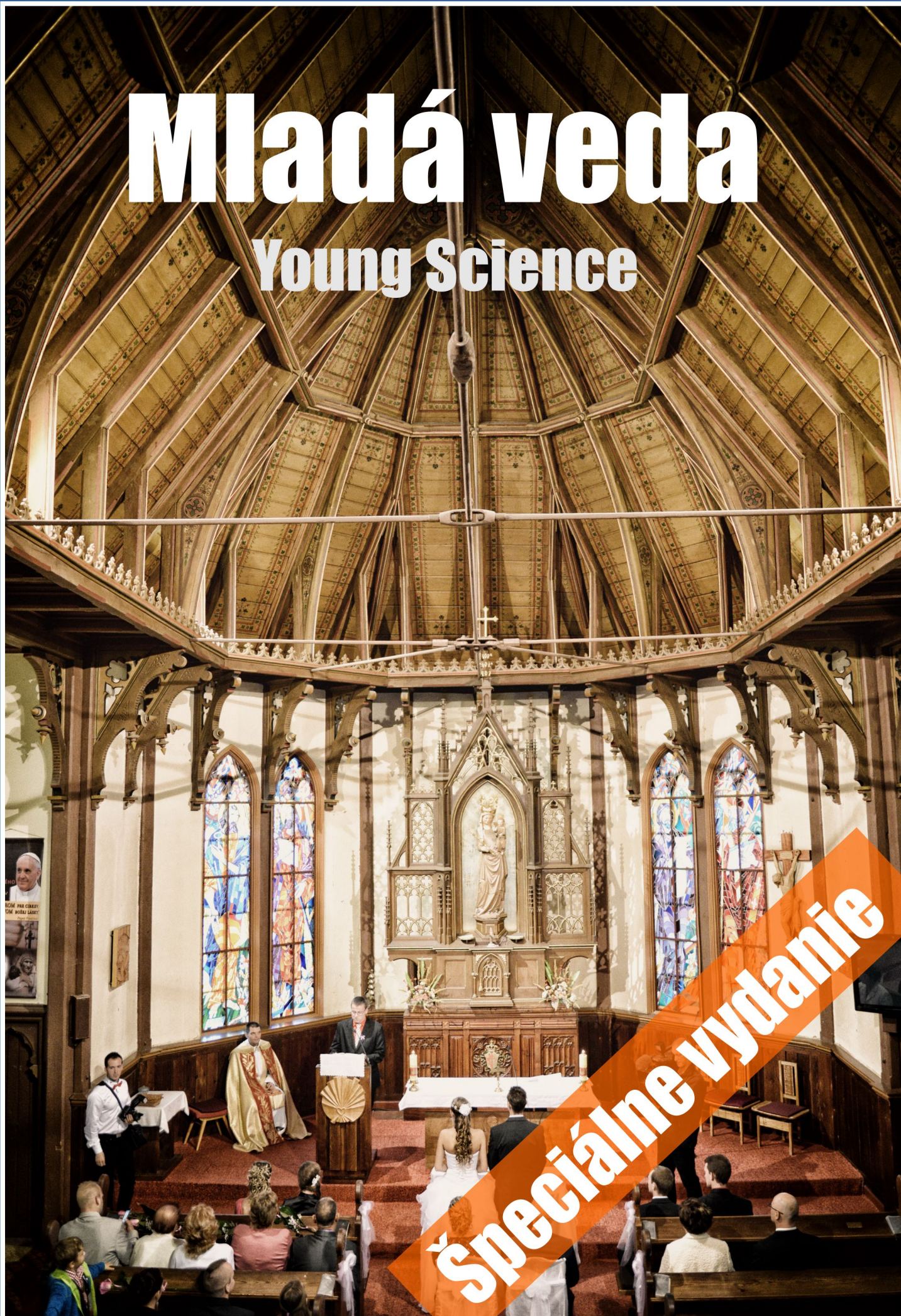


Mladá veda

Young Science



Špeciálne vydanie

Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

August 2017 (číslo 3)

Ročník piaty

ISSN 1339-3189

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: Starý Smokovec, 2015. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

doc. Ing. Peter Adamišin, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos s. r. o., Prešov)

prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra verejnej ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

REDAKCIA

PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD. (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)

Mgr. Martin Hajduk (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

RNDr. Richard Nikischer, Ph.D. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD., šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSS UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

APLIKACE STAKEHOLDER MANAGEMENTU A TEORIE STAKEHOLDER SALIENCE V MANAGEMENTU VYSOKÝCH ŠKOL

APPLICATION OF STAKEHOLDER MANAGEMENT A STAKEHOLDER SALIENCE
THEORY IN UNIVERSITY MANAGEMENT

Marie Slabá¹

Autorka působí jako vedoucí Katedry cestovního ruchu a marketingu Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích. Ve své výzkumné práci se věnuje zejména oblasti marketingové komunikace, CSR, značek a teorie stakeholder managementu.

