

Sborník příspěvků z odborného sympozia

**ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ
VE VĚDĚ A VÝZKUMU**

**6. – 7. května 2014
Sychrov, Česká republika**

Workshop proceedings

**DEVELOPMENT OF HUMAN
RESOURCES IN SCIENCE AND
RESEARCH**

**6th – 7th May 2014
Sychrov, Czech Republic**

Tato publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou. Za obsah a formu příspěvků odpovídají jejich autoři.

ISBN 978-80-87184-46-2

Organizátoři sympozia:

Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta

Inovační a technologické centrum při VÚTS, a.s

Centrum rozvoje strojírenského výzkumu

OBSAH

NANOTÝM VŠB-TU OSTRAVA JAN KEDROŇ, STANISLAV TYLŠAR, MICHAL SALAJKA.....	9
UPLATNĚNÍ MARKETINGOVÉ PODPORY PŘI ORGANIZACI VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ ZUZANA KUPKOVÁ, MARTIN BRYCH.....	15
ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ, VZDĚLÁVÁNÍ A MOBILITA ZAHRANIČNÍCH ZAMĚSTNANCŮ NA ÚZEMÍ ČESKÉ REPUBLIKY ZUZANA KUPKOVÁ, MARTIN BRYCH.....	21
MÝTUS PERSONÁLNÍ PRÁCE V AKADEMICKÉM PROSTŘEDÍ BARBORA NOVOTNÁ BŘEZOVSKÁ.....	27
INTERPRETACE DAT JAKO BADATELSKÝ PROBLÉM HELENA VOMÁČKOVÁ.....	33
INTELGENTNÍ RŮST - HOSPODÁŘSTVÍ ZALOŽENÉ NA ZNALOSTECH A INOVACÍCH MARCELA GÖTTLICOVÁ.....	39
INOVACE VZDĚLÁVACÍ ČINNOSTI REFLEKTOVANÁ V PROJEKTECH MÚVS ČVUT V PRAZE KLÁRA ŠIMONOVÁ.....	45
FIREMNÍ ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ RADKA VANÍČKOVÁ, IVETA KMECOVÁ.....	51

NANOTÝM VŠB-TU OSTRAVA

Jan Kedroň, Stanislav Tylšar, Michal Salajka

Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta strojní, katedra mechanické technologie
jan.kedron@vsb.cz

Abstrakt

V roce 2011 až 2014 byl na Vysoké škole báňské – Technické univerzitě Ostrava realizován projekt s názvem "Tvorba mezinárodního vědeckého týmu a zapojování do vědeckých sítí v oblasti nanotechnologií a nekonvenčního tváření materiálu" jehož hlavním cílem bylo a je vytvoření vědeckovýzkumného Nanotýmu VŠB-TU Ostrava, který se zapojí do mezinárodních sítí a bude se za pomoci zahraničních odborníků a partnerů připravovat na podání mezinárodních vědeckých projektů v oblasti nanotechnologií a nekonvenčního tváření materiálu. V rámci projektu byly realizovány školící kurzy, odborné diskusní fóra, workshopy a odborné semináře, jejímž společným přínosem pro cílovou skupinu bylo nabytí zkušeností s tvorbou a působením ve vědeckovýzkumném týmu a jeho možným zapojením se do mezinárodních projektů. Došlo také k vytvoření komunikačního portálu Nanotýmu VŠB-TU Ostrava.

Klíčová slova – Nanotým VŠB-TU Ostrava, mezinárodní projekty, nanotechnologie, komunikační portál.

Abstract

In the period 2011-2014 the project entitled "Creation of an international scientific team and participation in scientific networks in the field of nanotechnologies and unconventional forming of material" was realised at the VSB - Technical University of Ostrava, main objective of which was and is creation of a scientific-research Nanoteam VSB-TU Ostrava, which will connect to international networks and will prepare with help of foreign experts and partners for filing of international scientific projects in the field of nanotechnologies and unconventional forming of material. Within the project several training courses, expert discussion forums, workshops and special seminars were realised, the common benefit of which for the target group consisted in acquiring experience with creation and acting in the scientific-research team and in its possible involvement in international projects. A communication portal of the Nanoteam VSB-TU Ostrava was also developed and put into operation.

Key words – Nanoteam VSB-TU Ostrava, international projects, nanotechnology, communication portal.

1 Úvod

Projekt „Tvorba mezinárodního vědeckého týmu a zapojování do vědeckých sítí v oblasti nanotechnologií a nekonvenčního tváření materiálu“ byl zahájen 1. 6. 2011 žadatelem projektu Vysokou školou báňskou – technickou univerzitou Ostrava, která do této doby byla zapojena do řady projektů evropského charakteru a má zkušenosti s realizací a řízením takovýchto projektů. Hlavním partnerem projektu se stala firma COMTES FHT a.s., která má četné zkušenosti jako řešitel nebo spoluřešitel mezinárodních projektů zabývajících se aplikovaným materiálovým výzkumem a výzkumem technologií tváření a tepelného zpracování. Zároveň má velmi dobré výsledky i v oblasti vzdělávacích vědecko-výzkumných projektů.

Projekt „Nanotým VŠB – TU Ostrava“ (logo projektu viz. Obr. 1) se po celou dobu realizace, od roku 2011, zabýval vytvořením úspěšného mezinárodního vědeckého týmu,

který se bude moci aktivně zapojit do dalších mezinárodních projektů v oblasti nanotechnologií a nekonvenčního tváření materiálů. Rozhodující a vedoucí úlohu v projektu tvořili především vědečtí pracovníci z VŠB-TU Ostrava a partneři projektu z firmy COMTES FHT.



Obr. 1 Logo projektu Nanotým VŠB-TU Ostrava

Do daného projektu se dále zapojili špičkoví odborníci z oborů vývoje technologie výroby ultra-jemnozrnných a nano kovových materiálů, jak z výzkumných a vývojových institucí v ČR, tak významní vědečtí pracovníci ze zahraničí. Grafické znázornění složení mezinárodního Nanotýmu VŠB-TU Ostrava je zobrazeno na Obr. 2. Hlavním cílem projektu bylo vytvoření silné mezinárodní spolupráce a příprava týmu pro zapojení se do mezinárodních projektů. Potřebnost a realizace uvedeného projektu byla dána vývojem nových poznatků v oblasti vývoje výše uvedených technologií a jejich možnou aplikací v průmyslové praxi. Veškeré dosažené poznatky při budování mezinárodního týmu byly v průběhu řešení projektu paralelně předávány všem cílovým skupinám prostřednictvím odborných diskusních fór, workshopů, seminářů a také přímými vstupy do výuky.



Obr. 2 Grafické zobrazení mezinárodního Nanotýmu VŠB - TU Ostrava

Dílčí cíle projektu:

- ☉ Vybudování odborného týmu
- ☉ Školení daného týmu v daných oblastech
- ☉ Vytvoření kurzů a školení pro odborný tým
- ☉ Pořádání workshopů, odborných diskuzních fór, seminářů a konference
- ☉ Vybudování informačního portálu
- ☉ Zvýšení úspěšnosti v podávání mezinárodních vědeckých projektů
- ☉ Zapojení do mezinárodní spolupráce v oblasti výzkumu

Vytvořením úspěšného vědecko-výzkumného týmu chceme řešit problematiku velmi malé úspěšnosti při zapojování se a řešení projektů na mezinárodní úrovni v oblasti výzkumu technologií výroby ultra-jemnozrnných a nano materiálů a nekonvenčních procesů tváření.

2 Příprava zapojení Nanotýmu VŠB-TU Ostrava do mezinárodních sítí a projektů v oblasti výzkumu a vývoje

V rámci klíčových aktivit jedna a dvě, byly vytvořeny a realizovány kurzy tematicky zaměřené na přípravu a zapojení se do mezinárodních projektů VaV a na další vzdělávání Nanotýmu VŠB–TU Ostrava v oblasti legislativy VaV a ochrany duševního vlastnictví. Úspěšně bylo v každém kurzu proškoleno 30 osob. Z tohoto počtu bylo proškoleno 10 akademických pracovníků a 20 studentů.

Vytvořené a realizované kurzy:

KA01 – Příprava zapojení Nanotýmu VŠB–TU Ostrava do mezinárodních sítí a projektů v oblasti výzkumu a vývoje.

- ☉ Mezinárodní projekty v oblasti VaV
- ☉ Best practices v oblasti podávání mezinárodních projektů VaV
- ☉ Realizace projektu ve VaV

KA02 – Další vzdělávání pracovníků Nanotýmu VŠB – TU Ostrava v oblasti legislativy VaV a ochrany duševního vlastnictví v mezinárodních projektech.

- ☉ Legislativa VaV projektů
- ☉ Duševní vlastnictví v oblasti mezinárodních projektů VaV

Ze všech školících kurzů, které vznikly v rámci KA01 a KA02 byly vytvořeny výukové podklady určené pro akademické pracovníky a studenty tak, aby mohl tvořit praktickou příručku pro realizaci těchto činností.

3 Akce pořádané během projektu Nanotým VŠB-TU Ostrava

V rámci projektu „Nanotým VŠB–TU Ostrava“ a klíčové aktivity č. 3, byla podpořena vzájemná interakce vědecko-výzkumného týmu s průmyslovou sférou a mezinárodním odborným prostředím a to díky uspořádání několika odborných setkáních. Jedná se především o pořádání Workshopů, Odborných diskuzních fór, seminářů a konference COMAT 2012. Nedílnou součástí byla i aktivní účast na mezinárodních vědeckých konferencích a krátkodobých zahraničních pobytech, na kterých byly prezentovány výstupy činností projektu a práce vědecko-výzkumného týmu.

Výčet pořádaných akcí během projektu:

🌀 Odborná diskusní fóra

- a) "Nano-technologie"
- b) "Nové technologie"
- c) "Trvale udržitelný vývoj a aplikovaný výzkum"

🌀 Workshopy

- a) "Co můžu nabídnout"
- b) "Nové trendy"
- c) "Rámcové programy EU - naše budoucnost"

🌀 Odborné semináře pořádané partnerem projektu.

- a) "Ultrajemné struktury v kovových materiálech"
- b) 2x "Aplikovaný vývoj a výzkum v oblasti ultra-jemnozrnných materiálů"

🌀 COMAT 2012 (<http://www.comat.cz/cz/>) – vyčlenění zvláštní sekce pro projekt „Nanotým VŠB – TU Ostrava“

Na konferenci byly vyčleněny zvláště dvě sekce, které byly určeny pro potřeby Nanotýmu VŠB – TU Ostrava. První sekce byla pojata v duchu odborných přednášek se zaměřením na nanostrukturní materiály a nekonvenční metody tváření. Druhá sekce jako diskusní panel se zaměřením na aspekty přípravy mezinárodního výzkumného projektu, o možnostech zapojení se do projektu a předání informací o projektu cílové skupině.

4 Podpora intersektorální mobility Nanotýmu VŠB-TU Ostrava

Realizací projektu „Nanotým VŠB – TU Ostrava“ byla navázána velmi dobrá spolupráce s University of Münster, Institut für Materialphysik a prof. Dr. Gerhardem Wildem, uznávaným odborníkem v tématech fyzikální podstata plastické deformace v nanostrukturních a UFG materiálech, fázová rovnováha daných materiálů a fyzikální modely UFG a nano materiálů.

Významná spolupráce byla také navázána s Institut de Chimie et des Matériaux Paris-Est – CNRS-UPEC, ředitelem výzkumu Dr. Yannickem Championem a s Dr. Loïcem Perrière, vedoucím katedry metalurgického zpracování. Odborné zaměření obou spolupracovníků na projektu je zaměřena na UFG materiály, chemickou metalurgii, včetně zpracování kovů, strukturní charakterizaci a mechanické vlastnosti.

Dále byla prohloubena úzká spolupráce s Institute of Metallurgy and Materials Science, Polish Academy of Science, Prof. dr. hab. Inż. Janem Dutkiewiczem a Dr hab. Inż. Wojciechem Maziarzem, Prof. PAN (vysoce uznávaní vědečtí pracovníci v oblasti analýzy různých typů materiálů na TEM, SEM mikroskopech), s Czestochowa University of Technology, prof. dr. hab. inż. Henrykem Dyjou, Dr.h.c. a prof. PCz dr hab. inż. Marcinem Knapinskim (velmi uznávaní odborníci v oblasti tváření materiálů a v oblasti simulací tvářecích procesů na plastometru Gleeble, se Silesian University of Technology - Politechnika Śląska, prof. Eugeniuszem Hadasikem (specialista na výrobu, analýzu a matematickou simulaci hořčkových slitin s UFG a nano strukturou), s Žilinskou univerzitou v Žiline, doc. Ing. Tiborem Doničem, CSc., (významný vědecký pracovník a pedagog, specialista na výrobu UFG kovových materiálů a speciálních materiálů – příkladově slitiny Al s přísadou kovů vzácných zemin, disponuje v Evropě unikátním laboratorním zařízením využívající princip ECAP se zpětným protitlakem a ultrazvukem), Univerzitou Karlovou, prof. RNDr. Pavlem Lukáčem, DrSc. – vysoce uznávaným vědcem v oblasti superplastického tváření slitin neželezných kovů, jehož podstatou je výchozí UFG nebonano struktura.

Daná témata vědecko-výzkumné činnosti Nanotýmu VŠB – TU Ostrava byla představena a konzultována s průmyslovými firmami a s výzkumnými organizacemi zabývajícími

zaváděním UFG kovových materiálů do praxe. Do projektu „Nanotým VŠB – TU Ostrava“ byli zapojeni SVÚM a.s., Ing. Vladivoj Očenášek, CSc., Technologický park Chomutov o.p.s., Ing. Josef Hassmann, CSc. a Ing. Miroslav Krtička, Ph.D., VÚHŽ a.s., Ing. Malaník, CSc., Materiálový a metalurgický výzkum s.r.o., Ing. Josef Bořuta, CSc. a HVCC s.r.o., Ing. Marcel Klos, Ph.D. V rámci další spolupráce s těmito partnery byla dohodnuta možnost podílení se na přípravě a řešení projektů zaměřených na problematiku výzkumu a vývoje UFG materiálů a metody SPD (vícenásobná plastická deformace). V návaznosti na cílovou skupinu studentů VŠB – TU Ostrava byla dohodnuta spolupráce s výše uvedenými společnostmi na možnostech vedení studentů v rámci BP, DP a stáží studentů v rámci doktorského studia. Díky těmto možnostem bude moci cílová skupina studentů v rámci projektu nabyté dovednosti a schopnosti využít v průmyslové praxi, čímž zvýší svoji konkurenceschopnost na trhu práce.

5 Vybudování komunikační platformy Nanotýmu

V rámci klíčové aktivity vznikl komunikační systém vzdělávání jako funkční webový portál požadovaného stylu, který slouží jako virtuální univerzita se sekcemi zaměřenými na výuku, výměnu informací, rovněž slouží jako knihovna a vzdělávací centrum vědeckého týmu. Cílem komunikačního portálu je i zajištění informací o členech vědeckého týmu, kde mohou svým kolegům nabídnout bližší informace o své práci, svých zkušenostech a domluvit se na jejich sdílení. Grafické znázornění fungování komunikace mezinárodního týmu viz Obr. 3. Ze strany zahraničních partnerů byl tento portál přijat na 3. workshopu velice pozitivně s možností jejich zapojení a sebe prezentace. Důležitou součástí v rámci portálu je vyčleněná sekce o aktuálně řešených problémech týmu z VŠB-TU Ostrava a z COMTES FHT a.s., dále informace o aktuálních potřebách pro následující projekty.



Obr. 3 Grafické znázornění fungování komunikace mezinárodního týmu

Vytvořeno bylo několik skupin uživatelů, dle pozic s možností diskuse v uzavřené skupině registrovaných členů. Pro lepší komunikaci je využito též diskusní fórum s různými tématy.

Každému členovi komunikačního portálu je vygenerován vlastní email s autorizací a přihlášením do systému. Prostřednictvím videokonferenčních zařízení je možné lépe komunikovat na dálku, tím dojde k propojení vědeckých členů týmu, kteří pocházejí z různých zemí a při použití tohoto zařízení budou kdykoliv k dispozici. V neposlední řadě byl též vytvořen uživatelský návod k používání portálu. Komunikační portál VŠB-TU Ostrava je dostupný na adrese <http://nanoteam.vsb.cz/>.

6 Budoucnost a pokračování projektu „Nanotým VŠB–TU Ostrava“

V rámci udržitelnosti projektu budou vytvořené výstupy z klíčových aktivit zařazeny do vzdělávání studentů a akademických pracovníků na VŠB–TU Ostrava a budou financovány z vlastních zdrojů. Zároveň bude zajištěno pokračování a prohlubování navázané spolupráce s partnerem projektu, zahraničními i tuzemskými spolupracovníky (potažmo s univerzitami a vědeckými ústavy).

Samotná budoucnost a pokračování projektu „Nanotým VŠB–TU Ostrava“ je zajištěna využíváním vybudovaného komunikačního portálu Nanotýmu VŠB-TU Ostrava. Publicita a udržování osobních kontaktů je dále zajištěna v rámci pořádání konference COMAT partnerem projektu a individuálními návštěvami spolupracujících pracovišť.

Díky navázané spolupráci se zahraničními partnery z Německa, Francie, Polska a Slovenka je zajištěna možnost zapojení studentů do výměnných programů (Erasmus Network, Visegradská nadace), stáží studentů, doktorandů a post-doktorandů a zajištěno jejich vedení v závěrečných pracích.

Hlavním cílem projektu bylo vytvoření odborného partnerského týmu, zabývajících se novými poznatky v oblasti vývoje technologií výroby ultra-jemnozrnných materiálů až nanomateriálů a možnou jejich aplikací v průmyslové praxi. Jeví se velmi reálným, že tým bude schopen vytvořit silné mezinárodní partnerství a navýšit tak úspěšnost v podávání mezinárodních projektů zabývajících se danou problematikou

7 Poděkování

Tento příspěvek byl vytvořen v rámci projektu Tvorba mezinárodního vědeckého týmu a zapojování do vědeckých sítí v oblasti nanotechnologií a nekonvenčního tváření materiálu CZ.1.07/2.3.00/20.0038, který je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

UPLATNĚNÍ MARKETINGOVÉ PODPORY PŘI ORGANIZACI VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ

Mgr. Zuzana Kupková

Fakulta multimediálních komunikací Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
ZuzkaVondrova@seznam.cz

PhDr. Martin Brych, MBA

Univerzita Jana Amose Komenského Praha
Contipro Group s r.o.
Martin.Brych@contipro.com

Abstrakt

Příspěvek popisuje potřebu marketingové podpory v průběhu života jednotlivce, vliv marketingového chování na pracovní a jiné uplatnění a zejména se soustředí na vliv propagace na návštěvnost vzdělávacích aktivit. Analyzovány jsou vzdělávací akce, které organizuje či se na nich partnersky podílí holding Contipro v prostorách svého školicího střediska v Dolní Dobrouči. Obsahuje porovnání návštěvnosti akcí před zavedením jednotného vizuálního stylu projektu FYBICH a před jeho důslednou propagací s využitím integrovaných marketingových komunikací a po uplatnění marketingových nástrojů k podpoře znalosti projektu. Program FYBICH je kompletně financován holdingem Contipro, což přináší své výhody, ale i omezení. Zajímavé srovnání pak přináší ohlasy na vzdělávací projekty v rámci OPVK programu, v nichž je žadatelem Univerzita Palackého v Olomouci a holding Contipro partnerem, v jehož prostředí se kurzy a stáže odehrávají. Projekt Škola molekulárních biologií byl marketingově podporován, což se ve srovnání s ostatními projekty příznivě projevilo na zájmu o něj.

