

# Řízení výkonnosti akademických pracovníků

*Jan Vlachý, Lenka Švecová*

AULA, 2016, Vol. 24, No. 2: 39-49

## Performance-Based Management of Academic Faculty

**Abstract:** Devotion to professional standards and long-term growth of faculty constitutes a key factor for the continuous improvement of scientific and teaching activities in an academic institution. This paper elaborates on the causes and means of developing a performance-based remuneration system for faculty at an Institute, dedicated to teaching humanities, economical and managerial programs at a Technical University. In particular, the system introduced herein features universality, fairness, efficiency and immediacy. We describe the calibration of the system, including Key Performance Indicator calibrations, which were derived from the current priorities of the Institute. The Key Performance Areas stipulated for faculty include teaching-related activities, research and internationalization. The system has direct coupling to the performance-related segment of remuneration and deliberately evades soft evaluation factors which remain sole responsibility of management staff.

## Úvod

Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS) je samostatné akademické pracoviště Českého vysokého učení technického v Praze (ČVUT), založené v roce 1992. Od svého vzniku se v rámci ČVUT a vedle jeho osmi fakult zabýval rozvíjením mezioborových a doplňkových disciplín, zahrnujících ekonomiku a management, jazyková studia, regionální rozvoj, inženýrskou pedagogiku a historii techniky. Vyučují se na něm akreditované bakalářské, navazující magisterské a doktorské studijní programy, kde je v současnosti zapsáno zhruba 1300 studentů, a také kurzy celoživotního vzdělávání a certifikované jazykové kurzy.

Specifickým rysem MÚVS od počátku jeho působení bylo, že jako celoškolské pracoviště systematicky nebudoval vlastní tvůrčí a pedagogické kapacity v celém spektru své odborné působnosti a k tvorbě a realizaci většiny svých studijních programů i výuce profilujících předmětů využíval smluvní spolupráci s odbornými pracovišti technických fakult ČVUT, dalších univerzit a Akademie věd. Sám zajišťoval organizační a studijní podporu těchto programů, výuku pak převážně v neprofilujících předmětech včetně jazyků. Toto řešení bylo voleno i s ohledem na skutečnost, že některé technické fakulty ČVUT dosud z historických důvodů, sahajících až k administrativnímu zrušení Vysoké školy obchodní a posléze fakulty ekonomicko-inženýrské

ČVUT v padesátých letech (Stellner, Szobi, 2013), vyučují ekonomicko-manažerské programy (vesměs charakteru oborových ekonomik) na vlastních pracovištích a ve strategickém uvažování hrála silnou roli snaha netříštit kapacity.

MÚVS touto strategií v minulosti dosáhl řady nepochybných úspěchů. Vedle akreditovaných programů, kde se z hlediska počtu ročně zapisovaných studentů a absolventů zařadil do středu pořadí všech fakult ČVUT, mezi ně patří i 678 absolventů prestižního společného programu, MBA se Sheffield Hallam University v období 1994 až 2014 a také velmi dobrá ekonomická stabilita. V posledních letech však začalo být stále více zřejmé, že daný systém není dlouhodobě udržitelný, mimo jiné i v důsledku výhrad Akreditační komise MŠMT k personálnímu zabezpečení vyučovaných akreditačních programů nekmenovými pracovníky MÚVS (*Zápis*, 2016), ale i ve vztahu k přijatému Dlouhodobému záměru ČVUT (*Dlouhodobý záměr*, 2016).

V roce 2015 proto došlo k výměně vedení MÚVS, které dostalo za úkol vybudovat ve velmi krátké době standardní, produktivní a řádně personálně zabezpečené akademické pracoviště. Tento článek představuje nový systém hodnocení výkonnosti vyvinutý v rámci tohoto procesu za účelem dosažení hlavních cílů MÚVS a zajištění jeho dlouhodobé personální stabilizace.

