



MASARYKOVA UNIVERZITA

**AKTUALIZACE
DLOUHODOBÉHO ZÁMĚRU
MASARYKOVY UNIVERZITY
NA ROK 2009**

Brno, dne 6. 10. 2008



1 ÚVOD

Masarykova univerzita vychází při formulaci této aktualizace z *Dlouhodobého záměru Masarykovy univerzity v Brně do roku 2010* a dlouhodobých záměrů jednotlivých fakult a navazuje na příslušné dokumenty MŠMT, zejména *Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škola na období 2006–2010* a jeho aktualizaci pro rok 2009. Aktualizace se opírá o výsledky vnitřních evaluačních procesů, výsledky institucionálního výzkumu prováděného soustavně na Masarykově univerzitě a výsledky komparativní analýzy postavení univerzity v českém vysokém školství. Priority pro rok 2009 jsou uváděny v základním členění odpovídajícím struktuře Dlouhodobého záměru Masarykovy univerzity.

2 POSTAVENÍ MASARYKOVY UNIVERZITY V ČESKÉM VYSOKÉM ŠKOLSTVÍ

Následující SWOT analýza postavení Masarykovy univerzity v kontextu českého vysokého školství vychází převážně z veřejně přístupných dat Ústavu pro informace ve vzdělávání. Přitom je třeba zdůraznit, že benchmarking na úrovni univerzit jako celku naráží na řadu interpretačních obtíží, pramenících zejména z rozdílů vnitřní oborové struktury jednotlivých univerzit. Klíčovou roli v tomto srovnání hraje pro Masarykovu univerzitu z pochopitelných důvodů Univerzita Karlova, dále v řadě parametrů relativně vyrovnaná skupina velkých technických univerzit (ČVUT, VŠB-TUO, VUT) a konečně Univerzita Palackého s podobnou oborovou strukturou.

Silné stránky

- Silnou stránkou je nepochybně vysoká (v českém kontextu opakovaně nejvyšší) poptávka po studiu, jež umožňuje univerzitě každoroční nárůst počtu studentů při zachování relativně vysoké výběrovosti. Počet poprvé zapsaných studentů v posledních letech výrazně převyšuje počty zapsaných na ostatních českých univerzitách a přibližuje Masarykovu univerzitu z hlediska počtu studentů postupně Univerzitě Karlově.
- Za silnou stránku a konkurenční výhodu Masarykovy univerzity je třeba považovat také schopnost získávat netradiční typy studentů do kombinované formy studia a diverzifikovat tak poptávku po studiu v době populačního poklesu ve věkové kohortě maturantů. V tomto ohledu se podobně chová z klíčových konkurentů pouze Univerzita Palackého a Vysoká škola báňská, Univerzita Karlova i ostatní velké technické univerzity dosahují výrazně nižšího podílu.
- Masarykova univerzita s 10 % zahraničních studentů patří z tohoto hlediska k nejatraktivnějším univerzitám v ČR, z velkých škol dosahuje vyššího podílu pouze Univerzita Karlova (13 %).
- Silnou stránkou je efektivní zapojení studentů doktorských studijních programů do týmového výzkumu podporovaného zejména výzkumnými záměry, výzkumnými centry a centry základního výzkumu, při jejichž získání i hodnocení jejich výsledků byla MU mimořádně úspěšná.
- Masarykova univerzita se systematicky věnuje zkvalitňování kvalifikační struktury akademických pracovníků.
- Zavádění informačních technologií v podpoře výuky, změny v organizaci výuky a ve výukových metodách a v neposlední řadě mzdová politika stabilizující pedagogický personál umožnily Masarykově univerzitě dosáhnout vysoké efektivity vyjádřené počtem studentů připadajících na jednoho učitele (24 studentů





na učitele). Srovnání univerzit z hlediska tohoto parametru je sice zvláště problematické v důsledku rozdílné struktury oborů a skladby koeficientů financování na jednotlivých univerzitách, rozdíl je však nápadný zejména v porovnání s Univerzitou Palackého (17,4 studenta na učitele), jež má podobnou oborovou strukturu.

- Využitím informačních technologií je podmíněno také mimořádné postavení, které má Masarykova univerzita, pokud jde o přístupnost její programové nabídky pro osoby se specifickými nároky vyplývajícími ze zdravotního stavu. Počet studentů s těžkým smyslovým nebo pohybovým postižením se od roku 2005 pohybuje nad hranicí statistického populačního průměru, což je dokladem kompenzace bariér, jaká nemá obdobu na jiných českých školách a má jen v málo případech obdobu na jiných vysokých školách evropských.
- Kvantitativní růst Masarykovy univerzity je vyvažován pozorností věnovanou otázkám kvality ve výuce a výzkumu. V roce 2008 již probíhá pilotní vnitřní hodnocení kvality bakalářských programů za účasti externích hodnotitelů a zástupců zaměstnavatelů, jež bude v budoucnu rozšířeno na všechny fakulty. V oblasti hodnocení výzkumu získala Masarykova univerzita cenné zkušenosti vlastním vnitřním hodnocením výzkumných záměrů.

Slabé stránky

- Z hlediska výzkumného zaměření univerzity lze považovat za slabou stránku Masarykovy univerzity podíl doktorandů na celkovém počtu studentů ve výši 9 %. Jakkoliv je tento poměr v posledních letech významně ovlivněn strmým růstem počtu studentů přijímaných do bakalářského studia, který se teprve postupně „přelévá“ do navazujících magisterských programů a v budoucnu vytvoří podmínky pro růst počtu doktorandů, již Aktualizace na rok 2008 identifikovala tento problém a rozpočtová metodika uplatněná na univerzitě v roce 2008 již zavedla mechanismus motivující fakulty k růstu podílu doktorských studentů. Dosažený počet doktorandů připadajících na úvazek profesora či docenta (6,1) je sice vyšší proti většině ostatních škol, ve srovnání s Univerzitou Karlovou (6,5 doktorandů na úvazek profesora nebo docenta) je mírně nižší. Je třeba zvýšit absolutní počet doktorandů, přičemž udržení či zvýšení kvality doktorského studia je třeba zajistit dalším posilováním kvalifikační struktury sboru akademických pracovníků.
- Za slabou stránku je třeba považovat přetrvávající nízkou schopnost Masarykovy univerzity získávat studenty z regionů mimo přirozenou spádovou oblast. Jakkoliv je srovnání z hlediska trvalého bydliště studentů podle krajů opět komplikováno různými metodickými obtížemi (krajské členění ČR s různou velikostí krajů i spádovostí center), je zřejmé, že se zatím daří jen částečně etablovat Masarykovu univerzitu jako „celonárodní“ vzdělávací alternativu k tradičnímu pražskému centru. Takové posilování pozice je žádoucí zejména v navazujících magisterských a doktorských programech.
- Za slabou stránku je třeba považovat též přetrvávající disproporcii mezi počtem studentů a disponibilními plochami, a to navzdory realizaci programu rekonstrukcí a výstavby univerzitního kampusu.
- Slabou stránkou Masarykovy univerzity a celého českého vysokého školství je v mezinárodním měřítku nepatrný podíl zahraničních učitelů a výzkumných pracovníků na celkovém počtu akademických pracovníků.

Příležitosti

- Jedinečnou příležitostí pro rozvoj Masarykovy univerzity v oblasti vzdělávací i výzkumné jsou v období do roku 2013 strukturální fondy Evropské unie. Pokud se podaří univerzitě zachovat či dokonce zvýšit míru úspěšnosti jejích projektů z předchozího období (zejména v OP RLZ), lze s využitím těchto prostředků





částečně snížit historicky vzniklé konkurenční výhody pražského centra a přiblížit situaci českého vysokého školství struktuře vyspělých zemí s decentralizovanou strukturou vzdělávání a výzkumu (Německo, Velká Británie, Skandinávie, Nizozemí).

- V této souvislosti je zvláště významná spolupráce univerzit a výzkumných institucí s veřejnou správou a podniky na úrovni regionu. Koordinace rozvojových strategií partnerů a jejich vzájemná spolupráce ve výzkumných, inovačních a vzdělávacích aktivitách je významným faktorem, který bude ovlivňovat úspěšnost Masarykovy univerzity v soutěži o prostředky ze strukturálních fondů. Institucionálními nástroji této spolupráce jsou Jihomoravské inovační centrum, Brněnské centrum evropských studií, Jihomoravské centrum pro mezinárodní mobilitu, různé klastry, spolupráce na půdě hospodářských komor apod.
- Klíčovým projektem, jehož úspěch by zásadně ovlivnil výzkumnou konkurenceschopnost Masarykovy univerzity, je společný projekt Středoevropského technologického institutu (CEITEC), připravovaný ve spolupráci brněnských univerzit a dalších výzkumných institucí.
- Významnou rozvojovou příležitostí jsou pro Masarykovu univerzitu připravované legislativní změny v oblasti vysokého školství a výzkumu v České republice, jež by mohly vytvořit podmínky pro efektivnější vnitřní fungování i mezinárodní konkurenceschopnost univerzity. Univerzita se proto musí aktivně zapojovat do těchto legislativních procesů.

Ohrožení

- Významným ohrožením rozvoje Masarykovy univerzity je pokračující pokles normativního financování připadajícího na studenta při současné neochotě politických elit otevřít cestu k alternativním zdrojům financování provozu univerzity.
- Realizace společných projektů i individuálních projektů v oblasti výzkumné infrastruktury je vystavena rizikům plynoucím z nevyjasněného rámce budoucího financování výzkumu a vývoje na národní úrovni, což ohrožuje udržitelnost těchto projektů a tím i šance na jejich úspěšné schválení.
- V situaci obecného poklesu nezaměstnanosti a nedostatku kvalifikovaných pracovních sil čelí univerzita rizikům v oblasti lidských zdrojů jak pro výuku a výzkum, tak pro zajištění administrativních a podpůrných činností. Tato situace je ještě komplikována částečně falešným negativním očekáváním platového ohodnocení, jež širší veřejnost spojuje s univerzitami jako zaměstnavatelem.





3 STUDIUM

Priorita 1: Rozvoj systému hodnocení kvality studijních programů a oborů

Stručný popis priority:

Prioritou Masarykovy univerzity v oblasti rozvoje studia je zavedení celouniverzitních mechanismů hodnocení kvality studijních oborů, které se zaměří jak na strategické cíle oboru do budoucna, včetně posouzení jeho konkurenceschopnosti, tak na zhodnocení vzdělávacích cílů oboru z hlediska profilu absolventa a skladby předmětů. Hodnocení studijních oborů bude respektovat principy národní soustavy kvalifikací v terciárním vzdělávání a bude založeno na definování očekávaných výsledků z učení (*learning outcomes*). Budou proto vytvořeny podmínky pro vznik a uplatňování koherentní univerzitní politiky zakládající jednotné standardy profilů absolventa pro studijní programy uskutečňované na Masarykově univerzitě v souladu s principy rámců kvalifikací. Současně je ambicí Masarykovy univerzity vytvořit v této věci příklad dobré praxe pro celý sektor terciárního vzdělávání v České republice.

Analýza současného stavu:

Studium na Masarykově univerzitě má v naprosté většině studijních programů podobu strukturovaného studia v souladu s Boloňskou deklarací. Základním nástrojem organizace a evidence studia je kreditový systém odpovídající soustavě ECTS. Vzhledem k tomu, že základní změny v organizaci studia byly učiněny v předcházejících letech, může se pozornost soustředit na kvalitativní „ladění“ podoby jednotlivých studijních programů a rozvoj studijních programů nových.

Masarykova univerzita dosud neměla žádnou proceduru periodického vnitřního hodnocení studijních programů či oborů, jež by byla založena na explicitním sebehodnocení a hodnocení jinými hodnotiteli než samotnými vyučujícími (tedy jinými akademickými pracovníky univerzity, externími hodnotiteli, zaměstnavateli apod.), což je praxe obvyklá na zahraničních univerzitách. Kvalita (ve smyslu minimálního standardu) studijních programů je garantována pouze procesem externí akreditace a v některých případech externí evaluací profesní organizací (lékařské obory, sociální práce apod.).

Záměr zavedení interních mechanismů hodnocení studijních programů na Masarykově univerzitě je v souladu se současným vývojem v Evropě i České republice. Koncepce hodnocení studijních programů/oborů by v tomto směru měla navázat zejména na *Standards and Guidelines for Quality Assurance in European Higher Education Area* vydané ENQA a přijaté konferencí evropských ministrů zodpovědných za vysoké školství v Bergenu v roce 2005. Zásadní význam bude mít také jasné definování očekávaných výsledků vzdělávání (*learning outcomes*), které v soudobém terciárním vzdělávání slouží nejen pro vlastní sledování kvality vzdělávací činnosti vysoké školy, ale také jako nástroj odpovědnosti (*accountability*) vysoké školy vůči ostatním aktérům politiky terciárního vzdělávání (státu, studentům, zaměstnavatelům, ...).