Klíčová slova: vzdělávací aktivity, OPVK, marketingová komunikace

Abstract

The paper describes the need of marketing during the life of each individual, the impact of marketing-oriented behaviour on getting a job etc. It is focused on the influence of promotion on the number of participants at educational events, especially events held in holding Contipro in Dolní Dobrouč – both organized only by Contipro and cooperations with universities.

The paper compares number of participants at educational events – before using marketing communication and after it. It also deals with differences between projects completely financed by Contipro and projects supported by OPVK.

Key words: educational activities, OPVK, marketing communication

1 Marketing pro každého

Marketing a jeho složky, ať je nazýváme čtyřmi P nebo čtyřmi C, prostupuje životem každého člověka a ovlivňuje ho zejména v komunikaci, motivaci a aktivitě. A i když jsou mnozí laici přesvědčeni, že oni sami se na marketingu nijak nepodílejí a že se jich – snad kromě reklam, které vidí v televizi - netýká, marketing a komunikace je s nadsázkou řečeno provází na každém kroku.

Lidé si často myslí, že marketing je věcí pouze velkých organizací a korporací, ovšem marketingem se již v dnešní době zabývají i fyzické osoby – lékaři a právníci, stal se také nezbytností i pro církve, neziskové organizace, školy a kulturní instituce. (Kotler, 2007, s. 35) Běžných lidí, studentů, pracujících, penzistů i dětí se marketing týká dvojnásobem. Zejména tím, že jsou zákazníci ve všech oblastech mezilidských vztahů, od zdravotní péče, vzdělání, po využívání veřejných služeb, nákup komerčních produktů od sladkostí po elektroniku. (Kotler, 2007, s. 35) Druhým způsobem zapojení je vlastní aktivní působení, propagace sebe sama neboli budování image.

2 Budování image

Cílem budování image je získávání zákazníků (přátel, kolegů, zaměstnavatelů) a rozvíjení vztahů s nimi. Každý člověk jakoby byl malou organizací, malou firmou, která potřebuje získat dobrou pověst, aby se jí dařilo. Image je určitý způsob vnímání či představa, kterou mají různí lidé o dané věci či osobě. (Svoboda, 2006, s. 44 – 45) Vznik image v mysli recipienta závisí na psychických procesech. Image se vytváří podřazováním představ spojených s objektem, čímž vzniká určitá psychologická realita, která se však nutně nemusí krýt se skutečností. Image má tedy povahu jistého zjednodušeného symbolu, který je založen na souhrnu postojů, názorů, představ a také zkušenosti osobnosti ve vztahu k určitému vnímanému předmětu. Jedná se o subjektivně vnímané vlastnosti. Důležitou charakteristikou image je to, že je emocionálně zabarven a navíc zásadně ovlivněn skupinovým působením. Image může lidem nahradit znalost, ovlivňuje jejich chování a zejména rozhodování. (Vysekalová, 2009, s. 94 - 97)

Z tohoto vyplývá, jak důležitý je také osobní image. Na rozdíl od nástrojů corporate identity, které jsou komplexním systémem opatření a kroků vedoucích ke kýžené pověsti společnosti, je budování osobní image důsledkem osobních charakteristik, povahových vlastností a až v druhé řadě cíleně užívaných metod a aktivit. I při budování osobní image je možné si zvolit určitý cíl. To lze přirovnat například k positioningu v marketingové komunikaci, a tedy k procesu zvolení si, jakou pozici chce osoba zaujmout v myslích zákazníků, rozuměj svého okolí. Tuto pozici je možné budovat svým zapojením do aktivit, prezentováním svých názorů, ale také mlčením. I mlčení je totiž komunikace.

2.1 Budování image uchazeče o práci

V případě budování image absolventa a jeho získávání pracovního uplatnění po ukončení studia je prvním důležitým nástrojem jeho životopis, který o něm jeho zákazníkům, tedy potenciálním zaměstnavatelům, řekne mnoho, a to nejen svým obsahem, ale i formou. Tento dokument komunikuje za uchazeče o zaměstnání jako celek - jakým je psán písmem, kolik je toho v něm uvedeno, na kolik je stran, zda je to členěno logicky apod. Dále pak samozřejmě důležitější roli hraje obsah a tedy činnosti, kterým se uchazeč věnoval a které zde uvádí. Brigáda v supermarketu může vypovídat o tom, že se uchazeč neštítí práce a že už má jisté pracovní návyky. Pobyt v zahraničí v rámci programu Erasmus zase prozradí, že to není nesamostatný jedinec závislý na rodičích a že má odvahu se postarat sám o sebe a zároveň, že úroveň jeho cizího jazyka bude velmi dobrá.

Druhou fází budování image uchazeče o práci je pak jeho komunikace v rámci výběrového řízení, a to nejen v průběhu ústního pohovoru (neverbální komunikace, úroveň jazyka a vyjadřování ad.), ale také např. komunikace emailová, která mnohdy obsahuje překlepy nebo postrádá oslovení, pozdrav apod., což opět vede k určitému vytváření představy o kandidátovi.

2.2 Budování image v kolektivech a společnostech

Svou image však každý buduje i ve své rodině, v kolektivu spolužáků, ve firmě, kde pracuje, ale i ve spolcích a sportovních týmech a samozřejmě i u široké veřejnosti. U osobní image ještě více než u corporate image hraje roli tzv. Word of Mouth komunikace, nebo-li šeptanda. Jak se říká v komerčním prostředí – bude-li s produktem někdo nespokojen, podělí se o svůj zážitek s několikanásobně více lidmi než v případě spokojenosti. A tak je to i v případě zkušeností s konkrétní osobou a neplatí to pouze v malém městě či v malých podnicích. Interpersonální komunikace hraje v budování osobní image opravdu zásadní roli, ať už se jedná o negativní zprávy či pozitivní doporučení.

3 Marketing a image v rukou zaměstnanců

Je důležité, aby i absolventi nemarketingových oborů věděli, jak zásadní roli marketing hraje a jak důležité je budování vlastní image a image firmy, ve které pracují, a že i ti zaměstnanci, kteří pracují např. v laboratoři a ani s externími dodavateli či zákazníky, ani s médii nekomunikují, mohou mít vliv na obchodní úspěch firmy. I tito zaměstnanci by měli být seznámeni s pravidly komunikace s veřejností, s aktuální politikou společnosti, zejména s vizí a cíli. V případě chemických i jiných rizikových provozů by pak měli znát také plán tzv. krizové komunikace, která nastává v případě nějaké neočekávané události. Neobratné vyjádření nepovolaného a neinformovaného zaměstnance médiím může dlouhodobě ohrozit image a v důsledku toho i obchodní úspěch společnosti.

4 Marketing jako podpora vzdělávání

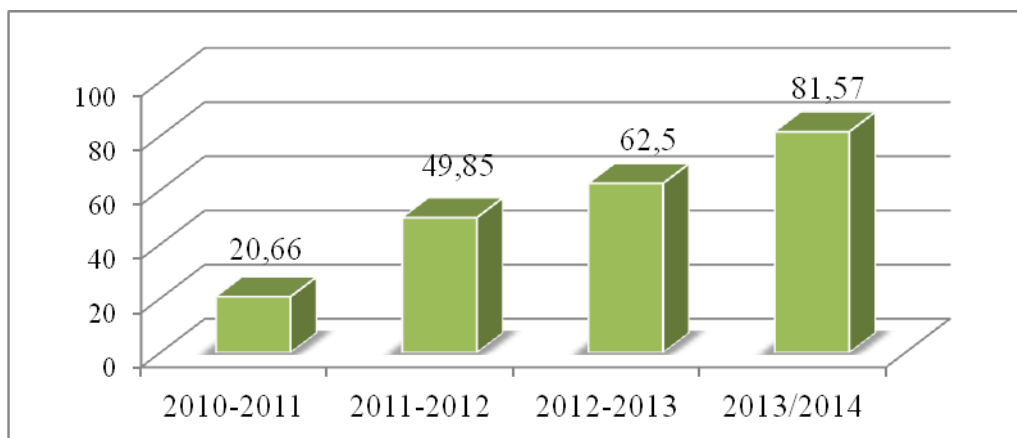
Leckdo může po výkladu o marketingu, jeho nástrojích, cílech a projevech, považovat marketing za manipulaci a za negativní jev, který nepřináší zákazníkům nic dobrého. Často to bývá shrnuto větou: marketing prodává lidem věci, které nechtějí, za peníze, které nemají. Podle Kotlera (2007, s. 220) obviňují spotřebitelé marketing z toho, že je poškozují vysokými cenami, prodejem pod nátlakem a tedy nekalými obchodními praktikami.

4.1 Marketingová podpora vzdělávacího projektu FYBICH

Nicméně marketing a reklama, tedy to, že se lidé o některých produktech či službách díky nim vůbec dozvědí, může mít velmi pozitivní vliv. Jako příklad lze uvést vzdělávací projekt FYBICH, který již čtvrtým rokem organizuje holding Contipro. Program začínal pod výstižným názvem Pojd'te dělat vědu s námi. Je určen studentům středních škol, kteří jsou zváni na sobotní přednáškové bloky. V prvním pilotním ročníku byla komunikace vedena prostřednictvím pedagogů profilových předmětů (fyzika, biologie a chemie) a účast se pohybovala průměrně okolo 20 účastníků na jednotlivých sobotních přednáškových blocích. Holding Contipro se rozhodl tuto formu společenské zodpovědnosti rozvinout, a proto se k projektu začalo přistupovat jako k produktu. V zájmu snadnější komunikace byl změněn název projektu. Projekt získal svůj vlastní vizuální styl, který je pro něj charakteristický a který napomáhá studentům na nástěnce ve škole i jinde rozeznat, že se jedná o komunikáty týkající se právě tohoto projektu. Změnily se také komunikační kanály. Holding Contipro se rozhodl komunikovat dvojími cestami – jednak prostřednictvím učitelů, ale zároveň navázal kontakt přímo se studenty. Uskutečnily se tedy prezentace projektu na školách v regionu, na které navázala komunikace na webových stránkách a sociální síti Facebook. V druhém ročníku projektu se po těchto změnách v komunikaci více než zdvojnásobila účast na

sobotních přednáškách, studenti rádi věnují část víkendu vzdělávání a z přednášek odjíždějí nadšení. Na začátku školního roku 2013/2014 se účast na sobotních blocích pohybovala kolem 100 studentů. Kvalita přednášek je stále stejně vysoká, jako byla v samotných začátcích projektu. Jen teď se o nich díky marketingové podpoře víc ví, a tak mohou přinést nové a zajímavé informace více lidem.

Graf č.1 Vývoj průměrné návštěvnosti na přednáškách projektu FYBICH



4.2 Marketingová podpora vzdělávacích projektů podpořených OPVK

Holding Contipro kromě organizace vlastních vzdělávacích aktivit působí jako partner ve vzdělávacích projektech podpořených z Evropských strukturálních fondů v rámci Operačního programu Vzdělávání a konkurenceschopnost. Schéma organizace je logicky jiné – žadatelem a tedy hlavním organizátorem je Univerzita Palackého v Olomouci. Zapojení holdingu zde přináší zejména pohled do prostředí aplikovaného výzkumu a prostředí komerční společnosti zaměřené na vědu. Na projektech, které proběhly nebo probíhají (jedná se o Inovace Ph.D., Škola molekulárních biotechnologií – Profession a Škola molekulárních biotechnologií – Lékařské nanobiotechnologie), se podílí zejména poskytováním odborných stáží v laboratořích holdingu a organizací kurzů skládajících se z přednášek, seminářů a workshopů ve vlastním školicím středisku.

Cílová skupina projektů se od počátku spolupráce vyvíjela, vždy se však jednalo o vysokoškolské studenty. Projekt ŠMB umožňoval účast v projektu všem univerzitním studentům od bakalářského po postgraduální studium. Vzhledem k rozdílným znalostním úrovním, které přednášejícím komplikovaly nastavení míry odbornosti přednášky, byla cílová skupina dalšího projektu (Inovace Ph.D.) zúžena na studenty postgraduálního studia. Jedná se však o velmi specifickou cílovou skupinu, která je navíc velmi heterogenní. Oslovení doktorandů je poměrně komplikované. Také vzhledem k tomu, že se přednášky konají v Dolní Dobrouči, byla účast nižší. Naštěstí se v druhé polovině trvání projektu podařilo prosadit významnou změnu a cílovou skupinu rozšířit o studenty 4. a 5. ročníků vysokých škol. Třetí projekt se ukazuje jako nejvhodněji nastavený. ŠMB-LN se soustředí na studenty magisterského studia s potenciálem pokračovat na doktorát a na postgraduální studenty.

Nejen změna cílové skupiny však přinesla v pořadí třetímu projektu, do kterého je zapojen holding Contipro jako hlavní partner, příliv zájemců a vyšší počty účastníků. Přestože publicita předchozích projektů byla zajišťována přesně dle dotačních podmínek a dle nejlepšího vědomí a možností organizátorů, rozhodně nepřinesla převis zájemců. K třetímu projektu však bylo přistoupeno marketingově. Byly stanoveny cíle komunikace a positioningu. V první řadě byl vypracován kvalitní vizuální styl, nejen logo, ale i další prvky, které byly striktně využívány ve veškeré komunikaci. Ke spolupráci byli přizváni profesionálové, kteří připravili několik návrhů. Vítězný návrh byl poté rozpracován.

S odborníky bylo spolupracováno i při přípravě konkrétních komunikátů, včetně webových stránek. Grafické pojetí bylo velmi chytlivé, v komunikaci byly používány fotografie vědců, které při pohledu na daný propagační prostředek zaujaly více než fotografie mikroskopu. Kromě letáků a plakátů byly zařazeny další formy propagace – jednalo se o zveřejňování pozvánek na semináře na odborných webech, např. Gate2Biotech, Chempoint apod. Komunikace byla uskutečňována prostřednictvím sociálních sítí (Facebooková stránka holdingu Contipro ad.), prostřednictvím direct mailu a prostřednictvím pedagogů na univerzitách, kteří byli osloveni s žádostí, aby pozvánku předali svým studentům. Rovněž byly pozvánky zasilány do univerzitních informačních periodik (např. Pondělník na PřF UPOL). Netradiční formou podpory pak byla také propagace na tzv. kariérních veletrzích, které pořádají jednotlivé fakulty nebo celé univerzity. Holding Contipro zde pravidelně představuje svoji nabídku uplatnění absolventů. Těchto veletrhů se mnohdy účastní více studentů z nižších ročníků a hledají také možnosti získání praktických zkušeností a nadstavbových znalostí. Právě těmto studentům byly poskytnuty informace o daných projektech.

Přestože každý projekt měl jinou cílovou skupinu, probíhal v jiném období a měl nepatrně odlišnou náplň, lze účast na projektech porovnat a sledovat nárůst počtu účastníků. Porovnávají jsou pouze počty účastníků na několikadenních workshopech, protože stáže a jejich plánovaný počet byly v každém projektu nastaveny odlišně.

Tabulka č.1.: Přehled návštěvnosti jednotlivých projektů

<i>Projekt</i>	<i>Období</i>	<i>Zaměření a náplň</i>	<i>Počet účastníků na kurzech</i>
Škola molekulárních biotechnologií - Profession	2009-2011	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Zaměřeno na všechny univerzitní studenty ⇒ Týdenní workshopy ⇒ Měsíční stáže (během měsíce více oddělení) 	110 studentů
Inovace Ph.D.	2011-2013	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Původně zaměřeno na doktorandy, cílová skupina rozšířena na studenty navazujícího magisterského studia ⇒ Několikadenní přednáškové bloky ⇒ Měsíční stáže vždy pouze v jedné laboratoři 	124 studentů
Škola molekulárních biotechnologií – Lékařské nanobiotechnologie	2012-2014	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Zaměření na postgraduální studenty a studenty 4. a 5. Ročníků VŠ ⇒ Několikadenní workshopy ⇒ Dvuměsíční stáže vždy v jedné laboratoři 	152 (zbývá ještě 5 modulů z 8, takže počet není konečný)

Jak lze vyčíst z výše uvedené tabulky, návštěvnost modulů v druhém projektu vzrostla oproti prvnímu projektu o 12%. Třetí projekt ve srovnání s druhým zaznamenal nárůst počtu účastníků o 22%, nicméně tato hodnota ještě není konečná, protože projekt je stále v realizaci a zbývá ještě 5 modulů z celkových 8 v roce 2014. Nárůst tedy bude ještě vyšší. Nejen počet přímých účastníků a tedy monitorovacích indikátorů slouží jako vhodný nástroj vyhodnocení úspěšnosti kampaně. Pro vyhodnocení jsou používány tradiční nástroje jako GoogleAnalytics

na webové stránce www.nanobiotechnologie.cz, kde lze sledovat peaky vždy po konkrétních kariérních veletrzích, případně po zveřejnění pozvánky na Gate2Biotech, na LinkedIn apod. Zde lze sledovat také místní příslušnost návštěvníků webu – nejvíce přístupů je zaznamenáno z univerzitních měst. Kromě toho je sledována úspěšnost konkrétních direct mailů, do nichž je umisťován specifický odkaz na stránku, u něhož lze pomocí nástroje bitly.com sledovat přesné počty kliků a jejich časový průběh.

5 Závěr

Projekt FYBICH je zcela v režii holdingu Contipro, projekty ŠMB a Inovace Ph.D. z větší části také. Co se týče rozdílů propagace, k hlavním patří odlišná cílová skupina. Projekt FYBICH míří na středoškoláky z nejbližšího regionu, nejčastěji na gymnazisty. Cílová skupina je velmi homogenní a díky geografické blízkosti vzniká komunita mladých vědců, která se v souvislosti s projektem pravidelně schází. Při realizaci projektu i komunikaci lze velmi pružně reagovat, pozměnit podmínky dle aktuálních potřeb a vycházet maximálně vstříc studentům. Přestože se jedná o středoškolské přednášky, účast je umožněna i univerzitním studentům a dalším zájemcům o problematiku. I když jsou vzrůstající počty návštěvníků velmi potěšující, cíl holdingu od počátku spočívá v tom, že chce spolupracovat s těmi nadanými a motivovanými. Raději tedy na přednášce přivítá 10 nadšenců než 50 průměrných, kteří přijeli proto, že nemají co jiného na práci. Takto však není možné přistupovat k projektům, kde je holding Contipro partnerem a které jsou podpořeny z ESF.