The author works as a head of the Department of Tourism and Marketing at the Institute of Technology and Business in České Budějovice. Author focuses on marketing communication, CSR, brand and stakeholder management theory in her research.

Abstract

The stakeholder management area has become increasingly discussed issue, which has been applied in different areas. This article focuses on the application of stakeholder management and stakeholder salience theory in the university management. The stakeholder salience theory classifies stakeholders based on three attributes - power, urgency, and legitimacy. Stakeholders are divided into three main groups - latent stakeholders, expectant stakeholders and definitive stakeholders, based on assigned attributes. The author's research has revealed that the most of the identified stakeholder groups of universities belong into the group of the expectant stakeholders, namely a subgroup of dangerous stakeholders. This group is represented by active stakeholders of medium importance. Definite stakeholders, who have all three attributes, are stakeholders with the highest importance. The analysed universities consider as the definite stakeholders following stakeholder groups - present students, alumni, employees and management.

Key words: stakeholder theory, stakeholder salience theory, university management

Abstrakt

Oblast stakeholder managementu je stále více diskutovanou problematikou, která je postupně aplikovaná v různých oborech. Tento článek se zaměřuje na možnosti aplikace stakeholder managementu a teorie stakeholder salience v řízení vysokých škol. Teorie stakeholder

¹ Adresa pracoviště: Ing. Marie Slabá, Ph.D., Katedra cestovního ruchu a marketingu, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 10, 37001 České Budějovice
E-mail: slaba@mail.vstecb.cz

salience klasifikuje stakeholdery na základě tří atributů – power, urgency a legitimacy. Stakeholderi jsou na základě přiřazených atributů rozděleni do tří hlavních skupin – latent stakeholders, expectant stakeholders a definitive stakeholders. Výzkum autorky odhalil, že většina identifikovaných skupin stakeholderů vysokých škol spadá do skupiny expectant stakeholders a to konkrétně do podskupiny dangerous stakeholders. Tato skupina představuje aktivní stakeholdery středního významu. Nejvyšší význam pak mají tzv. definitive stakeholders, kteří disponují všemi třemi atributy. Zkoumané vysoké školy za tyto stakeholdery považuje současné studenty, absolventy, zaměstnance a managementu.

Klíčové slova: stakeholder teorie, teorie stakeholder salience, management vysokých škol

Úvod

Jelikož vysoké školy musí stále více čelit zostřující se konkurenci a mnohým výzvám na trhu terciálního vzdělávání, postupně se do popředí zájmu dostává i oblast managementu a řízení vysokých škol. Celá řada autorů již po více než dvě desetiletí poukazuje na nutnost využívání komerčních praktik jako je například strategický management nebo stakeholder management v oblasti řízení vysokých škol (Olssen 2002). Management vysokých škol je poměrně komplikovanou záležitostí, jelikož vysoké školy v sobě snoubí vlastnosti obou typů statků a to soukromých i veřejných, a proto jsou také velmi charakteristické. Management vysokých škol je také velmi často podrobován kritice různých autorů, kteří ve svých knihách řeší nedostatky řízení vysokých škol. Kritiku řízení vysokých škol můžeme nalézt například v dílech následujících autorů - Shattock v knize – *Managing Successful Universities* (Shattock 2010), Levin, Kater and Wagoner - *Community College Faculty – At Work in the New Economy* (Levin, Kater and Wagoner 2006), Tierny - *Competing Conceptions of Academic Governance: Negotiating the Perfect Storm* (Tierny 2004), atd.

Dle Shattocka (2010) hlavním cílem vysokých škol je však i nadále primárně pedagogická činnost a výzkum, avšak tyto aktivity bez kvalitního managementu, nejsou možné, jelikož kvalitní řízení vysoké školy vytváří podmínky pro zlepšování pedagogické činnosti i výzkumných aktivit. Přijetí základních pravidel managementu vzdělávacích institucí považuje Barnett (2000) za klíčové s ohledem zajištění správných manažerských rozhodnutí a optimální alokaci veškerých lidských finančních i dalších nehmotných zdrojů vysokých škol. Z tohoto důvodu je jasné, že úspěšné vysoké školy se kromě pedagogické, vzdělávací a vědecko-výzkumné činnosti musí zaměřit i na oblast managementu, efektivní alokace zdrojů, řízení veškerých procesů, aby tak vytvářely vhodné podmínky pro své studenty a byly schopny obstát ve stávajícím turbulentním prostředí. Dle výše uvedených autorů, univerzity, které ve svém řízení aplikují prvky manažerského řízení a rozhodování a stakeholder managementu mohou pak profitovat z vybudovaných dlouhodobých vztahů se všemi klíčovými stakeholdery, loajalitou studentů i vlastního personálu. Efektivní management vysokých škol napomáhá i v tvrdém konkurenčním boji o veřejnou podporu, získávání zdrojů, dotací a grantů a nových studentů (Licata, Frankwick 1996, Kanji, Tambi 1999)