Stručný popis cílů pro rok 2009:

1. Rozvinutí metodologie pro tvorbu, rozvoj a evaluaci studijních programů a oborů na Masarykově univerzitě za účelem jejich kontinuálního zlepšování.
2. Příprava Masarykovy univerzity na uplatnění národní soustavy kvalifikací v terciárním vzdělávání v souvislosti s Rámcem pro kvalifikace Evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání a Evropským rámcem kvalifikací.





3. Vytvoření podmínek pro uplatnění jednotných standardů profilu absolventa pro studijní programy a obory uskutečňované na Masarykově univerzitě, které budou založeny na definování očekávaných výsledků z učení (*learning outcomes*).

Kontrolovatelné výstupy/indikátory (kvantitativní i kvalitativní):

1. Realizace hodnotícího procesu na vybraných oborech reprezentujících šíři disciplín vyučovaných na MU (na fakultním principu) (cíl 1).
2. Formulace univerzitních pravidel pro tvorbu profilu absolventa (cíl 2).
3. Zpracování vzorových profilů absolventa založených na definování výstupů vzdělávání na jednotlivých fakultách MU a jejich navázání na proces evaluace studijních oborů (cíl 3).

Finanční zdroje:

Rozvojové projekty MŠMT „Hodnocení kvality studijních oborů na MU“ a „Příprava MU na zavedení národní soustavy kvalifikací v terciárním vzdělávání.“

Personální zajištění (gesce prorektora, řídicí či koordinující pracoviště, zúčastněné součásti):

Gesce: prorektor pro strategii a vnější vztahy, prorektor pro vzdělávací činnost, prorektorka pro informační technologie, řešitelé rozvojových projektů, proděkan pro vzdělávací činnost na fakultách MU

Způsob kontroly plnění cílů:

Dílčí a závěrečné zprávy z rozvojových projektů, monitoring vedením a kolegiem MU.

Priorita 2: Rozvoj nabídky studia na Masarykově univerzitě

Stručný popis priority:

Zásadním cílem Masarykovy univerzity zůstává další zvyšování její konkurenceschopnosti jak v národním, tak mezinárodním měřítku. Cestou k naplnění tohoto cíle jsou rozvoj studijních programů a aktivity vedoucí k zachování počtu studentů na stávající úrovni i v době demografického poklesu. Cílem univerzity je získávat kvalitní studenty a současně překonávat sociální a zdravotní bariéry přístupu ke studiu. Současně bude prohlubována a rozšiřována právní, ekonomická, marketingová, metodická a elektronická podpora komplikované studijní administrativy, správy poplatků a celoživotního vzdělávání. Potvrzení kvality studia na Masarykově univerzitě by mělo být dosaženo získáním certifikátu Evropské komise „Diploma Supplement Label“ a „ECTS Label“ v roce 2009.

Analýza současného stavu:

Masarykova univerzita kontinuálně připravuje nové studijní programy, které vycházejí vstříc nejen potřebám trhu práce, ale také trendům ve společnosti. Rozšiřovány jsou programy vyučované v angličtině a společné programy typu tzv. *double degree*. Snahou Masarykovy univerzity je také získávat více studentů ze zahraničí, čemuž se postupně přizpůsobuje systém jazykové přípravy a úprava přijímacích zkoušek.

Masarykova univerzita průběžně evaluuje přístupnost svého fyzického i virtuálního prostředí, formátovou strukturu informačních zdrojů a komunikační standardy uplatňované při výuce tak, aby si udržela mimořádné postavení v přístupnosti programové nabídky pro osoby se specifickými nároky vyplývajícími ze zdravotního stavu. Pedagogicko-psychologické,





sociální a profesně-technologické služby související s touto integrací zajišťuje Středisko pro pomoc studentům se specifickými nároky.

V oblasti celoživotního vzdělávání Masarykova univerzita zaznamenává v posledních letech velký rozvoj týkající se nejen počtu posluchačů, ale i široké nabídky vzdělávacích programů. V roce 2007 bylo realizováno 9 fakultami a rektorátem MU celkem 457 programů celoživotního vzdělávání, kterých se účastnilo rekordních 18 457 posluchačů ve všech formách studia. Z toho bylo profesně zaměřeno 409 programů, kterých se účastnilo celkem 16 013 posluchačů.

Velký úspěch zaznamenává Masarykova univerzita v péči o vzdělání seniorů v rámci Univerzity třetího věku. Značný zájem o vzdělávací služby osob v postproduktivním věku posunul MU na přední místo v České republice z hlediska počtu zájemců a různosti nabídky kurzů.

Masarykova univerzita již také delší dobu uskutečňuje mezinárodně akreditované studium Master of Laws (LL.M.) a nově Master of Public Administration (MPA) a předpokládá další rozšiřování obdobných programů, prohlubování jejich organizačního, marketingového a personálního zajištění a zvyšování jejich přínosu pro rozvoj regionů, zkvalitňování výkonu veřejné správy a rozvoj podnikatelských aktivit.

Masarykova univerzita pravidelně uskutečňuje mezifakultní studijní programy zaměřené na kombinaci informatiky a některých ekonomických a přírodovědných disciplín, dále pak kombinaci právních, ekonomických a informačních disciplín a konečně je zde škála různorodě zaměřených kombinací pedagogických a humanitních oborů napříč celou univerzitou.

Zajímavé údaje přinesla analýza výhledově otevíraných mezifakultních programů na období let 2010–2014. Mnohé z těchto programů budou zahájeny již v akademickém roce 2009/2010. Lze konstatovat, že na Masarykově univerzitě budou vyučovány některé netradiční kombinace oborů (např. ve spolupráci Filozofické a Přírodovědecké fakulty) a celkový počet kombinací a vzájemných mezifakultních kooperací stále roste.

Masarykova univerzita již tradičně poskytuje svým studentům bezplatný poradenský servis v rámci služeb Poradenského centra MU. Služby Poradenského centra jsou zaměřeny na osobnostní připravenost, profesní způsobilost, sociálně komunikativní a psychologické poradenství, jehož cílem je nastavit univerzální profil úspěšného absolventa.

Stručný popis cílů pro rok 2009:

1. Rozvoj mezifakultních studijních programů a oborů se zaměřením na ekonomické obory, nelékařské zdravotnické obory, bezpečnostní mezioborová studia a umělecké studijní obory.
2. Analýza absorpční schopnosti regionu Vysočina ve smyslu uplatnění jednotlivých typů činností MU a zpracování koncepce využití Univerzitního centra Telč zejména s ohledem na rozvoj nabídky studia na MU.
3. Rozvoj elektronického Obchodního centra MU, které kromě standardní nabídky zboží, programů a kurzů ČŽV také podpoří účetnictví ve věci poplatků za studium. Elektronizace v oblasti správy poplatků za studium.
4. Podání přihlášky pro udělení certifikátu DS a ECTS Label, formulace potřebných úprav webové prezentace MU, studijních katalogů apod.
5. Posílení významu celoživotního vzdělávání, zejména profesního, vzhledem k demografickému vývoji i potřebám trhu práce
6. Rozvoj vzdělávání seniorů se zaměřením na mezigenerační dialog s využitím specifických metod výuky a informačních technologií.
7. Tvorba obecně přístupného vzdělávacího prostředí (*universal learning design*) k zajištění integrace zdravotně a sociálně znevýhodněných skupin a vytváření rovných příležitostí pro jejich uplatnění na trhu práce.
8. Zřízení stravovacích služeb v komplexu UKB.





Kontrolovatelné výstupy/indikátory (kvantitativní i kvalitativní):

1. Akreditace nových studijních programů a oborů.
2. Studie proveditelnosti využití Univerzitního centra Telč.
3. Fungující aplikace Obchodního centra MU, provázání s IS MU, elektronický spis a rozvoj dalších aplikací.
4. Podaná a řádně vyplněná přihláška pro udělení certifikátu DS a ECTS Label do 15. 1. 2009, účast na seminářích, výstupy v podobě zprávy, analýzy, realizované úpravy podle požadavků Evropské komise.
5. Rozvoj kurzů a programů CŽV, realizace nákupů přes Obchodní centrum, aktualizovaná vnitřní legislativa, koncepce metodiky pro evidenci programů CŽV.
6. Rozvoj technologicko-informatického zázemí pro studium zdravotně znevýhodněných osob, rozvoj speciálních komunikačních metod ve výuce a standardizace organizačního a právního rámce pro integraci těchto osob do akademického prostředí.
7. Vypracování analýzy, marketingový průzkum zaměřený na potřeby sociálně znevýhodněných skupin, příprava a realizace kurzů.
8. Otevření nové menzy UKB v lednu 2009.

Finanční zdroje:

1. Rozvojové projekty (především cíl 2, 4, 5, 6,), OP VpK
2. Centralizované prostředky
3. Poplatky (zápisné) účastníků kurzů CŽV

Personální zajištění (gesce prorektora, řídicí či koordinující pracoviště, zúčastněné součásti):

Gesce: Prorektor pro vzdělávací činnost a prorektor pro sociální záležitosti a další vzdělávání.

Koordinující pracoviště: Studijní odbor RMU.

Zúčastněné součásti: všechny fakulty MU, Středisko pro pomoc studentům se specifickými nároky, Poradenské centrum MU.

Způsob kontroly plnění cílů:

Oponentura vedení MU, dílčí a závěrečné zprávy, výstupy z projektů.

Priorita 3: Podpora internacionalizace studia na Masarykově univerzitě

Stručný popis priority:

Masarykova univerzita bude v roce 2009 pokračovat v realizaci aktualizované Strategie internacionalizace tak, aby zvyšovala podíl zahraničních studentů ve všech typech studijních programů, posilovala mezinárodní charakter výuky zapojováním zahraničních učitelů a rozvíjela možnosti zahraničních pobytů studentů i učitelů.

Analýza současného stavu:

Obsah pojmu internacionalizace ve vztahu k vysokoškolskému vzdělávání prochází od poloviny 80. let, kdy se stal součástí mezinárodní rozpravy o vysokoškolské politice, významnými změnami. Za podstatné lze považovat zejména trendy, jež jsou patrné v mezinárodním měřítku v posledních deseti letech a týkají se cílů a klíčových hodnot procesu internacionalizace. Vedle výměny studentů a učitelů (mobility), jejich jazykové přípravy a





vytváření příslušných bilaterálních smluvních rámců se podle aktuálních mezinárodních výzkumů k prioritním cílům široce chápané agendy internacionalizace univerzit dnes řadí zejména:

- budování internacionálního profilu a reputace (*branding*)
- zvyšování kvality a dosahování mezinárodních standardů
- rozvoj internacionálních a interkulturních kompetencí studentů a učitelů
- generování příjmů (platicí studenti, franchising studijních programů, přeshraniční nabídka vzdělávání)
- vytváření strategických aliancí a sítí
- posilování mezinárodní dimenze ve výzkumu a vývoji

Chápání internacionalizace v univerzitním prostředí se tak stále více vzdaluje idealistické představě o všeobecné spolupráci univerzit na bázi výměn studentů a učitelů a stále více nabývá rysů mezinárodní soutěže o kvalitní studenty, učitele a výzkumné pracovníky. Zejména anglosaské, ale v rostoucí míře také nizozemské či německé univerzity dnes pohlížejí na proces internacionalizace jako na významný ekonomický faktor determinující rozvojové možnosti univerzit.

Z hlediska podílu zahraničních studentů (10 %, stav k 31. 12. 2007) zaujímá Masarykova univerzita v systému českého vysokého školství čelné postavení – kromě oborově úžeji zaměřených škol (umělecké školy, VŠE) dosahuje vyššího podílu pouze Univerzita Karlova se 13 % k témuž datu. Podobně jako na ostatních českých vysokých školách je ovšem tohoto podílu na Masarykově univerzitě dosaženo převážně díky slovenským studentům (8,2 % celkového počtu, ostatní zahraniční studenti tvoří 1,7 %). Přitom ovšem existují významné rozdíly mezi fakultami uvnitř Masarykovy univerzity. Nejvyššího podílu dosahuje Lékařská fakulta jak v případě slovenských, tak ostatních zahraničních studentů (celkem 25,7 %, data k 31.10.2007), následuje ji díky slovenským studentům Fakulta informatiky (celkem 24,7 % zahraničních studentů). Všechny ostatní fakulty se pohybují na hranici (Ekonomicko-správní fakulta) či pod hranicí celouniverzitního průměru. Přesto, že v případě některých fakult je nízký podíl vysvětlitelný vazbou studijních programů na národní kontext uplatnění (zejména Právnická a Pedagogická fakulta), je třeba nadále hledat cesty k navýšení podílu zahraničních studentů zlepšením nabídky, marketingu a logistiky.