Projekty ŠMB, Inovace Ph.D. a ŠMB LN byly podpořeny z OPVK a to s sebou nese jistý závazek, nutnost dodržení dotačních podmínek a zároveň dosažení určitých monitorovacích indikátorů, nemožnost změny cílové skupiny apod. Jak lze zjistit z přehledu projektů, jejich náplň se na základě zkušeností vždy pozměnila k více vyhovujícímu, nicméně vždy to bylo možné až s přípravou žádosti o dotaci na další projekt, případně žádostí o významnou změnu. Co se týče propagace, nachází se tyto projekty ve složitější situaci než projekt FYBICH. Každá fakulta se dnes zapojuje do různých projektů, čerpá granty, nabízí nadstavbové přednášky či praxe, které probíhají přímo v prostorách školy. Bylo tedy nutné klást větší důraz na propagaci projektů už jen z důvodu, že probíhají v sídle holdingu v Dolní Dobrouči. Použití vlastního vizuálního stylu a marketingového přístupu se rozhodně vyplatilo, studenti reagují, projekt znají, spojují si jednotlivé použité prvky integrované marketingové komunikace a hlásí se na přednášky. Přestože dále zmíněný problém se týká všech projektů a jedná se o centrální nastavení, není možné nepřipomenout nepříjemné situace, které vznikají, když propagace projektu zaujme motivované zájemce o účast a organizátoři jsou nuceni je odmítnout, protože se jedná buď o studenty pražských vysokých škol, nebo o cizince (často Slováky) studující na českých mimopražských univerzitách.

Holding Contipro je připraven ve vzdělávacích aktivitách pokračovat, věnovat se jak středoškolským, tak vysokoškolským studentům bez rozdílu, předat jim své zkušenosti s aplikovaným výzkumem i teoretické poznatky nejen interních špičkových odborníků, ale i dalších českých a zahraničních expertů.

Použité zdroje:

KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. 4. evropské. Praha : Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

SVOBODA, Václav. *Public relations : moderně a účinně*. Praha : Grada, 2006. 240 s. ISBN 80-247-0564-8

VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Rozvoj lidských zdrojů, vzdělávání a mobilita zahraničních zaměstnanců na území České republiky

Mgr. Zuzana Kupková

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací

ZuzkaVondrova@seznam.cz

PhDr. Martin Brych, MBA

Univerzita Jana Amose Komenského Praha

brych.martin@ujak.cz

brych@contipro.com

Abstrakt

Příspěvek analyzuje nejvýznamnější aspekty personálního managementu vědecko-výzkumných mobilit v rámci české biotechnologické společnosti. Pro výzkumně zaměřenou a exportně orientovanou společnost jsou zahraniční pracovníci nejen symbolem globálního významu společnosti, ale představují i kvalifikovanou sílu, která se stala plnohodnotnou součástí firmy. Na příkladu dosavadní úspěšné praxe prezentuje vhodně zvolené nástroje personální politiky, vzdělávání a rozvoje vycházející z průvodního socioekonomického postavení zahraničních pracovníků a sleduje jejich udržitelnou adaptaci a stabilizaci ve společnosti na území České republiky. Mobilita zahraničních zaměstnanců se projevuje ve zkvalitnění jednotlivých výzkumných týmů i jejich konečných výsledků.

Klíčová slova: adaptace, mobilita, personální management, stabilizace, zahraniční zaměstnanec

Abstract

The paper analyzes the most significant aspects of personnel management of scientific research mobility within the Czech biotech companies. For research and export-oriented company, foreign workers are not only a symbol of the global importance of the company, but they are also a qualified workforce, which has become a full-fledged part of the company. On the example of present successful practice presents personnel policy instruments chosen according to the socio-economic status of the movement of foreign workers watching their sustainable adaptation and stabilization in the company in the Czech Republic. Mobility of foreign employees is reflected in the improvement of individual research teams and their final results.

Keywords: adaptation, foreign employee, mobility, personnel management, stabilization

1 Strategie Evropa 2020

Strategie Evropa 2020 navazuje na tzv. Lisabonskou strategii a je strategickým dokumentem EU pro období let 2010-2020, v níž bylo jako stěžejní motto stanoveno „Učinit evropskou oblast celoživotního učení skutečností“. Občané by se podle ní mohli pohybovat po celé Unii za účelem vzdělávání nebo výkonu povolání a měli by tak mít prospěch z evropské integrace, včetně jednotného evropského trhu a uplatnění se na něm. Cílem Strategie Evropa 2020 je dosažení udržitelného hospodářského růstu EU prostřednictvím efektivnějšího investování do vzdělávání, výzkumu, vývoje a inovací a rozvoje konkurenceschopného průmyslu.

Priority Strategie Evropa 2020:

- inteligentní růst: rozvíjet ekonomiku založenou na znalostech a inovacích;
- udržitelný růst: podporovat konkurenceschopnější a ekologičtější ekonomiku, která bude méně náročná na energetické zdroje;
- růst podporující začlenění: podporovat ekonomiku s vysokou zaměstnaností, pro niž bude charakteristická sociální a územní soudržnost
- podpora mobility a uplatnění na trhu práce.

Strategie Evropa 2020 má dále pět vzájemně provázaných cílů týkajících se zaměstnanosti, výzkumu a vývoje, změny klimatu a energetiky, vzdělávání a snižování chudoby:

- 75 % obyvatelstva EU ve věku 20 - 64 let by mělo být zaměstnáno a 3 % HDP EU by měla být investována do výzkumu a vývoje;
- v oblasti změny klimatu a energetiky by mělo být dosaženo cílů „20-20-20“ (tzn. snížit energetickou náročnost ekonomiky o 20 %, zvýšit podíl obnovitelných zdrojů energie v energetickém mixu na 20 % a snížit emise skleníkových plynů o 20 %);
- podíl dětí, které předčasně ukončí školní docházku, by měl být snížen a podíl osob ve věku 30 až 34 let, jež dosáhly terciárního vzdělání, by měl být navýšen
- počet obyvatel členských států EU, kteří žijí pod vnitrostátní hranicí chudoby, by se měl snížit o 25 %
- počet osob ohrožených chudobou by měl klesnout o 20 milionu. [6]

2 Mobilita

Již v roce 1957 zajistila Římská smlouva občanům Evropské unie možnost volného pohybu pracovních sil jako jednu ze čtyř základních svobod. Formulováním principu mobility pracovních sil v rámci společenství šlo o snahu usnadnit občanům zemí s vysokou nezaměstnaností najít lepší pracovní uplatnění v jiných státech a otevřít migrantům cestu k získání stejných sociálních výhod, jaké mají občané přijímajících států. Mělo jít také o podněcování členských států Společenství k tomu, aby ochotněji zakládaly podniky v zahraničí a poskytovaly služby v mezinárodním kontextu. V následujících desetiletích vývoj této oblasti nebyl nijak progresivní. Zlom nastal až v souvislosti s uzavíráním schengenských dohod a ještě více podpisem amsterodamské Smlouvy o Evropské unii v roce 1997, ve které jsou formulovány základní principy Evropské politiky zaměstnanosti a pohybu osob v rámci celé Evropské unie.

Evropská unie dnes považuje za jeden ze svých významných úkolů vytvoření otevřeného a dynamického „prostoru pro vzdělávání“. Vychází z toho, že všichni občané musí získat prostředky a možnosti k tomu, aby průběžně inovovali své vědomosti, znalosti a zkušenosti, protože na základě těchto faktorů dochází ke zvýšení zaměstnatelnosti. Cílem je reflektovat změny na trhu práce a přizpůsobovat jim kompetence zaměstnanců. Zároveň bude mimo jiné

posilováno i vědomí evropského občanství. Úspěšnost ve světovém kontextu souvisí s tím, jak jsou kde uplatňovány získané znalosti a dovednosti. Jelikož jsou lidské zdroje nejdůležitějším faktorem při zavádění inovací a zajišťování konkurenceschopnosti, musí se EU zabývat otázkami, jak napomůže rozvoji tzv. znalostní společnosti. Jedním z možných způsobů řešení je i rozvoj mobility v rámci EU a postupná aplikace a možnost využití volného pracovního trhu práce v jiných regionech EU

Typy mobilit:

- mobilita profesní: přechod z jednoho typu zaměstnání do druhého a jaké překážky tomuto procesu stojí v cestě. Žádoucích hospodářských a sociálních změn je pak dosahováno přizpůsobováním kvalifikací jak všeobecných, tak i odborných.
- mobilita geografická: změna působení s ohledem na novou pracovní příležitost prostředí, ve kterém dříve zaměstnanec pracoval, co brání tomu, aby byl přechod do nového prostředí jednoduchý. Základními překážkami, které stojí občanům EU v cestě při naplňování principů volného pohybu pracovních sil, jsou pak zejména překážky kulturní a jazykové, dále jsou zde bariéry související s rozdílností právních předpisů (daňové zákony, důchodová, sociální a zdravotní politika).

3 Řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit úspěšnost a výkonnost podniku a jeho neustálou pokračující prosperitu prostřednictvím zajištění kvalitních pracovních sil a zaměstnanců s ohledem na jejich kvalifikaci, zkušenosti a dovednosti. Obecně patří mezi hlavní úkoly HR managementu:

- vytvoření podmínek k tomu, aby panoval soulad mezi pracovními schopnostmi pracovníka a požadavky pracovního místa. Jedná se o snahu zařadit vhodného člověka na vhodné místo a vybrat pro pracovníka takovou náplň práce, aby byly v podniku dokonale využity jeho schopnosti, dovednosti a znalosti,
- dosáhnout co nejpříznivějšího využívání veškerých pracovních sil v organizaci, dbát na dodržování fondu pracovní doby a tím i maximálního využití potenciálu pracovníků,
- snažit se vytvářet nenarušené pracovní i mezilidské vztahy za využití účinných způsobů vedení,
- zaměstnance organizace rozvíjet jak po stránce personální tak i sociální; rozvíjí se pracovní schopnosti, osobnost zaměstnance, pracovní kariéra (napomáhá vnitřní spokojenosti zaměstnance s prací), ale i rozvoj sociální inteligence jedince. Spokojenost s prací může vyvrcholit ztotožněním se zaměstnance s cíli organizace. S tímto také souvisí nutnost poskytovat pozitivní pracovní a životní podmínky a tím vylepšovat celkový pracovní život personálu, dodržovat zákony upravující zaměstnávání lidí, pracovní podmínky, ale také oblast lidských práv, což vede k dosažení pozitivního obrazu organizace navenek.[4]

V souvislosti s pojmem rozvoje lidských zdrojů se v literatuře hovoří o strategii, nebo také strategickém rozvoji lidských zdrojů, což je podle Armstrongem citované definice „(...) *takové zavádění, vyřazování, modifikování, řízení a usměrňování procesů, které všechny jednotlivce i týmy vybavuje dovednostmi, znalostmi a schopnostmi, které potřebují, aby byli schopni plnit současné i budoucí úkoly požadované organizací.*“ [1]

Strategický rozvoj lidských zdrojů si klade za cíl zvýšit schopnost lidských zdrojů vycházející z vize, že právě takto kultivovaný lidský kapitál poslouží podniku jako výhoda

oproti konkurenci. Snaží se dosáhnout dostatečné úrovně kvality personálu, aby byl schopný naplnit své budoucí i současné plány. Zaměřuje se především na rozvoj intelektuálu, rozšiřování vzdělávání a učení na úrovni celého podniku, ale také na úrovni jednotlivců nebo pracovních týmů. Snaží se vytvořit takové prostředí, které bude pracovníky k tomuto učení motivovat a tím mít vzdělávání a rozvoj zcela pod kontrolou a strategicky zaměřené na potřebné oblasti. [5]

Rozvoj lidských zdrojů je tedy takový personální proces, který člověka formuje k všestranné vzdělanosti a který také harmonicky rozvíjí jeho osobnost. Člověk (pracovník) se na svém rozvoji podílí tím, že vykonává určitou činnost z vlastního rozhodnutí a podle vlastních schopností. Každý podnik by měl napomáhat rozvoji svých pracovníků až na co nejvyšší úroveň. K pojmům souvisejícím s rozvojem lidských zdrojů lze zařadit tzv. kariérový management, jehož cílem je, aby se pracovník uplatnil jak v souladu se svými potřebami, tak souladu s potřebami podniku, k čemuž slouží vzdělávání při výkonu práce v podniku a mobilita pracovníků v rámci organizace.

V tomto případě se jedná o sociální mobilitu, kterou lze ještě rozdělit na:

- Horizontální sociální mobilitu, což je přechod z jedné skupiny do jiné v rámci jedné úrovně (např. změna občanství, změna bydliště).
- Vertikální mobilitu (interní mobilita), kterou je míněn přesun individua z jedné vrstvy do druhé. Ta může být jak vzestupná (např. zvýšení vzdělání, kariéerní postup) nebo sestupná (nesplnění pracovních požadavků na danou pracovní pozici).

4 Nástroje řízení lidských zdrojů uplatňované v holdingu Contipro

Naše společnosti se snaží najít a co nejefektivněji využít všechny dostupné cesty pro podporu zaměstnanosti a podporovat mobilitu všech stávajících zaměstnanců nebo aktivních uchazečů o zaměstnání. Zahraniční mobilita zaměstnanců je jedním ze zásadních aktivit společnosti v rámci výzkumných projektů a náborem zaměstnanců.

Náborové aktivity spojené se získáváním nových kvalitních zaměstnanců jsou dlouhodobým a náročným procesem. Při hledání potenciálních zaměstnanců nejen z vlastních řad a snaze posílit vnitřní mobilitu spolupracuje organizace se spřízněnými univerzitami nejen na území České republiky, ale i v zahraničí, kde se aktivně podílí na pracovních veletrzích, dnech otevřených dveří, panelových diskuzích zaměřených na pracovní uplatnění absolventů apod. a dále spolupracuje s úřady práce, případně dalšími zprostředkovatelskými subjekty. Provedené náborové aktivity z vnějších zdrojů zahrnují zejména absolventy vysokých a středních škol, které jsou oborově kompatibilní s činností společnosti.

Holding Contipro uplatňuje několik nástrojů pro navázání dlouhodobé spolupráce s potenciálními budoucími zaměstnanci. Netradičním nástrojem je projekt FYBICH zaměřený na středoškolské, zejména gymnaziální studenty z nejbližšího okolí sídla holdingu. Studenti jsou zváni na odborné přednášky, které mají rozšířit jejich znalosti a zároveň přiblížit vědeckou práci jako možnou perspektivu jejich budoucnosti. Talentovaným studentům jsou pak nabízeny dlouhodobé středoškolské stáže, v rámci nichž se vybraní studenti stanou členy konkrétních výzkumných skupin v holdingu Contipro a podílí se na výzkumných záměrech. Také díky letní škole, která je symbolickým zakončením školního roku, vzniká kolem projektu FYBICH komunita mladých vědců, ba přímo nadšenců pro vědu, kteří jsou z nejbližšího okolí a jejich potenciál pro budoucí spolupráci s holdingem či přímo zaměstnání

v holdingu je vysoký. Projekt funguje teprve čtvrtým rokem. Jeho reálný dopad na lidské zdroje v holdingu Contipro bude možné vyhodnotit až v horizontu několika let.

Již teď však lze říci, že i druhá úroveň programu zaměřená na vysokoškolské studenty našla své příznivce, mezi nimiž jsou i absolventi středoškolských stáží, která tak při zpracování své diplomové práce navazují na zkušenosti, které zde získali. Level II zahrnuje dále semináře pro experty z celé České republiky.

Spolupráce s postgraduálními studenty je pak zaštiťována projektem Institut Contipro, jež se věnuje prezenčním doktorským studentům a umožňuje jim zpracovat svou disertační práci v prostředí aplikovaného výzkumu.

Obecně lze ke vzdělávacím programům holdingu Contipro říci, že jejich cílem je dlouhodobá spolupráce s konkrétními lidmi v regionu – v ideálním případě by měl středoškolský stážista pokračovat ve spolupráci i při svém studiu na VŠ – zpracovat v holdingu bakalářskou a diplomovou práci, případně i práci disertační a poté se stát kmenovým zaměstnancem.

Velmi významná je také spolupráce společnosti s tuzemskými univerzitami v rámci vzdělávacích projektů, v nichž holding zajišťuje praktickou část formou měsíčních respektive dvouměsíčních stáží pro studenty. Dlouhodobá stáž u firemních výzkumných týmů dává studentům vysokých škol a doktorandům možnost poznat realitu firemního aplikovaného výzkumu a z tohoto důvodu velmi často dochází k automatickému přechodu ze stáží do pracovního poměru a pokračování v odborné výzkumné kariéře.

Společnost se dále aktivně podílí na oslovování potenciálních zaměstnanců nebo stávajících spolupracovníků z jiných firem nejen na území České republiky, ale i v ostatních státech. Organizace je také mimo jiné zapojena do evropských výzkumných projektů.

Společnost v současné době zaměstnává více než 15% zahraničních zaměstnanců (Slovensko, Polsko, Ukrajina, Bělorusko, Mexiko aj.), a to především díky spolupráci na výzkumných, vývojových a vzdělávacích projektech. Specializované týmy výzkumných pracovníků velmi úzce spolupracují s univerzitami, akademickými pracovišti i komerčními subjekty v České republice, Slovensku, Francii, Německu, Itálii a v současnosti začíná spolupracovat i s Japonskem.

Oddělení lidských zdrojů napomáhá nejen samotné mobilitě v rámci organizace, ale zároveň zajišťuje i výměnné programy v rámci spolupráce v jiných institucích, jejichž hlavní náplní je vědecké setkání, výměna informací, odborných poznatků a odborná spolupráce na projektech. Pro zahraniční mobilitu jsou především výše uvedené důvody, neméně opomíjenou součástí tvoří i navazování dalších kontaktů a vyhledávání potencionálních zaměstnanců. Personální oddělení tak napomáhá v rámci případné relokace zaměstnanců a jejich případných rodinných příslušníků, poskytuje pomoc při adaptaci na nové prostředí, místní kulturu, jazykovou vybavenost. Holding Contipro dále nabízí možnost poskytnutí stabilizačních bytů, firemní školku, možnosti půjčky na pořízení vlastního bydlení, finanční podporu vzdělávání a osobního rozvoje a snaží se o zapojení zahraničních pracovníků do sociálního prostředí české společnosti.