## Analýza problému

V souvislosti se změnou vedení, zásadní reorganizací a novými strategickými záměry MÚVS v roce 2015 se jako zcela klíčová ukázala otázka systému personálního řízení akademických pracovníků. To mělo tři hlavní důvody:

- Především se zásadně změnila role kmenových akademických pracovníků MÚVS, v jejichž pracovních náplních v předchozím období vesměs převažovaly administrativní činnosti, související s organizací studijních programů zajišťovaných externisty, doplňované výukou v neprofilujících předmětech. Tvůrčí aktivity vědy a výzkumu zde hrály zcela okrajovou a zanedbatelnou roli.
- Osobní příplatek zaměstnanců nad rámec pevné odměny, vyplývající z platného Vnitřního mzdového předpisu ČVUT (Vnitřní..., 2013), byl dán smluvně a v podstatné míře závisel na jejich pracovní historii v rámci MÚVS, včetně konkrétního období nástupu nebo poslední změny pracovního zařazení. Byla zde tedy jen velmi volná vazba na výkonnost, přičemž existovaly propastné rozdíly v odměňování pracovníků srovnatelné výkonnosti, což kromě ztráty motivačního potenciálu dokonce přímo odporovalo požadavku zakotvenému ve Vnitřním mzdovém předpisu ČVUT (čl. 1, odst. 3), že “za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům stejná mzda”
- Od poloviny roku 2015 byli na MÚVS postupně přijímáni noví akademičtí pracovníci do různých pozic tak, aby z něj vzniklo plnohodnotné akademické pracoviště s patřičnou kvalifikační

strukturou přednášejících, publikační činností i zapojením do externích výzkumných projektů. Tento proces byl velmi rychlý a ve druhé polovině roku 2016 bylo stanovených cílů prakticky dosaženo. Na MÚVS tak ale z personálního hlediska vzniklo silně fragmentované prostředí, ve kterém působily různé skupiny pracovníků, noví i původní, v obou případech s různými úrovněmi předchozích zkušeností, tvůrčího a pedagogického potenciálu i motivace k dalšímu rozvoji.

Již počátkem druhé poloviny roku 2015 proto nové vedení MÚVS rozhodlo urychleně připravit a zavést systém kvantifikovaného hodnocení výkonnosti, založeného na metodice KPI (Key Performance Indicators). Za dané situace přitom bylo zřejmé, že systém, který by zásadně podpořil proces změn na MÚVS, musí mít následující vlastnosti:

- ▶ **Univerzálnost:** Systém muselo být možné formulovat jako obecně závazný předpis, platný pro jednoznačně definované skupiny pracovníků napříč MÚVS.
- ▶ **Spravedlivost:** Systém musel naplňovat požadavek nadřazené normy, že „za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům stejná mzda“ (ČVUT, 2016 b, viz výše), a to kromě pracovních právních důvodů i v zájmu všeobecného přijetí ze strany pracovníků, s čímž ovšem souvisí i následující kritérium.
- ▶ **Maximální objektivitu:** Toto kritérium bylo důležité především proto, aby byl systém, který se velmi zásadně odchyloval od existující praxe, akceptován většinou pracovníků, bez ohledu na konkrétní dopady týkající se jednotlivců. S tím souvisela i snaha o eliminaci potenciálních osobních tlaků na střední management (vedoucí kateder) a také o minimalizaci rizika sporů, které by mohly plynout ze snížení osobního příplatku. Systém proto nepoužívá měkké subjektivní ukazatele, i když jinak by jejich aplikace mohla být považována za přínosnou.
- ▶ **Bezprostřední účinnost a současně schopnost podchytit přirozenou variabilitu, individuální i mezičasovou, v náplni úvazku akademického pracovníka:** Aby systém vedl k poměrně rychlým výsledkům, a v řadě případů i k velmi rychlým změnám v chování pracovníků, bylo ho nutné zavést co nejdříve a se základním hodnotícím obdobím kratším než jeden rok. Na druhou stranu bylo nutné se vyvarovat extrémních fluktuací v odměňování, které by byly způsobeny přirozenými faktory mezičasové variability výstupů, jako například rozdílné semestrální dotace předmětů v doporučených studijních plánech nebo vydavatelské termíny u akademických publikací. To je řešeno systémem klouzavého hodnocení, popsáním podrobněji v kapitole 3. 2.

