

N á r o d n í v z d ě l á v a c í f o n d

Národní informační středisko pro poradenství

**SBORNÍK PŘÍSPĚVKŮ
Z KONFERENCE
“VSTUP DO EVROPSKÉ
UNIE A OČEKÁVANÉ ZMĚNY
NA TRHU PRÁCE”**

N á r o d n í v z d ě l á v a c í f o n d

Národní informační středisko pro poradenství

**SBORNÍK PŘÍSPĚVKŮ
Z KONFERENCE
“VSTUP DO EVROPSKÉ
UNIE A OČEKÁVANÉ ZMĚNY
NA TRHU PRÁCE“**

Praha, 2003

© Národní vzdělávací fond, o.p.s., 2003
ISBN 80-86728-05-6

Obsah

Úvodní slovo	5
Šárka Karmazínová	
Možnosti a perspektivy spolupráce absolventů středních škol s potenciálními zaměstnavateli před vstupem na vysokou školu	7
Oldřich Berka, Dagmar Scherrerová	
Univerzity v programech mezinárodní spolupráce (se zaměřením na 6. rámcový program EU)	13
Eva Černá	
Personalistika Tomáše Bati versus moderní řízení lidských zdrojů	21
Jiří Krátký	
Poradenství pro nezaměstnané jako nástroj aktivní politiky zaměstnanosti	26
Alina Kubicová	
Podnikatelské organizace	33
Antonín Malach	
Příprava našich studentů na etické a morální standardy platné v zemích Evropské unie	38
Vladimír Slámečka	
Situace na trhu práce ve městě Brně	43
Eva Toušková	
Rozvoj osobního managementu - předpoklad úspěchu v praxi	46
Ivan Vágner	
Reforma financování investic do vzdělání a význam ekonomické teorie pro praxi	52
Radim Valenčík	
Profesní kinantropologické dimenze v EU a ČR	58
Hana Válková, Julie Čurdová	

Úvodní slovo



Šárka Karmazínová

Poradenské centrum pro studenty, Masarykova univerzita v Brně

Ve dnech 12. – 13. března 2003 se konal v Brně veletrh pracovních příležitostí: „Do práce 2003“. Jedním z organizátorů bylo Poradenské centrum Masarykovy univerzity v Brně, které se taktéž podílelo na organizaci odborné konference: „Vstup do Evropské unie a očekávané změny na trhu práce, Příprava vysokých škol na očekávané změny“.

Cílem veletrhu „Do práce“, který Poradenské centrum Masarykovy univerzity v Brně společně s dalšími spolupracovníky organizuje od roku 1995 každým rokem v jarních měsících, je umožnit studentům vysoké školy neformální kontakt s potenciálními zaměstnavateli. Letošního veletrhu se zúčastnilo 31 vystavovatelů, byly zastoupeny firmy se zahraniční účastí, personální agentury, státní sektor i evropské nadnárodní instituce.

Cílem konference byla výměna názorů, problémů a zkušeností. Konference byla organizována pro pracovníky vysokoškolských poraden, jako doprovodný program veletrhu. Na jednání konference měli přístup i zájemci z řad zaměstnavatelů účastnících se veletrhu a studentů.

Ve sborníku, který z této konference vychází, jsou uvedeny referáty, které přednesli přední odborníci a vysokoškolští učitelé. Referáty se zabývají teoretickými východisky osobního rozvoje, efektivností investování do lidského kapitálu, možnostmi profesních organizací podnikatelů, moderním řízením lidských zdrojů, perspektivami spolupráce absolventů středních škol se zaměstnavateli, a také přípravou studentů na etické a morální standardy platné v EU. Součástí sborníku jsou příspěvky o situaci na trhu práce, o oboru poradenství jako nástroji aktivní politiky zaměstnanosti, o profesních kinantropologických dimenzích.

Poděkování patří rektorovi Masarykovy univerzity v Brně za přijetí záštity nad průběhem konference, autorům referátů za příspěvek na vysoké odborné úrovni, účastníkům konference za aktivní účast na jednání, Národnímu vzdělávacímu fondu za finanční zajištění vydání sborníku a spoluorganizátorům konference: Studentské komoře Rady vysokých škol, Institutu pro sociální a ekonomické analýzy, Podnikatelskému a inovačnímu centru BIC Brno.

Možnosti a perspektivy spolupráce absolventů středních škol s potenciálními zaměstnavateli před vstupem na vysokou školu

Oldřich Berka, Dagmar Scherrerová
Slezská univerzita v Opavě, Obchodně-podnikatelská fakulta v Karviné

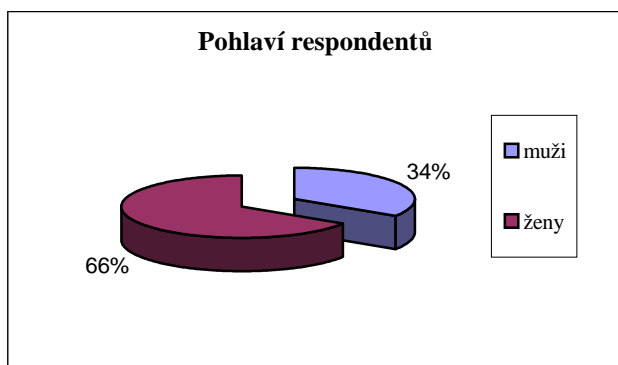
Úvod

Možnosti a perspektivy spolupráce absolventů středních škol s potenciálními zaměstnavateli před vstupem na vysokou školu přitahují zájem kariérových poradců. Důvodem je zabezpečování výcviku a odborných praxí studentů vysokých škol jako jedné z poradenských aktivit kariérového poradenství. Předložený článek se týká implikace empirických dat z dotazníkového šetření o představách absolventů středních škol o možnostech uplatnění budoucí vysokoškolské kvalifikace na trhu práce. Text článku je analýzou výzkumné otázky: *Uvítal(a) byste možnost spolupráce s budoucím zaměstnavatelem již v průběhu vlastního studia na vysoké škole?* Hypoteticky lze předpokládat, že absolventi středních škol při podávání přihlášky ke studiu na vysoké škole budou přihlížet k možnostem spolupráce s potenciálními zaměstnavateli již v průběhu vlastního vysokoškolského studia.

Popis výběrového souboru absolventů středních škol z veletrhu pomaturitního vzdělání "Gaudeamus"

Hlavním cílem průzkumu zájmu absolventů středních škol o spolupráci s potenciálními zaměstnavateli před vstupem na vysokou školu na IX. ročníku veletrhu pomaturitního vzdělání "Gaudeamus" bylo zjištění, jaký je stav vzájemné komunikace, spolupráce a součinnosti vysokých škol se zaměstnavateli. Garanty předloženého šetření bylo Výzkumné centrum vývoje osobnosti a etnicity FSS MU Brno, Ústav profesního poradenství OPF SU v Karviné a Správa služeb zaměstnanosti MPSV ČR v Praze. Pro sociologické šetření byla zvolena explorativní metoda realizovaná technikou anonymní dotazníkové otázky na téma: *"Uvítal byste možnost spolupráce s budoucím zaměstnavatelem již v průběhu vlastního studia na vysoké škole?"* Základním souborem průzkumu zájmu spolupráce absolventů středních škol s potenciálním zaměstnavatelem před vstupem na vysokou školu byli absolventi středních škol, kteří mají zájem o studium na vysoké škole a zúčastnili se v termínu 22. - 25. října 2002 veletrhu pomaturitního vzdělání "Gaudeamus" v Brně. Metodicky byl reprezentativní výběrový soubor respondentů získán nezáměrným oblastním (stratifikovaným)

výběrem. Výběrový soubor absolventů středních škol byl získáván náhodně pouze v první části základního souboru a posléze byl uměle rozdělen podle relevantních znaků na oblasti (straty). Oblasti (straty) respondentů byly diferencovány ve výběrovém souboru podle jejich demografických znaků - pohlaví a věková kategorie, podle lokality - kraj České republiky a typ sídla bydliště respondenta, podle střední školy - typ střední školy a její vlastnictví a podle prospěchu respondenta na střední škole - průměr známek z posledního vysvědčení ve 4. ročníku (viz. Malátek, Polonský, 1998:12-13). Objektem sociologického šetření byl výběrový soubor absolventů středních škol před vstupem na vysokou školu, který činil 429 respondentů. Demograficky bylo ve výběrovém souboru respondentů zastoupeno 146 mužů, což je 34 % a 283 žen, což představuje 66 % z celkového počtu respondentů (viz. Graf č.1).



Graf č. 1

Zdroj: vlastní výpočet

Zájem absolventů středních škol o spolupráci s potenciálním zaměstnavatelem v průběhu studia na vysoké škole

Z celkového počtu 429 respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, mělo rozhodně zájem o spolupráci s potenciálním zaměstnavatelem již v průběhu studia na vysoké škole 276 absolventů středních škol, což reprezentuje 64 % z celkového počtu. Variantu "spíše ano" zvolilo dalších 111 respondentů, což představuje asi 26 % jejich celkového počtu. 36 absolventů středních škol z výběrového souboru, což činí 8 %, si nebylo svým zájmem o spolupráci s potenciálním zaměstnavatelem jisto. 6 respondentů, což bylo asi 1 %, spíše tuto formu spolupráce odmítlo. Jednoznačný nezájem o spolupráci s potenciálním zaměstnavatelem v průběhu vlastního studia na vysoké škole však neprojevil žádný respondent (viz. Tabulka č.1).

Tabulka č. 1

Odpověď	abs. čet.	rel. čet.
rozhodně ano	276	64,34%
spíše ano	111	25,87%
nevím - nejsem si jist(á)	36	8,39%
spíše ne	6	1,40%
rozhodně ne	0	0,00%
Celkem	429	100,00%

Zdroj: vlastní výpočet

Hypotéza o tom, že *absolventi středních škol přihlížejí při podávání přihlášky ke studiu na vysoké škole k možnostem spolupráce s potenciálním zaměstnavatelem již v průběhu vlastního vysokoškolského studia*, byla potvrzena. Lze konstatovat, že 387 respondentů výběrového souboru, což je 90 %, má o tuto formu spolupráce prokazatelný zájem. Lze předpokládat, že absolventi středních škol chtějí znát pravděpodobnost vlastní zaměstnatelnosti po absolvování vysoké školy, proto vítají spolupráci s potenciálním zaměstnavatelem již v průběhu vlastního vysokoškolského studia. Lze rovněž předpokládat, že při volbě studijního oboru na vysoké škole bude hrát tento ukazatel u absolventů středních škol stále významnější roli. Otázkou ovšem zůstává, *jak potenciální zaměstnavatelé budou v této oblasti komunikovat a spolupracovat s vysokými školami a jak vysoké školy zajistí s potenciálními zaměstnavateli svých budoucích absolventů efektivní součinnost?* Bude užitečné sledovat zejména perspektivy vzájemné komunikace, spolupráce a součinnosti vysokých škol se zaměstnavateli v rovině výcviku a odborných praxí studentů (kdo koho oslovuje, zda zaměstnavatel vysokou školu nebo vysoká škola zaměstnavatele a za jakých podmínek). Současné zkušenosti dokazují, že není prioritou zaměstnavatelů vyvíjet iniciativu ve spolupráci s vysokými školami při výcviku a odborných praxích studentů jako první. Za jeden z důvodů lze považovat současnou ekonomickou situaci českého vysokého školství stejně jako mnoha zaměstnavatelských organizací. Komunikace, spolupráce a součinnost vysokých škol s potenciálními zaměstnavateli v rovině výcviku a odborných praxí má při tom významné místo mezi opatřeními aktivní politiky zaměstnanosti Evropské unie. Summit v německém Essenu již v roce 1994 vypracoval jako jeden ze strategických bodů aktivní politiky zaměstnanosti Evropské unie podporu investic do výcviku a odborných praxí studentů všech typů škol. Spolupráci vysokých škol se zaměstnavateli v této oblasti lze proto považovat za jeden z nástrojů poradenské prevence před rizikem nezaměstnanosti mladých lidí věkové skupiny do 26 let (viz. Berka, 1998:41).