Vzdělávání a rozvoj kvalifikace zaměstnanců je významným faktorem úspěšnosti firmy. Není však možné vycházet pouze z krátkodobé potřeby, další vzdělávání a zvyšování kvalifikace musí především odpovídat strategii dalšího rozvoje firmy. Znalosti a dovednosti zaměstnanců firmy totiž musí být připraveny na případné budoucí tehcnické či technologické a jiné změny.

Realizace plánu zvyšování kvalifikace zaměstnanců je záležitostí personalistů nebo specializovaných institucí, které zabezpečují výchovu a vzdělávání zaměstnanců zpravidla komplexně. Při stanovení zvyšování a dalšího rozvoje kvalifikace jednotlivého zaměstnance je třeba posoudit, jaký směr „osobní dráhy“ je pro něj nejvhodnější s ohledem na jeho dispozice, ale především z pohledu potřeb firmy.

Výše uvedené základní aktivity v rámci mezinárodní mobility a nábory se společností za poslední roky velmi zúročují a veškerá snaha, finanční prostředky a osobní přístup všech zúčastněných a zapojených zaměstnanců do projektů se jeví jako velmi přínosné a uplatnitelné.

Seznam literatury

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1457-8
- [4] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
- [5] PALÁN, Z. Lidské zdroje. Výkladový slovník. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7
- [6] *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: [cit. 2014/13/3] Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/vyzkum-a-vyvoj/strategie-evropa-2020>>.

MÝTUS PERSONÁLNÍ PRÁCE V AKADEMICKÉM PROSTŘEDÍ

Barbora Novotná Březovská
Vysoká škola Karla Engliš
Ústav managementu
barbora.novotna.brezovska@vske.cz

Abstrakt

V akademických institucích chybí tradice systematické personální politiky. Hodnocení pracovníků, personální a akademické plánování jejich dalšího rozvoje a podpora tohoto rozvoje jsou nedostatečné i z důvodu silné tradice „akademických kvalifikací“. Tento příspěvek se pokouší aplikovat některé termíny moderní personalistiky na akademickou oblast. Jedná se o termíny lidského a sociálního kapitálu, kompetencí, rozvoje a dalšího vzdělávání pracovníků.

Klíčová slova - řízení lidských zdrojů, lidský kapitál, sociální kapitál, etická těžba kompetencí, klíčové kompetence.

Abstract

In academic institutions the tradition of systematic personnel politics is missing. The evaluation of employees, professional development and academic planning along with its support are lacking, perhaps due to a strong tradition of one's academic standing. This contribution attempts to apply some of the new terms given to human resources and professional development in the workplace. Terms such as human and social capital, competencies, development and life-long learning.

Key words Human Resource Management, Human Capital, Social Capital, Ethical Competencies Mining, Key Competencies.

1 Koncept HRM - řízení lidských zdrojů

Předně je třeba vyjasnit a vymezit klíčové pojmy tohoto příspěvku. Moderní personalistikou rozumíme řízení lidských zdrojů, anglicky *human resource management* (dále v textu používáme zkratku HRM). Obsahová distinkce mezi těmito pojmy je dle našeho názoru přeceňována, resp. personalistika či personální práce už nemůže být v současnosti nikdy chápána jako to, co „patří na úctárnu“. V samotném pojmu je obsažen předpoklad, že v organizaci je tato činnost zaměřena na *personu* - osobu, osobnost, a je vykonávána *personami* - osobami, osobnostmi. Je to koncept, který si uvědomuje zásadní roli lidských zdrojů v prostředí ekonomiky a je založený na hypotéze, že význam „člověka“, ve smyslu lidského kapitálu pro kapitál sociální organizace, je klíčový.

1.1 Lidský a sociální kapitál

Lidský kapitál [4] zahrnuje vědění, dovednosti (kompetence) a vlastnosti člověka. Investice do lidského kapitálu představují přínos nejen z hlediska jednotlivce, ale obecně celé ekonomiky, protože ovlivňují její růst. Studie, kterou k tématu publikovala OECD, zahrnuje také výzkumy, které dokazují, že lidský kapitál přináší také celou řadu neekonomických výhod. Vzdělání ovlivňuje pozitivně zdraví (publikace uvádí, že každý rok vzdělání navíc snižuje počet konzumovaných cigaret apod.), zjevně ovlivňuje spokojenost lidí, zajišťuje vzdělání dalších generací (děti rodičů se středoškolským vzděláním také velmi pravděpodobně dosáhnou minimálně středoškolského vzdělání), vzdělání souvisí s větší

občanskou angažovaností, dobrovolnictvím, charitativními aktivitami a nižší mírou kriminality.

Sociální kapitál zahrnuje sítě, normy, hodnoty, porozumění a podporu spolupráce mezi společenskými skupinami. Existují výzkumy, které prokazují, že sociální kapitál ovlivňuje pozitivně (fysické i duševní) zdraví členů society (míra sociálního propojení snižuje pravděpodobnost onemocnění Alzheimerovou chorobou), souvisí s lepší péčí o děti (matky, které udržují pestré sociální kontakty, vykazují mnohem menší tendence týrat děti a dokáží lépe řešit problémy svých dětí), snižuje zločinnost (dobré vztahy mezi sousedy mají jednoznačně pozitivní vliv na snižování kriminality). Ukazuje se také, že fungující společenství (společnosti s vysokým sociálním kapitálem) mohou pomoci lidem najít práci, zajistit lepší spolupráci mezi firmami, podpořit předávání tacitních vědomostí.

Lidský kapitál je budován v rodině a v rámci domova, vzdělávacích institucí a společenstev, jichž je člověk členem, včetně pracoviště. Mají na něho zcela pochopitelně také vliv další společenské vazby. Je očividné, že velikost, resp. hodnota sociálního kapitálu, je v přímé úměře součtu lidského kapitálu členů společnosti, ale dost možná přesahuje prostý součet. Úroveň ekonomiky a její projevy představují smyslově vnímatelný a popsatelný sociální kapitál. Sociálním kapitálem disponuje také organizace, neboť je tvořen lidským kapitálem jejích členů. Např. schopnost spolupráce a komunikační dovednosti (vlastnosti a kompetence jedince; o těchto veličinách budeme hovořit v další části naší publikace) pomáhají podpořit sociální kapitál organizace a investice do těchto schopností a dovedností představují přínos pro oba druhy kapitálu. Lidský kapitál hraje rozhodující roli pro hospodářský výsledek organizací, ale jeho vysoká úroveň má především pozitivní důsledky na život jedince.

Chtěli bychom zdůraznit, že odpovídající rozvoj kompetencí a podpora tohoto rozvoje, není jen záležitostí jednotlivce nebo jen organizace. Na tomto procesu by se měla podílet celá společnost, která má umožnit jednotlivcům vůbec možnost kompetence rozvíjet, ergo posilovat svůj lidský kapitál, ale má také pomoci např. zaměstnavatelům lépe využívat kompetence zaměstnanců, čímž pozitivně ovlivní růst sociálního kapitálu společnosti. Řízení lidského kapitálu (kompetencí) a inovací je klíčové pro fungování organizace (podniku, státu, skupiny).

1.2 HRM – zhodnocením lidského kapitálu je zhodnocen sociální kapitál organizace

V rámci, který nám určily výše uvedené pojmy, se jasně ukazuje, že řízení lidských zdrojů musí probíhat řečeno metaforicky jako těžba kompetencí jednotlivých členů, kteří spoluvytváří organizaci. Hovoříme zde pochopitelně o etické těžbě kompetencí. To vše při zásadním akcentu skutečnosti, že lidské zdroje představují pro organizaci jedinečnou „vitální“ sílu, díky které organizace žije a roste. Jednoduše řečeno – úspěch organizace je v přímé souvislosti především s jejími lidskými zdroji.

HRM pracuje s faktem, že mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem dochází k uzavření čtyř typů „smluv“ [1]:

- Smlouva v právním slova smyslu – většinou v podobě pracovní smlouvy, která obsahuje práva a povinnosti plynoucí z pracovní-právního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (pracovní pozice, místo výkonu práce, nárok na dovolenou, apod.)
- Ekonomická a obchodní ujednání – podobně jako v bodu výše se jedná o ujednání, která určují pracovní dobu, odměnu, apod.
- Psychologická smlouvu – toto je velmi zajímavý pojem sociální psychologie organizace, který zahrnuje všechny prvky, jež nejsou zakotveny ve výše uvedených

dokumentech, nicméně jsou přítomny v očekáváních obou zúčastněných stran – zaměstnance i zaměstnavatele. Porušování této, většinou bohužel nedefinované, smlouvy, může znamenat ztrátu angažovanosti a důvěry, v důsledku pokles pracovního výkonu, porušování pravidel a v závěru ukončení pracovního poměru.

- Sociologická smlouva – vztahy v organizaci a pozice, kterou jedinec v organizaci zaujímá; další z „měkkých“ smluv, které jsou nepsané a nevyřčené, ale mnohem podstatněji než první dvě uvedené ovlivňují výkon zaměstnance.

Vzhledem k faktu, že HRM byl a stále je ve většině organizací realizován většinou v tzv. „*tvrdé podobě*“, kdy je řízení lidských zdrojů podřízeno výhradně ekonomickým výsledkům organizace, zdá se, že tato podoba není absolutně vhodná pro akademickou sféru, resp. pro prostředí vzdělávacích zařízení obecně. Prostředí vzdělávacích institucí přímo nahrává tomu, aby se zde plně etablovala tzv. „*měkká podoba HRM*“, která je zaměřena na lidské pozadí činnosti organizace. V tomto ohledu má HRM jednoznačnou podobu, resp. poslání. Má se zaměřit na takovou práci s lidským kapitálem, která podpoří členy organizace a jejich aktivity tak, aby dosáhli maximálního výkonu (znovu zdůrazňujeme etickou těžbu kompetencí). Aby toho HRM mohl dosáhnout, je jeho cílem zajistit, aby zaměstnanci organizace chtěli být nejen nadále členy této organizace, ale aby také chtěli spolu s organizací dosahovat stejných cílů, naplňovat její strategie a účastnit se její mise.

Rozvoj lidského kapitálu v důsledku jednoznačně přispívá k rozvoji sociálního kapitálu. Platí-li to v úrovni státu (viz. definice a koncept OECD), pak to platí jednoznačně v úrovni jednotlivých organizací, tedy i vzdělávacích či akademických institucí.

2 Mýtus personální práce v akademickém prostředí

Disrupce mezi výše uvedeným konceptem a skutečností není jen doménou akademické sféry. Již v předchozí podkapitole bylo řečeno, že i v současnosti je aplikováno HRM ve dvoji podobě – měkké a tvrdé. S ohledem na vlastní zkušenosti autorky příspěvku je však v této úvaze akademická sféra akcentována. Oblast (nejen terciárního) vzdělávání je specifická v tom, že více méně nedisponuje pro ekonomiku zásadním pojmem, a to konkurencí, resp. hospodářskou soutěží. Právě s ohledem na vlastní zkušenosti se budeme v dalším příspěvku pohybovat pouze ve sféře terciární, tudíž není možné naše dílčí závěry generalisovat pro další sféry vzdělávacího procesu, i když i zde bychom pravděpodobně narazili na podobné jevy.

Tvrdí-li teorie moderního managementu, že lidské zdroje představují zásadní reservoár přidané hodnoty organizace (firmy, podniku), a tedy jednoznačný nástroj konkurenceschopnosti organizace (firmy, podniku), pak tento příspěvek tvrdí, že se tato poučka (tolikrát ověřená v praxi) nevztahuje na vysoké školy (veřejné, státní i soukromé). Jak jinak si vysvětlíme fakt, že posilování kompetencí (ve smyslu klíčových kompetencí) není na většině vysokých škol systematicky řešeno, tedy osobnostní rozvoj pracovníků není cíleně řízen a podporován? Bylo by lze namítnout, že interní předpisy organizací, resp. tyto předpisy zastřešující standardy Akreditační komise, obecně stanovují, čemu se mají akademičtí pracovníci věnovat (publikační, tvůrčí, vědecko-výzkumná činnost). Otázkou zůstává, jak se tato činnost hodnotí jinak než její evidencí? A vyvstává další otázka – jaký reálný dopad má tato činnost na stěžejní roli vysokých škol, kterou je dle našeho názoru i názoru Zákona č. 111/1998 Sb. vzdělávání? Odpověď na tuto poslední otázku nás zavádí zpět k rozvoji lidského kapitálu, k posilování kompetencí a práci s lidskými zdroji.

Nezbývá než se ptát, jak vypadají reálně evaluační procesy pracovníků? Jsou to „formální“ zápisy nebo se například jedná o poměrně dynamickou a variabilní 360° vazbu hodnocení, která zahrnuje i hodnocení ze strany studentů, kteří představují „klienty“ VŠ? Jsou u akademického pracovníka posuzovány úrovně jeho klíčových kompetencí (např. efektivní

komunikace, celoživotní učení, aktivní přístup, zvládání zátěže, objevování informací a orientace v informacích)? Jsou vytvářeny podmínky pro to, aby si posílil ty kompetence, které jsou alokovány jako nedostatečně rozvinuté? Jsou vyjasňovány nepsané obsahy psychologických a sociologických smluv? Nebo se „jen“ eviduje publikační činnost?

2 Závěr

Vysoké školy, chtějí-li (!) být efektivními subjekty v hospodářské sféře, měly by disponovat následujícími procesy [5]:

- profesionální vedení školy, které dokáže formulovat vize, strategické cíle a strategie vedoucí k jejich dosažení – umění sdělovat vize a strategické cíle a přesvědčit zaměstnance o jejich správnosti a potřebnosti a motivovat k jejich naplňování,
- budování kvalitního vnitřního prostředí organizace,
- pravidelné zjišťování zpětné vazby z vnitřního prostředí školy od zaměstnanců i z vnějšího prostředí školy, např. od studentů, absolventů, potenciálních uchazečů, zaměstnavatelů, odborné veřejnosti i veřejnosti a dalších účastníků,
- podpora celoživotního vzdělávání pedagogů i ostatních zaměstnanců školy s cílem zvyšovat odbornou i pedagogickou úroveň vzdělávacího procesu včetně podpory tvůrčího myšlení a kreativních přístupů,
- podpora celoživotního vzdělávání pedagogů i ostatních zaměstnanců školy s cílem zvyšovat odbornou i pedagogickou úroveň vzdělávacího procesu včetně podpory tvůrčího myšlení a kreativních přístupů,
- vzdělávací i vědecko-výzkumné a tvůrčí činnosti realizovat efektivním způsobem ve spolupráci s kvalifikovaným ekonomem.

Dle našeho názoru je šest ze šesti výše uvedených bodů založeno velmi podstatně na HRM. Za mýtus v tomto ohledu považujeme FAKT, že vysoké školy ve většině případů nedisponují systematickou personální prací/HRM, která by zahrnovala výše uvedené body navzdory tomu, že efektivita je obsahem vizí de facto každé vysoké školy a opakovaně tvoří pilíř *Dlouhodobého záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol* formulovaného MŠMT [2]. Mohou tyto atributy vymezit, naplnit, sledovat ředitelé ústavů či kateder, děkani nebo prorektori? Ve většině případů se tak HRM opět vrací na úroveň personální práce ve smyslu vedení dokumentace a aktualizace údajů o zaměstnanci a evaluaci spočívající v pouhém evidování jeho publikační činnosti.

Tento stav je možné (nikoliv žádoucí!) udržet jaksi funkčním za předpokladu, že konkurence v této oblasti bude stále regulována. Minimálně v tom smyslu, že studenti/ky jsou omezeně vnímáni jako klienti/ky a rozhodujícím kritériem hodnoty pracovníka pro organizaci je jeho akademický/akademicko-vědecký/vědecko-pedagogický titul, nikoliv jeho reálné kompetence spojené s nároky jeho profese [3]. Trh práce je dynamický stejně jako hospodářství. Velmi pěkně to ukazují výsledky REFLEX, který se zaměřoval na zaměstnatelnost a uplatnění absolventů na trhu práce. Sami autoři uvádí [6]: „*Údaje o zaměstnatelnosti absolventů vysokých škol a fakult jsou zajímavé pro vysokoškolské studenty při rozhodování o jejich další orientaci a pro uchazeče o studium při výběru instituce, na kterou se chtějí hlásit.*“ Bylo by právě v této souvislosti zajímavé sledovat, vymykají-li se ty nejúspěšnější vysoké školy průměru i vzhledem ke konceptu HRM.

Seznam použité literatury

1. ANCA-IOANA, M. NEW APPROACHES OF THE CONCEPTS OF HUMAN RESOURCES, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series* [online]. 2013, vol. 22, issue 1, s. 1520-1525 [cit. 2014-04-02].
2. MŠMT. *Dlouhodobého záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol* [online]. Praha : MŠMT. Posl. úpravy 2. 4. 2014 [cit. 2014-04-02] Dostupné na WWW: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/dlouhodoby-zamer-vzdelavaci-a-vedecke-vyzkumne-vyvojove-a>
3. *Národní soustava povolání* [online]. Praha : MPSV. Posl. úpravy 2.4.2014 [cit. 2014-04-02] Dostupné na WWW: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=15405&kod_sm1=11
4. OECD, *The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital*. OECD Publishing, 2001. Dostupné z: 10.1787/9789264189515-en [cit. 16. 12. 2013].
5. SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 328 s. ISBN 978-80-7357-494-9.
6. ZELENKA, M; KOUCKÝ, J. *Postavení vysokoškoláků a uplatnění absolventů vysokých škol na pracovním trhu* [online]. Praha : Středisko vzdělávací politiky PFUK, 2011 [cit. 2014-04-02] Dostupné na WWW: <http://www.strediskovzdelavacipolitiky.info/default.asp?page=svp&KID=8>

INTERPRETACE DAT JAKO BADATELSKÝ PROBLÉM

Helena Vomáčková

Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem
(Pedagogická fakulta, katedra pedagogiky)
helena.vomackova@ujep.cz

Abstrakt

Management dat představuje významnou součást badatelských aktivit, a to od prvotního vyhledávání odborných informačních zdrojů, přes terénní průzkum až po statistické zpracování dat a jejich interpretaci. Každý výzkumný projekt – ať kvantitativního tak kvalitativního charakteru – řeší problematiku dostupnosti, reprezentativnosti, validity či reliability dat apod. Koncepce kvality dat – primárně i sekundárně získaných – naráží na chybovost výběru, měření, zpracování ale i na chybnou interpretaci dat. Příspěvek se věnuje právě této finální, leč kardinální fázi z hlediska managementu dat.

Klíčová slova – kvantitativní výzkumné šetření, problematika statistických závislostí, zpracování volných odpovědí, odlišení příčiny a následku, nejistota v interpretaci.

Abstract

The process of data management represents a significant part of research activities from the initial search for the professional information sources, via field research, up to statistical processing of research data and their interpretation. Each research project – whether its character is qualitative or quantitative – has to solve problems of its data accessibility, representativeness, validity, reliability, etc. The concept of the quality of data – acquired either primarily or secondarily – comes across the error rate occurrence not only in the areas of data selection, measurement and processing, but also in the phase of data interpretation. This contribution is devoted to this final, though cardinal phase of the data management process.