Tento článek se zaměřuje na oblast řízení univerzit. Autorka se zabývá otázkou aplikace stakeholder managementu v oblasti řízení vysokých škol, s důrazem na teorii stakeholder salience, jejímž autorem je Ronald K. Mitchell.

Teoretická východiska

Nejen vysoké školy, ale veškeré ostatní instituce působící v oblasti terciárního vzdělávání vyžadují velmi specifické přístupy v oblasti managementu, jelikož jejich poslání se zaměřuje na vytváření a podporu vzdělanosti celé společnosti. Jedná se tedy o zaměření nekomerční s prvky veřejného, avšak i soukromého statku. Vysoké školy musí čelit faktu, že musí více než jiné instituce pečlivě zvažovat alokaci a čerpání omezených zdrojů, které mají k dispozici a snažit se uspokojit různé požadavky tak, aby dosáhly stanovené mise.

Zahraniční vysoké školy jsou již od osmdesátých let řízeny jako instituce se specifickými charakteristikami (Bees, Dee, 2008, Lockwood, Davies 1985). V České republice jsou univerzity jako samostatné entity, vyžadující specifické manažerské přístupy chápány až od přelomu tisíciletí (Slabá, Fiala 2014). Zahraniční literatura zaměřená na oblast managementu vysokých škol rozlišuje sedm hlavních modelů vysokoškolských institucí (Donald 1998):

- rozšířené tradiční vysoké školy,
- profitově orientované vysoké školy zaměřené na vzdělávání dospělých,
- univerzity distančního vzdělávání,
- korporátní univerzity,
- strategické aliance univerzit a průmyslových korporací,
- certifikační vysoké školy,
- globální multinacionální univerzity.

Většina univerzit dle tohoto rozdělení spadá zejména do první skupiny rozšířených tradičních vysokých škol a dále pak do globálních multinacionálních vysokých škol. Univerzity se však ještě dále odlišují v závislosti na svém kurikulu, zázemí fakult, umístění, nabídce, vlastní mise, vize, postu studentů a celkové velikosti vysoké školy, apod. (Donald 1998).

Provedená literární rešerše prokázala, že management vysokých škol má své základní fundamentální charakteristiky a odlišnosti (Teichler 2004, Jarvis 2001, Shattock 2010, Mainardes, Alves, Raposo 2010, 2011, 2012, Donald 1998, Lockwood, Davies 1985, Göransson, Brundenius 2011, Lumby, Fosket, 1999):

- spojení prvků obou druhů statků (soukromého i veřejného),
- komplexita cílů,
- částečný neziskový i ziskový status financování,
- fragmentace,
- limitované možnosti měření výsledků a kapacity,
- byrokracie,
- generování znalostí a inovací,
- zodpovědnost za přenos znalostí,
- propojení místní komunity a klíčových stakeholderů,
- tradice a historie,
- nedostatečná komunikace,
- důležitá role v oblasti výuky a vzdělávání (prezenčního i distančního), celoživotního vzdělávání, ekonomickém rozvoji a vědě a výzkumu.

Mezi základní pravidla managementu vysokých škol, které propojují efektivně základní elementy vysokých škol, je možné zahrnout následující pravidla (Olssen 2002, Mainardes, Alves, Raposo 2011, Weaver 1976, Franz, 1998, Burrows 1999, Marić 2013, etc.):

- oddělení výuky a výzkumu,
- vytvoření jasné mise a jednoznačně formulovaných cílů a strategických záměrů,
- zvyšování transparentnosti rozhodovacího procesu,
- používání krizového managementu a auditních procesů,
- efektivní marketingová komunikace,
- zapojení stakeholder managementu a analýzy stakeholderů, apod.

Teorie stakeholder managementu je považována za manažerskou teorii, protože reflektuje oblast řízení vztahů s klíčovými stakeholdery. Základní obecná definice stakeholder managementu pak zní řízení vztahů se stakeholdery (Freeman, Wicks, Parmar 2004, Freeman, Harrison, Wicks 2007). Stakeholder management je založen na vytváření hodnoty pro stakeholdery a implementaci takových procesů, které uspokojují všechny skupiny stakeholderů a zároveň cíle organizace (Freeman, McVea 2001). Původní myšlenka stakeholder managementu byla založena na pochopení očekávání rozličných skupin, které se nachází v okolí organizace, ovlivňují dosahování cílů organizace a zároveň jsou činností organizace jakkoliv dotčeny (Freeman, et al. 2010). V současnosti, přestože historii stakeholder managementu můžeme sledovat až do třicátých let, je oblast stakeholder managementu, analýzy a mapování stakeholderů stále více diskutována i s ohledem na neziskové organizace a oblast vzdělávání (Bryson 2004).