Vzájemná komunikace, spolupráce a součinnost se zaměstnavateli je důležitá také pro samotné střední školy. Střední školy získávají sepjetí s praxí,

kteří jim umožní, aby jejich studenti měli odpovídající představu o budoucí profesi. Pro zaměstnavatele je zase užitečné, že mohou ovlivňovat výuku studentů a spolupodílet se na výběru budoucích zaměstnanců. Odpovědnost střední školy spočívá v rozvoji písemného a ústního projevu studentů, upevňování všeobecných vědomostí, zběhlosti v cizích jazycích a osvojení odborného základu kvalifikace jako aktuální připravenosti absolventa střední školy k výkonu pracovní činnosti. Naproti tomu odpovědnost zaměstnavatele spočívá zase v poskytování potřebných odborných kurzů novým absolventům, v rozvíjení smyslu pro hospodárnost, v péči o bezpečnost a zdraví při práci a v rozvoji profesních dovedností jako praktické složky kvalifikace. Společná odpovědnost obou subjektů pak spočívá v rozvoji samostatného rozhodování, iniciativy, sebevědomí, kreativity a přiměřené adaptability absolventa střední školy jako flexibilní a praxeologické pracovní síly. Naskytá se otázka: *jací by měli být absolventi středních škol jako budoucí vysokoškoláci, aby vyhověli nárokům zaměstnavatelů hledajícím na trhu práce flexibilní a praxeologickou pracovní sílu? Co od nich jejich potenciální zaměstnavatelé očekávají, které vlastnosti jim nejvíce chybí a které naopak u nich není problém nalézt?*

Teoretické a praktické řešení těchto otázek je v současné době aktuálním úkolem profesní přípravy studentů vysokých škol. Jejich profesní příprava na vysokých školách spočívá ve výuce všeobecných vědomostí, v rozvíjení písemného a slovního projevu, ve výuce cizích jazyků a v pěstování ochoty učit se. Profesní příprava u zaměstnavatelů spočívá v poskytování potřebných praktických zkušeností, v rozvíjení smyslu pro hospodárnost, v péči o bezpečnost a zdraví při práci a v rozvoji profesních dovedností. Neodmyslitelná je rovněž společná odpovědnost obou zainteresovaných subjektů spočívající v rozvoji strategického rozhodování, iniciativy, kreativity a adaptabilním přizpůsobení budoucího absolventa vysoké školy podmínkám trhu práce. Lze konstatovat, že v české vzdělávací soustavě je právě intenzita vzájemných kontaktů mezi vysokými školami a zaměstnavateli velmi nízká. Jádrem spolupráce mezi vysokou školou a zaměstnavatelem by mělo spočívat zejména v poskytování praktických zkušeností studentům. Tyto lze poskytovat v rámci odborných praxí, exkurzí, sledováním zaměstnanců v praxi, účastí zaměstnavatelů na hodnocení studentů, přednáškami na vysokých školách, praxí pedagogů na pracovištích, výukou externistů na vysokých školách, sledováním učitelů pracovníky, sponzoringem vysokých škol penězi, sponzoringem při oceňování studentů a členstvím externistů ve vědeckých radách vysokých škol.

Spolupráci vysokých škol se zaměstnavateli lze rozdělit do následujících forem (viz. Šťastnová, Vymětalová, Matějková, 1999:47-49):

- *Nekooperující zaměstnavatelé*
Z hlediska jejich velikosti se jedná o malé podniky (cca 20 zaměstnanců), které přijímají nejméně absolventů všech typů vysokých škol.
- *Zaměstnavatelé poskytující obraz praxe*
Jde o středně velké a větší firmy (nad 50 zaměstnanců) a počet přijímaných absolventů vysokých škol se pohybuje pod celkovým průměrem.
- *Sponzorující zaměstnavatelé*
Do organizací tohoto typu je přijímáno hodně absolventů vysokých škol, avšak žádný typ absolvované vysoké školy není preferován.
- *Zaměstnavatelé poskytující finanční a praktické zázemí*
Patří k nim zejména podniky, které se co do velikosti řadí mezi větší zaměstnavatelské organizace. Absolventi vysokých škol jsou přijímáni málo.
- *Zaměstnavatelé podílející se na životě vysoké školy*
Jde o nejmenší skupinu zaměstnavatelů, kteří s vysokými školami spolupracují nejintenzivněji a svou velikostí se řadí mezi velké zaměstnavatelské organizace (nad 100 zaměstnanců).
- *Firemní a podnikové nadace*
Firemní a podnikové nadace zakládají manažeři mezinárodních společností působící na českém trhu práce s cílem sponzoringu diplomových prací a odborných praxí studentů.

Závěr

Problém vzájemné komunikace, spolupráce a součinnosti vysoké školy se zaměstnavatelem je staronový. Souvisí s tím, že se nedaří praktické poznatky zavádět do kurikulí studijních programů vysokých škol a zaměstnavatelé často nedokážou teoretické poznatky aplikovat do pracovních aktivit. Připomínky ze strany potenciálních zaměstnavatelů míří zejména do oblasti praktických dovedností budoucích absolventů vysokých škol. Zaměstnavatelé poukazují na malou schopnost absolventů vysokých škol týmově pracovat se zřetelem na převzetí vlastní odpovědnosti a míry zdravého rizika. Jednou z příčin je vysoký počet studentů na jednoho vysokoškolského pedagoga. Obtížně pak poznává, který ze studentů má manažerské vlohy a který by se uplatnil spíše jako specialista. V tomto ohledu lze se zaměstnavateli spolupracovat tak, že

zaměstnavatel nabídne konkrétnímu studentovi podle jeho profesní orientace kariérový plán. Kariérový plán vede u studenta k rozvoji tvořivého myšlení a k lepšímu vědomí významu teoretických znalostí v mozaice reality trhu práce.

Klíčová slova:

Absolvent střední školy, komunikace, spolupráce a součinnost vysoké školy se zaměstnavatelem, vstup na vysokou školu.

Literatura:

Berka, O. Vysokoškolské poradenství a vzdělávání. 1. vyd. Karviná: OPF SU, 1998. ISBN 80-7248-005-7.

Malátek, V., Polonský, D. Metody sociologického výzkumu. 1. vyd. Karviná: OPF SU, 1998. ISBN 80-7248015-4.

Šťastnová, P., Vymětalová, S., Matějková, L. Absolventi na trhu práce. Co zaměstnavatelé očekávají? 1. vyd. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 1999.

Univerzity v programech mezinárodní spolupráce (se zaměřením na 6. rámcový program EU)

Eva Černá

Podnikatelské a inovační centrum BIC Brno, s.r.o.

Očekávané změny související se vstupem České republiky do evropského Společenství (dále jen EU) v květnu 2004 nutí všechny zainteresované strany z oblasti vzdělávání, vědy, výzkumu a vývoje zamyslet se nad stávajícím stavem úrovně odborných i všeobecných znalostí ve společnosti, procesem jejich získávání a dosavadním institucionálním systémem, zdroji pro jejich zajištění (lidskými i materiálními), schopnostmi uplatnit získané znalosti v praxi, umět se znalostmi nakládat flexibilně ve vazbě na změnu prostředí, času a podmínek, umět si znalosti chránit a najít adekvátní způsob pro jejich zhodnocení. Znovu se do popředí dostávají kritéria hodnocení univerzit, zejména v poměru výuka a výzkum a z hlediska uplatnění výsledků výzkumu. Evropská unie sama velmi pečlivě mapuje situaci v tzv. asociovaných kandidátských zemích (dále jen ACC) a zveřejňuje analýzy vycházející z měřitelných kritérií, tzv. indikátorů, shodných pro země EU i ACC. Myšlenka vytvoření European Research Area (ERA) – Evropského výzkumného prostoru - společně s dosažením cíle vytvoření tzv. znalostní společnosti (knowledge-based society) do roku 2010 jsou dva nosné pilíře evropské politiky v této oblasti.

V souvislosti se stavem a rozvojem vzdělanosti, vědy, výzkumu a vývoje patří mezi nejčastější otázky finanční zabezpečení: Jsou vkládané finance dostatečné? Umíme je efektivně využívat? Umíme zhodnotit tyto finance ve výstupech a co má být jejich měřitelným výsledkem v té které oblasti: úroveň vzdělanosti společnosti, jednotlivé publikace, sborníky z konferencí, nové technologie, výrobky a služby, inovativní procesy? Nejsou-li zdroje financí dostatečné, je problém v nedostatku financí nebo ve způsobu jejich rozdělování? Existují nějaké další možnosti financování? V souvislosti s poslední otázkou se dostáváme k dalšímu okruhu dotazů: **Umíme se orientovat v systémech podpory vzdělávání, vědy a výzkumu, aplikovaného vývoje, a to jak na národní, tak i mezinárodní úrovni? Víme, kde informace o těchto zdrojích hledat a známe instituce, které mohou univerzitním a vědeckým pracovníkům být nápomocny poskytnutím informace, konzultací či asistencí? Umí univerzity tyto možnosti využívat? Umí využívat statutu institucí disponujících touto zkušeností a najít si vnitřní systém, jak ocenit navrhovatele a řešitele projektů, není-li toto zatím dáno v rámci národního hodnotícího systému univerzit a je-li to teprve předmětem navrhované reformy školství?**

Mezinárodní programy podpory

Autorka tohoto článku si nemyslí, že by české školy (střední i vysoké), stejně jako akademická pracoviště, výzkumné instituce a další organizace a podniky, nebyly dostatečně informovány o možnosti zapojit se do různých mezinárodních programů pro podporu financování vzdělávání, vědy, výzkumu a vývoje. Uvedme si stručný přehled nejčastěji využívaných programů. Pro oblast vzdělávání jsou to zejména programy SOKRATES II, ERASMUS, COMENIUS (<http://www.socrates.cz>), Leonardo da Vinci (<http://www.nvf.cz>) a další. Oblasti vědy a základního výzkumu je věnován program COST (<http://www.msmt.cz>). Pro oblast aplikovaného vývoje je nejčastěji využíván program EUREKA (<http://www.msmt.cz>, <http://www.aipcr.cz>). Pro podporu výměn v rámci bilaterálních spoluprací (univerzity i podniky) je využíván program KONTAKT (<http://www.aipcr.cz>). Nejširší koncipovaný program pro podporu vědy, výzkumu, aplikovaného vývoje a inovací je od roku 1998 pro Českou republiku dostupný 5. rámcový program EU (1998-2002) a následně 6. rámcový program EU (2002-2006) (<http://www.cordis.lu>, <http://www.europa.eu.int>). Pochopitelně existují ještě další oborově zaměřené programy, do kterých se univerzity také mohou jako partnerské organizace připojit. V rámci tohoto článku se ale nejvíce budeme věnovat programům posledně jmenovaným – 5. a 6. rámcovému programu EU.

V současné době existují u nás tisíce pracovišť, které jsou menší či větší měrou do různých mezinárodních programů zapojené. Existují zkušenosti, názory a podněty řešitelů projektů. V různých programech probíhají vyhodnocení národními agenturami v různé míře: statistiky, přehledy úspěšně přijatých projektů, databáze. To, co stále chybí jsou dobře zpracované tzv. „success stories“ a „best practice“ – konkrétní příklady a zkušenosti. V rámci informačních dnů či seminářů za jednotlivé programy jsou přítomny nejoblíbenější a často nejvzácnější částí právě vystoupení řešitelů konkrétních projektů. Příkladem by nám mohlo být Rakousko se širokým spektrem podpůrných aktivit, mezi nimiž nechybí ani programy se státní dotací, které umožňují setkávání řešitelů projektů s navrhovateli záměrů. V diskusi jim umožňují vyhnout se opakovaným nedostatkům a chybám.

Každý z těchto programů má jiné zaměření, jiného adresáta, výběr podporovaných témat a aktivit, různé programové podmínky a pravidla, různé typy financování, hodnocení a kontraktací. To, co je však všem bez rozdílu shodné je: zpracování záměru do podoby projektu. Je jedno jestli se jedná o výměnu/stáž, konferenci či letní školu, školení, analýzu, studii, přístup k infrastruktuře, výzkumně-vývojový záměr, aplikovaný výzkum, základní dlouholetý výzkum – vstupní devizou je dovednost napsání projektu.

Návrh projektu – vstupní deviza v účasti v mezinárodních programech

A právě v tom často bývá kámen úrazu. I sebelepší záměr může narazit na neschopnost sestavit projekt tak, aby vyhověl programovým pravidlům. Programová pravidla si žádají přesnou strukturu poskytovaných informací (CO je předmětem řešení, PROČ má být řešeno (současný stav) a proč na evropské úrovni, JAK bude řešeno, s JAKÝMI ZDROJI (konsorcium partnerů, materiální a finanční zdroje), jak bude projekt ŘÍZEN, jaký bude VÝSLEDEK projektu a jak bude s výsledkem projektu naloženo (ŠÍŘENÍ, VYUŽITÍ, TIP – Technologický implementační plán). Navíc u mezinárodních programů musí být jasně definována evropská dimenze projektu. Některé projekty jsou podávány víceúrovňově (např. pilotní projekty programu Leonardo da Vinci, kdy se v první fázi podává zkrácená podoba na národní agenturu, zde je záměr zhodnocen a vybraným projektům je doporučeno vypracování plné verze, která je už hodnocena na mezinárodní úrovni, obdobně se postupuje i v některých aktivitách 6. RP), většinou je však podávání projektů jednostupňové. Každopádně projekt musí být napsán v cizím jazyce (zejm. v angličtině). Různé jsou požadavky na rozsah projektu, počet kopií a na podobu (elektronická, tištěná, na CD), v jaké je výstup projektu očekáván. Důležitý je počet partnerů konsorcia, které by mělo být mezinárodní (někdy stačí 2 partneři ze dvou zemí, jindy nejméně 3 ze tří zemí, v sítích může být počet až 20 i více partnerů, na některé typy podpůrných aktivit stačí i jen jeden partner). Rozdíl je v postavení koordinátora projektu a partnera projektu (jednání s partnery, s úředníky z Bruselu, sestavování zpráv apod.).

Sestavit abstrakt projektu, oslovit potenciální partnery, shromáždit podklady a psát projekt – to může být práce na několik dní, týdnů i měsíců. V úvahu je nutno vzít i dokumenty Evropské komise, na které je nutno se v textu odkazovat, udělat si rešerši dosud řešených projektů, znát anglickou terminologii. Záleží na typu projektu, odborných, organizačních a jazykových zkušenostech nositele projektu. Výsledek – tedy úspěšnost při hodnocení projektu – je přitom často velmi nejistá (v některých typech programů může být 1:2, v jiných ale až třeba 30%) a navíc se jedná o relativně dlouhý procedurální proces.