## **Kvantifikované ukazatele výkonnosti a jejich aplikace v akademickém prostředí**

Snahy o hodnocení kvality vysokoškolských institucí a jejich součástí sahají do poloviny dvacátých let minulého století, kdy se ve Spojených státech objevily první studie, založené na reputačním hodnocení expertních panelů (Cartter, 1966). Mnohem větší, ale obdobně koncipované výzkumy,

prováděla Americká rada pro vzdělávání v 60. a 70. letech a Národní rada pro výzkum či některé mediální skupiny v 80. letech (Brooks, 2005; Ostriker, Kuh, 2003). Od té doby se datují první pokusy zahrnout do hodnocení i některá kvantifikovatelná kritéria, aniž by však bylo zcela zřejmé, nakolik přispívají k reálné vypovídací hodnotě hodnocení (Austin, 1985).

Ve stejné době se ovšem již na akademické půdě vyvíjely pro podnikovou sféru teorie managementu a hodnotící systémy jako například MBO (Management by Objectives), TQM (Total Quality Management) či Balanced Scorecard. Ty záhy způsobily revoluci v řízení podniků a časem se prosadily například i ve veřejné správě, velmi dlouho však zůstávaly opomíjeny akademickou obcí jako nástroj jejího řízení (Birnbaum, 2000). Pokud se pro to uváděly nějaké důvody, pak například institucionální složitost, nejasná struktura interesentů či vágní mise (Burke, Minassians, 2002a). Cohen a March (1974) akademické instituce přímo charakterizovali pojmem "organizovaná anarchie".

K postupné změně přispěly počínaje 90. léty až požadavky akreditačních autorit, zaměřené na měřitelné výstupní ukazatele. Pozornost se pak rychle začala obracet od mechanické kvantifikace zdrojů, jako počet knih v knihovně nebo výsledky přijímacích zkoušek, ke složitějším cílově-orientovaným systémům hodnocení. Tento proces však nebyl zcela uspokojivě dokončen prakticky do současnosti, ať už kvůli nejasnostem či rozmanitosti ve vizích a cílech různých akademických pracovišť, obtížné kvantifikaci tvůrčích výstupů, byrokratickým překážkám, nechuti ke změně nebo odporu k přijímání osobní odpovědnosti (Carey, 2007; Lane, 2007; Kelderman, 2012).

Jinde se oproti tomu již delší dobu k řízení běžně používají tzv. klíčové ukazatele výkonnosti KPI (Key Performance Indicators), definované jako "systém ukazatelů, cílících na ty složky výkonu organizace, které jsou kritické z pohledu její současné a budoucí úspěšnosti" (Parmenter, 2010, s. 4). Parmenter (2010) podrobně popisuje konkrétní postupy jejich využívání, obecně však lze říci, že se u nich vyžaduje splnění tzv. kritérií S.M.A.R. T. (Doran, 1981), tzn. specifická, měřitelná, osobní odpovědnost, relevance a časové vymezení; systém se přitom zpravidla rozvíjí shora dolů, na základě podnikové vize, mise, strategie a cílů rozpočtového období (tedy zpravidla 12 měsíců), čímž se odvodí příslušné klíčové oblasti výkonnosti KPA (Key Performance Areas) a klíčové ukazatele výkonnosti KPI na všech úrovních řízení.

Prakticky jediným existujícím systémem, formalizujícím používání KPI pro řízení kvality vzdělávacích institucí, je AQIP (Academic Quality Improvement Process), používaný od roku 1999, jehož východiska zahrnují mimo jiné principy TQM; ani ten však neposkytuje žádné vodítko k aplikaci KPI pro personální management ve vysokém školství nebo přímé institucionální srovnávání. Conlon (2004) však konstatuje, že ukazatele používané při řízení akademických institucí by měly být konstruovány tak, aby měly přímý dopad na jejich rozpočet.