Úzká nabídka cizojazyčných studijních programů je slabou stránkou Masarykovy univerzity, také počty studentů skutečně zapsaných do cizojazyčných programů jsou s výjimkou Lékařské a částečně Ekonomicko-správní fakulty velmi nízké. Rada programů akreditovaných v cizích jazycích není reálně otevírána či obsazena studenty.

Zvláštní potenciál představují v tomto ohledu zahraniční studenti se specifickými nároky vzhledem k tomu, že úroveň služeb pro tuto skupinu na Masarykově univerzitě překračuje dlouhodobě evropský standard a zvyšuje její mezinárodní prestiž. Masarykova univerzita naopak svou účastí v mezinárodních sítích vyvíjí tlak na standardizaci svého pojetí služeb v evropském měřítku.

Stručný popis cílů pro rok 2009:

1. Rozšiřování nabídky předmětů a programů vyučovaných v cizích jazycích, zejména angličtině.
2. Zlepšování podmínek pro studium zahraničních studentů v českých a cizojazyčných studijních programech.
3. Standardizace systému výuky češtiny pro zahraniční studenty.
4. Rozšíření nabídky studijních programů typu double, případně joint degree.
5. Podpora studentské a učitelské mobility.
6. Podpora zapojování zahraničních učitelů do výuky.
7. Vytváření strategických aliancí zejména ve vztahu k velkým projektům na budování výzkumné infrastruktury.
8. Podpora mezinárodního profilu a prestiže MU zapojováním do mezinárodních organizací (EUA, IAU, univerzitní sítě).





9. Marketingová podpora studia zahraničních studentů na MU.
10. Vytváření sítí pro mezinárodní spolupráci osob se specifickými nároky a prosazování standardů, kterých v integraci těchto sociálních skupin MU dosáhla, v mezinárodním měřítku.

Kontrolovatelné výstupy/indikátory (kvantitativní i kvalitativní):

Naplnování cílů bude monitorováno prostřednictvím sady indikátorů sledovaných na úrovni univerzity jako celku i jednotlivých fakult:

1. počet studentů vyjíždějících v rámci programu Erasmus za semestr
2. počet studentů přijíždějících v rámci programu Erasmus za semestr
3. počet studentů vyjíždějících v rámci jiných schémat za semestr
4. počet studentů přijíždějících v rámci jiných schémat za semestr
5. počet předmětů vyučovaných v angličtině za semestr
6. počet studentů, kteří si zapsali předměty vyučované v angličtině za semestr
7. podíl slovenských studentů v jednotlivých typech a formách studia k 31. 10. každého roku
8. podíl ostatních zahraničních studentů v jednotlivých typech a formách studia k 31. 10. každého roku
9. počet studentů v anglických a cizojazyčných studijních programech k 31. 10. každého roku
10. počet uskutečňovaných programů/oborů typu joint/double degree
11. počet studentů v programech typu joint/double degree za semestr
12. počet učitelů vyjíždějících v rámci programu Erasmus za semestr
13. počet učitelů přijíždějících v rámci programu Erasmus za semestr
14. podíl zahraničních státních příslušníků na přepočtených úvazcích akademických pracovníků.

V této prioritě budou realizovány následující výstupy:

1. Zavedení společných celouniverzitních stipendijních programů pro zahraniční studenty realizovaných na fakultách MU (cíl 1).
2. Zahájení nového programu přípravného studia pro zahraniční uchazeče ve formě placeného celoživotního vzdělávání s nabídkou dalších komplexních služeb (ubytování, stravování, příprava na přijímací řízení) (cíl 1).
3. Zpracování univerzitní koncepce výuky češtiny pro zahraniční studenty a českého znakového jazyka pro zahraniční neslyšící studenty (cíl 2).
4. Společné studijní programy předložené k akreditaci či akreditované (cíl 3).
5. Realizované pobyty studentů a učitelů v rámci mobilitních programů včetně pobytů osob se specifickými nároky (cíl 4).
6. Realizované kurzy vyučované zahraničními učiteli či za jejich účasti (cíl 5).
7. Uzavření smluv o strategickém partnerství při plánování a využívání výzkumných infrastruktur (cíl 6).
8. Participace zástupců MU na konferencích, seminářích a workshopech pořádaných mezinárodními univerzitními organizacemi a sítěmi, jejichž je MU členem (cíl 7).
9. Prezentace MU na mezinárodních veletrzích (cíl 8).

Finanční zdroje:

1. Rozvojové projekty MŠMT
2. Vlastní rozpočet MU
3. OP VaVpI a VpK
4. Další externí zdroje (dotace, sponsoring)





Personální zajištění (gesce prorektora, řídicí či koordinující pracoviště, zúčastněné součásti):

Gesce: Prorektor pro strategii a vnější vztahy.

Koordinující pracoviště: Odbor vnějších vztahů a marketingu RMU a Centrum zahraničních studií MU.

Zúčastněné součásti: všechny fakulty MU a Středisko pro pomoc studentům se specifickými nároky.

Způsob kontroly plnění cílů:

Oponentura vedení MU a kolegia rektora, monitoring pracovní skupinou pro internacionalizaci, dílčí a závěrečné zprávy, výstupy z projektů.





4 VÝZKUM

Priorita 4: Zvyšování efektivity výzkumné činnosti prostřednictvím rozvoje kvalifikační struktury univerzity a fakult.

Stručný popis priority:

Přednostním cílem Masarykovy univerzity v oblasti výzkumu a vývoje je řízení a koordinace výzkumné činnosti směřující k zvyšování efektivity výzkumu a k trvalému dosahování výsledků vysoké odborné úrovně schopných mezinárodní konkurence. Prvořadným prostředkem k dosažení tohoto cíle je podpora kvalifikačního růstu členů akademické obce univerzity, především akademických pracovníků, ale i mladých pracovníků těsně po absolvování doktorského studia a studentů doktorských a magisterských studijních programů.

Analýza současného stavu:

Hodnoty parametrů měřících úroveň kvalifikační struktury univerzity (kvalifikační složení akademických pracovníků, počet studentů doktorského studia připadající na jednoho pracovníka s nejvyšší akademickou kvalifikací (doc., prof.), rozložení počtu studentů podle typů studijních programů (Bc., Mgr., DSP) jsou na většině fakult stabilizovány na vysoké úrovni, u některých fakult, zejména historicky mladších a úžeji profesně zaměřených však vykazují rezervy. Masarykova univerzita tento problém řeší zejména podporou kvalifikačního růstu pracovníků (v souladu s Dlouhodobým záměrem MU) a podporou tvůrčí činnosti studentů (Program rektora MU na podporu tvůrčí činnosti studentů – ročně podpořeno ca 35 studentských projektů v celkové částce cca 2 mil. Kč).

Stručný popis cílů pro rok 2009:

1. Prostřednictvím rozvojového projektu v programu 9 posílit kvalifikační strukturu MU, zejména fakult charakterizovaných výše, o 38 pracovníků s nejvyšší akademickou kvalifikací (vedle případů zahájení habilitačního řízení a řízení ke jmenování profesorem mimo rozvojový projekt).
2. Prostřednictvím rozvojového projektu v programu 7a) posílit výzkumné týmy přijetím mladých pracovníků těsně po získání titulu Ph.D., včetně možnosti přijímat pracovníky z jiných institucí i ze zahraničí. Výběr bude prováděn dvoukolovým konkursem.
3. Vedle pokračování Programu rektora MU na podporu tvůrčí činnosti podpořit nadané studenty doktorských a magisterských programů prostřednictvím rozvojového projektu v programu 7b).
4. Podpora týmové výzkumné činnosti především prostřednictvím výzkumných záměrů, výzkumných center a center základního výzkumu, zvyšování efektivity a kvality doktorského studia a kvalifikační struktury sboru mladých akademických pracovníků prostřednictvím jejich efektivního zapojení do výzkumných týmů.

Kontrolovatelné výstupy/indikátory (kvantitativní i kvalitativní):

1. V roce 2009 38 podaných návrhů na zahájení habilitačního řízení nebo řízení ke jmenování profesorem v souvislosti s rozvojovým projektem. (cíl 1).
2. Přijetí cca 10 postdoktorských pracovníků do pracovněprávního vztahu s MU po dvoukolovém výběrovém řízení (cíl 2).
3. Kvalita diplomových a disertačních prací a výzkumných projektů studentů podpořených ze zdrojů Programu rektora MU na podporu tvůrčí činnosti studentů





a rozvojového projektu bude prověřena na základě dosažených výsledků, jak publikovaných, tak prezentovaných na interních seminářích MU, které budou k tomuto účelu organizovány (cíl 3).

Finanční zdroje:

1. Rozvojové projekty
2. Stipendijní fond
3. Centralizované prostředky MU

Personální zajištění (gesce prorektora, řídicí či koordinující pracoviště, zúčastněné součásti):

Gesce: prorektorka pro vědu a výzkum, řešitelé rozvojových projektů
Koordinující pracoviště: odbor pro vědu a výzkum Rektorátu MU
Zúčastněné součásti: všechny fakulty MU

Způsob kontroly plnění cílů:

Dílčí a závěrečné zprávy o rozvojových projektech, komisionelně oponované výsledky studentský projektů.

Priorita 5: Evaluace výzkumu na Masarykově univerzitě

Stručný popis priority:

Výsledky hodnocení kvality a efektivity výzkumné činnosti jsou jedním ze samozřejmých východisek pro plánování, koordinaci a integraci výzkumu s cílem dosahovat výsledků kvalitou i množstvím plně srovnatelných s evropským a světovým standardem. Nezbytnou součástí evaluační činnosti je i hodnocení vnitřní. Priorita se zaměří na analýzu efektivity výzkumu, včetně přirozené návaznosti na efektivitu doktorského studia, jednak s využitím parametrů stanovených jako relevantní Radou pro výzkum a vývoj, jednak pomocí vlastních parametrů, a na srovnání obou přístupů, dále pak posouzením možností kvalitativního hodnocení výsledků výzkumu prostřednictvím objednané vnější oponentury.

Analýza současného stavu:

V ČR dosud není zaveden a ustálen kvalifikovaný způsob hodnocení výsledků výzkumu. Oficiální Metodiky 2005 až 2008 schválené Radou pro výzkum a vývoj nejsou vyhovující. Navíc jsou použitelné jen pro hodnocení velkých souborů výsledků, takže nejsou aplikovatelné na menší výzkumné jednotky než fakulty. Kromě hodnocení pomocí Metodik byla kvantitativní úroveň výzkumných výsledků na Masarykově univerzitě posuzována na základě jednoduchých parametrů, které úroveň výzkumu charakterizují jen orientačně. Kromě toho byla na Masarykově univerzitě provedena vnitřní evaluace výzkumných záměrů prostřednictvím vnější oponentury, jejíž součástí bylo i anonymní hodnocení konkrétních výstupů nezávislými oponenty. Dosavadní zkušenosti lze považovat za základ dalších analýz a vypracování vlastní metodiky hodnocení výsledků výzkumu.

Stručný popis cílů pro rok 2009:

1. Podrobné kvantitativní zpracování výsledků výzkumu fakult MU za roky 2007 a 2008 podle oficiálních metodik (zejm. Metodika hodnocení VaV a jejich výsledků 2007 a 2008 a jejich srovnání).
2. Formulace vlastních definic parametrů hodnotících úroveň a efektivitu výsledků výzkumu a jejich ověření na datových souborech shrnujících výsledky VaV za rok





2008. Obdobně pro hodnocení efektivity doktorského studia v návaznosti na hodnocení výzkumu.

3. Koncepce metodiky kvalitativního vnitřního hodnocení výsledků a plánování výzkumu.

Kontrolovatelné výstupy/indikátory (kvantitativní i kvalitativní):

1. Analytický materiál (grafické a tabulkové výstupy s komentáři) zhodnocující kvalitu a efektivitu výzkumné činnosti fakult na základě parametrů stanovených Radou pro výzkum a vývoj za roky 2007 a 2008 (cíl 1).
2. Analytický materiál (grafické a tabulkové výstupy s komentáři) obsahující nastavení a vyhodnocení vlastních parametrů hodnotících úrovně a efektivitu výsledků výzkumu a doktorského studia a jejich ověření na datových souborech shrnujících výsledky VaV (cíl 2).
3. Základní teze koncepce (cíl 3).