Umět psát projekty se stává důležitým faktorem, který by se měl řešit systémově. Pokud již teď víme, že se vstupem do EU rozšíří možnost přistoupení k dalším programům podpor a bude záležet jenom na nás, jestli tyto peníze získáme nebo ne, stává se schopnost psát projekty, jednou z nejdůležitějších podmínek přístupu k těmto finančním zdrojům. Nemyslím, že něco řeší nárazové kurzy psaní projektů. Mnohem systematictější se mi zdá zavést výuku psaní projektů do osnov na vysokých školách tak, aby jak studenti, tak absolventi byli schopni sami podávat projekty a tuto svou získanou dovednost přenesli dál buď jako vyučující i na střední školy nebo jako zaměstnanci firem anebo majitelé firem do svých vlastních aktivit. Teprve tehdy se stane psaní projektů rutinou

a nebude pocitováno ze strany jak univerzit a dalších vědeckých a výzkumných pracovišť, tak podnikatelských subjektů jako zátěž a překážka motivace pro zapojení do mezinárodních programů. Časem jistě vzniknou i profesionální firmy zabývající se psaním projektů (již existuje několik „prvních vlaštovek“), ale budou-li univerzity schopny si tuto činnost zajistit z vlastních zdrojů, bude to jistě efektivnější a cílevědomější cesta.

Vybudování center psaní, podávání a administrace projektů při univerzitách, v nichž by proškolení pracovníci byli schopni dle dodaných podkladů projekty napsat a administrovat, řešit právní a ekonomické otázky – to by mohla být ta správná cesta. Věřím, že pro první start-up fázi by se našla i podpora z mezinárodních a snad i tuzemských zdrojů. Řešení má jistě více variant, ale nejspíš se nedá očekávat, že nastanou okamžitě a bez aktivity ze strany univerzit. Do té doby by měly jednotlivé univerzity zvážit v rámci vnitřní organizační struktury a svých kompetencí motivační faktory pro výzkumné týmy či jednotlivce, kteří projekt navrhnu a podají nebo se k projektu jako partneři připojí.

Několik doporučení

Dovoluji si na tomto místě několik doporučení:

- 1) Jako velmi důležité považuji koncepční přístup vedení univerzit k otázce účasti v mezinárodních programech. Pro toto rozhodnutí je nezbytné se velmi dobře orientovat ve spektru nabízených možností a využít možností multidisciplinarity pracovišť jednotlivých fakult a ústavů a jejich vazeb na zahraničí. Dobrá koordinace v rámci univerzity budí respekt u zahraničních partnerů a zvyšuje jejich nabídku pro zapojení do mezinárodních projektů.
- 2) Spolupráce s firmami má větší šanci na úspěch, logické seskupení univerzity s jedním či dvěma podnikatelskými subjekty působí solidně a je v konsorciích vítáno.
- 3) Při každé univerzitě pracuje oddělení či centrum, které se mezinárodními programy zabývá. Jako úskalí vidím u některých univerzit odtržení centra pro vzdělávání a centra pro výzkum. Koordinace mezi nimi by měla být těsnější a vzájemně aktivnější.
- 4) Nezbytné je sledovat termíny výzev pro podávání projektů a termíny uzávěrky pro podávání. Často se stává, že velmi dobrý záměr projektu ztroskotá na zmeškání termínu, nebo na velmi krátké lhůtě pro napsání návrhu projektu, jehož kvalita tím nutně utrpí. Někdy je termín jen jeden a neopakuje se.
- 5) Pro „začátečníky“ doporučuji připojit se do co největšího množství projektů jako partner. Ne všechny projekty budou přijaty a zkušenosti získané z účasti jsou velmi cenné. Nedoporučuji brát si koordinaci projektu bez zkušeností

z 5.RP. Koordinace integrovaných projektů není v tuto chvíli z naší strany očekávána.

5. a 6. rámcový program EU

6. rámcový program EU (2002-2006) jako program pro výzkum, technologický rozvoj a demonstrace představuje souhrn akcí na evropské úrovni, které financují a podporují výzkum. Stejně jako předchozí rámcové programy slouží jako nástroj k prosazení jednotné evropské politiky v oblasti vědy, výzkumu a vývoje. Cílem 6.RP je vytvoření společného výzkumného evropského prostoru (European Research Area - ERA).

Základními rysy programu je evropská a mezinárodní dimenze. Jsou dva základní strategické cíle programu: posílení vědecké a technologické základny průmyslu a zvýšení jeho mezinárodní konkurenceschopnosti, které vymezují výběr priorit a nástrojů. Strategickým cílům také odpovídá výběr tematických priorit, tzn. že nejsou pokryty všechny oblasti vědy a techniky. Na základě strategických cílů je stanoven omezený počet priorit a vybraných témat. Z hlediska financování EU přispívá určitým procentem z celkových nákladů projektu, a to dle typu aktivity a finančního modelu. Návrhy projektů se podávají dle programových pravidel k vypsáním termínům výběrových řízení. Perioda mezi vypsáním výzvy a termínem uzávěrky bývá přibližně 3-4 měsíce. Výběrové řízení trvá 2 měsíce a stejně tak kontraktační jednání.

Program je určen pro studenty vysokých škol, mladé výzkumníky (absolventy VŠ), skupiny výzkumníků z univerzit nebo výzkumných ústavů, zkušené výzkumníky, uznávané výzkumníky světové úrovně, instituce provozující výzkumná zařízení s mezinárodním uplatněním, firmy s inovačními záměry, malé a střední podniky (MSP), asociace sdružení MSP, veřejnou správu, organizace a subjekty ze třetích zemí.

Celý program se dělí na tři základní bloky: I. Zaměření a integrace výzkumu Společenství (7 tematických priorit: 1. Vědy o živé přírodě, genomika a biotechnologie pro zdraví, 2. Technologie informační společnosti, 3. Nanotechnologie a nanovědy, multifunkční materiály, nové výrobní procesy, 4. Letecký a kosmický výzkum, 5. Kvalita a nezávadnost potravin, 6. Udržitelný rozvoj, globální změny a ekosystémy, 7. Občané a vládnutí ve znalostní společnosti – zde např. i otázky eLearningu), II. Strukturování ERA, III. Posilování základů ERA.

Program byl zahájen v listopadu 2002 konferencí v Bruselu, první výzvy pro podávání projektů byly vyhlášeny k 17. prosinci 2002. V tuto chvíli jsou termíny prvních výzev většinou uzavřené, otevřené jsou kontinuální výzvy pro

podávání některých typů projektů. V červnu se očekává vyhlášení několika 2. výzev (vědy o živé přírodě, udržitelný rozvoj..., technologie informační společnosti...). Kromě toho existují výzvy otevřené s kontinuálním podáváním projektů.

Možnosti univerzit zapojit se do 6.RP se pohybují v několika rovinách:

1. účast na projektech tematických priorit – v tzv. integrovaných projektech (velké multidisciplinární projekty), v tzv. sítích excellence (propojování univerzitních pracovišť), v projektech typu STREP (typické RTD projekty), FET (dlouhodobé projekty základního výzkumu – 2 varianty definovaná témata a volné téma), SSA (podpůrné aktivity – konference, pracovní nebo expertní skupiny, studie, analýzy apod.), CA (koordináční aktivity – organizace konferencí, propojování projektů a programů apod.) – rozdíl mezi jednotlivými typy projektů je v náplni, délce projektu a financování apod.;
2. účast v rámci II. bloku – Výzkum a inovace, Lidské zdroje a mobility, Výzkumné infrastruktury, Věda a společnost - očekávají se přínosné podněty k daným tématům;
3. účast v III. bloku – Koordinace výzkumných aktivit, Vývoj výzkumných inovačních politik.

Kromě účasti v tematických prioritách je pro univerzity nejdůležitější program Lidské zdroje a mobilita (HRM) v II. bloku – celkem 11 aktivit - tzv. Marie Curie stáže, stipendia, konference a řetězce akcí (konference, semináře a letní školy), projekty hostitelských institucí apod. tento program vykryvá spektrum potřeb institucí od individuálních stáží a výměn, přes propojování pracovišť, pořádání akcí, po oceňování vynikajících kolektivů, prací, výzkumníků apod. Spektrum nabídky je velmi široké a univerzity mohou vyžívat jak roviny etablovat se jako hostitelská organizace či centrum excellence, pořádání konferencí, tak individuálních možností výjezdů výzkumníků na stáže, konference, do infrastruktur apod. Nabídky na stáže, konference a přístup k infrastrukturám budou co nejdříve uvedeny na Internetových stránkách. V programu Věda a společnost se univerzity mohou účastnit na vytváření vztahu mezi společností a vědou se zaměřením na popularizaci vědy. III. blok je spíše pro vedení univerzit pro podporu politik v oblasti vědy, výzkumu a vývoje. V II. a III. bloku je stejné schéma typů projektů jako u bloku č. I. (ve výzvě je vždy přesně uvedeno jaký typ projektu se ke kterému tématu očekává). Ke každé konkrétní výzvě existuje tzv. infopack, který obsahuje veškeré potřebné informace a dokumenty pro podání návrhu projektu.

Existují také vyhledávače partnerů do projektů, které najdete na stránce: <http://www.cordis.lu/fp6/partners.htm> . Doporučuji, aby univerzity vložily na tuto stránku svůj profil (eventuelně záměr projektu) – je to důležité, protože pak se

o nich ví a jsou samy oslovovány a do projektů vtahovány. Současně si samy mohou volit partnery z dostupných databází.

Pro podporu účasti českých subjektů v 5. a 6. Rámcovém programu byla vytvořena národní informační síť NINET, která je tvořena regionálními kontaktními organizacemi (v rámci projektu MŠMT ČR, program EUPRO) ve vazbě na Technologické centrum v Praze jako národní kontaktní organizaci. Tyto organizace působí jako informační, poradenská, školicí a asistenční centra. Pro oblast jižní Moravy je RKO tvořeno subjekty BIC Brno – Podnikatelské a inovační centrum, Vysoké učení technické v Brně a Chepos-bio, s.r.o. Vřele doporučuji kontaktovat tato centra a udržovat s nimi spolupráci. Seznam dalších RKO viz <http://www.msmt.cz> .

Účast českých subjektů v 5. rámcovém programu (1998-2002) byla hodnocena jako úspěšná. Existují statistiky za jednotlivé oblasti. Na abstrakty projektů a partnery se můžete podívat na adrese http://dbs.cordis.lu/fep/FP5/FP5_PROJL_search.html. V rámci tohoto článku bych si dovolila pro ilustraci uvést jen pár rámcovým statistických údajů: LIFE 90, IST 96, GROWTH 125, EESD 130, INCO II 23, INNOVATION SME 13, IMPROVING 79 (obdoba HRM v 6.RP), FP EURATOM 67 – celkem cca 623 projektů s účastí partnera z ČR. V rámci jednotlivých typů institucí a jednotlivých tematických priorit se univerzity umísťují na čelných místech žebříčků.

Zdroje informací k 6. rámcovému programu najdete na stránkách:

<http://www.cordis.lu/fp6>

http://europa.eu.int/comm/index_en.htm

<http://www.cordis.lu/fp6/mobility.htm>

http://europa.eu.int/comm/research/fp6/mariecurie-actions/home_en.htm

<http://www.cordis.lu/fp5/projects.htm>

<http://www.tc.cz>

<http://www.bicbrno.cz>

Závěr

Univerzity jsou Evropskou komisí jednoznačně chápány jako klíčový aktér při vytváření znalostní společnosti. Jejich nezastupitelná role spočívá ve vytváření znalosti, v jejím přenosu prostřednictvím procesu vzdělávání a školení, v jejím šíření pomocí informačních a komunikačních technologií a konečně ve využití v nových průmyslových procesech nebo službách. Zapojení českých univerzit do spolupracujících sítí, společné řešení výzkumných úkolů v rámci propojených evropských pracovišť, výměny a stáže výzkumníků, společné konference a další

odborné akce, účast ve vědecko-výzkumných projektech – to je velká šance pro českou vědu, výzkum a vývoj. Bylo by škoda ji nevyužít.

Je nutné hledat doprovodná systémová opatření jak na národní úrovni, tak v interních strukturách univerzit, jak tuto účast posílit, využít pro vlastní rozvoj a posílení svého vlivu v rámci Evropy. Z hodnocení účastníků projektů vyplývá, že přes všechna výše naznačená negativa, je pro ně účast v projektech velmi důležitá a přínosná. Nezapojit se v tuto chvíli do 6. rámcového programu EU by mohlo znamenat, nebýt v správnou chvíli na správném místě. Zůstat stranou je možná luxus, který si nemůžeme dovolit.

Autorka působí od roku 2000 jako konzultantka evropských projektů, úzce spolupracuje na zajištění úkolů projektu MŠMT ČR pro podporu účasti subjektů z České republiky v 5. a 6. rámcovém programu EU (Regionální kontaktní organizace pro jižní Moravu) a v projektu podporovaném Bruselem – (Czech Innovation Relay Centre – CIRC) pro zajištění uplatnění výsledků výzkumně-vývojových projektů v rámci nadnárodního transferu technologií. Spolupracuje s vědeckými a univerzitními pracovišti, asistuje při podávání projektů. Působí jako externí konzultantka BIC Brno – Podnikatelského a inovačního centra v Brně. Od roku 1998 podávala několik projektů do 5.RP a programu EUREKA, které byly přijaty k financování. Pořádá školení pro odborná pracoviště, informační a odborné semináře.