Aby bylo možné uspokojit požadavky signifikantních skupin stakeholderů, musí být vysoké školy flexibilní a efektivnější v oblasti konkurenčního boje a dosahování vyšší úrovně kvality vzdělávání, dále je pak nutné začlenit nové trendy, postupu a techniky, které dříve byly typické primárně pro podnikatelské subjekty. Stakeholder management a analýza stakeholderů jsou součástí těchto nových trendů, které by právě vysokoškolské instituce měly implementovat do svých strategií. Stakeholder management reflektuje nové výzvy v oblasti trhu terciárního vzdělávání. Identifikace stakeholderů v oblasti terciárního vzdělávání je považována za fundamentální krok v oblasti identifikace potřeb a přání stakeholderů a vytvoření konkurenčních výhod na trhu terciárního vzdělávání a právě pochopení a uspokojení potřeb klíčových stakeholderů je považováno za jednu z primárních výhod konkurenčního boje vysokých škol (Dobni, Luffman 2003).

Materiál a metody

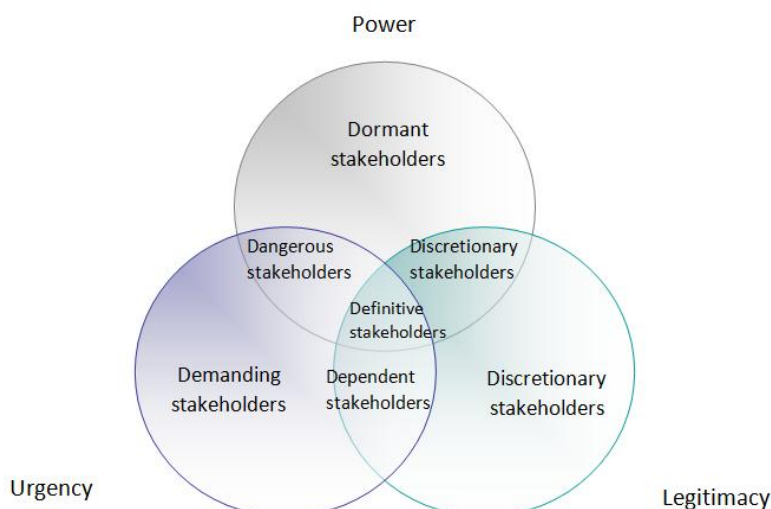
Tento článek se zaměřuje na oblast managementu vysokých škol a specificky na aplikaci stakeholder managementu v řízení univerzit. Autorka si pro analýzu stakeholderů vybrala klasifikaci dle Stakeholder Salience Theory vytvořenou Ronaldem K. Mitchellem.

Pro provedení analýzy na základě Stakeholder Salience Theory, dle Mitchella je třeba ohodnotit tři základní faktory pro každého stakeholdera či skupinu stakeholderů a to power, legitimacy a urgency (Mitchell et al. 1997). Power představuje stakeholder's power tedy sílu stakeholdera, kterou stakeholder či skupina stakeholderů disponuje s ohledem na možnosti ovlivnění organizace. Legitimacy – představuje úroveň legitimity vztahů stakeholdera a Urgency pak reprezentuje naléhavost (urgentnost) požadavků stakeholdera vůči dané organizaci, či stupeň této naléhavosti (Currie, Seaton, Wesley 2009, Mitchell et al. 1997, Mikalsen, Jentoft, 2001).

Na základě výše uvedených tří atributů - power, legitimacy a urgency a jejich kombinace jsou stakeholderi rozdělováni do 3 základních skupin a dílčích podskupin stakeholderů. 3 základní skupiny představují latent stakeholders (latentní stakeholderi), expectant stakeholders (vyčkávající stakeholderi) a definitive stakeholders (definitivní stakeholderi) (Currie, Seaton, Wesley 2009) Michel pak ještě v rámci latentních a vyčkávajících stakeholderů rozlišuje další jejich podskupiny, jež jsou uvedeny níže (Mitchell et al. 1997):

- latent stakeholders - dormant stakeholders (nečinní stakeholderi), discretionary stakeholders (diskreční stakeholderi), demanding stakeholders (nároční stakeholderi),
- expectant stakeholders - dominant stakeholders (dominantní stakeholderi), dependent stakeholders (závislí stakeholderi) a dangerous stakeholder (nebezpeční stakeholderi).