Finanční zdroje:

Vlastní rozpočet MU.

Personální zajištění (gesce prorektora, řídicí či koordinující pracoviště, zúčastněné součásti):

Gesce: prorektorka a proděkaní pro vědu a výzkum, spolupráce – manažer vnitřní správy MU.

Koordinující pracoviště: Odbor pro vědu a výzkum ve spolupráci s Odborem pro strategii Rektorátu MU.

Zúčastněné součásti: všechny fakulty

Způsob kontroly plnění cílů:

Oponentura porady vedení MU a kolegia rektora.

Priorita 6: Zvyšování kapacity Masarykovy univerzity ve výzkumu terciárního vzdělávání (vysokoškolská politika, výzkumná a inovační politika)

Stručný popis priority:

Záměrem je vytvořit podmínky pro vznik integrovaného univerzitního pracoviště zabezpečujícího výzkum terciárního vzdělávání (tedy vysokoškolské politiky a výzkumné politiky ve všech jejich dimenzích včetně výzkumu institucionálního) na úrovni současného vývoje v Evropě a ve světě. Záměrem je rovněž zajistit integrovanou analytickou a koncepční podporu strategického rozhodování orgánů a managementu univerzity a podporu jejich účasti na legislativních procesech souvisejících s reformou českého vysokého školství při současné akademické garanci příslušných výstupů. Realizace těchto záměrů by současně vytvořila předpoklady jednak pro etablování Masarykovy univerzity jako předního střeoevropského pracoviště v dané oblasti (včetně možnosti poskytování konzultačních služeb jiným institucím terciárního vzdělávání, státní správě a aplikační sféře), jakož i pro budoucí realizaci vysokoškolského vzdělávání vysoce kvalifikovaných analytiků a manažerů v terciárním vzdělávání.

Analýza současného stavu:

V České republice obecně chybí univerzitní pracoviště zabývající se výzkumem terciárního vzdělávání. Nejvýznamnější výzkumná instituce dosud působící v této oblasti





(Centrum pro studium vysokého školství) je sice historicky etablována, současně však podléhá řadě omezení různého druhu. Pracoviště zabývající se terciárním vzděláváním v rámci vysokých škol mají různý charakter a profilaci, avšak žádné z nich až dosud nepokrývalo oblast politik terciárního vzdělávání a výzkumu komplexně, ve všech dimenzích, a s ambicí dosáhnout obdobné role, jakou plní centra pro *tertiary/higher education policy* v řadě zemí Evropy, severní Ameriky, ale také v Jižní Africe nebo Austrálii. Se zvyšující se rolí institucí terciárního vzdělávání, zejména pak univerzit, ve společnosti, která vyplývá z masifikace přístupu k terciárnímu vzdělávání a hledání nového užití výsledků výzkumu, se zvyšuje společenská relevance výzkumu terciárního vzdělávání jako sociálního jevu i poptávka veřejnosti, vlád a mnoha aktérů veřejné politiky po kvalitních výstupech takového výzkumu. Současně však také narůstá vnitřní potřeba jednotlivých institucí terciárního vzdělávání mít k dispozici kapacity zajišťující kvalifikované analýzy, předpovědi vývoje veřejných politik a jejich oponenturu, stejně jako podporu adaptace instituce na změny, které veřejné politiky přinášejí.

Stručný popis cílů pro rok 2009:

1. Vytvoření organizačních a materiálních podmínek pro vznik Institutu pro výzkum terciárního vzdělávání jako integrovaného pracoviště Masarykovy univerzity
2. Příprava programu činnosti Institutu pro výzkum terciárního vzdělávání k zahájení od roku 2010, který bude obsahovat zejména:
 - a. výzkumnou činnost
 - b. vnitřní analytickou a konzultační činnost pro potřeby MU
 - c. kontrahovanou výzkumnou konzultační činnost pro aplikační sféru
 - d. vzdělávací činnost.
3. Postupné personální budování pracoviště ve vazbě na stanovení základní koncepce a programu.
4. Zahájení mezinárodní spolupráce ve výzkumu terciárního vzdělávání.

Kontrolovatelné výstupy/indikátory (kvantitativní i kvalitativní):

1. Předložení projektu Institutu pro výzkum terciárního vzdělávání v rámci operačních programů strukturálních fondů EU, případně v jiném vhodném programovém rámci účelového financování.
2. Zpracování potřebných organizačních dokumentů a základní koncepce Institutu pro výzkum terciárního vzdělávání a vymezení jeho vazeb k ostatním složkám MU.
3. Zpracování komplexního programu činnosti Institutu pro výzkum terciárního vzdělávání pro období 2010 – 2015 s vazbou na perspektivy financování k odsouhlasení vedením MU do 31.10.2009.
4. Vytvoření týmu pracovníků Institutu pro výzkum terciárního vzdělávání.
5. Vytvoření sítě spolupracujících pracovišť v zahraničí a koordinované soustředění členství MU v mezinárodních organizacích zabývajících se výzkumem terciárního vzdělávání v gesci Institutu pro výzkum terciárního vzdělávání.

Finanční zdroje:

1. Strukturální fondy EU
2. Jiné vhodné zdroje účelového financování
3. Centralizované prostředky MU





Personální zajištění (gesce prorektora, řídicí či koordinující pracoviště, zúčastněné součásti):

Gesce: kancléř ve spolupráci s prorektory (zejména prorektorem pro strategii a vnější vztahy, prorektorkou pro vědu a výzkum a prorektorem pro vzdělávací činnost).

Koordinující pracoviště: Odbor pro strategii.

Zúčastněné součásti: součásti MU v rozsahu dle dohody v jednotlivých případech.

Způsob kontroly plnění cílů:

Projednávání ve vedení MU a kolegiu rektora MU a dalších orgánech MU podle povahy cíle.





5 UNIVERZITA A SÍŤ SPOLEČENSKÝCH VZTAHŮ

Priorita 7: Rozvoj vztahů s absolventy

Stručný popis priority:

Masarykova univerzita usiluje o rozvoj vztahů s absolventy, jejichž podpora patří ke standardním aktivitám úspěšných zahraničních univerzit v oblasti vnějších vztahů a marketingu. Soustavná spolupráce s absolventy by měla zejména podporovat pozitivní obraz univerzity v očích široké veřejnosti, přispívat k zájmu o studium na Masarykově univerzitě a k rozvoji vztahů univerzity s aplikační sférou. Současně lze očekávat, že absolventi budou hrát v budoucnu i v České republice významnou roli v oblasti fundraisingu a sponsoringu. Univerzita proto zahájila již v minulých letech aktivity zaměřené na podporu Spolku absolventů a přátel Masarykovy univerzity a kroky směřující k vytvoření komplexní databáze absolventů. Plnění této databáze a rozvoj komunikace s absolventy jsou cílem Masarykovy univerzity pro rok 2009.

Analýza současného stavu:

V roce 2008 jsou realizovány kroky k získávání aktuálních kontaktů na absolventy Masarykovy univerzity (od roku 1922 úspěšně ukončilo studium na MU více než 125 000 absolventů):

- aktualizace údajů získaných z promočních knih za účelem ověření statutu studenta a následného plnění databáze
- vytvoření databáze v Informačním systému MU pro naplňování aktuálními kontakty
- realizace mediální kampaně s cílem oslovení maximálního počtu absolventů a jejich následné registrace do databáze v Informačním systému MU
- komunikace se zaregistrovanými absolventy formou elektronického zpravodaje
- příprava srazu absolventů v první polovině roku 2009 v rámci oslav 90. výročí založení MU

Stručný popis cílů pro rok 2009:

1. Plnění databáze absolventů aktuálními kontakty
2. Pokračování mediální kampaně s cílem zvýšení počtu aktuálních kontaktů v databázi v Informačním systému MU
3. Průběžná elektronická komunikace s absolventy
4. Udržování absolventských aplikací v Informačním systému MU
5. Organizace celouniverzitního setkání absolventů MU v rámci oslav 90. výročí MU

Kontrolovatelné výstupy/indikátory (kvantitativní i kvalitativní):

1. Počet aktuálních kontaktů v databázi MU (cíl 1).
2. Realizace mediální kampaně (cíl 2).
3. Komunikace s absolventy prostřednictvím elektronického zpravodaje (4 x ročně) a tištěného magazínu (1 x ročně) (cíle 3 a 4).
4. Realizace celouniverzitního setkání absolventů MU (cíl 5).

Finanční zdroje:

1. Rozvojový projekt MŠMT ČR.
2. Rozpočet MU.





Personální zajištění (gesce prorektora, řídicí či koordinující pracoviště, zúčastněné součásti):

Gesce: prorektor pro strategii a vnější vztahy

Koordinace: Odbor vnějších vztahů a marketingu RMU

Zúčastněné součásti: vývojový tým Informačního systému MU, všechny fakulty MU

Způsob kontroly plnění cílů:

Monitorování aktivit vedením MU a kolegiem rektora MU.

Priorita 8: Marketingová podpora zájmu o studium na Masarykově univerzitě

Stručný popis priority:

Záměrem Masarykovy univerzity je efektivní šíření informací o nabídce různých forem studia s cílem rozšiřování zájmu o studium na Masarykově univerzitě, navzdory nepříznivému demografickému vývoji v ČR a rostoucí nabídce studia ze strany jiných vysokých škol. S kvantitativním cílem je ovšem spojen také kvalitativní cíl získávat z cílové populace potencionálních studentů ty nejlepší, resp. posílit pozici Masarykovy univerzity jako první volby pro uchazeče, kteří jsou současně přijati na více vysokých škol. Vedle českého „trhu“ bude Masarykova upevňovat svoji pozici na Slovensku a rozvíjet a vyhledávat příležitosti pro získávání studentů v dalších evropských a mimoevropských zemích. Významným nástrojem pro propagaci vzdělávacích a výzkumných aktivit univerzity a pro soustavnou práci se středoškolskou mládeží je Mendelovo muzeum Masarykovy univerzity.

Významným nástrojem pro efektivní šíření informací jsou také www stránky Masarykovy univerzity a cílená komunikace univerzity s médii. Prezentace univerzity hraje významnou roli při tvorbě jejího dobrého jména. Budování pozitivních vztahů s různými cílovými skupinami - uchazeči, studenty, veřejností, médii, zaměstnanci, absolventy a potencionálními zaměstnavateli - je předpokladem pro zvyšování konkurenceschopnosti vysoké školy v daném regionu, na území státu i v mezinárodním měřítku.

Analýza současného stavu:

V současnosti je Masarykova univerzita nejžádanější a také nejvýběrovější (mimo umělecké vysoké školy) veřejnou vysokou školou v ČR. V nadcházejícím období se budou všechny české vysoké školy potýkat s nižší poptávkou po studiu, jejíž příčinou je na jedné straně demografický pokles postihující v České republice věkovou kohortu vstupující na vysoké školy, na druhé straně rostoucí nabídka ze strany jiných vysokých škol (i zahraničních) a vznik nových vysokých škol, případně poboček stávajících škol i v menších městech ČR.

Z důvodu výše uvedených hrozeb již Masarykova univerzita v současnosti realizuje kroky s cílem podpory zájmu o studium:

- v období přijímacího řízení do bakalářských a magisterských studijních programů realizuje celorepublikovou informační kampaň s cílem přiblížit rychle a jednoduše informace o nabídce studia, o zázemí pro studenty a výhledu uplatnění
- v průběhu celého roku dále univerzita úzce spolupracuje s vybranými středními školami, v rámci této spolupráce je věnována zvláštní pozornost péči o talentované studenty
- univerzita se zaměřuje se na prezentaci v zahraničí s cílem získat kvalitní studenty do českých i cizojazyčných studijních programů, pro vybrané zahraniční trhy jsou připravovány speciální nabídky studia na MU zahrnující další služby (jazyková příprava, ubytování, stravování, možnost stipendijní podpory).





- univerzita prezentuje rozsáhlou nabídku celoživotního vzdělávání prostřednictvím elektronického Obchodního centra MU.
- stávající podobu www stránek je nutné podrobit analýze tak, aby poskytovaly aktuální a snadno dostupné informace.