Key words – quantitative research inquiry, problems of statistical dependencies, open answers processing, cause and effect differentiation, insecurity in interpretation.

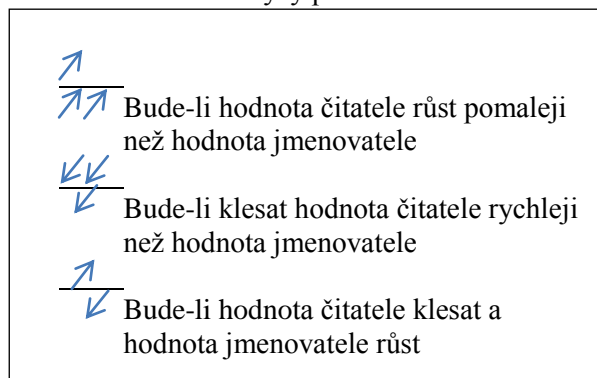
1 Management a jeho fenomén v oblasti dat

V obecné rovině představuje management specifickou lidskou činností, jejímž smyslem je integrovat a synchronizovat úsilí jednotlivců při dosahování kolektivních cílů tak, aby ho bylo optimálně dosaženo, tj. za využití efektu synergie. Prostý součet výsledků práce izolovaných jednotlivců je pak vždy menší než synergické efekty kompaktních a jednotnou vůlí vedených kolektivů. Dosažení cíle znamená přitom užitek nejenom pro danou skupinu či organizaci, ale rovněž pro každého svého člena a prostřednictvím vytvořených hodnot i pro společnost jako takovou. Management jako činnost tak podléhá pojetí Paretova optima [4], které znamená, že optima je při určité činnosti či změně dosaženo tehdy, jestliže nikdo z celku (organizace/společnosti) si nepohorší a přitom si někdo polepší, tj. celkový užitek z takové činnosti roste.

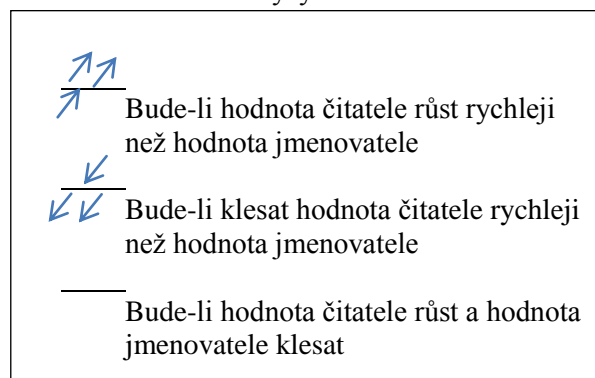
Souběžně s pojetím obecného managementu je management dat – jako služba, či jedna ze specifických činností obecného managementu – limitován mírou užitku, kterou v rámci interpretace dat poskytuje k následným rozhodnutím. Aby byl alespoň formálně zachován předpoklad Paretova optima, je při práci s daty nutné dbát na objektivitu, tj. nezávislost na osobních názorech a postojích toho, kdo data vyhodnocuje. Jedná se o klíčové pravidlo obsahové analýzy [3], které nabývá významu zejména při interpretaci získaných dat. Krom relevantních postupů vyžadovaných pro validitu a reliability dat [2], na základě kterých management provádí svá rozhodnutí, je nezbytný logický zřetel k účelu/smyslu rozhodnutí, tj.

čemu tato rozhodnutí prospívají a čemu škodí. Jako zásadní se tento požadavek jeví zejména při riziku střetu zájmů individuálních s kolektivními. Výpočet dat - určených jako podklad k rozhodnutí managementu – může mít v sobě zakomponovány i četné varianty řešení vyplývající z různorodosti příčin vykázaných hodnot dat, viz poměrové ukazatele [5]. Zde je třeba mít na zřeteli, že pokles hodnot poměrových ukazatelů, stejně tak jako jejich růst, mohl být vyvolán odlišným vývojem hodnot v čitateli a jmenovateli a zaslouží si samostatnou analýzu, viz Obr. 1 a 2.

Obr. 1 Příklad analýzy poklesu hodnot



Obr. 2 Příklad analýzy růstu hodnot



2 Úskalí interpretace dat – případové studie

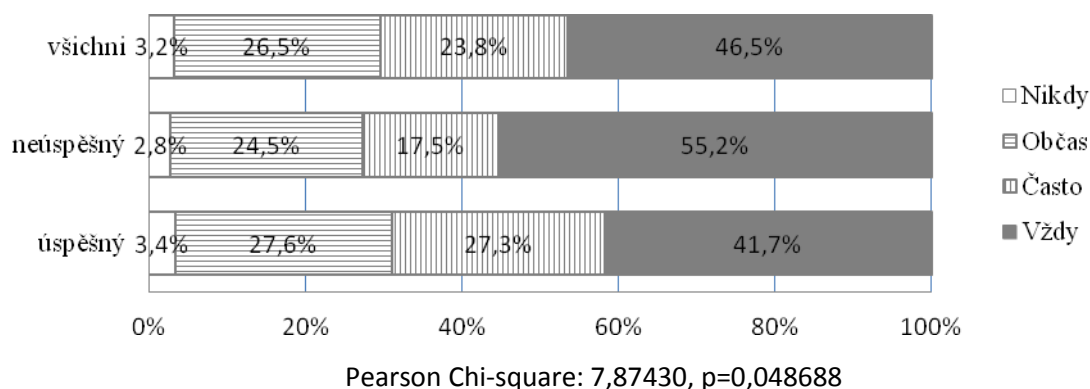
Způsob jakéhokoli šetření kardinálně ovlivňuje prvotně získaná data, stejně tak jako se metodika zpracování takto získaných dat promítá do vypočtených výsledků. Práce s daty sekundárními je ještě složitější, neboť způsob jejich získání může zůstat zpracovateli zcela skrytý. Omezení a limity takto získaných dat se promítají do jejich vypovídací hodnoty. Jejich prezentace a interpretace by měla respektovat tzv. úzká místa a měla by se vyhnout jak jejich přečeňování, tak nedoceňování. Data v podobě kvantifikovaných výstupů i kvalitativně uchopených kategorií tvoří rozhodovací bázi pro management a jsou východiskem pro jeho rozhodování, ovlivňování procesů a realizaci cílů. Lidský faktor – manažer – může svým přístupem, preferencemi ale i nedbalostí data interpretovat chybně.

Bez nároku na absolutní či systematický výčet přináší následující text tři vybrané příklady možných interpretačních kolizí. Jde o konkrétní příklady, které jsou převzaty z dílčích výzkumných šetření realizovaných v mezidobí let 2012-2014 na PF UJEP v Ústí nad Labem.

2.1 Interpretační problém: příčina nebo následek

Při zkoumání vlivu rodiny na školní úspěšnost žáků středního školního věku byl krom řady dalších nezávisle proměnných sledován aktivní čas rodičů věnovaný dětem [6]. Šetření bylo zaměřeno na čas rodičů strávený a prožitý v sounáležitosti s dětmi, nikoli na čas pasivně strávený např. večer u televize. Důraz by položen na čas, v němž rodič aktivně na dítě působí, podněcuje ho, rozvíjí a formuje ho. Aktivní čas byl rovněž sledován jako čas pomoci rodičů dětem z hlediska plnění školních povinností, ale i čas, který je třeba k vytvoření určitého řádu, systému a pořádku, který dětem poskytuje jistotu. Do sledovaných aktivit byla zařazena i systematická příprava do školy, včetně její kontroly ze strany rodičů. Byla zjištěna statisticky významná vazba kontroly rodičů na školní úspěšnost žáků, viz Obr. 3.

Obr. 3 Vliv kontroly přípravy do školy na školní úspěšnost žáka



Jak je patrné z obrázku, lze na základě výsledku Chí-kvadrát testu – s menší než 5% chybou – konstatovat, že mezi školní úspěšností a kontrolou žáků ze strany rodičů je statisticky významná souvislost. V tomto případě se ale nelze domnívat, že by školní úspěšnost byla tím vyšší, čím je kontrola masivnější, spíše jde o logický důsledek neúspěšnosti: žák je neúspěšný, rodiče ho více kontrolují. Platí, že žáci neúspěšní jsou rodiči více kontrolováni, než žáci úspěšní.

2.2 Interpretační problém: validita otázek

Validita odpovědí, např. v dotazníkovém šetření, závisí nejen na serióznosti respondenta, ale rovněž na znění otázky. V každém případě je třeba mít na paměti, že jakéhokoli dotazování přináší toliko odpovědi respondentů a nezachycuje realitu de facto (např. výrok „*jsem skromný*“ ještě neznamená, že respondent skutečně skromný je). Pro minimalizaci těchto nežádoucích modifikací se používají např. Lži-otázky [1]. Pakliže dotazník obsahuje tzv. L-otázky, lze alespoň vyjádřit L-skóre, tj. pravděpodobnost, s jakou respondent své odpovědi na otázky modifikuje (sám sebe chce vidět v lepším světle). Jestliže respondent u většiny L-otázek popírá, že se někdy dopustil určitého chování, lze předpokládat, že ani u ostatních otázek není jejich hodnověrnost dostatečná. L-otázky lze využívat i ke křížové kontrole, kdy se na tentýž problém lze zeptat jinak či v jiném kontextu (např. „*Stává se vám, že se občas rozhněvate?*“ versus „*Vždy se ovládáte?*“).

V rámci výzkumného šetření kontextů hodnotového zrání žáků [6] bylo v rámci L-otázek křížově zjišťováno, zda se žáci chovají šetrně (např. nechtějí stále nové oblečení, drahé dárky, zhasínají po světlo, dojdají jídlo, zavírají vodu, když si čistí zuby) a zda vnímají v tomto kontextu ekonomický status své rodiny. Výsledky šetření jsou vyneseny do tab. 1

Tab. 1 Souvislost ekonomického statusu rodiny s šetrným chováním žáka

		Chovám se šetrně				Celkem
		Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Má rodina žije	Skromně	52	42	13	7	114
	%	45,61%	36,84%	11,40%	6,14%	
	Průměrně- standardně	95	175	48	15	333
	%	28,53%	52,55%	14,41%	4,50%	
	V přepychu	10	13	4	3	30
	%	33,33%	43,33%	13,33%	10,00%	
	Celkem	157	230	65	25	477

Pearson Chi-square: 14,4234, p=0,025255

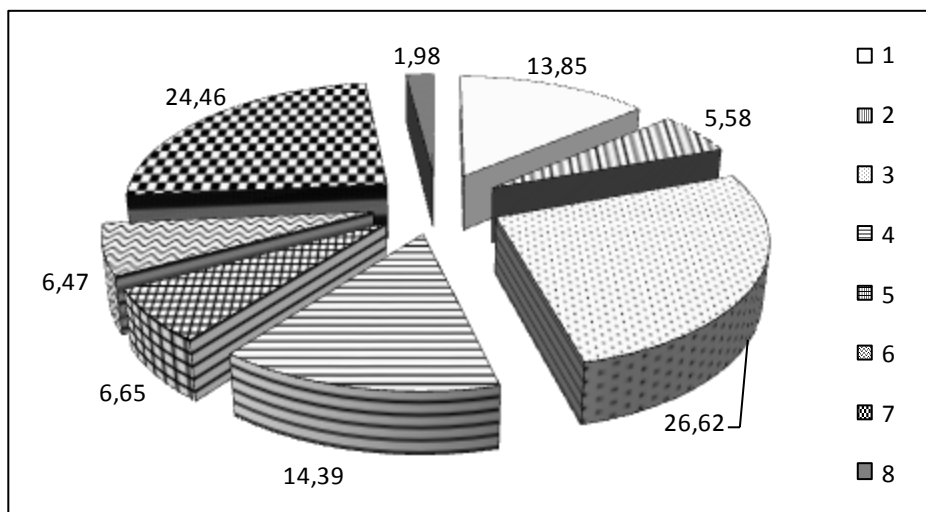
Vzorek dotčených rodin byl dle výroků žáků tvořen ze 24 % rodinami ze skromných poměrů, ze 70 % rodinami průměrnými a ze 6 % rodinami žijícími v přepychu. Žáci z rodin, jejichž podmínky označili jako skromné, vymezili v 82 % své chování (součet *Rozhodně ano*, *Spíše ano*) rovněž jako skromné. Je to jen o něco málo více, než v rodinách s přiznaným statusem průměrná rodina (81 %) a v rodinách, které byly vnímány jako rodiny žijící v přepychu (77 %). Přesto vykazuje hodnota Chí-kvadrát testu pod hranicí 5 % souvislost mezi výroky žáků o ekonomickém statusu rodiny a svým chování (a to i přes to, že nedošlo k přesnému vymezení ekonomického statusu rodiny v rámci uvedené triády, což lze považovat za slabinu uvedených zjištění).

2.3 Interpretací problém: uvádění do vztahů pomocí kategorií

V rámci kvalitativních šetření (i v případě otevřených otázek v rámci dotazníku) je vhodné aplikovat otevřené či axiální kódování. Jejich principem je analýza textu, který je třeba prozkoumat a porovnat v rámci jednotlivých kategorií pojmů. Při tom jsou zjišťovány shody a rozdíly, odchylky a přesahy tak, aby bylo možné nové uspořádání prostřednictvím spojení mezi kategoriemi, příp. subkategoriemi. Zpravidla jsou jednotlivé kategorie vymezovány pomocí frekvence výskytu, doby trvání, intenzity provádění a míry naplnění.

V rámci výzkumného šetření [7] byly dotazníkově zjišťovány nejčastější faktory vyhoření v práci učitele základních škol. Odpovědi byly zcela volné, omezené početně (přípustné bylo uvést maximálně tři faktory, přičemž bylo sledováno pořadí odpovědí). Autoři se tak potýkali se čtyřmi desítkami různorodých odpovědí, které bylo třeba kategorizovat a vyjádřit „shlukově“ v rámci té kategorie, k níž výrok vykazoval největší těsnost ve smyslu vzájemné souvislosti. Pomocí axiálního kódování se tak podařilo strukturovat odpovědi do osmi kategorií – shluků, z nichž dva se týkaly objektů vzdělávání (žáků), dva subjektů vzdělávání (učitelů), dva školy jako organizační a finanční jednotky, jeden byl vymezen společenským rámcem vně školy a jeden sdružoval odpovědi typu, nevím, neznám, nic. Strukturu kategorií demonstruje Obr. 4.

Obr. 4 Učitelé reflexe příčin vyhoření v pedagogické práci – prioritní preference (%)



Legenda: 1 – výchovné nedostatky žáků, 2 – rezignace učitele (nechce), 3 – organizační, řídicí a lidské nedostatky školy, 4 – negativní vzdělávací projevy žáků, 5 – společenský rámec vně školy, 6 – finanční, materiální a technické nedostatečnosti školy, 7 – nedostatek nástrojů k efektivní pedagogické práci učitele (nemůže), 8 – jiné

V prvotně vnímaných příčinách dominovaly s více než čtvrtinovou vahou organizační, řídicí a lidské nedostatky školy (blok 3 – 26,62 %), tj. zejména špatné vztahy na pracovišti, nedostatečná zpětná vazba od vedení školy, strach z propouštění, únavná a hlavně zbytečná administrativa, neadekvátní komunikace v rámci kolektivu, ale i s vedením školy, nedůslednost a řešení zástupných problémů místo problémů klíčových. Téměř stejnou silou na pedagogy šetřeného vzorku dopadal nedostatek nástrojů k efektivní pedagogické práci (blok 7 – 24,46 %), tj. pokles pravomocí učitele vedoucí k letargii a ztrátě motivace spolu s narůstající psychickou zátěží a stresem, bez odpovídajícího finančního ohodnocení. Naopak nejméně problémovým se v daném vzorku učitelů jevila absence vůle a ochoty učitelů. V tomto případě však nebyly zapojeny L-otázky, a tak nelze vyloučit, že právě zde došlo k určité modifikaci prezentací učitelů samotnými.

3 Závěr

Management dat představuje ve věku digitalizace a globalizace významnou součást procesu řízení jako takového. Selhávající lidský faktor poukazuje na závažnost práce s daty a jejich snadnou zneužitelnost ve smyslu chybné interpretace (neúmyslné, ale bohužel i záměrné), a to nikoli pouze dat výzkumných. V tomto kontextu nabývá management dat odlišné pozice od všech ostatních činností a funkcí managementu a vyvolává všeobecný požadavek na znalost metodik nejen řídicími pracovníky. Kriticky myslící, souvislostí znalí a metodicky vyzbrojení jedinci jsou silou proti snahám dezinterpretovat, manipulovat a ovládat.

4 Seznam použité literatury

- [1] GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. 207 s. ISBN 80-85931-79-6
- [2] CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4
- [3] LAMSER, V., RŮŽICKA, L. *Základy statistiky pro sociology*. 1.vyd. Praha: Svoboda, 1970. 424 s.

- [4] STIGLITZ, J., E. *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Grada, 1997. 661 s. ISBN 80-7169-454-1
- [5] VOMÁČKOVÁ, H. *Finanční účetnictví & firemní finance*. Ústí n. L.: UJEP, 1995. 113 s. ISBN 80-7044-105-4
- [6] VOMÁČKOVÁ, H., CIHLÁŘ, D. *Rodinné propylaje v pedagogickém nástinu*. Ústí n. L.: UJEP, 2013. 131 s. ISBN978-80-7414-659-6
- [7] VOMÁČKOVÁ, H., CIHLÁŘ, D. *Učitelské reflexe vybraných otázek školského managementu I*. Ústí n. L.: UJEP, 2012. 101 s. ISBN978-80-7414-567-4

„Inteligentní růst – hospodářství založené na znalostech a inovacích“

PaedDr. Marcela Göttlichová
Fakulta mediálních komunikací UTB Zlín
Ústav marketingových komunikací
gottlichová@fmk.utb.cz

Abstrakt

Jednou ze základních priorit strategie Evropa 2020 je „inteligentní růst“, jenž představuje posilování znalostí a inovací jako stimulů růstu v kontinuitě s nezbytnými požadavky na zvýšení kvality vzdělávání, posílení výzkumného úsilí a podporu předávání inovací a znalostí, současně s nutností přetváření inovativních nápadů na nové výrobky či služby – s následným odrazem v tvorbě kvalitních pracovních míst. Cílem strategie se tak stává realizace skutečné kooperace mezi aktéry „znalostního trojúhelníku“, který představují vysoké školy, výzkumné instituce a inovující průmysl. Své opodstatněné místo zde mají nejen subjekty komerčního, ale rovněž nekomerčního charakteru. Předložená studie prezentuje jednu z možností inovací orientovaných na posílení kooperace směřující k regionálnímu rozvoji v oblasti neziskového sektoru.