V českém univerzitním prostředí byl model kvantitativní evaluace akademických pracovníků koncepčně navržen v roce 2006 a následně od roku 2010 testován na Přírodovědecké fakultě Univerzity Palackého v Olomouci (Stoklasa et al., 2011). Oproti zde představovanému systému

se lišil především mnohem větší komplexností a mírou aplikace statistických metod, což ovšem znamenalo i výrazně delší implementační období. Jednodušší bodovací systém se používá na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně (*Směrnice...*, 2013). Oba mají jako jeden ze svých deklarovaných cílů objektivizaci osobního hodnocení akademických pracovníků, ani jeden však v daném směru nejde tak daleko, aby přímo algoritmoval výpočet osobního příplatku jednotlivých pracovníků.

## Charakteristika systému hodnocení na MÚVS a jeho implementace

### *Východiska hodnocení vědecko-pedagogických pracovníků*

Oproti běžné praxi při zavádění KPI (viz kapitolu 2) došlo na MÚVS k poměrně zásadním modifikacím, vycházejícím ze zhodnocení dané situace a základních cílů systému (viz kapitolu 1).

Především nebylo (z důvodu poměrně ploché organizační struktury MÚVS a centralizace mzdové politiky, ale i dalších politik, jako jsou internacionalizace či věda a výzkum) účelné důsledně realizovat celý top-to-bottom proces zavádění KPI, počínaje stanovením kvantifikovaných ukazatelů pro celý ústav, přes jednotlivá oddělení až po zaměstnance, a systém byl tedy zaveden přímo na úrovni všech akademických zaměstnanců MÚVS, kteří byli pro tento účel rozděleni do tří základních kategorií, vědecko-pedagogických pracovníků, pedagogických pracovníků a vědeckých pracovníků.

Za vědecko-pedagogické pracovníky se přitom považují profesori, docenti, odborní asistenti a asistenti, jejichž výkony a kariérní perspektiva musejí v určité míře zahrnovat jak akreditovanou výuku, tak tvůrčí činnost. U pedagogických pracovníků je hlavním těžištěm jejich činnosti výuka (například v kursech celoživotního vzdělávání, jazykové oblasti apod.), u vědeckých pracovníků tvůrčí činnost; jde o jednodušeji uchopitelné kategorie, kterými se v tomto článku již podrobněji zabývat nebudeme.

Kalibrace KPI pak byla provedena odvozením od cílových kvalifikačních a výkonových potřeb na úrovni těchto pracovníků, bez ohledu na agregátní cíle a rozpočtové omezení. Základní oblasti potřebných změn na makroúrovni byly totiž zřejmé (získat externí vědecké projekty, zvýšit publikační aktivitu, dosáhnout internacionalizace), a současně nebylo v praxi realisticky možné očekávat, že by v nejbližších hodnotících obdobích došlo k porušení rozpočtového omezení masivním překračováním výkonových indikátorů velkým počtem zaměstnanců. Kvalifikované odhady a simulace při kalibraci systému naopak naznačovaly, že systém, tak jak byl posléze nastaven, přinese v krátkodobém horizontu úspory. Riziko nedosažení některých změnových cílů (například urychlené posílení publikačních aktivit u zaměstnanců, se kterými se počítalo jako s garanty oborů, nebo přednášejících jednotlivých předmětů) bylo navíc možné chápat jako prohibivní, protože jejich nesplnění mohlo zasáhnout samotnou existenci MÚVS, došlo-li by v jeho důsledku k výraznému omezení nebo odejmutí akreditací.