Stručný popis cílů pro rok 2009:

1. Udržení stávající poptávky po studiu na Masarykově univerzitě v bakalářských a dlouhých magisterských programech (pro akademický rok 2008/2009 bylo podáno 58 185 přihlášek od 35 624 zájemců), a to zejména rozšiřováním spádové oblasti univerzity. Nástrojem na centrální úrovni je pokračování v informační kampani v ČR a zahraničí, která uchazečům pomůže zorientovat se v široké nabídce možnosti studijních příležitostí a představí konkurenční výhody v nabídce a zázemí Masarykovy univerzity oproti jiným vysokým školám.
2. Pro usnadnění orientace v široké nabídce studia na MU je nutné analyzovat stávající podobu www stránek a provést potřebné zásahy. Internet podle průzkumu „Motivace a očekávání studentů prvních ročníků na MU“ představuje pro 87,3 % respondentů důležitý zdroj informací o možnostech studia.
3. Kvalitativním cílem je zvyšování podílu talentovaných studentů díky dlouhodobé a systematické spolupráci s partnerskými středními školami.
4. Mendelovo muzeum MU rozvine aktivity propagující a popularizující výsledky výzkumu na univerzitě a zapojí do nich studenty vybraných studijních oborů a programů.
5. Kvalitativním cílem je také zlepšování obrazu (image) Masarykovy univerzity z pohledu uchazečů o studium. Za tímto účelem zahájí univerzita pravidelné sledování vnímání značky Masarykova univerzita prostřednictvím sociologických výzkumů, jež budou využity pro rozvoj komunikační strategie a budování značky.
6. Rozvoj nabídky celoživotního vzdělávání prostřednictvím elektronické nabídky v Obchodním centru MU.
7. Zpracovat strategii komunikace MU s médii a navrhnout opatření pro dosažení optimálního obrazu MU na základě rozhodnutí o požadované budoucí podobě obrazu MU v médiích a vypracovat návrh úprav obsahu a struktury www stránek ve spolupráci se zainteresovanými pracovišti, pracovníky.

Kontrolovatelné výstupy/indikátory (kvantitativní i kvalitativní):

1. Počet podaných přihlášek do bakalářských a dlouhých magisterských studijních programů pro akademický rok 2009/2010.
2. Počet přihlášených fyzických osob do bakalářských a dlouhých magisterských studijních programů pro akademický rok 2009/2010.
3. Počet přihlášených účastníků celoživotního vzdělávání.
4. Úspěšnost uchazečů z partnerských středních škol v přijímacím řízení na MU.
5. Analýza www prezentace MU z hlediska cílové skupiny potencionálních studentů (cíl 2) a případné změny.
6. Mediální strategie pro rok 2010 Návrh úprav obsahu a struktury www stránek a plán dalších kroků.

Finanční zdroje:

1. Rozpočet MU
2. Rozvojové projekty MŠMT ČR

Personální zajištění (gesce prorektora, řídicí či koordinující pracoviště, zúčastněné součásti):

Gesce: prorektor pro strategii a vnější vztahy

Koordinace: Odbor vnějších vztahů a marketingu RMU a tisková mluvčí MU





Zúčastněné součásti: Studijní odbor RMU, Centrum zahraničních studií MU, vývojový tým Informačního systému MU, Ústav výpočetní techniky.

Způsob kontroly plnění cílů:

Monitorování aktivit vedením MU a kolegiem rektora MU.

Priorita 9: Spolupráce s aplikační sférou

Stručný popis priority:

Masarykova univerzita intenzivně rozvíjí mnohohrstevné vztahy s řadou externích subjektů, ať již budoucích zaměstnavatelů jejích absolventů nebo podniků využívajících výsledků výzkumu a vývoje dosažených na univerzitě. Vzhledem ke spektru oborů pěstovaných na univerzitě se k těmto klíčovým partnerům řadí vedle průmyslových podniků také řada institucí z oblasti služeb, zdravotnictví, školství a veřejné správy. Rozvoj těchto vztahů probíhá primárně na půdě jednotlivých fakult či ústavů, na centrální úrovni pak hrají klíčovou roli v podpoře vztahů s aplikační sférou Centrum pro transfer technologií (CTT MU) a Kariérní centrum Masarykovy univerzity. V roce 2009 je prioritou univerzity další rozvoj těchto pracovišť, jejichž úkolem jsou zejména podpora spolupráce s partnery založené na využívání duševního vlastnictví Masarykovy univerzity, podpora kooperací v oblasti studijních oborů a programů, další rozvoj vysokoškolského poradenství zaměřeného na využívání spolupráce se zaměstnavateli, vytváření podmínek pro spolupráci aplikační praxe se studenty a aktivní podpora a zprostředkování uplatnění absolventů na trhu práce.

Analýza současného stavu:

Centrum pro transfer technologií pokračuje v podpoře procesů vytvářejících poptávku po aktivitách souvisejících s vlastním duševním vlastnictvím uvnitř univerzity a souběžně je Masarykova univerzita navenek prezentována jako potenciální partner pro výzkumné a vývojové kooperace. Vedle již standardizovaných postupů souvisejících s patenty, licencemi a dalšími formami transferu vědomostí a znalostí byly zavedeny také standardně realizované kreditované kurzy nabízené všem studentům napříč MU. Během roku 2008 byla pozornost nově soustředěna na synergické efekty spolupráce s průmyslovými partnery při přípravě a realizaci projektů z veřejných zdrojů a zapojení MU do regionálních a mezinárodních projektů podporujících tento trend.

Na Masarykově univerzitě zahájilo v roce 2008 činnost Kariérní centrum, které organizuje veletrh pracovních příležitostí a buduje síť spolupracujících partnerů ze zaměstnavatelského, akademického a pracovního poradenského prostředí. Masarykova univerzita učinila příslušné kroky pro zajištění činnosti Kariérního centra jako personální agentury (na Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR podána žádost pro získání povolení ke zprostředkování zaměstnání).

Stručný popis cílů pro rok 2009:

1. Dlouhodobě stabilizovat finanční zabezpečení CTT MU po ukončení projektu z OP PP s přiměřeným poměrem centrálního financování a vlastních zdrojů pracoviště (s maximálním využitím dostupných zdrojů z národních i mezinárodních projektových schémat).
2. Dále rozvinout propojení strategických projektů z veřejných zdrojů ve spolupráci s aplikační sférou se standardními činnostmi transferu vědění a výsledku výzkumu jakožto přirozenou cestu navazování dlouhodobých kontaktů a vytváření vnitřní poptávky po těchto činnostech uvnitř MU. Zároveň optimalizovat a stabilizovat personální zabezpečení této aktivity na pracovištích RMU a CTT MU.
3. Ve vnitřních činnostech CTT MU rozvinout kontrakční a marketingové činnosti.





4. Ve spolupráci s Jihomoravským inovačním centrem zajistit a odborně garantovat chod Inkubátoru biomedicínských technologií (INBIT).
5. Zpracovat koncepci působení a metodiky jednotlivých činností Kariérního centra.
6. Vytvoření nových částí moderního systému vysokoškolského poradenství, zaměřeného především na oblast kariérního rozvoje absolventů a na spolupráci s praxí – zaměstnavateli, včetně kariérních služeb pro osoby se specifickými nároky.
7. Institucionalizace vztahů s klíčovými partnery z aplikační sféry.

Kontrolovatelné výstupy/indikátory (kvantitativní i kvalitativní):

1. Počet zahájených projektů z veřejných zdrojů založených na partnerství s aplikační sférou.
2. Počet případů ochrany a využití duševního vlastnictví zprostředkovaných pro pracoviště MU a kvalita vztahů k partnerům z aplikační sféry z nich vyvozených.
3. Počet uzavřených a spravovaných kontraktů s partnery z aplikační sféry.
4. Počet firem nově vzniklých na základě duševního vlastnictví MU.
5. Počet firem s přímými vztahy na pracoviště MU inkubovaných v INBIT
6. Počet studentů absolvující kreditované kurzy „Výzkum a vývoj v praxi“.
7. Vytvoření aplikace v Informačním systému MU pro potřeby Kariérního centra.
8. Zahájení činnosti personální agentury.
9. Realizace veletrhů pracovních příležitostí.

Finanční zdroje:

1. Rozvojové projekty MŠMT
2. Vlastní rozpočet MU
3. Další projektové zdroje.

Personální zajištění (gesce prorektora, řídicí či koordinující pracoviště, zúčastněné součásti):

Gesce: Prorektor pro rozvoj a prorektor pro sociální záležitosti a další vzdělávání.

Koordinující pracoviště: Centrum pro transfer technologií, Studijní odbor RMU – Kariérní centrum

Zúčastněné součásti: RMU, všechny fakulty MU a Středisko pro pomoc studentům se specifickými nároky.

Způsob kontroly plnění cílů:

Monitorování aktivit vedením MU a kolegiem rektora MU.





6 PODPŮRNÉ PROCESY

Priorita 10: Rozvoj systému projektové podpory

Stručný popis priority:

Účelem priority je rozvinout systém projektové podpory a zajistit optimální podporu projektů podávaných v jednotlivých programových rámcích na fakultách Masarykovy univerzity. Cílem priority je zvýšit absorpční schopnost a kapacitu Masarykovy univerzity pro účast ve výzvách zejména velkých programových rámců (zejména operačních programů, 7. rámcového programu, aj.) a tak zvýšit konkurenceschopnost Masarykovy univerzity v podávání projektů, ale také rozvíjet předpoklady pro zajištění udržitelnosti výsledků financovaných projektů. Smyslem je posílit určitost nastavování vnitřních podmínek pro řízení a správu finančních prostředků a rozvinout související metodickou podporu, ale také nezbytné monitorovací a kontrolní mechanismy včetně systému řízení rizik. Systém projektové podpory vytvoří podmínky pro integraci a koordinaci systému finančního řízení projektů zejména pro zajištění potřeb předfinancování, spolufinancování, jakož i integraci informační podpory projektů na Masarykově univerzitě.

Analýza současného stavu:

Masarykova univerzita v současné době prochází přípravou organizačních struktur na zajištění administrativní a metodické podpory projektů v rámci programů EU, zejména pak evropských strukturálních fondů. Tradičně je na univerzitě zajišťována podpora projektů výzkumu a vývoje, především 7. rámcového programu a projektů v rámci programu Evropského sociálního fondu. Očekává se rozšíření o nové operační programy Evropského sociálního fondu (zejm. Vzdělávání pro konkurenceschopnost), Evropského fondu pro regionální rozvoj (zejm. Výzkum a vývoj pro inovace, Podnikání a inovace), ale také další (např. tzv. Norské fondy).

S ohledem na skutečnost, že zdroje státního rozpočtu pro financování veřejných vysokých škol jak v normativní složce, tak v účelových zdrojích zřejmě budou během následujícího období omezené, orientuje MŠMT pozornost veřejných vysokých škol směrem k zajištění rozvojových potřeb financováním z externích zdrojů, zejména ze zdrojů EU.

Hlavními sledovanými parametry v nově nastupujících programových rámcích jsou *konkurenceschopnost a udržitelnost*. Konkurenceschopnost je primárně spojována s rozvojem výzkumu a vývoje a v tomto smyslu obzvláště s vybudováním center excelence předpokládajících nezbytný rozvoj výzkumných a vývojových infrastruktur.

Masarykova univerzita se přirozeně připravuje na získání relevantního finančního objemu prostředků z výše uvedených zdrojů. Lze odhadnout, že v letech 2009–2015 bude nezbytné absorbovat reálně kolem 7–9 mld. Kč do rozvoje infrastruktury univerzity a dalších 3–5 mld. Kč do oblasti výzkumu a vývoje včetně části projektu CEITEC pro Masarykovu univerzitu. Získání takových objemů investic předpokládá:

1. schopnost je *absorbovat* (tj. administrovat, koordinovat přípravu, zajistit spolufinancování a předfinancování, vytvořit systém pro vykazování nepřímých nákladů, nastavit monitoring a reporting, řídit rizika spojená s administrativou takového objemu prostředků...)
2. schopnost je *udržet* (tj. zajistit jejich provozní udržitelnost po skončení financování, resp. zabezpečit návratnost vložené investice)

Tyto dva aspekty vyžadují adekvátní přípravu administrativních struktur a zajištění organizace pro „absorbování“ těchto prostředků a vytvoření organizačních a manažerských předpokladů pro zajištění udržitelnosti investic. To klade bezesporu značné nároky na systém





řízení projektů na Masarykově univerzitě, rozdělení zodpovědnosti, systém administrativní a metodické podpory, systém řízení lidských zdrojů z hlediska pracovní kapacity, aktivní monitoring a reporting projektů, systém finančního plánování na centrální úrovni z hlediska zajištění zdrojů.