Kontakt: Mgr. Eva Černá, IBC, Příkop 4, 602 00 Brno, tel. 605 922 663 (545 176 124), circ.rko@bicbrno.cz, <http://www.bicbrno.cz>.

Personalistika Tomáše Bati versus moderní řízení lidských zdrojů

Jiří Krátký

Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní

S přechodem ekonomiky České republiky od centrálně plánované na tržní v devadesátých letech minulého století byla spojena i nutnost změnit styl řízení podniků a tím i styl personální práce. Cesta od „kádrování“ k modernímu pojetí managementu lidských zdrojů není snadná a mám za to, že v nejedné organizaci je k jejímu cíli ještě daleko. Avšak i v tržním prostředí s dlouholetou tradicí dochází ke změnám v chápání a uskutečňování personální politiky organizací.

Mezi hlavní charakteristiky změn, které jsou spojeny s přechodem k modernímu řízení lidských zdrojů, patří¹ jednak strategické chápání personální práce, tedy orientace na dlouhodobou perspektivu, kalkulace s dlouhodobými důsledky všech kroků v personální práci, stejně jako zaměření na vnější faktory ovlivňující fungování pracovní síly v organizaci (zohlednění perspektiv populačního vývoje, změn hodnotových orientací lidí, životního stylu, globálního i regionálního ekonomického vývoje, atp.). Klíčovou změnou je pak zapojení všech vedoucích pracovníků do personální práce, kdy už personalistika není oblastí zájmu pouze specializovaných personalistů, ale stává se každodenní součástí práce všech manažerů na všech úrovních.

S tímto posunem souvisí také změna celkové koncepce manažerské práce, ve které nabývají na významu její psychologické a sociologické aspekty. Např. tradiční představy o top managementu jako strategickém řízení prováděném s dostatečným nadhledem a odstupem jsou v přímém rozporu s výzkumy sociologů o opravdovém obsahu práce top manažerů. Většina manažerů, tedy včetně těch vrcholových, tráví podstatnou část svého pracovního času rozhovory s lidmi, aktivitami souvisejícími s operativním řízením a jen málo času jim zbývá na předpovídání problémů a krizí². Tradiční důraz na analytické, tzv. „tvrdé“ techniky v praxi nepostačuje, pro manažery jsou a budou stále více podstatné tzv. „měkké“ metody, jako jsou například vůdcovské manažerské schopnosti, umění poskytovat lidem perspektivu, dovednost formulovat podnikovou kulturu, jež je v souladu s hodnotami a cíli organizace.

¹ Koubek, s. 16

² Bedrnová, Nový a kol., s. 23

Přesto, že v označení současných manažerských technik používáme termíny „nové přístupy“, „moderní pojetí“, jsem přesvědčen, že tyto přístupy v zásadě nejsou nově objevené, existovaly dávno v minulosti, třebaže tak nebyly nazývány. I při zavádění moderních manažerských technik se můžeme v lecčems poučit od již nežijících manažerů. České podnikatelské prostředí má to štěstí, že má ve své minulosti velikána, jehož filozofie podnikání, řízení organizace či právě pojetí personální práce si dodnes zaslouhují důkladné studium.

Touto mimořádnou osobností byl Tomáš Baťa, zakladatel ve své době největší světové firmy na výrobu obuvi. Tento nadmíru schopný manažer, organizátor, psycholog, vychovatel a výjimečný člověk, na jehož dílo bylo v naší zemi po desetiletí zapomínáno, bývá mnohými autory označován za génia. Tomáš Baťa nebyl jediný, kdo měl vliv na světové proslulosti firmy a vytváření manažerských metod označených v pozdější době „česká škola managementu“, neboť po smrti Tomáše Bati v roce 1932 firmu řídil, a nutno podotknout že také velmi úspěšně, jeho nevlastní bratr Jan Antonín.

Smyslem mého příspěvku je připomenout, že již před tři čtvrtě stoletím byly v Baťových závodech běžně používány metody řízení, které dnes označujeme jako „nové“ či „moderní“. I tato skutečnost dokazuje výjimečnost Baťova systému řízení, který vznikl s nabývanými zkušenostmi při růstu podniku, poučením se z vlastních chyb. Příkladem Tomáše Bati, člověka bez vzdělání na prestižních univerzitách, může být argumentací pro ty, jež se při hledání odpovědi na věčnou manažerskou otázku, zda je management uměním nebo vědou, přiklání spíše k první alternativě. Baťa vytvořil komplexní systém řízení, který je aplikovatelný i v dnešní době. Pochopitelně jej nelze prostě zkopírovat, je třeba přihlídnout ke změněným podmínkám a specifikaci současných řízených objektů. Podobně jako Tomáš Baťa, který nekopíroval své vzory, ale hledal v nich podněty.

Filozofie podnikání

Při studiu odkazu Tomáše Bati, při hledání odpovědi na otázku, co bylo základem Baťova úspěchu, je třeba vycházet z poznání jeho osobnosti, životní filozofie, resp. filozofie podnikání, neboť od té se odvíjí veškerá manažerská práce. „*Věřím v člověka a v to, že se zlepšuje.*“³ Tato Baťova slova vystihují jeho orientaci na zaměstnance jako klíčový aspekt úspěchu jakékoliv organizace a dokazují důležitost, kterou Baťa přisuzoval úloze lidských zdrojů a jeho řízení a také „modernost“ jeho filozofie podnikání a trvalost jeho odkazu.

³ Baťa, s. 102

Budování člověka

Jako další důkazy „modernosti“ Baťova systému řízení uvedu příklady prvků této soustavy, které souvisí s řízením lidských zdrojů. Od uvedené filosofie podnikání lze lehce odvodit jeho vztah k zaměstnancům. Zcela „moderní“ je Baťovo pojetí zaměstnance jako spolupodnikatele. Všechny zaměstnance nazýval spolupracovníky a především je tak chápal. Věděl, že nebude-li mít kvalitní spolupracovníky, k úspěchu mu nepomůže ani ta nejmodernější technika. *„Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod. Jsem přesvědčen, že největší ztráty v průmyslu a obchodě vznikají nesprávným stanoviskem, které zaujímá člověk ke své práci, ke svým spolupracovníkům a ke svým zákazníkům. Hlavní úlohou organizátora, jenž chce vybudovat velký podnik je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho pracovníci mohli zdárně vyvíjet.“*⁴ Budování člověka znamenalo v Baťově pojetí starost o celkový rozvoj osobnosti svých zaměstnanců, jejich znalostí, dovedností, morálně volných vlastností, vztahu k firmě a k ostatním zaměstnancům.

Každý dělník podnikatelem a společníkem

Baťa usiloval o to, aby se každý jeho dělník cítil být jeho společníkem. Tvořil proto takový systém řízení lidských zdrojů, který by změnil dělníka, jenž je pouhým vykonavatelem příkazů ve spolupodnikatele, který přemýšlí nad tím, co dělá, snaží sám sebe zlepšovat a pro kterého není zaměstnání místem dosažení uspokojujícího příjmu pro obživu za vynaložení co nejmenšího množství sil. *„Aby člověk využil času v největší míře, musí mít to přesvědčení, že prospěch z toho zůstane především jemu, neboť jen tak bude pracovat jako na svém vlastním políčku.“*⁵ Baťa učil své spolupracovníky myslet tak, aby jim práce byla zdrojem uspokojení nejen finančního, ale i morálního, snažil se, aby byli citově spojeni s podnikem. Podle Abrahama Maslowa se tak Baťa snažil o dosažení nejvyšších manažerských met, kterými jsou uspokojení v hierarchii nejvýše postavených potřeb, což jsou právě potřeby osobního rozvoje.⁶

Samospráva dílen

Aby dělníci změnilí postoj ke své práci, nechal je Baťa pracovat samostatně a na vlastní zodpovědnost. *„Závod je vlastně sdružením mnoha set oddělení, z nichž každé má veliké možnosti iniciativy a značnou hospodářskou*

⁴ Baťa, s. 95

⁵ Baťa, s. 46

⁶ Blíže viz např. Plamínek, s. 50

samostatnost. Na řízení závodu je zúčastněna velká většina lidí v něm zaměstnaných. V čele každého oddělení je vedoucí, jehož postavení a způsob práce jsou do jisté míry podobny práci nájemce. Podnikatele, který pracuje pronajatou dílnou, stroji, energií, výrobními pomůckami, atd. Každé oddělení má samostatný účet zisku a ztráty s týdenním veřejným vyúčtováním. O zisk z provozu své dílny se dělí tento podnikatel s nejpříčinnějšími zaměstnanci dílny a správou závodu. Vzájemný poměr a spolupráci jednotlivých oddělení a dílen upravují vzájemné obchodní smlouvy. Při zadávání a předávání prací počínají si tato oddělení jako cizí podniky. Vzájemná výměna opracovaných polotovarů, tak i hotových výrobků se děje formou svérázného obchodu – prodeje.“⁷ Systém samosprávy dílen byl prostředkem vytvářejícím podmínky pro zapojení širokého okruhu spolupracovníků do plnění úkolů stanovených managementem na základě ekonomické stimulace, která nutila každého jednotlivce pracovat intenzivně a efektivně. Například při vysekávání jednotlivých dílců bot z velkých kusů kůže firma s dělníkem uzavřela při přebírání kůže smlouvu na počet a kvalitu vyseknutých dílců. Podle výsledku se pak dělník rozdělil s firmou o zisk vytvořený nad rámec smlouvy, případně uhradil vzniklou ztrátu. Tato skutečnost nutila dělníka nejen pracovat přesně a hospodárně, ale také se zajímat o kvalitu kůže a jejího předchozího zpracování, od koho a za kolik byla kůže nakoupena, atp.

Přijímání zaměstnanců

Při stále větším rozšiřování koncernu⁸ bylo za potřeby přijímat stále nové pracovníky. V meziválečném období přicházelo do Baťových závodů na 160 000 žádostí o přijetí do zaměstnání. Uchazečům byly zasílány dotazníky se širokým spektrem otázek za účelem získání obrazu o jejich pracovních i osobnostních charakteristikách. Kromě otázek na vzdělání obsahoval dotazník otázky na majetkové poměry žadatele a jeho rodiny, jako například výše úspor žadatele, výše nákladů na topení, prádlo, atp. Při výběru budoucích zaměstnanců měla kromě zdraví, inteligence a schopností vliv skutečnost, zda uchazeč ještě nikde nepracoval a z jaké sociální skupiny pocházel. Sociálně slabší podle Baťových zásad měli větší motivaci usilovněji pracovat. Pracovní smlouva byla uzavírána nejprve na zkušební dobu 4 týdnů. Po jejím uplynutí byl zaměstnanec přijat nebo bez udání důvodů propuštěn.

Vzdělávání a výchova zaměstnanců

Velmi důležitým prvkem v systému řízení ve firmě Baťa bylo vzdělávání a výchova zaměstnanců. Cílem bylo jak dále vzdělávat stávající pracovníky, tak

⁷ Baťa, s . 62

⁸ V období mezi světovými válkami narostl počet zaměstnanců z cca 5000 na téměř 67000

především vzdělat a vychovat pro potřeby podniku nové mladé lidi. Vzhledem k velikosti Baťových závodů bylo možno vytvořit vlastní soustavu vzdělávacích institucí od učňovských škol pro mladé muže a ženy ve věku 14 let až po školy pro dozdělení dospělých zaměstnanců, zejména v cizích jazycích. V dnešní době, označované jako společnost vědění (knowledge society), je zdůrazňována potřeba permanentního vzdělávání pracovníků a celoživotního učení jako prostředku zajištění dlouhodobého růstu člověka i organizace v neustále se měnícím prostředí.

Literatura:

Baťa, T. Úvahy a projevy. Praha: Institut řízení, 1990.

Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998.

Erdély, E. Švec, který dobyl světa. Zlín: Archa, 1990.

Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001.

Plamínek, J. Synergický management. Praha: Argo, 2000.

Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody. Internetové stránky mezinárodní konference dostupné na URL: <http://www.bata-konference.utb.cz>, 15. 2. 2003

Poradenství pro nezaměstnané jako nástroj aktivní politiky zaměstnanosti

Alina Kubicová

Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Ve svém příspěvku se věnuji poradenství pro nezaměstnané jako nástroji aktivní politiky zaměstnanosti. V minulém roce jsem realizovala studii věnovanou subjektům poskytujícím poradenské služby zejména v prostoru moravskoslezského trhu práce. Výsledky komparace jednotlivých institucí působících v našem kraji poukázaly na výrazné rozdíly v poskytovaném spektru poradenských služeb. Tento stav vyplývá z chybějící společné strategie v této oblasti. Jejím nedostatek je nahrazován individuální invencí poradců, přičemž velmi záleží zda-li ředitel či vedoucí úřadu nebo instituce má pro tuto činnost pochopení. Přínos provedených poradenských intervencí se jistě hůře dokumentuje než-li výsledky rekvalifikací nebo veřejně prospěšných prací, ale to jistě není důvod proč se poradenským službám dlouhodobě nedostává systémového řešení.