Schématické znázornění jednotlivých skupin stakeholderů s ohledem na výše uvedené atributy je uvedeno na následujícím obrázku.



Obr. 1 – Skupiny stakeholderů dle Stakeholder Salience Theory²
Zdroj: upraveno dle Mitchell et al. 1997

Latent stakeholders představují stakeholdery, kteří se vyznačují pouze jedním ze zkoumaných atributů (tedy buď power, legitimacy, nebo urgency (Mikalsen, Jentoft, 2001, Mitchell et al. 1997). Tito stakeholderi nepředstavují klíčové skupiny pro management vysokých škol a proto není třeba jim věnovat přílišnou pozornost a vynakládat zdroje na tyto skupiny stakeholderů. V některých případech je možné tyto skupiny ignorovat. Přesto však je nutné sledovat jejich vývoj, aby nedošlo ke změně negativně ovlivňující vysokou školu. Pokud stakeholderi disponují pouze hodnotou legitimacy, nemají sílu vysokou školu ovlivnit, ani v případě, že by nabyly hodnoty urgency. Stakeholderi, kteří vlastní pouze tento atribut jsou označovani jako discretionary stakeholders. Klíčovým charakteristickým rysem této skupiny je to, že jelikož této skupině chybí síla a hodnota urgency jejich jednání, neexistuje tak z její strany žádný tlak na manažery k podnícení aktivního budování vztahů s těmito skupinami stakeholderů. V případě, že skupina stakeholderů disponuje vlastností urgency, jsou tyto

² Jelikož se ve většině případů využívají anglické názvy nikoliv české překlady, budou i v tomto článku využívány anglické názvy pro označení jednotlivých charakteristik a skupin stakeholderů

stakeholderi popisování jako demanding stakeholders. Tito stakeholderi nejsou nebezpečnými, ale jejich požadavky jsou neustále vznášeny vůči vysoké škole i jejímu managementu a mohou vytvářet negativní word of mouth a ohlasy (Mainardes, Alves, Raposo, 2010, Mitchell et al. 1997).

Definitive stakeholders spojují všechny tři aspekty, a proto představují nejdůležitější skupiny stakeholderů, které mají urgentní potřeby, které jsou propojeny s faktory legitimacy a power, jež stakeholderům zajišťují, že organizace musí okamžitě na jejich potřeby a požadavky reagovat (Mikalsen, Jentoft, 2001, Mainardes, Alves, Raposo, 2010).

Tento článek se zaměřuje na analýzu jednotlivých skupin stakeholderů, které jsou klíčové pro vysokoškolské instituce. Analýza stakeholderů vysokých škol bude provedena na základě výsledků vlastního výzkumu autorky, který byl proveden na území České republiky. Pro stanovení výběrového vzorku provedeného výzkumu byla použita primárně záměrná (kvazireprezentativní) technika kvótního výběru z vybrané oblasti terciárního vzdělávání. Do výběrového vzorku byly zahrnuty vysoké školy, které poskytují bakalářský, či magisterský stupeň studia - Ekonomika a management. Autorka zvolila kvótní výběr z důvodu, že každá vysoká škola s ohledem na formu studia a akreditovaný obor musí komunikovat s různými skupinami stakeholderů. Vysokých škol, které na českém trhu terciárního vzdělávání splňovaly výše uvedené požadavky, bylo v době výzkumu 39. Celková návratnost dotazníkového šetření byla více než 55%.

Pro analýzu bude použita klasická identifikace stakeholderů, které využívá celá řada autorů a dále pak autorka pro aplikaci na trhu terciárního vzdělávání využije výše zmíněného přístupu Mitchella, který doposud pro oblast vzdělávání použit nebyl. Analýza stakeholderů bude provedena následovně:

1. Identifikace skupin stakeholderů vysokých škol na základě literární rešerše
2. Výběr klíčových skupin stakeholderů vysokých škol
3. Analýza a klasifikace stakeholderů na základě Mitchellova teorie

Pro provedení analýzy dle Mitchella je třeba u každé skupiny stakeholderů stanovit, zda disponují některým z následujících faktorů - power, legitimacy a urgency. Jednotlivé skupiny stakeholderů mohou disponovat žádným až všemi třemi faktory a to v různých kombinacích, dle nichž následně budou zařazeni do skupin uvedených v textu výše.

Výsledky a diskuse

Na základě provedené literární rešerše byly nejprve stanoveny základní skupiny stakeholderů vysokých škol, které jsou shrnuty v následující tabulce. Názvy státních orgánů a ministerstev jsou přizpůsobeny České republice.