Kromě organizačního zajištění „absorpce“ prostředků tak bude nezbytné učinit významné změny v systému řízení plánování a přípravy projektů, finančního řízení zdrojů odvozeného od finanční „*absorpční kapacity*“, jakož i zcela nově koncipovat systém plánování udržitelnosti a plánování a zajištění příslušných finančních a lidských zdrojů. Vedle nezbytných změn systému finančního řízení je třeba zdůraznit dopad realizace plánovaných investičních projektů na systém personálního řízení, a to zejména z hlediska zajištění dostatečné personální kapacity pro realizaci projektů

Udržitelnost investic provedených ve výše uvedeném rozsahu vyžaduje bezesporu jednak

1. nezbytnost *personálního zajištění* projektů rozšířením personálních kapacit (od zajištění zvýšení podílu a růstu počtu doktorských studentů až po případné vytvoření personální agentury pro zajišťování personálních kapacit). Nelze totiž předpokládat, že bez navýšení počtu lidí bude MU schopna výše uvedené objemy peněz nejen absorbovat, ale zejména následně udržet a profinancovat..
2. nezbytnost *zvýšení produktivity*.

K tomuto zvýšení produktivity však nemůže dojít pouze extenzivním navýšením objemu získávaných finančních prostředků zejména na výzkum a vývoj, ale především změnou kvality projektů – bude nezbytné např.:

1. Posílit podíl *zahraničních zdrojů financování*. To vyžaduje zejména aktivizaci v zapojování do evropských sítí excelence, orientaci na „koordinátorství“ projektů a ne jen „partnerství“ v nich, zvýšení aktivity v zapojení do těchto projektů. Mimo jiné je nezbytné aktivně budovat síť potenciálních partnerů v projektech, neboť kvalita projektových konsorcií odvozovaná od míry „excelence“ je jedním z významných posuzovaných faktorů pro úspěch předkládaných projektů.
2. Změnit „*kulturu myšlení*“ předkladatelů projektů z jejich dosavadní orientace na „individuální projekty“ s omezeným rozpočtem na „projekty kolaborativní“ s velkým rozpočtem, ale vyžadujících kooperaci více pracovišť univerzity, jakož i projekty založené na meziinstitucionální spolupráci, jakož i spolupráci s aplikační sférou.

Absorpční schopnost Masarykovy univerzity však bude navíc limitována podmínkami udržitelnosti investic (tj. schopností financovat provoz a obnovu vybudovaných infrastruktur) ze získaných projektů. Tato udržitelnost bude podléhat kontrole poskytovatelů a riziku případného vracení získaných finančních prostředků. Má-li účast Masarykovy univerzity na popsanych rozvojových investicích být tím směrem strategického rozvoje, pak je nezbytné přizpůsobit organizaci systému řízení a podpory projektů a to nejen na centrální úrovni, ale také na úrovni fakult.

Stručný popis cílů pro rok 2009:

Priorita předpokládá jednak rekonstrukci a nastavení systému podpory projektů na centrální úrovni řízení (rektorát) a jednak systému řízení projektů na decentralizovaných součástech (fakultách a centrálních pracovištích).

1. Nastavit systém projektové podpory na centrální úrovni vytvořením integrovaného pracoviště pro projektovou podporu včetně nezbytného personálního zajištění (30. 6. 2009).
2. Vytvořit podmínky pro zajištění ekvivalentního a korespondujícího systému projektové podpory na součástech MU včetně zajištění personálního obsazení a





- podpory pracovišť přímo zapojených do přípravy evropských projektů, koordinovaná příprava projektů na pracovištích zapojených do nových operačních programů (31. 12. 2009).
3. Upravit a nastavit optimální vnitřně legislativní podmínky pro zajištění projektové podpory včetně všech souvisejících návazností (např. duševní vlastnictví, transfer technologií, aj. včetně systému komplexních opatření pro řízení nepřímých nákladů uplatňovaných v rozpočtech projektů) (31. 12. 2009).
 4. Integrovat systém evidence projektů a správy rozpočtů projektů vytvořením, naplněním databáze projektů včetně jejího napojení na ekonomický informační systém (31. 12. 2009).
 5. Integrovat nastavení systému financování projektů, zejména systému pro koordinaci potřeb předfinancování, spolufinancování, řízení kurzových rizik, řízení nepřímých nákladů aj. (30. 6. 2009).

Kontrolovatelné výstupy/indikátory (kvantitativní i kvalitativní):

1. Organizačním řádem nastavený a personálně zajištěný systém projektové podpory v rámci rektorátu (cíl 1)
2. Vytvoření systému koordinátorů a ekonomů projektů na součástech MU a jeho organizačního a personálního zajištění, příprava projektů na pracovištích zapojených do nových operačních programů (zejména OP VaVpI) (cíl 2)
3. Aktualizace a vytvoření vnitřních předpisů pro zajištění systému projektové podpory na MU, zejména aktualizace směrnice o projektech a dalších souvisejících norem (cíl 3)
4. Dokončení informačního zajištění evidence projektů v databázi (ISEP – Integrovaný systém evidence projektů) a připravení podmínek pro jeho napojení na ekonomický informační systém pro řízení rozpočtů projektů (cíl 4)
5. Aktualizace a vytvoření soustavy vnitřních předpisů a metodik pro koordinaci financování projektů (předfinancování, spolufinancování), řízení nepřímých nákladů, kurzových rizik (cíl 5)

Finanční zdroje:

1. Vnitřní zdroje MU, Rozvojové projekty MŠMT, rozpočty projektů relevantních programových rámců (cíl 1)
2. Rozvojové projekty MŠMT (cíl 2)
3. Vnitřní zdroje MU (cíl 3)
4. Vnitřní zdroje MU, Rozvojové projekty MŠMT, rozpočty projektů relevantních programových rámců (cíl 4)
5. Vnitřní zdroje MU, Rozvojové projekty MŠMT (cíl 5)

Personální zajištění (gesce prorektora, řídicí či koordinující pracoviště, zúčastněné součásti):

Gesce:

1. kvestor ve věcech organizačně-administrativní podpory projektů;
2. prokeťoři dle příslušnosti gesce k jednotlivým programovým rámcům podávaných projektů

Realizace:

1. Odbor projektové podpory RMU
2. Ostatní odbory RMU: Odbor pro vědu a výzkum, Odbor pro strategii, Studijní odbor, Ekonomický odbor, Finanční odbor, Právní odbor, Investiční odbor





Způsob kontroly plnění cílů:

1. Fyzická kontrola organizačního nastavení a personálního zajištění (cíle 1,2)
2. Kontrola funkčnosti databáze ISEP a jejích vazeb (cíl 4)
3. Kontrola vytvořených a schválených vnitřních norem (cíle 3,5)

Priorita 11: Budování a rozvoj infrastruktury MU

Stručný popis priority:

Účelem priority je vytvořit podmínky pro optimální dislokaci Masarykovy univerzity s cílem zajistit a stabilizovat prostorovou dislokaci, dobudovat související infrastrukturu informačních a komunikačních technologií a zajistit nezbytné strojní a přístrojové vybavení. Smyslem je vytvoření infrastruktury, která dlouhodobě zajistí konkurenceschopnost univerzity a vytvoří důstojné zázemí pro naplňování poslání univerzity ve vzdělávací a vědecko-výzkumné oblasti.

V roce 2009 se pak předpokládá jednak dokončování běžících stavebních a jiných investičních akcí zejména v rámci Programu 233 330, ale probíhat bude také příprava nových investic z operačních programů evropských strukturálních fondů a dalších dlouhodobě připravovaných investic z dalších zdrojů (zejména rekonstrukce objektů Filozofické fakulty a areálu Univerzitního centra Telč).

Analýza současného stavu:

Masarykova univerzita prochází obdobím dynamického rozvoje, který je provázen nezbytným budováním její infrastruktury. Univerzita od akademického roku 2001/2002 téměř zdvojnásobila počet svých studentů z 21 176 na dnešních 38 989 (k 31. 10. 2007) a do roku 2010 tento dvojnásobek překročí. Cílový rok dostavby 2010 počítá s počtem 42 800 studentů. Navzdory novým prostorovým řešením, kterých je dosahováno zejména v rámci Programu 233 330, trvá a dokonce se zvyšuje disproporce mezi počtem studentů MU a disponibilními plochami, přičemž je nutno brát v úvahu, že významná část ploch MU je zapotřebí také pro realizaci aktivit v oblasti výzkumu, vývoje a inovací.

Pro zajištění konkurenceschopnosti univerzity je tak třeba vedle zázemí pro vzdělávací činnost vytvořit zázemí pro vědecko-výzkumnou činnost. Rozvoj infrastruktury se soustředí zejména do tří klíčových oblastí:

1. zajištění a stabilizace prostorové dislokace,
2. zajištění související infrastruktury informačních a komunikačních technologií,
3. zajištění strojního a přístrojového vybavení.

V současné době probíhá zejména:

1. dokončování Programu 233 330 (v celkovém investičním rozsahu 6,442 miliard Kč s termínem dokončení do 31. 12. 2010)
2. příprava na dostavbu univerzitního kampusu v plánovaném věcném rozsahu z jiných zdrojů v celkovém rozsahu kolem 1,4 miliard Kč, z čehož 1,2 miliard Kč ze státního rozpočtu či z operačních programů a 200 milionů Kč vlastních zdrojů .

Vedle shora zmíněných aktivit probíhá v roce 2008 a v roce 2009 bude pokračovat:

1. Příprava nových investic souvisejících zejména s přípravou na účast univerzity v operačních programech, zejména operačním programu Výzkum a vývoj pro inovace (ale i jiných), ve kterých se očekává stavební investiční rozvoj. Jedná se zejména o Středoevropský technologický institut CEITEC (část MU), přípravu výstavby nového areálu Fakulty informatiky a Ústavu výpočetní techniky (projekt CERIT – Centrum vzdělávání, výzkumu a inovací pro ICT v Brně), přípravu





výstavby sportovišť pro Fakultu sportovních studií a další projekty v celkovém předpokládaném rozsahu 11 miliard Kč, z čehož asi 6,5 miliardy Kč by mělo být financováno z operačních programů, 3,75 miliardy Kč ze státního rozpočtu a 750 milionů Kč z vlastních zdrojů.

2. Příprava na realizaci rekonstrukce areálu Univerzitního centra Telč z prostředků tzv. Norských fondů v celkovém rozsahu asi 200 milionů Kč.
3. Příprava naléhavých stavebních investičních akcí souvisejících zejména s rekonstrukcí areálu Filozofické fakulty, jejíž objekty se dostávají do takřka havarijního stavu v celkovém rozsahu asi 650 milionů Kč (zejména ze státního rozpočtu), rekonstrukcí některých zbývajících objektů MU, včetně přípravy objektu pro nově vznikající Fakultu zdravotních studií aj.

Stručný popis cílů pro rok 2009:

1. Pokračovat v realizaci programu 233 330 a zejména
 - a. dokončit stavbu objektů Fakulty sportovních studií, fáze D – Žluté etapy (30.09.2009).
 - b. Pokračovat ve výstavbě fází E a F – Zelené etapy výstavby Kampusu (31.12.2009).
2. Zajistit zdroje pro dokončení výstavby univerzitního kampusu v původním rozsahu mimo zdroje programu 233 330 (31. 12. 2009).
3. Připravit a předložit návrhy projektů pro financování výstavby zejména vědecko-výzkumné infrastruktury v rámci operačních programů (30. 09. 2009).
4. Zajistit zdroje pro rekonstrukci areálu Filozofické fakulty (31. 12. 2009).
5. Zahájit rekonstrukci objektu univerzitního centra Telč z prostředků Norských fondů (31. 12. 2009).
6. Pokračovat v rozvoji související IT infrastruktury pro správu objektů, jakož i vybavení nově vybudovaných a rekonstruovaných prostor IT a AV technologiemi (31. 12. 2009).
7. Pokračovat v zajištění přístrojového a strojního vybavení pro vědecko-výzkumné a vzdělávací účely v rámci dostupných zdrojů financování v souladu s jejich prioritami (31. 12. 2009).

Kontrolovatelné výstupy/indikátory (kvantitativní i kvalitativní):

1. Dokončené stavby a dokončená rozpracovanost stavební výroby v souladu s milníky a termíny ve smlouvách s dodavateli (cíl 1).
2. Zajištěny zdroje či doloženy konkrétní aktivity směřující k jejich zajištění (cíl 2).
3. Podané projekty (cíl 3).
4. Zahájena stavba a dosažena rozpracovanost výroby v souladu s milníky a termíny ve smlouvě (cíl 4).
5. Zajištěny zdroje či doloženy konkrétní aktivity směřující k jejich zajištění (cíl 5).
6. Provoznoschopné nově vybudované a rekonstruované objekty vybavené IT a AV technologiemi, jakož i vybavenost dle technické specifikace projektů, v jejichž rámci probíhá financování (cíl 6).
7. Vybavenost přístrojového vybavení dle technické specifikace projektů, v jejichž rámci probíhá financování (cíl 7).