Vymezení pojmu poradenství

Poradenství je pojem, jenž se v posledních letech objevuje stále v nových souvislostech. Můžeme se dnes setkat s poradenstvím nejen psychologickým, finančním, účetním, právním, ale také strategickým, marketingovým, controllingovým a řadou dalších. Pozoruhodný se jeví stav, kdy počet institucí, které zaměstnávají poradce a nabízí poradenské služby v mnoha různých oborech stále roste a přitom British Association for Counselling uznává, že neexistuje schválené pravidlo, jak a kdy používat pojmy jako jsou poradenství či poradce. The American Counseling Association se rovněž nesjednotilo na žádné oficiální definici poradenství (Feltham 2000 s 5).

Zřejmě nepůjde o nic mimořádně originálního, když zde uvedu, jak obtížné je definovat poradenství. Stejně tak přesně odlišit poradenství od příbuzných aktivit není snadné. Pravděpodobně by bylo jednodušší uvést to čím poradenství není. Existuje mnoho faktorů, které činí samotnou definici poradenství nesnadnou. Jedná se o rozdílné historické a kulturní pozadí různých zemí, ve kterých poradenství vznikalo a rozvíjelo se mnohdy velmi odlišnými cestami. Současná nepřehlednost na straně subjektů, kteří nabízí poradenské služby rovněž nepřispívá ke klarifikaci v této oblasti. Přetrvává i nadále sémantická nejasnost pojmu. Problematická zůstává otázka profese poradce a vymezení jeho kompetencí. Ve skutečnosti nacházíme mnoho profesí, které mezi jiným činí svým obsahem rovněž poradenství.

Zjišťujeme tedy, že na zdánlivě jednoduchou otázku „Co je to poradenství?“ nenacházíme jednoduchou odpověď. Místo toho se setkáváme s rozdílnými názory mnoha autorů. V této situaci se jako určité jednotící východisko jeví nahlížení na poradenství jako na proces a zkoumání poradenství jako sociálního fenoménu.

Hartl (2001) hovoří o poradenství jako o profesionálním vedení přičemž k získání potřebných údajů o klientovi poradce využívá především psychologické techniky. K cíli poradenství Hartl poznamenává, že jde o pomoc odhalit a rozvinout ty klientovy možnosti, které ovlivňují úroveň osobního štěstí a sociální užitečnosti.

Pro Felthama (2000) je poradenství formou pomoci lidem, kteří pomoc potřebují. Zpravidla se v rámci poradenství setkávají dva jedinci, kteří spolu diskutují o problémech. Může se jednat také o případ, kdy jeden člověk má něco co ten druhý hledá nebo by rád rovněž získal. Přičemž v závislosti na prostředí, ve kterém se poradenství odehrává se forma a průběh poradenství může velmi lišit.

The Oxford English Dictionary (Feltham 2000 s. 7) definuje poradenství následujícím způsobem: „...poskytování nebo získávání rady, konzultace... poskytování rady na osobní, sociální, psychologický atp. problém, jedná se o povolání (v psychologii), formu psychoterapie během které poradce přijímá tolerantní a podpůrnou roli, vede klienta k řešení jeho vlastních problémů“.

Feltham (2000 s 7) poukazuje v anglickém kontextu na historické spojení poradenství s poskytováním právní rady. Právní konotace poradenství (counsel) se ve Spojeném království manifestovala v minulosti tím, že šlo především v této souvislosti o právní radu, „counsellor at law“, byl advokátem, právním zástupcem. V angličtině slovo ‚counsel‘ je etymologicky spojeno se slovem council a má proto souvislost s procesem rozhodovacím v mnoha různých oblastech.

Timms a Timms ve svém slovníku Dictionary of Social Welfare z roku 1982 (Feltham 2000 s. 8) uvádí, že poradenství je: „osobní vztah v němž poradce využívá vlastní životní zkušenosti, aby pomohl rozšířit klientovo porozumění a tímto učinil jeho rozhodnutí lepšími.“ Tato autorská dvojice si dále u tohoto pojmu všímá různorodosti prostředí, ve kterém se poradenství realizuje často i neprofesionály, kteří prošli stejnými nebo podobnými zkušenostmi jako ti, jež hledají útěchu. Timms a Timms zdůraznili rovněž důvěrnost a nedirektivnost poradenství.

První specializovaný slovník poradenství z roku 1993, jehož autory byli Feltham a Dryden, definuje poradenství jako: „vztah, který je postaven na určitých pravidlech, které aplikují jednu nebo několik psychologických teorií, určitý soubor komunikačních dovedností, modifikovaných zkušenostmi, intuicí a jinými interpersonálními faktory, které slouží klientovi, jeho osobním zájmům, problémům a aspiracím. Jeho dominantním étosem je spíše facilitovat nežli poskytovat rady nebo nátlak. Může trvat krátce nebo taky velmi dlouho, může probíhat v organizačním nebo soukromém prostředí a může, ale také nemusí se překrývat s praktickými, lékařskými či jinými záležitostmi osobního prospěchu.“ (Feltham 2000 s. 8)

Poradenství se charakterizuje jistými pravidly v jejichž pozadí je eticky vedena snaha poradce pomoci klientovi v rámci striktně vymezených možností. Poradenská praxe vychází z psychoterapeutických teorií a teorií osobnosti. Jde o soubor naučených dovedností a profesionálních aktivit nikoliv vrozených talentů, nahodilých a situačních pocitů. Poradcovy závěry jsou především založeny na poznacích sociálních věd, přesto jistou roli zde hraje intuice a zdravý rozum. (Feltham 2000)

F. Steele (Kubr 1986) zdůrazňuje zejména obsahovou, procesuální a strukturální rovinu poradenství, přičemž poradce nenesou skutečnou odpovědnost, nýbrž pomáhá těm, kteří tuto odpovědnost mají.

Nelson (1995) ve své charakteristice poradenství vyjmenovává tyto tři aspekty:

1. Pomáhající vztah - podmínkou nutnou k úspěšnému poradenství je efektivní vztah mezi poradcem a klientem. Esencí takového vztahu jsou: empatické porozumění, respektování klientových možností řídit svůj vlastní život a kongruence neboli opravdovost. Klíčová je zde ovšem i dovednost naslouchání.
2. Repertoár intervencí neboli soubor poradenských metod a strategií - Corsiniho tzv. „who-how-whom“ pravidlo, podtrhující důležitost toho: kdo a jak dělá pro koho, aplikované na poradenství připomíná, že nejen samotné metody, ale i osobnost poradce i klienta jsou stejně důležité během intervence.
3. Psychologický proces odehrávající se mezi poradcem a klientem - tento proces probíhá rovněž uvnitř klienta samotného, v jeho mysli nejen během setkání poradce s klientem, ale i mezi a po ukončení poradenství.

Poradenství vychází z interdisciplinárního prostředí a současně je aplikováno v rámci různých oborů. Lze jej definovat jako soubor odborných dovedností a metod, které mohou být použity v rámci několika profesí. Snad nejvíce v minulosti těžilo poradenství z psychologie, mnoho klíčových osobností

poradenství bylo právě psychology. Zdá se však, že tato etapa je již překonána a nové poradenské koncepce dnes prezentují mnozí nepsychologové.

Vymezení obsahu poradenství pro nezaměstnané

Z výše uvedeného vyplývá, že poradenství je pojem jenž v sobě skrývá mnoho obsahů a forem. Tak například lze poradenství chápat jako činnost, proces výměny informací, nabízenou službu či formu pomoci. Jde také o metodu práce lidí, jejichž hlavním zaměstnáním není poradenství, ale na příklad výuka, školení, poskytování pomoci.

Ve zprávě EUROCOUNSELu Watt (1996) vymezil poradenství (counselling) jako pojem v němž je obsaženo:

- poskytování informací
- doporučení
- vedení
- poradenství

Plant se (2001) domnívá, že poradenské vedení (guidance) je něco víc než jen „face to face“ interview a dodává patnáct aktivit, které jsou jeho součástí. Jedná se o:

- informování (informing)
- poskytování rad (advising)
- hodnocení (assessing)
- učení (teaching)
- zmocňování (enabling)
- podporování – hájení (advocating)
- navazování kontaktů (networking)
- poskytování zpětné vazby (feeding back)
- řízení (managing)
- inovování/systémová změna (innovation/system change)
- usměrňování (signposting)
- mentorování (mentoring)
- předvádění pracovních zkušeností nebo „ochutnávka“ výuky (sampling work experience or learning tasters)
- doplňující sledování (following up)

Domnívám se, že poradenství pro nezaměstnané je druhem kariérového poradenství, jehož hlavním úkolem je vedení klientů postrádajících nejčastěji jednu ze tří komponent:

- a) dovednosti,
- b) osobní jistota,
- c) smysl.

Poradenský proces proto slouží k odhalení určitých nedostatků, k aktivizaci a monitorování průběhu procesu změn vedoucích ke zvýšení zaměstnatelnosti klientů.

Poradenství v kontextu globálních změn

Při analyzování poradenství v mezinárodním kontextu čelíme značným obtížím, které jsme již uvedli v úvodu. Jedná se nejen o sémantický problém, nespíše vznikají i z důvodu odlišných institucionálních podmínek, ale i historického vývoje a tradice na tomto úseku služeb.

Watt and Esbroeck (1998) se zabývali rozdílem v anglosaském prostředí mezi pojmy 'guidance' a 'counselling'. V případě této dvojice pojmů vzniká v českém překladu mnoho nejasností. Pokud counselling chápeme jako poradenství, čím je potom guidance? Guidance je pojem, který se používá v literatuře v kontextu poradenských služeb. Jeho obsah přirovnávají Woolfe a Dryden k deštníku, pod kterým se skrývají různé přicházející v úvahu elementy, jako např.: skupinová práce, poskytování informací, vyučování, svépomocné aktivity, hodnocení, ale i individuální poradenská práce. (Woolfe , Dryden 1996 s.460). Watt and Esbroeck (1998) vidí zásadní rozdíl mezi counselling a guidance v direktivnosti či nedirektivnosti. Guidance chápou jako obecnější pojem a vymezují jej jako direktivní druh služeb, counselling pak vnímají jako nedirektivní.

Poradenství na trhu práce má dlouholetou tradici. Kariérové poradenství přitom vždy úzce souviselo s ekonomickou strukturou společnosti. Například v 50. letech 20. století ve Finsku kariérové poradenství sehrálo důležitou roli doprovázejíce politiku nastartování ekonomického růstu. V 60. letech se rozvoj výrazněji projevil, země se transformovala z původně zemědělské na industriální. V 70. letech kariérové poradenství bylo nástrojem jenž napomáhal profesní mobilitě velké části obyvatelstva. V pozdějším období se kariérové poradenství stalo součástí sociálních služeb (welfare state service) a soustředilo se na odstraňování následků nezaměstnanosti a poradenské vedení nezaměstnaných (Onnismaa, Viljamaa 1999). Od poloviny 90. let minulého století v důsledku ekonomické krize se Finsko potýkalo s nezaměstnaností, která v celostátním průměru dosahovala 15% – 18%. Aktuálně se v této zemi nezaměstnanost pohybuje kolem 9%, velkým problémem však zůstává vysoký podíl dlouhodobě nezaměstnaných.

V současné době zaniká prostor pro celoživotní zaměstnání, lineární vývoj kariéry se stává minulostí a ekonomicky aktivní populace ve všech vyspělých zemích je konfrontována s četnými změnami a diskontinuitami ve svém profesním životě. Je jistě nutné přezkoumat měnící se realitu, abychom lépe

porozuměli potřebám obou stran trhu práce a dokázali definovat nové funkce poradenství.

Přínos poradenství na trhu práce

Důvodem, proč v posledních letech v EU roste význam poradenství jako nástroje APZ je, že informování, vzdělávací či pracovní programy nejsou s to zajistit ekonomickou ani sociální reintegraci těch, kteří jsou dlouhodobě nezaměstnaní.

Možnosti poradenství se stupňují v kombinaci s jinými nástroji APZ, jen tak lze zabránit ztrátě ekonomických i lidských zdrojů. Přínosem poradenství je, že vede k efektivnímu využití prostředků věnovaných na jiná opatření APZ. Stále diskutovaným problémem zůstává způsob měření efektivity poradenských služeb.

Závěr

Nedomnívám se, že nezaměstnanost rovná se nemoc a nechci ani tento jev zbytečně patologizovat. Názor, který přednesl Šmajš (Buchtová 2002) zřejmě s jistou nadsázkou, že se časem může práce dávat jen na lékařský předpis, v oblastech, kde se na jedno volné pracovní místo hlásí stovka uchazečů o zaměstnání (což je například realita okresu Karviná), však už nezní zcela absurdně. V podmínkách, kdy trh nedokáže zaměstnat významnou část populace a stát nenabídne nezaměstnaným déle než šest měsíců nic víc než jen životní minimum vzniká paradoxní situace, v níž pocítí narůst práce lékaři, sociální pracovníci, policisté či soudci.

