- **možnosť zapojenia sa do aktivít reprezentujúcich ŠP fakulty** (ŠVOČ, súťaže...),
- študenti majú vytvorené podmienky na **organizovanie kultúrnych, spoločenských a športových podujatí v rámci fakultnej študentskej organizácie FRI Club,**
- vyučujúci na viacerých predmetoch umožňujú študentov **prezentovať výsledky svojej práce pred partnermi z podnikovej praxe** alebo zapájajú odborníkov z praxe formou organizácie rôznych **zaujímavých súťaží** motivujúcich študentov k podávaniu lepších výkonov (napríklad súťaž o najlepšiu seminárnu prácu v programovacom jazyku Java – spoločnosť Davinci Software...),
- **pomocná vedecká sila** (úspešný fakultný program na podporu najmä šikovných študentov vo vyšších ročníkoch a ich zapojenie do vedeckých a výskumných aktivít danej katedry s cieľom podporiť ich záujem ďalej pokračovať v štúdiu v rámci doktorandského štúdia),
- **vytvorenie priestoru pre sebarealizáciu študentov na rozvoj prostredia na fakulte** (napríklad súťaž o návrh nového FRI merchu, umiestnenie automatu na návleky v jedálni, knihopoličky, vylepšenie systému zberu recyklovaného odpadu...).

Fakulta riadenia a informatiky UNIZA sa snaží identifikovať rozmanité potreby a požiadavky študentov a používa formy a metódy vyučovania, učenia sa a hodnotenia študijných výsledkov, ktoré umožňujú dosahovanie vzdelávacích výstupov pri rešpektovaní rozmanitých potrieb študentov.

Rozmanité potreby študentov a ich požiadavky sú najčastejšie identifikované na základe spätnej väzby formou:

- pravidelných dotazníkov ku kvalite výučby na FRI UNIZA,
- parciálnych dotazníkov na jednotlivých predmetoch,
- rozhovormi s garantom študijného programu (osobné, e-mail, informačné stretnutie),
- rozhovormi s prodekanom pre vzdelávanie alebo pracovníčkami študijného referátu,
- rozhovormi so zástupcami študentskej časti AS FRI alebo členov FRI klubu,
- anonymných námetov zanechaných v schránke FRI nápadov.

Následne sa s identifikovanými rozmanitými potrebami študentov na FRI UNIZA pracuje nasledovne:

- sú zohľadnené pri tvorbe nových alebo úprave súčasných študijných programov,
- sú zohľadnené pri tvorbe nových voliteľných predmetov pokrývajúce nové oblasti požadované študentmi,
- sú zohľadnené pri vypisovaní projektov inžinierskeho štúdia,
- sú zohľadnené pri vypisovaní fakultných praxí,
- sú zohľadňované v rámci daného predmetu vyučujúcim v podobe zavádzania inovačných metód učenia, komunikácie vyučujúceho so študentmi, obsahovej úprave prednášok a cvičení, hodnotenia študentov (zaznamenané v rámci inovačnej karty predmetu),

- sú zohľadňované pri inovácií predmetov v rámci národného projektu IT akadémia, v rámci štrukturálnych opatrení, v rámci inovácie študijného programu,
- sú zohľadňované pri riešení sťažností zo strany študentov v rámci následnej komunikácie garanta, vyučujúceho, vedúceho katedry a prodekana pre vzdelávanie s cieľom nájsť vhodné riešenie vzniknutej situácie a zlepšiť proces vzdelávania na predmete,
- sú zohľadňované pri konzultáciách študenta so študijným poradcom a následnom odporúčaní prestupu na iný študijný program viac zohľadňujúci rozmanité potreby a požiadavky daného študenta.

V tejto oblasti boli identifikované nasledovné **miesta na zlepšenie**:

- zapojenie študentov už v prvotnej fáze prípravy návrhu študijného programu ich účasťou vo vytvorenej pracovnej skupine,
- prepracovať systém zapracovania získanej spätnej väzby od študentov do študijných programov,
- vybudovanie a zvýšenie súčasnej dôvery u študentov na zapájanie sa do prieskumov, do akademických orgánov, do rokovaní predkladaním ich vlastných návrhov.

V tejto oblasti boli identifikované nasledovná **dobrá prax**:

- vytvorený priestor pre získavanie spätnej väzby od študentov,
- zapojenie študentov do procesu získavania spätnej väzby od návrhu dotazníkov, zber, motivovanie k účasti, až po vyhodnotenie,
- aktívne zapájanie študentov do zabezpečenia kvality vzdelávania na fakulte najmä formou tvorby IT riešení v rámci projektovej výučby alebo fakultných praxí,
- aktívna spolupráca s fakultnou študentskou organizáciou FRI club = významný spojovací článok fakulta – študenti.

Externé zainteresované strany

Zapojenie externých zainteresovaných strán do zabezpečenia kvality sa na Fakulte riadenia a informatiky UNIZA realizuje prostredníctvom nasledujúcich oblastí:

- členstvo a aktívna účasť v klastroch a priemyselných zväzoch s cieľom prepojiť a zapojiť odborníkov z podnikovej praxe do procesu zabezpečenia kvality,
- zapojenie externých zainteresovaných strán do orgánov fakulty, konkrétne Kolégium dekana FRI UNIZA (pozvaná účasť na rokovaní pri preberaní špecifického bodu programu) a Vedecká rada FRI UNIZA,
- vytvorenie priestoru na prepájanie teórie a praxe, konkrétne pozvané prednášky od zástupcov partnerských firiem, vedenie záverečných prác, vytvorenie informačného systému na evidenciu externých záverečných prác, členstvo v štátnicových komisiách, vedenie projektov inžinierskeho štúdia,
- vytvorenie priestoru na vzájomnú komunikáciu o možnostiach zlepšovania kvality vzdelávania s externými zainteresovanými stranami:
 - a) pravidelná organizácia podujatia *IT trhovisko*,
 - b) pravidelná organizácia podujatia *Panel Story*,
 - c) pravidelná organizácia podujatia *Sieťové fórum* pre účely zabezpečenia neustáleho zlepšovania nového študijného programu Informačné a sieťové technológie (profil, uplatnenie absolventa, vstupné znalosti,...),
- zisťovanie spätnej väzby od absolventov,
- uzatváranie partnerstiev s IT firmami:
 - a) podpísané memorandá o spolupráci (IBM, Redhat, GlobalLogic...),

- b) uzavreté partnerstvá (generálny partner, hlavný partner, partner) s viacerými IT firmami,
- c) systematické identifikovanie, triedenie a riadenie partnerstiev,
- d) zapájanie partnerov do zabezpečenia kvality vzdelávania (prednášky, workshopy, vybavenie učební IT technikou, poskytnutie bezplatného prístupu k softvéru IBM pre študentov, doktorandov a zamestnancov...), kvality prostredia pre vzdelávanie: vybudovania oddychovej zóny v budove RB (Kros), modernizácia vstupnej haly so sedením (GlobalLogic), výstavba altánku (Accenture), vysadenie 76 stromov vo vonkajšej oddychovej zóne (Globesy)...
- zapájanie absolventov fakulty do procesu zabezpečenia kvality vzdelávania prostredníctvom občianskeho združenia ALUMNI FRI (<https://alumnifri.eu/>) = priestor na priame zapojenie sa do zabezpečovania kvality vzdelávania.

V tejto oblasti boli identifikované nasledovné **miesta na zlepšenie**:

- na fakulte vytvoriť lepšie štruktúry na zapájanie zamestnávateľov do tvorby a inovácie študijného programu, napr. Rada partnerov FRI UNIZA,
- posilniť zastúpenie externých zainteresovaných strán vo Vedeckej rade FRI UNIZA
- vytvoriť jednotnú politiku integrujúcu súčasné spôsoby získavania spätnej väzby od zamestnávateľov a ich využívania v procese tvorby a inovácie študijného programu, pričom sa sústrediť aj na stránku zaznamenávania/evencie týchto informácií,
- naďalej rozvíjať potenciál uzatvorených partnerstiev a aktivít v rámci občianskeho združenia ALUMNI FRI,
- jasne identifikovať a zadefinovať sektorovo-špecifické odborné očakávania na výkon povolania z pohľadu zamestnávateľov.

V tejto oblasti boli identifikované nasledovná **dobrá prax**:

- systematické budovanie partnerstiev (sedemročné úsilie) s IT firmami (v súčasnosti aktívna spolupráca s viac ako 30-timi),
- vytváranie priestoru pre stretávanie sa zástupcov firiem, študentov, vyučujúcich i vedenia fakulty (IT trhovisko, Panel Story, FRIčkoviča, FRIfest, FRIples, Sieťové fórum...).

3.2.3 Dotazníkový prieskum zameraný na budovanie vzťahov medzi akademickou sférou a jej zainteresovanými stranami

Tento dotazníkový prieskum bol zameraný na samotné budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami z pohľadu vzdelávacích inštitúcií. Boli skúmané názory, skúsenosti a prax so spoluprácou, budovaním a udržiavaním obojstranne výhodných vzťahov vzdelávacích inštitúcií s ich zainteresovanými stranami.

Výskumná vzorka

Dotazníkový prieskum je orientovaný na **všetky fakulty vysokých škôl a univerzít pôsobiacich na Slovensku a v Českej republike**. Ku dňu 25.4.2023 je podľa zoznamu vysokých škôl na Slovensku a v Českej republike evidovaných 345 fakúlt.

Tabuľka 16 Určenie výskumnej vzorky (prieskum zameraný na budovanie vzťahov medzi akademickou sférou a jej zainteresovanými stranami)

Počet fakúlt na Slovensku a v Českej republike	345
Interval spoľahlivosti	95 %
Prípustná chyba	5 %
Výskumná vzorka	183

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe základného súboru bola vypočítaná výskumná vzorka, ktorá určuje množinu respondentov potrebných pre dosiahnutie 95 % intervalu spoľahlivosti s 5 % prípustnej chyby. Táto vzorka bola vypočítaná pomocou aplikácie Raosoft. Pomocou aplikácie Raosoft boli vypočítané aj alternatívne scenáre, ktoré sa nachádzajú v tabuľke nižšie.

Tabuľka 17 Alternatívne scenáre (prieskum zameraný na budovanie vzťahov medzi akademickou sférou a jej zainteresovanými stranami)

Veľkosť vzorky	100	200	300	Interval spoľahlivosti	90 %	95 %	99 %
Veľkosť chyby	8,27 %	4,50 %	2,05 %	Veľkosť vzorky	152	183	228

Zdroj: Raosoft

Z tabuľky vyplýva, že výskumnú vzorku tvorí 183 respondentov pri 95 % intervale spoľahlivosti a 5 % prípustnej chyby. Do prieskumu bolo zapojených 103 respondentov z fakúlt na Slovensku a v Českej republike, čo predstavuje 8,10 % prípustnej chyby.

Zber údajov

Získavanie a zber údajov prebiehal prostredníctvom dopytovania formou dotazníkov. Plné znenie dotazníka sa nachádza v prílohe D.

Získavanie a zber údajov pomocou elektronických formulárov bol zvolený z dôvodu nízkej náročnosti distribúcie a zberu dát a odpovedí. Dotazník bol vytvorený pomocou Google – Formuláre. V prípade dotazníkového prieskumu zameraného na budovanie vzťahov medzi akademickou sférou a jej zainteresovanými stranami bol dotazník rozoslaný zodpovedným osobám (prodekanom) na všetkých fakultách na Slovensku a v Českej republike, čo predstavuje celkový počet 288 odoslaných e-mailov – niektoré z fakúlt nemali uvedené kontaktné údaje na zodpovedné osoby, poprípade bol k dispozícii len všeobecný kontaktný formulár.

Spracovanie údajov

Pre spracovanie a interpretáciu údajov získaných z dotazníkového prieskumu boli využité metódy kvantitatívneho aj kvalitatívneho spracovania a vyhodnocovania dát, metóda porovnávania, štatistické metódy, metóda modelovania a pod.

Medzi metódy kvantitatívneho a štatistického vyhodnocovania využitého v prípade tohto dotazníka patrí napríklad index kvality vzťahov, bodovací systém, zhluková analýza, paretova analýza, index spokojnosti, chí kvadrát test a iné.

Metóda kvalitatívneho vyhodnocovania bola využitá pri subjektívnom hodnotení a interpretácii názorov autora práce na analyzované javy, procesy a vzťahy.

Metóda porovnávania bola využitá pri porovnávaní údajov obsiahnutých v teoretickej časti práce a údajov zistených z realizovaného výskumu.

Výsledky výskumu

Výskum sa zameriaval a skúmal odpovede na otázky týkajúce sa budovania a riadenia vzťahov medzi akademickou sférou a jej zainteresovanými stranami, na kritériá pre kvalitu vzťahov, hodnotenie stavu rôznych oblastí a procesov týkajúcich sa zainteresovaných strán, prepojením s marketingovým riadením vzdelávacích inštitúcií a ich marketingovou stratégiou.

Základné charakteristiky

Z celkových 103 respondentov participujúcich na tomto výskume bolo 98 z verejnej vysokej školy, štyria respondenti zo štátnej vysokej školy a jeden respondent zo súkromnej vysokej školy. Drvivá väčšina respondentov teda predstavuje zástupcov práve verejných vysokých škôl.

Medzi otázky týkajúce sa základných charakteristík patrila aj otázka, kde sídli vysoká škola, na ktorej pôsobí fakulta respondenta. 54 (55,6 %) fakúlt bolo so sídlom vysokej školy na Slovensku a 49 (44,4 %) so sídlom vysokej školy v Českej republike.

Otázky ku kvalite vzťahov so zainteresovanými stranami

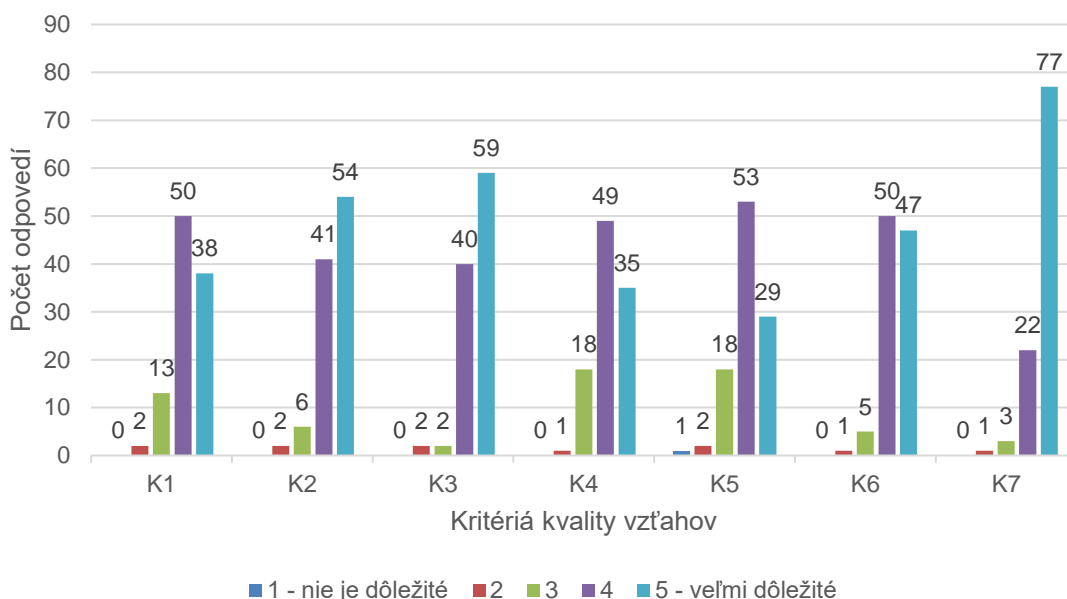
Graf nižšie zobrazuje, ako respondenti hodnotia dôležitosť jednotlivých kritérií pre kvalitu vzťahov fakulty s jej zainteresovanými stranami. Z grafického zobrazenia je možné vyčítať, že žiadne z kritérií nevnímajú respondenti ako nedôležité.

Medzi definované kritériá patrili:

- *vzájomná dôvera* (flexibilita, serióznosť, zodpovedný prístup, spoľahlivosť...) (K1)
- *pravidelná, otvorená, jasná a efektívna komunikácia založená na vzájomnom rešpekte a porozumení* (K2)
- *angažovanosť zainteresovaných strán* (účasť na stretnutiach, zapájanie sa do aktivít, úroveň záujmu a podpory...) (K3)
- *úroveň spolupráce* (riešenie spoločných problémov, zdieľanie zdrojov a informácií...) (K4)
- *udržateľnosť, stabilita a životaschopnosť vzťahov* (K5)
- *prínos, výsledky a napĺňanie stanovených cieľov spolupráce* (K6)
- *dodržiavanie zmluvných podmienok* (plnenie termínov, ochota spolupracovať...) (K7)

Respondenti mohli pridelovať dôležitosť jednotlivým kritériám na bodovej škále 1-5, kde 1 reprezentovala nízku dôležitosť a 5 reprezentovala vysokú dôležitosť.

Medzi kritériá s najvyšším hodnotením dôležitosti pre kvalitu vzťahov z pohľadu vzdelávacích inštitúcií patrí dodržiavanie zmluvných podmienok, angažovanosť zainteresovaných strán, úroveň komunikácie a prínosy a výsledky spolupráce.

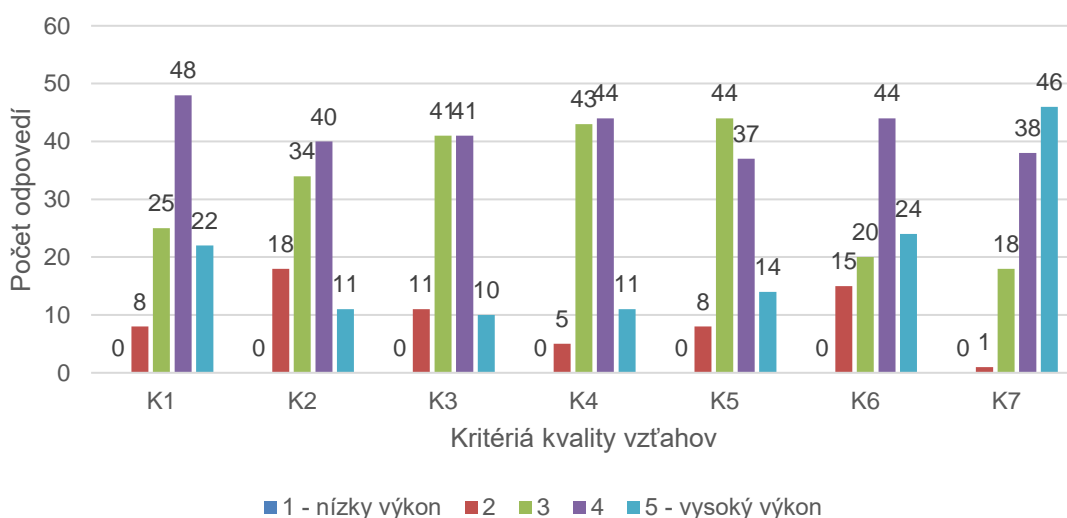


Obrázok 17 Dôležitosť jednotlivých kritérií pre kvalitu vzťahov vzdelávacej inštitúcie
Zdroj: Vlastné spracovanie

V ďalšej otázke mali respondenti ohodnotiť výkon, ktorý dosahuje ich fakulta v definovaných kritériách kvality vzťahov so zainteresovanými stranami fakulty. Kritériá sú rovnaké, ako v predchádzajúcej otázke, kde mali respondenti hodnotiť ich dôležitosť.

Respondenti mohli pridelovať výkonu jednotlivých kritérií hodnotu na bodovej škále 1-5, kde 1 reprezentovala nízky výkon a 5 reprezentovala vysoký výkon.

Z grafického vyhodnotenia je možné vyčítať, že hodnotenie výkonu v kritériách je výrazne nižšie, ako hodnotenie dôležitosti kritérií v predchádzajúcej otázke. Vysoké hodnotenie si udržiava len kritérium dodržiavania zmluvných podmienok, hodnotenie ostatných kritérií sa pohybuje vo väčšine v stredných hodnotách.



Obrázok 18 Výkon dosahovaný v jednotlivých kritériách kvality vzťahov
Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázky ku úrovni interných procesov fakulty

V sérii otázok týkajúcich sa interných procesov fakulty bola prvá otázka týkajúca sa **hodnotenia úrovne stavu informačného zabezpečenia získavania spätnej väzby na danej fakulte**.

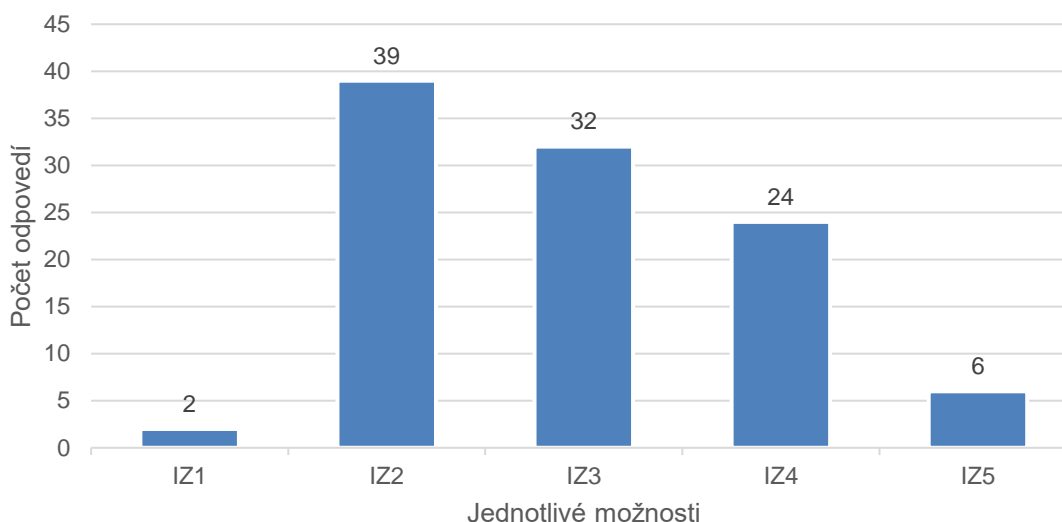
Respondenti mali na výber z piatich možností hodnotenia, pričom mohli vybrať práve jednu možnosť. Medzi možnosti výberu patrili:

- Fakulta nemá formálny proces získavania spätnej väzby od zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...). Spätná väzba sa získava neštandardizovaným spôsobom, často ad hoc, bez jasne definovaných postupov alebo nástrojov. (IZ1)
- Fakulta má základný proces získavania spätnej väzby od niektorých zainteresovaných strán. Proces nie je úplne integrovaný do pravidelných činností fakulty a môže byť považovaný skôr za výnimočnú aktivitu. (IZ2)
- Fakulta má systematický proces získavania spätnej väzby od zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...). Existuje definovaný postup, ktorý je pravidelne aplikovaný, aby sa získala spätá väzba od rôznych zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...). Je používaných viacero nástrojov a metód na získavanie spätnej väzby. (IZ3)
- Fakulta má integrovaný proces získavania spätnej väzby do svojich hlavných činností. Spätá väzba je považovaná za dôležitý nástroj na zlepšovanie výkonu fakulty a je systematicky používaná na rôznych úrovniach. Používa sa široký rozsah metód a nástrojov na získavanie spätnej väzby a získaná spätá väzba je pravidelne analyzovaná a využívaná na zlepšenie činností fakulty. (IZ4)
- Na fakulte existuje prepracovaný systém práce so spätnou väzbou podporený efektívnym informačným systémom. Získavanie spätnej väzby je považované za kritický proces, ktorý je integrovaný do relevantných oblastí činnosti fakulty. (IZ5)

Zo 103 respondentov dvaja označili možnosť, že fakulta nemá formálny proces získavania spätnej väzby, 39 respondentov označilo možnosť že fakulta má len základný proces získavania spätnej väzby, 32 fakúlt má zavedený systematický proces získavania spätnej väzby, 24 fakúlt má integrovaný proces pre získavanie spätnej väzby do svojich hlavných činností a len na šiestich fakultách existuje prepracovaný systém práce so spätnou väzbou, ktorý je podporený aj efektívnym informačným systémom.

Z odpovedí respondentov je možné analyzovať, že súčasný stav zberu spätnej väzby od zainteresovaných strán fakúlt na Slovensku a v Českej republike nie je na vysokej úrovni a existuje veľký priestor pre zlepšenie týchto procesov.

Grafické znázornenie početnosti jednotlivých odpovedí je možné vidieť na grafe nižšie.



Obrázok 19 Hodnotenia úrovne stavu informačného zabezpečenia získavania spätnej väzby
Zdroj: Vlastné spracovanie

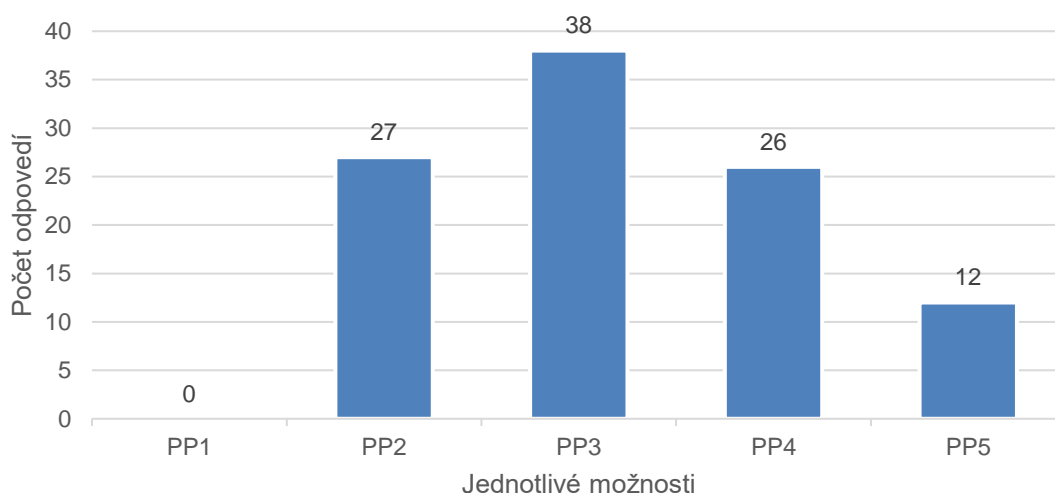
Ďalšia z otázok sa zameriavala na **hodnotenie stavu procesov podporujúcich participáciu zainteresovaných strán na fakulte** a to napríklad možnosti účasti pracovných skupín, diskusií a pod.

Respondenti mali na výber z piatich možností hodnotenia, pričom mohli vybrať práve jednu možnosť. Medzi možnosti výberu patrili:

- Procesy pre participáciu zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...) nie sú nijako nastavené. (PP1)
- Fakulta má neformálne procesy a postupy pre zapájanie zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...), avšak nie sú integrované do systematického prístupu. (PP2)
- Fakulta má formálne štruktúrované procesy, postupy aj zodpovedné osoby na podporu participácie zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...). (PP3)
- Fakulta má integrované štruktúry a postupy, ktoré systematicky podporujú participáciu zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...). (PP4)
- Fakulta má detailne spracované dlhodobé plány a procesné mapy pre podporu participácie zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...) a tieto procesy aktívne využíva. (PP5)

Možnosť, že procesy pre participáciu zainteresovaných strán na fakulte nie sú nijako nastavené, neuviedol žiaden respondent. 27 fakúlt má nastavené len neformálne procesy a postupy pre zapájanie zainteresovaných strán a tieto procesy nemá integrované do systematického prístupu. 38 fakúlt má formálne štruktúrované procesy, postupy aj zodpovedné osoby pre túto oblasť. 26 fakúlt má integrované štruktúry a postupy, ktoré systematicky podporujú participáciu zainteresovaných strán a 12 fakúlt má detailne spracované dlhodobé plány pre podporu participácie zainteresovaných strán a tieto procesy aj aktívne využíva.

Grafické znázornenie početnosti jednotlivých odpovedí je možné vidieť na grafe nižšie.



Obrázok 20 Hodnotenie stavu procesov podporujúcich participáciu zainteresovaných strán
Zdroj: Vlastné spracovanie

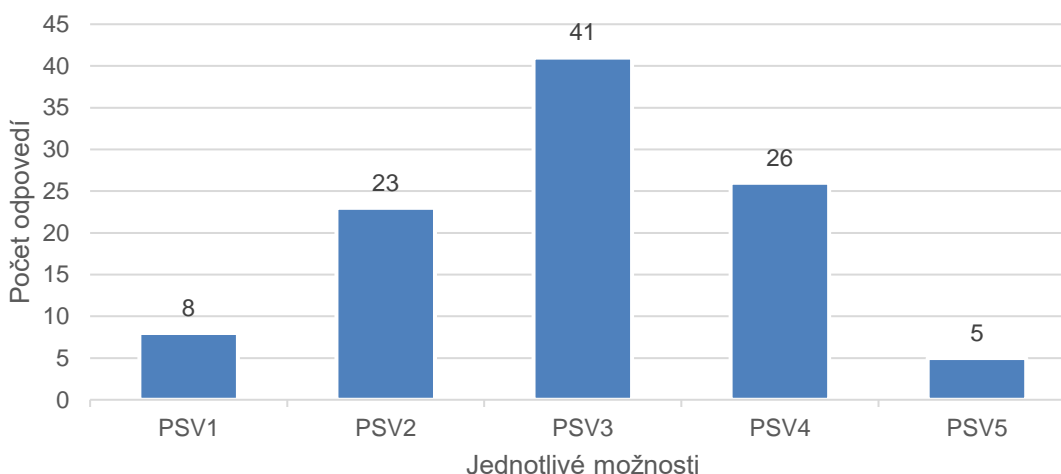
Tretia zo série otázok ku interným procesom fakulty sa týkala **hodnotenia pravidelnosti získavania spätnej väzby od zainteresovaných strán fakulty**.

Respondenti mali na výber z piatich možností hodnotenia, pričom mohli vybrať práve jednu možnosť. Medzi možnosti výberu patrili:

- Fakulta získava spätnú väzbu náhodne a nepravidelne, bez štruktúrovaného prístupu k získaniu spätnej väzby. Spätná väzba sa získava spontánne, bez definovaných časových rámcov alebo postupov. (PSV1)
- Fakulta má určitý štandardizovaný proces získavania spätnej väzby, avšak frekvencia získavania spätnej väzby je sporadická a závisí od konkrétnych situácií alebo príležitostí. (PSV2)
- Fakulta má pravidelný proces získavania spätnej väzby, kde sa spätná väzba získava na pravidelných časových intervaloch. Frekvencia získavania spätnej väzby je plánovaná a systematická. (PSV3)
- Fakulta má systematický a pravidelný proces získavania spätnej väzby, kde sa spätná väzba získava pravidelne podľa definovaných postupov a plánov. Frekvencia získavania spätnej väzby je integrovaná do každodenných činností a zodpovedné osoby pravidelne vyhodnocujú získanú spätnú väzbu. (PSV4)
- Fakulta má systematický a pravidelný proces získavania spätnej väzby, kde sa spätná väzba získava pravidelne podľa definovaných postupov a plánov. Frekvencia získavania spätnej väzby je integrovaná do každodenných činností a zodpovedné osoby pravidelne vyhodnocujú získanú spätnú väzbu. (PSV5)

Možnosť, že fakulta získava spätnú väzbu náhodne a nepravidelne (spontánne a bez časových rámcov) označilo 8 respondentov. 23 respondentov označilo, že fakulta má zavedený určitý štandardizovaný proces získavania spätnej väzby, avšak jeho frekvencia je skôr sporadická. Najväčšie množstvo respondentov – 41 označilo, že fakulta má zavedený pravidelný proces získavania spätnej väzby, založený na pláne a systéme. 26 fakúlt má zavedený systematický a pravidelný proces získavania spätnej väzby podľa presne definovaných postupov a plánov, kedy je frekvencia integrovaná do každodenných činností a aj pravidelne vyhodnocovaná. Len 5 fakúlt má kontinuálny a pravidelný proces získavania spätnej väzby ako súčasť všetkých relevantných činností. Zároveň tieto fakulty získavajú spätnú väzbu od všetkých kľúčových zainteresovaných strán a vnímajú ju ako súčasť svojho riadenia a zlepšovania.

Grafické znázornenie početnosti jednotlivých odpovedí je možné vidieť na grafe nižšie.



Obrázok 21 Pravidelnosť získavania spätnej väzby od zainteresovaných strán
Zdroj: Vlastné spracovanie

Posledná z tejto série otázok bola venovaná **hodnoteniu miery implementácie podnetov získaných zo spätnej väzby od zainteresovaných strán do fakultnej praxe.**

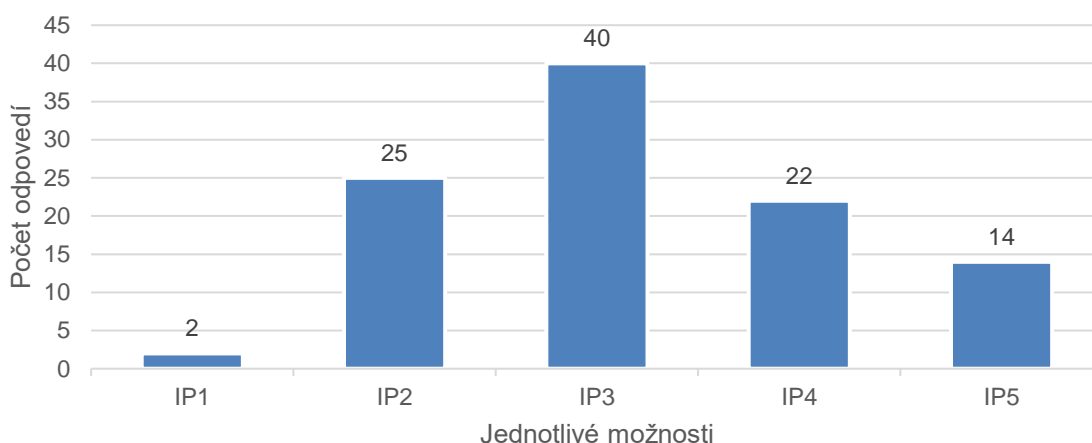
Respondenti mali na výber z piatich možností hodnotenia, pričom mohli vybrať práve jednu možnosť. Medzi možnosti výberu patrili:

- Podnety získané zo spätnej väzby od zainteresovaných strán zatiaľ nie sú nijako implementované. Spätaná väzba je zbieraná a evidovaná, ale zatiaľ nie je systematicky analyzovaná ani implementovaná do praxe. (IP1)
- Fakulta začína systematicky analyzovať a kategorizovať zozbieranú spätnú väzbu. Identifikujú sa hlavné trendy, vzory a hlavné problémy získané zo spätnej väzby od zainteresovaných strán. Tieto informácie sú následne použité na identifikáciu oblastí, ktoré je potrebné zlepšiť a upraviť v praxi. (IP2)
- Zodpovedné osoby na základe analýzy spätnej väzby navrhujú konkrétne zmeny a zlepšenia v praxi. Tieto zmeny môžu zahŕňať úpravy procesov, postupov, systémov alebo iných aspektov, ktoré sú identifikované ako potenciálne zlepšenia na základe spätnej väzby od zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...). Tieto zmeny sú potom implementované a monitorované, aby sa zabezpečilo, že sú účinné. (IP3)
- Zainteresované strany (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...) sú aktívne zapájané do rozhodovacieho procesu týkajúceho sa implementácie zmien. Ich názory a nápady sú zohľadnené pri navrhovaní zmien a ich implementácii, čo zvyšuje úroveň ich angažovanosti. (IP4)
- Spätaná väzba od zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...) je integrovanou súčasťou stratégie a plánovania fakulty. Spätaná väzba je používaná na vytváranie dlhodobých stratégií a rozhodnutí a je zohľadnená vo vývoji študijných programov, projektov, vedy a výskumu a iných činností fakulty. Zainteresované strany (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...) majú aktívnu úlohu pri formovaní a realizácii týchto stratégií, čo zvyšuje ich zapojenie a záujem o výsledky. (IP5)

Dve fakulty z celkového počtu 103 podnety získané zo spätnej väzby od zainteresovaných strán zatiaľ nijako neimplementovali do praxe. 25 fakúlt začína systematicky analyzovať a kategorizovať spätnú väzbu, identifikujú hlavné trendy, vzory a oblasti problémov. Najväčšia skupina respondentov pri tejto otázke (40) zvolila

možnosť, že zodpovedné osoby na fakulte na základe analýzy spätnej väzby navrhujú konkrétne riešenia a zlepšenia. Následne sú tieto zmeny implementované a monitorované. 22 fakúlt aktívne zapája zainteresované strany do rozhodovacieho procesu týkajúceho sa implementácie zmien, kde zohľadňujú ich názory a nápady. Pre 14 fakúlt zapojených do výskumu je spätná väzba od zainteresovaných strán integrovanou súčasťou stratégie a plánovania fakulty, na základe ktorých sa vytvárajú dlhodobé stratégie a rozhodnutia. Zainteresované strany majú aktívnu úlohu pri formovaní a realizácii stratégií.

Grafické znázornenie početnosti jednotlivých odpovedí je možné vidieť na grafe nižšie.



Obrázok 22 Miera implementácie podnetov získaných zo spätnej väzby od zainteresovaných strán do praxe

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázky ku spolupráci so zainteresovanými stranami a stratégii fakulty

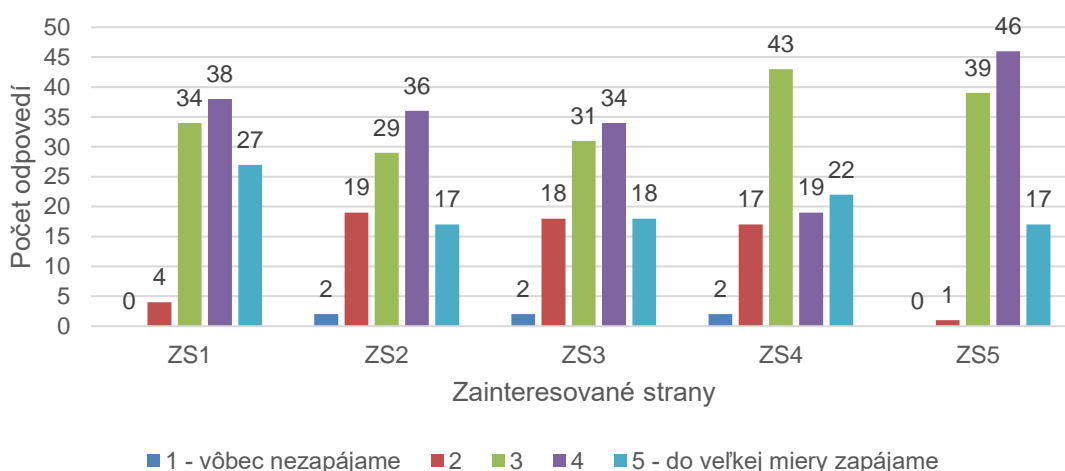
Ďalšia otázka skúmala mieru zapojenia zainteresovaných strán do aktivít marketingového riadenia fakulty.

Otázka obsahovala päť zainteresovaných strán aj s príkladmi ich zapojenia, pričom respondenti mali pri každej z nich ohodnotiť mieru zapojenia do marketingových aktivít fakulty na škále 1 – vôbec nezapájame až 5 – do veľkej miery zapájame. Zainteresované strany obsiahnuté v tejto otázke boli:

- Súčasní študenti (prezentácie úspešných prác, študentského života, získavanie spätnej väzby...) (ZS1)
- Súkromné podniky (prezentácie spolupráce, výskumu, projektov...) (ZS2)
- Absolventi (PR články, podcasty...) (ZS3)
- Stredné školy (zapojenie do DOD...) (ZS4)
- Vyučujúci a ostatní zamestnanci (spoluorganizácia podujatí na fakulte, školy a kurzy pre stredoškolákov...) (ZS5)

Z vyhodnotenia tejto otázky vyplýva, že fakulty v súčasnej dobe do najväčšej miery zapájajú do aktivít marketingového riadenia predovšetkým súčasných študentov, vyučujúcich a ostatných zamestnancov.

Grafické znázornenie počtenosti jednotlivých odpovedí je možné vidieť na grafe nižšie.



Obrázok 23 Miera zapojenia zainteresovaných strán do aktivít marketingového riadenia fakulty
Zdroj: Vlastné spracovanie

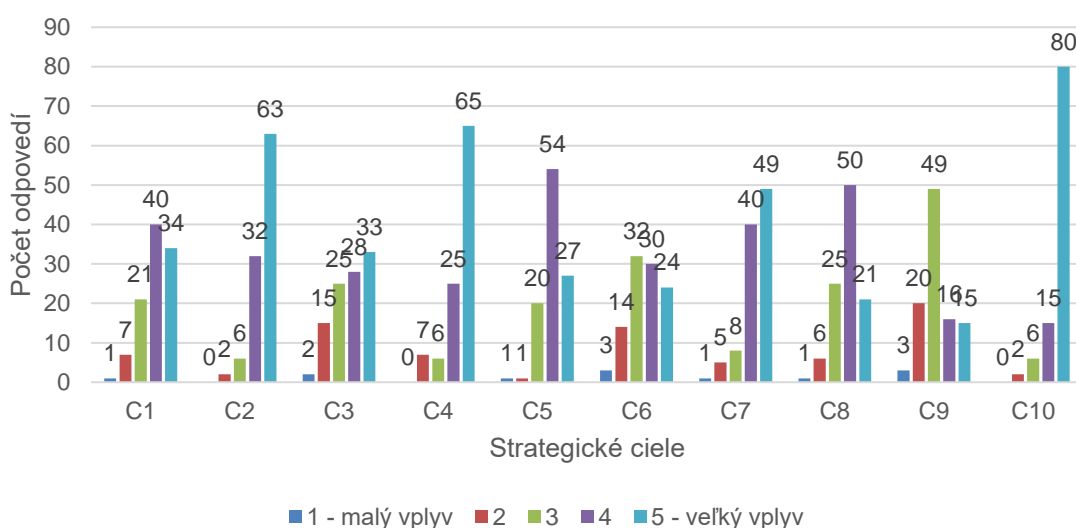
Druhá otázka v tejto oblasti skúmala, do akej miery môže podľa názoru respondentov prispieť zapojenie zainteresovaných strán do marketingového riadenia pre úspešné dosiahnutie cieľov fakulty.

Otázka obsahovala 10 strategických cieľov, pričom respondenti mali pri každom celi možnosť ohodnotiť mieru vplyvu na škále 1 – malý vplyv až 5 – veľký vplyv. Definovanie práve 10 strategických cieľov hodnotených v tejto otázke vychádzalo z kvantitatívnej obsahovej analýzy dokumentov, konkrétne dlhodobých zámerov slovenských vysokých škôl a univerzít. Medzi 10 hodnotených strategických cieľov patrilo:

- Kvalita vzdelávania (C1)
- Prepojenie štúdia s praxou (C2)
- Zapájanie študentov do riadenia VŠ/fakulty (C3)
- Propagácia štúdia (C4)
- Zlepšenie zázemia pre študentov (vybavenie, priestory...) (C5)
- Budovanie inovačných a technických centier, inkubátorov... (C6)
- Podpora kvality výskumu a jeho aplikácie (C7)
- Internacionalizácia a zlepšovanie zahraničných vzťahov (C8)
- Zlepšovanie pracovných podmienok pre zamestnancov (C9)
- Vytváranie priestoru pre spoluprácu (C10)

Medzi najvyššie hodnotenú mieru vplyvu pri zapojení zainteresovaných strán pre strategické ciele patrilo vytváranie priestoru pre spoluprácu, propagácia štúdia a prepojenie štúdia s praxou.

Grafické znázornenie počtenosti jednotlivých odpovedí je možné vidieť na grafe nižšie.



Obrázok 24 Zapojenie zainteresovaných strán do marketingového riadenia pre úspešné dosiahnutie cieľov fakulty

Zdroj: Vlastné spracovanie

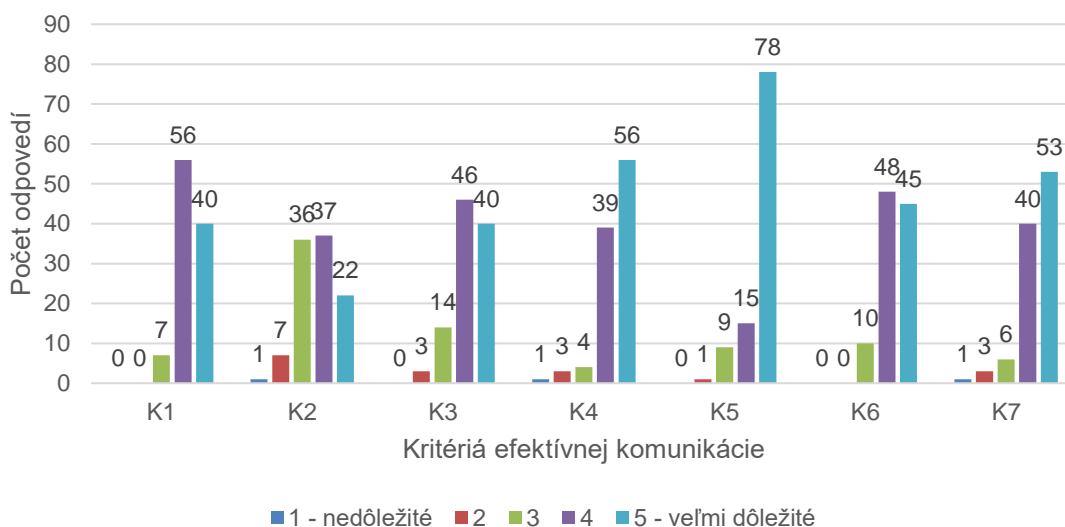
V ďalšej otázke mali respondenti ohodnotiť dôležitosť nasledujúcich kritérií efektívnej komunikácie medzi akademickou a súkromnou sférou (súkromné podniky).

Otázka obsahovala 7 definovaných kritérií efektívnej komunikácie medzi akademickou a súkromnou sférou. Definovanie jednotlivých kritérií vychádzalo jednak z teoretických podkladov, ale predovšetkým z rozhovorov s predstaviteľmi súkromných podnikov a spoločností. Otázka smerovala na hodnotenie týchto kritérií z pohľadu predstaviteľov (vedenia) fakúlt. Respondenti mali pri každom z kritérií možnosť hodnotiť na škále 1 – nedôležité až 5 – veľmi dôležité. Medzi sedem kritérií patrilo:

- Účelnosť komunikácie (K1)
- Frekvencia a pravidelnosť komunikácie (K2)
- Komplexnosť komunikácie (K3)
- Aktuálnosť informácií (K4)
- Dôvernosť komunikácie a informácií (K5)
- Komunikácia založená na otvorenom dialógu a vzájomnej spolupráci (K6)
- Využívanie dohodnutých komunikačných kanálov (K7)

Z výsledkov vyplýva, že vedenie fakúlt na Slovensku a v Českej republike vníma ako najdôležitejšie kritériá pre komunikáciu so súkromnou sférou dôvernosť komunikácie a informácií, aktuálnosť informácií a využívanie dohodnutých komunikačných kanálov.

Grafické znázornenie početnosti jednotlivých odpovedí je možné vidieť na grafe nižšie.



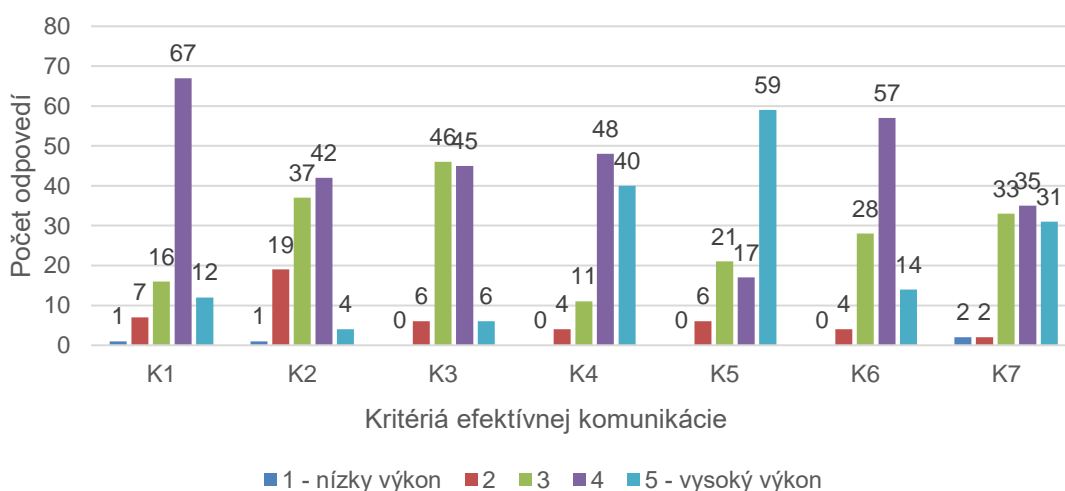
Obrázok 25 Dôležitosť kritérií efektívnej komunikácie medzi akademickou a súkromnou sférou
Zdroj: Vlastné spracovanie

Nasledujúca otázka bola opäť prepojená s predchádzajúcou otázkou, v ktorej mali respondenti hodnotiť dôležitosť kritérií efektívnej komunikácie so súkromnou sférou. V tejto otázke bolo ich úlohou ohodnotiť súčasný výkon fakulty v rovnakých kritériách komunikácie, ako v predchádzajúcej otázke.

Respondenti mali pri každom z kritérií možnosť hodnotiť na škále 1 – nízky výkon až 5 – vysoký výkon.

Z výsledkov vyplýva, že najvyšší výkon vnímajú fakulty v kritériách dôvernosť komunikácie a informácií, aktuálnosť informácií a využívanie dohodnutých komunikačných kanálov, čo sa zhoduje aj s výsledkami z predchádzajúcej otázky.

Grafické znázornenie početnosti jednotlivých odpovedí je možné vidieť na grafe nižšie.