Skupina stakeholderů	Autor																	Četnost citování
	Anderson, Iriggs, Burton	Burrows	Franz, Kanji, Tambi	Kotler, Fox	Licata, Frankwick	Lumby, Foscett	Mainardes, Alves, Raposo	Marić	Matlav	Miroiu, Andreescu	Pereira, Silva	Rowley	Slantcheva, Levy	Smith, Cavusgil	Světlik	Weaver	Zait	
Současní studenti	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	16
Potenciální studenti	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	16
Management pere		✓					✓		✓			✓				✓		5
Zaměstnanci	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓					✓	✓	11
Rodiče	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓		13
Absolventi				✓	✓		✓	✓	✓		✓							6
Místní komunita	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		14
Media				✓								✓		✓	✓			4
Veřejnost				✓	✓	✓									✓		✓	5
Grantové organizace a další poskytovatelé zdrojů		✓		✓	✓								✓					4
Marketingová oddělení					✓													1
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy							✓	✓		✓			✓					4
Akreditační komise				✓			✓						✓					3
Konkurenti		✓		✓			✓	✓			✓							5
Dodavatelé		✓		✓							✓			✓				4
Zaměstnavatelé		✓	✓			✓	✓			✓	✓			✓		✓	✓	9
Orgány místní správy a samosprávy	✓		✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓					9
Fakulty				✓				✓			✓							3
Výzkumní partneři							✓		✓									2
Státní (celorepublikové) vládní organizace	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		12
Evropská unie							✓											1
Finanční prostředníci		✓						✓										2
Mezinárodní asociace							✓		✓									2

Tab 1- Stakeholdeři vysokých škol

Zdroj: Anderson, Iriggs, Burton (2001), Burrows (1999), Franz (1998), Kanji, Tambi (1999), Kotler, Fox (2002), Licata, Frankwick (1996), Lumby, Foscett (1999), Mainardes, Alves, Raposo (2010, 2013), Slantcheva, Levy (2007), Smith, Cavusgil (1984), Světlik (2006), Světlik (2009), Zait (2006), Weaver (1976)

Skupiny stakeholderů v oblasti vysokoškolského vzdělávání jsou poměrně specifické a odlišují se od klasického pojetí stakeholderů privátního sektoru. Jelikož vytipovaných skupin stakeholderů na základě provedené literární rešerše je celá řada, pro další analýzu byly vybrány skupiny, které jsou v zahraničních zdrojích nejčastěji citovány – viz tabulka níže.

Skupina stakeholderů	Četnost citování
Současní studenti	16
Potenciální studenti	16
Místní komunita	14
Rodiče	13
Státní vládní organizace	12
Zaměstnanci	11
Zaměstnavatelé	9
Orgány místní správy a samosprávy	9
Absolventi	6
Konkurenti	5
Veřejnost	5
Management	5

Tab 2 - Nejčastěji uváděné skupiny stakeholderů vysokých škol
Zdroj: vlastní výzkum

U nejčastěji citovaných skupin stakeholderů pak respondenti určovali, jakými charakteristikami (power, legitimacy, urgency) tyto skupiny disponují. Tyto atributy jsou klíčové pro klasifikaci stakeholderů dle Mitchellova přístupu. Výsledky jsou shrnuty v následující tabulce.

Skupina stakeholderů	Power	Legitimacy	Urgency
Současní studenti	✓	✓	✓
Potenciální studenti	✓		✓
Místní komunita	✓		✓
Rodiče	✓		✓
Státní vládní organizace	✓		✓
Zaměstnanci	✓	✓	✓
Zaměstnavatelé	✓		✓
Orgány místní správy a samosprávy	✓		✓
Absolventi	✓	✓	✓
Konkurenti	✓		
Veřejnost			✓
Management	✓	✓	✓

Tab 3 - Ohodnocení charakteristik vybraných skupin stakeholderů
Zdroj: vlastní výzkum

Jak je vidět z předchozí tabulky většina nejčastěji citovaných skupin stakeholderů disponuje 2 atributy a to zejména Power a Urgency. Jednotlivé skupiny stakeholderů byly na základě ohodnocených atributů rozděleny dle Mitchellova klasifikace, která na základě přiřazených charakteristik rozlišuje jednotlivé skupiny stakeholderů do hlavních skupin a podskupin a přiřazuje jim také odpovídající úroveň významu pro zkoumanou instituci. Přehled jednotlivých skupin a podskupin je uveden v následující tabulce.