Literatura:

HARTL, P.: *Anragogické poradenství*. (Studijní materiál pro distanční studenty) 2001

FELTHAM, C.: *What is counselling? The Promise and Problems of the Talking Therapies*. SAGE Publications Ltd. London- Thousands Oaks – New Delhi 2000, ISBN 0-8039-8857-5

KUBR, M.: *Poradenství pro podnikatele a manažery*. CAPA, Praha 1991, ISBN 80-7064-036-7

ONNISMAA, J., VILJANAA, H.: *Guidance and Counselling in Finland Best Practices and Current Policy Issues*. National Board of Education 1999. ISBN 952-13-0566-5

WATT, G.: *European Foundation for the Improvement of Living and working Conditions. The Role of Adult Guidance and Employment counselling in a*

Changing Labour Market. Final Report on EURO-COUNSEL, An Action Research Programme on Counselling and unemployment, Loughinstown, Co. Dublin 1996. ISBN 92-827-8279-4

WATTS, A.G., VAN ESBROECK R.: *New skills for new future. Higher education Guidance and Counselling Service in the European Union.* VUBPRESS Louvain-la-Neuve FEDORA.1998. ISBN 90-5487-199-7

WOOLFE R., DRYDEN W. *Handbook of Counselling Psychology.* Sage Publications London-Thousand Oaks-New Delhi 1996 ISBN0-8039-8992-X

Podnikatelské organizace

Antonín Malach

Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity v Brně

Občané i státy vykonali největší díla technická i kulturní, kdykoli pracovali společně, se vzájemnou důvěrou, s jasně vytyčenými cíli, respektující vzájemná práva.

J.A. Baťa: Budujeme stát, Zlín 1938

Anotace

Příspěvek se zabývá strukturou a náplní podnikatelských institucí ČR. Seznamuje s výsledky výzkumu podnikatelského prostředí v rámci výzkumných projektů realizovaných týmem Masarykovy univerzity v Brně

Úvodem

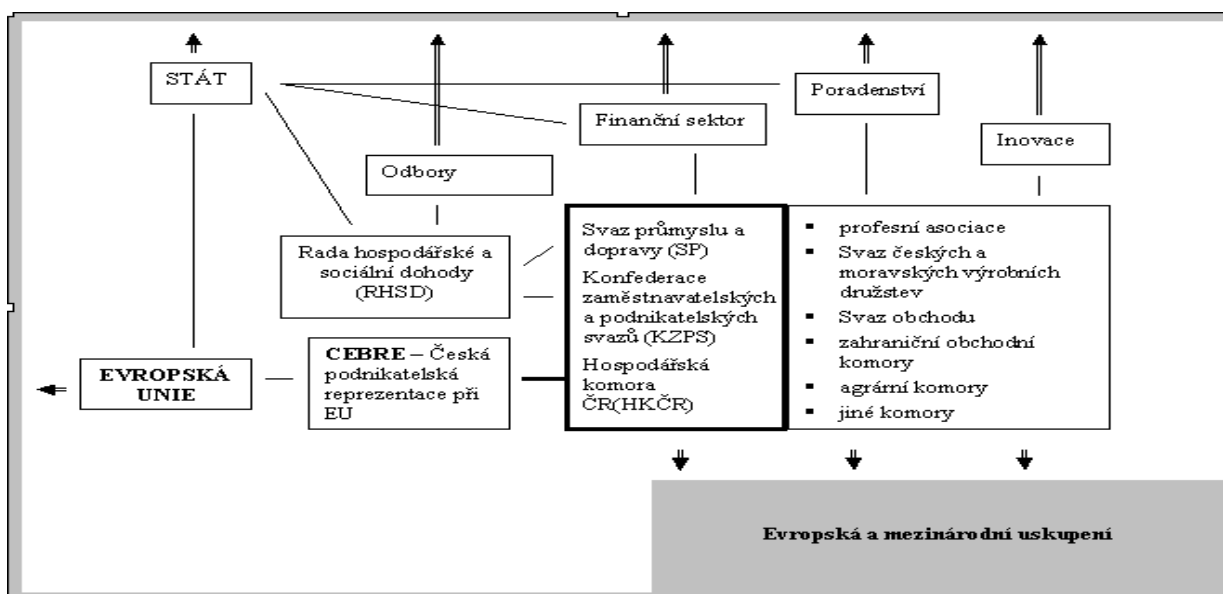
Pro orientaci absolventů vysokých škol může být užitečné vyznat se v problematice rozvoje podnikání včetně systému podpor podnikání. Kontakty, směřující k opatření pracovního místa nebo ke služebnímu jednání neprobíhají pouze přímo s podniky, ale často se odehrávají na úrovni podnikatelských institucí. V souvislosti s reformou veřejné správy a s přípravou vstupu ČR do EU dochází ke změnám, které jsou předmětem zkoumání týmu Masarykovy univerzity – Ekonomicko-správní fakulty. Jde o řešení těchto projektů:

- Teoretické a metodologické aspekty institucionální podpory podnikání – GAAV na léta 2002-2005
- Profesní samospráva jako fenomén občanské společnosti GA ČR na léta 2002-2004
- Faktory efektivnosti rozvoje regionů – MŠMT na léta 1999-2003 (2004)

V rámci řešení byly zmapovány hlavní podnikatelské organizace, jejich náplně činností a došlo ke srovnání adekvátních institucí v zemích EU.

Profesní organizace podnikatelů v ČR

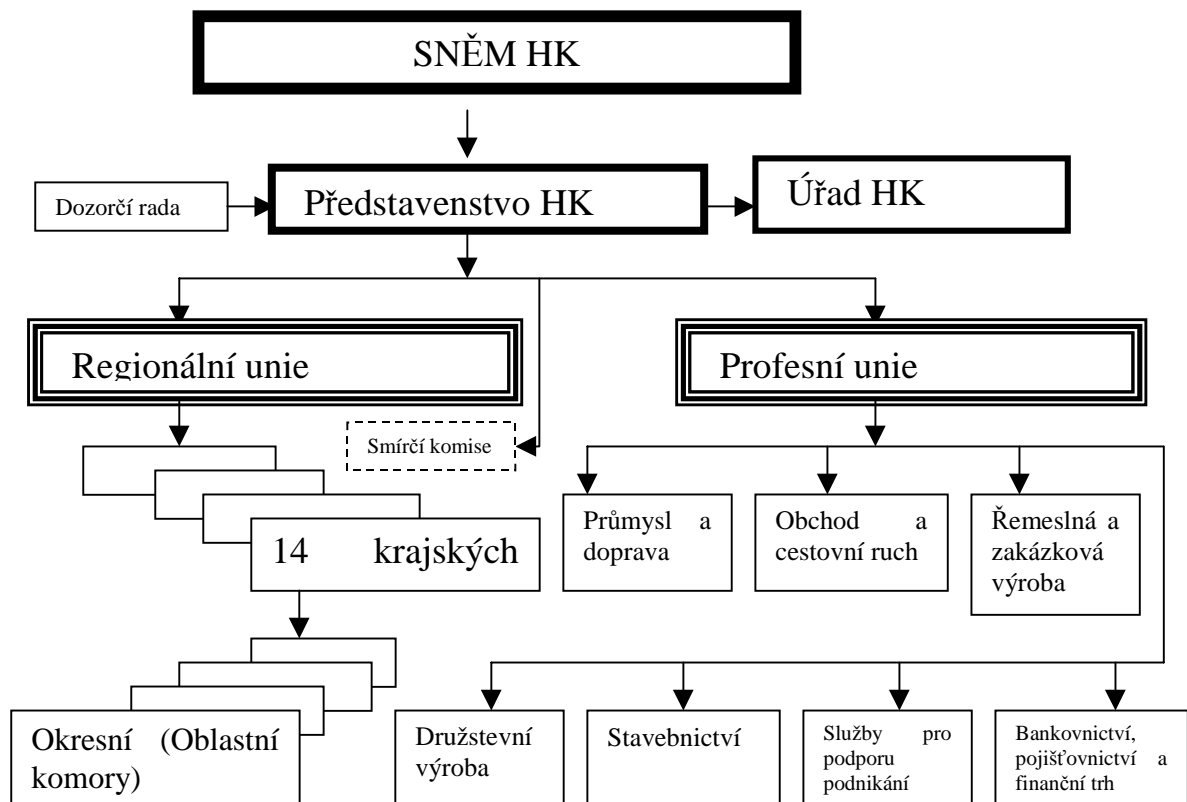
Zájmová samospráva v ČR je poměrně málo přehledná. Zahrnuje organizace s různými názvy: komory, svazy, společenstva, asociace, společnosti, sdružení, cechy apod. Tyto instituce usilují o ochranu oprávněných zájmů podnikatelů, poskytují jim různé služby. Schéma ukazuje skupiny institucí. Mezi nimi má zvláštní význam Rada hospodářské a sociální dohody (tripartita), která jedná v zastoupení tří složek: stát, odbory a podnikatelská rada (svaz průmyslu a dopravy, konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů, hospodářská komora).



Mezi nejvýznamnější instituce patří Hospodářská komora ČR. Vznik Hospodářské a agrární komory k podpoře podnikatelských aktivit, k prosazování a ochraně zájmů a k zajišťování potřeb svých členů včetně vzdělávání podnikůl společný zákon č. 301/1992 Sb. ve znění zákonů č. 121/1993 Sb. a č. 224/1994 Sb.

Regionální unie zahrnuje Krajské hospodářské komory, nově vytvořené po reformě veřejné správy, kdy vzniklo 14 krajů. Předpokládá se, že nynější okresní komory se budou transformovat symetricky s pověřenými obcemi III. První zkušenosti jsou s informačními místy pro podnikatele (IMP).

Profesní unie představuje „živnostenská společenstva“, podle literatury současného zákona. Uvažuje se (podle jednání pracovní skupiny z roku 2000), že by mohla nahradit podle rozhodnutí členské základny i funkci dosavadní Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů a vykonávat tak funkci zaměstnaneckého svazu včetně kolektivního vyjednávání tripartitě.



Obdobné organizace jsou reprezentačními představiteli podnikatelů v zemích EU. V sousedním Rakousku a Německu je členství v komorách povinné, takže jde o velmi početné organizace se značným vlivem.

Mezi organizace zabývající se rozvojem podnikání řízené státem patří především Ministerstvo průmyslu a obchodu, které řídí Agenturu pro rozvoj podnikání, agenturu pro zahraniční investice CzechInvest, pro podporu obchodu CzechTrade pro podporu průmyslu CzechIndustry. Ve vztahu k poskytování podpor působí Českomoravská záruční a rozvojová banka. Poradenskou činnost vyvíjejí Regionální poradenská a informační centra (RPIC), Podnikatelská a inovační centra (BIC) a další.

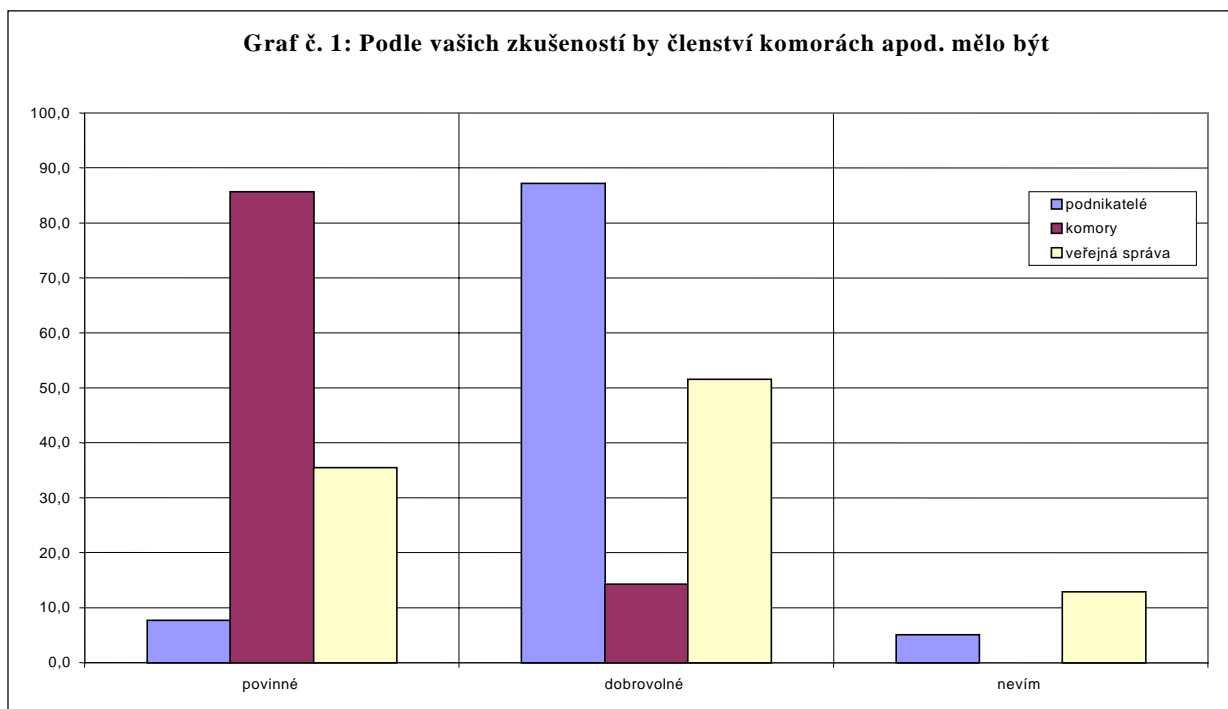
Výsledky výzkumu

Cílem výše uvedeného výzkumu bylo přispět ke zlepšení současného stavu vnitřní organizovanosti podnikatelů a efektivnosti podpor podnikání v podmínkách probíhající reformy veřejné správy a vrcholící přípravy na vstup do Evropské unie. Tento obecný cíl byl operacionalizován do dílčích cílů se specifikací přínosu v oblasti rozvoje teorie, potřeb praxe a vzdělávání ve snaze přispět také k vyšší efektivnosti vynakládaných veřejných finančních prostředků

tím, že na jejich účelné přidělování a transparentní využívání budou mít větší vliv samosprávné podnikatelské organizace jako významný prvek občanské společnosti.