Obrázok 26 Hodnotenie súčasného výkonu fakulty v kritériách komunikácie
Zdroj: Vlastné spracovanie

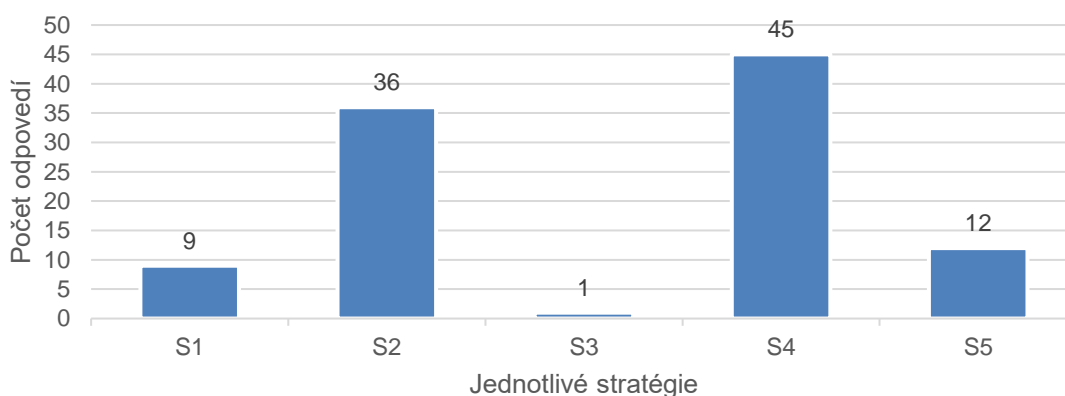
Posledná otázka v dotazníku skúmala, ktorý z prístupov využíva daná fakulta pri tvorbe svojej marketingovej stratégie.

Otázka obsahovala päť preddefinovaných možností odpovede a aj možnosť vlastnej odpovede. Pri tejto otázke mali respondenti možnosť vybrať práve jednu odpoveď. Medzi preddefinované možnosti patrilo:

- Naša fakulta nemá vytvorenú marketingovú stratégiu (S1)
- Prístup zameraný na študentov (skvalitňovanie výučby, podpora nadaných študentov...) (S2)
- Prístup zameraný na diferenciaciu prístupu ku zainteresovaným stranám (S3)
- Prístup zameraný na budovanie dobrého mena fakulty (S4)
- Prístup zameraný na zvyšovanie príjmov do rozpočtu fakulty (S5)

Pri otázke týkajúcej sa marketingovej stratégie sa 9 respondentov vyjadrilo, že fakulta na ktorej pôsobia nemá vytvorenú marketingovú stratégiu. 36 fakúlt má marketingovú stratégiu zameranú na študentov, 1 fakulta sa zameriava na diferenciaciu prístupu ku zainteresovaným stranám, 45 respondentov odpovedalo, že fakulta sa zameriava na budovanie svojho dobrého mena a nakoniec 12 fakúlt má prístup zameraný na zvyšovanie príjmov do rozpočtu fakulty. Ani jeden respondent nevyužil možnosť voľnej odpovede.

Grafické znázornenie početnosti jednotlivých odpovedí je možné vidieť na grafe nižšie.



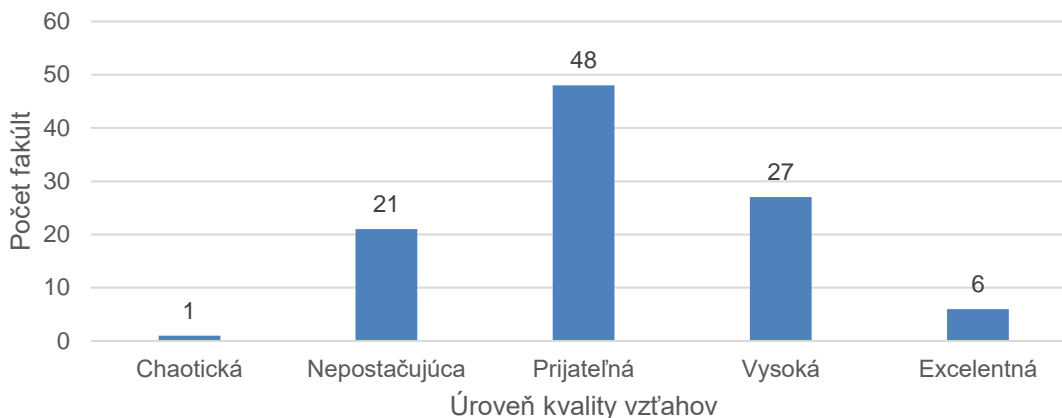
Obrázok 27 Prístup využívaný fakultou pri tvorbe svojej marketingovej stratégie
Zdroj: Vlastné spracovanie

Štatistické vyhodnotenie

Viacere z otázok v dotazníku boli formulované tak, aby bolo neskôr možné z odpovedí respondentov vyhotoviť štatistické vyhodnotenie. Príkladom je napríklad výpočet indexu kvality vzťahov (viac na stranách 154 – 155), indexu spokojnosti, či paretovej analýzy.

Index kvality vzťahov bolo možné vypočítať v prípade kombinácií odpovedí na dve otázky a to konkrétne *Akú dôležitosť prikladáte nasledujúcim kritériám pre kvalitu vzťahov Vašej fakulty s jej zainteresovanými stranami (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...)?* a otázky *Ohodnoťte prosím výkon, ktorý dosahuje Vaša fakulta v nasledujúcich kritériách kvality vzťahov so zainteresovanými stranami fakulty (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...).*

Odpovede boli spracované pomocou programu excel, následne bol vypočítaný index kvality vzťahov, hodnoty boli vyselektované do určených intervalov a z týchto podkladových dát bol vytvorený histogram, ktorý je možné vidieť na obrázku 28.



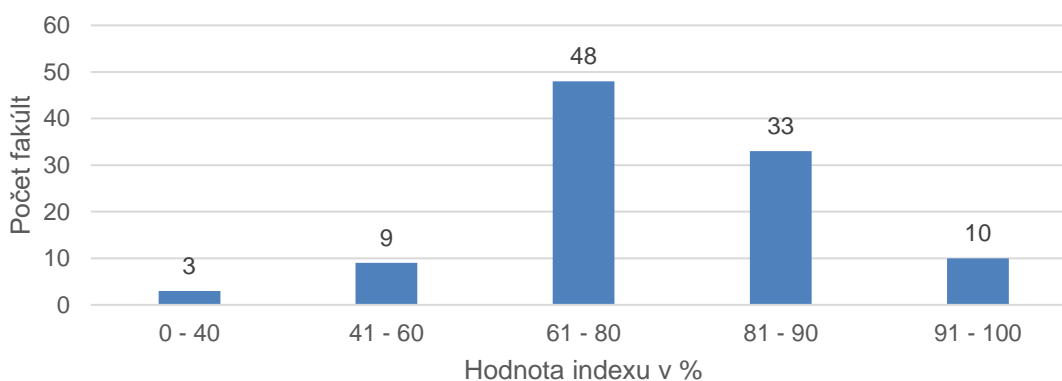
Obrázok 28 Histogram indexu kvality vzťahov
Zdroj: Vlastné spracovanie

Pre zobrazenie hodnôt v histograme boli zadané intervaly hodnôt indexu kvality vzťahov, ktoré sú detailne popísané spolu s hodnotiacou metodikou na stranách 156 – 161 tejto dizertačnej práce.

Z grafického zobrazenia vyplýva, že pre jednu fakultu je výsledok indexu kvality vzťahov na chaotickej úrovni, 21 fakúlt je v tejto oblasti na nepostačujúcej úrovni. Najväčšia časť vzdelávacích inštitúcií (48) zapojených do prieskumu má kvalitu vzťahov so zainteresovanými stranami na prijateľnej úrovni, 27 fakúlt na vysokej a 6 fakúlt na excelentnej úrovni.

Index spokojnosti vzdelávacích inštitúcií s efektivitou komunikácie so súkromnou sférou bolo možné vypočítať v prípade kombinácií odpovedí na dve otázky a to konkrétne *Ohodnoťte prosím dôležitosť nasledujúcich kritérií efektívnej komunikácie medzi akademickou a súkromnou sférou (podniky).* a otázky *Ohodnoťte prosím súčasný výkon v efektívnej komunikácii medzi Vašou fakultou a súkromnými podnikmi.*

Odpovede boli spracované pomocou programu excel, následne bol vypočítaný index spokojnosti vzdelávacích inštitúcií s efektivitou komunikácie so súkromnou sférou, hodnoty boli vyselektované do určených intervalov a z týchto podkladových dát bol vytvorený histogram, ktorý je možné vidieť na obrázku 29.



Obrázok 29 Histogram indexu spokojnosti vzdelávacích inštitúcií s efektivitou komunikácie so súkromnou sférou
Zdroj: Vlastné spracovanie

Pre zobrazenie hodnôt v histograme boli ponechané rovnaké hodnoty, ako v prípade predchádzajúceho indexu kvality vzťahov.

Z grafického vyhodnotenia vyplýva, že vzdelávacie inštitúcie (resp. zodpovedné osoby zapojené do prieskumu) sú vo väčšej miere spokojné s úrovňou komunikácie so zainteresovanými stranami a považujú túto úroveň za dostatočnú.

V prípade otázky *Do akej miery môže podľa Vás prispieť zapojenie zainteresovaných strán do marketingového riadenia pre úspešné dosiahnutie cieľov Vašej fakulty?* Bolo možné zozbierané výsledky spracovať aj vo forme paretovej analýzy.

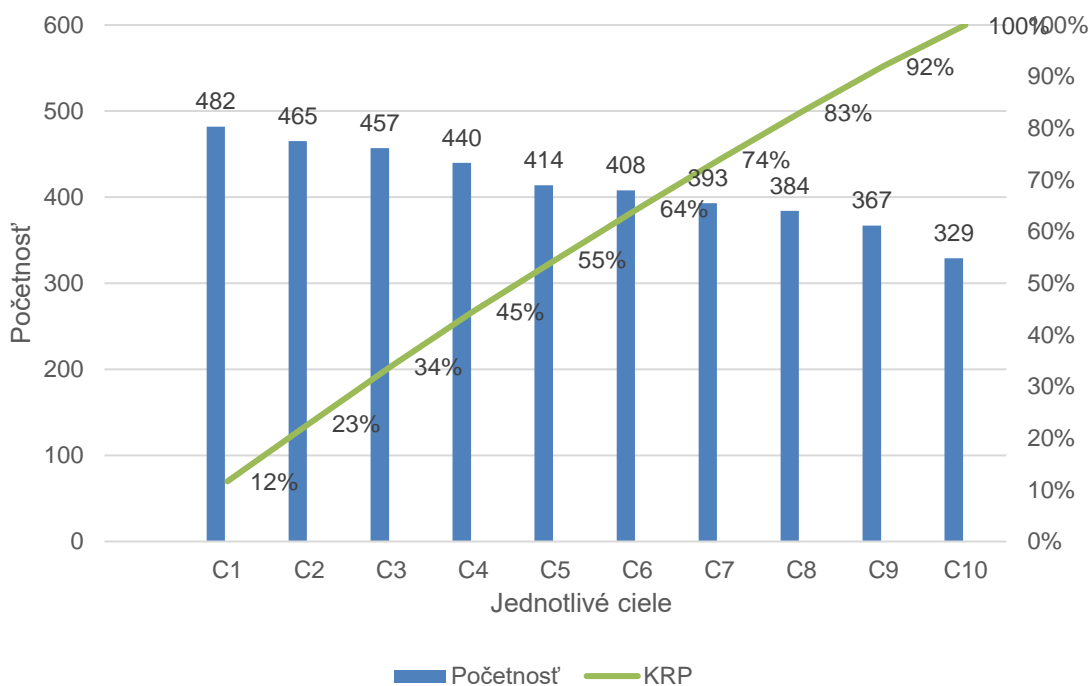
Odpovede boli spracované pomocou programu excel, následne bola podľa dôležitosti jednotlivých faktorov vypočítaná váha a početnosť. Následne boli údaje spracované do nasledujúcej tabuľky.

Tabuľka 18 Tabuľka Paretovej analýzy ku miere dosahovania cieľov fakulty

Strategický cieľ	Početnosť	RP	KRP
Vytváranie priestoru pre spoluprácu (C1)	482	0,1165	12 %
Prepojenie štúdia s praxou (C2)	465	0,1123	23 %
Propagácia štúdia (C3)	457	0,1104	34 %
Podpora kvality výskumu a jeho aplikácie (C4)	440	0,1063	45 %
Zlepšenie zázemia pre študentov (vybavenie, priestory...) (C5)	414	0,1000	55 %
Kvalita vzdelávania (C6)	408	0,0986	64 %
Internacionalizácia a zlepšovanie zahraničných vzťahov (C7)	393	0,0950	74 %
Zapájanie študentov do riadenia VŠ/fakulty (C8)	384	0,0928	83 %
Budovanie inovačných a technických centier, inkubátorov... (C9)	367	0,0887	92 %
Zlepšovanie pracovných podmienok pre zamestnancov (C10)	329	0,0795	100 %
Spolu	4139		

Zdroj: Vlastné spracovanie

Údaje zobrazené v tabuľke vyššie boli spracované aj do grafickej podoby, ktorú je možné vidieť na obrázku 30.



Obrázok 30 Paretova analýza
Zdroj: Vlastné spracovanie

Z grafického aj tabuľkového zobrazenia je možné vyčítať, že zodpovedné osoby za marketingové riadenie a budovanie vzťahov vzdelávacích inštitúcií považujú za najvýznamnejšie ciele ovplyvňované zapojením zainteresovaných strán vytváranie priestoru pre spoluprácu, prepojenie štúdia s praxou a propagáciu štúdia.

3.2.4 Dotazníkový prieskum zameraný na budovanie vzťahov medzi súkromnou a akademickou sférou

Tento dotazníkový prieskum bol zameraný na budovanie vzťahov medzi akademickou a súkromnou sférou (súkromnými podnikmi a spoločnosťami) z pohľadu samotných podnikov. Boli skúmané názory, skúsenosti a prax so spoluprácou, rôznych problémov, budovaním a udržiavaním obojstranne výhodných vzťahov so vzdelávacími inštitúciami.

Výskumná vzorka

Na začiatku výskumu je potrebné určiť, pre koho bude dotazníkový prieskum určený. Tento dotazníkový prieskum je orientovaný na všetky súkromné a štátne podniky a spoločnosti na Slovensku. Ku dňu 25.4.2023 je na Slovensku evidovaných 255 964 podnikov (podľa FinStat).

Tabuľka 19 Určenie výskumnej vzorky (prieskum zameraný na budovanie vzťahov medzi súkromnou a akademickou sférou)

Počet podnikov a súkromných spoločností na Slovensku	255 964
Interval spoľahlivosti	95 %
Prípustná chyba	5 %
Výskumná vzorka	384

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe základného súboru bola vypočítaná výskumná vzorka, ktorá určuje množinu respondentov potrebných pre dosiahnutie 95 % intervalu spoľahlivosti s 5 % prípustnej chyby. Táto vzorka bola vypočítaná pomocou aplikácie Raosoft. Pomocou aplikácie Raosoft boli vypočítané aj alternatívne scenáre, ktoré sa nachádzajú v tabuľke nižšie.

Tabuľka 20 Alternatívne scenáre (prieskum zameraný na budovanie vzťahov medzi súkromnou a akademickou sférou)

Veľkosť vzorky	100	200	300	Interval spoľahlivosti	90 %	95 %	99 %
Veľkosť chyby	9,80 %	6,93 %	5,65 %	Veľkosť vzorky	271	384	662

Zdroj: Raosoft

Z tabuľky vyplýva, že výskumnú vzorku tvorí 384 respondentov pri 95 % intervale spoľahlivosti a 5 % prípustnej chyby. Do prieskumu bolo zapojených 258 respondentov z podnikov na Slovensku, čo predstavuje 6,10 % prípustnej chyby.

Zber údajov

Získavanie a zber údajov prebiehal prostredníctvom dopytovania formou dotazníkov. Plné znenie dotazníka je možné nájsť v prílohe E.

Získavanie a zber údajov pomocou elektronických formulárov bol zvolený z dôvodu nízkej náročnosti distribúcie a zberu dát a odpovedí. Dotazník bol vytvorený pomocou Google – Formuláre. V prípade dotazníkového prieskumu zameraného na budovanie vzťahov medzi súkromnou a akademickou sférou bol dotazník rozoslaný vybraným podnikom na Slovensku, čo predstavuje celkový počet 11 000 odoslaných e-mailov.

Spracovanie údajov

Pre spracovanie údajov a interpretáciu získaných z dotazníkového prieskumu boli využité metódy kvantitatívneho aj kvalitatívneho spracovania a vyhodnocovania dát, metóda porovnávania a pod.

Metóda kvalitatívneho vyhodnocovania bola využitá pri subjektívnom hodnotení a interpretácii názorov autora práce na analyzované javy, procesy a vzťahy.

Metóda porovnávania bola využitá pri porovnávaní údajov obsiahnutých v teoretickej časti práce a údajov zistených z realizovaného výskumu.

Výsledky výskumu

Výskum sa zameriaval a skúmal odpovede na otázky týkajúce sa budovania a riadenia vzťahov medzi súkromnou a akademickou sférou, dôležitosť jednotlivých kritérií pre efektívnu spoluprácu, zisťovanie ťažkostí pri spolupráci, preferované formy spolupráce a komunikácie medzi podnikmi a vzdelávacími inštitúciami.

Základné charakteristiky

Prieskumu sa zúčastnilo 89 spoločností s počtom zamestnancov menším ako 19, 72 spoločností s počtom zamestnancov v rozmedzí 20-49, 57 spoločností s počtom zamestnancov v rozmedzí 50-149, 18 spoločností s počtom zamestnancov v rozmedzí 150-249 a 22 spoločností s počtom zamestnancov 250 a viac.

Z pohľadu doby pôsobenia na trhu sa prieskumu zúčastnili 2 spoločnosti pôsobiace na trhu 2-4 roky, 32 spoločností pôsobiacich na trhu 5-9 rokov, 94 spoločností pôsobiacich na trhu 10-19 rokov, 104 spoločností pôsobiacich na trhu 20-39 rokov a 25 spoločností pôsobiacich na trhu 40 a viac rokov.

Z pohľadu oblasti podnikania sa prieskumu zúčastnili predovšetkým spoločnosti podnikajúce v IT (44) a vo výrobe (44). Stavebníctvo bolo zastúpené v počte 32 respondentov, poľnohospodárstvo 13, právne a poradenské služby 11 a ostatní respondenti (114) boli zo spoločností pôsobiacich v inej oblasti podnikania.

Otázky prieskumu

Z 258 respondentov (súkromných spoločností) sa 94 vyjadrilo, že s akademickou sférou (univerzitami, vysokými školami poprípade fakultami) spolupracujú, 126 nespupracuje a 38 zatiaľ nespupracuje, avšak do budúcnosti uvažuje o nadviazaní takejto spolupráce. Táto otázka rozdeľovala dotazník do 2 rozdielnych sekcií, pričom jedna bola určená pre tie spoločnosti, ktoré spolupracujú (a ich reálne skúsenosti s touto spoluprácou) a druhá pre tie spoločnosti, ktoré zatiaľ s akademickou sférou nespupracujú (a teda sa skôr zameriavala na ich očakávania a preferencie od takejto spolupráce).

Z 94 podnikov spolupracujúcich s akademickou sférou (konkrétne vysokými školami a univerzitami) spolupracuje 40 podnikov s fakultami v rámci jednej vysokej školy, 47 podnikov s dvoma alebo troma vysokými školami a 7 podnikov so štyrmi a viacerými vysokými školami.

Ďalšia z otázok sa zameriavala na identifikované prínosy spolupráce (pri spolupracujúcich spoločnostiach) a na očakávané prínosy spolupráce (pri nespupracujúcich spoločnostiach).

Otázka obsahovala 13 preddefinovaných možností a aj možnosť vlastnej odpovede respondenta, pričom respondenti mali možnosť označiť akékoľvek množstvo odpovedí. Medzi preddefinované možnosti patrilo:

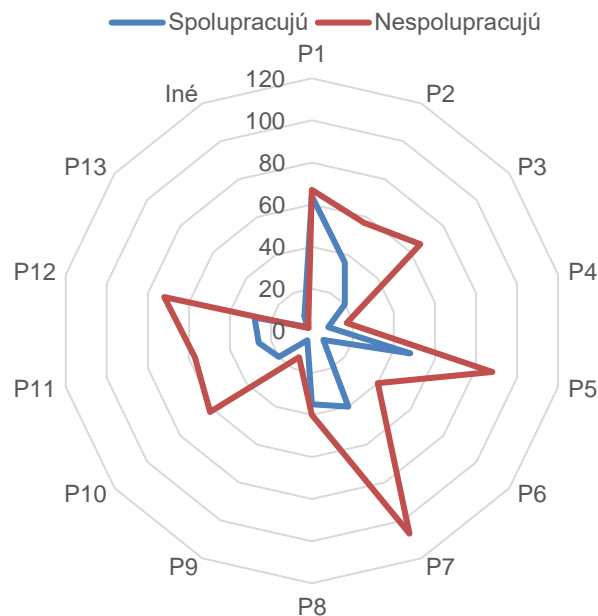
- Zvyšovanie povedomia o spoločnosti (P1)
- Efektívnejší technický vývoj (podpora výskumu) (P2)
- Zvyšovanie úrovne vedomostí u zamestnancov (P3)
- Zlepšenie atmosféry a kultúry spolupráce v podniku (P4)
- Väčší záujem nových uchádzačov o zamestnanie (P5)

- Zvýšenie výkonnosti zamestnancov (P6)
- Nové myšlienky a nápady (P7)
- Zvýšenie prestíže spoločnosti (P8)
- Finančné benefity (P9)
- Zvýšenie inovačnej úrovne v spoločnosti P(10)
- Zvyšovanie konkurenčnej výhody (P11)
- Získanie aktuálnych informácií a trendov (P12)
- Žiadne (P13)

Z vyhodnotenia vyplýva, že pre súkromné spoločnosti sú pri spolupráci s vysokým školstvom najviac vnímané ako prínosy práve zvyšovanie povedomia o spoločnosti (64), väčší záujem nových zamestnancov (48), nové myšlienky a nápady (40), efektívnejší technický vývoj (36) a zvýšenie prestíže spoločnosti (35).

V prípade spoločností, ktoré momentálne nespolupracujú s vysokým školstvom sú očakávané najväčšie prínosy spolupráce v niektorých prípadoch rozdielne - väčšina opýtaných vníma ako prínos nové myšlienky a nápady (107), väčší záujem nových zamestnancov (88), získanie aktuálnych informácií a trendov (72), zvyšovanie povedomia (67 a zvyšovanie úrovne vedomostí u zamestnancov (66).

Grafické znázornenie početnosti jednotlivých odpovedí je možné vidieť na grafe nižšie.



Obrázok 31 Identifikované a očakávané prínosy spolupráce
Zdroj: Vlastné spracovanie

Z dôvodu lepšej prehľadnosti jednotlivých hodnôt je k dispozícii aj tabuľka obsahujúca všetky možnosti a aj početnosť ich zvolenia.

Tabuľka 21 Identifikované a očakávané prínosy spolupráce

Prínos pre podnik	Spolupracujú	Nespolupracujú
Zvyšovanie povedomia o spoločnosti (P1)	64	67
Efektívnejší technický vývoj (podpora výskumu) (P2)	36	57
Zvyšovanie úrovne vedomostí u zamestnancov (P3)	20	66
Zlepšenie atmosféry a kultúry spolupráce v podniku (P4)	8	17
Väčší záujem nových uchádzačov o zamestnanie (P5)	48	88
Zvýšenie výkonnosti zamestnancov (P6)	7	40
Nové myšlienky a nápady (P7)	40	107
Zvýšenie prestíže spoločnosti (P8)	35	40
Finančné benefity (P9)	5	14
Zvýšenie inovačnej úrovne v spoločnosti (P10)	20	62
Zvyšovanie konkurenčnej výhody (P11)	26	57
Získanie aktuálnych informácií a trendov (P12)	28	72
Žiadne (P13)	3	2
Iné	8	4

Zdroj: Vlastné spracovanie

V nasledujúcej otázke mali respondenti za úlohu ohodnotiť dôležitosť kritérií pre efektívnu spoluprácu medzi súkromnou a akademickou sférou.

Otázka obsahovala 5 predefinovaných kritérií efektívnej spolupráce. Každé z kritérií bolo hodnotené na škále 1 – nedôležité až 5 – veľmi dôležité. Medzi predefinované kritériá patrilo:

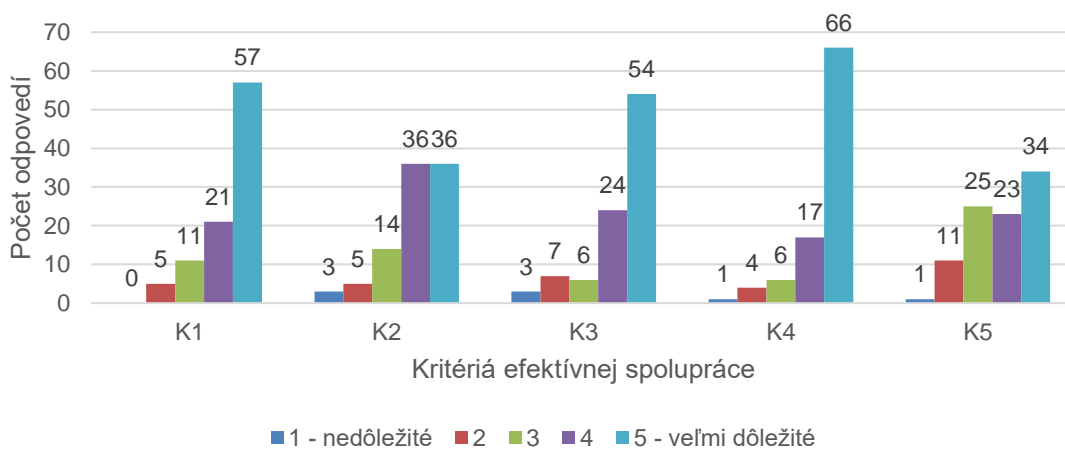
- Vzájomná dôvera (flexibilita, serióznosť, zodpovedný prístup, spoľahlivosť...) (K1)
- Prínos spolupráce (cena, konkurencieschopnosť, vzájomné využívanie výhod...) (K2)
- Dodržiavanie zmluvných podmienok (plnenie termínov, ochota spolupracovať...) (K3)
- Úroveň komunikácie (ochota komunikovať, informovanosť...) (K4)
- Informačná podpora spolupráce (zdieľanie dokumentov...) (K5)

Z vyhodnotenia vyplýva, že pre súkromné spoločnosti sú pri spolupráci s vysokým školstvom najviac vnímané ako prínosy práve zvyšovanie povedomia o spoločnosti (64), väčší záujem nových zamestnancov (48), nové myšlienky a nápady (40), efektívnejší technický vývoj (36) a zvýšenie prestíže spoločnosti (35).

V prípade spoločností, ktoré momentálne nespolpracujú s vysokým školstvom sú očakávané najväčšie prínosy spolupráce v niektorých prípadoch rozdielne - väčšina opýtaných vníma ako prínos nové myšlienky a nápady (107), väčší záujem nových zamestnancov (88), získanie aktuálnych informácií a trendov (72), zvyšovanie povedomia (67 a zvyšovanie úrovne vedomostí u zamestnancov (66).

Z oboch grafov (pre spolupracujúce aj nespolpracujúce spoločnosti) je zjavné, že každé z kritérií má svoju váhu a dôležitosť, avšak rovnako v oboch prípadoch sú tými najdôležitejšími kritériami pre uzatvorenie a dlhodobé udržiavanie spolupráce medzi súkromnou a akademickou sférou práve úroveň komunikácie, vzájomná dôvera a dodržiavanie zmluvných podmienok. Prínos spolupráce a informačná podpora sú pri spolupráci pre súkromné spoločnosti až sekundárnymi kritériami.

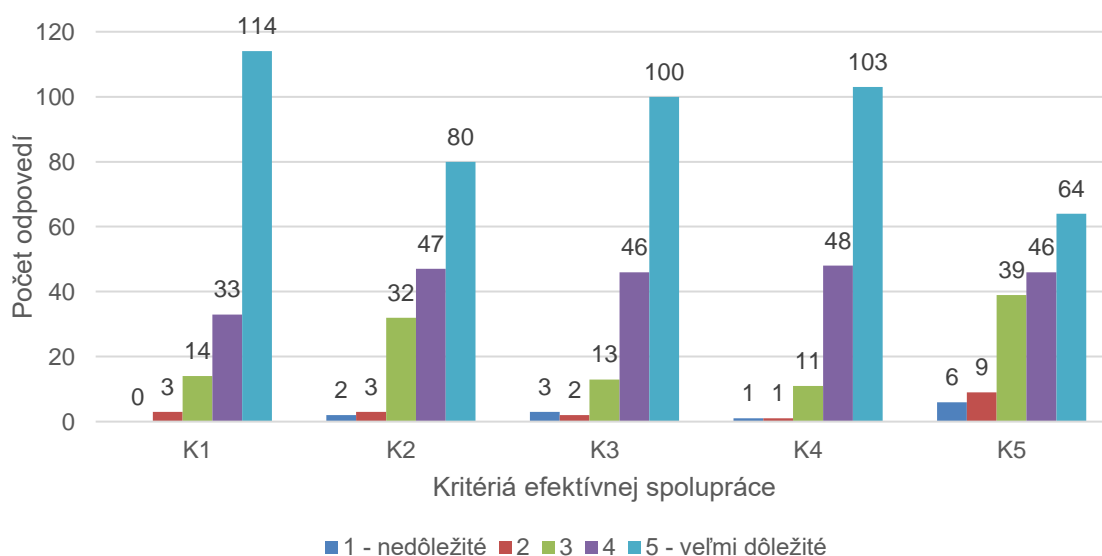
Grafické znázornenie početnosti jednotlivých odpovedí v prípade spolupracujúcich podnikov je možné vidieť na grafe nižšie.



Obrázok 32 Dôležitosť kritérií pre efektívnu spoluprácu medzi súkromnou a akademickou sférou (spolpracujúce podniky)

Zdroj: Vlastné spracovanie

Grafické znázornenie početnosti jednotlivých odpovedí v prípade nespolpracujúcich podnikov je možné vidieť na grafe nižšie.



Obrázok 33 Dôležitosť kritérií pre efektívnu spoluprácu medzi súkromnou a akademickou sférou (nespolpracujúce podniky)

Zdroj: Vlastné spracovanie

V ďalšej otázke mali respondenti možnosť reflektovať problémy, s ktorými sa stretli počas spolupráce s akademickou sférou (v prípade spolupracujúcich podnikov), poprípade problémy, ktoré podniky očakávajú (v prípade momentálne nespolpracujúcich podnikov).

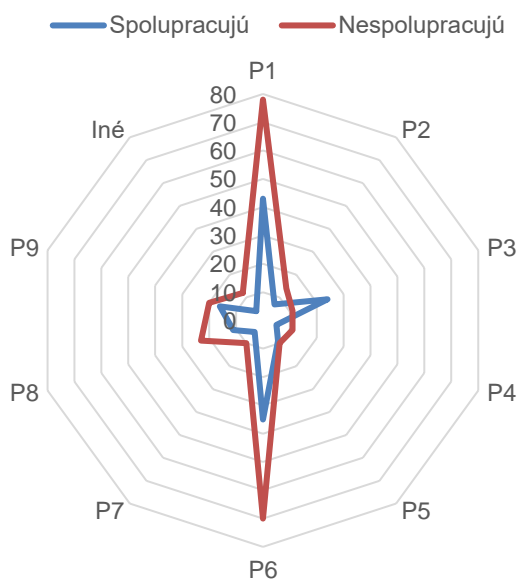
Otázka obsahovala 9 preddefinovaných odpovedí, pričom respondenti mohli označiť akékoľvek množstvo z nich. Respondenti mali možnosť aj vlastnej odpovede. Medzi preddefinované odpovede patrilo:

- Nie, nestretli sme sa s problémami (P1)
- Neochota vysokej školy o spoluprácu (P2)
- Komunikačné problémy s vysokou školou (P3)
- Nízka ochota manažmentu spoločnosti ku spolupráci s VŠ (P4)
- Finančná náročnosť (P5)
- Časová zaneprázdnenosť zodpovedných zamestnancov spoločnosti (P6)
- Neochota/nezáujem zo strany zamestnancov spoločnosti (P7)
- Otázna kvalita spolupráce (P8)
- Výsledky nezodpovedajúce vynakladanému úsiliu (P9)

V prípade podnikov a spoločností, ktoré spolupracujú s akademickou sférou sa väčšina respondentov vyjadrila, že zatiaľ sa s žiadnymi problémami nestretli (43). V prípade však, že sa spoločnosť s problémami stretla, najčastejšie to bola časová zaneprázdnenosť zodpovedných zamestnancov spoločnosti (35), poprípade časté komunikačné problémy s vysokou školou (24).

V prípade nespolpracujúcich spoločností rovnako najväčšia skupina respondentov odpovedala, že zatiaľ nevnímajú nijaké problémy, ktoré by mohli pri spolupráci nastať (78). Troma výraznými faktormi ohrozujúcimi budúcu spoluprácu spoločností s akademickou sférou je predovšetkým časová zaneprázdnenosť zodpovedných zamestnancov spoločnosti (70), vnímaná otázna kvalita spolupráce (23) a obavy o výsledky spolupráce, ktoré by mali byť nezodpovedajúce vynakladanému úsiliu (20).

Grafické znázornenie početnosti jednotlivých odpovedí je možné vidieť na grafe nižšie.



Obrázok 34 Vzniknuté a očakávané problémy pri spolupráci
Zdroj: Vlastné spracovanie

Z dôvodu lepšej prehľadnosti jednotlivých hodnôt je k dispozícii aj tabuľka obsahujúca všetky možnosti a aj početnosť ich zvolenia.

Tabuľka 22 Vzniknuté a očakávané problémy pri spolupráci

Identifikovaný problém	Spolupracujú	Nespolupracujú
Nie, nestretli sme sa s problémami (P1)	43	78
Neochota vysokej školy o spoluprácu (P2)	7	14
Komunikačné problémy s vysokou školou (P3)	24	11
Nízka ochota manažmentu spoločnosti ku spolupráci s VŠ (P4)	5	11
Finančná náročnosť (P5)	9	10
Časová zaneprázdnenosť zodpovedných zamestnancov spoločnosti (P6)	35	70
Neochota/nezáujem zo strany zamestnancov spoločnosti (P7)	5	10
Otázna kvalita spolupráce (P8)	11	23
Výsledky nezodpovedajúce vynakladanému úsiliu (P9)	16	20
Iné	4	12

Zdroj: Vlastné spracovanie

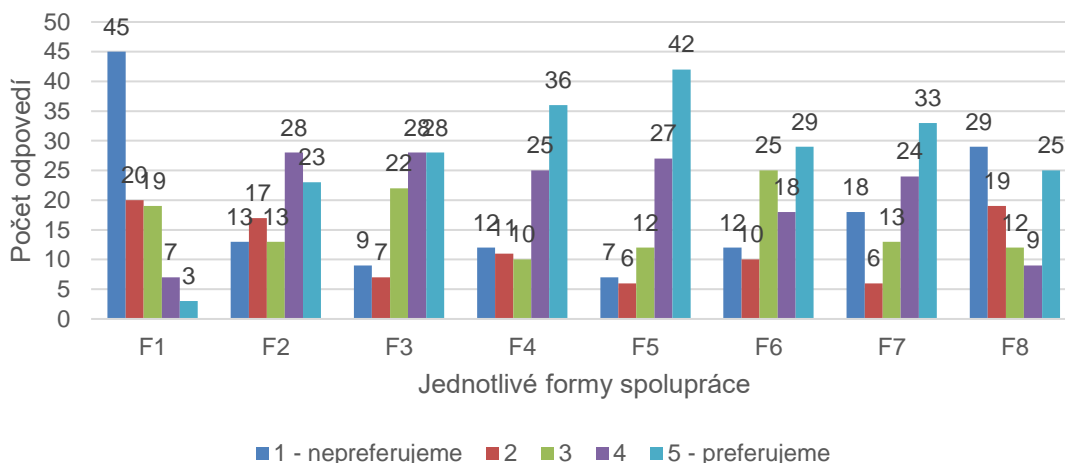
Z dôvodu získania informácií ohľadom spolupráce z pohľadu súkromných podnikov bola jedna z otázok v dotazníku venovaná preferovanej forme spolupráce.

Otázka obsahovala 8 preddefinovaných odpovedí, pričom pri každej z nich mali respondenti možnosť hodnotiť na škále 1 – nepreferujeme až 5 – preferujeme. Medzi 8 preddefinovaných odpovedí patrilo:

- Finančná podpora (vybavenie učební, investovanie do oddychových zón pre študentov...) (F1)
- Podpora výučby (spolupráca pri vyučovaní určitého predmetu) (F2)
- Odborné prednášky z praxe (F3)
- Možnosť prezentácie spoločnosti na podujatiach organizovaných pre študentov (F4)
- Bližší kontakt so študentmi (ponuka práce, brigády, stáže...) (F5)
- Uvedenie spoločnosti medzi partnermi vysokej školy (F6)
- Kooperácia a spolupráca v oblasti výskumu a vývoja (F7)
- Spolupráca pri riešení projektov a využívaní fondov EÚ (F8)

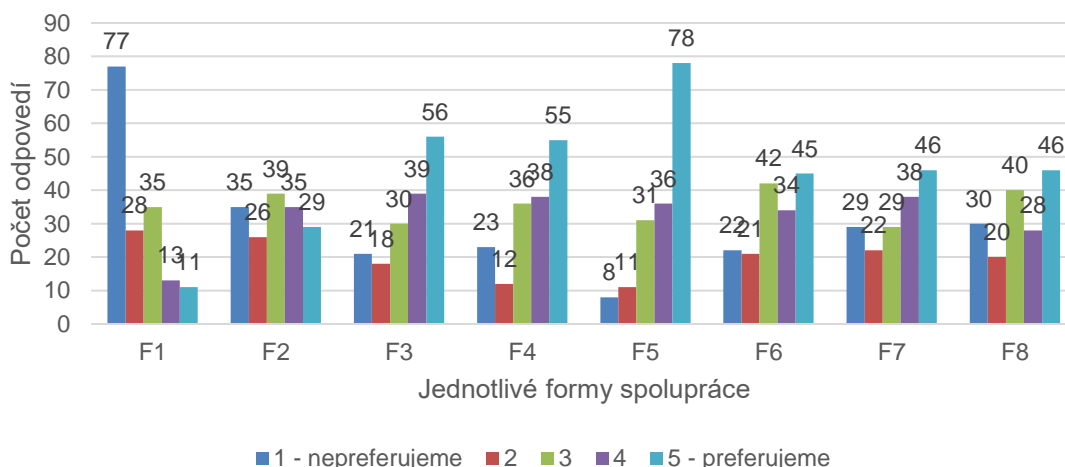
Z vyhodnotenia vyplýva, že pre súkromné spoločnosti patria medzi najzaujímavejšie formy spolupráce práve možnosť bližšieho kontaktu so študentmi, ktorí by následne mohli pokračovať v spoločnosti ako zamestnanci, možnosti prezentovať spoločnosť na rôznych podujatiach organizovaných pre študentov, ako aj participácia na prednáškach z praxe. Pre viaceré spoločnosti robiace výskum vo svojej oblasti podnikania je aj táto možnosť veľmi zaujímavá a mnoho z nich ju už aj v súčasnosti využíva a kooperuje s vysokými školami na výskumných projektoch. Naopak podniky takmer vôbec nemajú záujem o finančnú podporu vysokej školy (a to napr. vybavenie učební, investovanie do oddychových zón a pod.) a je to skôr výnimočné.

Grafické znázornenie počtosti jednotlivých odpovedí v prípade spolupracujúcich podnikov je možné vidieť na grafe nižšie.



Obrázok 35 Preferovaná forma spolupráce (spolpracujúce podniky)
Zdroj: Vlastné spracovanie

Grafické znázornenie počtosti jednotlivých odpovedí v prípade nespolpracujúcich podnikov je možné vidieť na grafe nižšie.



Obrázok 36 Preferovaná forma spolupráce (nespolpracujúce podniky)
Zdroj: Vlastné spracovanie

Jedným zo záverov v predošlých častiach výskumu tejto práce bolo, že jedným z najdôležitejších faktorov pre úspešnú spoluprácu je aj využívanie spoločných komunikačných kanálov. Práve z tohto dôvodu mali respondenti možnosť vyjadriť sa, ktoré komunikačné kanály v spolupráci s akademickou sférou využívajú (v prípade spolupracujúcich podnikov), poprípade aké komunikačné kanály by preferovali (v prípade momentálne nespolpracujúcich podnikov).

Otázka obsahovala 4 preddefinované odpovede, pričom mali respondenti možnosť ohodnotiť na škále 1 – nevyužívame vôbec až 5 – využívame pravidelne (v prípade spolupracujúcich podnikov) a 1 – nepreferujeme až 5 – preferujeme (v prípade nespolocujúcich podnikov) každú z nich. Medzi preddefinované odpovede patrili klasicky využívané komunikačné kanály, ako:

- Osobná komunikácia
- E-mailová komunikácia
- Telefonická komunikácia
- Online komunikácia (MS Teams, Zoom, Webex, Skype...)

V prípade využívanej a preferovanej formy komunikácie respondenti zo súkromných spoločností ako dve najžiadanejšie formy označili e-mailovú komunikáciu a osobnú komunikáciu.

Posledná otázka v prípade časti dotazníka pre spolupracujúce podniky bola zameraná na to, či je v podniku určený zamestnanec pre komunikáciu a koordináciu procesov s akademickou sférou.

Otázka mala 3 preddefinované odpovede, pričom mali respondenti možnosť vybrať práve jednu z nich. Medzi preddefinované odpovede patrilo:

- Áno, je určený konkrétny zamestnanec, ktorý má na starosti komunikáciu aj agendu spolupráce
- Nie je určený konkrétny zamestnanec, vždy to rieši ten zamestnanec, ktorého sa daná oblasť týka
- Nemáme nastavené procesy ani človeka pre takúto spoluprácu

Z celkového počtu 94 spoločností, ktoré v súčasnosti spolupracujú s akademickou sférou má 50 určeného konkrétneho zamestnanca, ktorý má na starosti komunikáciu aj riadenie celej agendy spojenej s takouto spoluprácou. 36 spoločností nemá určeného konkrétneho zamestnanca, avšak spolupráca je pridelená vždy konkrétnemu zamestnancovi, ktorého sa daná oblasť týka. Zostávajúcich 8 spoločností nemá nijako vytvorené procesy ani určeného človeka pre spoluprácu s akademickou sférou.

Posledná otázka v prípade časti dotazníka pre nespolocujúcce podniky bola zameraná na to, či má podnik v pláne určiť zamestnanca pre komunikáciu a koordináciu procesov s akademickou sférou.

Otázka mala 3 preddefinované odpovede, pričom mali respondenti možnosť vybrať práve jednu z nich. Medzi preddefinované odpovede patrilo:

- Áno, máme v pláne takúto pozíciu v našej spoločnosti vytvoriť/alokovať
- Nie, nemáme to v pláne
- Zatiaľ sme sa tým nezaoberali

Z pohľadu spoločností, ktoré spoluprácu zatiaľ nemajú uzatvorenú, len 18 z nich plánuje pozíciu pre koordináciu aktivít s vysokou školou vytvoriť. 40 spoločností nemá vôbec v pláne takúto pozíciu vytvárať a 105 spoločností sa takouto myšlienkou zatiaľ nezaoberalo.

3.2.5 Dotazníkový prieskum zameraný na budovanie vzťahov medzi strednými a vysokými školami

Tento dotazníkový prieskum bol zameraný na budovanie vzťahov medzi rôznymi úrovňami vzdelávania v slovenskom vzdelávacom systéme a to konkrétne medzi strednými a vysokými školami z pohľadu jednotlivých stredných škôl. Boli skúmané názory, skúsenosti a prax so spoluprácou, rôznych problémov, budovaním a udržiavaním obojstranne výhodných vzťahov s vysokými školami

Výskumná vzorka

Na začiatku výskumu je potrebné určiť, pre koho bude dotazníkový prieskum určený. Tento dotazníkový prieskum je orientovaný na všetky stredné školy v okrese Žilina na Slovensku. Ku dňu 25.4.2023 je v okrese Žilina na Slovensku podľa zoznamu stredných škôl evidovaných 27 stredných škôl.

Tabuľka 23 Určenie výskumnej vzorky (prieskum zameraný na budovanie vzťahov medzi strednými a vysokými školami)

Počet stredných škôl v okrese Žilina	27
Interval spoľahlivosti	95 %
Prípustná chyba	5 %
Výskumná vzorka	26

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe základného súboru bola vypočítaná výskumná vzorka, ktorá určuje množinu respondentov potrebných pre dosiahnutie 95 % intervalu spoľahlivosti s 5 % prípustnej chyby. Táto vzorka bola vypočítaná pomocou aplikácie Raosoft. Pomocou aplikácie Raosoft boli vypočítané aj alternatívne scenáre, ktoré sa nachádzajú v tabuľke nižšie.

Tabuľka 24 Alternatívne scenáre (prieskum zameraný na budovanie vzťahov medzi strednými a vysokými školami)

Veľkosť vzorky	15	20	25	Interval spoľahlivosti	90 %	95 %	99 %
Veľkosť chyby	17,19 %	11,37 %	5,44 %	Veľkosť vzorky	25	26	26

Zdroj: Raosoft

Z tabuľky vyplýva, že výskumnú vzorku tvorí 81 respondentov pri 95 % intervale spoľahlivosti a 5 % prípustnej chyby. Do prieskumu bolo zapojených 21 respondentov zo stredných škôl z okresu Žilina na Slovensku, čo predstavuje 10,27 % prípustnej chyby.

Zber údajov

Získavanie a zber údajov prebiehal prostredníctvom dopytovania formou dotazníkov. Plné znenie dotazníka je možné nájsť v prílohe E.

Získavanie a zber údajov pomocou elektronických formulárov bol zvolený z dôvodu nízkej náročnosti distribúcie a zberu dát a odpovedí. Dotazník bol vytvorený pomocou Google – Formuláre.

Spracovanie údajov

Pre spracovanie údajov a interpretáciu získaných z dotazníkového prieskumu boli využité metódy kvantitatívneho aj kvalitatívneho spracovania a vyhodnocovania dát, metóda porovnávania a pod.

Metóda kvalitatívneho vyhodnocovania bola využitá pri subjektívnom hodnotení a interpretácii názorov autora práce na analyzované javy, procesy a vzťahy.

Metóda porovnávania bola využitá pri porovnávaní údajov obsiahnutých v teoretickej časti práce a údajov zistených z realizovaného výskumu.

Výsledky výskumu

Výskum sa zameriaval a skúmal odpovede na otázky týkajúce sa budovania a riadenia vzťahov medzi strednými a vysokými školami, dôležitosť jednotlivých kritérií pre efektívnu spoluprácu, zisťovanie ťažkostí pri spolupráci, preferované formy spolupráce a komunikácie medzi podnikmi a vzdelávacími inštitúciami.

Z 21 respondentov sa 16 vyjadrilo, že ich stredná škola spolupracuje s vysokou školou (alebo viacerými) a 5 stredných škôl zatiaľ nespupracuje. Táto otázka rozdeľovala dotazník do 2 rozdielných sekcií, pričom jedna bola určená pre tie stredné školy, ktoré spolupracujú (a ich reálne skúsenosti s touto spoluprácou) a druhá pre tie stredné školy, ktoré zatiaľ s vysokými školami nespupracujú (a teda sa skôr zameriavala na ich očakávania a preferencie od takejto spolupráce).

Rovnako ako aj v dotazníkoch rozoberaných v predošlých častiach práce, aj v prípade stredných škôl ako zainteresovanej strany bola otázka zameraná na identifikované prínosy spolupráce (pri spolupracujúcich stredných školách) a na očakávané prínosy spolupráce (pri nespupracujúcich stredných školách).

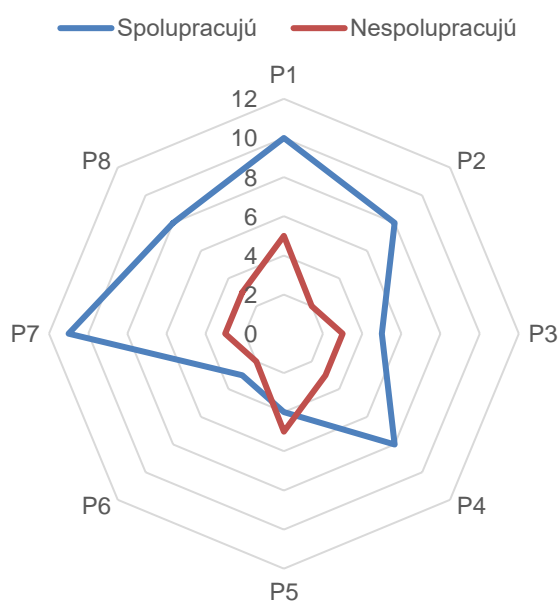
Otázka obsahovala 8 preddefinovaných možností a aj možnosť vlastnej odpovede, pričom respondenti mali možnosť označiť akékoľvek množstvo odpovedí. Medzi preddefinované možnosti patrilo:

- Vyšší záujem o absolventov strednej školy (P1)
- Vyššia prestíž strednej školy (P2)
- Vyšší záujem o štúdium na strednej škole (P3)
- Vyššia motivácia stredoškolských študentov (P4)
- Možnosti zvyšovania kvalifikácie vyučujúcich (P5)
- Vyššia motivácia vyučujúcich (P6)
- Nové myšlienky a nápady (P7)
- Získanie aktuálnych informácií a trendov (P8)

Z vyhodnotenia vyplýva, že spolupracujúce stredné školy vidia najväčší prínos spolupráce v prínose nových myšlienok a nápadov (11), vyššieho záujmu o absolventov strednej školy (10), vyššej motivácie stredoškolských študentov (8), vyššej prestíži strednej školy (8) a získaní aktuálnych informácií a trendov (8).

Predstavitelia stredných škôl, ktoré nespupracujú s vysokými školami vidia najväčší potenciálny prínos spolupráce vo vyššom záujme o absolventov strednej školy (5) a v možnosti zvyšovania kvalifikácie vyučujúcich na strednej škole (5).

Grafické znázornenie početnosti jednotlivých odpovedí je možné vidieť na grafe nižšie.



Obrázok 37 Identifikované a očakávané prínosy spolupráce
Zdroj: Vlastné spracovanie

Z dôvodu lepšej prehľadnosti jednotlivých hodnôt je k dispozícii aj tabuľka obsahujúca všetky možnosti a aj početnosť ich zvolenia.

Tabuľka 25 Identifikované a očakávané prínosy spolupráce

Prínosy spolupráce	Spolupracujú	Nespolupracujú
Vyšší záujem o absolventov strednej školy (P1)	10	5
Vyššia prestíž strednej školy (P2)	8	2
Vyšší záujem o štúdium na strednej škole (P3)	5	3
Vyššia motivácia stredoškolských študentov (P4)	8	3
Možnosti zvyšovania kvalifikácie vyučujúcich (P5)	4	5
Vyššia motivácia vyučujúcich (P6)	3	2
Nové myšlienky a nápady (P7)	11	3
Získanie aktuálnych informácií a trendov (P8)	8	3

Zdroj: Vlastné spracovanie

Nasledujúca otázka dotazníku sa zameriavala na hodnotenie dôležitosti kritérií pre efektívnu spoluprácu medzi strednými a vysokými školami.