Skupina stakeholderů	Podskupina	Úroveň významu	Power	Legitimacy	Urgency
Latentní stakeholders	Dormant	Nízký význam	✓		
	Discretionary			✓	
	Demanding				✓
Expectant stakeholders	Dominant	Střední význam Aktivní stakeholderi	✓	✓	
	Dangerous		✓		✓
	Dependent			✓	✓
Definitive stakeholders		Vysoký význam	✓	✓	✓

Tab 4 - Charakteristické rysy jednotlivých skupin stakeholderů dle Mitchellovy klasifikace
Zdroj: vlastní výzkum

Na základě provedeného výzkumu byly pak jednotlivé skupiny stakeholderů vysokých škol působících na českém trhu terciárního vzdělávání rozděleny do hlavních skupin a podskupin následovně.

Skupina stakeholderů	Podskupina	Úroveň významu	Skupina stakeholderů vysokých škol
Latentní stakeholders	Dormant	Nízký význam	Konkurenti
	Discretionary		
	Demanding		Veřejnost
Expectant stakeholders	Dominant	Střední význam Aktivní stakeholderi	
	Dangerous		Potenciální studenti, místní komunita, rodiče, státní vládní organizace, zaměstnavatelé, orgány místní správy a samosprávy
	Dependent		
Definitive stakeholders		Vysoký význam	Současní studenti, management, zaměstnanci, absolventi

Tab 5 - Skupiny stakeholderů vysokých škol dle Mitchellovy klasifikace
Zdroj: vlastní výzkum

Z provedené analýzy vyplývá, že nejvíce klíčových stakeholderů českých vysokých škol, které byly zahrnuty do autorčina výzkumu, představují aktivní stakeholderi se středním významem, kteří spadají do skupiny stakeholderů nebezpečných a disponují dvěma atributy a to power (silou) a urgency (naléhavostí). Tato skupina stakeholderů je považována za nebezpečnou přestože nemá výslovně legitimní vztahy s vysokou školou, ale má sílu prosadit své urgentní nároky, k čemuž tato skupina často využívá nátlaku a hledá různé výhody pro prosazování svých nároků pomocí síly, kterou disponují. Z těchto důvodů je tato skupina považována za nebezpečnou. Do této skupiny patří jak potenciální studenti a jejich, tak státní vládní organizace i orgány místní správy a samosprávy. Nejvýznamnějšími skupinami stakeholderů vysokých škol, které disponují všemi třemi atributy, jsou současní studenti a absolventi, management a zaměstnanci.

Záver

Na základě provedeného výzkumu je možné tedy konstatovat, že nejčastěji citované skupiny stakeholderů vysokoškolských institucí v domácí i zahraniční literatuře disponují převážně dvěma charakteristikami a to silou (power) a naléhavostí (urgency), tyto skupiny stakeholderů tedy nedisponují k dané instituci jakoukoliv formou závazného vztahu. Tyto skupiny stakeholderů představují skupinu, která může být pro organizaci nebezpečná, a proto je třeba

jí věnovat dostatečnou pozornost. Nejklíčovějšími skupinami stakeholderů jsou pak současní studenti, absolventi, management a zaměstnanci.

Provedený výzkum autorky prokázal, že oblast stakeholder managementu na českých vysokých školách ještě není příliš využívána a začleňována do strategického řízení těchto institucí. Avšak na druhou stranou pro vysoké školy není úplnou neznámou a jednotlivé klíčové skupiny stakeholderů se snaží začleňovat zejména do oblasti marketingové komunikace, jak již bylo prokázáno v předchozích výzkumech autorky

Tento článok odporúčal na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda: Ing. Roman Fiala, Ph.D.