Finanční zdroje:

1. Program 233 330 (cíl 1).
2. Státní rozpočet či operační programy (cíl 2).
3. Operační programy, technická asistence, rozvojové projekty a vlastní zdroje (cíl 3).
4. Finanční mechanismy EHP/Norska a vlastní zdroje (cíl 4).
5. Státní rozpočet (cíl 5).





6. Program 233 330, operační programy, rozvojové programy MŠMT, rozpočty projektů relevantních programových rámců (cíl 6).
7. Program 233 330, operační programy, rozvojové programy MŠMT, rozpočty projektů relevantních programových rámců (cíl 7).

Personální zajištění (gesce prorektora, řídicí či koordinující pracoviště, zúčastněné součásti):

Gesce:

1. Kvestor ve věcech investiční výstavby a podpory stavebních investičních akcí v rámci operačních programů a dalších programových rámců;
2. Prorektoři dle příslušnosti gesce k jednotlivých programovým rámcům podávaných projektů.

Realizace:

1. Investiční odbor RMU.
2. Ostatní odbory RMU: Ekonomický, Finanční, Provozní, Právní, Odbor projektové podpory

Způsob kontroly plnění cílů:

1. Fyzická kontrola dokončenosti staveb a rozpracovanosti stavební výroby v souladu s milníky a termíny ve smlouvách s dodavateli (cíle 1,4,6,7).
2. Podané návrhy projektů a podepsané smlouvy či rozhodnutí o přidělení finančních prostředků (cíl 3).
3. Kontrola zajištěnosti zdrojů či aktivit k zajištění směřujících (cíle 2,5).

Soupis předpokládaných investičních projektů

Pořadí	Název akce	Obsah akce - cíl
1.	Dostavba Univerzitního kampusu Brno-Bohunice, fáze B a C	<i>výstavba pavilonů pro ústavy biologie PřF (vyjmuta z Programu)</i>
2.	Rekonstrukce a dostavba historického areálu Filozofické fakulty, A.Nováka	<i>rekonstrukce budov komplexní areál na moderní úrovni</i>
3.	Středoevropský technologický institut (CEITEC) MU	<i>výstavba institutu v rozvojové oblasti Univerzitního kampusu využití lidského a technolog.potenciálu (vazba MU a výzk.pracovišť)</i>
4.	Výstavba Fakulty informatiky a ÚVT (CERIT)	<i>novostavba pro pokrytí stálého nárůstu počtu studentů výzkumných a vývojových úkolů oborů</i>
5.	Rekonstrukce budovy Janáčkovo nám. 2 pro Filozofickou fakultu	<i>po redislakaci PřF kompletní rekonstrukce a změna standardu FF - hudební vědy a kulturní studia</i>
6.	Rekonstrukce budovy Joštova 13 pro Filozofickou fakultu	<i>po přemístění LF kompletní rekonstrukce a změna standardu presentační galerie pro výsledky vědecké a badatelské činnosti MU</i>
7.	Centrum Enviromentální chemie, Univerzitní kampus, pav. A32	<i>výstavba pavilonu pro RECETOX - PřF (vyjmuta z Programu)</i>
8.	Rekonstrukce areálu pro Fakultu zdravotních studií, Vinařská (Doškolovací ústav zdravotníků)	<i>úprava prostorových dispozic pro novou fakultu</i>
9.	Rekonstrukce budovy Komenského nám. pro celouniverzitní součásti MU	<i>úprava dispozic pro: SPSSN, CZS, CŽV, VPC, počítačové studovny</i>
10.	Rekonstrukce budovy po FI, Botanická 68a	<i>po přemístění FI kompletní rekonstrukce modernizace pro potřeby výuky</i>





11.	Rekonstrukce a přestavba prostor Ekonomicko-správní fakulty, Vinařská	nástavba a vestavba objektu <i>nové plochy pro výuku a knihovna</i>
12.	Dostavba výukových prostor a knihovny Pedagogické fakulty, Poříčí	<i>nárůst výukových prostor a prostor knihovny, AV technika, EPS, el.archivace a ochrana</i>
13.	Rozšíření a rekonstrukce knihovny Právnické fakulty, Veveří	po přemístění archivu MU: <i>rozšíření a funkčně i technicky modernizace knihovny a studovny PrF</i>
14.	Rekonstrukce sportovního areálu „Anthropos“, Pisárky pro Fakultu sportovních studií	<i>rozšíření kapacit sportovišť i poskytovaných služeb (stravování, ubytování, parkoviště),</i>
15.	Výstavba sportovišť Fakulty sportovních studií v areálu Univerzitého kampusu, Bohunice	doplnění areálu FSpS: <i>sportoviště bruslař. a atlet. sportů pro Výuk.centr.trenérství MU</i>
16.	Výstavba vlastního zdroje vytápění v Univerzitním kampusu, Bohunice	nový zdroj vytápění areálu UKB <i>snížení nákladů za teplo a ekologické řešení</i>
17.	Rekonstrukce objektu Univerzitého centra Telč	statické zajištění klenby sálu, rekonstrukce krovu, vestavba pokojů <i>možnost rozšíření akredit.stud.programů a progr. CŽV</i>
18.	Výstavba ubytovacích kapacit v Telči	novostavba ubytovny na rozvojových plochách města Telč <i>potřebná kapacita ubytování pro studenty akredit.stud.programů</i>
19.	Přestavba budovy Fakulty sportovních studií na ubytovací kapacity	po přemístění FSpS: <i>ubytovací kapacity kolejniho typu</i>
20.	Drobné stavby Přírodovědecké fakulty	<i>rekonstrukce Botanické zahrady v areálu Kotlářská, novostavba Arboreta a skleníků na pozemcích MU v Bohunicích</i>
21.	Rekonstrukce školícího střediska MU, Cikháj	modernizace objektu
22.	Opatření energetických auditů a požadavků EU	<i>zateplení a výměna oken, regenerace výtahů - v rámci MU</i>
23.	Rozvoj počítačové sítě MU	<i>propojení nových a stávajících budov optickou sítí, modernizace a doplnění aktivních prvků sítě</i>
24.	Technologie stravování pro Univerzitní kampus, Bohunice	V areálu Kampus Park bude vybudováno stravovací zařízení <i>dobudování technologie a stavebních úprav</i>
25.	Rozvoj technologického a přístrojového vybavení	<i>technologické a přístrojové vybavení (např. AV techn., MaR)dovybavení prostor univerzitého kampusu</i>
26.	Nabytí pozemků	pro areály FSpS, FI a ÚVT, CEITEC

Priorita 12: Posílení efektivity vzdělávacího systému a administrativy na MU prostřednictvím informačních systémů Masarykovy univerzity

Stručný popis priority:

Spolu s rozvojem v oblasti vědy a výzkumu je prvořadým cílem univerzity rozvoj v oblasti vzdělávání, podpora inovace studijních programů a souvisejících vzdělávacích a výukových procesů. Jedním z klíčových infrastrukturních nástrojů, který umožňuje kontinuální rozvoj a kvalitu vzdělávacích procesů a významně přispívá ke konkurenceschopnosti univerzity již od roku 1999, je Informační systém Masarykovy univerzity (IS MU; <http://is.muni.cz>). Jeho rozvoj se v roce 2009 zaměří na inovace agend





studijní administrativy a subsystémů v oblasti správy výuky nebo výuky samotné. Masarykova univerzita se zaměří na inovaci agendy IS MU s cílem implementovat nové ideje v oblasti vysokoškolského studia s použitím moderních ICT technologií.

Pro rok 2009 je připravován společný projekt s ostatními českými školami Odevzdej.cz (<http://odevzdej.cz/>) pro odhalování plagiátů mezi seminárními a dalšími pracemi, který je rozšířením úspěšného projektu Theses.cz. Také bude vyvíjena další iniciativa pro rozšíření spolupráce s dalšími slovenskými vysokými školami v této oblasti. Cílem obou projektů odhalování plagiátů je rozšiřování báze srovnávaných dokumentů.

V roce 2009 bude dále kladen důraz na vytvoření systému pro zvyšování efektivity a definovanosti administrativních procesů a zajištění optimální provázanosti řízení akademických a administrativních činností. Bude posílena integrace provozních informačních systémů s cílem dosáhnout standardizace informační podpory administrativních procesů.

Analýza současného stavu:

Komplexní Informační systém Masarykovy univerzity slouží k zajištění elektronické podpory ve všech oblastech studijní administrativy a výuky a integruje řadu dalších správních a komunikačních služeb univerzity. Dnes plní funkci základního administrativního nástroje, který algoritmuje řadu stěžejních činností ve vzdělávacím procesu univerzity (Studijní a zkušební řád MU), usnadňuje správu studia na univerzitě a poskytuje mnoho služeb svým studentům. Systém umožňuje studentovi skutečné mezifakultní studium, vytvářet si vlastní studijní plán a řídit individuální kreditové studium. Tyto a další služby IS MU posunuly univerzitu také na vedoucí pozici v oblasti IT infrastruktury ve vysokém školství.

Masarykova univerzita vyvinula iniciativu v oblasti zvyšování kvality vysokoškolských prací projektem Národní registr VŠKP a systému na odhalování plagiátů (<http://theses.cz/>). Navázala tak rozsáhlou spolupráci s mnoha vysokými školami v ČR a zahájila i spolupráci na mezinárodní úrovni, například s vysokými školami ze Slovenské republiky.

V průběhu roku 2008 byl na 7 hospodářských střediscích univerzity zaveden systém elektronické podpory schvalování objednávek z pohledu finanční kontroly v přímé vazbě na ekonomický informační systém Magion a intranet MU. Byla zpracována analýza informačních potřeb a požadavků v oblasti spisové služby a procesního řízení a byl vybrán externí dodavatel SW pro pokrytí výše uvedených oblastí - společnost Magion, a.s.

Stručný popis cílů pro rok 2009:

1. Inovace aplikací souvisejících s podporou studijních procesů jak na úrovni celouniverzitní, tak pro studium mezifakultní, příp. meziuniverzitní, a aplikací podporující připravenost na postupnou nabídku vzdělávání a dalších aktivit pro veřejnost prostřednictvím Obchodního centra MU.
2. Uživatelská podpora pro praktické využití inovovaných aplikací IS MU na jednotlivých pracovištích a vytvoření vzdělávací infrastruktury pro akademické i neakademické pracovníky.
3. Rozvoj projektů v oblasti odhalování plagiátů nejen v závěrečných pracích (Theses.cz a Odevzdej.cz).
4. Implementovat systém pro spisovou službu a procesní řízení na veškeré relevantní pracoviště MU. Zavedení systému elektronické finanční kontroly.

Kontrolovatelné výstupy/indikátory (kvantitativní i kvalitativní):

1. Provoz inovovaných aplikací, jejich vyhodnocení v rámci ostrého provozu a příp. změny reflektující zpětnou vazbu (cíl 1).
2. Vytvoření týmů kvalifikované uživatelské podpory (cíl 2).
3. Rozvoj serveru <http://odevzdej.cz/>, uzavření dohod o spolupráci s dalšími vysokými školami a rozšířená báze dat v projektech odhalování plagiátů (cíl 3).
4. Zkušební provoz spisové služby, školení uživatelů, analýza závěrů ze zkušebního provozu





Finanční zdroje:

1. Rozvojové projekty MŠMT
2. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
3. Vlastní rozpočet MU

Personální zajištění (gesce prorektora, řídicí či koordinující pracoviště, zúčastněné součásti):

Gesce: prorektorka pro informační technologie.

Vedoucí projektu IS MU: doc. Ing. Michal Brandejs, CSc. (současně řešitel i spoluřešitel rozvojových projektů a řešitel operačního programu). Spisová služba a podpora administrativy – zajišťuje RNDr. JUDr. Vladimír Šmíd, CSc

Realizace: zaměstnanci CVT FI MU (pod vedením vedoucího projektu IS MU).

Zúčastněné součásti: všechny fakulty MU a pracoviště MU (koordinace priorit využití, zpětné vazby, formulace potřeb).

Způsob kontroly plnění cílů:

1. Dílčí a závěrečné zprávy rozvojového projektu a operačního programu.
2. Průběžné zjišťování potřeb a zpětné reakce od uživatelů IS MU (akademických a neakademických pracovníků a studentů prostřednictvím komunikačních nástrojů).
3. Oponentury na poradách vedení MU.