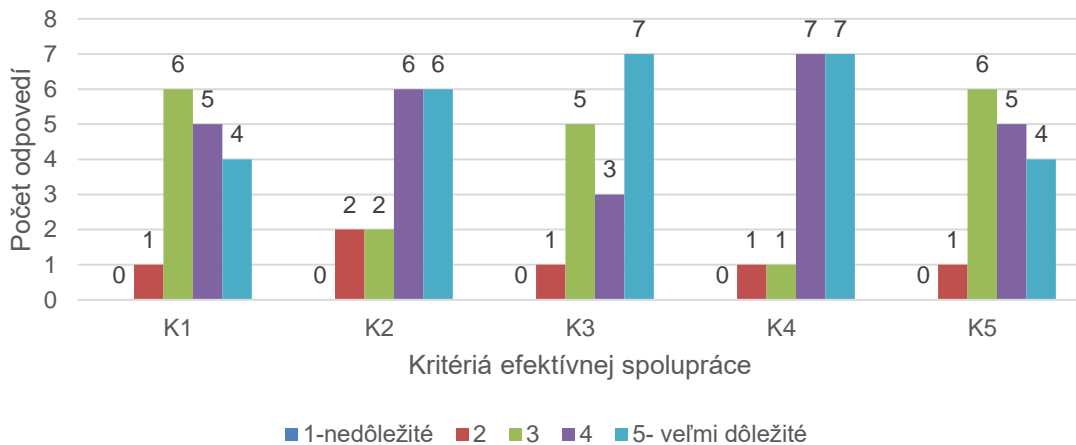
Otázka obsahovala 5 preddefinovaných možností, pričom respondenti mali možnosť každú z možností ohodnotiť na škále 1 – nedôležité až 5 – veľmi dôležité. Medzi skúmané kritériá patrilo:

- Vzájomná dôvera (flexibilita, serióznosť, zodpovedný prístup, spoľahlivosť...) (K1)
- Prínos spolupráce (konkurencieschopnosť, vzájomné využívanie výhod...) (K2)

- Dodržiavanie zmluvných podmienok (plnenie termínov, ochota spolupracovať...) (K3)
- Úroveň komunikácie (ochota komunikovať, informovanosť...) (K4)
- Informačná podpora spolupráce (zdieľanie dokumentov...) (K5)

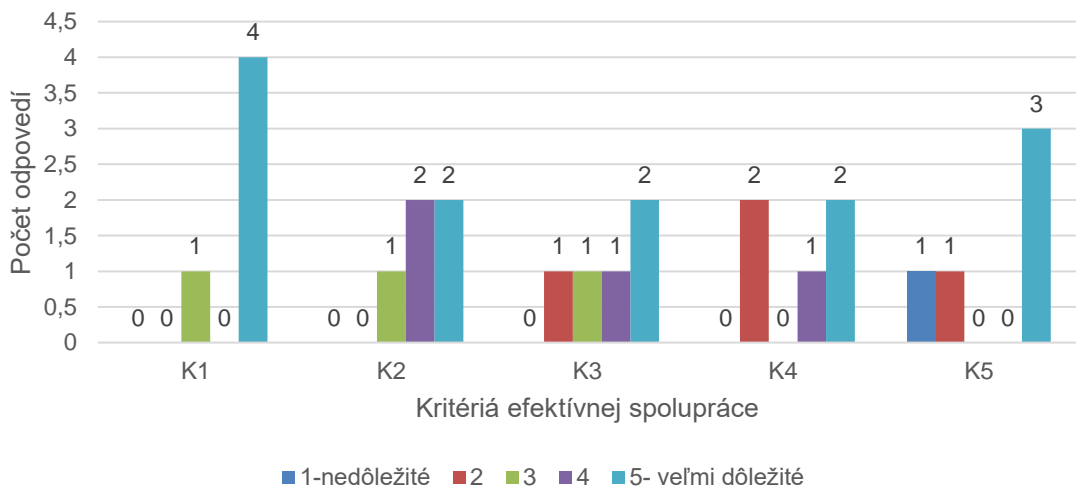
Najdôležitejšími kritériami pre efektívnu spoluprácu stredných a vysokých škôl je podľa výsledkov úroveň komunikácie, prínos spolupráce a dodržiavanie zmluvných podmienok. Pre zatiaľ nespolpracujúce stredné školy je dôležitým faktorom aj vzájomná dôvera.

Grafické znázornenie početnosti jednotlivých odpovedí v prípade spolupracujúcich stredných škôl je možné vidieť na grafe nižšie.



Obrázok 38 Hodnotenie dôležitosti kritérií pre efektívnu spoluprácu medzi strednými a vysokými školami (spolpracujúce školy)
Zdroj: Vlastné spracovanie

Grafické znázornenie početnosti jednotlivých odpovedí v prípade nespolpracujúcich stredných škôl je možné vidieť na grafe nižšie.



Obrázok 39 Hodnotenie dôležitosti kritérií pre efektívnu spoluprácu medzi strednými a vysokými školami (nespolpracujúce školy)
Zdroj: Vlastné spracovanie

Ďalšia otázka v dotazníku sa zameriavala na identifikáciu problémov pri spolupráci medzi strednými a vysokými školami.

Otázka obsahovala 8 preddefinovaných možností a aj možnosť vlastnej odpovede, pričom respondenti mali možnosť označiť akékoľvek množstvo odpovedí. Medzi preddefinované možnosti patrilo:

- Nie, nestretli sme sa s problémami
- Neochota vysokej školy o spoluprácu
- Komunikačné problémy s vysokou školou
- Nízka ochota vedenia strednej školy ku spolupráci s vysokou školou
- Časová zaneprázdnenosť zodpovedných zamestnancov strednej školy
- Neochota/nezáujem zo strany zamestnancov strednej školy
- Otázna kvalita spolupráce
- Výsledky nezodpovedajúce vynakladanému úsiliu

Respondenti zo stredných škôl, ktoré spolupracujú s vysokými školami sa takmer so žiadnymi problémami v rámci spolupráce nestretávajú. 15 respondentov totiž odpovedalo, sa zatiaľ so žiadnymi problémami nestretli. 1 respondent sa vyjadril, že sa stretol s nízkou ochotou vedenia strednej školy ku spolupráci s vysokou školou a rovnako 1 krát bola zaznačená možnosť neochoty/nezájmu zo strany zamestnancov strednej školy.

V prípade nespupracujúcich stredných škôl boli najväčšie obavy spojené s časovou zaneprázdnenosťou zodpovedných zamestnancov strednej školy (3), otáznou kvalitou spolupráce (2) a po 1 krát boli zaznačené aj možnosti ako neochota vysokej školy o spoluprácu, nízka ochota vedenia strednej školy ku spolupráci s vysokou školou, neochota/nezáujem zo strany zamestnancov strednej školy a výsledky nezodpovedajúce vynakladanému úsiliu.

Tabuľka 26 Identifikáciu problémov pri spolupráci medzi strednými a vysokými školami

Identifikované problémy	Spolupracujú	Nespolupracujú
Nie, nestretli sme sa s problémami	15	0
Neochota vysokej školy o spoluprácu	0	1
Komunikačné problémy s vysokou školou	0	0
Nízka ochota vedenia strednej školy ku spolupráci s vysokou školou	1	1
Časová zaneprázdnenosť zodpovedných zamestnancov strednej školy	0	3
Neochota/nezáujem zo strany zamestnancov strednej školy	1	1
Otázna kvalita spolupráce	0	2
Výsledky nezodpovedajúce vynakladanému úsiliu	0	1

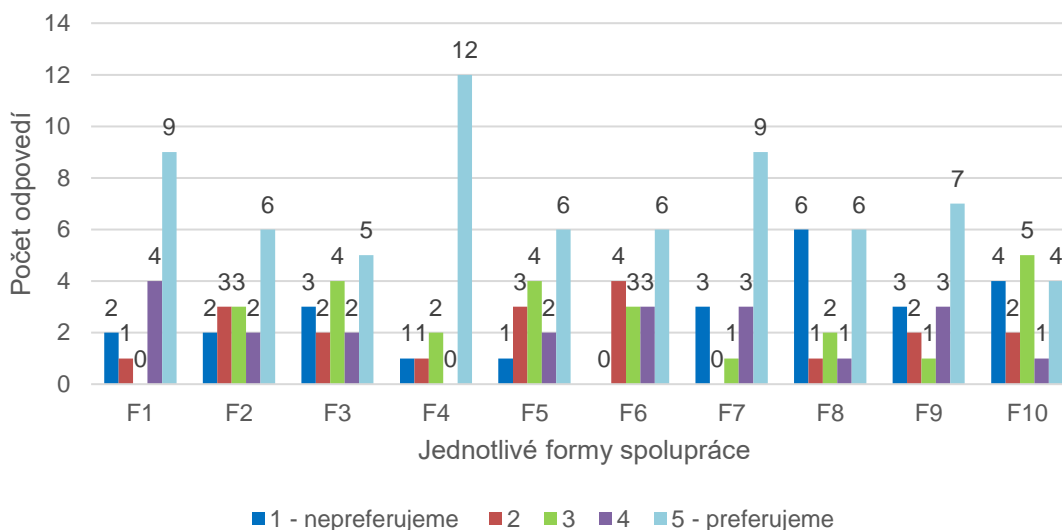
Zdroj: Vlastné spracovanie

Ďalšou otázkou bolo, akú formu spolupráce s vysokými školami stredné školy preferujú. Otázka obsahovala 10 preddefinovaných možností, pričom respondenti mali možnosť každú z možností ohodnotiť na škále 1 – nepreferujeme až 5 – preferujeme. Medzi možnosťami patrilo:

- Vzdelávacie kurzy pre študentov (F1)
- Vzdelávacie kurzy pre učiteľov (F2)
- Aktívna účasť vysokej školy na DOD strednej školy (F3)
- Exkurzie a prednášky (F4)
- Tvorba študijných materiálov (F5)
- Zdieľanie pedagogických skúseností (F6)
- Poskytnutie praxe pre študentov strednej školy (F7)
- Organizácia IT táborov pre študentov (F8)
- Spolupráca pri zdieľaní technického vybavenia (F9)
- Participácia na príprave nových študijných programov/odborov (F10)

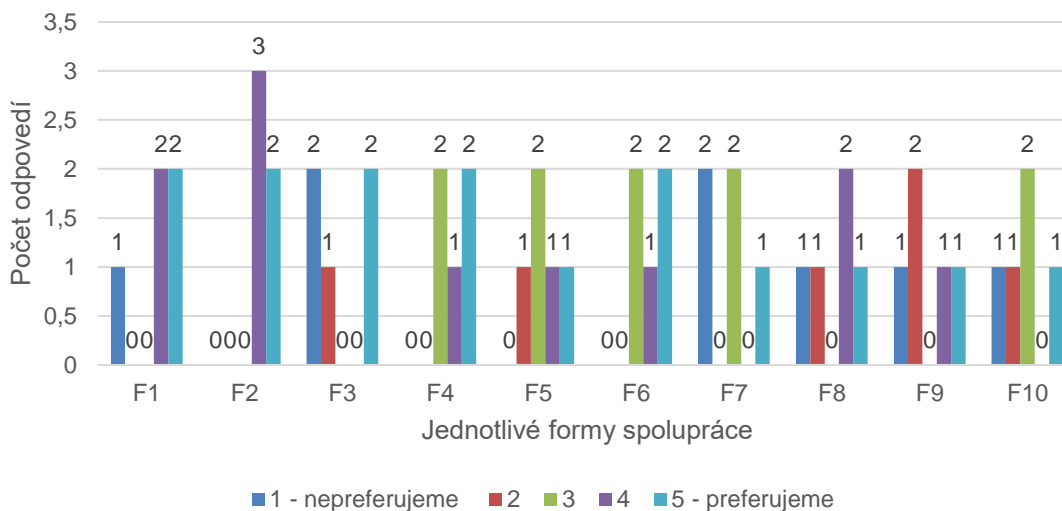
Najzaujímavejšou formou spolupráce je pre stredné školy organizovanie rôznych exkurzií a prednášok pre stredoškolačkov, poskytovanie praxe stredoškolským študentom organizácia rôznych vzdelávacích kurzov pre študentov, učiteľov a spolupráca pri zdieľaní technického vybavenia.

Grafické znázornenie početnosti jednotlivých odpovedí v prípade spolupracujúcich stredných škôl je možné vidieť na grafe nižšie.



Obrázok 40 Preferované formy spolupráce (spolupracujúce školy)
Zdroj: Vlastné spracovanie

Grafické znázornenie početnosti jednotlivých odpovedí v prípade nespolpracujúcich stredných škôl je možné vidieť na grafe nižšie.



Obrázok 41 Preferované formy spolupráce (nespolpracujúce školy)
Zdroj: Vlastné spracovanie

V poslednej otázke v dotazníku mali respondenti možnosť vyjadriť sa, ktoré komunikačné kanály v spolupráci s vysokými školami využívajú (v prípade spolupracujúcich stredných škôl), poprípade aké komunikačné kanály by preferovali (v prípade momentálne nespolpracujúcich stredných škôl).

Otázka obsahovala 4 preddefinované odpovede, pričom mali respondenti možnosť ohodnotiť na škále 1 – nevyužívame vôbec až 5 – využívame pravidelne (v prípade spolupracujúcich škôl) a 1 – nepreferujeme až 5 – preferujeme (v prípade nespolpracujúcich škôl) každú z nich. Medzi preddefinované odpovede patrili klasicky využívané komunikačné kanály, ako:

- Osobná komunikácia
- E-mailová komunikácia
- Telefonická komunikácia
- Online komunikácia (MS Teams, Zoom, Webex, Skype...)

Výrazne najpoužívanejšou aj najpreferovanejšou formou komunikácie pre stredné školy je podľa výsledkov e-mailová komunikácia.

3.2.6 Pološtruktúrované rozhovory

Metóda pološtruktúrovaného rozhovoru bola aplikovaná na rozhovory so zástupcami súkromných podnikov a spoločností, pričom rozhovory boli zamerané na vybrané oblasti na základe predchádzajúcej analýzy. Z vybraných podnikov boli so žiadosťou o rozhovor oslovení tí zamestnanci, ktorí sú na vyšších pracovných a riadiacich pozíciách a majú dostatočné informácie o problematike spolupráce spoločnosti s vysokými školami.

Vybranými podnikmi s predstaviteľmi ktorých boli uskutočnené pološtruktúrované rozhovory boli Brain:IT, GoodRequest, Kapa studio, Kros, Samsung Electronics, Hyperia a globálna konzultantská spoločnosť, ktorá si neželala byť menovaná (z dôvodu interných pravidiel spoločnosti). Stručné prepisy jednotlivých rozhovorov sú uvedené v prílohe.

Rozhovory boli vedené výskumníkom podľa vopred pripravených otázok, pričom na základe odpovedí boli respondentovi pokladané doplňujúce otázky, bol mu poskytnutý priestor na odpoveď a vyjadrenie vlastných názorov a postojov ku problematike. V tabuľke 27 sú uvedené otázky, podľa ktorých boli vedené jednotlivé pološtruktúrované rozhovory s predstaviteľmi súkromných spoločností.

Tabuľka 27 Otázky pološtruktúrovaných rozhovorov

1	Aké sú kľúčové dôvody uzatvárania partnerských a kooperačných vzťahov v súkromnej sfére?
2	Má podnik uzatvorené partnerstvá aj s akademickou sférou?
3	Aké sú kritériá pre výber vysokej školy/fakulty s ktorou by podnik mal spolupracovať?
4	Kto má v podniku kompetencie rozhodovať o uzavretí/ukončení partnerstva s akademickou sférou?
5	Ktoré zainteresované strany pôsobiace v akademicknej sfére sú pre podnik najdôležitejšie? (študenti, vyučujúci/výskumníci, absolventi, vedenie vysokej školy/fakulty...)
6	Aké sú rôzne oblasti a formy spolupráce podniku s vysokými školami/fakultami?
7	Z ktorej strany najčastejšie prichádzal prvotný podnet pre uzavretie partnerstva? (zo strany podniku, alebo vysokej školy/fakulty)
8	Aké prínosy podniku prináša spolupráca s akademickou sférou? Ktoré z prínosov podnik vníma ako dôležité pre pokračovanie spolupráce?
9	Sú výsledky spolupráce s akademickou sférou pre podnik dostačujúce? Uzavreli by partnerstvá opakovane?
10	Má podnik určené kritériá hodnotenia výkonnosti/efektívnosti/úspešnosti spolupráce s akademickou sférou? Ako často ich vyhodnocuje?
11	S akými závažnými problémami brániacimi efektívnej spolupráci sa podnik stretol pri spolupráci s akademickou sférou?
12	Mali tieto problémy nejaké následky na pokračovanie spolupráce?
13	Existuje z pohľadu podniku nejaké riešenie vyššie spomínaných problémov?
14	Má podnik detailne nastavené procesy pre spoluprácu s akademickou sférou? Je v podniku určená konkrétna zodpovedná osoba za túto oblasť?
15	Čo najviac pomáha pri budovaní dlhodobých dobrých vzťahov?
16	Má vplyv na rozhodovanie o partnerstve/spolupráci s vysokou školou/fakultou aj to, či v podniku pracujú absolventi danej vysokej školy/fakulty?
17	Spolupracuje podnik s vysokými školami/fakultami aj v oblasti marketingu?

Zdroj: Vlastné spracovanie

Jednotlivé otázky rozhovoru sú členené podľa oblastí výskumu. Medzi jednotlivé oblasti výskumu patrí:

- riadenie životného cyklu vzťahov s akademickou sférou (nadviazanie vzťahu, iniciatíva, rozvoj vzťahu, ukončenie vzťahu),
- vnímanie potreby vytvárania partnerstiev a ich rozvíjania,
- systém hodnotenia úspešnosti vzťahov s akademickou sférou (očakávaná, kritériá, prínosy),
- miesta vzniku problémov pri budovaní vzťahov s akademickou sférou,
- procesné riadenie vzťahov s akademickou sférou.

V nasledujúcej časti práce sú uvedené a popísané významné výsledky na základe kvalitatívneho hodnotenia.

Riadenie životného cyklu vzťahov s akademickou sférou (nadviazanie vzťahu, iniciatíva, rozvoj vzťahu, ukončenie vzťahu)

V tejto časti sa rozhovor venoval prioritne tomu, ako prebieha samotný životný cyklus partnerstva a spolupráce podniku s akademickou sférou. Úlohou bolo zistiť, ako podniky pristupujú ku budovaniu vzťahov, či majú určené presné parametre výberu a kto má v podniku kompetencie rozhodovať, či bude daná spolupráca alebo partnerstvo uzatvorené, poprípade ukončené. Medzi otázky ku tejto časti patrí:

- Má podnik uzatvorené partnerstvá aj s akademickou sférou?
- Aké sú kritériá pre výber vysokej školy/fakulty s ktorou by podnik mal spolupracovať?
- Kto má v podniku kompetencie rozhodovať o uzavretí/ukončení partnerstva s akademickou sférou?
- Z ktorej strany najčastejšie prichádzal prvotný podnet pre uzavretie partnerstva? (zo strany podniku, alebo vysokej školy/fakulty)
- Má vplyv na rozhodovanie o partnerstve/spolupráci s vysokou školou/fakultou aj to, či v podniku pracujú absolventi danej vysokej školy/fakulty?

Väčšina opýtaných podnikov má v súčasnosti uzavreté oficiálne partnerstvá s viacerými fakultami v rámci Slovenska. Menšie podniky, ktoré nemajú na partnerstvo určený finančný rozpočet a nemôžu si tak oficiálne podpísané partnerstvo so vzdelávacou inštitúciou dovoliť, uprednostňujú individuálne dohodnutú formu partnerstva. Jeden z opýtaných podnikov v súčasnosti už s akademickou sférou oficiálne partnerstvo uzavreté nemá (ale v minulosti mal).

Podniky sa rozhodujú o nadviazaní spolupráce s vybranou vzdelávacou inštitúciou na základe rôznych kritérií. Medzi najdôležitejšie kritériá výberu patrí práve zameranie vysokej školy, resp. samotnej fakulty. Podniky si vyberajú pre spoluprácu len tie fakulty, ktoré im vedia poskytnúť študentov s konkrétnym zameraním a ktorých podniky môžu neskôr zamestnať. Ďalším dôležitým kritériom pre viaceré podniky (ale nie pre všetky) je lokalita, v ktorej vzdelávacia inštitúcia pôsobí. Aj v čase zvyšovania preferencií ku práci z domu (home office), podniky preferujú partnerstvo s tými vzdelávacími inštitúciami, ktoré majú sídlo v rovnakej oblasti, ako aj samotný podnik. Veľmi dôležitým kritériom je aj to, či mal podnik už predošlú dobrú skúsenosť so spoluprácou (menšieho rozsahu) s danou vzdelávacou inštitúciou, aká je úroveň vzťahov a komunikácie so vzdelávacou inštitúciou pred samotným uzavretím zmluvného vzťahu a samozrejme aj očakávané prínosy. Očakávané prínosy takejto spolupráce a partnerstva sa častokrát dávajú do pomeru s finančnou náročnosťou partnerstva. Nezanedbateľným kritériom je aj prestíž konkrétnej vzdelávacej inštitúcie, nakoľko viaceré podniky využívajú tieto partnerstvá aj za účelom zviditeľnenia značky a budovania svojho dobrého mena.

Pri otázke rozhodovania o uzavretí alebo ukončení partnerstva v podniku opäť neexistuje rovnaká odpoveď. Každý podnik má procesy rozhodovania nastavené mierne odlišne, avšak kostra ostáva zhruba rovnaká - rozhoduje väčšinou vyššie vedenie podniku, častokrát po diskusii so zamestnancom zodpovedným za spoluprácu s akademickou sférou a vedením rôznych oddelení (marketing, ľudské zdroje a pod.). Rozhodnutie teda nemá v rukách jediný človek, ale vychádza z diskusie viacerých ľudí, ktorí sa danej problematike venujú.

Prvotný podnet ohľadom spolupráce išiel podľa vyjadrenia predstaviteľov opýtaných podnikov prevažne zo strany podniku ku vybranej vzdelávacej inštitúcii. Po nadviazaní prvotnej komunikácie a prejavení záujmu už následne prebrala komunikáciu vzdelávacia inštitúcia, ktorá pravidelne posiela ponuky týkajúce sa rôznych podujatí, ktorých sa môžu podniky zúčastniť. Vo viacerých prípadoch sa predstavitelia podnikov vyjadrili, že sa nevedia vyjadriť ku tomu, z ktorej strany prišiel prvotný podnet, keďže ich spolupráca so vzdelávacími inštitúciami je už dlhodobá a vychádzala práve z predošlých dlhodobějších vzťahov.

Jedna z otázok v rozhovore sa zaoberala aj tým, či má nejaký vplyv na rozhodovanie o uzavretí partnerstva s konkrétnou vysokou školou a fakultou aj fakt, že v podniku pracujú jej absolventi, poprípade či má vplyv, ak je samotný zamestnanec zodpovedný za rozhodnutie absolventom. Niektorí predstavitelia podnikov sa vyjadrili, že sa snažia byť v tejto otázke nezaujatí, avšak priznali, že to vplyv môže mať. Väčšina opýtaných sa vyjadrila, že tento fakt má obrovský vplyv na rozhodovanie, nakoľko ľudia majú prirodzene vybudovaný vzťah ku svojej alma mater a častokrát sa snažia prioritne sa venovať práve partnerstvám s tými vzdelávacími inštitúciami, na ktorých sa mi študovali. Tento fakt sa potvrdil naprieč rôznymi veľkosťami podnikov - vplýva to rovnako v prípade malých a stredných firiem, tak aj nadnárodných korporátov. Pre vzdelávacie inštitúcie tak môžu byť absolventi pracujúci na vyšších pozíciách v podnikoch úspešnou spojkou pre uzavretie spolupráce.

Vnímanie potreby uzatvárania partnerstiev a ich rozvíjania

Úlohou každého rozhovoru bolo zistiť aj všeobecný postoj predstaviteľov podniku ku spolupráci, kooperácii a celkovej otvorenosti podniku voči ostatným subjektom pôsobiacim na trhu. V prípade podnikov spolupracujúcich s akademickou sférou bolo potrebné zistiť, ktoré zo zainteresovaných strán akademickej sféry sú pre podniky najdôležitejšie a aké rôzne formy spolupráce podniky preferujú. Medzi otázky skúmajúce vnímanie podniku potreby uzatvárania partnerstiev a ich rozvíjania patrí:

- Aké sú kľúčové dôvody uzatvárania partnerských a kooperačných vzťahov v súkromnej sfére?
- Ktoré zainteresované strany pôsobiace v akademickej sfére sú pre podnik najdôležitejšie? (študenti, vyučujúci/výskumníci, absolventi, vedenie vysokej školy/fakulty...)
- Aké sú rôzne oblasti a formy spolupráce podniku s vysokými školami/fakultami?
- Spolupracuje podnik s vysokými školami/fakultami aj v oblasti marketingu?

Pre mnohé súkromné podniky a spoločnosti je uzatváranie partnerstiev všeobecne (nie len s akademickou sférou) strategické rozhodnutie, ktorým sa snaží vedenie podniku zabezpečiť dlhodobú udržateľnosť podnikania, nakoľko si v dnešnej dobe podniky čím ďalej viac uvedomujú prínosy kooperácie, poprípade kooperácie, ktoré podnikom pomáhajú sa lepšie vysporiadať s nástrahami trhu a kolísavosťou ekonomickej a politickej situácie.

Medzi najväčšie prínosy spolupráce a uzatvárania partnerstiev súkromných spoločností patrí predovšetkým budovanie a rozvoj obchodných vzťahov, budovanie značky, využívanie synergických efektov, zdieľanie know-how a výrobných kapacít, čo má z

dlhodobého hľadiska veľký pozitívny vplyv na ekonomické prínosy pre všetky zúčastnené strany takejto spolupráce.

Avšak nie všetky z opýtaných podnikov sú spoluprácam otvorené. Predstaviteľ jedného z podnikov sa vyjadril, že podnik neuzatvára v súčasnej dobe nijaké spolupráce, čo je spôsobené predovšetkým obrovským vplyvom kórejského vedenia podniku a celkovej nezávislo nastavenej stratégie.

Pohľad podnikov na dôležitosť jednotlivých konkrétnych zainteresovaných strán v rámci akademickej sféry nebolo možné jednoducho zoradiť od najviac dôležitej zainteresovanej strany po tú najmenej dôležitú, nakoľko z pohľadu rôznych procesov prebiehajúcich na pozadí spolupráce s akademickou sférou, vzhľadom na rôznorodosť foriem spolupráce a aj na životný cyklus spolupráce s akademickou sférou má každá zo zainteresovaných strán pre súkromné podniky svoju dôležitosť.

Z pohľadu formálnosti a oficiálnosti spolupráce je pre podniky dôležité hlavne vedenie vzdelávacej inštitúcie (predovšetkým do bodu uzavretia spolupráce a pri formálnej komunikácii). V prípade výskumnej spolupráce sú pre podniky najdôležitejší samotní výskumní pracovníci vzdelávacej inštitúcie, ktorí sú zodpovední za výsledky výskumnej činnosti, z ktorej môže následne podnik čerpať know-how. Niektoré z podnikov vnímali dôležito samotných vyučujúcich, ktorí sú v roli názorových vodcov a vedú sprostredkovať študentom rôzne možnosti ponúkané podnikmi. Avšak pre všetky opýtané podniky bez výnimky boli najdôležitejšou zainteresovanou skupinou na ktorú upriamovali svoju pozornosť a všetky aktivity práve súčasní študenti konkrétnej vzdelávacej inštitúcie. Z rozhovorov vyplýva, že práve študenti sú pre podniky najzaujímavejší a ostatné zainteresované strany využívajú hlavne ako prostriedok ku tomu, aby mohli komunikovať určitú hodnotu práve súčasným študentom, ako (primárne) potenciálnym budúcim zamestnancom, alebo (sekundárne) ako zákazníkom podniku.

Oblasti a formy spolupráce opýtaných podnikov s akademickou sférou (konkrétne vysokými školami a fakultami) sú veľmi široké a podnik od podniku veľmi rozdielne. V tomto prípade formy spolupráce ovplyvňuje predovšetkým veľkosť podniku a rozpočet, ktorý má vyčlenený pre takýto typ spolupráce.

V prípade veľmi malých podnikov s jednotkami zamestnancov a veľmi malým obratom sú rozpočty na spoluprácu s akademickou sférou takmer nulové a spolupráca je skôr zameraná na rôzne činnosti zamestnancov, ktoré sú častokrát mimo pracovného času a zameriavajú sa predovšetkým na aktivity ako účasť v rôznych komisiách, porotách, vedenie záverečných prác a pod.

V prípade väčších podnikov sú oblasti a formy spolupráce takmer neobmedzené. Medzi najčastejšie a klasické formy spolupráce patria práve možnosti zúčastnenia podnikov na rôznych podujatiach pre študentov, na ktorých sa môžu podniky prezentovať a zviditeľňovať. Medzi ďalšie formy spolupráce patrí predovšetkým investovanie do rôzneho vybavenia pre študentov (HW a SW), budovanie oddychových zón pre študentov a pod. Aj v prípade väčších podnikov je veľký záujem na aktívnom zapájaní sa vybraných zamestnancov do rôznych poradných rád, komisií a oceňovaní prémieových študentov, podpore vzdelávacích aktivít a vedenie záverečných prác priamo na tému, ktorú podnik potrebuje vyriešiť. Podniky si touto cestou dlhodobo snažia budovať vzťahy a zostať v povedomí študentov, ktorí následne po ukončení štúdia (alebo ešte počas neho) vyhľadávajú pre svoje zamestnanie prioritne podniky, o ktorých už počuli a majú s nimi nadviazaný niekoľkoročný vzťah už počas svojho štúdia na vysokej škole.

Čo sa týka spolupráce podnikov s akademickou sférou v oblasti marketingu, podniky sú na spoluprácu s akademickou sférou hrdé a verejne sa ku týmto spoluprácam hlásia, nakoľko ich využívajú aj pre vlastný marketing. Avšak žiadny z opýtaných podnikov nemá v súčasnej dobe nijako premyslenú a spracovanú marketingovú stratégiu, na ktorej by spolupracoval priamo s nejakou konkrétnou vzdelávacou inštitúciou. Zmienky o

spolupráci je možné nájsť primárne na webových stránkach podnikov, v ich výročných správach, na sociálnych sieťach a príležitostne aj na iných kanáloch.

Systém hodnotenia úspešnosti vzťahov s akademickou sférou (očakávaná kritériá, prínosy)

Každý z podnikov uzatvára spolupráce (nie len) s akademickou sférou s určitými očakávaniami, ktoré by táto spolupráca mala podniku priniesť. Pre lepšie pochopenie požiadaviek a očakávaní, systému hodnotenia a pod. sa každý rozhovor zaoberal aj touto problematikou. Medzi otázky skúmajúce túto problematiku patrí napríklad:

- Aké prínosy podniku prináša spolupráca s akademickou sférou? Ktoré z prínosov podnik vníma ako dôležité pre pokračovanie spolupráce?
- Sú výsledky spolupráce s akademickou sférou pre podnik dostačujúce? Uzavreli by partnerstvá opakovane?
- Má podnik určené kritériá hodnotenia výkonnosti/efektívnosti/úspešnosti spolupráce s akademickou sférou? Ako často ich vyhodnocuje?

Väčšina opýtaných podnikov spolupracuje s akademickou sférou už niekoľko rokov a má teda prehľad v tom, aké prínosy im táto spolupráca prináša. Najčastejšie spomínaným prínosom je práve zvyšovanie povedomia o podniku a o tom, čím sa podnik zaoberá. Podniky postupom času zistili, že je pre ne časovo aj finančne výhodnejšie budovať dlhodobejšie povedomie a vzťahy s konkrétnymi zainteresovanými stranami (v tomto prípade študentmi), ktorí následne prioritne vyhľadávajú pre svoje zamestnanie podniky, o ktorých už počuli, poprípade majú s nimi vytvorený dlhodobý vzťah. Zvyšovanie povedomia je pre podniky spojené teda aj s ďalším prínosom, ktorým je zvýšený záujem nových uchádzačov o zamestnanie v podniku.

Prínosom spolupráce s vysokými školami/fakultami je pre podniky nie len neskorší záujem absolventov o zamestnanie, ale mnohé z podnikov využívajú spoluprácu aj na to, aby dokázali priniesť do podniku nové myšlienky a nápady, poprípade nekonvenčné riešenia vybraných problémov. Za týmto účelom spolupracujú nie len so študentmi, ale aj prostredníctvom vyučujúcich na vypracovávaní rôznych prípadových štúdií na konkrétne zadanie od podniku.

V oblasti výskumu a vývoja spolupracuje s vysokými školami a fakultami relatívne málo podnikov, avšak pre tie, ktoré spolupracujú aj touto formou je práve výskum a vývoj veľmi dôležitým prínosom. Podniky sa rozhodujú pre spoluprácu s akademickou sférou v oblasti výskumu a vývoja práve z dôvodu, že samotné podniky častokrát nedisponujú potrebnými výskumnými kapacitami a častokrát ani potrebným vybavením. Pre obe zúčastnené strany má preto takáto forma spolupráce význam z dôvodu zdieľania potrebného know-how a kapacít za účelom dosiahnutia spoločného technického pokroku.

Pre samotné podniky je aj samotná spolupráca s prestížnymi vzdelávacími inštitúciami a povedomie o nej prínosom, nakoľko vedľa túto skutočnosť ďalej komunikovať verejnosti a zvyšovať tak svoju vlastnú prestíž a relevanciu. Mnohé z podnikov vidia ako jednu z výhod aj to, že majú možnosť zapojiť sa do tvorby učebných plánov a tým ovplyvniť smer vzdelávania a jeho prepojenie s praxou.

V neposlednom rade podniky vnímajú aj potrebu budovania lokálnej komunity a zvyšovania celkovej vedomostnej úrovne spoločnosti, preto spoluprácu s akademickou sférou a jej prínos vidia aj v tom, že spoluprácou so širokým spektrom zainteresovaných strán pôsobiacich na trhu pomáhajú práve budovať komunitu a prinášať reálne výsledky ku jej rozvoju.

Pri otázke dostatočnosti výsledkov spolupráce podnikov s akademickou sférou sa väčšina predstaviteľov opýtaných podnikov vyjadrila vo veľmi podobnom zmysle - spolupráce s akademickou sférou nie je možné (a ani by nemali byť) budovať len za

účelom finančného (alebo iného) prospechu pre podnik. Spolupráce, partnerstvá, podporovanie a budovanie vzťahov s akademickou sférou by podniky mali vnímať predovšetkým ako dlhodobú investíciu do spoločnosti ako takej, do budovania spoločného ekosystému a vytvárania synergických efektov medzi jednotlivými sférami.

Takmer všetky z opýtaných podnikov chcú tieto vzťahy udržiavať dlhodobo a keby mali možnosť rozhodnúť sa opäť, uzavreli by partnerstvo opakovane. Jednou výnimkou je podnik, ktorý mal v minulosti negatívne skúsenosti so spoluprácou s akademickou sférou, čo značne ovplyvnilo ďalšie rozhodovanie o pokračovaní spolupráce všeobecne.

Keďže sa partnerstvá a spolupráce aj s akademickou sférou uzatvárajú spravidla na dobu určitú, každý z podnikov po určitom období príde do bodu, kedy potrebuje spoluprácu zhodnotiť a rozhodnúť sa, či v nej bude pokračovať, alebo spoluprácu na ďalšie obdobie neuzatvorí. Úlohou tejto otázky bolo zistiť, či majú podniky určené nejaké kritériá, podľa ktorých spolupráce hodnotia.

Prekvapením pri rozhovoroch bolo, že podniky vo väčšine prípadov nemajú presne definované kritériá a ich potrebné hodnoty pre hodnotenie úspešnosti spolupráce. Hodnotenie je založené vo väčšine prípadov skôr na pocitovom hodnotení zodpovedných zamestnancov, ktorí sa snažia hodnotiť parametre ako návratnosť investície, úroveň komunikácie so vzdelávacou inštitúciou, osobný pocit z účasti na rôznych podujatiach a pod. Medzi exaktnejšie merateľné ukazovatele je možné zaradiť počet uchádzačov o zamestnanie (alebo počet oslovení zo strany študentov), meranie návštevnosti webových stránok a pod.

Kritériá úspešnej spolupráce si podniky vyhodnocujú v pravidelných intervaloch, najčastejšie to býva 1-2 krát do roka, niektoré podniky aj častejšie (kvartálne).

Miesta vzniku problémov pri budovaní vzťahov s akademickou sférou

Pri dlhodobých spoluprákach častokrát vznikajú rôzne problémy, ktoré môžu mať vplyv na ďalšie pokračovanie partnerstva, poprípade môžu mať aj nepriaznivý dopad na niektorú zo zúčastnených strán. Táto časť rozhovorov sa venovala práve identifikácii najzávažnejších problémov, ktoré pri takomto partnerstve najčastejšie vznikajú, na definovanie ich následkov a možných riešení (predchádzaniu vzniku) problémov. Medzi otázky skúmajúce túto problematiku patrí napríklad:

- S akými závažnými problémami brániacimi efektívnej spolupráci sa podnik stretol pri spolupráci s akademickou sférou?
- Mali tieto problémy nejaké následky na pokračovanie spolupráce?
- Existuje z pohľadu podniku nejaké riešenie vyššie spomínaných problémov?

Medzi najvýznamnejšie a najčastejšie spomínané problémy, ktoré vznikajú pri spolupráci súkromnej a akademickej sféry predstavitelia oslovených podnikov uviedli, že zo strany vzdelávacích inštitúcií pociťujú nedostatočnú mieru komunikácie. Tento fakt sa prejavuje napríklad tak, že kontaktná osoba na vysokej škole alebo fakulte zodpovedná za komunikáciu so súkromnou sférou častokrát nereaguje na e-mailovú komunikáciu, poprípade musia podniky na reakciu veľmi dlho čakať a posielat' e-maily opakovane. Pri komunikácii z opačnej strany (napríklad keď vysoká škola/fakulta posiela ponuky na účasť na nejakom podujatí), komunikácia je opäť veľmi strohá a podniky majú veľmi krátky čas, kedy môžu zareagovať. Nakoľko podniky majú nastavené procesy, rozdelenú prácu pre zamestnancov na týždne, niekedy aj mesiace dopredu, nie je častokrát v ich možnostiach pripraviť sa na takéto podujatie a alokovať ľudí len behom niekoľkých dní. Úroveň komunikácie má tým pádom obrovský vplyv na možnosti využívania dohodnutých možností spolupráce a aj na spokojnosť samotných predstaviteľov podniku so spoluprácou. Nemožnosť využiť všetky dostupné možnosti prezentovania sa pre podniky následne ovplyvňuje aj rôzne kritériá, pomocou ktorých podniky vyhodnocujú dlhodobú efektívnosť spolupráce a čo môže mať obrovský vplyv na jej pokračovanie.

Pri spolupráci s vysokými školami a fakultami majú niektorí predstavitelia oslovených podnikov aj pocit nedostatočnej rovnocennosti vo vzťahu s niektorými fakultami. Svoju spoluprácu by si predstavovali aj v tom zmysle, že im bude venovaná väčšia pozornosť a ich návrhy a nápady budú častejšie a aktívnejšie uvádzané do praxe na vysokých školách a fakultách. V niektorých prípadoch sa predstavitelia firiem vyjadrili, že občas vnímajú fakt, že vysoká škola alebo fakulta využíva partnerstvá s podnikmi skôr ako prostriedkov pre získanie finančných prostriedkov a nie ako obojstranne výhodné kooperačné a synergické vzťahy.

Problémy však nevznikajú len na strane vzdelávacích inštitúcií. Viacerí opýtaní uviedli, že občas vzniká problém aj na strane samotných podnikov a to z dôvodu časovej vyťaženia zamestnancov zodpovedných za komunikáciu a koordináciu s akademickou sférou. Vo väčšine prípadov totiž nie je agenda spolupráce s akademickou sférou pre týchto zamestnancov jedinou náplňou práce, avšak skôr vedľajšou činnosťou popri inej prioritnej pracovnej náplni.

Pre väčšinu opýtaných podnikov zatiaľ spomínané problémy nemali zatiaľ nejaké väčšie dopady na pokračovanie spolupráce, avšak podniky si to už začínajú v priebehu času všímať a uznávajú, že to môže mať do budúcnosti vplyv na pokračovanie spolupráce.

Medzi opýtanými bol aj podnik, ktorý nemal so spoluprácou s akademickou sférou dlhodobu najlepšiu skúsenosť. V jeho prípade mali tieto skúsenosti za následok to, že sa predstavitelia podniku rozhodli do budúcnosti takéto spolupráce neuzatvárať a nerozvíjať, ale zamerať sa skôr priamo na širokú škálu študentov bez toho, aby spolupracovali s nejakou konkrétnou vysokou školou, alebo fakultou.

Viaceré podniky sa pri otázke ako zlepšiť najzávažnejšie problémy pri spolupráci s akademickou sférou zamerali práve na pre nich najzávažnejší problém a to je nedostatočná úroveň komunikácie. Mnoho z opýtaných by v ideálnom prípade uvítalo, keby vedeli vysoké školy a fakulty vytvoriť pracovné miesta pre ľudí, ktorých primárnou úlohou by bola komunikácia a koordinácia aktivít a budovanie vzťahov s jednotlivými zainteresovanými stranami vzdelávacej inštitúcie. Vnímajú totiž, že potenciál takýchto vzťahov je v akademickej sfére naozaj vysoký, avšak podhodnotením zamestnaneckých kapacít vysoké školy aj jednotlivé fakulty prichádzajú o veľké množstvo príležitostí, ktoré nedokážu využiť. Samozrejme si sú podniky vedomé faktu, že vytvorenie takýchto pracovných miest nie je v súčasnej finančnej situácii slovenského vysokého školstva veľmi možné a nie je ani možné takéto riešenie v blízkej budúcnosti očakávať.

Procesné riadenie vzťahov s akademickou sférou

Posledná časť sa zaoberá procesným riadením vzťahov s akademickou sférou. Úlohou tejto časti bolo zistiť, či majú podniky detailne nastavené procesy pri komunikovaní a riadení vzťahov s akademickou sférou. Medzi otázky skúmajúce túto problematiku patrí napríklad:

- Má podnik detailne nastavené procesy pre spoluprácu s akademickou sférou? Je v podniku určená konkrétna zodpovedná osoba za túto oblasť?

Otázka nastavenia procesov v podniku nemala jednoznačnú odpoveď naprieč všetkými opýtanými podnikmi. Menšie a mladšie podniky pristupujú ku riadeniu vzťahov s akademickou sférou skôr menej systematicky a nemajú detailne nastavené procesy, podľa ktorých sa takáto spolupráca riadi. Buď nie je vyčlenený žiaden konkrétny zamestnanec a požiadavku rieši človek, ktorému prišiel e-mail, alebo je vyčlenený jeden zamestnanec, ktorý je pre takúto spoluprácu určený a následne informuje a komunikuje s konkrétnym zamestnancom, ktorého sa oblasť týka.

Väčšie podniky majú relatívne detailne nastavené procesy aj rozdelené kompetencie a zodpovednosť týkajúce sa jednotlivých spoluprác. Vo viacerých podnikoch existujú

oddelenia zaoberajúce sa spoluprácou s akademickou sférou, poprípade túto agendu preberá oddelenie pre spoločenskú zodpovednosť.

Zhrnutie výstupov z pološtruktúrovaných rozhovorov

Pološtruktúrované rozhovory vedené s predstaviteľmi vybraných podnikov a spoločností poskytujú veľmi cenné a hĺbkové informácie, resp. názory priamo zodpovedných osôb v podnikoch na spoluprácu s vysokými školami, pomáhajú získať podrobné a konkrétne informácie o skúsenostiach a názoroch predstaviteľov podnikov.

Na rozdiel od dotazníkových prieskumov, pološtruktúrované rozhovory neboli nijako obmedzujúce a respondenti mali možnosť vyjadriť sa ku rozoberaným témam do dostatočnej hĺbky.

3.2.7 Verifikácia hypotéz

Nasledujúca časť empirického výskumu sa zameriava na verifikáciu hypotéz, ktoré boli špecifikované v kapitole 3.2.1 Prípravná etapa vlastného empirického výskumu.

Verifikácia hypotézy H1

Prvá hypotéza sa zameriavala na spätnú väzbu a úroveň kvality vzťahov so zainteresovanými stranami vzdelávacích inštitúcií a mala nasledujúce znenie:

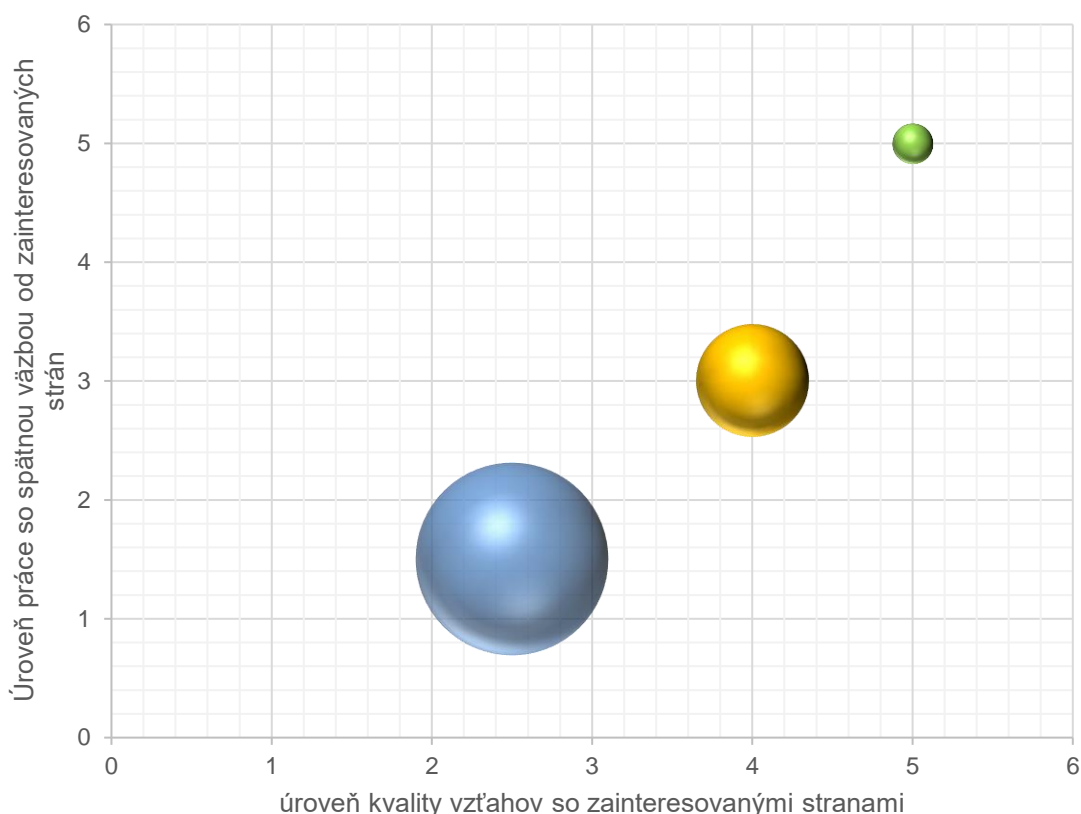
H1: Vzdelávacie inštitúcie, ktoré pracujú so spätnou väzbou od zainteresovaných strán, majú kvalitnejšie vzťahy s týmito zainteresovanými stranami v porovnaní s inštitúciami, ktoré praktizujú uzavretý prístup voči zainteresovaným stranám.

Hypotéza bola verifikovaná na základe využitia metódy zhlukovej analýzy. Zhluková analýza sa zaoberá tým, ako by mali byť objekty zaradené do skupín tak, aby bola čo najväčšia podobnosť vnútri skupiny a čo najväčšia rozdielnosť medzi skupinami. Procedúry zhlukovej analýzy prehľadávajú údaje a označujú respondentov, ktorí dali rovnaké alebo podobné odpovede na určitú kombináciu otázok. Títo respondenti sú priradení do jedného zhluku. Tento proces sa zopakuje, aby sa našiel ďalší zhluk, ktorý sa líši od prvého a pokračuje dotedy, kým sa neurčia všetky rozdielne zhluky.

Na overenie prvej hypotézy je potrebné utvoriť skupiny vzdelávacích inštitúcií podľa vypočítaných sledovaných premenných:

- úroveň práce so spätnou väzbou od zainteresovaných strán,
- úroveň kvality vzťahov vzdelávacej inštitúcie so zainteresovanými stranami.

Výsledky zhlukovej analýzy sú znázornené graficky na obrázku 42.



Obrázok 42 Výsledky zhlukovej analýzy

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zhlukovou analýzou sa sformovali tri základné zhluky (obrázok 42). Prvý zhluk (modrá farba) tvoria vzdelávacie inštitúcie, ktoré sa vyznačujú skôr chaotickou a nepostačujúcou úrovňou práce so spätnou väzbou od zainteresovaných strán a zároveň dosahujú nepostačujúcu alebo prijateľnú úroveň kvality vzťahov so zainteresovanými stranami. Druhý zhluk (žltá farba) tvoria vzdelávacie inštitúcie, ktoré majú úroveň práce so spätnou väzbou od ZS na prijateľnej úrovni a dosahujú vysokú úroveň kvality vzťahov so zainteresovanými stranami. Tretí zhluk (zelená farba) je z hľadiska veľkosti najmenší a reprezentuje vzdelávacie inštitúcie, ktoré majú úroveň práce so spätnou väzbou od ZS ako aj úroveň kvality vzťahov so zainteresovanými stranami na excelentnej úrovni. Tento zhluk predstavuje best practice pre ostatné vzdelávacie inštitúcie, ktoré by sa postupnými krokmi (aplikáciou navrhovaného modelu) mali dostať na takúto úroveň.

V ďalšom kroku bolo zisťované, či existuje závislosť, resp. nezávislosť medzi týmito skúmanými premennými. Na overenie nezávislosti bude použitý *test nezávislosti kvalitatívnych znakov* ($k \times m$). Vypočítaná hodnota testovacieho kritéria ($\chi^2_{vyp} = 83,73$) je väčšia ako tabuľková hodnota testovacieho kritéria ($\chi^2_{tab} = 21,00$). To znamená, že v konečnom prípade možno prijať hypotézu H_1 a tvrdiť, že medzi skúmanými kvalitatívnymi znakmi existuje závislosť.