System byl strukturován tak, aby zohledňoval priority determinované dvěma základními východisky. Jedním byl soulad požadovaných klíčových výstupů KRA s hlavními tezemi Dlouhodobého záměru ČVUT v jeho aktualizované podobě z října 2015 (*Dlouhodobý...*, 2016), druhým pak soulad klíčových oblastí výkonnosti KPA, a potažmo kalibrace klíčových ukazatelů výkonnosti KPI, s existujícími a očekávanými požadavky Akreditační komise (později Národního akreditačního úřadu) na udržitelnou kvalifikační strukturu akademických pracovníků působících v akreditovaných studijních programech (*Standardy...*, 2016).

Klíčové ukazatele výkonnosti tak ve svém souhrnu vycházejí:

- › z cílových ukazatelů strategických priorit MÚVS,
- › z požadavků na akreditaci studijních programů a předmětů vyučovaných na MÚVS,
- › z požadavků na odborný růst akademických pracovníků
- › a z věcných záměrů řízení MÚVS.

Předpokládají rovněž přirozenou návaznost a synergii jednotlivých akademických činností, když například práce na výzkumných projektech vede k hodnotným publikacím, publikační činnost umožňuje inovace ve výuce a závěrečné práce studentů lze využívat jako dílčí vstupy projektů.

### ***Principy hodnocení vědecko-pedagogických pracovníků***

Hodnocení výkonnosti každého akademického pracovníka probíhá v pravidelných semestrálních intervalech, kdy se vždy klouzavě posuzují výsledky uplynulých dvanácti měsíců. Na základě tohoto hodnocení je stanovena výše jeho osobního finančního příplatku pro následující semestr.

System hodnocení výkonnosti má přitom dva základní parametrizovatelné prvky:

- › Hodnotící tabulku KPI, stanovující základní standardy výkonnosti akademických pracovníků podle jejich funkčního zařazení, která vychází z kvalitativních a strukturálních záměrů MÚVS a z jeho cílových ukazatelů.
- › Platový řád, stanovující tarifní mzdy a základy osobního příplatku, který respektuje závazný vnitřní mzdový předpis ČVUT a odráží personální strategii a finanční rozvahu MÚVS.

KPI vědecko-pedagogických pracovníků zohledňují přirozenou individuální i mezičasovou rozmanitost v obsahu jejich úvazku, který ale musí vždy v určité míře zahrnovat dvě základní složky: akreditovanou výuku a tvůrčí činnost.

Kritéria pro plnění akademického úvazku, a tedy i pro přiznání osobního finančního příplatku, jsou proto stanovena ve dvou úrovních, a to jako základní hodnotící jednotky výkonnosti vědecko-pedagogického pracovníka ve dvou klíčových oblastech akreditované výuky a tvůrčí činnosti,