Klíčová slova - „znalostní trojúhelník“, lidské zdroje, vysokoškolské vzdělávání, region, neziskový sektor.

Abstract

One of the main priorities of the Europe 2020 strategy is "smart growth" which represents a strengthening of knowledge and innovation as drivers of growth in the continuity with the necessary requirements to enhance the quality of education, strengthen research efforts and support innovation and knowledge transmission, along with the necessity of transforming innovative ideas into new products or services - followed by a reflection in the creation of quality jobs. The aim of the strategy is becoming a realization of the real cooperation between the actors of the "knowledge triangle" that is represented by universities, research institutes and innovative industry. Not only commercial but also noncommercial entities have their justified place here. This study presents one of the innovation possibilities oriented on strengthening of cooperation pointing towards regional development in the non-profit sector.

Key words - „knowledge triangle“, human resources, higher education, region, non-profit sector.

1 Česká republika a „znalostní trojúhelník“

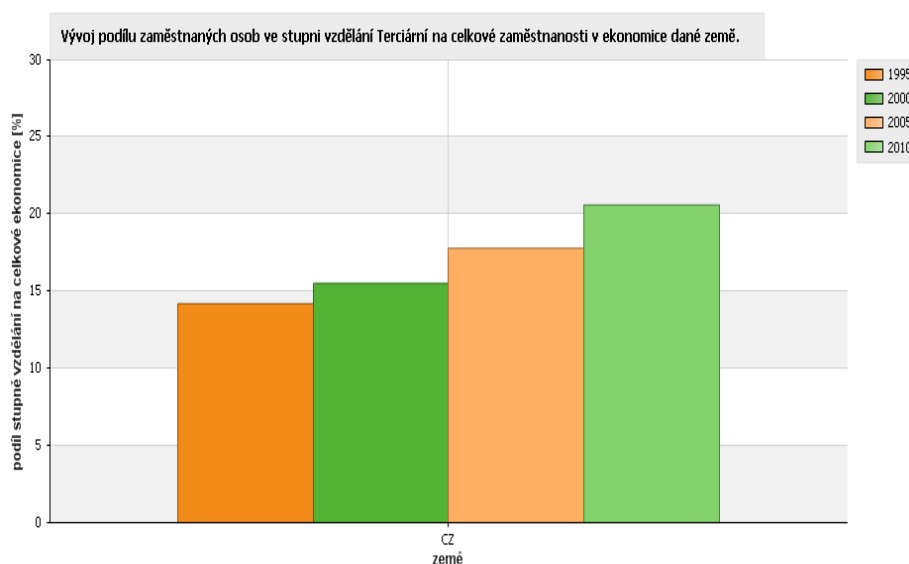
Orientace České republiky v oblasti vysokoškolského vzdělávání směřuje primárně k podpoře opatření Evropské unie, jehož prvořadým cílem je interakce a prohloubení partnerství mezi soukromým a veřejným sektorem v oblasti výzkumu a vývoje i samotného vzdělávání. Přestože již na jedné straně můžeme hovořit o značné efektivitě, na straně druhé stále ještě spatřujeme určitý nesoulad odrážející se v nedostačující strategické spolupráci, ať již se jedná o spolupráci přeshraniční, či rovněž v rámci jednotlivých zemí, odvětví nebo oborů. Prioritou se tak stává realizace konkrétní spolupráce mezi aktéry „znalostního trojúhelníku“, který je prezentován primárně vysokým školstvím, oblastí vědy a výzkumu a inovujícím průmyslem. Hlavní cíl tak směřuje k efektivnějšímu zajištění integrace složek „znalostního trojúhelníku“, tzn. k posílení spolupráce mezi vzdělávacími systémy, výzkumem a podnikatelským světem. Stejně tak směřuje pozornost k vytvoření nových osnov a doktorských programů v kontinuitě s urychlením vzdělávání, k výzkumu a inovacím jako

klíčovými nástroji vedoucím k dosažení udržitelného a konkurenceschopného hospodářského modelu a k vytvoření a udržení budoucí zaměstnanosti. Úroveň vzdělání, kvalita i výkonnost vzdělávacího systému, ale především i to, jak dokáže společnost disponovat s tvůrčím potenciálem všech svých členů, se staly rozhodujícím faktorem dalšího rozvoje společnosti i ekonomiky. Nezbytností se tak stává zajištění takového vzdělávacího systému, který je schopen flexibilně reagovat na potřeby trhu, obzvláště pak v období hospodářské recese. [2]

1.1 Lidské zdroje a vzdělávání

Kvalitní lidské zdroje představují jeden ze zásadních požadavků v procesu vzniku a transferu znalostí. Významně ovlivňují dispozice dané společnosti pro dlouhodobý udržitelný ekonomický rozvoj. Kvalifikovaná pracovní síla schopná reakce na potřeby a výzvy ekonomiky se stává nezbytnou podmínkou pro rozvoj nových technologií a růst konkurenceschopnosti ekonomiky. Kvalitu lidských zdrojů můžeme delimitovat čtyřmi základními indikátory. První se vztahuje přímo ke kvalitě lidských zdrojů (kvalifikace a dovednosti obyvatelstva), druhý a třetí, nejvýznamnější faktory ovlivňující kvalitu lidských zdrojů, směřuje ke vzdělávání (účasť na vzdělávání a výdaje na vzdělávání) a čtvrtý ukazatel se zabývá potenciálem lidských zdrojů z hlediska technického pokroku (lidské zdroje pro rozvoj technologií). [3] Podle Českého statistického úřadu ve školním roce 2012-13 studovalo na oborech gymnázií 131 011 studentů, na oborech odborného vzdělávání SŠ bez oborů nástavbového studia 309 575 studentů, na nástavbovém studiu 30 166 studentů, na konzervatořích 3 655 studentů, vyššímu odbornému vzdělávání se věnovalo 28 980 studentů a na vysokých školách celkem 384 997 studentů. Ve srovnání s předchozími roky tak spatřujeme postupný pokles studentů na VŠ: 2011-12/396 562 VŠ studentů, 2010-11/400 583 VŠ studentů a 2009-10/393 580 studentů VŠ. [6] Právě na terciární vzdělávání se zaměřuje pozornost základní strategie rozvoje vysokého školství, a to s orientací na rozšiřování, diverzifikaci a zkvalitňování vysokých škol, především pak na jejich úzké propojení s vědeckým výzkumem a hospodářskou praxí.

1.1.1 Terciární vzdělávání



Obr. 1: ČR - Podíl stupně terciárního vzdělání na celkové ekonomice [5]

Sledujeme-li vývoj podílu absolventů VŠ na celkové ekonomice v časové linii (viz Obr. 1), přestože spatřujeme stoupající tendenci: 1995/14,20 %; 2000/15,52 %; 2005/17,80 %;

2010/20,62 %, přesto v celkovém kontextu zemí EU Česká republika prozatím zůstává v pozadí. Z pohledu požadavků terciárního vzdělání na pracovní místa, zatímco v roce 2000 tvořila pracovní místa s požadavkem VŠ studia na pracovním trhu ČR 24 %, v roce 2010 to již bylo více než 28 % a v roce 2020 by se mělo jednat o něco méně než třetinu všech pracovních míst. [5]

Terciární vzdělávání představuje významnou hnací sílu hospodářského růstu a umožňuje lidem přístup k lepším životním podmínkám. Zejména pak otevírá cestu k novým příležitostem. Přestože se i v současnosti setkává řada vysokoškolských absolventů s problémem najít odpovídající uplatnění, stává se vysokoškolské vzdělání přeci jen určitou garancí jistoty v nezaměstnanosti.

1.1.2 Vzdělávání + vědecký výzkum a hospodářská praxe

Zvyšování kvality terciárního vzdělávání je jednoznačně úzce spojeno jak s oblastí vědeckého výzkumu, tak s hospodářskou praxí. Přestože existuje řada modelů, jež jsou úspěšně realizovány v řadě vyspělých zemí, které nacházíme na nejvyšších stupních konkurenceschopnosti (např. „akademické vědy“ - německý model spojující univerzitní výuku s výzkumem, postakademický model „průmyslové vědy“ - anglo-saský model spojení průmyslu s vědou, „triple helix“ - trilaterální spolupráce vysokých škol, průmyslu a vlády ve výzkumu a vývoji), Česká republika v systému produkce a transferu znalostí, až na výjimky, zůstává povětšinou stále ještě věrna zastaralému industriálnímu modelu s přetrvávající poměrně vysokou mírou oddělenosti jednotlivých partnerů. Právě neschopnost intenzivního propojení výzkumu na vysokých školách s potřebami praxe průmyslových firem a nezpůsobilost konstruktivní komunikace se odráží v negativním dopadu na efektivitu celého systému výzkumu a vývoje.

2. Rozvoj regionu a „vzdělanostní trojúhelník-?“

Nezbytná potřeba nastavení komunikace, přenos informací, získávání poznatků nejen z českého, ale i zahraničního prostředí, především však podpora rozvoje vzájemné spolupráce - to byly hlavní stimuly, které vyústily v prvotní návrh a později pak rovněž v realizaci projektu pod oficiálním názvem *Kooperace vysokého školství, veřejné správy, podnikatelského a neziskového sektoru pro socioekonomický rozvoj regionu*. Cílem projektu byl rozvoj mezinárodní spolupráce a výměny zkušeností v oblasti rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti na základě spolupráce a propojení aktivit akademické sféry, neziskového sektoru, veřejného a podnikatelského sektoru na principu partnerství. Realizace projektu je uskutečňována prostřednictvím zřízeného místního partnerství, jehož členy jsou Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Zlínský kraj, Město Zlín, Obchodní a hospodářská komora Kroměříž, Úřad práce ve Zlíně a Asociace nestátních neziskových organizací Zlínského kraje. Úkolem vybudovaného partnerství je funkce platformy pro monitorování potřeb cílových skupin, sledování efektivní distribuce zdrojů, výměnu zkušeností, tvorbu expertních studií, nacházení inovativních řešení, tvorbu metodických doporučení, legislativních návrhů a především pro konstruktivní diskusi o možnostech socioekonomického rozvoje regionu se zaměřením na zaměstnanost a rozvoj lidských zdrojů.

2.1 Projekt Kooperace

Jednou z úvodních (a přitom významných aktivit) bylo zmapování neziskového sektoru Zlínského kraje, neboť právě neziskové organizace svou činností sehrávají významnou a nepostradatelnou roli jak v národním hospodářství obecně, tak především na regionální úrovni. Ať již jde o poskytování veřejných služeb, podporu veřejně prospěšné činnosti a zájmů či o rozvoj a obhajobu zájmů svých členů. Primárním cílem výzkumného projektu bylo provést analýzu nestátních neziskových organizací majících sídlo a působnost na území

Zlínského kraje a následně vytvořit informační základnu o struktuře neziskového sektoru zlínského regionu. Hlavním úkolem pak bylo vedle základních ekonomických ukazatelů, včetně lidských zdrojů, získání informací o aktivitách jednotlivých nestátních neziskových organizací, jejich zájmu o rozvoj spolupráce a komunikace, včetně současných forem prezentace, tzn. analyzovat neziskový sektor z hlediska jeho potřeb, forem a nástrojů komunikace pro možnosti inovace a rozvoj regionu na základě efektivnější koordinace vztahů mezi partnery projektu *Kooperace*. V průběhu roku 2012 tak bylo realizováno výzkumné šetření pod názvem *Analýza neziskového sektoru Zlínského kraje*. Za metodu šetření byla zvolena forma dotazování s technikou šetření – elektronicky a za telefonické asistence. Na tvorbě dotazníku se společně podílely všechny zastoupené partnerské subjekty, realizace výzkumného šetření byla pod záštitou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. [4]

2.2 Analýza neziskového sektoru Zlínského kraje

Ze základní báze funkčních kontaktů, která představovala 987 nestátních neziskových organizací (NNO) Zlínského kraje (ZK), vyplnilo 436 dotazníků za své dílčí činnosti 404 respondentů (NNO), což představuje 41 % z celkového počtu funkčních kontaktů. Vzhledem k cíli projektu byli respondenti, mimo jiné, vyzváni k ohodnocení dosavadní spolupráce se subjekty zastupujícími klíčové sektory, jejichž partnerství má být realizací projektu posíleno. Jednalo se o školy, podnikatelský sektor, instituce státní správy a samosprávy, NNO a veřejnost obecně. Svůj postoj měly vyjádřit na 5 stupňové hodnotící škále, přičemž známkou 1 byly hodnoceny nejlépe spolupracující subjekty. Pro nás je v danou chvíli podstatná úroveň spolupráce s VŠ. Svou zkušenost ze spolupráce s akademickou sférou potvrdilo pouze 87 (20 %) organizací oproti 349 (80 %) NNO, které žádnou zkušenost neměly. Bohužel získané empirie se podle NNO pohybují na průměrné hodnotě (1/26; 2/25; 3/21), což může být považováno za neprospěch pro obě strany.

2.2.1 Oblast (marketingu) a propagace

Důležitým zjištěním šetření pak byla zejména úroveň aplikace zkušeností a znalostí v oblasti (marketingu a) propagace. Zde stojí za zmínku především skutečnost, že v důsledku absence marketingových pracovníků, jak dokladují výsledky níže, byly za sofistikovanější nástroje marketingu označeny za méně používané: realizace výzkumných šetření (33; 5 % x 195, 12 %) a SWOT analýzy (27; 4 % x 206; 2 %) či analýza tržních segmentů (8; 1 % x 259; 16 %) apod., kde adekvátním ukazatelem je konfrontace hodnot důsledně a pravidelně využívaných propagačních a marketingových aktivit s hodnotami odpovídajícími plánování zmíněných aktivit do budoucna. Na otázku, která zjišťovala, kdo je ve zlínských nestátních neziskových organizacích realizátorem marketingových aktivit, na jedné straně 71 organizací (ze základní báze 436 NNO) uvedlo, že v současnosti kvalifikované odborníky na (marketing a) propagaci ve své organizaci využívá, na druhé straně však 215 respondentů odpovědělo, že (marketing a) propagaci v organizaci neřeší odborník, ale „ten, kdo má zrovna čas“, což představuje 49 % z celkového počtu. Pokud přiřadíme k danému množství ty subjekty, které propagaci vůbec neřeší (32), jedná se již o 56 % (247) organizací, které nevyužívají práci marketingového odborníka. Stejně tak existenci speciálního oddělení pro (marketing a) propagaci potvrdilo pouze 6 organizací, což představuje pouhá dvě procenta!!!

2.2.2 Absence marketingových odborníků

Co je tedy důvodem současného neuspokojivého stavu v oblasti marketingu a propagace NNO? Ze snížené báze respondentů (298), kteří uvedli, že ve své organizaci nevyužívají marketingové odborníky, byl na prvním místě prezentován nedostatek financí (135; 45 %). Je zde však na místě zmínit klasický „uzavřený kruh“ (nedostatek financí = absence marketingových odborníků = nedostatečná (chybějící) komunikace = nezájem (neznalost) veřejnosti = nedostatek financí = ...). S tím souvisí i další důvod, který podtrhuje stále ještě

zažitý názor, že (marketing a) propagaci v neziskové organizaci zvládne jednoduše každý pracovník. Proto, jak uvedlo 125 organizací, není důvod (nebo spíše potřeba, „když máme své šikovné lidi“) využívat marketingové odborníky. Pohnutkou k tomuto rozhodnutí může být buď malá velikost organizace, její zaměření, ale i neuvědomění si, jaký význam propagace a marketing pro efektivní činnost organizace představuje. Dvě organizace uvedly jako důvod nedostatek profesionálních pracovníků se znalostmi prostředí NNO, devět organizací např. charakter dobrovolnické organizace, všichni pracují bezplatně, nemáme zaměstnance. Často zde bylo opět zmíněno využití možnosti vzdělávání současných zaměstnanců v oblasti marketingu a marketingových komunikací, případně také možnost výpomoci vysokoškolských studentů s daným odborným vzděláním, např. formou spolupráce na realizaci projektů.

2.2.3 Vysoká škola a neziskový sektor

Právě spolupráce v oblasti školství ve zlínském regionu může přinést NNO významný potenciál, a to v oblasti dobrovolnictví, zaměstnávání absolventů, stážistů pomáhajících s různými činnostmi, na které v NNO nezbyývají finanční prostředky. Je možné na základě spolupráce akademické sféry s neziskovými organizacemi posílit rozvoj regionu? Výsledky ukázaly, že 207 (47 %) organizací projevilo zájem o spolupráci, 167 (38 %) organizací spolupráci neupřednostňuje a 62 (14 %) organizací se k danému problému nevyjádřilo. Mezi nejčastěji uváděné důvody, proč o spolupráci s univerzitou není zájem, patřilo zejména: „nemáme důvod, potřebu“, „jsme malá organizace“, „máme vlastní lidi na propagaci“.

Podstatným zjištěním však je, o jakou formu spolupráce nestátní neziskové organizace zlínského regionu v oblasti propagace zájem projevily, jakou formu preferují, stejně tak jako do jaké míry požadavky neziskových organizací korespondují s nabídkou univerzity. Největší zájem ze strany organizací se projevil v požadavku na případnou pomoc s propagací při přípravě a realizaci organizacemi předložených projektů, kde 173 (58 %) organizací danou formu spolupráce upřednostňuje. 69 (23 %) organizací by rádo využilo možnosti spolupráce v oblasti zadávání potřebných analýz formou bakalářských či diplomových prací. I zde je evidentní, že o možnost spolupráce založené na pravidelných stážích s orientací na oblast propagace nemají organizace až tak výrazný zájem. Z jiných možností byly předloženy požadavky jako např. - nové impulsy, pomoc při oslovování cílové skupiny, sezonní výpomoc, brigáda, průzkum, grafické manuály, návrh plakátů, náborové soutěže, získávání dobrovolníků, fundraiserů. [7]

3. Současný stav

Současný rozvoj neziskového sektoru a dosavadní plynulý nárůst nestátních neziskových organizací si obzvlášť v době finanční krize vynucuje u představitelů především nestátních neziskových organizací nutnost zamyslet se nad posláním a rolí jednotlivých organizací, ujistit se o svých hodnotách a přesvědčeních, vyzkoušet nové způsoby poskytování služeb a rozvíjet další možnosti v oblasti aktivit. Stále bolestivým místem nestátních neziskových organizací však doposud zůstává zejména absence odborníků na marketingové komunikace. V českém prostředí, obdobně jako ve světě, se stále ještě běžně nesetkáváme s tím, že by měly neziskové organizace, a to dokonce ani velké neziskové organizace, své marketingové oddělení či alespoň své marketingové odborníky – a pokud tomu tak je, potom se jedná převážně o fundraisery. Tuto skutečnost potvrdily rovněž výsledky šetření, které ukázaly, že stále ještě převažují organizace, které nespátřují důvod (nevidí potřebu) k využívání profesionálních marketingových pracovníků, stejně tak jako příčinu v nevyužívání jejich práce přisuzují nedostatku financí. Danému stavu pak odpovídá i skutečnost, že v téměř polovině organizací marketing a komunikaci „řeší ten, kdo má právě čas“. „Marketingové aktivity nemají v těchto organizacích žádný systém, nechrání se pevného řádu, nejsou stanoveny

cíle marketingových aktivit natož způsoby kontroly a veškerá marketingová komunikace se děje *ad hoc* bez zjevného plánu.“ [1]

3.1 Možnost řešení

Je však možno z bludného kruhu vystoupit? Bačuvčík vidí řešení např. ve spolupráci několika neziskových organizací formou vytvoření servisní organizace specializující se na marketingové služby, dále v možnosti vyřešit marketingové aktivity formou sponzorského daru komerční firmy (i zde výsledky potvrdily, že za primárně využívané prostředky pro spolupráci s komerčními subjekty považují neziskové organizace vybízení k finanční podpoře a sponzoringu), v určitých případech rovněž ve spolupráci se studenty příslušných oborů. [1]

Důležité je s danými skutečnostmi efektivně pracovat a snažit se hledat nové a inovativní cesty. Rovněž univerzita stále významněji přispívá svými aktivitami ke zlepšení současné situace a společně s tím i k rozvoji celého regionu. Jednou z cest je využití znalostí a zkušeností studentů Ústavu marketingových komunikací studijního programu Mediální a komunikační studia Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně – a to v oblasti nekomerčních marketingových komunikací. Již dnes se stává velká řada návrhů a projektů obsažených nejenom v bakalářských a magisterských pracích, ale i v kurzu Projekty neziskových organizací nejenom výchozím bodem, ale často i významným řešením společenských problémů, které spadají do kompetence neziskového sektoru.