Na základe týchto údajov *možno prijať prvú hypotézu a tvrdiť, že vzdelávacie inštitúcie, ktoré pracujú so spätnou väzbou od zainteresovaných strán, majú kvalitnejšie vzťahy s týmito zainteresovanými stranami v porovnaní s inštitúciami, ktoré praktizujú uzavretý prístup voči zainteresovaným stranám.*

Verifikácia hypotézy H2

Druhá hypotéza sa zameriavala na to, ako vplýva zapájanie zainteresovaných strán do marketingových aktivít na napĺňanie cieľov vzdelávacej inštitúcie.

H2: Aktívne zapájanie zainteresovaných strán do marketingových aktivít vzdelávacej inštitúcie môže významne vplývať na dosahovanie jej cieľov.

V hypotéze boli analyzované nasledovné premenné:

- Úroveň zapájania zainteresovaných strán vzdelávacej inštitúcie do marketingových aktivít.
- Miera ovplyvnenia dosahovania cieľov pomocou zapojenia zainteresovaných strán.

Zvolená metóda verifikácie hypotézy 2 bola Paretova analýza, ktorá bola rozpracovaná pri vyhodnotení dotazníkového prieskumu zameraného na budovanie vzťahov medzi akademickou sférou a jej zainteresovanými stranami. Grafické zobrazenie výsledkov Paretovej analýzy je možné vidieť na obrázku 30.

Vo vedeckej literatúre podľa rôznych autorov a v analyzovaných prípadových štádiách bol preukázaný vzťah medzi aktívnym zapájaním zainteresovaných strán do marketingových aktivít vzdelávacej inštitúcie a dosahovaním jej cieľov.

Aj na základe rozhovoru s dekanom Fakulty riadenia a informatiky UNIZA vyplynulo, že fakulta postupným zvyšovaním zapájania jej zainteresovaných strán (študenti, stredné školy, súkromné podniky, samospráva...) do marketingových aktivít dosiahla zvýšenie napĺňania jej sledovaných cieľov ako napr. nárast počtu podaných prihlášok, nárast počtu realizovaných projektov so vzťahom na podnikovú prax, zvýšenie účasti žiakov stredných škôl na vzdelávacích aktivitách fakulty, zvýšená spokojnosť študentov s vybavením počítačových laboratórií a úspešné vybudovanie oddychových zón podľa očakávaní študentov.

Na základe týchto skutočností možno tvrdiť, že *hypotéza H2 sa potvrdila.*

Verifikácia hypotézy H3

Tretia hypotéza sa zameriavala na to, či zohráva efektívna komunikácia rozhodujúcu úlohu v prípade spolupráce vzdelávacej inštitúcie so súkromnou sférou.

H3: Efektívna komunikácia zohráva rozhodujúcu úlohu pri udržiavaní vzájomne výhodných vzťahov medzi vzdelávacími inštitúciami a ich partnermi zo súkromnej sféry (súkromné podniky).

V hypotéze boli analyzované nasledovné premenné:

- Požiadavky kladené na úroveň komunikácie.
- Hodnotenie výkonu komunikácie.

Zvolené metódy verifikácie hypotézy 3 bolo hodnotenie pomocou indexu spokojnosti vychádzajúceho z dát z dotazníkového prieskumu zameraného na budovanie vzťahov medzi akademickou sférou a jej zainteresovanými stranami. Ďalšou metódou verifikácie bola dôkladná analýza pološtruktúrovaných rozhovorov s predstaviteľmi vybraných súkromných spoločností a podnikov a dotazníkový prieskum zameraný na budovanie vzťahov medzi súkromnou a akademickou sférou.

Z vyhodnotenia všetkých vyššie spomínaných metód vyplýva, že *hypotéza 3 sa potvrdila.*

Verifikácia hypotézy H4

Štvrtá hypotéza skúmala závislosť medzi prístupom k tvorbe marketingovej stratégie a úrovňou kvality vzťahov vzdelávacej inštitúcie so zainteresovanými stranami, pričom sledovanými premennými sú:

- zvolený prístup vzdelávacej inštitúcie ku tvorbe marketingovej stratégie,
- úroveň kvality vzťahov vzdelávacej inštitúcie so zainteresovanými stranami.
- a metódami vyhodnotenia:
- testovanie nezávislosti kvalitatívnych znakov ($k \times m$),
- meranie stupňa asociácie pomocou Pearsonovho kontingenčného koeficientu a Cramerovho V koeficientu.

Overenie závislosti medzi prístupom vzdelávacej inštitúcie ku tvorbe marketingovej stratégie a úrovňou kvality vzťahov vzdelávacej inštitúcie so zainteresovanými stranami

Na overenie nezávislosti medzi zvoleným prístupom k tvorbe marketingovej stratégie a úrovňou kvality vzťahov vzdelávacej inštitúcie so zainteresovanými stranami bude použitý test nezávislosti kvalitatívnych znakov ($k \times m$). Cieľom testovania je overenie, či existuje medzi danými kvalitatívnymi znakmi (prístup k tvorbe stratégie, úroveň kvality vzťahov) štatisticky preukázateľná závislosť. Tento test je zovšeobecnením χ^2 testu. Prvým krokom testovania nezávislosti kvalitatívnych znakov je vytvorenie tzv. kontingenčnej tabuľky. Jej prvkami sú teoretické početnosti o_{ij} dané vzťahom:

$$o_{ij} = \frac{n_i \cdot n_j}{n} \quad (1)$$

kde

- n je počet respondentov,
- n_i je počet respondentov v i - tom riadku,
- n_j je počet respondentov v j - tom stĺpci.

Nulovú hypotézu typu $H_0 : \rho = 0$ overujeme testovacím kritériom:

$$\chi^2_{\alpha, (k-1) \cdot (m-1)} = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m \frac{(n_{ij} - o_{ij})^2}{o_{ij}} \quad (2)$$

Ak $\chi^2_{vyp} > \chi^2_{tab}$, potom zamietame nulovú hypotézu H_0 a tvrdíme, že je závislosť.

Tabuľka 28 Závěry z χ^2 testu

χ^2_{vyp}	51,72
χ^2_{tab}	21,00
$\chi^2_{vyp} > \chi^2_{tab}$	H_1 prijímam \Rightarrow je závislosť

Zdroj: Vlastné spracovanie

Vypočítaná hodnota testovacieho kritéria ($\chi^2_{vyp} = 51,72$) je väčšia ako tabuľková hodnota testovacieho kritéria ($\chi^2_{tab} = 21,00$). To znamená, že v konečnom prípade možno prijať hypotézu H_1 a tvrdiť, že medzi skúmanými kvalitatívnymi znakmi existuje závislosť. V nasledujúcom kroku je nutné pokračovať v štatistickom testovaní a zisťovať mieru (stupeň asociácie) závislosti pomocou *Pearsonovho kontingenčného koeficientu*.

Nakoľko ide o tabuľku väčšieho rozsahu ako 2x2, bude použitý Pearsonov kontingenčný koeficient (C), ktorý môže byť použitý na hodnotenie asociácie v tabuľke ľubovoľnej veľkosti.

Vypočíta sa na základe nasledujúceho vzorca:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} \quad (3)$$

Hodnota kontingenčného koeficientu sa pohybuje medzi 0 a 1. Hodnota 0 indikuje nulovú asociáciu (t.j. premenné sú štatisticky nezávislé), avšak maximálna hodnota 1 sa nedosiahne nikdy. Maximálna hodnota kontingenčného koeficientu závisí od veľkosti tabuľky (počte riadkov a počte stĺpcov). Z tohto dôvodu by mal byť použitý iba na porovnanie tabuliek rovnakej veľkosti. Hodnota kontingenčného koeficientu je

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} = \sqrt{\frac{51,72}{51,72 + 103}} = 0,5782$$

Táto hodnota C indikuje, že asociácia je silná. Nakoľko je však počet riadkov a počet stĺpcov v kontingenčnej tabuľke rôzny (5 riadkov, 4 stĺpce), nie je možné vypočítať maximálnu hodnotu kontingenčného koeficientu C.

Vzhľadom na tieto ťažkosti v interpretácii kontingenčného koeficientu, možno v tomto prípade použiť na vyjadrenie miery vzťahu premenných *Cramerov V koeficient*. Vzťah pre jeho výpočet je nasledujúci:

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n \cdot (f-1)}} \quad (4)$$

Kde χ^2 a n sú definované ako v koeficiente C a symbol f je menšia hodnota z počtu riadkov a stĺpcov kontingenčnej tabuľky. Súčin $n \cdot (f - 1)$ je maximálna hodnota, ktorú môže χ^2 nadobudnúť pre ľubovoľnú kontingenčnú tabuľku $r \times c$. Preto $V = 0$ ak medzi premennými nie je žiaden vzťah a $V = 1$, ak je medzi nimi absolútna závislosť. Z tohto hľadiska je V vhodnejšou mierou stupňa asociácie ako kontingenčný koeficient C. Hodnota Cramerovho V koeficientu je

$$V = \sqrt{\frac{51,72}{103 \cdot (4 - 1)}} = \sqrt{\frac{51,72}{105,3}} = \sqrt{0,164} = 0,405$$

Táto hodnota V je v súlade s predchádzajúcim záverom, že miera asociácie premenných je pomerne vysoká.

Diskusia

Na základe uskutočneného testovania nezávislosti kvalitatívnych znakov možno povedať, že existuje pomerne vysoká závislosť medzi prístupom vzdelávacej inštitúcie ku tvorbe marketingovej stratégie a úrovňou kvality vzťahov vzdelávacej inštitúcie s jej zainteresovanými stranami. Na samotnú úroveň kvality vzťahov vplýva viacero faktorov, ktoré sa vo významnej miere podieľali na dosiahnutom štatistickom výsledku.

4 NÁVRH RIEŠENIA

Pri tvorbe modelu, metodiky a implementačného plánu autor práce vychádzal z poznatkov získaných v predchádzajúcich častiach práce, ktoré podrobne skúmajú problematiku marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie (vysokých škôl a univerzít) založeného na budovaní vzťahov s jej zainteresovanými stranami.

4.1 Model marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií založený na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami

Marketingové riadenie vo vzdelávanej inštitúcii založené na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami je reálnym problémom, ktorý stojí pred vedením vzdelávacej inštitúcie. Na jeho zabezpečovaní sa podieľa celý rad faktorov, od teoretických konceptov, cez modelové riešenia až po praktické aplikácie. Najväčší, resp. najvýraznejší problém, možno vidieť v neexistencii jednotného, resp. komplexného a zároveň prehľadného modelu marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami. Na základe výsledkov vykonaného výskumu možnosť konštatovať, že v súčasnosti sa mnohé vzdelávacie inštitúcie snažia riadiť svoje marketingové aktivity a procesy intuitívne. Navyše častokrát nemerajú dopady ich marketingových kampaní a nevyužívajú kooperačný potenciál vo vzťahu k ich zainteresovaným stranám. Vo viacerých prípadoch vzdelávacie inštitúcie nemajú vypracovanú marketingovú stratégiu a nie sú pripravené na systematické budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami, ktoré by mohli byť aktívne zapojené do ich marketingových aktivít. Práve vytvorenie komplexného a zároveň prehľadného modelu marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami môže byť výraznou pomôckou vedúcim pracovníkom vzdelávacích inštitúcií. Prínos tohto modelu by ocenilo nielen vedenie vzdelávacej inštitúcie, ale najmä jej zainteresované strany, ktorým by sa vo výraznej miere zjednodušila komunikácia so vzdelávacou inštitúciou v otázkach participácie na spoločných rozvojových aktivitách.

Zavedenie prvkov marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami je zložitý proces dotýkajúci sa prakticky všetkých súčastí vzdelávacej inštitúcie. Zahŕňa organizačné zmeny, reengineering procesov, vzťahov so zainteresovanými stranami, rovnako ako zber, analýzu a využitie dát týkajúcich sa nadväzovania, budovania a rozvíjania obojstranne výhodných vzťahov so zainteresovanými stranami. V praxi nie je marketingové riadenie vzdelávacej inštitúcie založené na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami jednoduchou úlohou, ktorá vo väčšine prípadov narazí na nasledujúce problémy:

- dáta pre účely marketingového riadenia sú roztrúsené medzi rôznymi systémami, pričom neexistuje ich vzájomná integrácia,
- často nie je jasné, ktoré marketingové aktivity sú v kompetencii danej súčasti vzdelávacej inštitúcie, nie je okamžite zrejmé, akými kanálmi bude prebiehať komunikácia pri napĺňaní marketingových cieľov vzdelávacej inštitúcie a podobne,
- nie sú známe pravidlá spolupráce so zainteresovanými stranami na marketingových aktivitách vzdelávacej inštitúcie.

Po zhodnotení získaných poznatkov, dostupných literárnych zdrojov a najmä na základe vykonaného empirického výskumu a pilotnej štúdie, je možné pristúpiť k návrhu modelu marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami. Tento model v sebe zahŕňa informačné, koncepčné aj realizačné zdroje potrebné pre budovanie, ale aj podporu dlhodobých vzťahov

zainteresovaných strán so vzdelávacou inštitúciou. Vzdelávacia inštitúcia aplikáciou navrhnutého modelu dosiahne:

- zabezpečenie budovania dlhodobých úspešných vzťahov so zainteresovanými stranami,
- zvýšenie záujmu o spoluprácu so vzdelávacou inštitúciou (zo strany súkromných podnikov),
- zvýšenie záujmu o štúdium zo strany potenciálnych študentov,
- zlepšenie vzťahov s verejnou sférou (samosprávami),
- zvýšenie spokojnosti a spolupatričnosti súčasných študentov so vzdelávacou inštitúciou,
- zlepšenie postavenia vzdelávacej inštitúcie na trhu,
- zlepšenie výkonnosti vzdelávacej inštitúcie,
- zabezpečenie ďalších zdrojov financovania vzdelávacej inštitúcie,
- zefektívnenie procesov,
- vytvorenie nových komunikačných kanálov,
- zlepšenie prístupu k informáciám,
- zlepšenie informačných tokov vo vzdelávacej organizácii,
- zlepšenie informačných tokov medzi vzdelávacou inštitúciou a zainteresovanými stranami.

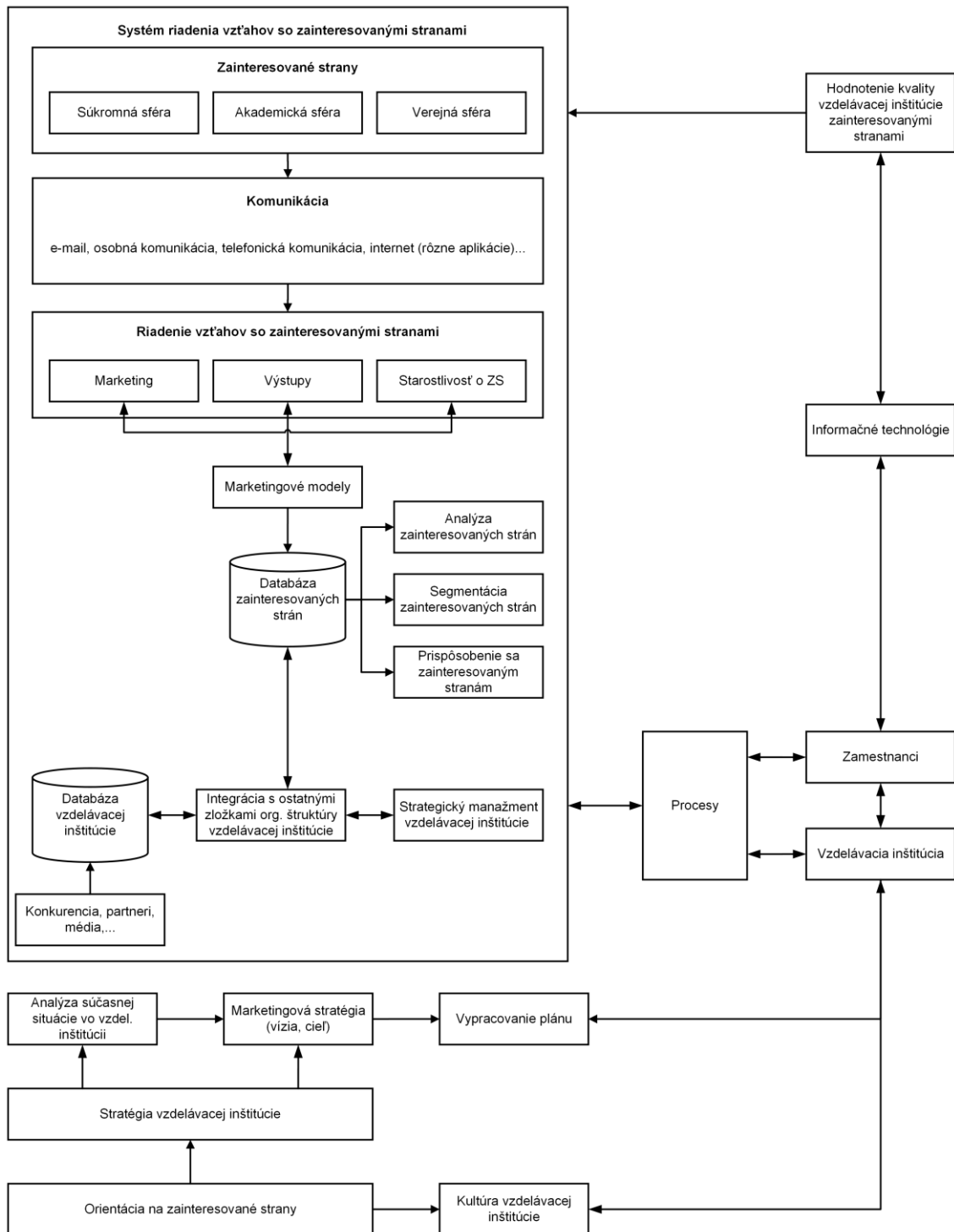
Navrhnutý model vychádza z modelu budovania riadenia vzťahov so zákazníkmi (Kubina, Lendel, 2018). Model pre potreby marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie integruje riadenie zainteresovaných strán, vytváranie a riadenie marketingových aktivít vzdelávacej inštitúcie s využitím vzťahového marketingu. Riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami integruje nové strategické iniciatívy komunikácie so zainteresovanými stranami, vytvára spoločnú platformu na rozvoj spolupráce.

Pre úspešné fungovanie navrhovaného modelu je potrebné zabezpečiť rovnováhu a integráciu informačných technológií, procesov a ľudí. Tieto prvky úzko súvisia so stratégiou vzdelávacej inštitúcie, jej dlhodobým zámerom, kultúrou vzdelávacej inštitúcie, ako aj so zabezpečením orientácie na zainteresované strany.

Navrhnutý model marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami pozostáva zo siedmich dôležitých vrstiev:

1. *Analytická vrstva*: hodnotenie súčasnej situácie vo vnútri i vonku vzdelávacej inštitúcie
2. *Systémová vrstva*: formovanie systému riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami vychádzajúci zo stratégie vzdelávacej inštitúcie
3. *Komunikačná vrstva*: komunikačné kanále interakcie, informačné zdroje a databáza
4. *Inštitucionálna vrstva*: vzdelávacia inštitúcia a jej zamestnanci
5. *Procesná vrstva*: marketingové, kooperačné a komunikačné procesy
6. *Informačná vrstva*: informačné a komunikačné technológie
7. *Výkonnostná vrstva modelu*: hodnotenie efektívnosti riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami, výhodnosť spolupráce pre vzdelávaciu inštitúciu a jednotlivé zainteresované strany

Získané poznatky o skúmanej problematike boli aplikované do modelu, ktorý je grafickým zobrazením všetkých vyššie spomínaných siedmich dôležitých vrstiev.



Obrázok 43 Model marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií založený na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami
Zdroj: Vlastné spracovanie

V praxi pri implementácii navrhnutého modelu marketingového riadenia založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami do vzdelávacej inštitúcie je potrebné postupne aktivovať jeho jednotlivé vrstvy.

V rámci *analytickej vrstvy* je potrebné vykonať audit aktuálnej situácie. Audit zahŕňa identifikáciu a analýzu spôsobu komunikácie so zainteresovanými stranami, nesprávnych rozhodnutí a zlyhaní, potrieb vzdelávacej inštitúcie a zainteresovaných strán, súčasnej úrovne prebiehajúcich spoluprác. Stratégia vzdelávacej inštitúcie je základom pre tvorbu a budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami.

Systémová vrstva venuje pozornosť zdrojom, ktoré vytvárajú hodnoty, týkajúce sa aktivít so zainteresovanými stranami ako napríklad kategorizácia partnerov, zhromažďovanie informácií, rozvoj partnerstva a dôvery.

Komunikačná vrstva podporuje všetky komunikačné kanály so zainteresovanými stranami. Pokiaľ by nebola zabezpečená, vzdelávacia inštitúcia by nedisponovala kompletnou históriou kontaktu so zainteresovanými stranami a možnosťou získania dôležitých údajov o zainteresovaných stranách, či kvalite prebiehajúcich spoločných aktivít.

Inštitucionálna vrstva v sebe zahŕňa samotnú vzdelávaciu inštitúciu a jej zamestnancov. Dôležitý je postoj vzdelávacej inštitúcie k rozvoju vzťahov so zainteresovanými stranami. Rovnako aj postoj zamestnancov vzdelávacej inštitúcie, ktorí sa musia zamyslieť nad tým, ako môžu sami prispieť k zlepšeniu a rozvoju vzťahov so zainteresovanými stranami.

V rámci *procesnej vrstvy* je možné procesy týkajúce sa zainteresovaných strán riadiť len vtedy, ak ich vzdelávacia inštitúcia dobre pozná, má ich popísané, pozná kvalitatívne a kvantitatívne parametre procesov, pomocou ktorých procesy vyhodnocuje, napríklad prostriedkami procesnej analýzy. Procesy musia mať určených svojich vlastníkov, definované vstupy a výstupy.

Informačná vrstva umožňuje rýchlu a ľahkú dostupnosť zhromaždených informácií či prístup k informáciám. Pomáha v procese udržania a rozvíjania vzťahu medzi zainteresovanými stranami a vzdelávacou inštitúciou. K interakcii dochádza prostredníctvom rôznych komunikačných médií, pričom rýchlosť a efektívnosť riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami bude záležať od správnej voľby informačných technológií.

Výkonnostná vrstva hodnotí efektívnosť riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami vo vzdelávacej inštitúcii. Na to, aby mohli byť procesy riadené efektívne, je potrebné, aby vzdelávacia inštitúcia vykazovala určité výsledky v oblastiach vplyvajúcich na riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami. Preto je potrebné identifikovať súčasnú úroveň riadenia vzťahov, následne odhaliť slabé miesta/stránky a formulovať odporúčania na ich zlepšenie.

Účelom navrhnutého modelu je tvorba obojstranne výhodných vzťahov medzi vzdelávacou inštitúciou a jej zainteresovanými stranami. Nutnou podmienkou je vypracovanie koncepcie riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami vo vzdelávacej inštitúcii. To znamená, že podnik musí mať vypracovaný plán ako bude postupovať voči svojim zainteresovaným stranám. Musí stanoviť cesty, akými bude budovať vzťahy a spôsoby, akými bude prebiehať komunikácia medzi vzdelávacou inštitúciou a zainteresovanými stranami. Vzdelávacia inštitúcia by mala mať navrhnuté a rozpracované nasledujúce procesy:

- tvorba ponuky spolupráce podľa potrieb zainteresovaných strán,
- nadviazanie vzťahu so zainteresovanými stranami,
- rozvíjanie vzťahov so zainteresovanými stranami.

Kľúčovým prvkom navrhnutého modelu sú *zamestnanci vzdelávacej inštitúcie*. Od ich výkonu a prístupu bude závisieť úspešnosť budovania dlhodobých obojstranne výhodných vzťahov so zainteresovanými stranami. Sú prvými osobami, s ktorými zainteresované strany zväčša prichádzajú do kontaktu. Na základe rozhovoru s nimi si zainteresované strany utvárajú obraz o celej vzdelávacej inštitúcii.

Navrhnutý model marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založený na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami je možné považovať pre vzdelávacie inštitúcie za univerzálny. Tieto však musia pred jeho implementáciou zosúladiť svoje vnútorné procesy, nakoľko viaceré vzdelávacie inštitúcie nedávajú dôraz na vzťahy so zainteresovanými stranami a často volia uzavretejší prístup vo vzťahu k ich vonkajšiemu prostrediu.

V rámci jednotlivých krajín sa možno stretnúť s rozdielnymi školskými systémami, ktoré sa môžu medzi sebou líšiť. Preto je dôležité pri implementácii modelu zohľadniť aj túto skutočnosť a v prípade potreby bližšie špecifikovať požiadavky na jednotlivé vrstvy modelu.

Vzhľadom na počet zainteresovaných strán možno vzdelávacej inštitúcii odporučiť výber kľúčových zainteresovaných strán a následne sa naplno venovať ich budovaniu a rozvoju. Vzdelávacia inštitúcia tak bude mať dostatočné personálne, finančné i časové zdroje na úpravu procesov a zabezpečenie spoločných aktivít s jej kľúčovými zainteresovanými stranami. V prípade vybudovania stabilných vzťahov môže vzdelávacia inštitúcia rozšíriť svoje aktivity aj na ďalšie zainteresované strany.

4.1.1 Analytická vrstva modelu

Pred samotným budovaním riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami vo vzdelávacej inštitúcii by mal byť vykonaný audit aktuálnej situácie. Audit zahŕňa identifikáciu a analýzu práce so zainteresovanými stranami, nesprávnych rozhodnutí a zlyhaní, potrieb a očakávaní vzdelávacej inštitúcie od budovania vzťahov so zainteresovanými stranami a ich využitie pri jej marketingovom riadení.

Marketingová stratégia je základom pre uplatňovanie marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na riadení vzťahov so zainteresovanými stranami. Analýzu východiskového postavenia vzdelávacej inštitúcie možno rozdeliť na dve základné analýzy:

- externá analýza = vonkajšie okolie vzdelávacej inštitúcie,
- interná analýza = interná štruktúra vzdelávacej inštitúcie.

Analýza a zhodnotenie východiskového postavenia vzdelávacej inštitúcie sa nezameriava len na identifikáciu slabých stránok a hrozieb, ale aj na popis silných stránok a príležitostí. Analýza by sa mala zamerať predovšetkým na štyri základné oblasti, a to *prostredie a trh, interné procesy, informačné toky a informačné systémy využívané vo vzdelávacej inštitúcii*. Pre účely analýzy východiskového postavenia vzdelávacej inštitúcie je možné využiť aj metódu SWOT analýzy.

Analýza silných a slabých stránok by mala vyústiť do určitej formy syntézy, ktorej výsledkom je stanovenie špecifických predností riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami v procese uplatňovania marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie.

Výstupy z realizovanej analýzy súčasnej situácie v rámci vzdelávacej inštitúcie musia byť zohľadnené pri tvorbe marketingovej stratégie. Identifikované slabé stránky musí vedenie vzdelávacej inštitúcie v krátkej dobe odstrániť, aby bola vzdelávacia inštitúcia pripravená na budovanie obojstranne výhodných vzťahov so zainteresovanými stranami. V opačnom prípade by mohli do značnej miery negatívne ovplyvniť prínosy vybudovaného systému vzťahov so zainteresovanými stranami. Dôkladná analýza

zabráni problémom, ktoré by vznikli počas budovania vzťahov so zainteresovanými stranami vzdelávacej inštitúcie.

V tomto prvku modelu sa uplatňujú poznatky predovšetkým strategického manažmentu. Na analýzu východiskového postavenia vzdelávacej inštitúcie možno vychádzať zo širokého metodologického aparátu strategického manažmentu. Na účely analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia vzdelávacej inštitúcie možno využiť *SWOT a SPACE analýzu (analýza strategického postavenia podniku)*.

Spomínaný audit vo vzdelávacej inštitúcii sa zameriava predovšetkým na podrobnú analýzu hlavných procesov. Jednotlivé procesy sú hodnotené podľa ich obsahu, organizácie a technických aspektov. Podrobná analýza musí byť v súlade s plánovanou marketingovou stratégiou. Výstupom je diagnóza popisujúca súčasnú situáciu vo vnútri podniku. Je zameraná na identifikáciu slabých stránok podniku v oblasti organizačnej štruktúry, informačného systému a komunikácie. Môže dospieť napríklad k nasledujúcim záverom:

- nepružná organizačná štruktúra brániaca v budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami,
- nedostatočné informácie o možnostiach nadviazania nových partnerstiev,
- nedostatočná komunikácia medzi jednotlivými súčasťami vzdelávacej inštitúcie,
- nedostatočne integrované IT prostredie,
- nedostatočná prepojenosť marketingových procesov na vzťahy so zainteresovanými stranami,
- delenie zodpovednosti neodráža potreby jednotlivých zainteresovaných strán.

Tvorba marketingovej stratégie a vypracovanie marketingového plánu

Marketingová stratégia predstavuje súhrn strategických rozhodnutí, na základe ktorých sa riadi a uskutočňuje marketing vzdelávacej inštitúcie. Na základe marketingovej stratégie sa uskutočňujú ďalšie rozhodnutia o potrebe rozvoja vzťahov s danými zainteresovanými stranami. K tomuto rozhodnutiu však dochádza len za predpokladu, že súčasný stav riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami nezodpovedá požadovanému stavu.

Druhým dôležitým krokom v navrhnutom modeli je *vypracovanie plánu*. V ňom sú definované marketingové ciele a parametre aktivity riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami vo vzdelávacej inštitúcii. K tomu je potrebné, aby vzdelávacia inštitúcia dobre poznala svoje zainteresované strany, ich potreby a očakávania.

Vypracovanie marketingového plánu založeného na riadení vzťahov so zainteresovanými stranami sa zameriava na nasledujúce kľúčové problémy:

- *Aká je súčasná situácia vzdelávacej inštitúcie a čo chce dosiahnuť svojou marketingovou činnosťou?*
- *Aké sú zainteresované strany vzdelávacej inštitúcie a ako by mali byť rozdelené?*

Prvým krokom vytvorenia marketingovej stratégie a následne vypracovanie plánu je preskúmanie stratégie vzdelávacej inštitúcie. Ak má byť vytvorená dobrá marketingová stratégia, je dôležité, aby vedenie vzdelávacej inštitúcie a osoby zodpovedajúce za marketing boli detailne oboznámené do stratégiou vzdelávacej inštitúcie.

Druhým krokom pri vytváraní marketingovej stratégie a vypracovania plánu je rozhodnutie, ktoré zainteresované strany chce vzdelávacia inštitúcia získať a rozvíjať pre účely marketingového riadenia. Toto rozhodnutie musí vychádzať zo silných a slabých stránok vzdelávacej inštitúcie. Cieľom je vytvorenie charakteristickej marketingovej stratégie pre vzdelávaciu inštitúciu. Marketingová stratégia musí byť prepojená so stratégiou vzdelávacej inštitúcie.

Dôležité je, aby vzdelávacia inštitúcia pravidelne prehodnocovala marketingovú stratégiu z hľadiska svojej aktuálnosti. Za predpokladu, že vzdelávacia inštitúcia zistí, že jej stratégia už nie je aktuálna a neplní svoju funkciu, malo by dôjsť k zmene marketingovej stratégie alebo k vytvoreniu novej marketingovej stratégie.

K prehodnoteniu marketingovej stratégie musí dôjsť vždy, keď dôjde k zmene stratégie samotnej vzdelávacej inštitúcie. Marketingová stratégia musí totiž za všetkých okolností podporovať hlavné ciele vzdelávacej inštitúcie.

Prvým krokom pri tvorbe marketingovej stratégie je ujasnenie postupu, akým bude vytvorená táto stratégia a na jej základe budované riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami vo vzdelávacej inštitúcii. Marketingová stratégia je úzko prepojená so stratégiou vzdelávacej inštitúcie, preto musí odzrkadľovať základné rysy tejto stratégie.

Základným princípom marketingovej stratégie je vhodné využitie vzťahov so zainteresovanými stranami pri napĺňaní stanovených marketingových cieľov. Aby takto vnímaná marketingová stratégia mohla napĺňať svoje ciele, musí byť vo vzdelávacej inštitúcii vytvorení priestor pre orientáciu na zainteresované strany.

Plánovanie v marketingovom riadení založenom na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami predstavuje významnú skupinu činností, ktorou sa stanovujú marketingové ciele a určujú prostriedky a cesty k ich dosiahnutiu. Zložitosť a náročnosť tohto procesu rastie s veľkosťou vzdelávacej inštitúcie, so zvyšovaním hierarchickej úrovne, na ktorej sa uskutočňuje a s dĺžkou časového horizontu. Plánovanie v marketingovom riadení si vyžaduje:

- predvídať budúci vývoj externého a interného prostredia a postupnosť v nich prebiehajúcich zmien (vývoj zákazníkov, zmena segmentov, nové komunikačné nástroje, vývoj požiadaviek zákazníkov...),
- zohľadňovať záujmy rôznych zainteresovaných subjektov podieľajúcich sa na marketingovom riadení,
- prihliadať na ekonomické, spoločenské a sociálne podmienky a ich kritériá,
- hierarchicky usporiadať ciele a úlohy marketingového plánovania, vytvárajúce podmienky pre vnútornú harmóniu vzťahov a procesov a vznik synergických efektov, taktiež identifikácia vzťahov a procesov týkajúcich sa budúcej spolupráce a ich hierarchické usporiadanie,
- brať do úvahy obmedzené zdroje, ich vhodnú alokáciu a efektívne využitie v marketingovom plánovaní,
- voliť vhodné metódy a techniky, umožňujúce tvorbu marketingových nápadov, ich hodnotenie a výber, tvorbu marketingovej kampane a jej realizáciu.

Plánovanie v marketingovom riadení možno definovať aj ako proces vytyčovania marketingových cieľov vzdelávacej inštitúcie, ich zrealizovania a stanovovania prostriedkov a spôsobov ich dosahovania.

Určovanie marketingových cieľov

Ide o kľúčový prvok plánovania v marketingovom riadení vzdelávacej inštitúcie. Úloha a význam tohto procesu je veľká, pretože sa s ním kladú základy efektívneho riadenia marketingových aktivít vo vzdelávacej inštitúcii a dosahovania úspešných výsledkov. Udáva sa ním smer všetkého úsilia zameraného na marketingové riadenie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami. Marketingové ciele určujú priebeh marketingového procesu a sú jedným z predpokladov jeho rozvoja.

Marketingové ciele vo všeobecnosti predstavujú budúce stavy, ktoré treba dosiahnuť k určitému časovo vymedzenému okamihu. Na dosiahnutie týchto stavov by mali byť v budúcnosti smerované všetky marketingové aktivity vzdelávacej inštitúcie vrátane

využitia vzťahov so zainteresovanými stranami. Dosiahnutie marketingových cieľov sa uskutočňuje prostredníctvom splnenia úloh, do ktorých sa ciele rozpracovávajú.

Vedenie vzdelávacej inštitúcie, ktoré sa rozhodne riadiť marketingové procesy, musí vedieť, že ciele ukazujú, kam sa vzdelávacia inštitúcia uberá a čo chce dosiahnuť. Marketingové ciele sú taktiež základom pre celý plánovací proces, sú zdrojom pre motiváciu zamestnancov podieľajúcich sa na marketingových aktivitách a v neposlednom rade marketingové ciele predstavujú základ pre kontrolovanie a hodnotenie realizovaných marketingových aktivít.

Prostriedky na dosahovanie cieľov

Ďalším dôležitým krokom plánovania v marketingovom riadení je rozvrhovanie zdrojov. Využívanie príležitostí z externého prostredia pri hľadaní spôsobov dosahovania vytýčených cieľov je limitované obmedzenými možnosťami disponibilných zdrojov. Stanovené marketingové ciele môžu byť dosahované pomocou nasledujúcich zdrojov:

- pracovné (zamestnanci, manažéri, vlastníci...),
- materiálové (materiál, energia...),
- kapacitné (technológia, stroje, počítačové vybavenie...),
- finančné (úvery, zisk...),
- ostatné (informácie, čas, licencie...).

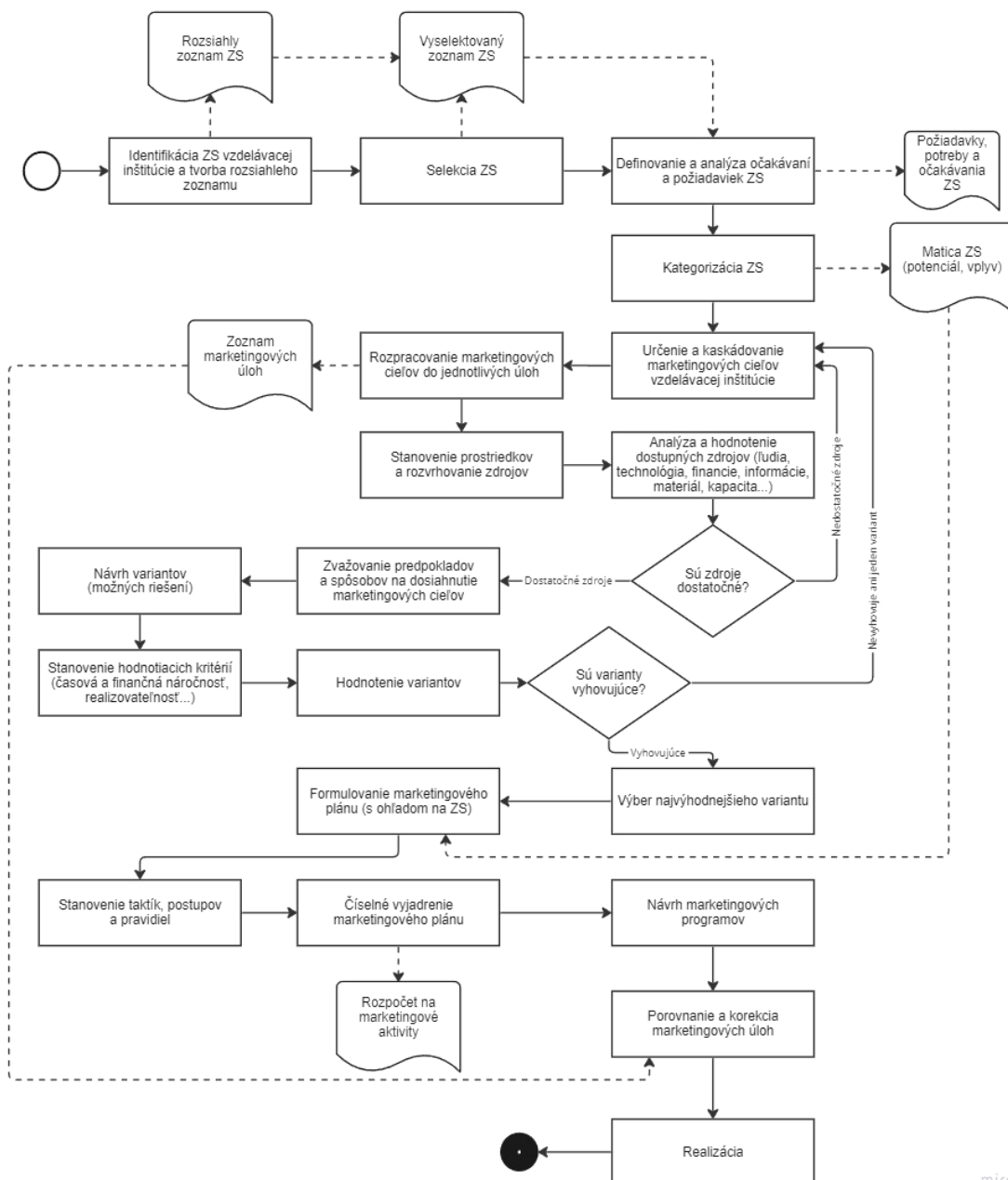
K uvedeným zdrojom je možné ešte doplniť *marketingovú kapacitu vzdelávacej inštitúcie*, ktorá je daná súhrnom poznatkov, zdrojov, skúseností, manažérskych schopností a zručností, ktoré sú vo vzdelávacej inštitúcii k dispozícii pre potreby riadenia marketingových aktivít.

Spôsoby na dosiahnutie cieľov

Veľmi dôležité je i určenie spôsobu, ktorým budú vopred stanovené ciele dosiahnuté. Existuje obyčajne niekoľko ciest – možností riešenia. Hovorí sa o tzv. variantoch, ktoré môžu tvoriť kombináciu využitia rôznych zdrojov tak, aby sa optimálne dosiahli všetky ciele v ich logickej previazanosti.

Pre čo najpresnejšie zobrazenie a najjednoduchšie pochopenie analytickej vrstvy navrhnutého modelu bola táto vrstva detailne rozpracovaná do procesnej schémy, ktorá obsahuje jednotlivé navzájom prepojené kroky a rozhodnutia, ktoré je potrebné vykonať. Schéma obsahuje aj znázornenie navrhovaných podporných dokumentov (ako zdrojov informácií) a následne aj navrhovaný tok informácií (zdroje informácií pre jednotlivé procesy).

Navrhnutú procesnú schému pre analytickú vrstvu je možné vidieť na obrázku 44.



Obrázok 44 Procesná schéma analytickej vrstvy
Zdroj: Vlastné spracovanie

Analytická vrstva modelu marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami navrhuje okrem samotných procesov aj tvorbu a využívanie jednotlivých podporných dokumentov, ktoré sú využívané naprieč procesmi viacerých vrstiev navrhnutého modelu.

4.1.2 Systémová vrstva modelu

Formovanie systému riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami vychádza zo stratégie vzdelávacej inštitúcie. Táto vrstva modelu zdôrazňuje potrebu vytvorenia koncepcie riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami vo vzdelávacej inštitúcii a jeho využitie pri uplatňovaní marketingového riadenia. To znamená, že vzdelávacia inštitúcia by mala mať vypracovaný akčný plán, ako bude postupovať voči svojim zainteresovaným stranám. Musí stanoviť cesty, akými bude budovať vzťahy so zainteresovanými stranami a spôsoby, akými bude prebiehať komunikácia medzi vzdelávacou inštitúciou a jej zainteresovanými stranami. Vzdelávacia inštitúcia by mala mať navrhnuté a rozpracované nasledujúce procesy:

- tvorba ponuky spolupráce podľa potrieb zainteresovaných strán,
- nadviazanie vzťahu so zainteresovanými stranami,
- zapojenie zainteresovaných strán do marketingovej kampane,
- spracovanie a vyhodnotenie marketingovej kampane,
- rozvíjanie vzťahov so zainteresovanými stranami.

Vzdelávacia inštitúcia na znázornenie procesov môže ako pomôcku využiť procesné mapy a vývojové diagramy.

Tvorba ponuky spolupráce podľa potrieb zainteresovaných strán

Do tejto časti by mali do značnej miery zasahovať predovšetkým požiadavky, potreby a očakávania samotných kľúčových zainteresovaných strán (ktoré vychádzajú z analytickej vrstvy). V prípade, že jednotlivé aktivity a možnosti spolupráce nevychádzajú z požiadaviek, potrieb a očakávaní zainteresovaných strán, ale len z potrieb samotnej vzdelávacej inštitúcie, je pravdepodobné, že zainteresované strany nebudú reflektovať záujem o spoluprácu, nakoľko im nebude prinášať očakávané prínosy.

Zároveň je však potrebné pristupovať ku každej z kľúčových zainteresovaných strán osobitne a navrhovať aktivity a možnosti spolupráce priamo pre konkrétnu zainteresovanú stranu, nie všeobecne. A to z dôvodu, aby každá zo zainteresovaných strán videla čo najväčší potenciál v spolupráci.

Vhodné je aj jednotlivé navrhnuté aktivity pre samostatné zainteresované strany medzi sebou prepájať, aby sa podporila spolupráca aj medzi samotnými zainteresovanými stranami a budovanie synergického efektu.

Nadviazanie vzťahu so zainteresovanými stranami

Po tom, čo si vzdelávacia inštitúcia navrhne a zadefinuje jednotlivé varianty nožnej spolupráce s jednotlivými zainteresovanými stranami, je potrebné, aby si vybrala konkrétne subjekty, s ktorými chce uzatvoriť spoluprácu.

Výber by mal byť podporený databázou súčasných, poprípade aj potenciálnych partnerov, ktorí buď o spoluprácu požiadali v minulosti, alebo si ich vzdelávacia inštitúcia vopred vytipovala ako vhodného partnera.

Samotná databáza partnerov vzdelávacej inštitúcie by mala mať vopred definovanú štruktúru z dôvodu, aby práca s ňou bola efektívna a nespôsobovala zbytočnú časovú náročnosť, či dokonca stratu údajov z dôvodu nesprávnej práce s nimi a nedostatočnej štruktúre.

Pre jednoduchú možnosť využitia je možné použiť štruktúru karty údajov o zainteresovaných stranách spolu s ukazovateľmi, ktoré by mali vzdelávacej inštitúcii pomôcť pri rozhodovaní. Jednotlivé sféry možných partnerov majú samozrejme rôzne informácie, ktoré sú v ich prípade dôležité a je potrebné, aby vzdelávacia inštitúcia zadefinovala, ktoré údaje a ukazovatele sú pre ňu v prípade ktorej sféry (akademická,

súkromná, verejná) dôležité. Medzi údaje využiteľné v karte údajov môže patriť napríklad:

- sféra, v ktorej partner pôsobí (akademická, súkromná, verejná),
- oblasť pôsobenia,
- vnímanie partnera (dobré meno),
- očakávania partnera,
- možný prínos pre vzdelávaciu inštitúciu,
- spätná väzba z predošlej spolupráce,
- definovanie možných problémov pri spolupráci,
- kontaktné informácie.

Pri výbere partnera pre spoluprácu by vzdelávacie inštitúcie mali byť opatrné a to práve z dôvodu, že v prípade spolupráce s partnerom (napríklad zo súkromnej sféry), ktorého dobré meno nie je v spoločnosti vnímané na vysokej úrovni, môže takáto spolupráca pokaziť dobré meno aj samotnej vzdelávacej inštitúcii, čo môže predstavovať veľký a dlhodobý problém.

Nasledovať by malo kontaktovanie konkrétnych subjektov, predstavenie ponuky spolupráce a vyjednávanie o podmienkach spolupráce, definovanie konkrétnych procesov vzájomnej spolupráce, poprípade podpísanie zmluvy alebo memoranda o spolupráci.

Zapojenie zainteresovaných strán do marketingovej kampane

Zapojenie samotných zainteresovaných strán do marketingovej kampane by malo vychádzať z definovaných predstáv vzdelávacej inštitúcie aj samotných zainteresovaných strán a malo by byť postavené na dohode medzi týmito subjektami. Následne je na vzdelávacej inštitúcii (zodpovedných osobách), aby priebežne riadili všetky procesy zapojenia zainteresovaných strán.

Spracovanie a vyhodnotenie marketingovej kampane

Táto časť je opäť veľmi dôležitá pre vzdelávaciu inštitúciu aj zainteresované strany. Vyhodnotenie marketingovej kampane totiž poskytuje cenné informácie o tom, či spolupráca s konkrétnymi subjektmi prináša požadované výsledky, poprípade poskytuje cennú spätnú väzbu, ktorá pomáha dôkladnejšiemu a efektívnejšiemu nastaveniu nie len samotných cieľov, ale predovšetkým jednotlivých procesov spolupráce a marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie.

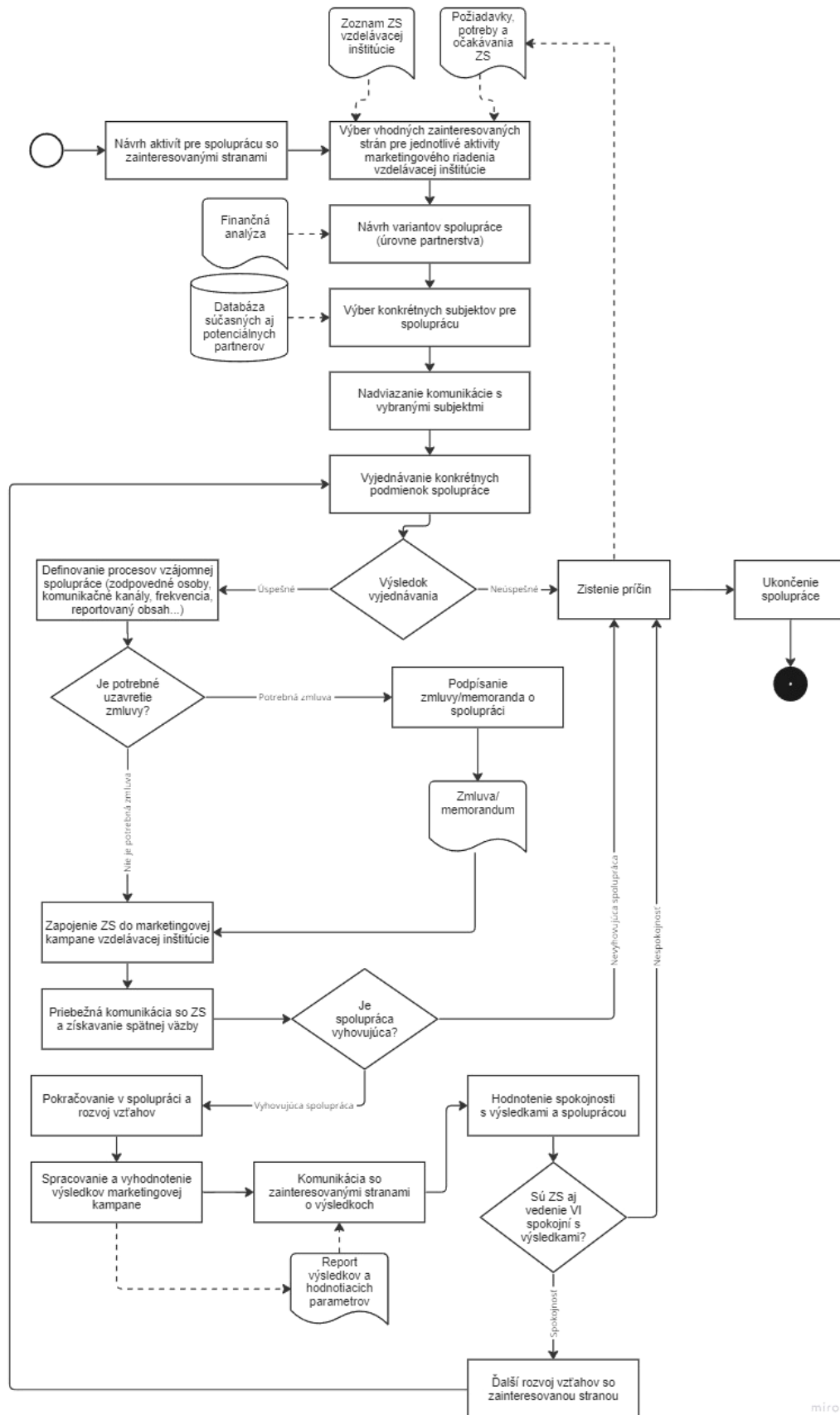
Hodnotenie zároveň poskytuje cenné podkladové informácie, či ďalej pokračovať v spolupráci s vybranými zainteresovanými stranami a konkrétnymi subjektmi, alebo by bolo výhodnejšie spoluprácu ukončiť.