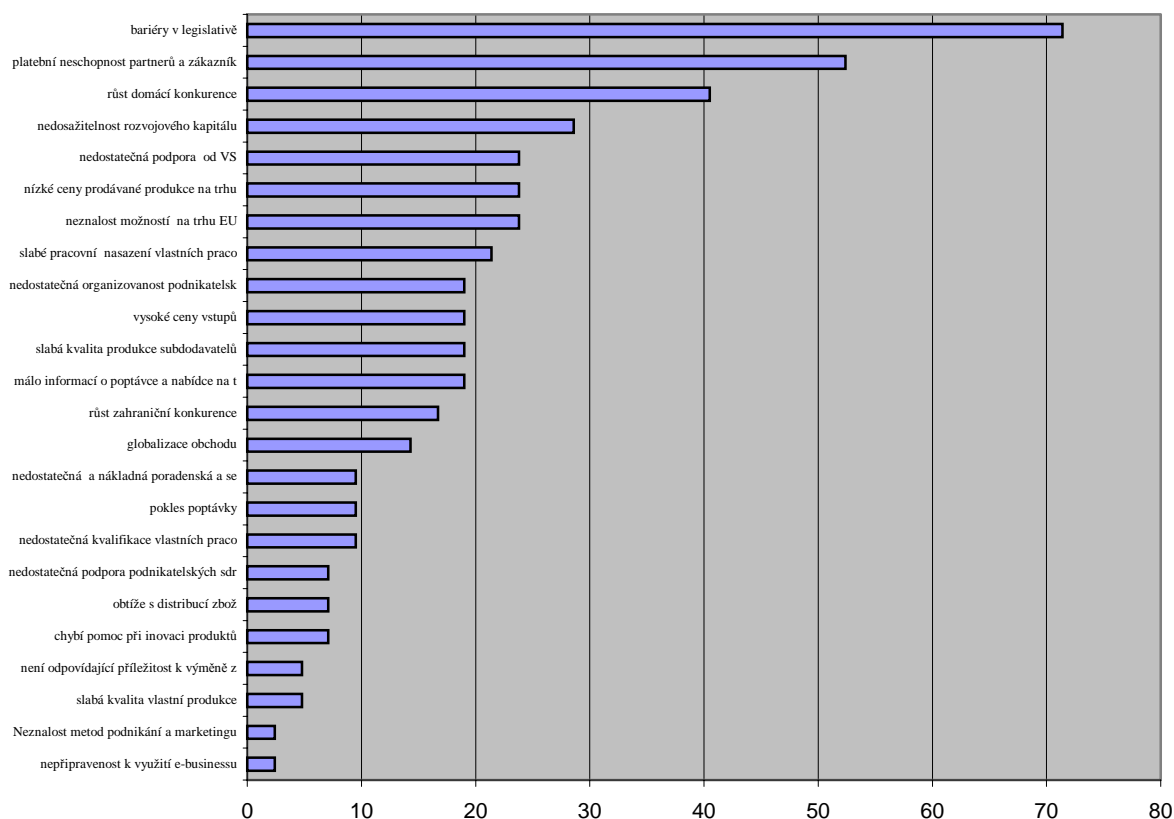
Osloveny byly tyto skupiny respondentů: podnikatelé, pracovníci hospodářských komor, pracovníci jiných komor, funkcionáři a členové profesních spolků, pracovníci veřejné správy, pracovníci útvarů, kde se registrují podnikatelé, poradenské, servisní, vzdělávací aj. pomocné útvary pro rozvoj podnikání a pracovníci uplatňující vnější vliv na rozvoj podnikání.

Z řady řešených problémů naznačíme jen dva: členství v samosprávné podnikatelské instituci a překážky podnikání. První otázka specifikuje názory na povinnost členství v komorách, je patrný velký rozdíl mezi názorem podnikatelů a názorem představitelů hospodářských komor. Zatímco podnikatelé se z velké části vyjádřili pro dobrovolné členství (87,2%), respondenti z řad hospodářských komor byli téměř stejnou měrou (85,7%) pro povinné členství. Pracovníci veřejné správy byli také spíše pro dobrovolné členství (51,6%), i když u nich nebyla zanedbatelná ani část, která preferuje povinné členství (35,5%).



Co se týká překážek v podnikání, podnikatelé spatřují hlavní překážku v nedostatečné legislativě, a to ze 71,4 % míry souhlasu, jak lze sledovat v připojeném grafu. Na druhém místě trápí podnikatele platební neschopnost partnerů a zákazníků (52,4 %). 40,5 % míry souhlasu respondentů se týká růstu domácí konkurence a 28,6 %

**Graf č. 2: Se kterými problémy se setkáváte při podnikatelské činnosti?
(míra souhlasu v %)**



Literatura:

Malach, A.: Rozvoj podnikání a profesní organizace podnikatelů. Masarykova univerzita 2002

Malach, A. – Šelešovský, J. – Ustohal, M.: Samosprávné podnikatelské instituce. Masarykova univerzita 2002

Příprava našich studentů na etické a morální standardy platné v zemích Evropské unie

Vladimír Slámečka

České vysoké učení technické v Praze, Fakulta elektrotechnická, Poradenské středisko pro studenty

Nevím, jestli je výhodou psát příspěvek do sborníku před či po vlastním jednání konference. Obojí má jistě svoje klady i zápory; já jsem byl okolnostmi přinucen zvolit variantu druhou a tak se pokusím do tohoto článku zahrnout nejen to, co tvořilo vlastní obsah mého vystoupení, ale i reakce na něj a vůbec celkovou atmosféru jednání. A už hned na počátku bych rád případného čtenáře upozornil, že téma mého příspěvku se od těch ostatních poměrně hodně liší!

Celá naše společnost se intenzivně připravuje na vstup do Evropské unie, ke kterému by mělo dojít v příštím roce, tedy v roce 2004. Pozornost je upřena především na ekonomickou, právní či technologickou kompatibilitu s tímto společenstvím. Je to jistě nutné a potřebné, ale nezpochybnitelný je i jiný aspekt: připravujeme-li se v této - mohli bychom říci - materiální sféře, neměli bychom opomíjet sféru možná daleko důležitější, totiž sféru etickou, mravní, prostě sféru duchovní. Většina českých politiků či ekonomů se v tuto chvíli jistě usměje a jen nevěřičně zakroučí hlavou. Možná podobně, jak to před nedávnem učinil český delegát v EU, poslanec a místopředseda ODS, Jan Zahradil (Lidové noviny, 8. února 2003), když při projednávání preambule „ústavy“ Evropské unie se uvažovalo i o připomenutí Boha jako jednoho ze zdrojů „*pravdy, spravedlnosti, dobra a krásy*“ v evropské duchovní tradici. Zástupce naší země proti této myšlence ostře vystoupil a nazval jakoukoliv zmínku o Bohu „*hloupým nápadem, jenž by pouze podněcoval neshody*“. Ponechejme stranou, že patříme k nejateističtějším zemím Evropy a snad i světa a tedy podobnou reakci bychom mohli očekávat, a raději si uvědomme, co pro nás bude znamenat vstup do EU právě v této oblasti. Chystáme se totiž vstoupit do bran společenství, které více než kterékoliv jiné stojí na duchovních hodnotách, vyrostlých v naší euroatlantické civilizaci z křesťanství.

Neuškodí připomenout si ideály mužů, stojících u zrodu Evropského společenství (o Evropské unii mluvíme až od roku 1995). Tehdejší německý spolkový kancléř **Dr. Konrád Adenauer**, francouzský ministr zahraničí **Robert Schumann** a italský politik **Alcide de Gasperi** byli mimo jiné hluboce věřícími křesťany. Věděli, že budoucí Evropa bude silná a zároveň zbavená odvěkých válek a nepřátelství, bude-li vybudována na pevných duchovních základech:

všichni tři tyto základy spatřovali především v křesťanských ideálech, které formují starý kontinent po téměř dvě tisíciletí. Vědomě navázali na snahy prvního propagátora myšlenky jednotné Evropy a prvního skutečného Evropana v dějinách starého kontinentu, **sv. Vojtěcha**. Druhý pražský biskup a mučedník byl především mužem hlubokého a prozíravého intelektu. Už tehdy, na prahu prvního tisíciletí křesťanské éry, si byl vědom, že jen tehdy bude Evropa skutečně silná, stabilní a schopná se ubránit, bude-li zakotvena v Kristu. Pojilo ho přátelství s jedním z nejmočnějších mužů té doby, německým císařem Otou III., procestoval většinu evropských metropolí, uvedl do Čech benediktinský řád, který tehdy představoval mocný nástroj kulturizace Evropy, a nakonec skončil jako mučedník na březích Baltu. Paradoxně vyhnán Čechy ze své země, která nemohla pochopit, v jakém ideovém okruhu může dozrát v plnohodnotný národ Evropy, souměřitelný se svými sousedy. Že nám podobné nebezpečí hrozilo v našich pohnutých dějinách často a hrozí snad i teď, připomíná královéhradecký biskup Mons. Dominik Duka:

My, jako národ, musíme dát velký pozor na jedno nebezpečí. Jedná se o naše uzavření se do sebe. Naše přesvědčení o tom, že není nad nás, že si sami stačíme, a že všichni ostatní nás musí poslouchat. Uvědomme si, kolikrát v dějinách jsme promeškali svoji šanci. I my stojíme dnes na rozhraní nového věku. A znovu je nám kladena otázka, zda promeškáme svoji šanci. My se budeme muset ptát sami sebe, zda v rámci křesťanské civilizace patříme do společenství těch, kteří vytvořili evropské dějiny a evropskou kulturu.

To, že křesťanské ideály stály u zrodu jednotné Evropy, ještě neznamená, že byly v průběhu dalších let opuštěny. Lidé, žijící v prostoru Evropské unie, dodnes vycházejí z křesťanských hodnot, ve svém osobním i profesním životě se opírají o mravní ideály, hlásané křesťanstvím, a vědomě budují svůj život na základech, vytvořených náboženstvím, které Evropě téměř dvě tisíciletí vtiskuje tvář. Kdybychom snad s tímto názorem nesouhlasili, stačí si jen připomenout, že drtivá většina tzv. lidských práv či jiných vymožeností euroamerické civilizace není nic jiného než reflexe Desatera a ostatních biblických mravních zásad, které postupem věku proměnily srdce i mysl Evropanů. Sociální politika, péče o nemocné či jinak handicapované, vztah k dětem a starým lidem nebo péče o vzdělání nejsou ničím jiným než uskutečněním Kristova přikázání: Milujte se navzájem, jako jsem já miloval vás! A to ani nepřipomínám podíl těchto ideálů na rozvoji evropské vědy a vzdělanosti, na které má křesťanství se svoji láskou a úctou k pravdě a poznání zásadní podíl!

Chceme-li do tohoto prostoru vstoupit skutečně připraveni a přitom zůstat v prostředí integrující se Evropy v globálním světě sami sebou, nemůžeme tyto duchovní kořeny ignorovat. Dopustili bychom se tragického omylu, neboť bychom nepochopili, že zdravá, konkurenceschopná ekonomika vyrůstá

především z hlubokých, mravně odpovědných zásad jejich nositelů. Ztratili bychom záhy i svoji identitu, neboť národ, který nezná svoje kořeny a nestaví na nich, nemá sílu k přežití, byť by hospodářsky byl jakkoliv na výši! Na počátku 2. světové války to překrásně vyjádřil básník Vladimír Holan (1940):

*jenomže sama země praví: bez ryzí transcendentály
se žádná stavba nedostaví
nikdy, ach nikdy nedostaví...*

Budovat tuto transcendentálu, která dá našemu evropskému snažení skutečně hluboký duchovní rozměr, znamená věnovat se na tomto poli především mladým lidem, kteří představují budoucnost našeho národa v jednotné Evropě. Už od středověku se tomuto vznešenému úkolu věnovaly především univerzity; instituce, které bojovaly zbraněmi ducha proti ve všech dobách přítomnému a nepozorovaně se plížícímu materialismu. Tehdy i dnes by měly být univerzity přednostními učitelkami a propagátorkami hodnot, které přetrvávají staletí a bez kterých nemůže být žádné dobré a kvalitní lidské dílo vybudováno. Nenaučíme-li těmto hodnotám především mladou generaci, můžeme už teď zapomenout na svoji pevnou pozici v budoucí jednotné Evropě. Tyto skutečnosti si samozřejmě uvědomujeme i na naší škole, **Českém vysokém učení technickém v Praze**, jedné z nejstarších technických univerzit v Evropě. Zdálo by se, že technik, připravený uplatnit se v nové Evropě, musí být především vynikajícím odborníkem, schopným využívat nejnovějších vědeckých výzkumů, aplikovaných ve špičkových technologiích. To je jistě pravda a učitelé i studenti naší školy se o to více či méně snaží. Ale tento technik - absolvent pro novou, jednotnou Evropu - musí být i vynikajícím člověkem, opírajícím se o pevné morální zásady, jak ostatně zaznělo na tomto fóru i z úst mnoha mých předřečníků. Dokud tuto skutečnost nepochopíme a nezačneme podle ní také žít, bude naše místo ve společenství vyspělých evropských demokracií vždy ohrožené a nejisté.