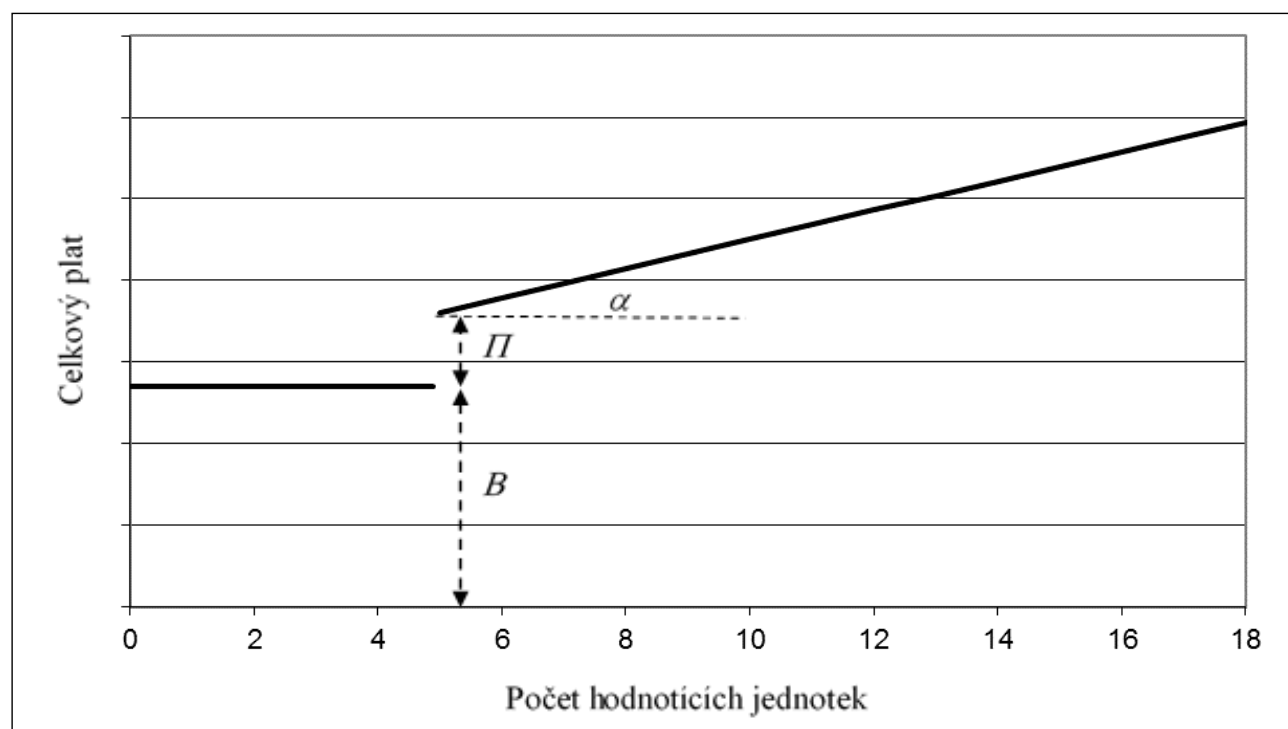
kteře jsou pak zvyšovány o další hodnotící jednotky, které pracovníkovi umožní dosáhnout stoprocentního nebo vyššího plnění jeho normovaného výkonu na MÚVS a které je možné získat ve třech klíčových oblastech výkonnosti (pedagogická činnost, tvůrčí činnost, internacionalizace).

Kritériem pro přiznání stoprocentního osobního příplatku vědecko-pedagogického pracovníka je přitom:

- › splnění obou základních hodnotících jednotek v plném rozsahu, a dále
- › splnění minimálně tří dodatečných hodnotících jednotek, pokrývajících minimálně jednu jednotkou dvě ze tří klíčových oblastí výkonnosti.

Pokud vědecko-pedagogický pracovník nesplní toto kritérium v jakémkoliv ohledu, nemá v rámci systému nárok na žádný osobní příplatek; pokud ho překračuje, základní výměra osobního příplatku se zvyšuje lineárně, jak schematicky (tzn. bez zohlednění upřesňujících pravidel, determinujících povinnou strukturu a specifické podmínky uznatelnosti hodnotících jednotek) naznačuje Obrázek 1. Veličina  $B$  (tarifní mzda) je přitom dána závazným vnitřním mzdovým předpisem ČVUT,  $P$  (základní výměra osobního příplatku) a  $a$  (míra progresu odměny za výkon) jsou součástí kalibrace vycházející z personální strategie a finanční rozvahy MÚVS.

**Obrázek č. 1:** Schéma závislosti celkového příjmu na plnění kritérií KPI



Zdroj: Vlastní zpracování

K dosažení optimální funkčnosti je systém doplněn o některá zvláštní ustanovení, mezi která patří zejména:

- Přejímané ustanovení pro nově přijímané akademické pracovníky, u nichž není v prvním hodnotícím období realistické předpokládat například plnou výkonnost v oblasti publikační činnosti evidované za MÚVS, a část hodnocení je tedy dočasně přípustné provádět extrapolací nebo kvalifikovaným odhadem.
- Dlouhodobé hodnocení akademických pracovníků klouzávě za uplynulých pět let, umožňující pracovníkům, kteří dosáhli v tomto horizontu velmi vysoké úrovně výkonnosti ve všech klíčových oblastech, dosáhnout osobního příplatku bez plnění specifických minimálních kritérií, daných systémem; toto opatření jim má umožnit čerpat například tvůrčí nebo pedagogické volno, protože již není na úkor jejich odborného a kvalifikačního růstu.
- Možnost změny pracovního zařazení, a tedy i kritérií výkonnosti, u akademických pracovníků, kde není dlouhodobá perspektiva plnění kritérií na základě stávajícího zařazení, a přitom pokračuje zájem o spolupráci (jedná se například o přecházení pracovníka z kategorie “odborný asistent” do kategorie “lektor”).