Rozvíjanie vzťahov so zainteresovanými stranami

V prípade, že sa obe zúčastnené strany (vzdelávacia inštitúcia aj spolupracujúci subjekt) rozhodnú do budúcnosti pokračovať v spolupráci, mala by vzdelávacia inštitúcia (zodpovedná osoba) na základe spätnej väzby navrhnúť ďalšie kroky rozvoja vzťahov. Tento proces je veľmi dôležitý pre dlhodobú udržateľnosť vzájomne výhodných vzťahov.

Pre čo najpresnejšie zobrazenie a najjednoduchšie pochopenie systémovej vrstvy navrhnutého modelu bola táto vrstva detailne rozpracovaná do procesnej schémy, ktorá obsahuje jednotlivé navzájom prepojené kroky a rozhodnutia, ktoré je potrebné vykonať. Schéma obsahuje aj znázornenie navrhovaných podporných dokumentov (ako zdrojov informácií) a následne aj navrhovaný tok informácií (zdroje informácií pre jednotlivé procesy).

Navrhnutú procesnú schému pre systémovú vrstvu je možné vidieť na obrázku 45.



Obrázok 45 Procesná schéma systémovej vrstvy
Zdroj: Vlastné spracovanie

Aby mala vzdelávacia inštitúcia prehľad v možnostiach zapojenia zainteresovaných strán do marketingových aktivít, ako prvý krok by si mala definovať jednotlivé aktivity a priradiť ich ku zainteresovaným stranám, ktoré by na nich mohli participovať.

Tento krok je dôležitým pre to, aby vzdelávacia inštitúcia vedela diferencovať jednotlivé činnosti a procesy spojené s rozdielnymi aktivitami a priradenými zainteresovanými stranami, poprípade, aby bolo možné pri aktivitách využívať viacero zainteresovaných strán a tak budovať synergický efekt.

Každá vzdelávacia inštitúcia by si mala podľa svojich možností a potrieb definovať vlastné marketingové aktivity a následne ich prideliť konkrétnym zainteresovaným stranám, poprípade priamo konkrétnym subjektom. Príklady marketingových aktivít vzdelávacích inštitúcií priradených ku jednotlivým zainteresovaným stranám je možné vidieť nižšie.

Aktivity vhodné pre zainteresovanú stranu *súkromné podniky*:

- organizovanie rôznych pracovných veľtrhov,
- odborné prednášky z praxe,
- projektová výučba,
- participácia na výskumných aktivitách,
- zapojenie sa do výučby konkrétneho predmetu,
- podpora študentského života,
- uvedenie medzi partnermi vzdelávacej inštitúcie,
- investície do priestorov a vybavenia pre študentov,
- dohoda o zdieľaní informácií študentom,
- podcasty,
- vedenie a hodnotenie záverečných prác,
- odmeňovanie šikovných študentov,
- organizácia rôznych súťaží pre študentov.

Aktivity vhodné pre zainteresovanú stranu *absolventi*:

- podcasty,
- PR články,
- prednášky úspešných absolventov,
- kariérne služby a poradenstvo pre študentov,
- zapojenie do Alumni klubu.

Aktivity vhodné pre zainteresovanú stranu *stredné školy*:

- participácia na DOD,
- distribúcia propagačných materiálov,
- propagačné prednášky na stredných školách,
- organizácia rôznych podujatí, táborov a súťaží pre stredoškolákov,
- spolupráca s vyučujúcimi,
- poskytnutie praxe pre stredoškolákov,
- exkurzie a prednášky,
- vzdelávacie kurzy.

Aktivity vhodné pre zainteresovanú stranu *súčasní študenti*:

- podpora študentského života cez študentské organizácie,
- spoluorganizácia podujatí,
- zdieľanie odporúčaní,
- mentorské programy,
- prezentovanie na stredných školách,
- spravovanie sociálnych sietí vzdelávacej inštitúcie,
- vytváranie podcastov,
- PR články,
- šírenie dobrého mena,
- zapájanie sa do online diskusií v rámci komunit,
- účasť a podpora dobročinných akcií.

Aktivity vhodné pre zainteresovanú stranu *zamestnanci a vedenie vzdelávacej inštitúcie*:

- vzdelávacie podcasty pre študentov a verejnosť,
- účasť na prezentáciách na stredných školách,
- spoluorganizácia súťaží a aktivít pre stredoškolákov,
- PR články,
- šírenie dobrého mena,
- budovanie kultúry vzdelávacej inštitúcie,
- podpora študentov aj zamestnancov vo vlastných nápadoch pre marketingové aktivity.

V prípade, že vzdelávacia inštitúcia má predstavu, aké aktivity by chcela s ktorou zainteresovanou stranou rozvíjať, má v prípade vyjednávania s nerozhodnutým subjektom výhodu pripravených argumentov pre komunikovanie pridanej hodnoty a podporu spolupráce.

4.1.3 Komunikačná vrstva modelu

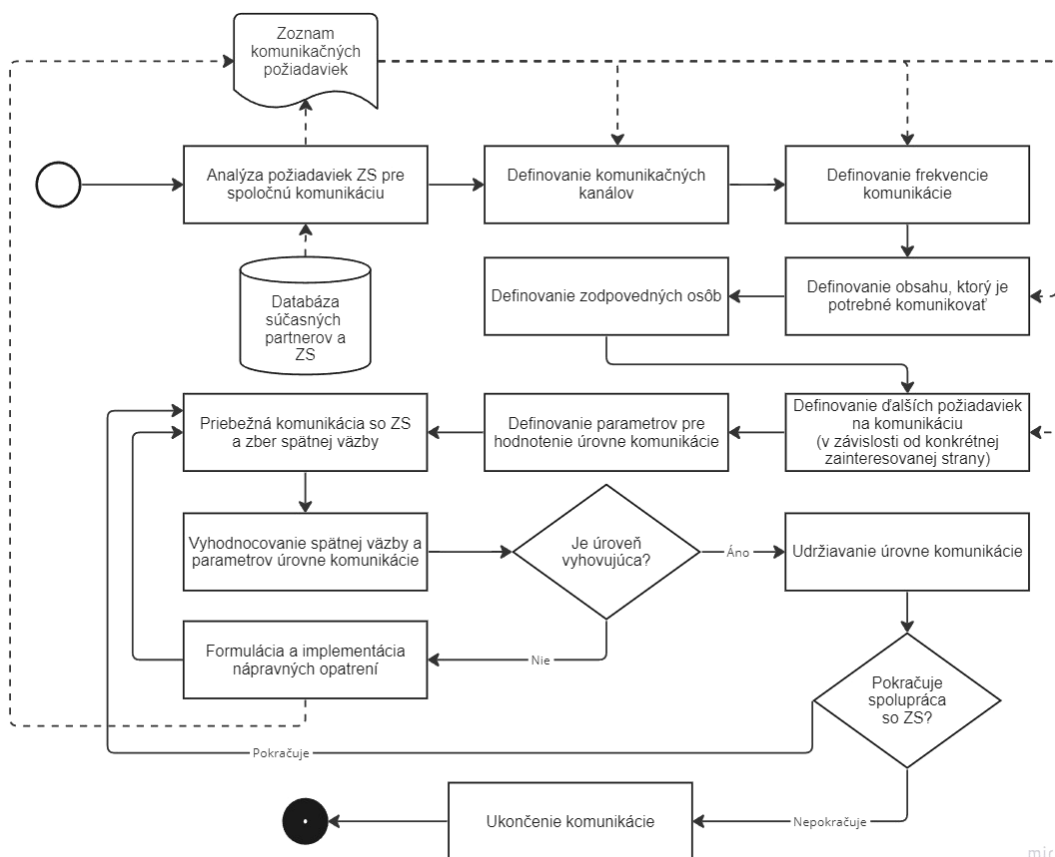
Na základe realizovaného výskumu možno konštatovať, že komunikácia zainteresovanými stranami vzdelávacích inštitúcií je vnímaná ako najdôležitejší prvok spokojnosti so vzťahmi a zároveň pre dlhodobú udržateľnosť vzájomne výhodných vzťahov. Práve z tohto dôvodu je komunikačná vrstva modelu marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami veľmi dôležitá a je potrebné mať detailne zmapované a nastavené procesy komunikácie založené na požiadavkách zainteresovaných strán.

Komunikačná vrstva podporuje všetky komunikačné kanály so zainteresovanými stranami. Pokiaľ by nebola zabezpečená, vzdelávacia inštitúcia by nedisponovala kompletnou históriou kontaktu so zainteresovanými stranami a možnosťou získania dôležitých údajov o zainteresovaných stranách, či kvalite prebiehajúcich spoločných aktivít.

Dôležitou časťou komunikačnej vrstvy je aj pravidelné získavanie spätnej väzby od zainteresovaných strán a to práve z dôvodu snahy o zlepšovanie nastavených procesov v reálnom čase.

Pre čo najpresnejšie zobrazenie a najjednoduchšie pochopenie komunikačnej vrstvy navrhnutého modelu bola táto vrstva detailne rozpracovaná do procesnej schémy, ktorá obsahuje jednotlivé navzájom prepojené kroky a rozhodnutia, ktoré je potrebné vykonať. Schéma obsahuje aj znázornenie navrhovaných podporných dokumentov (ako zdrojov informácií) a následne aj navrhovaný tok informácií (zdroje informácií pre jednotlivé procesy).

Navrhnutú procesnú schému pre komunikačnú vrstvu je možné vidieť na obrázku 46.



Obrázok 46 Procesná schéma komunikačnej vrstvy
Zdroj: Vlastné spracovanie

4.1.4 Inštitucionálna vrstva modelu

Inštitucionálna vrstva v sebe zahŕňa samotnú vzdelávaciu inštitúciu a jej zamestnancov. Dôležitý je postoj vzdelávacej inštitúcie k rozvoju vzťahov so zainteresovanými stranami. Rovnako aj postoj zamestnancov vzdelávacej inštitúcie, ktorí sa musia zamyslieť nad tým, ako môžu sami prispieť k zlepšeniu a rozvoju vzťahov so zainteresovanými stranami.

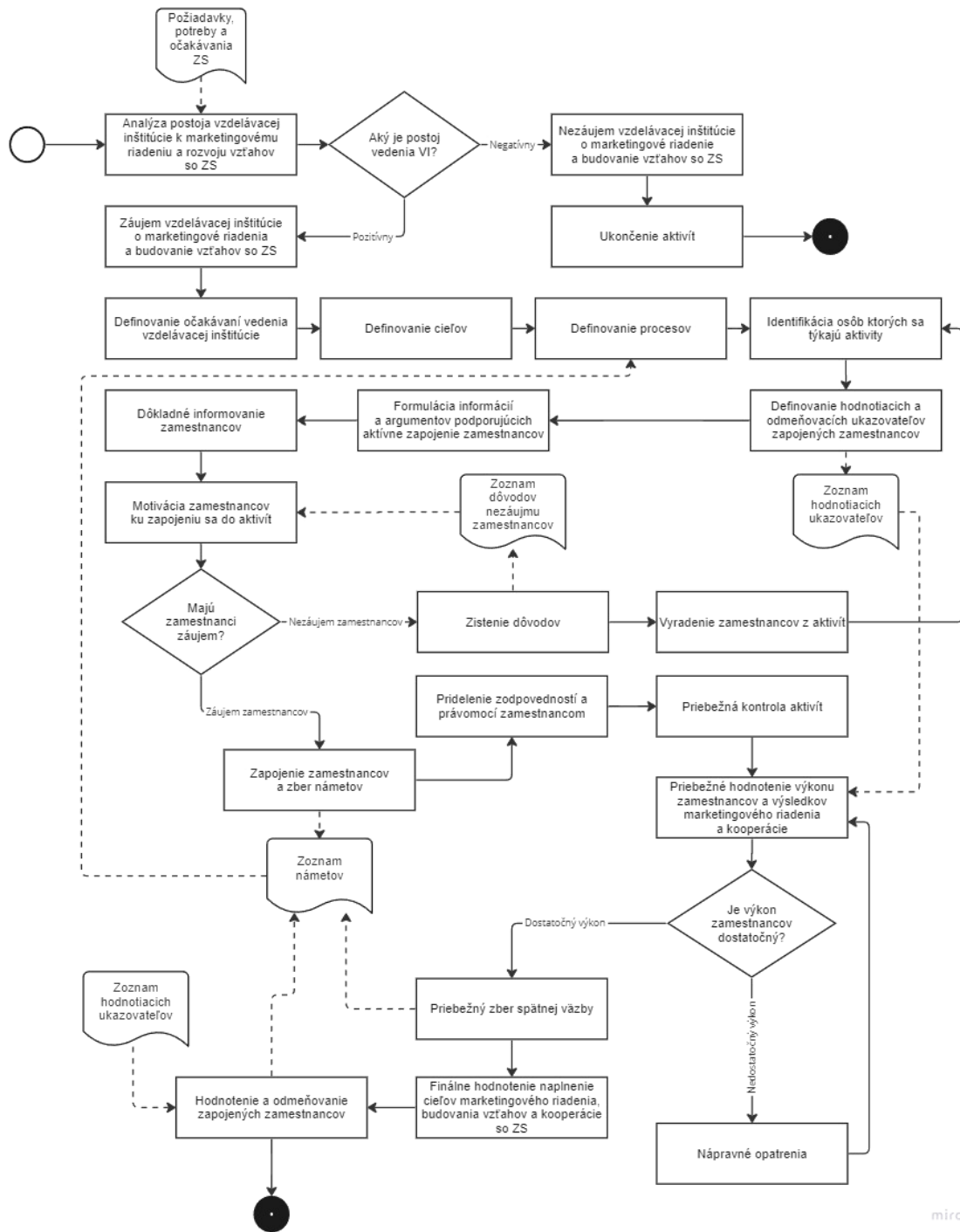
Hlavným princípom modelu marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie je orientácia na zainteresované strany. Tým nadobúdajú mimoriadnu dôležitosť tie činnosti – procesy, ktoré sa vykonávajú na rozhraní vzdelávacia inštitúcia – zainteresované strany. To znamená, že vzdelávacia inštitúcia by mala poznať potreby a očakávania svojich zainteresovaných strán a tie premietnuť do ponuky na spoluprácu.

Ľudský prvok je špecifickou súčasťou modelu marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami, ktorého nositelia (zamestnanci) sú najcitlivejší voči prebiehajúcim zmenám, ktoré si vyžaduje budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami. Aktívne zapojenie sa zamestnancov vzdelávacej inštitúcie do kooperačných procesov je kľúčovým predpokladom úspechu. Dôležitú úlohu tu zohráva záujem zo strany vedenia vzdelávacej inštitúcie, oboznámenie zamestnancov s potrebnými zmenami, tzn. podrobné vysvetlenie, uvítanie námetov.

Zamestnanci vzdelávacej inštitúcie zohrávajú dôležitú úlohu v modeli marketingového riadenia založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami. Pripravujú analýzu východiskovej činnosti, zapájajú sa do formulovania marketingovej stratégie, vypracovávajú marketingové plány, ako aj systém kontroly efektívnosti a účinnosti marketingového riadenia. Prichádzajú do kontaktu s jednotlivými zainteresovanými stranami, a preto sa najväčšou mierou podieľajú na budovaní dlhodobých obojstranne výhodných vzťahov so zainteresovanými stranami.

Pre čo najpresnejšie zobrazenie a najjednoduchšie pochopenie inštitucionálnej vrstvy navrhnutého modelu bola táto vrstva detailne rozpracovaná do procesnej schémy, ktorá obsahuje jednotlivé navzájom prepojené kroky a rozhodnutia, ktoré je potrebné vykonať. Schéma obsahuje aj znázornenie navrhovaných podporných dokumentov (ako zdrojov informácií) a následne aj navrhovaný tok informácií (zdroje informácií pre jednotlivé procesy).

Navrhnutú procesnú schému pre inštitucionálnu vrstvu je možné vidieť na obrázku 47.



miro

Obrázok 47 Procesná schéma inštitucionálnej vrstvy
Zdroj: Vlastné spracovanie

4.1.5 Procesná vrstva modelu

V rámci *procesnej vrstvy* je možné procesy týkajúce sa zainteresovaných strán riadiť len vtedy, ak ich vzdelávacia inštitúcia dobre pozná, má ich popísané, pozná kvalitatívne a kvantitatívne parametre procesov, pomocou ktorých procesy vyhodnocuje, napríklad prostriedkami procesnej analýzy. Procesy musia mať určených svojich vlastníkov, definované vstupy a výstupy.

Na úspešné riadenie procesov týkajúcich sa zainteresovaných strán je potrebné vo vzdelávacej inštitúcii uskutočniť tieto kroky:

- identifikácia kooperačných procesov vo vzdelávacej inštitúcii,
- vymedzenie kooperačných procesov,
- vytvorenie mapy kooperačných procesov,
- optimalizácia kooperačných procesov.

Základným krokom je *identifikácia kooperačných procesov v podniku*. Na základe dôkladnej identifikácie môže vzdelávacia inštitúcia odhaliť chýbajúce a neprepojené procesy, ktoré by mohli v budúcnosti spôsobovať zlyhanie spolupráce so zainteresovanými stranami. Pre odhalenie chýbajúcich kooperačných procesov je potrebné vychádzať najmä z názorov vlastných zamestnancov a zástupcov daných zainteresovaných strán. V tomto kroku je potrebné taktiež stanoviť a určiť hierarchiu procesov (strategické, operatívne, resp. manažérske, hlavné a pomocné). Základom neustáleho zlepšovania kooperačných procesov je práve ich poznanie a popis, resp. vymedzenie.

V druhom kroku dochádza k *vymedzeniu kooperačných procesov*. Tu je potrebné dbať na to, aby kooperačný proces spĺňal všetky atribúty procesu, tzn. mal definované vstupy a výstupy, identifikovaného vlastníka, určené rozhrania, definované ukazovatele a bol popísaný.

Tretím krokom je *vytvorenie mapy kooperačných procesov*. V najjednoduchšej forme ide o znázornenie hrubej procesnej schémy. V závislosti od veľkosti vzdelávacej inštitúcie a počtu zainteresovaných strán môže byť táto hrubá schéma rozpracovaná aj do podrobného popisu vybraných kooperačných procesov. V tomto podrobnom opise je možné pre každý takýto kooperačný proces popísať jej spúšťač (konkrétnu udalosť) a konkrétny výstup.

Posledným krokom je *optimalizácia kooperačných procesov*, ktorú možno považovať za taktiež dôležitú súčasť riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami. Na základe predchádzajúcich krokov môže podnik uskutočniť v prípade potreby reinžiniering kooperačných procesov, reorganizáciu kooperačných procesov alebo zaviesť systém výkonnosti kooperačných procesov, ktorým by bolo zabezpečené neustále zlepšovanie týchto kooperačných procesov.

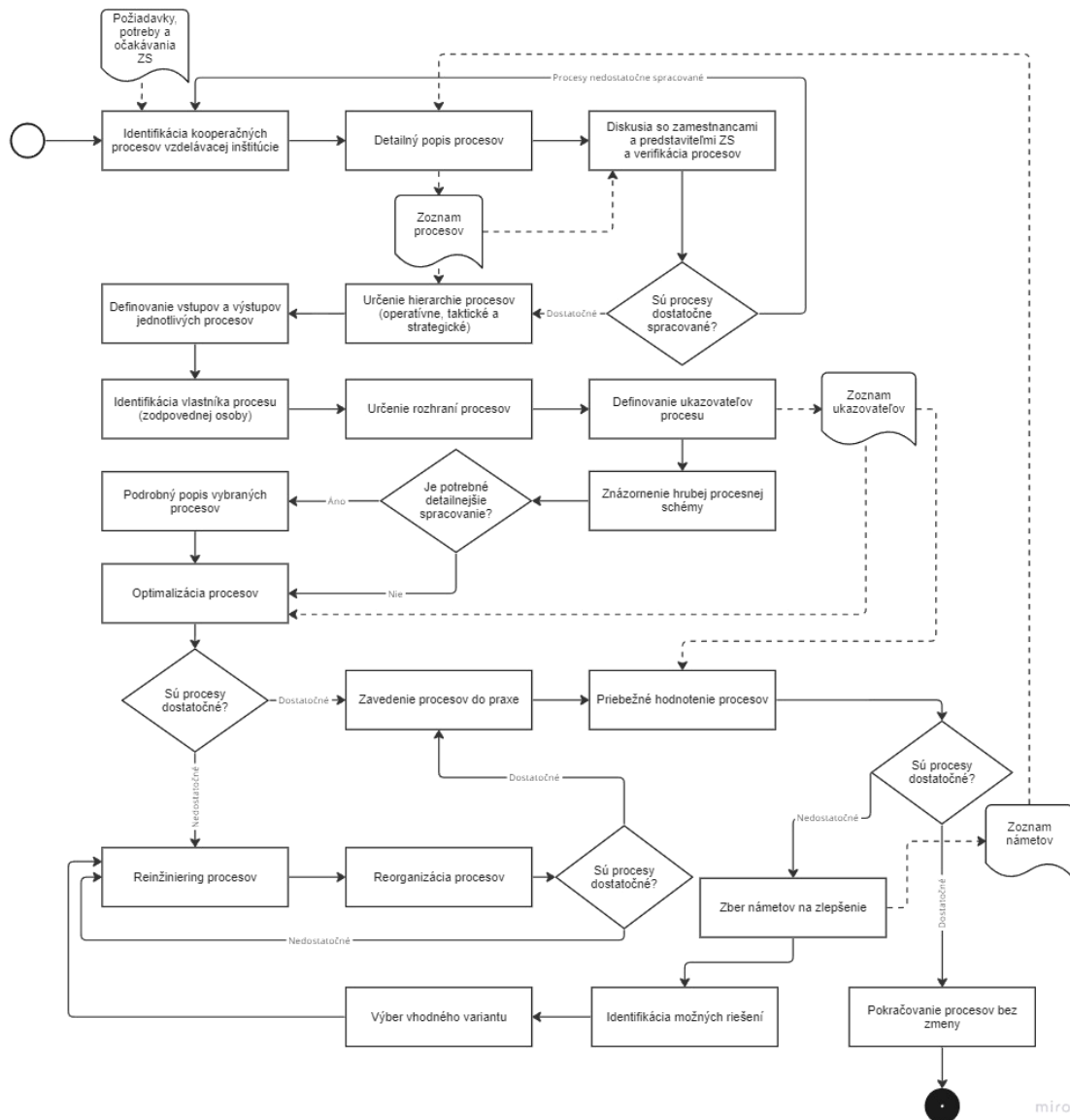
Neustále zlepšovanie kooperačného procesu je možné dosiahnuť realizovaním nasledujúcich činností (Grasseová a kol., 2008):

- **zistenie dôvodu pre zlepšovanie:** identifikácia problému v kooperačnom procese a oblasti pre vybrané zlepšovanie s uvedením cieľa (dôvodu) pre prácu na tomto zlepšovaní,
- **popis súčasnej situácie:** vyhodnotenie efektívnosti a účinnosti existujúceho kooperačného procesu na základe informácií o jeho výkonnosti, stanovenie cieľa pre zlepšovanie,
- **uskutočnenie analýzy:** identifikácia a overenie základných príčin problému,
- **identifikácia možných riešení:** definovanie a hodnotenie alternatívnych variantov riešenia a následný výber najlepšieho riešenia,

- **vyhodnotenie vplyvov:** zistenie či došlo k odstráneniu problému a jeho základných príčin a tým k naplneniu cieľa pre zlepšovanie,
- **uplatňovanie a štandardizácia nového riešenia:** nahradenie „starého“ procesu zlepšeným procesom, t. j. predchádzanie opakovanému výskytu problému a jeho základných príčin,
- **hodnotenie efektívnosti a účinnosti kooperačného procesu s ukončeným opatrením pre zlepšovanie:** vyhodnotenie efektívnosti a účinnosti projektu zlepšovania, zváženie možnosti využitia tohto riešenia na inom mieste vo vzdelávacej inštitúcii.

Pre čo najpresnejšie zobrazenie a najjednoduchšie pochopenie procesnej vrstvy navrhnutého modelu bola táto vrstva detailne rozpracovaná do procesnej schémy, ktorá obsahuje jednotlivé navzájom prepojené kroky a rozhodnutia, ktoré je potrebné vykonať. Schéma obsahuje aj znázornenie navrhovaných podporných dokumentov (ako zdrojov informácií) a následne aj navrhovaný tok informácií (zdroje informácií pre jednotlivé procesy).

Navrhnutú procesnú schému pre procesnú vrstvu je možné vidieť na obrázku 48.



Obrázok 48 Procesná schéma procesnej vrstvy
Zdroj: Vlastné spracovanie

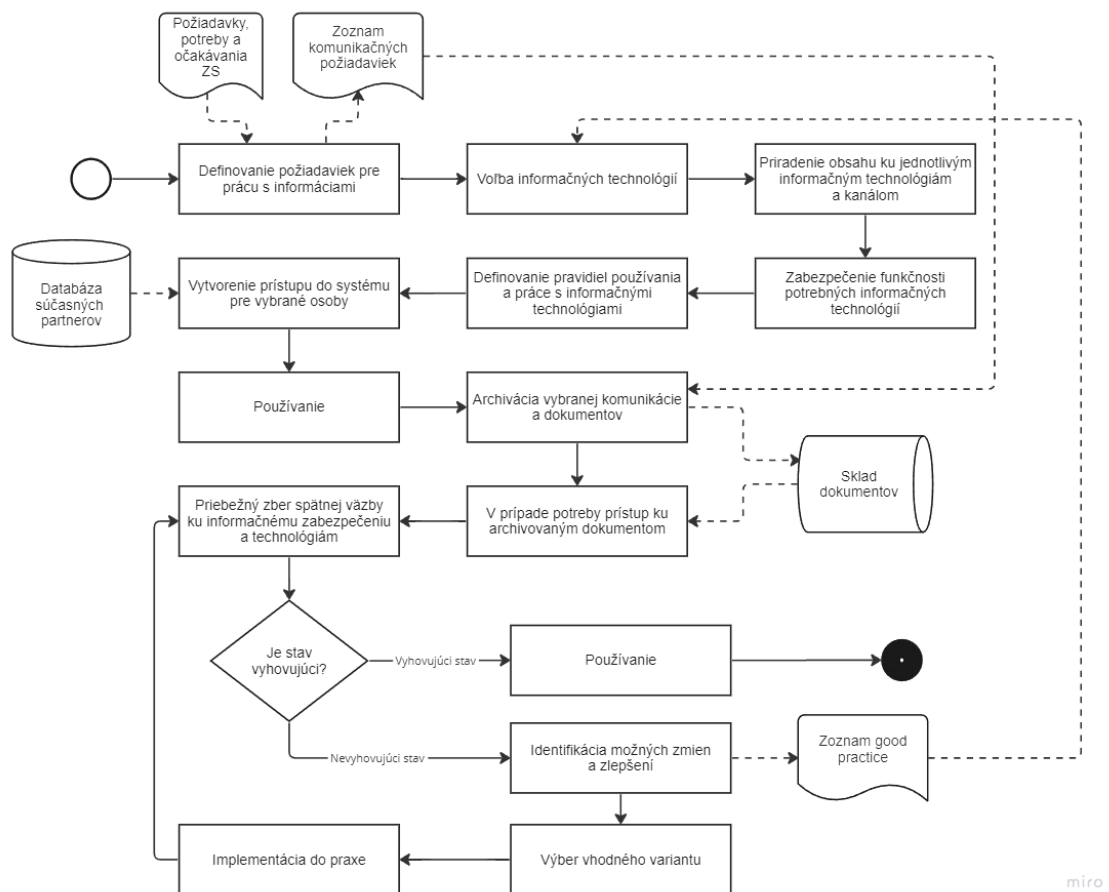
4.1.6 Informačná vrstva modelu

Práca s informáciami ja pri spolupráci viacerých subjektov veľmi dôležitým faktorom, ktorý dokáže výrazne ovplyvniť výsledok vzájomnej spolupráce. Práve z tohto dôvodu je potrebné mať detailne rozpracovanú aj informačnú vrstvu modelu marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami.

Informačná vrstva umožňuje rýchlu a ľahkú dostupnosť zhromaždených informácií či prístup k informáciám. Pomáha v procese udržania a rozvíjania vzťahu medzi zainteresovanými stranami a vzdelávacou inštitúciou. K interakcii dochádza prostredníctvom rôznych komunikačných médií, pričom rýchlosť a efektívnosť riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami bude záležať od správnej voľby informačných technológií.

Pre čo najpresnejšie zobrazenie a najjednoduchšie pochopenie informačnej vrstvy navrhnutého modelu bola táto vrstva detailne rozpracovaná do procesnej schémy, ktorá obsahuje jednotlivé navzájom prepojené kroky a rozhodnutia, ktoré je potrebné vykonať. Schéma obsahuje aj znázornenie navrhovaných podporných dokumentov (ako zdrojov informácií) a následne aj navrhovaný tok informácií (zdroje informácií pre jednotlivé procesy).

Navrhnutú procesnú schému pre informačnú vrstvu je možné vidieť na obrázku 49.



Obrázok 49 Procesná schéma informačnej vrstvy
Zdroj: Vlastné spracovanie

4.1.7 Výkonnostná vrstva modelu

Výkonnostná vrstva hodnotí efektívnosť riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami vo vzdelávacej inštitúcii. Na to, aby mohli byť procesy riadené efektívne, je potrebné, aby vzdelávacia inštitúcia vykazovala určité výsledky v oblastiach vplývajúcich na riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami. Preto je potrebné identifikovať súčasnú úroveň riadenia vzťahov, následne odhaliť slabé miesta/stránky a formulovať odporúčania na ich zlepšenie.

Pri komplexnom hodnotení kvality vzdelávacej inštitúcie zainteresovanými stranami tvorí riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami jednu z hodnotiacich oblastí. Táto metodika je určená vedeniu vzdelávacej inštitúcie na hodnotenie kvality. Hodnotenie realizuje vopred určený hodnotiaci tím. Celý proces hodnotenia kvality vzdelávacej inštitúcie zainteresovanými stranami možno rozdeliť do troch základných fáz:

1. prípravná fáza,
2. realizačná fáza,
3. záverečná a hodnotiacia fáza.

V prvom kroku je potrebné pristúpiť k tvorbe systému hodnotenia kvality vzdelávacej inštitúcie. V rámci *prípravnej fázy* musí vzdelávacia inštitúcia nastaviť vhodné kritériá a vypracovať koncepciu. Vytvorený systém hodnotenia je potrebné v nasledujúcom kroku začleniť do marketingovej stratégie. Dôraz je potrebné klásť na zostavenie hodnotiaceho tímu a výber hodnotiteľov. Tu je potrebné prizvať aj predstaviteľov z daných zainteresovaných strán. Na základe vopred stanovených charakteristík sú identifikovaní vhodní zamestnanci a predstavitelia zainteresovaných strán na pozíciu hodnotiteľa. V ďalšom kroku sa pristupuje k ich príprave, kde sa stanovujú ich role a vymedzujú sa ich kompetencie.

Na základe zohľadnenia prebiehajúcich marketingových aktivít vzdelávacia inštitúcia vytýči ciele hodnotenia a stanoví k nim prostriedky a spôsoby akými sa dosiahnu. Po uvedených prípravných činnostiach možno pristúpiť k návrhu hodnotiaceho programu. V prvom rade je potrebné vybrať metodiku, ktorá sa použije pri hodnotení a stanoviť hodnotiace ukazovatele. Taktiež je potrebné zohľadniť viaceré marketingové faktory. Okrem spomínaných častí by mal hodnotiaci program obsahovať aj časový harmonogram, vecný obsah. Taktiež by mali byť stanovené pravidlá hodnotenia, prípadne vymedzené organizačné aspekty. Návrh hodnotiaceho programu je následne prekonzultovaný s vedením vzdelávacej inštitúcie, resp. s príslušným zodpovedným zamestnancom. Po jeho schválení začína príprava hodnotiaceho tímu na hodnotenie podrobným oboznámením sa s prijatým hodnotiacim programom.

V *realizačnej fáze* dochádza k zhromaždeniu a následne k analýze podkladových materiálov získaných z rôznych informačných zdrojov. V tejto fáze hodnotenia je možné čerpať údaje aj z informačného systému. Následne prebieha hodnotenie jednotlivými hodnotiteľmi, v rámci ktorého je vhodné uskutočniť rozhovory so zamestnancami a zainteresovanými stranami vzdelávacej inštitúcie, ktorí poznajú marketingové aktivity a vedia poukázať nielen na nedostatky, ale aj na možné zlepšenia.

Záverečná a hodnotiacia fáza sa zameriava na spracovanie výsledkov a finalizáciu hodnotenia, ktoré obsahuje zhodnotenie efektov spoločných marketingových aktivít a návrhy odporúčaní. Vypracovaná hodnotiacia správa sa poskytne vedeniu vzdelávacej inštitúcie a začne sa diskusia k prípadným vzniknutým rozdielom. Po schválení hodnotiacej správy sa pristúpi k implementácii navrhnutých zlepšení. Tým však proces hodnotenia kvality vzdelávacej inštitúcie nekončí. Na základe diskusie s vedením vzdelávacej inštitúcie sa stanovujú aj opatrenia na vylepšenie hodnotiaceho programu i samotného systému hodnotenia. V poslednej časti procesu sú zamestnanci

vzdelávacej inštitúcie i zástupcovia zainteresovaných strán oboznámení so závermi celého hodnotiaceho procesu, ku ktorým sa môžu vyjadriť.

Pre čo najpresnejšie zobrazenie a najjednoduchšie pochopenie výkonnostnej vrstvy navrhnutého modelu bola táto vrstva detailne rozpracovaná do procesnej schémy, ktorá obsahuje jednotlivé navzájom prepojené kroky a rozhodnutia, ktoré je potrebné vykonať. Schéma obsahuje aj znázornenie navrhovaných podporných dokumentov (ako zdrojov informácií) a následne aj navrhovaný tok informácií (zdroje informácií pre jednotlivé procesy).

Navrhnutú procesnú schému pre výkonnostnú vrstvu je možné vidieť na obrázku 50.

Dôležitou činnosťou v rámci procesu hodnotenia kvality vzdelávacej inštitúcie je voľba hodnotiacich ukazovateľov. Dôležité je zohľadniť pri výbere týchto hodnotiacich ukazovateľov podmienky danej vzdelávacej inštitúcie, stav, resp. mieru vybudovaných vzťahov so zainteresovanými stranami. Sústavu vhodných ukazovateľov na hodnotenie kvality vzdelávacej inštitúcie znázorňuje tabuľka 29.

Tabuľka 29 Sústava vhodných ukazovateľov pre hodnotenie kvality vzdelávacej inštitúcie (vysoká škola/fakulta)

Hlavný proces	Hodnotiace ukazovatele
<i>Vzdelávanie</i>	Kvalita vzdelávania Prepojenie štúdia s praxou Zapájanie študentov do riadenia VŠ/fakulty
<i>Veda a výskum</i>	Budovanie inovačných a technických centier, inkubátorov... Podpora kvality výskumu a jeho aplikácie
<i>Zahraničné vzťahy</i>	Internacionalizácia a zlepšovanie zahraničných vzťahov
<i>Rozvoj</i>	Propagácia štúdia Zlepšenie zázemia pre študentov (vybavenie, priestory...) Zlepšovanie pracovných podmienok pre zamestnancov Vytváranie priestoru pre spoluprácu

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri výbere vhodných hodnotiacich ukazovateľov je taktiež možné zohľadniť základné manažérske funkcie využívané pri marketingovom riadení. Sústavu vhodných ukazovateľov podľa tohto hľadiska znázorňuje tabuľka 30.

Tabuľka 30 Sústava vhodných ukazovateľov pre hodnotenie kvality vzdelávacej inštitúcie

Manažérska funkcia	Hodnotiace ukazovatele
<i>Plánovanie</i>	Priemerný čas potrebný na realizáciu marketingových aktivít Naplnenie vytýčených marketingových cieľov za príslušné obdobie
<i>Organizovanie</i>	Zapojenie zainteresovaných strán do procesu tvorby a realizácie marketingových aktivít
<i>Práca s ľuďmi</i>	Podiel zamestnancov zapojených do procesu tvorby a realizácie marketingových aktivít
<i>Kontrolovanie</i>	Výška úspor dosiahnutá realizáciou marketingových aktivít v spolupráci so zainteresovanými stranami

Zdroj: Vlastné spracovanie

Úroveň marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami

Na to, aby mohli byť procesy marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založené na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami riadené efektívne, je potrebné, aby vzdelávacia inštitúcia vykazovala výsledky v oblastiach týkajúcich sa danej problematiky. Každá zo vzdelávacích inštitúcií vykazuje inú úroveň marketingového riadenia a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami a preto je potrebné, identifikovať túto úroveň, odhaliť slabé miesta a naformulovať odporúčania pre

zlepšenie. Z tohto dôvodu je potrebné navrhnuť hodnotiaci program, ktorý môže byť využitý vzdelávacími inštitúciami pre hodnotenie ich súčasnej situácie.

Pre účely hodnotenia úrovne kvality procesov marketingového riadenia založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami bolo navrhnutých päť stupňov členenia:

- chaotická úroveň,
- nepostačujúca úroveň,
- prijateľná úroveň,
- vysoká úroveň,
- excelentná úroveň.

Chaotická úroveň marketingového riadenia a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami zodpovedá vzdelávacej inštitúcii, ktorá nemá primárny záujem riadiť svoje marketingové aktivity a vzťahy so zainteresovanými stranami v žiadnom smere. Vedenie vzdelávacej inštitúcie nemá konkrétnu predstavu o tom, ako by mali tieto procesy vo vzdelávacej inštitúcii prebiehať. Vzdelávacia inštitúcia nijakým spôsobom nepodporuje a nerozvíja procesy marketingového riadenia a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami, ktoré by mohli inštitúcii pomôcť ďalej sa rozvíjať. Zároveň vo vzdelávacej inštitúcii nefunguje ani komunikácia so zainteresovanými stranami a získavanie spätnej väzby. Konečným výsledkom tejto situácie je skutočnosť, že vzdelávacia inštitúcia nijakým spôsobom nekomunikuje s internými ani externými zainteresovanými stranami a neprispôsobuje svoje marketingové riadenie.

Nepostačujúca úroveň marketingového riadenia a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami zodpovedá takej vzdelávacej inštitúcii, v ktorej je možné pozorovať snahy o naštartovanie aktivít vedúcich ku marketingovému riadeniu a budovaniu vzťahov so zainteresovanými stranami. Vedenie vzdelávacej inštitúcie síce nemá ucelenú predstavu o problematike, ale už si začína uvedomovať jej dôležitosť. Vo vzdelávacej inštitúcii sú zbierané nápady a spätná väzba, avšak procesy ich spracovávaní a uchovávaní nie sú nastavené. Komunikácia vzdelávacej inštitúcie s internými aj externými zainteresovanými stranami je na lepšej úrovni, avšak zďaleka nepostačujúcej pre jej rozvoj. Nápady a námety týkajúce sa marketingového riadenia a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami sú spracovávané, ale zavádzané nesystematicky a bez využívania vhodných metodických nástrojov a bližšieho zmapovania procesov. Celý proces prebieha náhodne a za účasti viacerých problémov, ktoré vznikajú počas implementácie a bránia tak úspešnému zavedeniu nového systému a potrebným výsledkom.

Prijateľná úroveň marketingového riadenia a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami zodpovedá vzdelávacej inštitúcii, ktorá spĺňa minimálnu úroveň a marketingové riadenie a budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami sa môže v inštitúcii prejavovať. Vedenie vzdelávacej inštitúcie si uvedomuje dôležitosť marketingového riadenia aj budovania vzťahov so zainteresovanými stranami, ktoré zahŕňa do svojich dlhodobých plánov a vyčleňuje potrebné zdroje pre ich riadenie. Sú zbierané nápady a spätná väzba od identifikovaných zainteresovaných strán inštitúcie, ktoré sa následne zaznamenávajú a spracovávajú. Zlepšenie je možné vidieť aj v procesoch zavádzania marketingového riadenia a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami, kedy je možné badať aplikovanie systémového prístupu, aj keď metodické nástroje sú využívané len v minimálnej miere. Vedenie vzdelávacej inštitúcie sa snaží eliminovať vznik problémov počas samotného marketingového riadenia a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami.

Vysoká úroveň marketingového riadenia a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami zodpovedá vzdelávacej inštitúcii, ktorá v tejto oblasti napreduje a marketingové riadenie a budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami využíva systematicky s využitím niektorých metodických nástrojov. Tieto procesy sú do veľkej

miery podporované vedením vzdelávacej inštitúcie a sú vnímané ako kľúčový faktor pre rozvoj inštitúcie. Nápady a spätná väzba sú získavané od interných aj externých zainteresovaných strán, je vedená ich evidencia a vyhodnocovanie. Vedenie vzdelávacej inštitúcie aktívne pristupuje k marketingovému riadeniu a budovaniu vzťahov so zainteresovanými stranami, čo sa prejavuje v minimálnom počte vznikajúcich problémov v tejto oblasti.

Excelentná úroveň marketingového riadenia a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami zodpovedá vzdelávacej inštitúcii, ktorá efektívne riadi svoje marketingové aktivity aj vzťahy so svojimi zainteresovanými stranami. Marketingové riadenie a budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami je naplno podporované vedením vzdelávacej inštitúcie. V inštitúcii existuje prepracovaný systém pre prácu s nápadmi a spätnou väzbou, ktoré prichádzajú zo všetkých zdrojov. Všetky nápady aj podnety zo spätnej väzby sú dôkladne evidované, analyzované a zavádzané do praxe. Samotné riadenie procesov prebieha systematicky, pričom sú využívané metodické nástroje. Problémy sa takmer vôbec nevyskytujú, poprípade sú hneď eliminované.

V rámci hodnotenia úrovne marketingového riadenia a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami bola vypracovaná metodika, ktorá zahŕňa dva podrobné spôsoby hodnotenia:

- hodnotenie prostredníctvom indexu kvality vzťahov so zainteresovanými stranami,
- bodovací systém hodnotenia úrovne riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami.

Vypracovaná metodika môže byť základom pre ďalšie spracovanie hodnotenia aj v iných realizovaných výskumoch. Metodika bola vytvorená na základe získaných informácií, skúseností, podrobnej analýzy a syntézy poznatkov v skúmanej oblasti, ktoré boli získané z vedeckej literatúry a realizovaného výskumu.

Jednotlivé úrovne marketingového riadenia a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami boli navrhnuté tak, aby jasne zadefinovali a pomenovali odlišné stavy efektívneho riadenia marketingových a kooperačných procesov.

Návrh hodnotenia prostredníctvom indexu kvality vzťahov so zainteresovanými stranami

Pre interné účely je vhodné mať k dispozícii hodnotu, ktorá dokáže túto skúmanú oblasť vo vzdelávacích inštitúciách reprezentovať.

Pri stanovení metodiky výpočtu indexu kvality vzťahov je možné vychádzať z rovnakých princípov, ktoré sa uplatňujú aj pri výpočte indexu spokojnosti zákazníkov. Do výpočtu vstupujú dve merané hodnoty – miera dôležitosti, ktorú vedenie vzdelávacej inštitúcie pripisuje jednotlivým definovaným prvkom kvality vzťahov a výkon, ktorý vzdelávacia inštitúcia v týchto prvkoch dosahuje.

Prvým krokom je definovanie a formulovanie vhodných prvkov (kritérií). Následne na základe definovaných kritérií, ich dôležitosti a hodnotenia ich naplnenia je možné zistiť, do akej miery vzdelávacia inštitúcia riadi procesy budovania vzťahov so zainteresovanými stranami a ich skvalitňovania, kde sa nachádza priestor pre zlepšenie, aké sú priority vzdelávacej inštitúcie a aké prvky sú najdôležitejšie z pohľadu vedenia vzdelávacej inštitúcie.

Pre výpočet indexu kvality vzťahov so zainteresovanými stranami je potrebný výpočet jednotlivých váh (v). Pri výpočte váh sa vychádza zo stupňa dôležitosti:

$$v_i = \frac{w_i}{\sum_{i=1}^N w_i} \quad (5)$$

kde

v_i - váha i-tého prvku,

w_i - miera dôležitosti i-tého prvku,

N - počet prvkov ovplyvňujúcich kvalitu vzťahov.

Index kvality vzťahov so zainteresovanými stranami možno vypočítať nasledujúcim vzorcom:

$$I_{kv} = \frac{\sum_{i=1}^N v_i x_i}{k} * 100 [\%] \quad (6)$$

kde

I_{kv} - index kvality vzťahov so zainteresovanými stranami vzdelávacej inštitúcie,

v_i - váha i-tého prvku,

x_i - výkon dosahovaný pri i-tom prvku,

k - maximálna hodnota použitej škály,

N - počet prvkov ovplyvňujúcich kvalitu vzťahov.

Celkový index kvality vzťahov je možné vypočítať ako priemer všetkých individuálnych indexov a môže nadobúdať hodnoty 0-100 %. Cieľom používania tohto indexu je postupné zlepšovanie prostredníctvom znižovania rozdielu medzi mierou dôležitosti jednotlivých prvkov a hodnotenia ich výkonu.

Pre zistenie konkrétnej úrovne vzťahov je možné použiť porovnávaciu tabuľku (tabuľka 31). Všetky úrovne sú vymedzené intervalom miery úrovne vzťahov.

Tabuľka 31 Porovnávaciu tabuľku (index kvalita vzťahov)

Úroveň riadenia	Index kvality vzťahov (v %)
chaotická	0 - 40
nepostačujúca	41 - 60
prijateľná	61 - 80
vysoká	81 - 90
excelentná	91 - 100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tento spôsob hodnotenia je vhodný predovšetkým v prípade potreby rýchlej diagnostiky situácie. Ide totiž o veľmi rýchly, avšak nie až tak podrobný nástroj, ktorý je možné odporučiť vedeniu vzdelávacích inštitúcií pre základnú diagnostiku, zistenie prvkov, pri ktorých je výkon na nedostatočnej úrovni a následne sa zamerať na podrobnejšiu analýzu nedostatkov v rámci vybraných prvkov.

Návrh bodovacieho systému hodnotenia úrovne riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami

Úspešnosť riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami je do veľkej miery determinovaná viacerými prvkami, ktoré už boli predmetom analýzy a výskumu tejto dizertačnej práce. Súčasný stav kľúčových prvkov riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami môže viesť k rozhodnutiu, že pre zníženie rizika neúspechu realizácie je nevyhnutné najprv zmeniť stav niektorých kľúčových prvkov a až potom pristúpiť k riadeniu vzťahov so zainteresovanými stranami vzdelávacej inštitúcie.

Je možné rozlíšiť štyri významné oblasti kľúčových prvkov riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami vzdelávacej inštitúcie:

- stav informačného zabezpečenia získavania spätnej väzby,
- stav procesov podporujúcich participáciu zainteresovaných strán,
- pravidelnosť získavania spätnej väzby,
- miera implementácie podnetov zo spätnej väzby od zainteresovaných strán do praxe.

Jednotlivé vyššie vymenované oblasti kľúčových prvkov majú veľmi významný vplyv na efektívnosť riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami vzdelávacej inštitúcie. Každú z oblastí je možné vyjadriť jednoduchou maticou, ktorá popisuje stavy oblastí kľúčových prvkov a bodové hodnotenie každého stavu. Pridelené body sú využité pre stanovenie úrovne riadenia vzťahov vzdelávacej inštitúcie s jej zainteresovanými stranami.

Matica stavu informačného zabezpečenia získavania spätnej väzby

Matica stavu informačného zabezpečenia získavania spätnej väzby sa zaoberá schopnosťou vedenia vzdelávacej inštitúcie pristupovať ku informačnému zabezpečeniu získavania spätnej väzby a riešiť vzniknuté problémy v oblasti práce so spätnou väzbou s cieľom zabezpečiť plynulé informačné toky spätnej väzby vo vzdelávacej inštitúcii. Matica zároveň sleduje schopnosť vedenia vzdelávacej inštitúcie práce so spätnou väzbou a informačnej podpory týchto procesov.

Pokiaľ je vo vzdelávaj inštitúcii zabezpečené efektívne získavanie spätnej väzby, riziko dlhodobého nepozorovania problémov je veľmi nízke.

Tabuľka 32 Matica stavu informačného zabezpečenia získavania spätnej väzby

Stav	Body
Fakulta nemá formálny proces získavania spätnej väzby od zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky stredné školy...). Spätná väzba sa získava neštandardizovaným spôsobom, často ad hoc, bez jasne definovaných postupov alebo nástrojov.	0
Fakulta má základný proces získavania spätnej väzby od niektorých zainteresovaných strán. Proces nie je úplne integrovaný do pravidelných činností fakulty a môže byť považovaný skôr za výnimočnú aktivitu.	1
Fakulta má systematický proces získavania spätnej väzby od zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky stredné školy...). Existuje definovaný postup, ktorý je pravidelne aplikovaný, aby sa získala spätná väzba od rôznych zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky stredné školy...). Je používaných viacero nástrojov a metód na získavanie spätnej väzby.	3
Fakulta má integrovaný proces získavania spätnej väzby do svojich hlavných činností. Spätná väzba je považovaná za dôležitý nástroj na zlepšovanie výkonu fakulty a je systematicky používaná na rôznych úrovniach. Používa sa široký rozsah metód a nástrojov na získavanie spätnej väzby a získaná spätná väzba je pravidelne analyzovaná a využívaná na zlepšenie činností fakulty.	6
Na fakulte existuje prepracovaný systém práce so spätnou väzbou podporený efektívnym informačným systémom. Získavanie spätnej väzby je považované za kritický proces, ktorý je integrovaný do relevantných oblastí činnosti fakulty.	10

Zdroj: Vlastné spracovanie

Matica stavu procesov podporujúcich participáciu zainteresovaných strán

Táto matica sleduje stav procesov, ktoré sú nápomocné pri zapájaní kľúčových zainteresovaných strán do aktivít vzdelávacej inštitúcie (predovšetkým však do aktivít marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie). Podpora participácie zainteresovaných strán totiž výraznou mierou podporuje aktivitu a mieru zapojenia, čo vie následne vedenie vzdelávacej inštitúcie využiť (nie len) pre marketingové účely.