Použitá literatúra

1. Anderson Lesley, Iriggs, Ann, R.J., Burton, Neil. (2001). Managing Finance, Resources and Stakeholders in Education. London: Paul Chapman Publishing. ISBN
2. Barnett, R., 2000. *Realizing the University in an age of supercomplexity*, Ballmoor: SRHE and Open University Press.
3. Bees, J. L. and Dee, J. R., 2008. Understanding College and University Organization: The state of the system, Sterling: Stylus Publishing
4. Bryson, J. M., 2004. What to do when Stakeholders Matter? Stakeholder Identification and Analysis Techniques', Public Management Review, 6(1), 21-53.
5. Burrows, J., 1999. Going Beyond Labels: A Framework for Profiling Institutional Stakeholders, *Contemporary Education*, 70(4), 5-10.
6. Currie, R.R., Seaton, S. a F. Wesley. 2009. Determining stakeholders for feasibility analysis. *Annals of Tourism Research*, 36(1), 41-63
7. Donald, E. H., 1998. Higher Education in an Era of Digital Competition: Emerging Organizational Models, *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 2(1), 66-95.
8. Franz, R., 1998. Whatever you do, don't treat your students like customers! *Journal of Management Education*, 22(1), 63-69.
9. Freeman, R. E., McVea, J., 2001. Stakeholder Approach to Strategic Management. Darden Business School Working Paper No. 01-02, [Online] at http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511.
10. Freeman, R. E., et al., 2010. Stakeholder Theory: The State of the Art. Cambridge: Cambridge University Press
11. Freeman, R. E., Harrison, J. S. and Wicks, A. C., 2007. Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success. London: Yale University Press.
12. Freeman, R. E., Wicks, A. C. and Parmar, B. 2004. Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited", *Organization Science*, 15(30), 364-369.
13. Göransson, B., and Grundenius, C., 2011. Background and Introduction', in Göransson, B., and Grundenius, C. (eds.), *Universities in Transition. The Changing Role and Challenges for Academic Institutions*, New York: Springer, 3-10.
14. Kanji, G. K., Tambi, M. B. A. 1999. Total quality management in UK higher education institution". *Total Quality Management*. 10(1), 129-153.
15. Kotler, P., Fox, K. 2002, *Strategic Marketing For Educational Institutions*. New Jersey: Prentice-Hall.
16. Levin, J. S., Kater, S. T. and Wagoner, R. L., 2006. *Community College Faculty - At Work in the New Economy*, Hampshire: Palgrave Macmillan,
17. Licata, J., Frankwick, G. 1996. University marketing: a professional service organisation perspective". *Journal of Marketing for Higher Education*. 7(2), 1-16.
18. Lockwood, G. and Davies, J., 1985. *Universities as Organizations*, Windsor: NFER-Nelson Publishing.
19. Lumby Jacky, Fosket, Nicholas, H 1999. *Managing External Relations in Schools and Colleges: International Dimensions*. London: Paul Chapman Publishing

20. Mainardes, W. E., Alves, H. and Raposo, M., 2010. An Exploratory Research on the Stakeholders of University, *Journal of Management and Strategy*, 10 (1), 76-88.
21. Mainardes, W. E., Alves, H. and Raposo, M., 2011. The Process of Change in University Management: from the 'Ivory Tower' to Entrepreneurialism, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 33, 124-149.
22. Mainardes, W. E., Alves, H. and Raposo, M., 2012. A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*. 50 (10). 1861-1879.
23. Mainardes, W. E., Raposo, M. and Alves, H., 2012. Public university students' expectations: an empirical study based on the stakeholders theory, *Transylvanian Review of Administrative Science*, 35, 173-196.
24. Marić, I., 2013. Stakeholder analysis of higher education institutions, *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 11(2), 217-226
25. Mikalsen, K. a S. Jentoft. 2001. From user-groups to stakeholder? The public interest in fisheries management. *Marine Policy*. 25(4), 281-292
26. Miroiu, A., Andreescu, L. 2010. Goals and Instruments of Diversification in Higher Education. *Quality Assurance Review*. 2(2). 89-101
27. Mitchell, Ronald, K. et al. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management*. 22, (4) (Oct., 1997), 853-886
28. Ollsen, M., 2002. The restricting of tertiary education in New Zealand: governmentality, neo-liberalism, democracy, *McGill Journal of Education*, 37(1), 57-88.
29. Pereira, M. A. C., Silva DA, M. T. 2003, A Key Question for Higher Education: Who are the customers? *Proceedings of the 31st Annual Conference of the Production and Operations Management Society*. Atlanta. pp. 1-16.
30. Rowley, J. 1997, Beyond service quality dimensions in higher education and towards a service contract". *Quality Assurance in Education*. 5(1), 7 – 14.
31. Shattock, M., 2010. *Managing Successful Universities*. Berkshire: Open University Press.
32. Slabá, M. a R. Fiala. 2014. Application of Power-interest Matrix and Influence-attitude Matrix in Stakeholder Mapping of Universities. *Current Trends in Public Sector Research*. Proceedings of the 18th International Conference. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, s. 318-326.
33. Slantcheva, S. , Levy, D. 2007. Private higher education in post-communist Europe. New York: Macmillan.
34. Smith, L., Cavusgil, T. 1984. Marketing planning for colleges and universities. *Long Range Planning*. 17(6). 104-117.
35. Světlík, J. 2006. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI.
36. Světlík, J. 2009, *Marketingové řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer
37. Tierny, W. G., 2004. *Competing conceptions of academic governance: negotiating the perfect storm*, Baltimore: The John Hopkins University Press.
38. Weaver, T., 1976. What is the good of higher education? *Higher Education Review*, 8(3), 3-14.
39. Zait. A. 2006. Higher Education Marketing: Stakeholders' Perceptions, Degree of Trust and Desired Student Abilities - Case of Romania (Preliminary Raw Results). from <http://ssrn.com/abstract=982306>