### ***Aplikační parametry***

Pro lepší názornost v této části uvádíme několik konkrétních příkladů parametrizace systému a jeho dopadů.

- Základní hodnotící jednotku v první oblasti (výuka) může získat docent za výuku akreditovaného předmětu v průměrném rozsahu 4 hodin týdně, odborný asistent v rozsahu 8 hodin týdně. Výuka ve světovém jazyce nebo zavedení nového předmětu započítatelný výkon zvyšuje.
- Základní hodnotící jednotku ve druhé oblasti (tvůrčí činnost) může získat docent například za publikaci dvou tuzemských recenzovaných článků a dvou příspěvků v indexovaném sborníku, u odborného asistenta stačí tři takové publikace.
- Dodatečnou hodnotící jednotku může vědecko-pedagogický pracovník v pedagogické oblasti získat například za další čtyři hodiny výuky nebo za vedení osmi obhájených diplomových prací a vydání skriptu.
- Dodatečnou hodnotící jednotku může vědecko-pedagogický pracovník ve tvůrčí oblasti získat například za vydání článku v impaktovaném časopise ( $IF > 0,5$ ) a dalšího článku v databázi ERIH+ nebo za získání externího projektu, polovičního podílu na monografii a článku v databázi ERIH+.
- V oblasti internacionalizace je možné dodatečné hodnotící jednotky získat například za výukové pobyty v zahraničí, publikace ve světovém jazyce nebo účast v mezinárodních projektech.



Výmluvným důkazem účinnosti zaváděného systému hodnocení je například statistika publikační činnosti akademických pracovníků MÚVS dle evidence v databázi RIV Informačního systému výzkumu, experimentálního vývoje a inovací. Zatímco v roce 2013 obsahovala pouhé tři publikace a v roce 2014 žádnou, po mírném nárůstu na 11 v roce 2015 vzrostl jejich počet evidovaný za rok 2016 na 48. Obdobně rostou kvalitativně charakterizovatelné pedagogické výkony na MÚVS, jako například předměty vyučované v cizím jazyce nebo počty zahraničních studentů.

## Závěr

Posláním vysokých škol nejsou jen samotné edukační procesy spojené s výchovou nových absolventů, ale i rozvíjení tvůrčí činnosti v podobě vědecko-výzkumných aktivit včetně mezinárodní spolupráce. To klade velmi složité nároky na akademické pracovníky, kteří musí svůj čas efektivně dělit mezi tyto činnosti a na všech těchto klíčových oblastech výkonnosti v určité míře participovat. Dlouhodobá vyváženost mezi těmito činnostmi je velmi důležitá a vychází jednak z potřeb akademického pracoviště, ale i z potenciálu akademického pracovníka a jeho osobních schopností a preferencí (někteří pracovníci tak například přirozeně inklinují k pedagogické činnosti, jiní k tvůrčí činnosti).

Tvorba spravedlivého, transparentního a maximálně účinného systému s rychlou odezvou tak musí spočívat v simulaci možných scénářů aktivit akademických pracovníků, aby bylo ocenění za jednotlivé aktivity vyvážené a nevedlo k účelovému a z dlouhodobého hlediska nevhodnému směřování akademických pracovníků směrem k aktivitám pro ně zdánlivě ekonomicky výhodnějším. Mezi jednotlivými klíčovými oblastmi výkonnosti pak při správném nastavení vznikají silné synergie prospěšné z hlediska celého pracoviště; například participace na vědeckých projektech, obzvláště mezinárodních, vede k zvýšení tvůrčí výkonnosti a obohacení výuky o nejnovější poznatky.