Tabuľka 33 Matica stavu procesov podporujúcich participáciu zainteresovaných strán

Stav	Body
Procesy pre participáciu zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...) nie sú nijako nastavené.	0
Fakulta má neformálne procesy a postupy pre zapájanie zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...), avšak nie sú integrované do systematického prístupu.	1
Fakulta má formálne štruktúrované procesy, postupy aj zodpovedné osoby na podporu participácie zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...).	3
Fakulta má integrované štruktúry a postupy, ktoré systematicky podporujú participáciu zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...).	6
Fakulta má detailne spracované dlhodobé plány a procesné mapy pre podporu participácie zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...) a tieto procesy aktívne využíva.	10

Zdroj: Vlastné spracovanie

Matica pravidelnosti získavania spätnej väzby

V prípade spätnej väzby získavanej vzdelávacími inštitúciami od zainteresovaných strán nie je dôležité len jej informačné zabezpečenie, ale aj pravidelnosť jej získavania, nakoľko prostredie týchto inštitúcií je vzhľadom na diferenciaciu zainteresovaných strán veľmi rýchlo meniace sa.

Táto matica sa teda zaoberá hodnotením pravidelnosti a frekvencie získavania spätnej väzby, ako aj jej podpornými procesmi a systémami.

Tabuľka 34 Matica pravidelnosti získavania spätnej väzby

Stav	Body
Fakulta získava spätnú väzbu náhodne a nepravidelne, bez štruktúrovaného prístupu k získavaniu spätnej väzby. Spätná väzba sa získava spontánne, bez definovaných časových rámcov alebo postupov.	0
Fakulta má určitý štandardizovaný proces získavania spätnej väzby, avšak frekvencia získavania spätnej väzby je sporadická a závisí od konkrétnych situácií alebo príležitostí.	1
Fakulta má pravidelný proces získavania spätnej väzby, kde sa spätná väzba získava na pravidelných časových intervaloch. Frekvencia získavania spätnej väzby je plánovaná a systematická.	3
Fakulta má systematický a pravidelný proces získavania spätnej väzby, kde sa spätná väzba získava pravidelne podľa definovaných postupov a plánov. Frekvencia získavania spätnej väzby je integrovaná do každodenných činností a zodpovedné osoby pravidelne vyhodnocujú získanú spätnú väzbu.	6
Fakulta má kontinuálny proces získavania spätnej väzby, kde sa spätná väzba získava pravidelne a systematicky ako súčasť každej relevantnej činnosti. Fakulta má nastavený systém na získavanie spätnej väzby od všetkých zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...) kontinuálne a používa ju ako súčasť svojho každodenného riadenia a zlepšovania.	10

Zdroj: Vlastné spracovanie

Matica miery implementácie podnetov zo spätnej väzby od zainteresovaných strán do praxe

Faktor, ktorý zainteresované strany pri spolupráci so vzdelávacou inštitúciou veľmi pozorne sledujú je, či sa s ich prezentovanými návrhmi, nápadmi a námetmi zo spätnej väzby dostatočne pracuje a či sú implementované do praxe. Práve tento faktor do veľkej miery vplyva na dlhodobú udržateľnosť vzájomne výhodných vzťahov, nakoľko ak vzdelávacia inštitúcia so spätnou väzbou nijako nepracuje a neimplementuje ju do praxe, zainteresované strany strácajú záujem o ďalšiu spoluprácu.

Táto matica sa teda zaoberá tým, ako vedenie vzdelávacej inštitúcie (resp. zodpovedné osoby) implementujú návrhy, nápady a námety zo spätnej väzby do praxe a akú úlohu majú zainteresované strany pri formovaní stratégií vzdelávacej inštitúcie.

Tabuľka 35 Matica miery implementácie podnetov zo spätnej väzby od zainteresovaných strán do praxe

Stav	Body
Podnety získané zo spätnej väzby od zainteresovaných strán zatiaľ nie sú nijako implementované. Spätná väzba je zbieraná a evidovaná, ale zatiaľ nie je systematicky analyzovaná ani implementovaná do praxe.	0
Fakulta začína systematicky analyzovať a kategorizovať zozbieranú spätnú väzbu. Identifikujú sa hlavné trendy, vzory a hlavné problémy získané zo spätnej väzby od zainteresovaných strán. Tieto informácie sú následne použité na identifikáciu oblastí, ktoré je potrebné zlepšiť a upraviť v praxi.	1
Zodpovedné osoby na základe analýzy spätnej väzby navrhujú konkrétne zmeny a zlepšenia v praxi. Tieto zmeny môžu zahŕňať úpravy procesov, postupov, systémov alebo iných aspektov, ktoré sú identifikované ako potenciálne zlepšenia na základe spätnej väzby od zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...). Tieto zmeny sú potom implementované a monitorované, aby sa zabezpečilo, že sú účinné.	3
Zainteresované strany (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...) sú aktívne zapájané do rozhodovacieho procesu týkajúceho sa implementácie zmien. Ich názory a nápady sú zohľadnené pri navrhovaní zmien a ich implementácii, čo zvyšuje úroveň ich angažovanosti.	6
Spätná väzba od zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...) je integrovanou súčasťou stratégie a plánovania fakulty. Spätná väzba je používaná na vytváranie dlhodobých stratégií a rozhodnutí a je zohľadnená vo vývoji študijných programov, projektov, vedy a výskumu a iných činností fakulty. Zainteresované strany (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...) majú aktívnu úlohu pri formovaní a realizácii týchto stratégií, čo zvyšuje ich zapojenie a záujem o výsledky.	10

Zdroj: Vlastné spracovanie

Medzi úrovňou riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami vzdelávacej inštitúcie a bodovým hodnotením oblastí jeho kľúčových prvkov existuje vzťah. Aby vzdelávacia inštitúcia dokázala do čo najväčšej miery obmedziť riziká a úspešne riadiť vzťahy so zainteresovanými stranami, mala by dosiahnuť počet bodov zodpovedajúci aspoň prijateľnej úrovni. Podľa počtu stavov a ním priradených bodov bola zostavená porovnávacia tabuľka, na základe ktorej sa určí úroveň riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami vzdelávacej inštitúcie, v ktorej sa daná vzdelávacia inštitúcia momentálne nachádza.

V navrhovanej tabuľke má každá úroveň určený bodový interval. V prípade, že vzdelávacia inštitúcia nedosahuje aspoň prijateľnú úroveň, malo by vedenie tejto inštitúcie uskutočniť kroky vedúce k dosiahnutiu aspoň tejto úrovne.

Tabuľka 36 Porovnávacía tabuľka pre bodovací systém

Úroveň riadenia	Bodový interval
chaotická	0 - 16
nepostačujúca	17 - 24
prijateľná	25 - 32
vysoká	33 - 36
excelentná	37 - 40

Zdroj: Vlastné spracovanie

V prípade, že sa vzdelávacia inštitúcia na základe získaných bodov nachádza v inej ako excelentnej úrovni, stále existuje priestor pre zlepšenie úrovne riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami.

Tento spôsob hodnotenia úrovne riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami vzdelávacej inštitúcie je vhodný pre rýchlu diagnostiku situácie, ale s požiadavkou na získanie podrobnejších informácií. Ide o rýchly a z pohľadu získania informácií podrobný nástroj, ktorý poskytne vedeniu vzdelávacej inštitúcie profil riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami.

4.2 Implementácia riešenia do praxe vzdelávacej inštitúcie

Implementácia metodiky marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami môže byť pre vedenie vzdelávacích inštitúcií výzvou, ktorú je však potrebné zvládnuť. Významným problémom je, že neexistuje jednotný návod, ako takúto metodiku zaviesť do proces vzdelávacej inštitúcie.

Každá zo vzdelávacích inštitúcií ako do značnej miery nezávislá inštitúcia môže mať nastavené vlastné interné procesy a pravidlá, ktoré sú medzi rôznymi inštitúciami veľmi rozdielne. Tento fakt je treba zohľadniť ako jeden z kritických bodov formulácie implementácie riešenia do praxe.

Implementácia navrhutej metodiky marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami by sa mala vo vzdelávacej inštitúcii realizovať ako projekt. Medzi zásady implementácie patrí najmä organizačné, personálne a finančné zabezpečenie takéhoto projektu. V rámci realizácie projektu by sa mali vo vzdelávacej inštitúcii zriadiť nasledovné riadiace a vykonávacie orgány:

- **Výkonný alebo riadiaci výbor**, ktorý je vrcholovým orgánom projektu, dohliada na celý priebeh projektu a jeho prioritu. Jeho členmi by malo byť najmä vedenie vzdelávacej inštitúcie.
- **Realizačný tím** by mal byť zameraný predovšetkým na realizáciu projektu a je podriadený riadiacemu výboru. Členmi by mali byť špecializovaní zamestnanci vzdelávacej inštitúcie (predovšetkým so zameraním na marketing a zainteresované strany). Poverený manažér (prodekan pre rozvoj, vzťahy s verejnosťou alebo iná zodpovedná osoba) by mal byť vedúcim projektu aj členom a aj členom riadiaceho výboru.
- **Pracovné skupiny** by sa mali v takomto prípade vo vzdelávacej inštitúcii vytvárať práve z dôvodu, aby mali participáciu na projekte aj všetky podriadené úrovne vo vzdelávacej inštitúcii (na fakulte sú to katedry). Výberom

zamestnancov z katedier a súčastí fakulty sa zaistí, že všetky súčasti budú mať možnosť vyjadriť sa ku nastaveniu procesov a zároveň budú mať možnosť distribuovať informácie ďalším zamestnancom. Okrem zamestnancov by mali byť členmi pracovných skupín aj zástupcovia jednotlivých zainteresovaných strán, aby sa zabezpečilo vypočutie a prípadná implementácia názorov a nápadov všetkých zainteresovaných strán priamo pri tvorbe a implementácii riešenia do praxe vzdelávacích inštitúcií.

Vyššie uvedené vykonávacie a riadiace orgány sa podieľajú rôznou mierou na zabezpečovaní jednotlivých procesov implementácie marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami. Pre bližšiu identifikáciu a špecifikáciu ich zodpovedností boli vytvorené matice zodpovedností pre jednotlivé úrovne modelu a im prislúchajúce procesné schémy.

V analytickej vrstve modelu zodpovedá riadiaci výbor za určenie marketingových cieľov a úloh a za stanovenie prostriedkov a zdrojov. V ostatných činnostiach spolupracuje s realizačným tímom, poprípade je účastníkom. Realizačný tím zodpovedá za identifikáciu a selekciu zainteresovaných strán, definovanie a analýzu očakávaní a požiadaviek a kategorizáciu zainteresovaných strán. Zodpovednosť nesie aj za stanovenie kritérií, hodnotenie a výber jednotlivých variantov, formulovanie marketingového plánu, stanovenie praktík, postupov a pravidiel. Pracovné skupiny spolupracujú pri definovaní a analýze očakávaní a požiadaviek zainteresovaných strán, stanovovaní praktík, postupov a pravidiel.

Tabuľka 37 Matica zodpovedností - analytická vrstva modelu

Činnosť	Riadiaci výbor	Realizačný tím	Pracovné skupiny
Identifikácia a selekcia ZS	Ú	Z	
Definovanie a analýza očakávaní a požiadaviek ZS	Ú	Z	S
Kategorizácia ZS	S	Z	
Určenie marketingových cieľov a úloh	Z	S	
Stanovenie prostriedkov a zdrojov	Z	Ú	
Stanovenie kritérií, hodnotenie a výber variantov	S	Z	Ú
Formulovanie marketingového plánu	S	Z	
Stanovenie praktík, postupov a pravidiel	S	Z	S

Vysvetlivky: Z – zodpovednosť, S – spolupráca, Ú – účasť

Zdroj: Vlastné spracovanie

V systémovej vrstve zodpovedá riadiaci výbor za návrh variantov spolupráce, výber konkrétnych subjektov pre spoluprácu, prvotnú komunikáciu a vyjednávanie. Realizačný tím je priamo zodpovedný za návrh jednotlivých aktivít a výber vhodných zainteresovaných strán, zapojenie vybraných zainteresovaných strán do marketingovej kampane, priebežnú komunikáciu a získavanie spätnej väzby, spracovanie a vyhodnotenie výsledkov kampane a hodnotenie spokojnosti. Pri viacerých týchto činnostiach spolupracuje riadiacim výborom aj pracovnými skupinami.

Tabuľka 38 Matica zodpovedností - systémová vrstva modelu

Činnosť	Riadiaci výbor	Realizačný tím	Pracovné skupiny
Návrh aktivít pre spoluprácu a výber vhodných zainteresovaných strán pre jednotlivé aktivity	Ú	Z	S
Návrh variantov spolupráce (úrovne partnerstva)	Z	S	
Výber konkrétnych subjektov pre spoluprácu	Z	S	
Komunikácia a vyjednávanie	Z	Ú	
Zapojenie ZS do kampane	S	Z	Ú
Priebežná komunikácia so ZS a získavanie spätnej väzby	Ú	Z	
Spracovanie a vyhodnotenie výsledkov kampane	S	Z	S
Hodnotenie spokojnosti s výsledkami a spoluprácou	S	Z	S

Vysvetlivky: Z – zodpovednosť, S – spolupráca, Ú – účasť

Zdroj: Vlastné spracovanie

V komunikačnej vrstve modelu nesie zodpovednosť za každú definovanú činnosť realizačný tím, pričom spolupracuje s riadiacim výborom aj pracovnými skupinami. Pri viacerých činnostiach je riadiaci výbor len účastníkom.

Tabuľka 39 Matica zodpovedností - komunikačná vrstva modelu

Činnosť	Riadiaci výbor	Realizačný tím	Pracovné skupiny
Analýza požiadaviek ZS pre komunikáciu	Ú	Z	S
Definovanie kanálov, frekvencie, obsahu, zodpovedných osôb a ďalších požiadaviek	Ú	Z	S
Definovanie parametrov hodnotenia úrovne komunikácie	S	Z	S
Priebežná komunikácia so ZS a získavanie spätnej väzby	Ú	Z	
Vyhodnotenie spätnej väzby a parametrov komunikácie	S	Z	S

Vysvetlivky: Z – zodpovednosť, S – spolupráca, Ú – účasť

Zdroj: Vlastné spracovanie

V inštitucionálnej vrstve modelu je riadiaci výbor zodpovedný za analýzu postoja vedenia vzdelávacej inštitúcie k marketingovému riadeniu a prípadnému bodovaniu vzťahov so zainteresovanými stranami, definovanie očakávaní vedenia a cieľov, definovanie hodnotiacich a odmeňovacích parametrov, hodnotenie naplnenia cieľov aj hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov. Zodpovednosť realizačného tímu je na definovaní procesov, identifikácii osôb, ktorých sa jednotlivé aktivity týkajú, informovaní a motivovaní zamestnancov, pridelení zodpovedností a právomocí.

Tabuľka 40 Matica zodpovedností - inštitucionálna vrstva modelu

Činnosť	Riadiaci výbor	Realizačný tím	Pracovné skupiny
Analýza postoja vedenia VI k marketingovému riadeniu a rozvoju vzťahov so ZS	Z	Ú	
Definovanie očakávaní vedenia VI	Z	Ú	
Definovanie cieľov	Z	S	
Definovanie procesov, identifikácia osôb	S	Z	
Definovanie hodnotiacich a odmeňovacích parametrov	Z	Ú	
Informovanie a motivovanie zamestnancov	S	Z	S
Pridelenie zodpovedností a právomocí	S	Z	Ú
Hodnotenie naplnenia cieľov marketingového riadenia a budovania vzťahov so ZS	Z	S	S
Hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov	Z	S	

Vysvetlivky: Z – zodpovednosť, S – spolupráca, Ú – účasť

Zdroj: Vlastné spracovanie

V prípade procesnej vrstvy modelu za všetky definované činnosti zodpovedá realizačný tím s výraznou podporou a spoluprácou s riadiacim výborom aj pracovnými skupinami.

Tabuľka 41 Matica zodpovedností - procesná vrstva modelu

Činnosť	Riadiaci výbor	Realizačný tím	Pracovné skupiny
Identifikácia a detailný popis kooperačných procesov VI	S	Z	Ú
Diskusia a verifikácia procesov	S	Z	S
Určenie hierarchie procesov	S	Z	
Definovanie vstupov a výstupov, identifikácia vlastníkov, rozhraní a ukazovateľov	Ú	Z	S
Znázornenie procesnej schémy	S	Z	
Optimalizácia, reinžiniering a reorganizácia procesov	S	Z	Ú
Zber námetov na zlepšenie	S	Z	S
Identifikácia možných riešení	S	Z	S
Výber vhodného variantu	S	Z	Ú

Vysvetlivky: Z – zodpovednosť, S – spolupráca, Ú – účasť

Zdroj: Vlastné spracovanie

Rovnako ako aj pri predošlej vrstve, aj v prípade informačnej vrstvy modelu nesie zodpovednosť za definované činnosti realizačný tím. Pri každej z činností však spolupracuje realizačný tím aj s riadiacim výborom a v niektorých prípadoch aj s pracovnými skupinami.

Tabuľka 42 Matica zodpovedností - informačná vrstva modelu

Činnosť	Riadiaci výbor	Realizačný tím	Pracovné skupiny
Definovanie požiadaviek pre prácu s informáciami	S	Z	S
Voľba informačných technológií a priradenie obsahu	S	Z	S
Zabezpečenie funkčnosti potrebných inf. technológií	S	Z	
Definovanie pravidiel používania a práce s inf. technológiami	S	Z	Ú
Identifikácia možných zmien	S	Z	S
Výber variantu	S	Z	Ú

Vysvetlivky: Z – zodpovednosť, S – spolupráca, Ú – účasť

Zdroj: Vlastné spracovanie

V činnostiach výkonnostnej vrstvy modelu je riadiaci výbor zodpovedný za začlenenie systému samohodnotenia kvality vzťahov so stratégie vzdelávacej inštitúcie. Za všetky ostatné činnosti je zodpovedný realizačný tím v spolupráci predovšetkým s riadiacim výborom a v niektorých prípadoch aj s pracovnými skupinami.

Tabuľka 43 Matica zodpovedností - výkonnostná vrstva modelu

Činnosť	Riadiaci výbor	Realizačný tím	Pracovné skupiny
Definovanie kritérií a koncepcie	S	Z	Ú
Tvorba systému samohodnotenia kvality vzťahov VI so ZS	S	Z	Ú
Začlenenie do stratégie VI	Z	S	
Stanovenie charakteristík, identifikácia a selekcia hodnotiteľov	S	Z	
Informovanie a motivovanie potenciálnych hodnotiteľov	S	Z	S
Zostavenie tímu, stanovenie rolí a kompetencií, príprava hodnotiteľov	S	Z	
Vytýčenie cieľov hodnotenia	S	Z	
Návrh hodnotiaceho programu	S	Z	Ú
Príprava tímu a podkladových materiálov	S	Z	
Realizácia hodnotenia	S	Z	S
Spracovanie výsledkov, zhodnotenie efektov a návrhy odporúčaní	S	Z	S
Reporting a implementácia zlepšení	S	Z	Ú

Vysvetlivky: Z – zodpovednosť, S – spolupráca, Ú – účasť

Zdroj: Vlastné spracovanie

Samotný časový harmonogram implementácie metodiky marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami nie je možné takto všeobecne určiť, nakoľko do tohto vstupuje mnoho ovplyvňujúcich faktorov, ako napríklad veľkosť vzdelávacej inštitúcie, zložitosť jej procesov, veľkosť realizačného tímu, úroveň skúseností participujúcich zamestnancov, vyťaženosť a časová dotácia pre zamestnancov na projekt a pod. V každom prípade by však mala byť vzdelávacia inštitúcia schopná zaviesť túto metodiku do svojich interných procesov do jedného roka a následne by mala byť schopná ju využívať v praxi.

Fáza implementácie metodiky obsahuje rad procesov, ktoré by malo vedenie vzdelávacej inštitúcie plánovať, riadiť, organizovať a kontrolovať. Tieto procesy sú nevyhnutné pre úspešné zapracovanie implementovanej metodiky do súčasnej štruktúry vzdelávacej inštitúcie. Implementácia prebieha počas „plnej prevádzky“ vzdelávacej inštitúcie a už v rámci existujúcich interných procesov a postupov, čo je dosť obmedzujúci faktor. Tento fakt kladie na vedenie vzdelávacej inštitúcie zvýšené nároky najmä v oblasti vedenia a motivovania zamestnancov. Častokrát totiž bude potrebné pracovať po oficiálnej pracovnej dobe a zladiť harmonogramy celého realizačného tímu, čo je vzhľadom na vyťaženosť vysokoškolských zamestnancov náročná úloha.

Implementácia metodiky prináša do vzdelávacej inštitúcie aj určité organizačné zmeny a reinžiniering vybraných procesov. V praxi môže implementácia naraziť na viacero nasledujúcich problémov:

- podkladové dáta a dokumenty sú roztrúsené a nachádzajú sa v rôznych informačných systémoch vzdelávacej inštitúcie, alebo neexistujú vôbec,
- vzdelávacia inštitúcia nedostatočne pozná modely správania, očakávania a potreby svojich zainteresovaných strán
- je problematické vyhľadať informácie a komunikáciu z predošlej spolupráce vzdelávacej inštitúcie so zainteresovanými stranami,
- neexistencia stálych zodpovedných osôb za danú oblasť a jednotného know-how,
- neexistencia databázy súčasných a minulých partnerov,
- nesystematické nastavenie procesov.

Aby sa zamedzilo vzniku problémov (alebo sa aspoň zmenšila pravdepodobnosť nastania niektorého z problémov), mala by vzdelávacia inštitúcia (a predovšetkým jej vedenie) postupovať podľa definovaných procesných schém, ktoré sú detailne spracované pri každej zo siedmich úrovní modelu marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami (analytická, systémová, komunikačná, inštitucionálna, procesná, informačná a výkonnostná vrstva).

Každá z definovaných vrstiev modelu je zameraná na inú časť implementácie modelu a metodiky do procesov vzdelávacej inštitúcie. Schémy poskytujú ucelený implementačný postup a jednotlivé kroky procesov, rozhodovacích blokov, ako aj zobrazenie podporných dokumentov, skladov a databáz spolu so znázornením toku informácií.

Nie je výhradne nutné, aby sa každá vzdelávacia inštitúcia striktnie držala zadaných procesných schém – tie slúžia primárne ako všeobecný návrh. Vzdelávacia inštitúcia môže (a je to aj želaný stav) upravovať jednotlivé kroky podľa svojich potrieb, avšak celkový koncept modelu by mal ostať nezmenený.

Počas celej doby implementácie metodiky marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami by mala vzdelávacia inštitúcia dbať na neustále monitorovanie priebehu a stavu implementácie. Častou chybou pri implementácii projektov býva nezaistenie získavania spätnej väzby, poprípade nedostatočne nastavené kontrolné procesy implementácie. Je potrebné, aby bol trvalou kontrolou ošetrovaný celý proces od analýz až po ukončenie implementácie projektu.

Implementácia modelu a metodiky marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami je náročná úloha, ktorá vyžaduje kvalitnú prípravu vzdelávacej inštitúcie, vyčlenenie potrebných a požadovaných zdrojov, a najmä vysoko motivovaný implementačný tím. Je veľmi dôležité, aby členovia tímu vytvárali detailnú dokumentáciu počas celej doby trvania projektu implementácie. Dokumentácia je potrebná predovšetkým z dôvodu neočakávaných zmien v zložení implementačného tímu, čo môže mať v niektorých prípadoch negatívne dopady na úspešnú realizáciu celého projektu.

5 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Pre lepšiu prácu s navrhnutým modelom boli zosumarizované obmedzenia návrhu riešenia, identifikované hlavné problémy vrátane formulácie odporúčaní a zobrazené kľúčové prvky vplyvajúce na úspešné marketingové riadenie vzdelávacej inštitúcie založené na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami.

5.1 Obmedzenia návrhu riešenia

Témou dizertačnej práce je marketingové riadenie vzdelávacej inštitúcie založené na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami. Samotná téma je veľmi rozsiahla a zároveň je súčasťou väčšieho celku, ako je riadenie vzdelávacej inštitúcie. Z tohto dôvodu je potrebné výsledky výskumu obmedziť na najdôležitejšie oblasti, aby sa autor práce mohol problematike venovať do dostatočnej hĺbky. Množstvo zainteresovaných strán vzdelávacích inštitúcií je veľké množstvo a v jednej dizertačnej práci nie je možné venovať sa detailne každej z nich, preto sa autor primárne zameril na výskum týkajúci sa samotnej vzdelávacej inštitúcie a dvoch zainteresovaných strán - súkromné podniky a stredné školy. Autor sa v dizertačnej práci zameril na zistenie preferencií týchto zainteresovaných strán, ich očakávaní a definovanie procesov pri spolupráci so vzdelávacími inštitúciami (v tomto prípade s vysokými školami a fakultami).

Obmedzením je aj samotná možnosť aplikácie a implementácie modelu a metodiky do procesov riadenia vzdelávacej inštitúcie. Vzhľadom na fakt, že výskum v dizertačnej práci bol zameraný na respondentov v rámci Slovenskej a Českej republiky, nemusí byť možné ho implementovať univerzálne do procesov riadenia vzdelávacích inštitúcií po celom svete. Jednotlivé krajiny majú natoľko rozdielny systém vzdelávania (na všetkých úrovniach), že nie je možné vytvoriť univerzálny model a metodiku uplatniteľnú celosvetovo. Rovnako tak je potrebné počítať aj s možnosťou rozdielných preferencií samotných zainteresovaných strán, poprípade rozdielnym vnímaním dôležitosti jednotlivých zainteresovaných strán vzdelávacími inštitúciami.

Je potrebné brať do úvahy, že zainteresované strany častokrát nie je možné brať ako homogénne skupiny s rovnakými očakávaniami. Napríklad v prípade zainteresovanej strany zo súkromnej sféry (súkromné podniky) je potrebné vnímať očakávania, požiadavky a podmienky do značnej miery individuálne, nakoľko jednotlivé zainteresované strany očakávajú určitú mieru individuálneho prístupu (hlavne v prípade, ak si za partnerstvo so vzdelávacími inštitúciami musia zaplatiť).

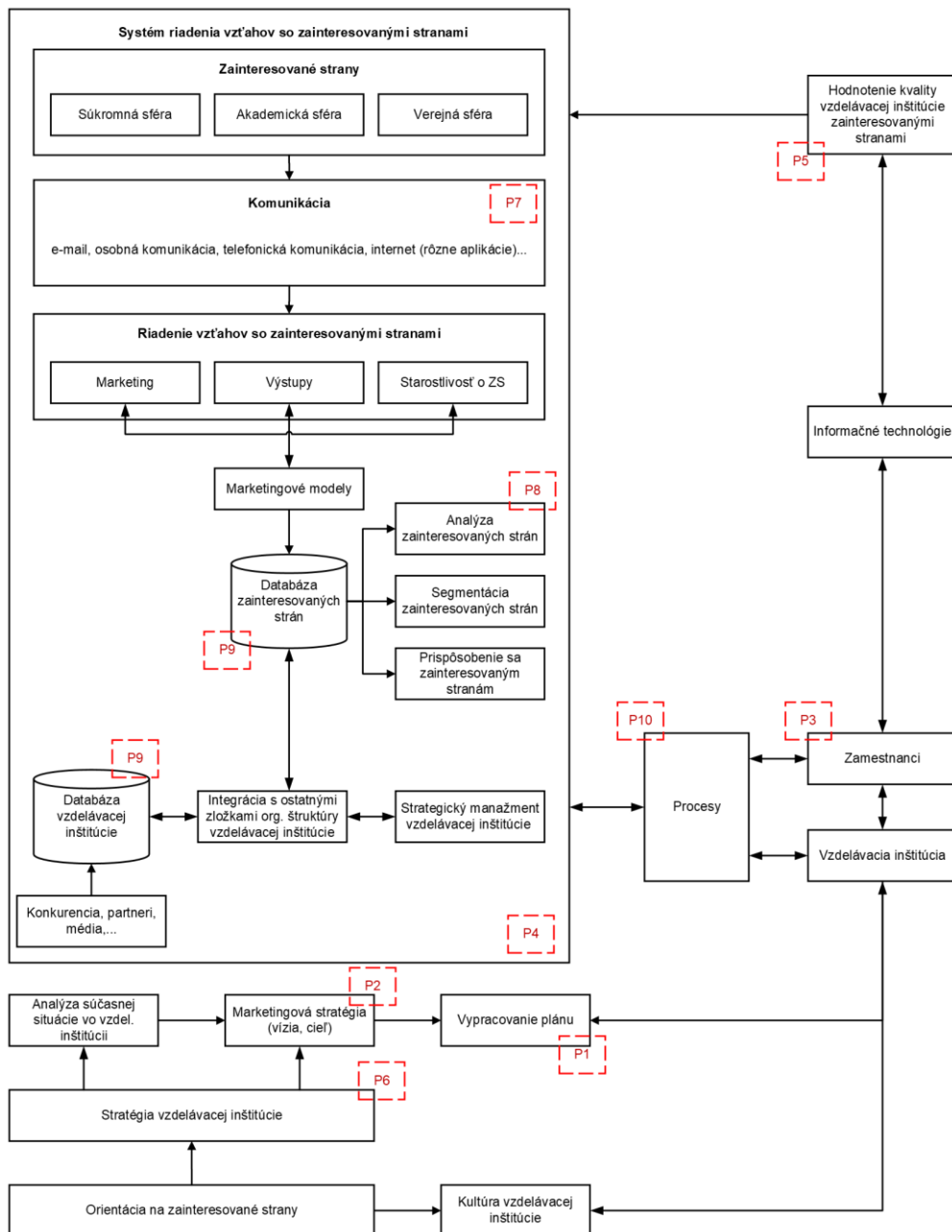
Rovnako aj každá jedna vzdelávacia inštitúcia (či už vysoká škola ako celok, alebo samotné fakulty), resp. jej vedenie má isté očakávania a podľa toho nastavenú aj marketingovú stratégiu. Model a metodiku marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami je potrebné v prvom rade zosúladiť so stratégiou a očakávaniami vedenia vzdelávacej inštitúcie a následne upraviť interné procesy.

Model a metodika marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie a zamerania sa na jej zainteresované strany navrhnutá v tejto dizertačnej práci vyžaduje od vedenia vzdelávacích inštitúcií dôkladné pochopenie dôležitosti jednotlivých vzťahov a procesov pri spolupráci so zainteresovanými stranami a potrebu ich implementácie do ich interných procesov. V niektorých prípadoch sa však aj vzhľadom na nedostatočné zamestnanecké kapacity môže vedenie vzdelávacích inštitúcií implementácii rozsiahlejších zmien do procesov vyhýbať, čo môže mať za následok nedostatočné využívanie kooperačného potenciálu a stagnáciu tejto vzdelávacej inštitúcie. Účinnosť je teda závislá predovšetkým na ochote vedenia vzdelávacích inštitúcií prispôbiť sa zmenám a požiadavkám jednotlivých zainteresovaných strán.

Oblasť vzdelávania v kontexte spolupráce a kooperácie so zainteresovanými stranami sa v súčasnej dobe dostáva čím ďalej, tým viac do popredia a je potrebné neustále sledovať zmeny a trendy, nastavené interné procesy vzdelávacích inštitúcií meniť a prispôbovať týmto trendom. Tento fakt vyžaduje od zodpovedných pracovníkov vzdelávacích inštitúcií za spoluprácu s jednotlivými zainteresovanými stranami neustále sledovanie zmien a proaktívne implementovanie týchto zmien do interných procesov.

5.2 Identifikácia hlavných problémov a formulovanie odporúčaní

Okrem vyššie spomínaných obmedzení návrhu riešenia je potrebné identifikovať aj možné miesta vzniku problémov a formulovať odporúčania, ktoré pomôžu zabrániť vzniku problémov (obrázok 51).



Obrázok 51 Problémy vznikajúce pri marketingovom riadení vzdelávacích inštitúcií založenom na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami
Zdroj: Vlastné spracovanie

Problém 1: Nesprávny plán

Nedostatočne vypracovaný plán, poprípade úplne absentujúci plán marketingu a marketingového riadenia je častým problémom mnohých vzdelávacích inštitúcií, v tomto prípade vysokých škôl a samotných fakúlt. Vedenie jednotlivých vzdelávacích inštitúcií častokrát nemá dostatok času, kapacít a možností venovať sa návrhu dostatočne vypracovaného plánu marketingu. Aby mohla vzdelávacia inštitúcia rozvíjať svoje marketingové riadenia a aktivity, budovať vzťahy so zainteresovanými stranami, potrebuje mať dostatočné podklady a informácie o očakávaniach, požiadavkách aj interných procesoch, informačných tokoch zainteresovaných strán. Ak vzdelávacia inštitúcia nevenuje dostatok času a pozornosti tejto činnosti a pri vypracovávaní plánu vychádza z nedostatočných informácií, poprípade nemá k dispozícii žiadne informácie, potom snaha budovania vzťahov so zainteresovanými stranami vzdelávacej inštitúcie nemá šancu na úspech, poprípade sú jednotlivé zainteresované strany nespokojné s výsledkami spolupráce, kooperácie a ďalších spoločných činností.

Odporúčania pre problém 1:

Vedeniu vzdelávacích inštitúcií, poprípade zodpovedným pracovníkom je pre zamedzenie tohto problému možné odporučiť:

- vykonanie podrobnej analýzy súčasného stavu a situácie vo vzdelávacej inštitúcii,
- vykonanie podrobnej analýzy očakávaní, potrieb a požiadaviek jednotlivých zainteresovaných strán,
- zameranie pozornosti na kľúčové zainteresované strany vzdelávacej inštitúcie.

Problém 2: Chyba pri stanovení cieľa

Ku vzniku problémov môže dochádzať aj pri stanovovaní jednotlivých cieľov vzdelávacej inštitúcie, ktoré sa snaží pomocou marketingového riadenia a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami dosiahnuť. Častokrát vzdelávacím inštitúciám nie sú známe všetky možnosti a výhody marketingovej komunikácie a budovania vzťahov s ich zainteresovanými stranami, čo má následne za následok aj nedostatočné stanovenie cieľov, poprípade vzniku chýb pri ich stanovovaní. Je potrebné, aby si vysoké školy a fakulty uvedomovali prínos tejto témy a dokázali premietnuť jej požiadavky do stanovených cieľov.

Odporúčania pre problém 2:

Vedeniu vzdelávacích inštitúcií, poprípade zodpovedným pracovníkom je pre zamedzenie tohto problému možné odporučiť:

- správne chápanie podstaty marketingového riadenia a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami vzdelávacích inštitúcií,
- vyjasnenie situácie kam sa chce vzdelávacia inštitúcia budovaním vzťahov dostať,
- porozumenie očakávaným prínosom a spôsobom vedúcim k ich uskutočneniu,
- vytvorenie spoločnej vízie.

Problém 3: Ľudský faktor

V prípade zavádzania zmien do procesov a riadenia je potrebné uvedomiť si aj to, že zmenou budú musieť prejsť aj samotní zamestnanci vzdelávacej inštitúcie. Zmeny sa totiž nedotýkajú len vedenia vzdelávacej inštitúcie a zamestnancov zodpovedných za marketing, ale v istej miere aj ostatných zamestnancov vysokých škôl a fakúlt. Zamestnanci, ktorí nie sú poriadne oboznámení s dôvodmi na zmenu, nepodieľali sa na formulovaní samotnej koncepcie zmeny, nedostali dostatočné informácie o zmene alebo

neprešli kvalitným školením a prípravou na realizované zmeny, často budú nepriateľsky vystupovať voči realizovaným zmenám.

Dôležitým faktom je aj to, že samotní zamestnanci sú kľúčovým prvkom systému budovania vzťahov so zainteresovanými stranami. Pokiaľ je nízka úroveň motivácie zamestnancov ku prispôsobeniu sa novému systému a interným procesom, vzdelávacia inštitúcia nemôže dosahovať prostredníctvom marketingového riadenia a budovania vzťahov očakávané výsledky.

Odporúčania pre problém 3:

Dôležité je, aby manažment vždy interpretoval v dostatočnej miere a štruktúre informácie týkajúce sa zmeny. Vedeniu vzdelávacích inštitúcií, poprípade zodpovedným pracovníkom je pre zamedzenie tohto problému možné odporučiť:

- pravidelná komunikácia so zamestnancami prostredníctvom schôdzí a stretnutí,
- uvažovať o dopadoch zmien na ľudí, individuálne i kolektívne,
- dovoliť zamestnancom podieľať sa na zmene,
- vysvetliť zamestnancom potrebu a dôležitosť aktívneho zapájania sa do marketingových aktivít a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami,
- zaistenie kooperácie aktivít medzi vedením vzdelávacej inštitúcie a zamestnancami,
- zabezpečenie motivácie zamestnancov ku aktívnej participácii na aktivitách,
- zbieranie spätnej väzby od zamestnancov a jej implementácia do procesov,
- komunikácia prínosov pre samotných zamestnancov vzdelávacej inštitúcie,
- stanovenie vhodných postupov a nástrojov manažmentu zmien.

Problém 4: Ignorovanie obmedzení

Marketingové riadenie vzdelávacích inštitúcií a budovanie vzťahov s ich zainteresovanými stranami nemôže byť úspešné, ak vedenie, poprípade zodpovední zamestnanci nevnímajú viditeľné aj skryté obmedzenia. Ignorovanie obmedzení implementácie danej problematiky do akademickej sféry môže viesť ku vzniku viacerých závažných problémov.

Odporúčania pre problém 4:

Vedeniu vzdelávacích inštitúcií, poprípade zodpovedným pracovníkom je pre zamedzenie tohto problému možné odporučiť:

- uvedomenie si vyplývajúcich obmedzení a možností implementácie marketingu a budovania vzťahov do procesov vzdelávacích inštitúcií.

Problém 5: Chýbajúca spätná väzba

Ak vzdelávacia inštitúcia nemá stanovené merateľné ciele, vedenie tejto inštitúcie nemá možnosť posúdiť a zhodnotiť výsledky a prínosy zavedeného systému budovania a riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami. Veľmi častou chybou, ktorej sa vzdelávacie inštitúcie dopúšťajú je, že nezabezpečujú spätnú väzbu od zainteresovaných strán a tým pádom nevedia vyhodnotiť, do akej miery je marketingové riadenie efektívne ako sú jednotlivé zainteresované strany spokojné s úrovňou budovania a riadenia vzťahov s nimi. Je potrebné, aby bol kontrolou a spätnou väzbou ošetrovaný celý proces riadenia vzťahov, od jeho nadviazania až po ukončenie.

Odporúčania pre problém 5:

Vedeniu vzdelávacích inštitúcií, poprípade zodpovedným pracovníkom je pre zamedzenie tohto problému možné odporučiť:

- jasné definovanie cieľov a merateľných ukazovateľov,
- zabezpečenie priebežného hodnotenia výsledkov marketingového riadenia a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami,
- voľba vhodných metrík na posúdenie naplnenia definovaných cieľov,
- priebežný zber spätnej väzby od zainteresovaných strán a implementácia nápravných opatrení.

Problém 6: Chýbajúca stratégia orientovaná na jednotlivé zainteresované strany

V tomto prípade ide o situáciu, kedy sa vzdelávacia inštitúcia síce rozhodne využívať nástroje marketingového riadenia a budovania vzťahov, avšak nemá jasne definovanú stratégiu, ako postupovať. Za kritický faktor úspechu je možné považovať prispôsobenie sa vzdelávacej inštitúcie novým podmienkam a uspokojeniu potrieb kľúčových zainteresovaných strán.

Odporúčania pre problém 6:

Vedeniu vzdelávacích inštitúcií, poprípade zodpovedným pracovníkom je pre zamedzenie tohto problému možné odporučiť:

- prehodnotenie cieľov a stratégie vzdelávacej inštitúcie,
- premietnutie očakávaní a požiadaviek kľúčových zainteresovaných strán do stratégie vzdelávacej inštitúcie.

Problém 7: Chyby pri komunikácii so zainteresovanými stranami

Chyby pri komunikácii so zainteresovanými stranami môžu vznikáť hneď z niekoľkých dôvodov. Môže to byť napríklad určenie nesprávneho komunikačného kanálu pre konkrétnu zainteresovanú stranu, veľmi slabá aktivita vyvíjaná zo strany vzdelávacej inštitúcie či nedostatočná práca so spätnou väzbou.

Odporúčania pre problém 7:

Vedeniu vzdelávacích inštitúcií, poprípade zodpovedným pracovníkom je pre zamedzenie tohto problému možné odporučiť:

- detailná analýza názorov zainteresovaných strán z dôvodu určenia správnych komunikačných kanálov,
- určenie obsahu komunikovaného cez jednotlivé komunikačné kanály konkrétnym zainteresovaným stranám,
- určenie kritérií a pravidelné meranie výkonu v kritériách komunikácie so zainteresovanými stranami.

Problém 8: Nedostatočné poznanie zainteresovaných strán

Nepoznanie predstáv, očakávaní a potrieb jednotlivých zainteresovaných strán môže byť základným krokom k neúspechu snahy o riadenie vzťahov s týmito zainteresovanými stranami. Snaha o implementáciu a efektívne používanie modelu a metódy marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami bez dostatočného poznania a hlavne zohľadnenia očakávaní a potrieb kľúčových zainteresovaných strán nemá veľkú šancu na úspech.

Odporúčania pre problém 8:

Vedeniu vzdelávacích inštitúcií, poprípade zodpovedným pracovníkom je pre zamedzenie tohto problému možné odporučiť:

- detailná analýza zainteresovaných strán, ich diferenciacia,
- analýza predstáv, očakávaní a potrieb jednotlivých zainteresovaných strán,
- pravidelné opakovanie analýzy (z dôvodu možnosti zmeny preferencií v čase).

Problém 9: Nedostatočná práca s databázami

V prípade, že vzdelávacia inštitúcia má vytvorené a disponuje potrebnými databázami, je potrebné aj nastaviť pravidlá pre prácu s nimi a ich údržbu. Ak sa totiž vytvorené databázy v pravidelných intervaloch neaktualizujú, sú pre používanie a efektívne riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami nedostatočné.

Odporúčania pre problém 9:

Vedeniu vzdelávacích inštitúcií, poprípade zodpovedným pracovníkom je pre zamedzenie tohto problému možné odporučiť:

- pravidelná aktualizácia a využívanie zvolených databáz.

Problém 10: Nedostatočne nastavené interné procesy

Problematika marketingového riadenia založená na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami je pre vzdelávacie inštitúcie veľmi komplexná téma a každá z organizácií môže mať nastavené interné procesy rozdielne, čo môže do značnej miery obmedzovať implementáciu aj používanie metodiky. Je potrebné, aby každá z inštitúcií mala detailne spracované procesné a implementačné modely, ktoré budú prispôsobené konkrétnym interným procesom.

Odporúčania pre problém 10:

Vedeniu vzdelávacích inštitúcií, poprípade zodpovedným pracovníkom je pre zamedzenie tohto problému možné odporučiť:

- detailná analýza interných procesov,
- prispôbenie procesov,
- vypracovanie detailných procesných modelov,
- pravidelné kontrolovanie a hodnotenie procesov a zodpovedných osôb.

5.3 Vytvorenie šesťhranného hviezdicového modelu

Súčasťou teoretických výstupov riešenia problematiky v rámci dizertačnej práce je snaha o zobrazenie poznatkov v podobe šesťhranného hviezdicového modelu (obrázok 52), ktorý obsahuje kľúčové prvky ovplyvňujúce marketingové riadenie vzdelávacej inštitúcie založené na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami. Skladá sa z dvoch trojuholníkov, kde každý obsahuje prvky predstavujúce významné faktory ovplyvňujúce marketingové riadenie vzdelávacej inštitúcie založené na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami:

- manažment vzdelávacej inštitúcie,
- marketingová stratégia,
- kooperačné procesy,
- vzájomná dôvera,
- vzájomná informovanosť,
- aktívne zapojenie (angažovanosť).

Dôležité je, aby všetky väzby a vzťahy medzi jednotlivými prvkami modelu prebiehali s orientáciou na zainteresované strany.



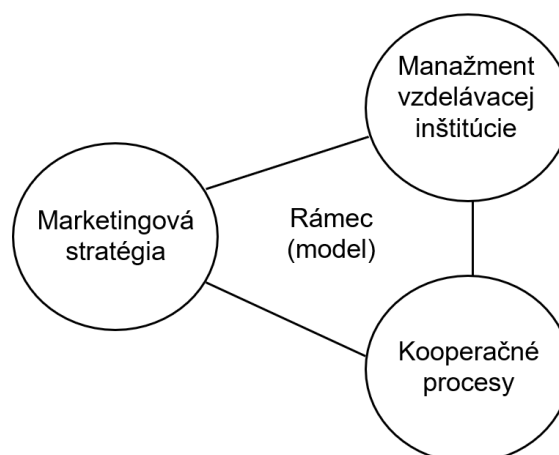
Obrázok 52 Šesťhranný hviezdicový model marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami

Zdroj: Vlastné spracovanie

V zmysle šesťhranného hviezdicového modelu je marketingové riadenie vzdelávacej inštitúcie založené na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami chápané ako ucelený systém, pričom výstupom modelu je vytvorená hodnota, ktorá prináša zainteresovaným stranám očakávané úžitky.

Prvý trojuholník obsahuje kľúčové prvky, ktoré tvoria **rámec modelu** marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami, a to:

- manažment vzdelávacej inštitúcie,
- marketingová stratégia,
- kooperačné procesy.



Obrázok 53 Základný rámec modelu

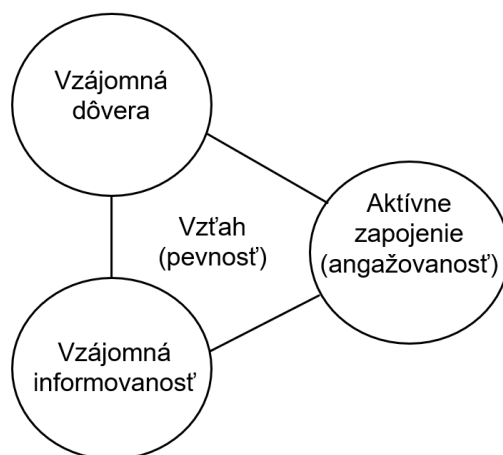
Zdroj: Vlastné spracovanie

Manažment vzdelávacej inštitúcie predstavuje hlavný článok na spojnici medzi vzdelávacou inštitúciou a zainteresovanými stranami. Od miery záujmu vedenia vzdelávacej inštitúcie bude závisieť základné nastavenie vzťahov so zainteresovanými

stranami. Dobre naformulovaná *marketingová stratégia* obsahuje správne vytýčené marketingové ciele, určené disponibilné zdroje a stanovené spôsoby ako ich dosiahnuť prostredníctvom zapojenia spolupracujúcich zainteresovaných strán. To umožnia dobre nastavené *kooperačné procesy*. Vďaka nim vzdelávacia inštitúcia môže pristúpiť k bezproblémovému budovaniu vzťahov s jej zainteresovanými stranami.

Druhý trojuholník obsahuje prvky, ktoré sú významné z pohľadu zabezpečenia **pevnosti vzťahu** vzdelávacej inštitúcie s jej zainteresovanými stranami. Vytvárajú prostredie, v ktorom môžu byť vzťahy so zainteresovanými stranami rozvíjané. Ide o nasledujúce prvky:

- vzájomná dôvera,
- vzájomná informovať,
- aktívne zapojenie (angažovanosť).



Obrázok 54 Prvky nevyhnutné pre pevnosť vzťahu vzdelávacej inštitúcie s jej zainteresovanými stranami

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pre budovanie pevných vzťahov so zainteresovanými stranami je dôležitá *vzájomná dôvera*. Jej úlohou je vytvorenie takého prostredia vo vzdelávacej inštitúcii, ktoré bude podporovať spoluprácu. To znamená predovšetkým dôveru zainteresovaných strán ku kooperácii, dodržiavanie podmienok a dohodnutých pravidiel, zodpovedný prístup k riešeniu vzniknutých úloh v rámci vzťahu vrátane spoľahlivosti jednotlivých aktérov.

Aby mohla spolupráca skutočne fungovať, je potrebné dosiahnuť aj *vzájomnú informovať*. To znamená, že všetci aktéri majú dostupné tie informácie, ktoré potrebujú v reálnom čase. Tieto informácie nie sú skryté pred niektorými zainteresovanými stranami, ani neprichádzajú k nim s určitým oneskorením. Práve vzájomná informovať a komunikácia posilňuje vznik synergických efektov. K tomu je potrebné, aby boli vo vzdelávacej inštitúcii správne nastavené informačné toky a implementované informačné technológie umožňujúce spoluprácu a zdieľanie informácií.

Rozhodujúcim prvkom v popisujúcom modeli je *aktívne zapojenie (angažovanosť)* zamestnancov vzdelávacej inštitúcie. Bez toho, aby zamestnanci aktívne nevyhľadávali príležitosti pre rozvíjanie vzťahov so zainteresovanými stranami a ich vhodné začlenenie do marketingových aktivít vzdelávacej inštitúcie, nemohli by byť dosiahnuté očakávané výsledky. Preto je dôležité, aby vedenie vzdelávacej inštitúcie v rámci manažérskej funkcie organizovanie obsadilo na pracovné miesta zodpovedné za budovanie a rozvoj vzťahov so zainteresovanými stranami angažovaných zamestnancov.

6 TEORETICKÉ, PRAKTICKÉ A VZDELÁVACIE PRÍNOSY

Dizertačná práca na základe analýzy domácich aj zahraničných zdrojov zaoberajúcich sa problematikou marketingového riadenia, budovania vzťahov a zainteresovaných strán, analýzy súčasného stavu, analýzy očakávaní a prínosov pre súkromné podniky a stredné školy formou dotazníkového prieskumu, analýzy pološtrukturovaných rozhovorov s predstaviteľmi súkromných podnikov a spoločností a samotných návrhov prispieva ku teoretickým poznatkom témy budovania vzťahov so zainteresovanými stranami a ponúka mnohé praktické prínosy pre akademickú sféru.