Seznam použité literatury

- [1] BAČUVČÍK, R. Marketing neziskových organizací. Zlín: VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.
- [2] EVROPA 2020: *Priority*. Evropská komise [online]. [cit 2014-05-01]. Dostupné na WWW: <http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/index_cs.htm>.
- [3] Evropská regionální fóra: *Vzdělání a trh práce*. Respekt institut, o.p.s. [online]. [cit 2014-05-01]. Dostupné na WWW: <http://www.euroskop.cz/gallery/37/11326-vzdelani_a_trh_prace.pdf>.
- [4] GÖTTLICOVÁ, M., SOUKALOVÁ, R. Innovations and Regional Development in Non-profit Sector of the Czech Republic. In: *Mathematical Methods in Finance and Business Administration*. Tenerife, Spain, January, 10-12., 2014. 74-83 p., 152 p. ISBN 978-960-474-360-5.
- [5] LEPIČ, M., KOUCKÝ, J. *Analýza vývoje a projekce odvětvových, profesních a vzdělanostních struktur pracovních míst v ČR a EU*. Praha: NÚV 2012, 80 s. [online]. [cit.2014-05-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.nuv.cz/kvalifikacni-potreby-trhu-prace>>.
- [6] *Počty žáků a studentů podle formy vzdělávání*. Český statistický úřad: Veřejná databáze [online]. [cit 2014-04-30]. Dostupné na WWW: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=VZD0030CU&kapitola_id=17&null>.
- [7] Projekt Kooperace vysokého školství, veřejné správy, podnikatelského a neziskového sektoru pro socio-ekonomický rozvoj regionu: *Analýza neziskového sektoru Zlínského kraje*. Garant projektu: Göttlichová, Marcela.

INOVACE VZDĚLÁVACÍ ČINNOSTI REFLEKTOVANÁ V PROJEKTECH MÚVS ČVUT V PRAZE

Klára Šimonová, Barbora Joudalová

České vysoké učení technické v Praze

(Masarykův ústav vyšších studií, katedra managementu)

klara.simonova@muvs.cvut.cz

Abstrakt

Příspěvek navazuje na závěry z projektů OPPA řešených na MÚVS ČVUT v letech 2010 – 2012 a soustředí se zejména na současné rozvojové projekty IP – RPMT 2014 o profilaci a inovaci studijních programů na úrovni kurzů i předmětů. První ze zmíněných současných projektů řeší propojení znalostí studentů získaných v jednotlivých předmětech v oblasti psychologie resp. prostupnost jednotlivých předmětů v rámci celého studia. Druhý z projektů se zaměřuje na návaznost přípravy odborné a jazykové. Třetí projekt, kterým se budeme zabývat nejvíce, řeší návaznosti znalostí a dovedností získávaných v předmětech v oblasti řízení, řízení lidí a marketingu. Tento projekt dále uvažuje nejen o teoretickém zvládnutí, ale i o praktickém osvojení a ideálně o zafixování získaných dovedností, a to zejména prostřednictvím zavedení principů projektové výuky.

Klíčová slova – inovace, projekt, vzdělávání, projektová výuka, řízení

Abstract (v anglickém jazyce, tučné písmo, mezera před i za nadpisem 6 bodů, vel. písma 12)

The paper builds on the conclusions of the OPPA projects solved at the MIAS CTU¹ in the years 2010 - 2012 and focuses mainly on current development projects IP - DPYT² 2014 on innovation of the study programs at the level of courses and subjects. The first of these current projects addresses the interconnection of the students' knowledge obtained in separate subjects in psychology. The second project focuses on the connection of vocational training and advancement of foreign language skills. The third project, which will be discussed the most, addresses the continuity of knowledge and skills acquired in consequent courses in management, human resource management and marketing. This project also considers not only the theoretical mastery, but also the practical adoption, and ideally the consolidation of acquired skills, especially through the introduction of the principles of project teaching.

Key words – innovation, project, education, project based learning, management

1 Úvod

Institucionální projekty řešené v současné době na MÚVS ČVUT v Praze jsou v souladu se Strategii ČVUT, bodem 1.1 o cílech vzdělávacího procesu a s cílem 2.1.2 o podpoře progresivních forem a metod vzdělávání, zohledňují i bod 3.1.A.4 Aktualizovaného dlouhodobého záměru ČVUT pro rok 2014 o profilaci studijních předmětů (ČVUT, 2014, 1, 2).

V návaznosti na dříve řešené projekty z operačního programu Praha – Adaptabilita jsou dnes předkládány k řešení nové problémy. V IP – RPMT (Institucionální projekty – Rozvojové projekty mladých týmů) se jedná o profilaci a inovaci studijních programů na úrovni předmětů/kurzů ve studijních programech MÚVS ČVUT v Praze. Projektová výuka podporuje týmovou spolupráci, komunikaci mezi jednotlivými členy týmu, k pochopení principů vedení týmu, koordinace aktivit členů týmu, vede k zamyšlení nad principy výběru

¹ Masaryk Institute of Advanced Studies – Czech Technical University in Prague

² Institutional Project – Development Project of a Young Team

členů týmu. Projektová výuka studenty nenásilnou a zážitkovou formou seznamuje s vybranými nástroji projektového řízení, učí je využívat jich v praktickém životě.

1 Závěry z dokončených projektů OPPA

MÚVS ČVUT v Praze v minulých letech řešil dva projekty v rámci Operačního programu Praha – Adaptabilita, a to „Výchova inovačních akademiků“ a „Inovace studijních programů na MÚVS“.

1.1 Výchova inovačních akademiků – projekt OPPA CZ.2.17/1.1.00/32211, realizace 1. 4. 2010 - 30. 11. 2011

Projekt byl soustředěn na systematické vzdělávání výzkumných pracovníků ČVUT v oblasti řízení výzkumu s ohledem na jeho využitelnost v praxi. Kladl si za cíl změnit přístup vědců ke spolupráci s průmyslem, vybavit je k tomu potřebnými znalostmi a dovednostmi. Programu se mohli účastnit jak vědečtí i akademičtí pracovníci ČVUT, tak i doktorandi, přičemž pro doktorandy byla k dispozici i souhrnná stručná příručka „Kompetence ideálního doktoranda“, která vznikla z již dříve řešeného projektu ESF (CZ.043.07/3.1.01.02 Rozvojový program pro doktorandy zaměřený na pedagogicko-psychologické aspekty vzdělávání, sociální a komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, základy vědeckého psaní, plánování a organizaci práce). Projekt pro inovační akademiky se konal ve dvou bžích pro dvacet účastníků po dvanácti výukových dnech, následovaly čtyři workshopy se zástupci průmyslu. Účastníci, kteří se nemohli účastnit semestrální výuky, absolvovali čtyřdenní Letní školu v Telči, kde se v souvislých blocích probírala témata jako analýza trhu, studie proveditelnosti, řízení rizik, času a změn. Úvodní sekce byla rozdělena na jednotlivé workshopy, např. Sebepoznání manažera, Prezentace, Vedení porad atd. Největšímu zájmu účastníků se těšily bloky Týmová spolupráce a řízení lidí a Nástroje projektového řízení. V důsledku toho se začalo uvažovat o širším uvedení principů projektového řízení i do samotné výuky vybraných předmětů. Dnes na nástrojích projektové výuky staví inovovaný předmět Řízení lidských zdrojů, viz dále.

1.2 Inovace studijních programů na MÚVS – projekt OPPA CZ.2.17/3.1.00/33311, realizace 1. 10. 2010 - 30. 6. 2012

Jednalo se o vytvoření 60 výukových opor pro nově akreditované programy Ekonomika a management a Řízení rozvojových projektů a jejich následné zavedení do výuky od akademického roku 2011/12. Po dvou bžích tohoto programu na základě praktických zkušeností ve výuce vyvstala potřeba inovace některých předmětů, která spočívá zejména ve větší propojenosti poznatků nabývaných v jednotlivých disciplínách, jakož i soustředění na reflexi specifické terminologie ve výuce cizího jazyka (zejména anglického). V současné době je toto řešeno v rámci navazujících institucionálních rozvojových projektů, viz dále.

2 Současné probíhající rozvojové projekty

V současné době jsou na MÚVS ČVUT v Praze řešeny, tři institucionální rozvojové projekty - rozvojové projekty mladých týmů, a to: 1. Propojení znalostí a dovedností studentů bakalářského studia získaných v předmětech psychologie, 2. Profilace jazykových předmětů magisterského studia, a 3. Zavedení principů projektové výuky do vybraných předmětů bakalářského a navazujícího magisterského studia.

2.1 Oblast psychologie

2014 IP Propojení znalostí a dovedností studentů bakalářského studia získaných v předmětech psychologie - Cílem tohoto projektu je propojit znalosti a dovednosti, které jsou získávány v předmětech z oblasti psychologie, konkrétně z obecné a sociální psychologie a

psychologie práce a organizace. Projekt se zaměřuje také na praktickou stránku věci, a sice konkrétně např. na osobnost pracovníků (manažerů, personalistů) a jak lze s tímto konceptem pracovat v praxi, kupříkladu při výběru pracovníků, při řízení podniku, při tvorbě podnikové ekonomiky atd. Výstupem by mělo být doplnění teoretických znalostí o jejich praktickou využitelnost simulací reálných pracovních situací. Student by tedy měl možnost náhledu na vybrané obvyklé příp. krizové situace a v budoucnu už by měl být díky předchozímu nácviku schopen je zpracovat a adekvátně reagovat v podobných nastalých situacích. (MÚVS, Mynaříková, 2014)

2.2 Oblast jazykového vzdělávání

2014 IP Profilace jazykových předmětů magisterského studia - Cílem projektu je propojit odborné a jazykové vzdělávání studentů s ohledem na praktické potřeby jejich i jejich budoucích zaměstnavatelů, tím tedy i zatraktivnit absolventy na současném trhu práce. Odborná terminologie v jednotlivých předmětech zejména manažersko-ekonomického zaměření by se měla odrážet i v souběžné jazykové výuce prostřednictvím případových studií z jednotlivých předmětů, komentovaných příkladů z praktického využití cizího jazyka atd. V každém studijním programu by jazyková výuka měla tedy probíhat poněkud odlišně – např. v programu „Řízení rozvojových projektů“ by se jazyková příprava měla orientovat zejména na schopnost porozumět požadavkům cizojazyčných zadání projektů, na schopnost zformulovat grantovou žádost, na schopnost vyjádřit a prezentovat jasně a stručně záměry, důvody, cíle, prostředky atd. v žádosti i v závěrečných zprávách projektů. Stěžejní úkoly, předměty či znalosti by tedy posluchači měli studovat v českém jazyce, ale zároveň by tytéž resp. analogické situace řešili v rámci jazykové přípravy, a tedy by měli být schopni aktivně využívat i cizí odbornou terminologii v jejich sféře působení. Případové studie, odborné materiály, jazykové příklady a podobné výukové materiály budou získávány výhradně díky spolupráci s praxí. (MÚVS, Pavelková, 2014)

2.3 Oblast řízení

2014 IP Zavedení principů projektové výuky do vybraných předmětů bakalářského a navazujícího magisterského studia - Tento komplexní projekt zároveň řeší a) inovaci stávajících předmětů, b) výuku pomocí projektového řízení a c) prostupnost předmětů v oblasti řízení. (MÚVS, Šimonová, 2014)

Ad a) inovace předmětů

Inovace stávajících předmětů spočívá zejména v jejich aktualizaci dle posledních vědeckých poznatků a v podpoře velmi těsné návaznosti přednášených teoretických znalostí s jejich praktickou aplikací ve cvičeních. Praktická procvičení těsně spjatá s čerstvě nabytými znalostmi (a následující co nejdříve po jejich získání) vedou k rychlejšímu i jednoduššímu osvojení nových vědomostí. Na cvičeních není tudíž nutno opakovat to, co již bylo řečeno v teoretické (přednáškové) části předmětu, doporučuje se pouze shrnout základní fakta, na kterých bude cvičení stavět. Čas, který je tímto ušetřen, je věnován týmové (skupinové) práci.

Ad b) výuka pomocí projektového řízení

Projektová výuka vede studenty k pochopení a zvládnutí předmětu jako celku, nikoli jen k teoretickému ovládnutí dílčích znalostí. Aplikace vědomostí daného předmětu do celkového rámce vede studenty k pochopení souvislostí mezi jednotlivými znalostmi, k pochopení

předmětu jako celku a zároveň i k dovednosti prakticky aplikovat dílčí znalosti z konkrétního předmětu, respektive v souladu s myšlenkou komplexního pojetí předmětů z oblasti řízení k dovednosti aplikovat znalosti z celého spektra manažerského vzdělání.

Principy projektové výuky uplatňované např. v předmětu „Řízení lidských zdrojů“ spočívají v týmové (skupinové) práci, kdy studenti v týmu pracují samostatně na zadaném tématu od samého počátku až do konce výuky, není zde tedy obvyklá roztržičnost témat, kdy se v průběhu semestru k probrané látce studenti nevrací a jejich vědomosti pak nejsou postaveny na pevných základech. Naopak v průběhu práce na svém projektu se sice posouvají dále a doplňují do své práce další a další střípky, ale mají před sebou návaznost a stále se musejí vracet k tomu, co již mají hotové, dokola si tedy osvěžují nabývané znalosti a snadněji chápou návazné aktivity. Studenti aplikují nové poznatky a učí se je rozvíjet.

Předmět „Řízení lidských zdrojů“ tedy studentům bakalářského studijního programu předkládá obvyklá témata, jakými je např. personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, adaptace a orientace zaměstnanců, jejich motivace, hodnocení, odměňování i propouštění, to vše ale v souvislostech a návaznostech. Předmětem semestrální práce je vytvoření fiktivní firmy, kde studenti sami (resp. v týmu) stanoví její předmět činnosti, vizi, misi a strategii, organizační uspořádání, sami určí svou roli v organizaci. Dále týmový projekt obsahuje plán obsadit dvě volná / vytvořená pracovní místa, popisy těchto dvou pracovních míst, deskripci následného postupu hledání adekvátních uchazečů, znění inzerátů a možnosti jejich umístění včetně nákladů, plán výběru zaměstnanců (kritéria výběru, další možnosti výběru atd.), životopisy a průvodní dopisy obou uchazečů o zaměstnání ve fiktivní firmě, přijetí dvou nových zaměstnanců a co s tím souvisí (např. pracovní smlouva), plán adaptačního procesu nových pracovníků včetně zhodnocení adaptace, příp. včetně návrhu na vzdělávání, rozvoj, atd., odměňování obou zaměstnanců, a to jak z pohledu zaměstnance (výplatní páska, benefity, motivace, spokojenost aj.), tak i z pohledu zaměstnavatele (tj. fiktivní firmy; celková měsíční investice do zaměstnance, její jednotlivé složky), hodnocení obou zaměstnanců resp. hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců po roce od přijetí do fiktivní firmy, příprava hodnotícího rozhovoru, otázky, atd., vazba hodnocení na odměňování, motivaci, rozvoj, kariérní růst, příp. jiné, proces outplacementu vybraného zaměstnance, (náležitosti dle zákoníku práce versus náležitosti dle principů personálního marketingu) (Koubek, 2007). Studenti jsou tedy vedeni k uvědomování si souvislostí jednotlivých činností, jejich návaznosti v procesu zaměstnávání lidí, a dokáží jednotlivé poznatky pospojovat a prakticky využít.

Výstupem týmové spolupráce je předložení závěrečné semestrální práce, za kterou přebírají odpovědnost všichni členové týmu. Zde se tedy učí i ochotě za převzetí odpovědnosti za práci jiného člena týmu, za průběh spolupráce, za komunikaci v průběhu řešení projektu, za splnění očekávání kladené na jejich roli v týmu (Jarošová a kol., 2005). Vhodné je ke konci semestru se studenty vyplnit Belbinův dotazník týmových rolí (Belbin, 2010) a rozebrat, jak jejich vlastní výsledek v testu rolí odpovídal skutečnosti při práci na projektu, zda se cítí ztotožnění s rolí a zda i ostatní členové týmu dle jejich názoru odpovídají roli z dotazníku, kde se projevy chování shodují a kde se liší. V návaznosti na předchozí manažerská studia se také může ukazovat, že nerovnoměrné zastoupení rolí v týmu mohlo mít vliv jak na průběh spolupráce, tak na výsledek (Prichard, 1999). Z pilotních týmových prací se dosud ukazuje ten závěr, že obvykle ten student, který se v hierarchii organizační struktury umístil nejvýše, je i skutečným vedoucím týmu, organizátorem a formálním i neformálním lídrem. Studenti si prostřednictvím projektové výuky uvědomují rozdíly mezi skupinovou prací a týmovou spoluprací a jsou snáze schopni identifikovat situace, o kterých slyšeli v té které souvislosti, a vědí, jak postupovat. Tedy např. při týmové spolupráci vědí, že nástrahami jsou výběr členů týmu, týmová dynamika (fáze formování, bouření, normování, výkonnosti, ukončování

činnosti), přeceňování jednoty názorů a silných vzájemných vazeb mezi členy týmu a zejména přesvědčení o tom, že právě ten tým, jehož je student členem, má „pravdu“, lepší výstup z projektu, atd., neboť tento názor byl přeci sdílen všemi členy týmu. Na druhou stranu jsou již schopni identifikovat i problémy spojené se skupinovou prací, jako např. nutnost respektování sociálních norem skupiny, sociální lenost, skupinové myšlení a rozhodování, poslušnost vůči autoritě nebo touha po konformitě (Bedrnová a kol., 2012).