Ve své úplnosti byl zde popsán systém poprvé použit pro hodnocení akademických pracovníků MÚVS v září 2016, přičemž rozhodné období představovaly zimní a letní semestr 2015-16 a výpočet ovlivní výši osobního příplatku za zimní semestr 2016-17.

**Literatura:**

- AUSTIN, A. W. *Achieving Educational Excellence*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- BIRNBAUM, R. *Management Fads in Higher Education: Where They Come From, What They Do, Why They Fail*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- BROOKS, R. Measuring University Quality. *The Review of Higher Education*. 2005, 29, 1, s. 1–21.
- BURKE, J. C.; MINASSIANS, H. P. *Measuring Down and Up: The Missing Link. New Directions for Institutional Research*. 2002, 116, s. 97-114.
- CAREY, K. Truth Without Action: The Myth of Higher-Education Accountability. *Change: The Magazine of Higher Learning*. 2007, Sept./Oct.
- CARTTER, A. M. *An Assessment of Quality in Graduate Education*. Washington: American Council on Education, 1966.
- COHEN, M. D.; MARCH, J. G. *Leadership and Ambiguity: The American College President*. New York: McGraw Hill, 1974.
- CONLON, M. Performance Indicators: Accountable to Whom? *Higher Education Management and Policy*. 2004, 16, s. 41–48.
- Dlouhodobý záměr ČVUT pro roky 2016 – 2020*. Praha: ČVUT, 2016. Dostupné z WWW: <https://www.cvut.cz/dlouhodoby-zamer> [cit. 2016-11-27].
- DORAN, G. T. *There's a S.M.A.R. T. Way to Write Management's Goals and Objectives*, *Management Review*, 1981, 70, 11, s. 35–36.
- KELDERMAN, E. To Raise Completion Rates, States Dig Deeper for Data. *Chronicle of Higher Education*. 2012, 27, 58, s. A12.
- LANE, I. F. Change in Higher Education: Understanding and Responding to Individual and Organizational Resistance. *Journal of Veterinary Medical Education*. 2007, 34, 2, s. 85-92.
- OSTRIKER, J. P.; KUH, C. V. *Assessing Research-Doctorate Programs: A Methodology Study*. Washington: National Academies Press, 2003.
- PARMENTER, D. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPI's*. Hoboken: John Wiley, 2010.
- Směrnice rektora o hodnocení pedagogických a tvůrčích aktivit*. Zlín: UTB, 2013. Dostupné z <http://www.utb.cz/file/42366/download/> [cit. 2016-11-27].
- Standardy pro posuzování žádostí o akreditace*. Praha: Akreditační komise, 2016. Dostupné z <http://www.akreditacnikomise.cz/cs/standardy-pro-posuzovani-zadosti.html> [cit. 2016-09-20].
- STELLNER, F.; SZOBI, P. K institucionálním a personálním okolnostem vzniku Vysoké školy ekonomické v Praze. *Politická ekonomie*, 2013, 61, 4, s. 355-463.
- STOKLASA, J.; TALAŠOVÁ, J.; HOLEČEK, P. Academic Staff Performance Evaluation – Variants of Models. *Acta Polytechnica Hungarica*. 2011, 8, 3, s. 91–111.

*Vnitřní mzdový předpis ČVUT.* Praha: ČVUT, 2013. Dostupné z WWW: <https://www.cvut.cz/vnitri-predpisy> [cit. 2016-11-27].

*Zápisy ze zasedání Akreditační komise.* Praha: Akreditační komise, 2016.

Dostupné z <http://www.akreditacnikomise.cz/cs/zapisy-ze-zasedani.html> [cit. 2016-09-20].

*doc. Ing. Jan Vlachý, Ph.D.*

jan.vlachy@cvut.cz

*doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.*

lenka.svecova@cvut.cz

České vysoké učení technické v Praze

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejní 2637/2a

160 00 Praha 6