Tabuľka 44 Teoretické prínosy dizertačnej práce

<p>Sumarizácia teoretických poznatkov v oblasti riadenia vzdelávacích inštitúcií</p>	<p>Vnímanie manažmentu a riadenia vzdelávacích inštitúcií rôznymi autormi.</p> <p>Základné definície riadenia vzdelávacích inštitúcií a ich vzájomné porovnanie.</p> <p>Rozdelenie jednotlivých typov úrovní riadenia vzdelávacích inštitúcií, ich zodpovedností a právomocí.</p> <p>Rozdelenie typov prístupov, modelov a štruktúr riadenia vzdelávacej inštitúcie a ich vzájomné porovnanie.</p> <p>Zhrnutie historických prístupov ku riadeniu vzdelávacích inštitúcií.</p>
<p>Sumarizácia teoretických poznatkov v oblasti marketingu vzdelávacích inštitúcií</p>	<p>Základné definície a pohľady rôznych autorov na marketing a marketingové riadenie.</p> <p>Definovanie základných rozdielov medzi marketingom všeobecne a marketingom vzdelávacích inštitúcií.</p>
<p>Sumarizácia teoretických poznatkov v oblasti kooperácie a spolupráce so zainteresovanými stranami</p>	<p>Základné definície a pohľady rôznych autorov na problematiku.</p> <p>Základné pravidlá identifikácie zainteresovaných strán a definovanie pravidiel spolupráce.</p> <p>Identifikácia zainteresovaných strán vzdelávacích inštitúcií a ich klasifikácia.</p> <p>Definovanie riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami a kooperačného manažmentu.</p>
<p>Systemizácia pojmov v oblasti marketingového riadenia a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami</p>	<p>Definovanie indikátorov merania a prvkov jednotlivých procesov.</p> <p>Vysvetlenie pojmov výskumu.</p>
<p>Vytvorenie modelu marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahu so zainteresovanými stranami</p>	<p>Vytvorenie modelového riešenia s ohľadom na zásady modelovania spolu s popisom a jednotlivými odporúčaniami pre vzdelávacie inštitúcie.</p> <p>Rozdelenie a popis jednotlivých úrovní modelu.</p>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Základom pre zabezpečenie prínosu dizertačnej práce bolo postupovanie a stavanie na základných teoretických východiskách danej problematiky. Na začiatku práce boli analyzované teoretické podklady, na ktoré bolo následne možné priniesť nový pohľad, vlastné riešenie a prepojenie vlastných myšlienok.

Tabuľka 45 Praktické prínosy dizertačnej práce

<p>Identifikácia stavu marketingového riadenia a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami v slovenských vzdelávacích inštitúciách</p>	<p>Zistenie súčasnej situácie marketingového riadenia a budovania vzťahov v slovenských vzdelávacích inštitúciách. Zistenie priorit a preferencií slovenských vzdelávacích inštitúcií v danej oblasti.</p>
<p>Identifikácia a definovanie potrieb a očakávaní jednotlivých zainteresovaných strán od spolupráce so vzdelávacími inštitúciami</p>	<p>Identifikovanie a definovanie očakávaní a potrieb jednotlivých zainteresovaných strán. Hodnotenie kritérií efektívnej spolupráce. Identifikácia problémov a ich vzniku. Zistenie preferovaných foriem spolupráce a komunikačných kanálov. Definovanie procesov spolupráce a zodpovedných zamestnancov z pohľadu zainteresovaných strán. Definovanie kritérií výberu a hodnotenia spolupráce zo strany zainteresovaných strán. Zistenie odporúčaní pri spolupráci a budovaní vzťahov od zainteresovaných strán.</p>
<p>Prepojenie zistení výskumu s predchádzajúcimi realizovanými výskumami v danej oblasti</p>	<p>Napojenie výsledkov a zistených informácií na predchádzajúce výskumy v oblasti riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami.</p>
<p>Vytvorenie metodiky marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahu so zainteresovanými stranami</p>	<p>Prehľadný popis metodiky za pomoci procesných modelov a jednotlivých úrovní. Praktické zameranie riešenia s možnosťou praktickej implementácie do interných procesov vzdelávacích inštitúcií. Možnosť využitia metodiky pri ďalších výskumných aktivitách zameraných na danú problematiku. Vytvorenie priestoru pre zlepšenie interných procesov a zefektívnenie využívania partnerských vzťahov vzdelávacích inštitúcií.</p>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Praktické prínosy práce sú orientované predovšetkým na prostredie vzdelávacích inštitúcií (vysokých škôl a fakúlt). V celkovom ponímaní sú pre vzdelávacie inštitúcie dôležité samotné získané informácie a to predovšetkým z pološtruktúrovaných rozhovorov a dotazníkových prieskumov. Praktické prínosy je teda možné rozdeliť na tie, ktoré identifikujú súčasný stav a následne návrhové, ktoré prinášajú komplexné riešenie formulované pre vzdelávacie inštitúcie.

Tabuľka 46 Edukačné prínosy dizertačnej práce

<p>Prínos pre tvorbu edukačných materiálov</p>	<p>Sumarizácia nových zistení a informácií, z ktorých je možné tvoriť edukačné materiály na skúmanú problematiku. Podklad pre nadväzujúci výskum v oblasti riadenia vzdelávacích inštitúcií.</p>
<p>Prínos pre výučbu</p>	<p>Poznatky a informácie spracované v dizertačnej práci poskytujú možný prínos pre rozvoj viacerých predmetov a ich vyučovania na vysokých školách. Príkladom môže byť napríklad predmet marketingové riadenie, alebo projektová výučba.</p>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Vzdelávacím prínosom tejto dizertačnej práce je predovšetkým možnosť využitia nových informácií a zistení pre nadväzujúci výskum a tvorbu edukačných materiálov na skúmanú problematiku.

ZÁVER

Konkurenčné prostredie na trhu vzdelávacích inštitúcií stavia v dnešnej dobe vzdelávacie inštitúcie do pozície, v ktorej je potrebné aktívne využívať nástroje marketingového riadenia pri boji o zákazníkov – študentov. Pri tomto boji zohrávajú veľkú úlohu hlavne zainteresované strany, s ktorými dobré vzťahy vedia tieto inštitúcie využívať pre svoju konkurenčnú výhodu. Na to, aby vedenie vzdelávacích inštitúcií vedelo správne využívať potenciál budovania vzťahov so zainteresovanými stranami, je nevyhnutné poznať zainteresované strany, ich potreby a požiadavky a tomu prispôbiť aj samotné procesy v riadení vzdelávacích inštitúcií.

Na základe analýzy teoretických poznatkov v oblasti marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami je možné tvrdiť, že pohľady a názory autorov na túto problematiku sa rôznia a nie sú jednoznačné. Nie sú jasne definované procesy a postupy pri riadení vzťahov so zainteresovanými stranami vzdelávacích inštitúcií.

V kapitole súčasný stav riešenej problematiky v praxi boli skúmané viaceré sekundárne výskumy, ktoré sa zaoberali problematikou zainteresovaných strán vzdelávacích inštitúcií a ich členením. Tieto štúdie popisovali úlohy zainteresovaných strán a ich dopad na celkový rozvoj vzdelávacej inštitúcie. Aj pri týchto štúdiách je badaateľný nesúlad pri klasifikácii zainteresovaných strán a ich dôležitosti pre vzdelávacie inštitúcie. Môže to byť dané aj rozdielnosťou prostredia výskumu, čo len potvrdzuje potrebu zamerať výskum priamo na podmienky konkrétnej krajiny.

Práca obsahovala výskum zameraný na marketingové riadenie a budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami vzdelávacích inštitúcií vykonávaný prostredníctvom rozhovorov a dotazníkových prieskumov.

V práci bol navrhnutý model a metodika marketingového riadenia vzdelávacej inštitúcie založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami. Vytvorený model sa skladá zo siedmich vrstiev, a to analytickej, systémovej, komunikačnej, inštitucionálnej, procesnej, informačnej a výkonnostnej.

Riešenie problematiky v rámci dizertačnej práce bolo zamerané na marketingové riadenie vzdelávacej inštitúcie založené na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami. Jej zmyslom bolo reagovať na získané poznatky z uskutočnených analýz (odborná literatúra a realizovaný výskum) a pomôcť odstrániť zistené nedostatky.

Marketingové riadenie vzdelávacích inštitúcií založené na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami prináša vysokým školám a samotným fakultám mnoho možností, ako sa presadiť na súčasnom trhu vzdelávacích inštitúcií a ako zvýšiť nie len záujem potenciálnych študentov, ale aj prestíž vzdelávacej inštitúcie. Mnohé zo vzdelávacích inštitúcií nedostatočne využívajú možnosti marketingového riadenia a budovania vzťahov so zainteresovanými stranami, čo má za následok pokles záujmu a následne aj stagnáciu inštitúcie.

Metodika marketingového riadenia vzdelávacích inštitúcií založeného na budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami poskytuje návod aj možnosti implementácie do interných procesov vzdelávacích inštitúcií.

Navrhnutý model a metodika poskytujú priestor pre ďalšie skúmanie, otvárajú možnosti pre hlbšiu analýzu jednotlivých zainteresovaných strán, či využívanie viacerých metód v oblasti marketingového riadenia. Výsledkami tejto dizertačnej práce je možné výrazne prispieť k schopnostiam vzdelávacích inštitúcií riadiť vzťahy s ich zainteresovanými stranami.

Zoznam použitej literatúry

1. ACKROYD, P. – ACKROYD, S.: *Problems of university governance in Britain. Is more accountability the solution?* 1999. The International Journal of Public Sector Management Vol. 12, No. 2
2. AMADI, E.: *Self Esteem among Private and Public Secondary Schools Students in Rivers State: Implications for Counselling.* 2015. Journal of Business and Management. Review 4
3. ANDEVSKI, M. – ARSENIJEVIĆ, J.: *Menadžment obrazovanja za društvo koje uči.* 2010. Novi Sad: Filozofski fakultet u Novom Sadu i Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Kikindi.
4. ARGANDONA, A.: *The stakeholder theory and the common good.* 1998. Journal of Business Ethics, Vol. 17 No. 1, pp. 1093-102.
5. BARNETT, R.: *The Idea of Academic Administration.* 1993. Journal of Philosophy of Education Vol. 27, No. 2
6. BARON, D.: *A positive theory of moral management, social pressure, and corporate social performance.* 2009. Journal of Economics & Management Strategy, Vol. 18 No. 1, pp. 7-43.
7. BHARDAWAJ, A.: *What is marketing management?* (online) [cit: 11. 10. 2020] Dostupné na: <https://www.economicdiscussion.net/marketing-management/what-is-marketing-management/31788>
8. BUSH, T.: *Theories of Educational Leadership and Management.* SAGE Publications. 2003. ISBN 0761940529
9. CASTRO, J. C. C. et al.: *Strategies: A Model of University Management.* (online) [cit: 8. 1. 2021] Dostupné na: https://www.scirp.org/pdf/JSSM_2017041712442545.pdf?fbclid=IwAR3aog57P--zbS03F-Mt4MLt58Ko1pD7hxqkZZ9hnL-3v33U9XD8hBMBPe
10. CHAPLEO, C. – SIMS, C.: *Stakeholder Analysis in Higher Education: A Case Study of the University of Portsmouth.* [online]. 2010 [cit. 10.2.2023] Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/publication/234671052_Stakeholder_Analysis_in_Higher_Education_A_Case_Study_of_the_University_of_Portsmouth
11. CINGL, O.: *Zainteresované strany.* Projektový manažer 250+
12. CLARKSON, M.: *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance.* 1995. Academy of Management Review. Vol. 20 No. 1, pp. 92-117.
13. COHEN, M.D. – MARCH, J.G. – OLSEN, J.P.: *A Garbage Can Model of Organizational Choice.* 1972. Administrative Science Quarterly; Mar1972, Vol. 17
14. Courses.aiu.edu: *Importance of Management in Educational Institutions.* (online) [cit: 11. 10. 2020] Dostupné na: <http://courses.aiu.edu/MANAGEMENT%20THEORY%20AND%20PRACTICE/2/2.pdf>
15. ČIČMANCOVÁ, E. – ŠOTEK, M.: *Non-formal education as a tool in higher education marketing communication* [electronic] [Neformálne vzdelávanie ako nástroj marketingovej komunikácie vysokej školy]. In: CER Comparative European Research 2021, č. 1, roč. 8 [electronic] : proceedings / research track of the 15th

- Biannual CER Comparative European Research Conference. - 1. vyd. - Londýn: Sciemcee, 2021. - ISBN 978-1-9993071-7-2 (online). - s. 26-29
16. DAVIS, P.: *Managing the Cooperative Difference: A Survey of the Application of Modern Management Practices in the Cooperative Context*. Geneva. International Labour Office. 1999. ISBN 92-2-111582-8
 17. DEEM, R. – BREHONY, K. J.: *Management as ideology: the case of 'new managerialism' in higher education*. 2005, Oxford Review of Education Vol. 13, No. 2
 18. DEEM, R.: *Changing Research Perspectives on the Management of Higher Education: Can Research Permeate the Activities of Manager-Academics?* 2006, Higher Education Quarterly Vol. 60, No. 3
 19. DELMAR, F. - SHANE, S.: *Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures*. 2006. Strategic Organization, Vol. 4 No. 3, pp. 215-47.
 20. DENMAN, B. D.: *What is a University in the 21st Century?* 2005, Higher Education Management and Policy Vol. 17, No.2
 21. DISMAN, M.: *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.
 22. DIXON, J., et al.: *Managerialism something old, something borrowed, little new: Economic prescription versus effective organizational change in public agencies*. 1998, International Journal of Public Sector Management Vol. 11, No. 2/3
 23. DOLEŽAL, J. – MÁČHAL, P. – LACKO, B.: *Projektový management*. 2012. Grada publishing. Praha. ISBN 9788024742755
 24. DOLEŽAL, J. a kol.: *Projektový management podle IPMA*. 1. vydání. 2009. Praha. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2848-3
 25. DONALDSON, T. – PRESTON, L.: *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*. 1995. Academy of Management Review, Vol. 20 No. 1, pp. 65-91.
 26. DONELLY, J.H. – GIBSON, J.L. – IVANCEVICH, J.M.: *Management*. Praha. GRADA Publishing, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9
 27. DRÁBIK, H.: *Vysoké školy a ich postoj ku spolupráci s hospodárskou praxou*. 2018. Vedecký časopis Ekonomika cestovného ruchu a podnikanie. Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave. [online]. 2018 vol. 10, no. 1 [cit. 17.11.2020]. Dostupné na internete: https://of.euba.sk/www_write/files/veda-vyskum/ecrp/ecrp-2018-01.pdf#page=14
 28. DRUCKER, P.F.: *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha. Management Press. 2002. ISBN 80-7261-0666-X
 29. EAGLE, L. – BRENNAN, R.: *Are students customers?* 2007. TQM and marketing perspectives. Quality Assurance in Education, 15(1), 44-60.
 30. ENACHE, I.: *Marketing higher education using the 7 ps framework*. 2011. In Bulletin of the Transylvania University of Brasov. [online]. 2011, vol. 4, no. 1, p. 23-30 [cit. 17.11.2020]. Dostupné na internete: <http://webbut.unitbv.ro/bu2011/Series%20V/BULETIN%20V%20PDF/05%20enache%201%20BUT%202011.pdf> ISSN: 2333-9721.

31. FASSIN, Y.: *Imperfections and shortcomings of the stakeholder model's graphical representation*. 2008. Journal of Business Ethics, Vol. 80 No. 1, pp. 879-88.
32. FEAR, F.A. – DOBERNECK, D.M.: *Collegial Talk: A Powerful Tool for Change*. 2009. About Campus Vol. 9
33. FREEMAN, R.: *Strategic Management: A Stakeholder's Approach*, 1984. Pitman, Boston, MA.
34. FRIEDMAN, A. – MILES S.: *Stakeholders: Theory and Practice*. 2006. Oxford University Press Inc.
35. FORRAY, J. - GOODNIGHT, J.: *Think global, act local: a methodology for investigating international business curriculum priorities using stakeholder feedback*. 2010. Organization Management Journal, Vol. 7, pp. 56-64.
36. GARVARE, R. – JOHANSSON, P.: *Management for sustainability – A stakeholder theory*. 2010. Total Quality Management & Business Excellence, 21(7), 737-744. doi: 10.1080/14783363.2010.483095
37. GIBBONS, M.: *Choice and Responsibility: Innovation in a New Context*. 2005. Higher Education Management and Policy Vol. 17, No. 1
38. GIBSON, K.: *The moral basis of stakeholder theory*. 2000. Journal of Business Ethics, Vol. 26 No. 1, pp. 245-57.
39. GOODPASTER, K.: *Business ethics and stakeholder analysis*. 1991. Business Ethics Quarterly, Vol. 1 No. 1, pp. 53-73.
40. GRASSEOVÁ, M. a kol.: *Procesní řízení*. 2008. Computer press. ISBN 8025119877
41. GREY, C., et al.: *Rethinking Management Education*. 1996, London: Sage. ISBN: 9780803977839
42. HANSEN, M. T.: *Collaboration: How leaders avoid the traps, create unity, and reap big results*. 2009. Harvard Business School Press. ISBN: 978-1422115152
43. HELM, R. – MAURONER, O.: *Success of research-based spin-offs. State-of-the-art and guidelines for further research*. 2007. Review of Managerial Science, Vol. 1 No. 3, pp. 237-70.
44. HENDL, J. – REMR, J.: *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1
45. HILL, C. – JONES, T.: *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, 1998. HoughtonMifflin Company, Boston, MA.
46. HIRSCH, P. – MORRIS, M.: *Immoral but not illegal: monies vs mores amid the mortgage meltdown*. 2010. Strategic Organization, Vol. 8 No. 1, pp. 69-74.
47. HITTMÁR, Š.: *Manažment*. Žilina. EDIS – vydavateľstvo ŽU. 2011. ISBN 978-80-554-0434-9
48. HITTMÁR, Š. – HRNČIAR, M. – LENDEL, V.: *Riadenie inováčných procesov v podniku*. 2017. Edis. Žilina. ISBN 978-80-554-1414-0
49. HOLMAN, D.: *Contemporary Models of Management Education in the UK*. 2000. Management Learning Vol. 31, No. 2
50. HORÁKOVÁ, I. – STEJSKALOVÁ, D. – ŠKAPOVÁ, H.: *Strategie firemní komunikace*. Praha. Management Press. 2000. ISBN 80-85943-99-9

51. CHUDOBA, Š.: *Vysoké školy musia byť oveľa výraznejšie prepojené s praxou ako doteraz*. ATP Journal. [online]. 2014, vol. 8, s. 35 [cit. 17.11.2020]. Dostupné na internete: https://www.atpjournals.sk/hlavna-stranka/slovenska/rubriky/rozhovory/vysoke-skoly-musia-byt-ovela-vyraznejsie-prepojene-s-praxou-ako-doteraz.html?page_id=19663
52. ISO 26000 – STN ISO 26000
53. JAMALI, K.: *Changing management paradigms: implications for educational institutions*. 2005, Journal of Management Development Volume: 24
54. JONES, T. – WICKS, A.: *Convergent stakeholder theory*. 1999. Academy of Management Review, Vol. 24 No. 2, pp. 206-21.
55. JONGBLOED, B. – ENDERS, J. – SALERNO, C.: *Higher education and its communities: Interconnections*. 2008. Inter-dependencies and Research Agenda. Higher Education, 56, 303-324.
56. JULIAN, S. – OFORI-DANKWA, J. – JUSTIS, R.: *Understanding strategic responses to interestgroup pressures*. 2008. Strategic Management Journal, Vol. 29 No. 9, pp. 963-84.
57. JURKOVÁ, J.: *Produkt ako nástroj marketingového mixu vysokých škôl*. 2007. Marketing vzdelávacích inštitúcií. Trnava : Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2007. ISBN 978-80-89220-86-1
58. KAMANN, D.: *Organizational design in public procurement: a stakeholder's approach*. 2007. Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 13 No. 1, pp. 127-36.
59. KEZAR, A. – ECKEL, P.: *The Effect of Institutional Culture on Change Strategies in Higher Education: University Principles of Culturally Responsive Concepts?* 2002. The Journal of Higher Education. Vol. 73, No. 4
60. KLEINEN, J. – DOLMANS, D. – WILLEMS, J. – VAN HOUT, H.: *Effective quality management requires a systematic approach and a flexible organisational culture: a qualitative study among academic staff*. 2014. Quality in Higher Education, 20(1), 103-126. doi: 10.1080/13538322.2014.889514
61. KOCIFAJ, M.: *Návrh kooperačnej stratégie pre ŽILPO, s.r.o.* 2013. Diplomová práca. Žilinská univerzita v Žiline. Fakulta riadenia a informatiky.
62. KOTLER, P. et al.: *Principles of Marketing*. Prentice Hall. 2007. ISBN 0132390027
63. KOTLER, P. – AMSTRONG, G.: *Marketing*. 2005. Grada Publishing. Praha
64. KOTLER, P. – FOX, K.: *Strategic Marketing For Educational Institutions*. Prentice Hall. 1995. ISBN 0-13-668989-2
65. KOTLER, P. – KELLER, K. L.: *Marketing management*. Grada. 2007. ISBN 0131257578
66. KOTLER, P. – KELLER, K. L.: *Marketing management*. [online]. 2006 [cit. 10.7.2020] Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/publication/225084026_Marketing_Management.
67. KOZEL, R. – MYNÁŘOVÁ, L. – SVOBODOVÁ, H.: *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011. Grada Publishing. Praha. ISBN 978-80-247-3527-6
68. KREITNER, R.: *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 2002, ISBN: 1111221367

69. KUBINA, M. – LENDEL, V.: *Budovanie systému riadenia vzťahov so zákazníkmi v podniku – odpovede na teoretické a praktické otázky uplatňovania riadenia vzťahov so zákazníkmi v podniku*. 2018. Edis. Žilina. ISBN 978-80-554-1497-3
70. LABANAUSKIS, R. – GINEVIČIUS, R.: *Role of stakeholders leading to development of higher education services*. 2017. Engineering Management in Production and Services. Volume 9. [online] [cit. 3.12.2020] Dostupné na internete: <https://content.sciendo.com/view/journals/emj/9/3/article-p63.xml?language=en>
71. LAFFONT, J. – MARTIMORT, D.: *The firm as a multicontract organization*. 1997. Journal of Economics & Management Strategy, Vol. 6 No. 2, pp. 201-34.
72. LAWLER, J. – HEARN, J.: *UK public sector organizations the rise of managerialism and the impact of change on social services departments*. 1995. International Journal of Public Sector Management Vol. 8
73. LEISYTE, L. – WESTERHEIJDEN, D. F.: *Stakeholders and quality assurance in higher education*. 2014. In H. Eggins (Ed.), Drivers and Barriers to Achieving Quality in Higher Education (pp. 83-97). Rotterdam, Netherlands: SensePublishers. doi: 10.1007/978-94-6209-494-9_7
74. LENDEL, V. – ŠOTEK, M.: *Stakeholder relationship management model of an educational institution*. Innovation management and information technology impact on global economy in the era of pandemic [electronic] : proceedings of the 37th international business information management association conference (IBIMA). - ISSN 2767-9640 (online). - 1. vyd. - Norristown: International business information management association, 2021. - ISBN 978-0-9998551-6-4. - s. 11232-11239
75. LEYDESDORFF, L. – ETZKOWITZ, H.: *Triple Helix of Innovation: Introduction*. Science and Public Policy. 25(6): 358-364 1998. ISSN 0302-3427
76. LEYDESDORFF, L. – IVANOVA, I.: *Open Innovation and Triple Helix Models of Innovation: Can Synergy in Innovation System Be Measured?* (online) [cit. 11. 10. 2020] Dostupné na: <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1607/1607.08090.pdf>
77. LIU, S.S. – DUBINSKY, A.J.: *Institutional entrepreneurship: a panacea for universities-in-transition?* 2000 European Journal of Marketing, Vol. 34, Part 11/12
78. MAINARDES, E. W. – ALVES, H. – RAPOSO, M.: *A model for stakeholder classification and stakeholder relationships*. 2012. [online] [cit. 1.12.2020] Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/publication/263530718_A_model_for_stakeholder_classification_and_stakeholder_relationships
79. MAINARDES, E. – ALVES, H. – RAPOSO, M.: *Identifying stakeholders in a Portuguese university: a case study*. 2013. Revista de Educación, 362, 429-457. doi: 10.4438/1988-592X-RE-2012-362-167
80. MAJORO, S.: *Základy marketingu*. 1996. Grada Publishing. Praha.
81. *Mapa procesov FRI UNIZA = schéma vnútorného systému kvality FRI UNIZA* (dostupné online: http://kmnt.fri.uniza.sk/system_kvality/)
82. MARIC, I.: *Stakeholder analysis of higher education institutions*. 2013. Interdisciplinary Description of Complex Systems, 11(2), 217-226. doi: 10.7906/indecs.11.2.4

83. MELEWAR, T. C. – AKEL, S.: *The role of corporate identity in the higher education sector*. 2005. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(1), 41-57. doi: 10.1108/13563280510578196
84. MWAISUMO, W.N.: *Effective Management of Educational Institutions in Tanzania*. (online) [cit: 11. 10. 2020] Dostupné na: https://www.academia.edu/35271566/Effective_Management_of_Educational_Institutions
85. MIDDLEHURST, R.: *Changing Internal Governance: A Discussion of Leadership Roles and Management Structures in UK Universities*. 2004 *Higher Education Quarterly* Vol. 58, No. 4
86. MILLER, D. – OLIVER, M.: *Engaging Stakeholders For Project Success*. Global Business Development. [online]. 2015 [cit. 10.7.2020] Dostupné na internete: http://www.gbd.dk/files/984_engagingstakeholders.pdf.
87. MITCHELL, R. – EAGLE, B. – WOOD, D.: *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*. 1997. *Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 4, pp. 853-8.
88. NÍZKA, H.: *Aplikovaný marketing*. Bratislava. Iura Edition, 2007. ISBN 978-80-8078-157-6
89. O'MAHONY, K. – GARAVAN, T. N.: *Implementing a quality management framework in a higher education organisation: A case study*. 2012 *Quality Assurance in Education*, 20(2), 184-200. doi: 10.1108/09684881211219767
90. OSARENKHOE, A.: *A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation – a coopetition strategy*. 2010. In: *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*. Vol. 17, 2010. ISSN 1741-2439
91. PETERS, M.: *Performance and Accountability in "Post-Industrial Society": The Crisis of British Universities*. 1992. *Studies in Higher Education* Vol. 17, No.2
92. PHILLIPS, R. – BERMAN, S. – ELMS, H. – JOHNSON-CRAMER, M.: *Strategy, stakeholders and managerial discretion*. 2010. *Strategic Organization*, Vol. 8 No. 2, pp. 176-83.
93. *Poslanie, vízia a hodnoty FRI UNIZA* (dostupné online: <https://www.fri.uniza.sk/uploads/files/1404284685-poslanie-vizia-hodnoty.pdf>)
94. ROBBINS, S. P. – COULTER, M.: *Management*. 2004. Praha. Grada publishing. ISBN: 8024704951
95. ROWLEY, T.: *Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences*. 1997. *Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 4, pp. 887-910.
96. SAVAGE, G. – DUNKIN, J. – FORD, D.: *Responding to a crisis: a stakeholder analysis of community health organizations*. 2004. *Journal of Health and Human Services Administration*, Vol. 6 No. 4, pp. 383-414.
97. SAVAGE, G. - NIX, T. - WHITEHEAD, C. - BLAIR, J.: *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*. 1991. *Academy of Management Executive*, Vol. 5 No. 1, pp. 61-75.
98. SENG KIAT KOK – DOUGLAS, A. – McCLELLAND, R.: *Shifting Higher Education Management: Examining the Organisational Changes among Various UK University Types* (online) [cit: 8. 1. 2021] Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/257942423_Shifting_Higher_Education_Management_Examining_the_Organisational_Changes_among_Various_UK_

University_Types?fbclid=IwAR0uui-BnPitmKSYFU8MwI9GJj6Ji86b-
QR7v4KRUEaWfzFeS_0u7TNDjfg

99. SCHOLLES, E. – CLUTTERBUCK, D.: *Communication with stakeholders: an integrated approach*. 1998. Long Range Planning, Vol. 31 No. 2, pp. 227-38.
100. SILVERMAN, D.: *Ako robiť kvalitatívny výskum*. 2005. Sage. ISBN 80-551-0904-4
101. SOUKALOVÁ, R.: *Marketing je věda kreativní*. Zlín. VERBUM. 2015. ISBN 978-80-87500-71-2
102. SOUKALOVÁ, R.: *Současná role vysoké školy s cílovými skupinami*. Zlín. VERBUM. 2013. ISBN 978-80-87500-14-9
103. SOVIAR, J. – LENDEL, V. – KOCIFAJ, M. – ČAVOŠOVÁ, E.: *Kooperačný manažment – Efektívne prístupy pre získanie konkurenčnej výhody*. 2013. EDIS. Žilina. ISBN 978-80-554-0813-2
104. STAATZ, J. M.: *The Cooperative as a Coalition: A Game-Theoretic Approach*. 1983. American Journal of Agricultural Economics. Volume 65.
105. STAKEHOLDER, Investopedia. [online]. 2005 [cit. 15.7.2020] Dostupné na internete: <http://www.investopedia.com/terms/s/stakeholder.asp>.
106. STANIČIĆ, S.: *Menadžment u obrazovanju*. Samozal. 2006. ISBN 9539557607
107. STRIŠŠ, J. – VODÁK, J. – KUBINA, M. – JANKAL, R. – SOVIAR, J.: *Marketingové riadenie*. Žilina. EDIS – vydavateľstvo ŽU. 2009. ISBN 80-8070-680-7
108. ŠOTEK, M. – LENDEL, V.: *Current state in higher education management theories* [print] = *Súčasný stav v teóriách manažmentu vysokých škôl*. In: CER Comparative European Research 2021, č. 1, roč. 8 [electronic] : proceedings / research track of the 15th Biannual CER Comparative European Research Conference. - 1. vyd. - Londýn: Sciemcee, 2021. - ISBN 978-1-9993071-7-2 (online). - s. 30-33
109. TRUNEČEK, J.: *Management I*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 978-80-707-9929-1
110. VEERAKUMARAN, G.: COCM 511 - *Management of Cooperatives and Legal Systems*. 2006. Faculty of Dryland Agriculture and Natural Resources, Mekelle University Mekelle, Ethiopia
111. WANG, H. – CHOI, J. – LI, J.: *Too little or too much? Untangling the relationship between corporate philanthropy and firm financial performance*. 2008. Organization Science, Vol. 19, pp. 143-59.
112. WHITTY, G.: Changing modes of teacher professionalism: Traditional, managerial, collaborative and democratic. In *Exploring professionalism*, edited by B. Cunningham, 28-49. London: Bedford Way Press. 2008

Zoznam vlastných publikácií

1. Management education in the disruptive times of COVID-19 pandemic [electronic] : the case of participative approach in distance learning / Eliška Čičmancová – Marián Šotek.
In: EMAN 2021 [electronic] = Selected papers : Economics & management: How to cope with disrupted times. - 1. vyd. - Belehrad: Association of Economists and Managers of the Balkans, 2021. - ISBN 978-86-80194-44-8. - s. 101-109.
[Čičmancová Eliška (50 %) – Šotek Marián (50 %)]
2. Stakeholder relationship management model of an educational institution [electronic] [Model riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami vo vzdelávacej inštitúcii] / Viliam Lendel – Marián Šotek.
In: Innovation management and information technology impact on global economy in the era of pandemic [electronic] : proceedings of the 37th international business information management association conference (IBIMA). - ISSN 2767-9640 (online). - 1. vyd. - Norristown: International business information management association, 2021. - ISBN 978-0-9998551-6-4. - s. 11232-11239 [online].
[Lendel Viliam (50 %) – Šotek Marián (50 %)]
3. The innovative intelligence system—a tool for discovering innovative opportunities and for ensuring the sustainability and business prosperity [electronic] [Inovačný spravodajský systém – nástroj na objavovanie inovačných príležitostí a na zabezpečenie udržateľnosti a prosperity podnikania] / Viliam Lendel – Dominika Špaleková – Lucie Lendelová – Marián Šotek.
In: Sustainability [electronic]. - ISSN 2071-1050 (online). - Roč. 13, č. 21 (2021), s. [1-25] [online].
Zaradené v: Current Content Connect ; SCOPUS ; Web of Science Core Collection [Viliam Lendel (40 %) – Špaleková Dominika (25 %) – Lendelová Lucie (25 %) – Šotek Marián (10 %)]
4. Investigation of opinions on the acceptance of autonomous railway vehicles in Slovakia [electronic] / Marián Šotek – Peter Márton – Viliam Lendel – Lucie Lendelová.
In: 14th International scientific conference on sustainable, modern and safe transport [electronic]. - ISSN 2352-1465 (online). - 1. vyd. - Amsterdam: Elsevier, 2021. - s. 1337-1344 [online].
Zaradené v: SCOPUS
[Šotek Marián (25 %) – Márton Peter (25 %) – Lendel Viliam (25 %) – Lendelová Lucie (25 %)]
5. High performing global teams and their leadership [print] [Vysoko výkonné globálne tímy a ich vedenie] / Lucie Lendelová - Marián Šotek.
In: Journal of Information, Control and Management Systems [print] = JICMS. - ISSN 1336-1716. - Roč. 18, č. 1 (2020), s. 3-10 [print].
[Lendelová Lucie (50 %) – Šotek Marián (50 %)]
6. Global diverse teams and their leadership [print] [Globálne rozmanité tímy a ich vedenie] / Lucie Lendelová - Marián Šotek.
In: Journal of Information, Control and Management Systems [print] = JICMS. - ISSN 1336-1716. - Roč. 18, č. 2 (2020), s. 11-17 [print].
[Lendelová Lucie (50 %) – Šotek Marián (50 %)]

7. Current state in higher education management theories [print] = Súčasný stav v teóriách manažmentu vysokých škôl / Marián Šotek - Viliam Lendel.
In: CER Comparative European Research 2021, č. 1, roč. 8 [electronic] : proceedings / research track of the 15th Biannual CER Comparative European Research Conference. - 1. vyd. - Londýn: Sciemcee, 2021. - ISBN 978-1-9993071-7-2 (online). - s. 30-33 [online].
[Šotek Marián (50 %) – Lendel Vliam (50 %)]

8. Non-formal education as a tool in higher education marketing communication [electronic] [Neformálne vzdelávanie ako nástroj marketingovej komunikácie vysokej školy] / Marián Šotek - Eliška Čičmancová.
In: CER Comparative European Research 2021, č. 1, roč. 8 [electronic] : proceedings / research track of the 15th Biannual CER Comparative European Research Conference. - 1. vyd. - Londýn: Sciemcee, 2021. - ISBN 978-1-9993071-7-2 (online). - s. 26-29 [online].
[Šotek Marián (50 %) – Čičmancová Eliška (50 %)]

Prílohy

Príloha A | Prirodzený súbor k definovanému problému

Tabuľka 47 Prirodzený súbor k definovanému problému (časť 1)

Oblasť	Podskupina	Faktor
Partneri VI	Potenciálni partneri	miera ochoty spolupracovať
		miera ochoty komunikovať
		miera ochoty prispôsobenia procesov
		náklady spolupráce
		časová náročnosť spolupráce
		miera ochoty poskytnutia vlastných zdrojov
		obava, že partnerstvo nemá význam
	Súčasní partneri	miera dodržiavania stanovených termínov
		miera dodržiavania podmienok platieb
		miera dodržiavania zmluvných podmienok
		spolupráca s konkurenciou
		úroveň komunikácie
		finančná situácia
		dostatok/nedostatok zdrojov
výsledky		
Vonkajšie prostredie	Konkurencia	konkurenčný boj
		úroveň vzdelania (služieb)
		reputácia
		úroveň spolupráce s externým prostredím
	Legislatíva	zákony
		predpisy
		byrokracia
		financie (rozpočet)
	Demografia	vývoj demografickej krivky
		starnutie obyvateľstva

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 48 Prirodzený súbor k definovanému problému (časť 2)

Oblasť	Podskupina	Faktor
Vzdelávacia inštitúcia	Imidž VI	úroveň PR
		úroveň marketingových aktivít
		počet zamestnancov marketingu
		rozpočet na marketingové aktivity
	Zamestnanci	finančné ohodnotenie
		miera ochoty zamestnancov
		ďalšie vzdelávanie
		miera vyťaženia
		miera byrokracie
		vekové zloženie
		pracovné prostredie
		miera odbornosti
		úroveň motivácie
		úroveň prípravy
		Informačné systémy
	úroveň SW a HW vybavenia	
	úroveň internetového pripojenia	
	Manažment	rozdelenie kompetencií
		úroveň komunikácie
		nastavenie organizačnej štruktúry
		plánovanie
		organizácia práce
		kontrolovanie
		miera ochoty nadväzovať a budovať vzťahy
	Študenti	stereotyp výučby
		aktuálnosť učiva
		miera náročnosti štúdia
		prepojenie s praxou
miera vedomostí zo SŠ		
miera samostatnej prípravy		
miera ochoty cestovať za štúdiom		

Zdroj: Vlastné spracovanie

Príloha B | Charakteristika postupu pri vybraných indikátoroch

Tabuľka 49 Charakteristika postupu pri vybraných indikátoroch (časť 1)

Číslo otázky	Indikátor	Informačná potreba	Použité metódy	Konkretizácia metód	Využitie pre návrhovú časť
1.	Kto vytvára marketingovú stratégiu vzdelávacích inštitúcií?	Cieľom identifikátora je identifikovať a špecifikovať, kto je zodpovedný za tvorbu marketingovej stratégie VI (poprípade, či je prístup v prípade všetkých VI rovnaký, alebo rozdielny).	Pozorovanie Analýza dokumentov Rozhovory s vedením VI	Pozorovanie práce marketingového tímu, pozorovanie práce vedenia VI, analýza dlhodobého zámeru/stratégie VI, pološtruktúrované rozhovory.	Získané informácie je následne možné spracovať do návrhovej časti vo forme matíc zodpovednosti a aktivity diagramu.
2.	Využívanie nástrojov pri budovaní vzťahov so zainteresovanými stranami vzdelávacích inštitúcií.	Cieľom identifikátora je zistiť, aké jednotlivé nástroje využívajú VI pre budovanie vzťahov so zainteresovanými stranami.	Pozorovanie Analýza dokumentov Dotazníkový prieskum Rozhovory s vedením VI	Pozorovanie práce marketingového tímu, pozorovanie práce vedenia VI, dotazníkový prieskum medzi VI, pološtruktúrované rozhovory.	Získané informácie umožnia určiť portfólio najčastejších a najefektívnejších nástrojov využívaných vzdelávacími inštitúciami, následne je možné spracovať procesnú analýzu s vybranými nástrojmi.
3.	Identifikácia najdôležitejších zainteresovaných strán vzdelávacích inštitúcií.	Cieľom identifikátora je identifikovať a špecifikovať tie zainteresované strany, ktoré majú na VI kritický vplyv a ktoré aj samotné VI vnímajú ako najdôležitejšie.	Pozorovanie	Pozorovanie práce marketingového tímu, pozorovanie práce vedenia VI, dotazníkový prieskum medzi VI, pološtruktúrované rozhovory.	Získané informácie umožnia určiť funkčnú špecifikáciu (celkovú a aj osobitne každej zainteresovanej strany) a bude možné zostaviť profil výkonu.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 50 Charakteristika postupu pri vybraných indikátoroch (časť 2)

Číslo otázky	Indikátor	Informačná potreba	Použité metódy	Konkretizácia metód	Využitie pre návrhovú časť
4.	Vnímanie marketingovej komunikácie vzdelávacej inštitúcie samotnými zainteresovanými stranami.	Cieľom indikátora je zistiť, či zainteresované strany vnímajú marketingovú komunikáciu VI a ak áno, tak ako ich ovplyvňuje.	Dotazníkový prieskum	Dotazníkový prieskum (podniky), pološtruktúrované rozhovory, vyhodnocovanie dát.	Zistené informácie umožnia identifikovať, ktoré faktory najviac vplyvajú na mieru povedomia medzi ZS a ktoré vplyvajú na budovanie značky a imidžu.
			Rozhovory s predstaviteľmi vedenia viacerých spoločností		
5.	Definovanie kritérií výkonnosti vzdelávacích inštitúcií.	Cieľom indikátora je definovanie kritérií, podľa ktorých sa dá všeobecne merať výkonnosť VI.	Dotazníkový prieskum	Dotazníkový prieskum medzi VI, pološtruktúrované rozhovory s vedením VI.	Získané informácie umožnia v ďalšom priebehu práce stanovenie potrebných metrik pre kritériá a následne zostaviť maticu kritérií.
			Analýza dokumentov		
			Rozhovory s vedením VI		
6.	Identifikácia problémov na jednotlivých úrovniach riadenia vzdelávacích inštitúcií.	Cieľom indikátora je zistiť, aké jednotlivé problémy vznikajú na jednotlivých úrovniach riadenia VI (z pohľadu marketingového riadenia a budovania vzťahov).	Dotazníkový prieskum	Dotazníkový prieskum medzi VI, pološtruktúrované rozhovory s vedením VI.	Informácie získané výskumom budú môcť byť neskôr spracované do GAP analýzy a matice rizík (závažnosť a pravdepodobnosť nastania).

Zdroj: Vlastné spracovanie

Príloha C | Pološtruktúrované rozhovory s predstaviteľmi súkromných podnikov

Tabuľka 51 Text pološtruktúrovaného rozhovoru - Brain:IT

Názov spoločnosti	Brain:IT
Oblasť podnikania	IT
Počet zamestnancov	Do 70
Kľúčové dôvody partnerstva v súkromnej sfére	Zdieľanie know-how, zdieľanie kapacít, výkonnostné kritériá (štátne zákazky), spolupráca na rôznych projektoch.
Má podnik partnerstvá aj s akademickou sférou	Áno, dlhodobé partnerstvá s dvoma fakultami UNIZA, krátkodobejšie partnerstvá s viacerými fakultami po celom Slovensku.
Aké sú kritériá pre výber VŠ pre spoluprácu?	Zameranie VŠ, resp. fakulty, dlhodobejšie vzťahy, predošlá spolupráca, sídlo a pôsobenie VŠ (lokálna spolupráca), cena spolupráce (partnerstva), návratnosť investície, úroveň komunikácie a prezentácia výsledkov, profesionálne vystupovanie, prestíž a hodnotenie VŠ/fakulty.
Kto má kompetencie rozhodnúť o uzavretí a ukončení partnerstva?	Zatiaľ najvyšší manažment spoločnosti (spolumajitelia a COO) v komunikácii s vybranými zamestnancami spoločnosti (HR, obchodné oddelenie, marketing, zamestnanec pre koordináciu aktivít s VŠ, poprípade absolvent konkrétnej VŠ/fakulty). Partnerstvá s VŠ sú vnímané ako strategická záležitosť.
Ktoré ZS sú pre spoločnosť v prípade spolupráce s VŠ najdôležitejšie?	Záleží podľa situácie – pri oficiálnej časti spolupráce vedenie VŠ alebo fakulty, pri výskumnej spolupráci sú najdôležitejší výskumní pracovníci, pri propagačných akciách a študentských podujatiach samotní študenti.
Aké sú oblasti spolupráce spoločnosti a VŠ?	Spolupráca na výskume a vývoji, podpora študentských podujatí (študentský život), podpora vzdelávacích aktivít, financovanie vybavenia pre študentov (HW a SW), investovanie do priestorov pre študentov, účasť na prezentačných podujatiach, možnosť ponuky práce/stáže/brigády študentom, oceňovanie najlepších záverečných prác a semestrálnych prác, vedenie bakalárskych a diplomových prác.
Z ktorej strany najčastejšie prichádza prvotný podnet pre uzavretie spolupráce?	Prvotný podnet prišiel zo strany spoločnosti, už konkrétne pravidelné návrhy na spoluprácu na rôznych podujatiach samotné VŠ/fakulty.
Aké prínosy spoločnosti prináša spolupráca s VŠ?	Povedomie o spoločnosti, spolupráca na výskume, obojstranné zdieľanie know-how, nové nápady, možnosť prezentovania sa a spolupráce so študentmi, noví potenciálni

	zamestnanci, prestíž, možnosť ovplyvniť vzdelávanie.
Sú výsledky spolupráce s VŠ dostačujúce?	Výsledky takejto spolupráce je ťažké kvantifikovať, avšak určite bude v takejto spolupráci a partnerstvách pokračovať, nakoľko v nich vidí strategickú a konkurenčnú výhodu.
Sú určené kritériá hodnotenia výkonnosti/efektívnosti/úspešnosti spolupráce s VŠ?	Zatiaľ neexistujú konkrétne kritériá, ktoré by sa pravidelne hodnotili, je to zatiaľ založené na pocitovom hodnotení – hodnotenie návratnosti investície a prínosov pre spoločnosť, ale aj pre VŠ/fakultu, vzájomné porovnanie medzi VŠ/fakultami, úroveň komunikácie s VŠ/fakultou.
Aké sú najzávažnejšie problémy brániace efektívnej spolupráci s VŠ?	Časová vyťaženosť zamestnancov na oboch stranách, dlhá odozva zo strany VŠ/fakulty, nie je naplno využitý potenciál spolupráce (z dôvodu vyťaženia zamestnancov VŠ/fakult).
Mali takéto problémy nejaké následky na pokračovanie spolupráce?	Zatiaľ spomínané problémy nemali nejaký väčší vplyv na pokračovanie spolupráce.
Existuje nejaké riešenie (z pohľadu spoločnosti) na riešenie vyššie spomínaných problémov?	Vytvorenie pracovných pozícií na VŠ/fakultách, ktorých primárnou náplňou práce bude práve komunikácia a budovanie vzťahov, pravidelné stretnutia s predstaviteľmi VŠ/fakulty a odprezentovanie možností spolupráce na najbližšie obdobie, prezentácia výsledkov.
Má spoločnosť detailne nastavené procesy pre spoluprácu s VŠ? Je v podniku určená konkrétna zodpovedná osoba za túto oblasť?	Je určený koordinátor pre spoluprácu s akademickou sférou, ktorý zastrešuje komunikáciu a spoluprácu medzi spoločnosťou a školami (nie len VŠ, ale aj SŠ). Ten už ďalej rozdeľuje úlohy konkrétnym zamestnancom a zabezpečuje procesnú stránku spolupráce.
Čo najviac pomáha pri budovaní dlhodobých dobrých vzťahov?	Otvorená a priama komunikácia, bližšie vzťahy s VŠ/fakultami, bez „obchodných praktík“.
Má vplyv na rozhodovanie o partnerstve alebo spolupráci s VŠ aj to, či v podniku pracujú absolventi danej VŠ?	Určite áno. Spoločnosť sa prioritne zameriava na VŠ a fakulty, odkiaľ má osvedčených zamestnancov a veľkú úlohu hrá aj to, že absolventmi akej VŠ a fakulty sú ľudia rozhodujúci o nadviazaní spolupráce v spoločnosti.
Spolupracuje podnik s VŠ aj v oblasti marketingu?	Áno, pre podnik a aj samotné VŠ a fakulty je prestíž spolupracovať s overeným, spoľahlivým a zodpovedným partnerom. Podnik spomína mená partnerských VŠ a fakult pri každej vhodnej príležitosti pri komunikácii cez rôzne kanály.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 52 Text pološtruktúrovaného rozhovoru – Kapa studio

Názov spoločnosti	Kapa studio
Oblasť podnikania	Online marketing
Počet zamestnancov	10
Kľúčové dôvody partnerstva v súkromnej sfére	Ekonomické.
Má podnik partnerstvá aj s akademickou sférou?	Áno, spolupráca s VŠ aj SŠ.
Aké sú kritériá pre výber VŠ pre spoluprácu?	Zameranie, očakávaný prínos spolupráce.
Kto má kompetencie rozhodnúť o uzavretí a ukončení partnerstva?	Majiteľ, resp. konateľ podniku.
Ktoré ZS sú pre spoločnosť v prípade spolupráce s VŠ najdôležitejšie?	Pre potreby spolupráce podniku sú najdôležitejšie zainteresované strany vedúci katedier, s ktorými podnik spolupracuje a vedenie fakulty.
Aké sú oblasti spolupráce spoločnosti a VŠ?	Vzdelávanie (participácia na vzdelávacích kurzoch pre študentov VŠ aj SŠ).
Z ktorej strany najčastejšie prichádza prvotný podnet pre uzavretie spolupráce?	Bol to skôr taký prirodzený proces a vývoj v čase, ťažko povedať, ktorá strana spravila prvý krok.
Aké prínosy spoločnosti prináša spolupráca s VŠ?	Nový pohľad na problematiku, spojenie s mladou generáciou, možnosť prezentovania sa ako partner, skúsenosti s výučbou, potenciálni noví zamestnanci.
Sú výsledky spolupráce s VŠ dostačujúce?	Pre podnik je česť spolupracovať s vybranými fakultami, aj keď výsledky nie sú vždy hmatateľné.
Sú určené kritériá hodnotenia výkonnosti/efektívnosti/úspešnosti spolupráce s VŠ?	Nie, nie sú určené žiadne kritériá hodnotenia. Hodnotenie je skôr zamerané na pocit zo spolupráce.
Aké sú najzávažnejšie problémy brániace efektívnej spolupráci s VŠ?	Zatiaľ žiadne problémy v rámci spolupráce neboli.
Mali takéto problémy nejaké následky na pokračovanie spolupráce?	-
Existuje nejaké riešenie (z pohľadu spoločnosti) na riešenie vyššie spomínaných problémov?	-

Má spoločnosť detailne nastavené procesy pre spoluprácu s VŠ? Je v podniku určená konkrétna zodpovedná osoba za túto oblasť?	Nie, v podniku na tom nie sú určené žiadne zvláštne procesy. Podnik je na to príliš malý, aby mal zmapované procesy pre tento prípad. Spoluprácu rieši konkrétny zamestnanec, ktorý má ku konkrétnej spolupráci najbližšie.
Čo najviac pomáha pri budovaní dlhodobých dobrých vzťahov?	Vzájomná dôvera, spoľahlivosť a úroveň komunikácie.
Má vplyv na rozhodovanie o partnerstve alebo spolupráci s VŠ aj to, či v podniku pracujú absolventi danej VŠ?	Áno, osobné vzťahy s ľuďmi z konkrétnych fakúlt veľmi pomáhajú prípadnej spolupráci.
Spolupracuje podnik s VŠ aj v oblasti marketingu?	Do istej miery áno – napríklad vzájomná prezentácia spolupráce na webových stránkach a vzájomné odkazovanie.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 53 Text pološtruktúrovaného rozhovoru – Kros

Názov spoločnosti	Kros
Oblasť podnikania	IT
Počet zamestnancov	240
Kľúčové dôvody partnerstva v súkromnej sfére	Budovanie synergie, pokrytie širokej škály požiadaviek zákazníkov.
Má podnik partnerstvá aj s akademickou sférou?	6 vysokých škôl a 90 stredných škôl.
Aké sú kritériá pre výber VŠ pre spoluprácu?	Partnerstvá dvoch druhov – s fakultami, ktoré sa zaoberajú ekonomickou a stavebnou činnosťou (ako používatelia produktov) a partnerstvá s IT fakultami ako zdroj budúcej pracovnej sily. Kritériom je teda hlavne zameranie VŠ/fakulty.
Kto má kompetencie rozhodnúť o uzavretí a ukončení partnerstva?	Je to vždy kolektívne rozhodnutie určených zamestnancov podniku zameraných na konkrétnu oblasť.
Ktoré ZS sú pre spoločnosť v prípade spolupráce s VŠ najdôležitejšie?	Študenti, vedenie fakulty (prispôsobovanie študijných programov...), pedagógovia (pre používanie softvéru podniku).
Aké sú oblasti spolupráce spoločnosti a VŠ?	Účasť na podujatiach pre študentov, veľtrhy práce, DOD, účasť na rôznych poradných radách, poskytovanie softvéru, budovanie oddychových zón, spolupráca na výučbe vybraných predmetov.
Z ktorej strany najčastejšie prichádza prvotný podnet pre uzavretie spolupráce?	Prvotný podnet vo väčšine prípadov prichádza zo strany podniku ku vybraným vzdelávacím inštitúciám, ktoré zapadajú svojim zameraním do stratégie podniku.
Aké prínosy spoločnosti prináša spolupráca s VŠ?	Povedomie, znalosť značky a produktov, noví zamestnanci, noví používatelia produktov podniku.
Sú výsledky spolupráce s VŠ dostačujúce?	Z pohľadu biznisu takáto spolupráca zatiaľ nemá veľký význam. Spolupráca má význam hlavne (sekundárne) z dôvodu zvyšovania úrovne vedomostí u študentov, aby následne mohol podnik pracovať s kvalitnejšími zamestnancami.
Sú určené kritériá hodnotenia výkonnosti/efektívnosti/úspešnosti spolupráce s VŠ?	Nie, presné kritériá hodnotenia stanovené nie sú. Jediné čo je stanovené je rozpočet. Je to skôr na pocity zo spolupráce.
Aké sú najzávažnejšie problémy brániace efektívnej spolupráci s VŠ?	Pocit nerovnocennosti partnerstva s fakultami, komunikačné problémy, nedostatok reakčného času.