Určitým nedostatkem při této projektové výuce a týmové práci je zejména to, že některý z týmů je složen ze studentů, kteří předmět opakují a kteří tedy nemají dostatečnou motivaci se věnovat novému společnému projektu a vše začínat znovu. Dále je možné, že se uskupí tým ze slabších studentů, kteří v průběhu semestru studium ukončí, a zbylí studenti pak musí dokončovat práci v oslabení; tyto výsledné semestrální práce pak nemusejí zcela odpovídat požadavkům kladeným na standardní výstup projektu. Silně individualizovaní jedinci také mohou velmi špatně spolupracovat, nechtějí utvářet týmy a ani ostatní týmy o spolupráci s nimi nestojí, může se tedy také stát, že „tým“ pak sestává z pouhých dvou studentů.

Ad c) prostupnost předmětů v oblasti řízení

V oblasti řízení se soustřeďují témata, která jsou obvykle diskutována ve dvou resp. třech různých předmětech. Smyslem této části projektu je upravit návaznosti probírané látky tak, aby reflektovaly, s jakými znalostmi studenti vstupují do výuky navazujícího předmětu. Problémy jako strategické plánování, analýza vnitřního i vnějšího okolí společnosti, formulace podnikové strategie, benchmarking, matice GE či BCG, analýzy SWOT, PEST a jiné, to vše jsou témata, která obsahem i smyslem patří a jsou probírána jak v předmětu „Strategický marketing“, tak i v předmětu „Strategické řízení“, přičemž se dotýkají i předmětu „Řízení lidských zdrojů“. Cílem této části projektu je tedy seskupit požadované znalosti a následně je roztřídit tak, aby studenti probíranou látku zbytečně neopakovali, ale naopak aby na již získaných znalostech mohli dále stavět a rozvíjet je.

Závěr

Studenti, kteří absolvují výuku předmětu vystavěnou na principech projektového řízení, jsou spíše schopni teoretické poznatky aplikovat na jednotlivá témata praktická, než pokud získávají dílčí, jednotlivé, nespojitě znalosti. Pokud studenti získané teoretické znalosti mohou aplikovat ihned a zároveň ihned vidí výsledky a efekty své práce, pak pravděpodobněji budou schopni tytéž znalosti snáze přenést do praxe a budou schopni je využívat efektivně. U poznatků, u nichž vidí mechanismus fungování, se také u studentů objevuje větší motivace k jejich zapamatování. S vyšší pravděpodobností pak studenti na takovýchto základech budou umět stavět a budou spíše schopni tyto naučené poznatky využívat dále. Týmové prostředí také podporuje sdílení znalostí, zkušeností, nápadů; snadno se předává i získává zpětná vazba jak od vyučujících, tak od kolegů. Takováto výuka ale také vyžaduje jiný přístup vyučujících, kteří musejí mít jak dokonalý přehled o související výuce v jiných předmětech, tak i o těsné a časové provázanosti přednášek a cvičení ve svém předmětu, ale vyžaduje jiný přístup i od studentů, kteří musejí pracovat v týmu, musejí pracovat skutečně naplno, nestačí jejich pasivní účast.

Uvedené nové přístupy budeme vyhodnocovat, samozřejmě s pomocí zpětné vazby jak od studentů, tak i od vyučujících, následně podle potřeb a požadavků měnit a modifikované aplikovat ve výuce i nadále, neboť zdá se, že efektivita tohoto přístupu ke vzdělání je vysoká.

Seznam použité literatury

BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BELBIN, R. M. Team Roles at Work. Oxford: Elsevier, 2010. ISBN 978-1-85617-800-6.

České vysoké učení technické v Praze. Strategie ČVUT v Praze. [online]. [cit 2014-04-27]. Dostupné na WWW: < https://www.cvut.cz/c/document_library/get_file?uuid=a2d4a41f-eb3a-4fc6-bd88-2c36d1901bfe > . (1)

České vysoké učení technické v Praze. Aktualizace dlouhodobého záměru ČVUT v Praze pro rok 2014. [online]. [cit 2014-04-27]. Dostupné na WWW: < <https://www.cvut.cz/documents/10552/cc11e0b7-660f-454b-a75a-6647c89ba1e1> > .(2)

JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-135-6.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Masarykův ústav vyšších studií Českého vysokého učení technického v Praze [online]. Praha: ČVUT. Posl. úpravy 28.04.2014 [cit. 2014/04/28] Dostupné na WWW:< <http://www.muvs.cvut.cz/rozvoj-veda-a-vyzkum/granty-a-projekty/>>.

PRICHARD, J. S.; STANTON, N. A. Testing Belbin's team role theory of effective groups. *Journal of Management Development*, 1999, Vol. 18 Iss: 8, pp.652 - 665

Firemní školení a vzdělávání zaměstnanců

Corporate employee training and education

Radka Vaníčková, Iveta Kmecová

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Katedra ekonomiky a managementu, Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice

vanickova@mail.vstecb.cz, kmecova@mail.vstecb.cz

Abstrakt

Článek pojednává o problematice firemního vzdělávání, které je jedním z nejdůležitějších prvků rozvoje a růstu zaměstnanců společností. Na základě podpory růstu a stability lidského kapitálu si zaměstnavatelé udržují konkurenceschopnost podniku ve vztahu k trendu zvyšování výkonnosti zaměstnanců, jejich přidané hodnoty a ziskové marže z realizace podnikatelské činnosti uskutečněné kvalitním zaměstnancem s poukázáním na stabilní a udržitelný stav v rámci personální politiky společnosti a koncepční podnikové strategie. Cílem příspěvku je analýza současného stavu vzdělávání a identifikace vzdělávacích či inovativních potřeb vzdělávacího systému společnosti.

Klíčová slova: firemní vzdělávání a školení zaměstnanců, analýza vzdělávacích potřeb, personální politika společnosti, strategie rozvoje a vzdělávání

Abstract

The article discusses the issue of corporate education, which is one of the most important elements in the development and growth of staff training for the needs of the business. On the basis of support for the growth and stability of human capital employers maintain the competitiveness of the company in relation to the trend of increasing the performance of the employees, their added value and profit margins from the realisation of the business activities carried out by the high-quality staff with reference to the stable and sustainable status of workers in the framework of staff policy and the conceptual business strategy. The aim of the paper is an analysis of the current state of education and the identification of education needs and innovative educational system.

Key words: corporate employee training and education, education needs analysis, personnel policy of the company, strategy development and education

1. Úvod

Aby byl člověk v dnešní době zaměstnatelný, udržel si svou pozici ve stávající společnosti, mohl profesionálně růst, je nutné věnovat pozornost systematickému odbornému vzdělávání. Obecně se traduje, že by měl přibližně každých 5 let člověk absolvovat další kurz vzdělávání ve prospěch svého osobního růstu a rozvoje. Z hlediska nároků a požadavků ze stran společností, potenciálních zaměstnavatelů turbulentní doby 21. století je kladem větší důraz na odborné profesní vzdělávání uskutečněné mimo nebo vně podnikového prostředí v kontextu rozvoje lidských zdrojů, kdy hovoříme o tzv. lidském kapitálu. Bláha a kol. (2013) [1] uvádí, že teorie lidského kapitálu byla rozvinuta ekonomy Chicagské školy v 60. letech minulého století. Na lidské zdroje se pohlíží jako na „intelektuální kapitál“. S tím souvisí nutnost neustálých změn ve vedení ve smyslu zvyšování úrovně manažerů a personalistů, jak cituje Ulrich (2009) [6]. Jak Hroník (2007) [4], tak i Veteška (2008) [9], ale i Bartoňková

(2010) [2], Vodák a Kucharčíková 2011 [7] uvádějí, že: „Firemní vzdělávání je hledání a následné odstranění rozdílu mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí“.

Kociánová (2010) [4] hodnotí vzdělávání zaměstnanců jako vzdělávací proces, při kterém je možno získat a rozvíjet nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.

Podle Koubka (2007) [5] je výsledkem investování do lidského kapitálu zlepšení výkonu a produktivity zaměstnance, případně zvýšení schopnosti inovovat a vyšší flexibility zaměstnance.

V článku je problematika firemního vzdělávání interpretována ve společnosti ESSOX s. r. o. se sídlem v Českých Budějovicích. ESSOX patří mezi nejvýznamnější nebankovní společnosti na tuzemském trhu, zabývající se poskytováním úvěrových a leasingových služeb. Jedná se o relativně mladou společnost (na nebankovním trhu působí od roku 1993), která se postupně rozšiřovala až po několikanásobné zvýšení počtu zaměstnanců, kteří mají profesionální know-how v oblasti spotřebitelského financování. Potřeba kvalitního řízení zaměstnanců v rámci organizační struktury, zvýšení odpovědnosti manažerů a personálního oddělení včetně odpovědnosti za kvalitní rozhodování o způsobu firemního vzdělávání je nezbytnou součástí personální strategie společnosti ESSOX. V současné době působí společnost ESSOX jako dceřiná společnost Komerční banky.

2. Materiál a metodika

Hlavním cílem vzdělávání zaměstnanců společnosti ESSOX je posílení kompetencí zaměstnanců a rozvoje znalostí a dovedností v souladu s potřebami společnosti a principy skupiny Société Générale Group (dále jen SGG). Důraz je kladen na přidaný užitek z realizovaných vzdělávacích akcí a doporučení, která mohou být vhodným nástrojem pro nový systém vzdělávání.

3. Výsledky a diskuse

Pravidla zajišťování vzdělávacích akcí v rámci ESSOXu jsou v souladu s vnitřními předpisy ESSOXu a zákonem č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce.

Úsek lidských zdrojů definuje vzdělávací akci pro své nadřízené i řadové zaměstnance jako:

- externí vzdělávací akce (veřejný/otevřený kurz, konference, semináře),
- vzdělávací akce připravené na míru pro společnost ESSOX externím dodavatelem (uzavřený interní kurz),
- interní vzdělávací akce řízené interním lektorem/vedoucím, supervizorem, team leaderem, group leaderem s cílem dosažení rozvoje znalostí a dovedností (např. školení interních aplikací),
- kombinované akce jsou klasifikovány jako vzdělávací akce, které podléhají pravidlům definovaným ve vydaných instrukcích ESSOXu.

Vzdělávací akce pro všechny zaměstnance jsou pořádány ve spolupráci s Komerční bankou (dále jen KB). KB zasílá společnosti ESSOX kompletní přehledy nabídek vzdělávacích kurzů určených pro individuální rozvoj zaměstnanců. Pro každý kalendářní rok je vydán a zaslán KB tzv. Katalog tréninků soft skills a Katalog kurzů KB.

3.1. Identifikace potřeb zaměstnanců v oblasti vzdělávání společnosti

Vzdělávací potřeby jsou primárně identifikovány v rámci Ročního plánu vzdělávání včetně rozpočtu. Navrhuje je manažer, potvrzuje je výkonný ředitel úseku nebo ředitel regionu ve spolupráci s konzultantkami oddělení lidských zdrojů.

Identifikace potřeb (analýza potřeb vzdělávání) spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonech jednotlivců a týmů v komparaci s plánovaným stavem. Výsledkem analýzy potřeb vzdělávání je zjištění nedostatků mezi současným a žádoucím stavem.

Tab. 1 Vzdělávací akce (VA) společnosti ESSOX

	Zákonné	Strategické a integrační	Profesní	Ostatní (Kompetenční)
Popis	<p>Realizace stanovena přímo zákonnou formou</p> <p>Realizace stanovena na základě rozhodnutí odborného gestora ESSOXu (např. compliance, IT)</p>	<p>STRATEGICKÉ Jsou definovány vedoucím úseku LZ ve spolupráci s vedoucím úseku/oddělení</p> <p>INTEGRAČNÍ Speciální programy určené pro integraci nových zaměstnanců</p>	Nezbytně nutné pro výkon pozice	Určené pro rozvoj dovedností/kompetencí zaměstnanců

Zdroj: personální oddělení – instrukce, 2014, zpracování vlastní

3.2. Zákonná školení (realizace stanovena přímo zákonnou formou)

Jedná se o školení vyplývající ze zákona, např. Zákoníku práce, která jsou pro všechny zaměstnance společnosti ESSOX povinná. Zákonná školení jsou realizována prostřednictvím tzv. e-learningových kurzů ve vzdělávacím systému Instructor. Jedná se o tyto školení:

- Školení BOZP
- Školení PO
- Školení první pomoci
- Školení řidičů

Ve společnosti probíhají tzv. interní školení jako např. Klasifikace informací a školení Praní špinavých peněz.

Tab. 2 Periodika školení společnosti ESSOX

Typ vzdělávací akce	Frekvence
Školení BOZP	1 x za 2 roky, všichni noví zaměstnanci
Školení PO	1 x za 2 roky, všichni noví zaměstnanci
Školení První pomoci	1 x za 2 roky, všichni noví zaměstnanci
Školení řidičů	1 x za rok, všichni noví zaměstnanci
Školení Klasifikace informací	1 x za rok, všichni noví zaměstnanci
Školení Praní špinavých peněz	1 x za rok, všichni noví zaměstnanci
M' Academy	1 x za rok, pro každého manažera
RISK ACADEMY	Od vstupní série 1 x 3 roky (pouze výběr – výjimečně)
Strategický TALENT MANAGEMENT	V průběhu delšího dvouletého programu, ve kterém jsou zahrnuty až 4 možné kurzy na výběr, včetně tzv. STARTER (začátek), tréninky a uzavření SLOSING, pro úzkou skupinu zaměstnanců
Challenging	V návaznosti na strategický TALENT MANAGEMENT
Starting	Každý čtvrtek na začátku každého měsíce
Connecting	Omezeně – jednorázové akce dle potřeby firmy – dle splnění podmínek zaměstnanců (noví zaměstnanci do dvou let od nástupu a podmíněno věkem do 26 let)
Connecting+	V návaznosti na Connecting
Komunikační dovednosti	1 x za rok – každý zaměstnanec v rámci profese
Prodejní dovednosti	1 x za rok – každý zaměstnanec v rámci profese
Vymáhací dovednosti	1 x za rok – každý zaměstnanec v rámci profese
Programy workshopů obchodních dovedností	1 x za rok – každý zaměstnanec v rámci profese
Speciální tréninky	1 x za rok – každý zaměstnanec v rámci profese

Zdroj: ESSOX, personální oddělení, 2014, zpracování vlastní

3.3. Náklady na vzdělávání

Gestorem rozpočtu firemního vzdělávání ESSOXu je pověřen úsek lidských zdrojů. Náklady na vzdělávání jsou tvořeny z externích nákladů na vzdělávací akce a ostatních nákladů spojených s účastí na vzdělávání. Náklady klasifikované jako vzdělávací akce tvoří přibližně 80 % celkových nákladů určených pro firemní vzdělávání – viz tabulka č. 3.

Tab. 3 Náklady na vzdělávání společnosti ESSOX (v tis. Kč)

Rok	Plánovaný rozpočet (budget)	Skutečně čerpáno	Nevyčerpané
2009	3 934 000	3 506 000	428 000
2010	4 694 000	4 643 000	51 000
2011	5 176 000	3 862 000	1 314 000
2012	544 000	5 024 000	420 000
2013	4 921 000	4 075 000	846 000

Zdroj: ESSOX, oddělení controllingu, 2014, zpracování vlastní

Z uvedené tabulky č. 3 vyplývá, že plánované náklady nebyly v uvedených obdobích zcela vyčerpany. Nejvyšší náklady na firemní vzdělávání plánované i realizované byly v roce 2011 a 2012, což může být ovlivněno čerpáním dotací z fondů EU.

Průměrné náklady na jednoho zaměstnance v letech 2009 – 2013 dokumentuje tabulka č. 4. V roce 2010 došlo k nárůstu počtu zaměstnanců a tímto ke zvýšení nákladů na vzdělávání na jednoho zaměstnance.

Tab. 4 Průměrné náklady na jednoho zaměstnance společnosti ESSOX (v Kč)

Rok	Průměrné náklady na 1 zaměstnance v Kč
2009	11 383
2010	13 500
2011	11 130
2012	14 647
2013	11 415

Zdroj: 2014, vlastní zpracování

4. Závěr

Na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů ve společnosti ESSOX je kladen značný důraz. Zaměstnanci společnosti jsou různým způsobem vzdělávacích kurzů (povinných, zájmových i dobrovolných) aktivně podporováni. S ohledem na sektor podnikání společnosti ESSOX v nebankovním odvětví, kdy užitnou hodnotu podnikání tvoří zaměstnanci společnosti a management společnosti, je nezbytné nutné a žádoucí pravidelně a systematicky investovat do rozvoje lidského kapitálu u odborných, talentových, schopných a výkonných řadových zaměstnanců, ale i managementu vedení společnosti.

Firemní vzdělávání ve společnosti ESSOX, s. r. o. je uskutečněno v kooperaci s externí firmou, která zajišťuje externí vzdělávání a školení. Kromě povinných a standardních školení uskutečňovaných lektorem nabízí společnost školení formou e-learningu. Znalosti získané z absolvovaného školení jsou ověřovány interním testem, který je součástí hodnocení školení.

Společnost ESSOX podporuje své zaměstnance výukou cizích jazyků prostřednictvím jazykového vzdělávání, na které je kladen značný důraz z důvodu vlastnických práv majitelů společnosti a zahraniční účasti investorů. Cílem jazykového vzdělávání podporovaného společností ESSOX je rozvíjet jazykové znalosti zaměstnanců v souladu se strategickými plány a potřebami společnosti.

References

- [1] BLÁHA a kol. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0
- [2] BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN: 978-80-247-2914-5

- [3] *Essox* [online]. České Budějovice. [cit. 2014/29/4] Dostupné na WWW: <<http://www.essox.cz>>.
- [4] HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
- [5] KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3
- [6] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
- [7] ULRICH, D. Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5
- [8] VETEŠKA, J. Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8
- [9] VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8

Tato publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou. Za obsah a formu příspěvků odpovídají jejich autoři.

Název: Sborník příspěvků z odborného sympozia
ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VĚDĚ A VÝZKUMU
DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN SCIENCE AND
RESEARCH

Autor: kolektiv autorů

Vydavatel: VÚTS, a.s., Svárovská 619, 460 01, Liberec XI

Určeno: pro účastníky sympozia

Vydání: 1. vydání

Rok vydání: květen 2014

ISBN: 978-80-87184-46-2

Vazba: brožovaná

Náklad: 200 ks

Kontaktní osoba: Jan Kolník, tel. 485 302 305

E – mail: itc@vuts.cz