Priorita 13: Rozvoj systému personálního řízení

Stručný popis priority:

Hlavním důvodem pro aktualizaci a rozvoj systému personálního řízení je neustále posilující podíl projektového financování jako převažujícího zdroje financování. Očekávané výzvy k účasti na velkých infrastrukturních projektech zejména z evropských strukturálních fondů vyžadují pro požadovanou ekonomickou udržitelnost výsledků projektů nezbytné personální zajištění. Kvalitní personální zajištění činností se stává strategickým faktorem konkurenceschopnosti univerzity, ale také realizovatelnosti a udržitelnosti výsledků projektů. Rozvinutí personálních funkcí směrem k zajištění kontinuálního personálního rozvoje a akviziční funkce personálního řízení lze v této souvislosti považovat za jeden kritických faktorů úspěchu. Vedle vlastní personální práce je nezbytné zajistit proces administrativy pracovních vztahů a mezd. Pravidla financování mezd v projektech vesměs vedou k extenzivnímu rozvoji dělených pracovních úvazků, systém vykazování nepřímých nákladů (full economic costing) směřuje k zavedení systému časových výkazů práce a evidence pracovní činnosti apod. Tato pravidla proto nutně vedou k rekonstrukci systému personální administrativy.

Posilování podílu projektového financování má bezesporu dopad na systém personálního řízení a dotýká se i personálního zajištění standardních činností ve vzdělávací i vědecko-výzkumné oblasti. Klíčové otázky personálního řízení jsou spojeny zejména s požadavky na zvyšování absorpční schopnosti univerzity při zajišťování finančních zdrojů z nejrůznějších zdrojů financování, tlakem na zvyšování produktivity, růstem požadavků na zodpovědnost za dosažené výsledky projektů a jejich udržitelnosti a zejména komplexní zodpovědnost za řízení projektů v technické i finanční části. Cílem priority je tedy s ohledem na tyto skutečnosti vyhodnotit a vhodně nastavit systém personálního řízení ve všech jeho složkách, zejména pak systém plánování a získávání kvalitních lidských zdrojů, motivační systém, systém řízení personálního rozvoje aj. s ohledem na vytyčené cíle univerzity.

Analýza současného stavu:

Masarykova univerzita je s počtem 4.241 (31. 12. 2007) fyzických zaměstnanců druhým největším zaměstnavatelem v Jihomoravském kraji.





Personální řízení na MU obecně zajišťuje následující funkce v rozsahu obvyklém pro korporace odpovídající velikosti:

1. Plánování lidských zdrojů.
2. Zajišťování pracovních sil, tj. přijímání a propouštění.
3. Řízení výkonnosti:
 - a. řízením oceňování (jehož součástí je systém odměňování)
 - b. řízením personálního rozvoje
 - c. řízením systému péče o lidské zdroje
 - d. řízení personalistiky a personálních agend.

Ad 1) Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů předpokládá jednak existenci kategorizace pracovních míst a jejich popisů a jednak řízení kapacit pro zajištění příslušných činností. Konkurenční výhoda všech moderních organizací je postavena primárně na kvalitě lidí. Její zvyšování je proto primárně spojováno se systematizací řízení a plánování lidských zdrojů a vyžaduje primárně právě nastavení systému plánování kapacit. Nedílnou součástí plánování lidských zdrojů však vedle kapacitního plánování je i plánování a řízení rozvoje kultury organizace.

Na MU je od roku 2004 na centrální úrovni zaveden a udržován katalog prací, který definuje jednotlivé pozice. Plánování je vesměs spojeno s řízením kariéřního rozvoje zejména akademických pracovníků a v případě neakademických pracovníků a administrativy zajišťováno spíše na základě aktuální potřeby, a to zejména v souvislosti se zajištěním projektového řízení. Systematizace plánování lidských zdrojů na všech úrovních řízení, zejména však univerzitní a fakultní, je jednou z výzev, které bude v budoucnu zřejmě nezbytné věnovat zásadní pozornost zejména v souvislosti s plánováním personálního zajištění připravovaných velkých projektů financovaných ze strukturálních fondů. V této souvislosti očekávaná diferenciací a budování center excelence, na kterých má být postavena konkurenceschopnost, vyžaduje také na personální úrovni zajištění činností spadajících do oblasti často označované jako „headhunting“.

Rostoucí administrativní zátěž akademických pracovníků je jedním z omezujících a ohrožujících faktorů rozvoje ekonomické výkonnosti univerzity. Vzrůstající objem finančních prostředků a finanční kontroly proto vyžaduje permanentní profesionalizaci a specializaci administrativního zajištění, jež se neobejde bez posílení systému interního vzdělávání v této oblasti, ale vyžádá si patrně i zvýšení kapacity administrativního zajištění. Nezbytnou podmínkou takových změn je provedení zásadní organizační analýzy a celkové revize nastavení systému řízení a administrativní podpory.

Ad 2) Zajišťování pracovních sil

Masarykova univerzita aktuálně čelí řadě výzev a příležitostí financování, které kladou zvláštní důraz na výběr nových zaměstnanců, a to zejména pro zajištění akademických, vědecko výzkumných a administrativních činností. Kvalitní personální zajištění se stává kritickým faktorem úspěchu univerzity a nastavení vhodných procesů pro získávání vhodných zaměstnanců (často označovaných pojmem headhunting) strategickým nástrojem pro dosahování konkurenceschopnosti a zvyšování ekonomické výkonnosti a efektivnosti. Aktivizace činností personálního řízení spojená s akvizicemi špičkových zaměstnanců je jednou z oblastí, jejíž rozvoj v souvislosti s personálním zajištěním funkcí vědecko-výzkumných infrastruktur, které univerzita plánuje vybudovat.

V souvislosti se vzrůstajícím podílem projektového financování, u kterého často poskytovatelé dotací požadují explicitní vymezení rozsahem úvazku pro uznatelnost mzdových nákladů, roste rozsah tzv. dělených úvazků; Protože je v tomto smyslu na MU respektován základní princip, že součet všech úvazků je v součtu roven 1, klade řízení dělených úvazků nároky na jejich koordinaci a v souvislosti s připravovaným modelem „full economic costing“ také na vykazování práce. Vytváření podmínek pro zajišťování kvalitních





zaměstnanců a potřebných kapacit pro zajištění funkcí a připravovaných velkých projektů (např. CEITEC – Středoevropský technologický institut) bude jednou z klíčových činností v oblasti personálního řízení v roce 2009.

Ad 3) Řízení výkonnosti

Řízení výkonnosti se realizuje prostřednictvím:

- a. systému oceňování
- b. systému personálního rozvoje
- c. řízení systému péče o lidské zdroje

Systém oceňování

Systém oceňování je na MU v současnosti spojen jednak se systémem odměňování a jednak se systémem zaměstnaneckých výhod, které jsou popsány v části řízení systému péče o lidské zdroje. Principy odměňování jsou stanoveny vnitřním mzdovým předpisem, který je aktuálně v procesu zásadní změny, s jejímž zavedením se počítá v roce 2009. Tématem k diskusi je bezesporu další rozvoj motivačního systému a zavedení systémových nástrojů motivace (s využitím systému hodnocení, odměňování a vzdělávání), které pak budou dále posilovat žádoucí formy pracovního chování a současně se stanou nástrojem obousměrné zpětné vazby.

Systém personálního rozvoje

Systém personálního rozvoje je druhým klíčovým nástrojem, který by měl podporovat řízení výkonnosti. Na univerzitě je směrnicí rektora zaveden systém interního vzdělávání. Toto vzdělávání je v principu zaměřeno na 3 oblasti:

- další vzdělávání (zejména vstupní školení nových zaměstnanců, rozvoj manažerských a komunikačních dovedností, rozvoj odborných dovedností, dovedností v oblasti projektového řízení, zvyšování povědomí v oblastech ekonomiky a financování, aj.),
- jazykové kompetence,
- rozvoj kompetencí v práci s informačními systémy.

Další rozvoj systému interního vzdělávání se předpokládá také v roce 2009.

Řízení systému péče o lidské zdroje

Na hranici mezi systémem oceňování a systémem péče o lidské zdroje stojí některé zaměstnanecké výhody, které MU jako zaměstnavatel poskytuje: patří mezi ně aktuálně zejména penzijní připojištění.

V oblasti penzijního připojištění byl již v roce 2007 zaměstnancům v souladu s dlouhodobým záměrem poskytován podle stanovených pravidel příspěvek na penzijní připojištění. Do programu se zapojilo 75 % zaměstnanců, kterým vznikl nárok podle stanovených pravidel.

Významným prvkem systému péče o lidské zdroje je však také sociální dialog, který je veden s odborovými organizacemi Vysokoškolského odborového svazu na MU zastoupenými Koordinační odborovou radou a jeho podstatnou součástí je kolektivní vyjednávání a příprava kolektivní smlouvy.

Aktualizace a rozvinutí systému péče o lidské zdroje je bezesporu doplňkovým, nicméně významným nástrojem pro posilování přitažlivosti a stabilizaci kvalitních zaměstnanců. Jeho zkvalitňování a další rozvoj bude předmětem personálního řízení i v roce 2009.

V oblasti sociální lze rovněž předpokládat rozvoj záměru k podpoře zaměstnaným rodičům zajištěním služeb péče o děti do 2 let a předškolního věku za účelem sladění pracovního a rodinného života jejich rodičů (např. služby mateřských center, hlídání dětí, firemní školka).





Ad 4) Řízení personalistiky a personálních agend

V roce 2008 úspěšně pokračovala implementace nového personálního a mzdového systému. V současné době má Masarykova univerzita jeden z nejlepších personálních a mzdových administrativních systémů na českých vysokých školách.

Klíčovou otázkou rozvoje personální administrativy je příprava na zavedení tzv. full cost modelu financování nepřímých nákladů, které úzce souvisí s transparentním a jednotným vedením mzdových agend. Tzv. full cost model financování nákladů vyžaduje jednoznačné uplatňování dvou principů:

- principu prokazatelného uplatňování rovného přístupu v nakládání nepřímých nákladů vůči všem zdrojům financování včetně mezd,
- principu odděleného sledování a evidence nepřímých nákladů.

Nejdiskutovanějším tématem v souvislosti s full cost modelem je bezesporu související nutnost evidence pracovní doby (zavedení časových výkazů proti všem zdrojům financování mezd), což v případě dělených úvazků znamená neúměrný nárůst administrativy. Vzhledem k nezbytnosti vytvořit podmínky pro přechod na tzv. full economic costing model od roku 2010, bude zajištění informační podpory tohoto procesu jednou z klíčových oblastí personálního řízení v roce 2009.

Stručný popis cílů pro rok 2009:

1. Vyhodnotit a nastavit systém pro plánování a získávání lidských zdrojů pro zajištění plánovaných činností univerzity zejména s ohledem na rozvojové záměry univerzity (31. 12. 2009)
2. Vyhodnotit a optimalizovat motivační systém ve všech jeho složkách (řízení oceňování, výkonnosti, personálního rozvoje, péče o lidské zdroje aj.) a nastavit systém směřující k vytvoření podmínek pro dosahování rozvojových záměrů, konkurenceschopnosti a výkonnosti univerzity v relevantních oblastech (31. 12. 2009)
3. Rekonstruovat systém odměňování zavedením nového mzdového předpisu a katalogizací pracovních míst (31. 3. 2009)
4. Vyhodnotit a identifikovat vhodné nastavení vnitřně legislativních podmínek pro zajištění personálních funkcí a zahájit příslušné kroky k přípravě relevantních vnitřních norem (31. 12. 2009)
5. Metodicky zvládnout systém řízení mezd v souvislosti s uplatňováním mzdových nákladů v projektech (31. 12. 2009)

Kontrolovatelné výstupy/indikátory (kvantitativní i kvalitativní):

1. Analýza a koncepce (cíl 1).
2. Analýza a koncepce (cíl 2).
3. Zaveden nový mzdový předpis a katalog prací (cíl 3).
4. Plán vnitřních legislativních změn (cíl 4).
5. Metodika full cost modelu financování v aplikaci na mzdy (cíl 5).

Finanční zdroje:

1. Vnitřní zdroje MU, Rozvojové projekty 2009 (cíl 1).
2. Vnitřní zdroje MU (cíl 2).
3. Vnitřní zdroje MU (cíl 3).
4. Vnitřní zdroje MU (cíl 4).
5. Vnitřní zdroje MU, Rozvojové projekty 2009 (cíl 5).



**Personální zajištění:**

Gesce: kvestor ve spolupráci s věcně příslušným prorektorem a kancléřem.

Realizace: Personální odbor RMU

Způsob kontroly plnění cílů:

1. Fyzická kontrola vytvořených analýz, koncepcí, plánu a metodik (cíle 1,2,4,5).
2. Kontrola zavedení mzdového předpisu a katalogu prací (cíl 3).