Mali takéto problémy nejaké následky na pokračovanie spolupráce?	Firmy sa rozhodli zlúčiť do klastra, aby mali výraznejšie slovo a dopad.
Existuje nejaké riešenie (z pohľadu spoločnosti) na riešenie vyššie spomínaných problémov?	Spoločné stretnutia ku vzdelávaniu, pravidelné stretnutia predstaviteľov firiem s vedením fakúlt, spoločné budovanie cieľov, prezentácie výsledkov...
Má spoločnosť detailne nastavené procesy pre spoluprácu s VŠ? Je v podniku určená konkrétna zodpovedná osoba za túto oblasť?	Nie je presne definovaný proces, dôležité je, aby sa informácie dostali ku konkrétnemu človeku, ktorého sa daná vec týka.
Čo najviac pomáha pri budovaní dlhodobých dobrých vzťahov?	Osobný vzťah, budovanie dôvery, vzájomný rešpekt.
Má vplyv na rozhodovanie o partnerstve alebo spolupráci s VŠ aj to, či v podniku pracujú absolventi danej VŠ?	Má to obrovský vplyv, hlavne citový vzťah ku svojej alma mater.
Spolupracuje podnik s VŠ aj v oblasti marketingu?	Vždy, keď je možnosť, tak samotnú spoluprácu dáva najavo nie len podnik, ale aj samotní zamestnanci a majitelia (primárne spoluprácu so svojou alma mater). Častokrát spolupracujú aj na rôznych propagačných videách a pod.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 54 Text pološtruktúrovaného rozhovoru – GoodRequest

Názov spoločnosti	GoodRequest
Oblasť podnikania	IT
Počet zamestnancov	100
Kľúčové dôvody partnerstva v súkromnej sfére	Výhodnejšie postavenie, budovanie komunity.
Má podnik partnerstvá aj s akademickou sférou?	Áno, 3 fakulty a jedna stredná škola.
Aké sú kritériá pre výber VŠ pre spoluprácu?	Zameranie, predošlé skúsenosti, úroveň komunikácie.
Kto má kompetencie rozhodnúť o uzavretí a ukončení partnerstva?	Momentálne je to spoločné rozhodnutie po konzultácii zodpovedného pracovníka marketingu a vedenia marketingu. Vyššie vedenie do toho nevstupuje.
Ktoré ZS sú pre spoločnosť v prípade spolupráce s VŠ najdôležitejšie?	Študenti a zamestnanci školy, z pohľadu procesu aj vedenie fakulty.
Aké sú oblasti spolupráce spoločnosti a VŠ?	Vzdelávanie, bootcampy, stáže, finančná podpora, podujatia pre študentov, prednášky z praxe, veľtrhy práce, účasť v rôznych porotách, podpora súťaží, zadania z praxe pre študentov.
Z ktorej strany najčastejšie prichádza prvotný podnet pre uzavretie spolupráce?	Ťažko povedať, partnerstvo častokrát vychádza z dlhodobejšieho vzťahu.
Aké prínosy spoločnosti prináša spolupráca s VŠ?	Pomoc komunite, väčší záujem nových zamestnancov, nové myšlienky a nápady.
Sú výsledky spolupráce s VŠ dostačujúce?	Je potrebné sa na túto problematiku pozeráť z dvoch uhlov pohľadu. Pre komunitu ako takú to význam určite má a rovnako tak aj pre samotnú firmu – vzdelanejší zamestnanci.
Sú určené kritériá hodnotenia výkonnosti/efektívnosti/úspešnosti spolupráce s VŠ?	Počet ľudí, návratnosť investície, ale aj pocit zo spolupráce a pod.
Aké sú najzávažnejšie problémy brániace efektívnej spolupráci s VŠ?	Nedostatočná úroveň komunikácie, nedostatočná ochota, neskoré informácie.
Mali takéto problémy nejaké následky na pokračovanie spolupráce?	Nedostatočná úroveň komunikácie má veľký dopad na budúcnosť spolupráce.

Existuje nejaké riešenie (z pohľadu spoločnosti) na riešenie vyššie spomínaných problémov?	Vyčlenenie kapacít na strane vzdelávacích inštitúcií (zamestnancov), ktorí by mali ako svoju primárnu náplň práce komunikáciu s podnikmi a koordináciu aktivít.
Má spoločnosť detailne nastavené procesy pre spoluprácu s VŠ? Je v podniku určená konkrétna zodpovedná osoba za túto oblasť?	Detailné procesy špecifikované nie sú, agendu má pridelený konkrétny zamestnanec, ktorý ďalej koordinuje celý proces.
Čo najviac pomáha pri budovaní dlhodobých dobrých vzťahov?	Férová komunikácia na úrovni.
Má vplyv na rozhodovanie o partnerstve alebo spolupráci s VŠ aj to, či v podniku pracujú absolventi danej VŠ?	Môže to mať nejaký skrytý vplyv, avšak firma sa snaží byť neutrálna a nezaujatá a rozhodovať sa skôr na základe očakávaných prínosov.
Spolupracuje podnik s VŠ aj v oblasti marketingu?	Momentálne skôr v obmedzenej miere.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 55 Text pološtruktúrovaného rozhovoru – Globálna konzultantská spoločnosť

Názov spoločnosti	/globálna konzultantská spoločnosť/
Oblasť podnikania	Consulting
Počet zamestnancov	Slovensko 2700, celosvetovo 580 000
Kľúčové dôvody partnerstva v súkromnej sfére	Partnerstvá sú vnímané skôr strategicky, z pohľadu dlhodobých vzťahov, dlhodobých príjmov. Má to aj zmysel z pohľadu budovania značky a povedomia a hlavne pre budovanie ekosystému.
Má podnik partnerstvá aj s akademickou sférou?	Áno, viacero fakúlt po celom Slovensku.
Aké sú kritériá pre výber VŠ pre spoluprácu?	Zameranie, poloha, absolventi pracujúci vo firme.
Kto má kompetencie rozhodnúť o uzavretí a ukončení partnerstva?	Rozhoduje vedúci marketing recruitingu. Formálne všetky zmluvy podpisuje vedúci business entity / konateľ.
Ktoré ZS sú pre spoločnosť v prípade spolupráce s VŠ najdôležitejšie?	Každá zo zainteresovaných strán vystupujúcich na vysokej škole/fakulte má pre podnik svoju dôležitosť a je potrebné každej venovať dostatočnú pozornosť. Prioritne je to vedenie fakulty a študenti.
Aké sú oblasti spolupráce spoločnosti a VŠ?	Workshopy, prednášky, veľtrhy práce, podujatia pre študentov, DOD, účasť v rôznych porotách, podpora súťaží, podpora vzdelávania, podcasty pre študentov a ďalšie podobné aktivity.
Z ktorej strany najčastejšie prichádza prvotný podnet pre uzavretie spolupráce?	Ťažko povedať, nakoľko to bolo už veľmi dávno, ale častokrát je firma oslovovaná zo strany nie len vysokých škôl a fakúlt, ale aj študentských organizácií a následne táto spolupráca častokrát prejde aj ku oficiálnej spolupráci s fakultou, alebo vysokou školou.
Aké prínosy spoločnosti prináša spolupráca s VŠ?	Zvyšovanie povedomia, meno značky, väčší záujem nových zamestnancov, príprava na kariéru vo firme, nové myšlienky a nápady, diverzita, efektivita práce a prínos pre spoločnosť.
Sú výsledky spolupráce s VŠ dostačujúce?	Je potrebné, aby každá firma, ktorá chce dlhodobo prežiť na trhu investovala aj do ekosystému, v ktorom pôsobí. Je veľmi dôležité, aby sa súkromná a akademická sféra spájali a vytvárali synergické efekty.
Sú určené kritériá hodnotenia výkonnosti/efektívnosti/úspešnosti spolupráce s VŠ?	Napr. počet oslovených študentov a počet študentov, ktorí sa v danom období zamestnali vo firme. Návratnosť investície.

Aké sú najzávažnejšie problémy brániace efektívnej spolupráci s VŠ?	Neskoré informácie, komunikácia.
Mali takéto problémy nejaké následky na pokračovanie spolupráce?	Zatiaľ problémy vplyv nemali, avšak nakoľko sa pravidelne vyhodnocujú kritériá (spomenuté vyššie), je možné, že poklesom efektívnosti spolupráce (vzhľadom na problémy vyššie) sa môže časom prehodnocovať aj objem financií investovaných do spolupráce s konkrétnou vysokou školou, resp. fakultou.
Existuje nejaké riešenie (z pohľadu spoločnosti) na riešenie vyššie spomínaných problémov?	Poskytovanie informácií v dostatočnom predstihu, aby mala spoločnosť čas zareagovať.
Má spoločnosť detailne nastavené procesy pre spoluprácu s VŠ? Je v podniku určená konkrétna zodpovedná osoba za túto oblasť?	V podniku existuje pre každú univerzitu jeden ambasádor, ktorý je zodpovedný za kooperáciu aktivít s konkrétnou univerzitou.
Čo najviac pomáha pri budovaní dlhodobých dobrých vzťahov?	Win-win kooperácia (pre každú zainteresovanú stranu kooperácie).
Má vplyv na rozhodovanie o partnerstve alebo spolupráci s VŠ aj to, či v podniku pracujú absolventi danej VŠ?	Áno, má to obrovský vplyv aj v takejto nadnárodnej spoločnosti.
Spolupracuje podnik s VŠ aj v oblasti marketingu?	Len prezdieľavanie spoločných eventov a aktivít na sociálnych sieťach.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 56 Text pološtruktúrovaného rozhovoru – Samsung Electronics

Názov spoločnosti	Samsung Electronics
Oblasť podnikania	Obchod
Počet zamestnancov	200
Kľúčové dôvody partnerstva v súkromnej sfére	Podnik je skôr uzavretý, preto neuzatvára partnerstvá so súkromnou a verejnou sférou.
Má podnik partnerstvá aj s akademickou sférou?	Momentálne podnik nemá uzatvorené partnerstvá s akademickou sférou, v minulosti však spolupracoval s vysokými aj strednými školami.
Aké sú kritériá pre výber VŠ pre spoluprácu?	Zameranie, ochota spolupracovať, predošlá spolupráca na menších projektoch, ochota vzdelávacej inštitúcie prispôbiť sa predstavám podniku, súlad s globálnou stratégiou podniku pre podporu vzdelávania.
Kto má kompetencie rozhodnúť o uzavretí a ukončení partnerstva?	Prvotne rozhoduje CSR manažér, následne schválenie vyšším vedením slovenskej pobočky, ale aj súhlas centrály podniku.
Ktoré ZS sú pre spoločnosť v prípade spolupráce s VŠ najdôležitejšie?	Vedenie vzdelávacej inštitúcie (formálna stránka spolupráce), osoba zodpovedná za riešenie spolupráce/projektu (vyučujúci/výskumník), študenti.
Aké sú oblasti spolupráce spoločnosti a VŠ?	Budovanie vzdelávacích centier na školách, poskytovanie HW a vzdelávacieho SW, vzdelávanie, zadania pre študentov.
Z ktorej strany najčastejšie prichádza prvotný podnet pre uzavretie spolupráce?	Zodpovedná osoba v podniku si robí prieskum, ktoré vysoké/stredné školy zapadajú do myšlienky a projektu, ktoré momentálne podnik rieši a následne osloví s ponukou spolupráce vybrané vysoké a stredné školy. Prichádza aj veľmi veľa ponúk na spoluprácu aj zo strany škôl, avšak podnik sa nezapája do klasických foriem spolupráce, nakoľko má inak nastavenú stratégiu.
Aké prínosy spoločnosti prináša spolupráca s VŠ?	Nové myšlienky a nápady, možnosť formovania mladých ľudí.
Sú výsledky spolupráce s VŠ dostatočné?	Je to rozdielne projekt od projektu – v prípade výberových projektov pre veľmi málo študentov sú výsledky nadpriemerné, avšak v prípade masovejších projektov pre väčšie množstvo študentov však už pridaná hodnota nie je až taká veľká, nakoľko sa nedá venovať každému študentovi zvlášť.

	Projekty sú však robené hlavne z dôvodu spoločenskej zodpovednosti.
Sú určené kritériá hodnotenia výkonnosti/efektívnosti/úspešnosti spolupráce s VŠ?	Veľmi málo dát v prípade CSR projektov sa dá kvantifikovať, preto je hodnotenie skôr zamerané na kvalitu a pocit.
Aké sú najzávažnejšie problémy brániace efektívnej spolupráci s VŠ?	Nepochopenie potrieb podniku, rigidné a pomalé školstvo, nedostatočná a pomalá komunikácia, byrokracia a formalizovanosť.
Mali takéto problémy nejaké následky na pokračovanie spolupráce?	Áno, problémy mali veľký dopad na spoluprácu – momentálne podnik už nechce spolupracovať s akademickou sférou (do budúca to nie je úplne vylúčené, avšak podnik je už obozretný a skôr pesimistický pri takýchto spoluprákach).
Existuje nejaké riešenie (z pohľadu spoločnosti) na riešenie vyššie spomínaných problémov?	Spoločné stretnutia zainteresovaných strán vzdelávacích inštitúcií, aby mohla každá zo strán prezentovať svoje očakávania, aby bola možnosť diskusie a hlavne aby boli sféry (akademická aj súkromná) zladené a mali rovnaký pohľad na problematiku.
Má spoločnosť detailne nastavené procesy pre spoluprácu s VŠ? Je v podniku určená konkrétna zodpovedná osoba za túto oblasť?	Áno, existuje definovaný proces. Osoba zodpovedná za túto problematiku spracuje podklady, vyselektuje a následne poskytne ďalším úrovniám vedenia na odsúhlasenie.
Čo najviac pomáha pri budovaní dlhodobých dobrých vzťahov?	Aktívna a otvorená komunikácia.
Má vplyv na rozhodovanie o partnerstve alebo spolupráci s VŠ aj to, či v podniku pracujú absolventi danej VŠ?	V tomto podniku momentálne nie.
Spolupracuje podnik s VŠ aj v oblasti marketingu?	Momentálne nie.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 57 Text pološtruktúrovaného rozhovoru – Hyperia

Názov spoločnosti	Hyperia
Oblasť podnikania	IT
Počet zamestnancov	130
Kľúčové dôvody partnerstva v súkromnej sfére	Rozvoj značky, budovanie biznisových partnerstiev.
Má podnik partnerstvá aj s akademickou sférou?	Má, ale ešte len pár mesiacov.
Aké sú kritériá pre výber VŠ pre spoluprácu?	Zameranie, vzdialenosť, ochota a záujem vysokej školy, cena, prienik tém.
Kto má kompetencie rozhodnúť o uzavretí a ukončení partnerstva?	Nie je určená jedna osoba, ktorá má právomoc, ale rozhodnutie je na diskusii s HR, marketingom a vedením podniku.
Ktoré ZS sú pre spoločnosť v prípade spolupráce s VŠ najdôležitejšie?	Študenti.
Aké sú oblasti spolupráce spoločnosti a VŠ?	Kariérne podujatia, podujatia pre študentov prednášky z praxe.
Z ktorej strany najčastejšie prichádza prvotný podnet pre uzavretie spolupráce?	Podnet prichádzal zo strany podniku, kedy si vytypovali viaceré univerzity a konkrétne fakulty a oslovili ich s možnosťou spolupráce.
Aké prínosy spoločnosti prináša spolupráca s VŠ?	Povedomie o podniku a značke, povedomie o produktoch, vyšší záujem nových zamestnancov, zvýšenie počtu sledovateľov na sociálnych sieťach.
Sú výsledky spolupráce s VŠ dostačujúce?	Veľmi ťažko hodnotiť, nakoľko podnik spolupracuje s vysokými školami len veľmi krátku dobu.
Sú určené kritériá hodnotenia výkonnosti/efektívnosti/úspešnosti spolupráce s VŠ?	Vývoj počtu sledujúcich na sociálnych sieťach, návštevnosť webovej stránky, počet kontaktovaní HR, počet záujemcov o zamestnanie a ich úroveň.
Aké sú najzávažnejšie problémy brániace efektívnej spolupráci s VŠ?	Nedostatok času študentov (vzhľadom na výučbu) počas kariérnych podujatí, horšia komunikácia.
Mali takéto problémy nejaké následky na pokračovanie spolupráce?	Zatiaľ nie.
Existuje nejaké riešenie (z pohľadu spoločnosti) na riešenie vyššie spomínaných problémov?	-

Má spoločnosť detailne nastavené procesy pre spoluprácu s VŠ? Je v podniku určená konkrétna zodpovedná osoba za túto oblasť?	Áno, je zodpovedná osoba, ktorá koordinuje procesy, pri rozhodovaní sa zapájajú aj vyššie úrovne manažmentu.
Čo najviac pomáha pri budovaní dlhodobých dobrých vzťahov?	Pravidelná komunikácia na úrovni, osobný kontakt, ukázať priestory školy, predstaviť všetky možnosti spolupráce, dlhodobější komunikácia na individuálnej báze.
Má vplyv na rozhodovanie o partnerstve alebo spolupráci s VŠ aj to, či v podniku pracujú absolventi danej VŠ?	Áno, určite to má vplyv na rozhodovanie (aspoň niekde v podvedomí), ale dôležitejšia je stratégia podniku.
Spolupracuje podnik s VŠ aj v oblasti marketingu?	Zatiaľ nie, ale podnik má v pláne túto oblasť do budúcnosti rozvíjať.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Príloha D | Dotazníkový prieskum (Budovanie vzťahov medzi akademickou sférou a jej zainteresovanými stranami)

(Úvod)

Vážená respondentka, vážený respondent.

V rámci výskumu zameraného na budovanie vzťahov vysokých škôl/univerzít s ich zainteresovanými stranami nás zaujímajú Vaše názory, skúsenosti a prax so spoluprácou, budovaním a udržiavaním obojstranne výhodných vzťahov. Pre tento účel bol vypracovaný nasledujúci dotazník. Rád by som Vás požiadal o chvíľu Vášho času pre jeho vyplnenie.

Vyplnené dáta sú anonymné a výsledky tohto výskumu budú slúžiť ako podklad pre zefektívnenie budovania stálych vzťahov s najdôležitejšími zainteresovanými stranami vysokých škôl a pre účely vypracovania dizertačnej práce.

Za Vašu ochotu, čas a ústretovosť Vám vopred ďakujeme.

Za výskumný tím s pozdravom

Ing. Marián Šotek
študent doktorandského štúdia
Fakulta riadenia a informatiky, UNIZA

-
1. Označte prosím, na akej vysokej škole pôsobí Vaša fakulta. (Vyberte jednu možnosť)
 - Verejná vysoká škola
 - Štátna vysoká škola
 - Súkromná vysoká škola

 2. Kde sídli vysoká škola, na ktorej pôsobí Vaša fakulta? (Vyberte jednu možnosť)
 - Na Slovensku
 - V Českej republike
 - V zahraničí (okrem Českej republiky)

3. Akú **dôležitosť** prikladáte nasledujúcim kritériám pre kvalitu vzťahov Vašej fakulty s jej zainteresovanými stranami (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...)? (Škála 1-5)

	Nie je dôležité					Veľmi dôležité	
	1	2	3	4	5		
Vzájomná dôvera (flexibilita, serióznosť, zodpovedný prístup, spoľahlivosť...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Pravidelná, otvorená, jasná a efektívna komunikácia založená na vzájomnom rešpekte a porozumení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Angažovanosť zainteresovaných strán (účasť na stretnutiach, zapájanie sa do aktivít, úroveň záujmu a podpory...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Úroveň spolupráce (riešenie spoločných problémov, zdieľanie zdrojov a informácií...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Udržateľnosť, stabilita a životaschopnosť vzťahov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Prínos, výsledky a napíňanie stanovených cieľov spolupráce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Dodržiavanie zmluvných podmienok (plnenie termínov, ochota spolupracovať...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

4. Ohodnoťte prosím výkon, ktorý dosahuje Vaša fakulta v nasledujúcich kritériách kvality vzťahov so zainteresovanými stranami fakulty (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...). (Škála 1-5)

	Nie je dôležité					Veľmi dôležité	
	1	2	3	4	5		
Vzájomná dôvera (flexibilita, serióznosť, zodpovedný prístup, spoľahlivosť...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Pravidelná, otvorená, jasná a efektívna komunikácia založená na vzájomnom rešpekte a porozumení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

Angažovanosť zainteresovaných strán (účasť na stretnutiach, zapájanie sa do aktivít, úroveň záujmu a podpory...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Úroveň spolupráce (riešenie spoločných problémov, zdieľanie zdrojov a informácií...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udržateľnosť, stabilita a životaschopnosť vzťahov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prínos, výsledky a napĺňanie stanovených cieľov spolupráce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Ohodnoťte prosím úroveň stavu informačného zabezpečenia získavania spätnej väzby na Vašej fakulte. (Vyberte jednu možnosť)

- Fakulta nemá formálny proces získavania spätnej väzby od zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky stredné školy...). Spätná väzba sa získava neštandardizovaným spôsobom, často ad hoc, bez jasne definovaných postupov alebo nástrojov.
- Fakulta má základný proces získavania spätnej väzby od niektorých zainteresovaných strán. Proces nie je úplne integrovaný do pravidelných činností fakulty a môže byť považovaný skôr za výnimočnú aktivitu.
- Fakulta má systematický proces získavania spätnej väzby od zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky stredné školy...). Existuje definovaný postup, ktorý je pravidelne aplikovaný, aby sa získala spätná väzba od rôznych zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky stredné školy...). Je používaných viacero nástrojov a metód na získavanie spätnej väzby.
- Fakulta má integrovaný proces získavania spätnej väzby do svojich hlavných činností. Spätná väzba je považovaná za dôležitý nástroj na zlepšovanie výkonu fakulty a je systematicky používaná na rôznych úrovniach. Používa sa široký rozsah metód a nástrojov na získavanie spätnej väzby a získaná spätná väzba je pravidelne analyzovaná a využívaná na zlepšenie činností fakulty.
- Na fakulte existuje prepracovaný systém práce so spätnou väzbou podporený efektívnym informačným systémom. Získavanie spätnej väzby je považované za kritický proces, ktorý je integrovaný do relevantných oblastí činnosti fakulty.

6. Ohodnoťte prosím stav procesov podporujúcich participáciu zainteresovaných strán na Vašej fakulte (pracovné skupiny, diskusie...) (Vyberte jednu možnosť)

- Procesy pre participáciu zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...) nie sú nijako nastavené.
- Fakulta má neformálne procesy a postupy pre zapájanie zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...), avšak nie sú integrované do systematického prístupu.
- Fakulta má formálne štruktúrované procesy, postupy aj zodpovedné osoby na podporu participácie zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...).
- Fakulta má integrované štruktúry a postupy, ktoré systematicky podporujú participáciu zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...).
- Fakulta má detailne spracované dlhodobé plány a procesné mapy pre podporu participácie zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...) a tieto procesy aktívne využíva.

7. Ohodnoťte prosím pravidelnosť získavania spätnej väzby na Vašej fakulte. (Vyberte jednu možnosť)

- Fakulta získava spätnú väzbu náhodne a nepravidelne, bez štruktúrovaného prístupu k získavaniu spätnej väzby. Spätná väzba sa získava spontánne, bez definovaných časových rámcov alebo postupov.
- Fakulta má určitý štandardizovaný proces získavania spätnej väzby, avšak frekvencia získavania spätnej väzby je sporadická a závisí od konkrétnych situácií alebo príležitostí.
- Fakulta má pravidelný proces získavania spätnej väzby, kde sa spätná väzba získava na pravidelných časových intervaloch. Frekvencia získavania spätnej väzby je plánovaná a systematická.
- Fakulta má systematický a pravidelný proces získavania spätnej väzby, kde sa spätná väzba získava pravidelne podľa definovaných postupov a plánov. Frekvencia získavania spätnej väzby je integrovaná do každodenných činností a zodpovedné osoby pravidelne vyhodnocujú získanú spätnú väzbu
- Fakulta má kontinuálny proces získavania spätnej väzby, kde sa spätná väzba získava pravidelne a systematicky ako súčasť každej relevantnej činnosti. Fakulta má nastavený systém na získavanie spätnej väzby od všetkých zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...) kontinuálne a používa ju ako súčasť svojho každodenného riadenia a zlepšovania.

8. Ohodnoťte prosím do akej miery implementuje Vaša fakulta podnety zo spätnej väzby od zainteresovaných strán do praxe. (Vyberte jednu možnosť)

- Podnety získané zo spätnej väzby od zainteresovaných strán zatiaľ nie sú nijako implementované. Spätná väzba je zbieraná a evidovaná, ale zatiaľ nie je systematicky analyzovaná ani implementovaná do praxe.
- Fakulta začína systematicky analyzovať a kategorizovať zozbieranú spätnú väzbu. Identifikujú sa hlavné trendy, vzory a hlavné problémy získané zo spätnej väzby od zainteresovaných strán. Tieto informácie sú následne použité na identifikáciu oblastí, ktoré je potrebné zlepšiť a upraviť v praxi.
- Zodpovedné osoby na základe analýzy spätnej väzby navrhujú konkrétne zmeny a zlepšenia v praxi. Tieto zmeny môžu zahŕňať úpravy procesov, postupov, systémov alebo iných aspektov, ktoré sú identifikované ako potenciálne zlepšenia na základe spätnej väzby od zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...). Tieto zmeny sú potom implementované a monitorované, aby sa zabezpečilo, že sú účinné.
- Zainteresované strany (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...) sú aktívne zapájané do rozhodovacieho procesu týkajúceho sa implementácie zmien. Ich názory a nápady sú zohľadnené pri navrhovaní zmien a ich implementácii, čo zvyšuje úroveň ich angažovanosti.
- Spätná väzba od zainteresovaných strán (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...) je integrovanou súčasťou stratégie a plánovania fakulty. Spätná väzba je používaná na vytváranie dlhodobých stratégií a rozhodnutí a je zohľadnená vo vývoji študijných programov, projektov, vedy a výskumu a iných činností fakulty. Zainteresované strany (študenti, absolventi, podniky, stredné školy...) majú aktívnu úlohu pri formovaní a realizácii týchto stratégií, čo zvyšuje ich zapojenie a záujem o výsledky.

9. Do akej miery zapája Vaša fakulta zainteresované strany do aktivít marketingového riadenia? (Škála 1-5)

	Vôbec nezapájame				Do veľkej miery zapájame
	1	2	3	4	5
Súčasní študenti (prezentácie úspešných prác, študentského života, získavanie spätnej väzby...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Súkromné podniky (prezentácie spolupráce, výskumu, projektov...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Absolventi (PR články, podcasty...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stredné školy (zapojenie do DOD...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyučujúci a ostatní zamestnanci (spoluorganizácia podujatí na fakulte, školy a kurzy pre stredoškolákov...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Do akej miery môže podľa Vás prispieť zapojenie zainteresovaných strán do marketingového riadenia pre úspešné dosiahnutie cieľov Vašej fakulty? (Škála 1-5)

	Malý vplyv				Veľký vplyv
	1	2	3	4	5
Kvalita vzdelávania	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prepojenie štúdia s praxou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zapájanie študentov do riadenia VŠ/fakulty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Propagácia štúdia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zlepšenie zázemia pre študentov (vybavenie, priestory...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budovanie inovačných a technických centier, inkubátorov...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora kvality výskumu a jeho aplikácie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internacionalizácia a zlepšovanie zahraničných vzťahov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zlepšovanie pracovných podmienok pre zamestnancov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vytváranie priestoru pre spoluprácu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Ohodnoťte prosím **dôležitosť nasledujúcich kritérií efektívnej komunikácie** medzi akademickou a súkromnou sférou (podniky). (Škála 1-5)

	Nedôležité				Veľmi dôležité
	1	2	3	4	5
Účelnosť komunikácie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frekvencia a pravidelnosť komunikácie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komplexnosť komunikácie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktuálnosť informácií	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dôvernosť komunikácie a informácií	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikácia založená na otvorenom dialógu a vzájomnej spolupráci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Využívanie dohodnutých komunikačných kanálov

12. Ohodnoťte prosím **súčasný výkon** v efektívnej komunikácii **medzi Vašou fakultou a súkromnými podnikmi**. (Škála 1-5)

	Nízky výkon				Vysoký výkon
	1	2	3	4	5
Účelnosť komunikácie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frekvencia a pravidelnosť komunikácie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komplexnosť komunikácie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktuálnosť informácií	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dôvernosť komunikácie a informácií	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikácia založená na otvorenom dialógu a vzájomnej spolupráci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Využívanie dohodnutých komunikačných kanálov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Existujú podľa Vás ešte nejaké požiadavky na komunikáciu medzi akademickou a súkromnou sférou (podniky)? (Otvorená otázka)

14. Ktorý z prístupov využíva Vaša fakulta pri tvorbe marketingovej stratégie? (Vyberte jednu možnosť)

- Naša fakulta nemá vytvorenú marketingovú stratégiu
- Prístup zameraný na študentov (skvalitňovanie výučby, podpora nadaných študentov...)
- Prístup zameraný na diferenciaciu prístupu ku zainteresovaným stranám
- Prístup zameraný na budovanie dobrého mena fakulty
- Prístup zameraný na zvyšovanie príjmov do rozpočtu fakulty
- Iné

Záver (Poďakovanie)

Vážená respondentka, vážený respondent,

ďakujem za Váš čas, ktorý ste venovali vyplneniu tohto dotazníku.

Prajem Vám pekný deň.

Príloha E | Dotazníkový prieskum (Budovanie vzťahov medzi súkromnou a akademickou sférou)

1.Sekcia (Úvod a úvodná otázka)

Vážená respondentka, vážený respondent.

V rámci výskumu zameraného na spoluprácu súkromných spoločností a vysokých škôl/univerzít nás zaujímajú Vaše názory, skúsenosti a prax so spoluprácou s akademickou sférou. Pre tento účel bol vypracovaný nasledujúci dotazník. Rád by som Vás požiadal o chvíľu Vášho času pre jeho vyplnenie.

Vyplnené dáta sú anonymné a výsledky tohto výskumu budú slúžiť ako podklad pre zefektívnenie budovania stálych vzťahov medzi súkromnou a akademickou sférou a pre účely vypracovania dizertačnej práce.

Za Vašu ochotu, čas a ústretovosť Vám vopred ďakujeme.

Za výskumný tím s pozdravom
Ing. Marián Šotek
študent doktorandského štúdia
Fakulta riadenia a informatiky UNIZA

-
1. Spolupracuje Vaša spoločnosť s niektorou vysokou školou alebo univerzitou? (Vyberte jednu možnosť)
 - Áno spolupracuje (pokračuje na sekciu 2 – Sekcia spolupráce)
 - Nie, nespolupracuje (pokračuje na sekciu 3 – Sekcia potenciálnej spolupráce)
 - Zatiaľ nie, ale uvažujeme o nadviazaní spolupráce (pokračuje na sekciu 3 – Sekcia potenciálnej spolupráce)

2.Sekcia (Sekcia spolupráce)

2. S koľkými vysokými školami Vaša spoločnosť spolupracuje? (Vyberte jednu možnosť)
 - S jednou vysokou školou
 - S dvoma alebo troma vysokými školami
 - So štyrmi a viacerými vysokými školami

3. Aké prínosy Vám táto spolupráca prináša? (Vyberte jednu alebo viac odpovedí)

- Zvyšovanie povedomia o spoločnosti
- Efektívnejší technický vývoj a pokrok (podpora výskumu)
- Zvyšovanie úrovne vedomostí a zručností u zamestnancov
- Zlepšenie atmosféry a kultúry spolupráce v spoločnosti
- Väčší záujem nových uchádzačov o zamestnanie
- Zvyšovanie výkonnosti zamestnancov/podniku
- Nové myšlienky a nápady
- Zvyšovanie prestíže spoločnosti
- Finančné benefity
- Zvyšovanie inovačnej úrovne v spoločnosti
- Zvyšovanie konkurenčnej výhody
- Získanie aktuálnych informácií a trendov
- Žiadne

4. Ako vnímate dôležitosť nasledujúcich kritérií pre efektívnu spoluprácu vo Vašej spoločnosti s vysokými školami? (Škála 1-5)

	Nedôležité					Veľmi dôležité
	1	2	3	4	5	
Vzájomná dôvera (flexibilita, serióznosť, zodpovedný prístup, spoľahlivosť...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Prínos spolupráce (cena, konkurencieschopnosť, vzájomné využívanie výhod...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Dodržiavanie zmluvných podmienok (plnenie termínov, ochota spolupracovať...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Úroveň komunikácie (ochota komunikovať, informovanosť...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Informačná podpora spolupráce (zdieľanie dokumentov...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

5. Čo sa Vám najviac osvedčilo a pomáha Vám pri budovaní stabilných vzťahov medzi Vašou spoločnosťou a vysokými školami? (Otvorená otázka)

6. Stretli ste sa s nejakými ťažkosťami pri spolupráci s vysokými školami? (Vyberte jednu alebo viac odpovedí)

- Nie, nestretli sme sa s problémami
- Neochota vysokej školy o spoluprácu
- Komunikačné problémy s vysokou školou
- Nízka ochota manažmentu spoločnosti ku spolupráci s vysokou školou
- Finančná náročnosť

- Časová zaneprázdnenosť zodpovedných zamestnancov spoločnosti
- Neochota/nezáujem zo strany zamestnancov spoločnosti
- Otázna kvalita spolupráce
- Výsledky nezodpovedajúce vynakladanému úsiliu

7. Aké formy spolupráce s vysokou školou Vaša spoločnosť preferuje? (Škála 1-5)

	Nepreferujeme				Preferujeme
	1	2	3	4	5
Finančná podpora (vybavenie učební, vybavenie do oddychových zón pre študentov...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora výučby (spolupráca pri vyučovaní určitého predmetu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odborné prednášky z praxe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosť prezentácie spoločnosti na podujatiach organizovaných pre študentov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bližší kontakt so študentmi (ponuka práce, brigády, stáže...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvedenie spoločnosti medzi partnermi vysokej školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperácia a spolupráca v oblasti výskumu a vývoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolupráca pri riešení projektov a využívaní fondov EÚ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Aké komunikačné kanály využívate pri komunikácií s vysokými školami? (Škála 1-5)

	Nevyužívame vôbec			Využívame pravidelne	
	1	2	3	4	5
Osobná komunikácia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mailová komunikácia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefonická komunikácia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online komunikácia (MS Teams, Zoom, Webex, Skype...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Je vo Vašej spoločnosti na komunikáciu s vysokými školami určený konkrétny zamestnanec? (Vyberte jednu z možností)

- Áno, je určený konkrétny zamestnanec, ktorý má na starosti komunikáciu aj agendu spolupráce
- Nie je určený konkrétny zamestnanec, vždy to rieši ten zamestnanec, ktorého sa daná oblasť týka
- Nemáme nastavené procesy ani človeka pre takúto spoluprácu

3.Sekcia (Sekcia potenciálnej spolupráce)

10. V prípade potenciálnej spolupráce s vysokými školami, aké by boli Vaše očakávania? (Vyberte jednu alebo viac odpovedí)

- Zvyšovanie povedomia o spoločnosti
- Efektívnejší technický vývoj a pokrok (podpora, výskum)
- Zvyšovanie úrovne vedomostí a zručností u zamestnancov
- Zlepšenie atmosféry a kultúry spolupráce v spoločnosti
- Väčší záujem o nových uchádzačov o zamestnanie
- Zvyšovanie výkonností zamestnancov/podniku
- Nové myšlienky a nápady
- Zvyšovanie prestíže spoločnosti
- Finančné benefity
- Zvyšovanie inovačnej úrovne v spoločnosti
- Zvyšovanie konkurenčnej výhody
- Získanie aktuálnych informácií a trendov
- Žiadne
-

11. Ako vnímate dôležitosť nasledujúcich kritérií pre efektívnu potenciálnu spoluprácu Vašej spoločnosti s vysokými školami? (Škála 1-5)

	Nedôležité				Veľmi dôležité
	1	2	3	4	5
Vzájomná dôvera (flexibilita, serióznosť, zodpovedný prístup, spoľahlivosť...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prínos spolupráce (cena, konkurencieschopnosť, vzájomné využitie výhod...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodržanie zmluvných podmienok (plnenie termínov, ochota spolupracovať...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Úroveň komunikácie (ochota komunikovať, informovanosť...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informačná podpora spolupráce (zdieľanie dokumentov...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Poznáte nejaký dobrý príklad spolupráce vysokej školy a súkromnej spoločnosti? (Otvorená otázka)

13. Sú nejaké faktory, ktoré Vám bránia v spolupráci s vysokými školami? (Vyberte jednu alebo viac odpovedí)

- Nie, zatiaľ žiadne nie sú
- Neochota vysokej školy o spoluprácu
- Komunikačné problémy s vysokou školou
- Nízka ochota manažmentu spoločnosti ku spolupráci s vysokou školou
- Finančná náročnosť
- Časová zaneprázdnenosť zodpovedných zamestnancov spoločnosti
- Neochota/nezáujem zo strany zamestnancov spoločnosti
- Otázna kvalita spolupráce
- Výsledky nezodpovedajúce vynakladanému úsiliu

14. Aké formy v prípade potenciálnej spolupráce s vysokou školou by ste preferovali? (Škála 1-5)

	Nepreferujeme				Preferujeme
	1	2	3	4	5
Finančná podpora (vybavenie učební, vybavenie do oddychových zón pre študentov...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora výučby (spolupráca pri vyučovaní určitého predmetu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odborné prednášky z praxe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosť prezentácie spoločnosti na podujatiach organizovaných pre študentov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bližší kontakt so študentmi (ponuka práce, brigády, stáže...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvedenie spoločnosti medzi partnermi vysokej školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperácia a spolupráca v oblasti výskumu a vývoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolupráca pri riešení projektov a využívaní fondov EÚ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Aké komunikačné kanály by ste preferovali pri komunikácii s vysokou školou? (Škála 1-5)

	Nepreferujeme				Preferujeme
	1	2	3	4	5
Osobná komunikácia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mailová komunikácia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefonická komunikácia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online komunikácia (MS Teams, Zoom, Webex, Skype...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Uvažovali ste nad určením konkrétneho zamestnanca pre komunikáciu s vysokými školami? (Vyberte jednu možnosť)

- Áno, máme v pláne takúto pozíciu v našej spoločnosti vytvoriť/alokovať
- Nie, nemáme to v pláne
- Zatiaľ sme sa tým nezaoberali

4.Sekcia (Informácie o spoločnosti)

17. Aký počet zamestnancov má Vaša spoločnosť? (Vyberte jednu možnosť)

- Menej ako 19
- 20-49
- 50-149
- 150-249
- 250 a viac

18. Koľko rokov pôsobí Vaša spoločnosť na trhu ? (Vyberte jednu možnosť)

- Menej ako rok
- 2-4 roky
- 5-9 rokov
- 10-19 rokov
- 20-39 rokov
- 40 a viac rokov

19. Aký je Váš primárny sektor podnikania? (Vyberte jednu možnosť)

- IT
- Cestovný ruch, kultúra a šport
- Energetika
- Finančné služby
- Poľnohospodárstvo
- Právne a poradenské služby
- Stavebníctvo
- Výchova a vzdelávanie
- Výroba
- Sociálne služby a zamestnanosť
- Životné prostredie
-

Záver (Poďakovanie)

Vážená respondentka, vážený respondent,

ďakujem za Váš čas, ktorý ste venovali vyplneniu tohto dotazníku.

Prajem Vám pekný deň.

Príloha F | Dotazníkový prieskum (Budovanie vzťahov medzi strednými a vysokými školami)

1. Sekcia (Úvod a úvodná otázka)

Vážená respondentka, vážený respondent,

v rámci výskumu zameraného na spoluprácu stredných a vysokých škôl/univerzít nás zaujímajú Vaše názory, skúsenosti a prax. Pre tento účel bol vypracovaný nasledujúci dotazník. Radi by sme Vás požiadali o chvíľu Vášho času pre jeho vyplnenie.

Vyplnené dáta sú anonymné a výsledky tohto výskumu budú slúžiť ako podklad pre zefektívnenie budovania stálych vzťahov medzi súkromnou a akademickou sférou a pre účely vypracovania dizertačnej práce.

Za Vašu ochotu, čas a ústretovosť Vám vopred ďakujeme.

Za výskumný tím s pozdravom

Ing. Marián Šotek
študent doktorandského štúdia
Fakulta riadenia a informatiky, UNIZA

1. Spolupracuje Vaša stredná škola s nejakou vysokou školou alebo univerzitou? (Vyberte jednu možnosť)

- Áno spolupracuje (pokračuje na sekciu 2 – Sekcia spolupráce)
- Nie, nespupracuje (pokračuje na sekciu 3 – Sekcia potenciálnej spolupráce)

2. Sekcia (Sekcia spolupráce)

3. S koľkými vysokými školami Vaša stredná škola spolupracuje? Vyberte jednu možnosť)

- S jednou vysokou školou
- S dvoma alebo troma vysokými školami
- So štyrmi alebo viacerými vysokými školami

4. Aké prínosy Vám táto spolupráca prináša? (Vyberte jednu alebo viac odpovedí)

- Vyšší záujem o absolventov strednej školy
- Vyššia prestíž strednej školy
- Vyšší záujem o štúdium na strednej škole
- Vyššia motivácia stredoškolských študentov
- Možnosti zvyšovania kvalifikácie vyučujúcich

- Vyššia motivácia vyučujúcich
- Nové myšlienky a nápady
- Získanie aktuálnych informácií a trendov
-

5. Ako vnímate dôležitosť nasledujúcich kritérií pre efektívnu spoluprácu Vašej strednej školy s vysokými školami? (Škála 1-5)

	Nedôležité					Veľmi dôležité
	1	2	3	4	5	
Vzájomná dôvera (flexibilita, serióznosť, zodpovedný prístup, spoľahlivosť...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Prínos spolupráce (cena, konkurencieschopnosť, vzájomné využívanie výhod...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Dodržiavanie zmluvných podmienok (plnenie termínov, ochota spolupracovať...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Úroveň komunikácie (ochota komunikovať, informovanosť...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Informačná podpora spolupráce (zdieľanie dokumentov...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

6. Čo sa Vám najviac osvedčilo a pomáha Vám pri budovaní stabilných vzťahov medzi Vašou strednou školou a vysokými školami? (Otvorená otázka)

7. Stretli ste sa s nejakými ťažkosťami pri spolupráci s vysokými školami? (Vyberte jednu alebo viac odpovedí)

- Nie, nestretli sme sa s problémami
- Neochota vysokej školy o spoluprácu
- Komunikačné problémy s vysokou školou
- Nízka ochota vedenia strednej školy ku spolupráci s vysokou školou
- Finančná náročnosť
- Časová zaneprázdnenosť zodpovedných zamestnancov strednej školy
- Neochota/nezáujem zo strany zamestnancov strednej školy
- Otázna kvalita spolupráce
- Výsledky nezodpovedajúce vynakladanému úsiliu

8. Aké formy spolupráce s vysokou školou Vaša stredná škola preferuje? (Škála 1-5)

	Nepreferujeme				Preferujeme
	1	2	3	4	5
Vzdelávacie kurzy pre študentov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdelávacie kurzy pre učiteľov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktívna účasť vysokej školy na DOD strednej školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exkurzie a prednášky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tvorba študijných materiálov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdieľanie pedagogických skúseností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poskytnutie praxe pre študentov strednej školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizácia IT táborov pre študentov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolupráca pri zdieľaní technického vybavenia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participácia na príprave nových študijných programov/odborov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Aké komunikačné kanály využívate pri komunikácii s vysokými školami? (Škála 1-5)

	Nevyužívame vôbec				Využívame pravidelne
	1	2	3	4	5
Osobná komunikácia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mailová komunikácia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefonická komunikácia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online komunikácia (MS Teams, Zoom, Webex, Skype...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Je vo Vašej strednej škole pre komunikáciu s vysokými školami určený konkrétny zamestnanec? (Vyberte jednu z možností)

- Áno, je určený konkrétny zamestnanec, ktorý má na starosti komunikáciu aj agendu spolupráce
- Nie je určený konkrétny zamestnanec, vždy to rieši ten zamestnanec, ktorého sa daná oblasť týka
- Nemáme nastavené procesy ani človeka pre takúto spoluprácu

3. Sekcia (Sekcia potenciálnej spolupráce)

11. V prípade potenciálnej spolupráce s vysokými školami, aké by boli Vaše očakávania? (Vyberte jednu alebo viac odpovedí)

- Vyšší záujem o absolventov strednej školy
- Vyššia prestíž strednej školy

- Vyšší záujem o štúdium na strednej škole
- Vyššia motivácia stredoškolských študentov
- Možnosti zvyšovania kvalifikácia vyučujúcich
- Vyššia motivácia vyučujúcich
- Nové myšlienky a nápady
- Získanie aktuálnych informácií a trendov

12. Ako vnímate dôležitosť nasledujúcich kritérií pre efektívnu potenciálnu spoluprácu Vašej strednej školy s vysokými školami? (Škála 1-5)

	Nedôležité				Veľmi dôležité
	1	2	3	4	5
Vzájomná dôvera (flexibilita, serióznosť, zodpovedný prístup, spoľahlivosť...)	○	○	○	○	○
Prínos spolupráce (cena, konkurencieschopnosť, vzájomné využitie výhod...)	○	○	○	○	○
Dodržanie zmluvných podmienok (plnenie termínov, ochota spolupracovať...)	○	○	○	○	○
Úroveň komunikácie (ochota komunikovať, informovanosť...)	○	○	○	○	○
Informačná podpora spolupráce (zdieľanie dokumentov...)	○	○	○	○	○

13. Poznáte nejaký dobrý príklad spolupráce strednej a vysokej školy? (Otvorená otázka)

14. Sú nejaké faktory, ktoré Vám bránia v spolupráci s vysokými školami? (Vyberte jednu alebo viac odpovedí)

- Nie, zatiaľ žiadne nie sú
- Neochota vysokej školy o spoluprácu
- Komunikačné problémy s vysokou školou
- Nízka ochota vedenia strednej školy ku spolupráci s vysokou školou
- Časová zaneprázdnenosť zodpovedných zamestnancov strednej školy
- Neochota/nezáujem zo strany zamestnancov strednej školy
- Otázna kvalita spolupráce
- Výsledky nezodpovedajúce vynakladanému úsiliu

15. Aké formy v prípade potenciálnej spolupráce s vysokou školou by ste preferovali?
(Škála 1-5)

	Nepreferujeme				Preferujeme
	1	2	3	4	5
Vzdelávacie kurzy pre študentov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdelávacie kurzy pre učiteľov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktívna účasť vysokej školy na DOD strednej školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exkurzie a prednášky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tvorba študijných materiálov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdieľanie pedagogických skúseností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poskytnutie praxe pre študentov strednej školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizácia IT táborov pre študentov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolupráca pri zdieľaní technického vybavenia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participácia na príprave nových študijných programov/odborov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Aké komunikačné kanály by ste preferovali pri komunikácii s vysokou školou?
(Škála 1-5)

	Nepreferujeme				Preferujeme
	1	2	3	4	5
Osobná komunikácia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mailová komunikácia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefonická komunikácia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online komunikácia (MS Teams, Zoom, Webex, Skype...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Uvažovali ste nad určením konkrétneho zamestnanca pre komunikáciu s vysokými školami? (Vyberte jednu možnosť)

- Áno, máme v pláne takúto pozíciu v našej spoločnosti vytvoriť/alokovať
- Nie, nemáme to v pláne
- Zatiaľ sme sa tým nezaoberali
-

4.Sekcia (Informácie o škole)

18. Akým typom je Vaša škola (Vyberte jednu možnosť)

- Gymnázium
- Stredná odborná škola
- Konzervatórium

19. Koľko študentov navštevuje Vašu strednú školu? (Vyberte jednu možnosť)

- Menej ako 99
- 100 - 299
- 300 – 499
- 500 a viac

Záver (Poďakovanie)

Vážená respondentka, vážený respondent,

ďakujem za Váš čas, ktorý ste venovali vyplneniu tohto dotazníku.

Prajem Vám pekný deň.