Pokusím se alespoň ve stručnosti načrtnout základní směry, kterými se snažíme tyto zásady v praxi uskutečňovat. Omezím se přitom zejména na situaci na **Fakultě elektrotechnické ČVUT v Praze**, jejímž jsem jednak absolventem, jednak také učitelem. Je pro fakultu velkým přínosem, že její vedení, reprezentované zejména děkanem fakulty, **Prof. Ing. Vladimírem Kučerou, DrSc.**, si uvědomuje, že i vysokoškolský pedagog je nejen odborníkem ve svém oboru, ale také vychovatelem, rádcem a příkladem studentům, tedy pedagogem v pravém slova smyslu - tím, kdo **vede** mládež na její cestě lidského i duchovního zrání. Pomineme-li osobní vzor, kterým by každý učitel měl pro svoje studenty být, snažíme se o jejich další lidskou a osobnostní formaci zejména sérií humanitních předmětů, které tvoří na naší fakultě nedílnou součást výuky. Každý student jak prezenční, tak i kombinované formy studia, je povinen absolvovat několik takových předmětů. A má opravdu z čeho vybírat: nabídka začíná

několika filosofickými předměty, zahrnuje též teologii či etiku, sociologii, psychologii či manažerskou psychologii, etiku výpočetní techniky a moderních komunikačních technologií a v neposlední řadě řadu předmětů, mapujících dějiny lidstva, resp. vědy a techniky, od počátku až po současnost. Většina těchto předmětů je speciálně zaměřena na budoucí techniky a respektuje možná specifika jejich profesního života. Součástí výuky bývají samostatné referáty studentů, často doplňované bouřlivými diskusemi a disputacemi, jak tomu ostatně bývalo už na středověkých univerzitách.

Výuku těchto, tzv. humanitních předmětů, zajišťuje na Fakultě elektrotechnické **Katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd**, vedená už po několik funkčních období **Prof. Ing. Gustavem Tomkem, DrSc.** Výuka humanitních předmětů není ale zdaleka jediná zvláštnost, kterou bychom mohli této katedře „přičíst“ k dobru. Je též garantem magisterského studijního programu „Ekonomika a řízení elektrotechniky a energetiky“, který si každoročně volí jak řada bakalářů z naší fakulty, tak i z ostatních technických škol. Absolventi tohoto programu jsou jednak inženýry elektrotechniky, jednak také kvalitními ekonomy a manažery, přičemž svoje vzdělání si mohou ještě prohloubit následným doktorským studiem. Naše fakulta tak odpovídá na jednoznačný trend na trhu práce, který žádá jak špičkové techniky, tak také ekonomicky a manažersky sběhlé odborníky. Nemusím jistě připomínat, že o absolventy tohoto magisterského i doktorského programu je velký zájem jak u nás, tak i v zahraničí. Odpovídá tomu ostatně i řada uznání, kterých se dostává našim studentům i doktorandům na prestižních tuzemských i zahraničních konferencích, soutěžích či jiných akcích.

Nedílnou součástí struktur univerzit v zahraničí a snad už i u nás je vysokoškolské poradenství. Ani v této oblasti se nemá Fakulta elektrotechnická za co stydět. Záhy po změně společenského zřízení v naší vlasti vzniklo na naší fakultě **Poradenské středisko pro studenty**. V současné době je jeho činnost zajišťována **Mgr. Petrou Halířovou**, která ve středisku pracuje od května 2002 na plný úvazek, a dále několika externími spolupracovníky. Středisko nabízí kromě profesně pracovního poradenství též poradenství studijní, psychologické a duchovní. Měsíčně se na tomto pracovišti vystřídají desítky studentů, přičemž objemem práce převažuje poradenství pracovní - profesní a studijní. V roce 1996 vznikl při Poradenském středisku také **Klub vysokoškolských studentů**, který se svojí činností snaží nabídnout našim posluchačům řadu mimoškolních aktivit včetně prázdninových či víkendových pobytů. Úkolem „Klubu“ je mimo jiné též morální a lidská formace našich studentů, postavená na křesťanských etických základech. V rámci klubových setkání se snažíme zvát na fakultu přední odborníky z řad významných filosofů, teologů, politiků či jiných odborníků, kteří pro naše studenty pořádají přednášky či besedy. V současné době se rozbíhá velmi slibná spolupráce „Střediska“, resp. „Klubu“, s výše zmiňovanou Katedrou

ekonomiky, manažerství a humanitních věd při organizování tzv. „humanitních střed“. Katedra i středisko chtějí našim studentům nabídnout možnost vzdělávání v oborech, které sice nejsou na naší fakultě nosné, ale jsou o to víc potřebné. Uvědomujeme si, že investice do výchovy a formace studentů je tou nejlepší investicí, kterou můžeme jim, celé naší společnosti a nakonec i jednotné Evropě nabídnout.

Poradenství však není zanedbáváno ani na celoškolské úrovni. V prosinci loňského roku bylo po několika letech příprav otevřeno **Centrum informačních a poradenských služeb (CIPS) ČVUT**. Činnost Centra prozatím zajišťuje Výpočetní a informační centrum ČVUT; v budoucnu se uvažuje o převedení tohoto pracoviště přímo pod rektorát. Zatím je činnost Centra skromnější, nicméně plány do budoucna jsou rovněž smělé. Centrum je studentům k dispozici vyjma pátku každý den, přičemž kromě již tradičního a zatím nejžádanějšího studijního poradenství je možné využít odbornou psychologickou poradnu, sociálně - právní poradnu a nakonec i poradnu duchovní, která je - alespoň v našich podmínkách - unikátem. Praxe, naprosto běžná na západoevropských univerzitách – mít vlastního školního kaplana – je tak na naší škole realizována alespoň touto duchovní poradnou. Tím však činnost Centra zdaleka nekončí. Budoucnost tohoto pracoviště záleží nejen na jeho pracovnících, ale především na jeho klientech, kteří mu vtisknou tvář.

Mnohokrát zazněl na této konferenci požadavek o návrat k „hodnotám 1. republiky“, o neodkladnou nutnost lidské a mravní obrody národa jako podmínky zdárného rozvoje naší země. Pokusil jsem se v tomto příspěvku nastínit, jak se s tímto úkolem vyrovnává největší česká technická univerzita, kterou navštěvují desetitisíce studentů. Závěrem mi dovoluňte myšlenku, kterou si jako pedagog a kněz nemohu odpustit. Můžeme sice zavádět desítky humanitních předmětů či poradenských center, ale skutečnou cestou k obrodě společnosti je obroda nás samotných. Naše nitro je totiž to jediné místo na světě, které máme ve své moci a můžeme ho změnit. Nepromarněme tuto šanci!

Situace na trhu práce ve městě Brně

Eva Toušková

Úřad práce Brno město

V okrese Brno - město žije nyní přibližně 370 tis. obyvatel, z nichž zhruba 200 tis. je ekonomicky aktivních. Ekonomická základna města, představuje okolo 230 tis. pracovních míst. Vazby mezi městem Brnem a jeho zázemím jsou velmi těsné; z okresů v zázemí města Brna přijíždí za prací zhruba 50 tis. osob ekonomicky aktivních.

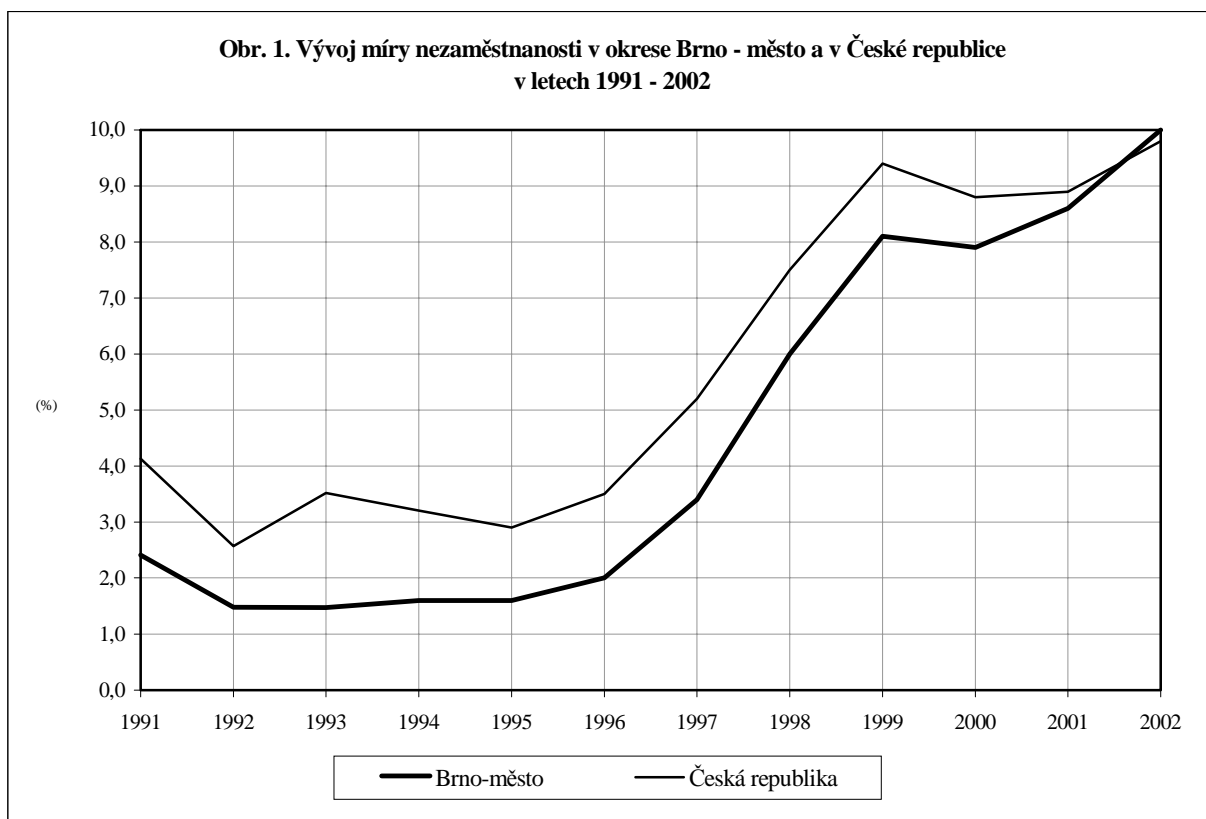
Přes 70 % z celkového počtu ve městě vytvořených pracovních míst nabízí terciární sféra (obchod, doprava, služby, školství, zdravotnictví atd.) a zhruba 30 % sekundár (průmysl a stavebnictví). Díky městskému charakteru okresu je podíl primáru (zemědělství, lesnictví) na celkové zaměstnanosti zanedbatelný. Podíl státního sektoru na úhrnné zaměstnanosti ve městě je stále značný (cca 35%), a to především díky vysokému počtu pracovníků ve veřejné správě (úřady, soudy) a dále ve školství a zdravotnictví. Kvalifikační struktura pracovních sil ve městě je velmi dobrá, stejně jako možnosti dále ji formovat (školská a další vzdělávací zařízení).

Situace na trhu práce v okrese Brno-město není z hlediska úrovně nezaměstnanosti dobrá. **Počet evidovaných uchazečů** o práci během roku 2002 výrazně vzrostl (o cca 3 tis. osob) a od počátku roku 2003 je stále evidováno přes **20 tis. nezaměstnaných**. **Míra nezaměstnanosti** v dubnu 2002 poprvé překročila celorepublikový průměr a v roce 2003 trvale **přesahuje 10,0%**. Rovněž výrazně se zhoršila situace na trhu práce z hlediska hlášených **volných pracovních míst**; jejich počet v průběhu roku 2002 stále klesal (leden 1 386 – prosinec 782). K očekávanému zvýšení nedošlo ani během jarních a letních měsíců, kdy jsou obvykle zahájeny sezónní práce ve stavebnictví a službách. V lednu 2003 připadalo **na jedno volné pracovní místo dokonce 32 uchazečů**, čímž se okres Brno-město dostal a úroveň některých okresů ze severní Moravy či severních Čech.

Charakter nezaměstnanosti se v Brně výrazně změnil po roce 1997, kdy došlo k výraznému nárůstu nezaměstnanosti. Prodloužila se doba evidence a současně se vymezipily věkové, vzdělanostní i profesní skupiny osob, u nichž šance získat práci je mizivá. Nejobtížněji hledají uplatnění lidé pouze se základním vzděláním – specifická míra nezaměstnanosti činila v této skupině na konci roku 2002 43,6% (!), zatímco u vyučených to bylo 12,6%, u osob se středním vzděláním s maturitou 8,1% a u vysokoškoláků pouze 3,6%.

Vzhledem k počtu nezaměstnaných je nabídka volných pracovních míst trvale velmi nízká, přitom navíc zhruba polovina z evidovaných volných míst je ve struktuře, kterou ÚPBM nemůže uchazeči ze své evidence pokrýt. Výrazně roste počet dlouhodobě nezaměstnaných.

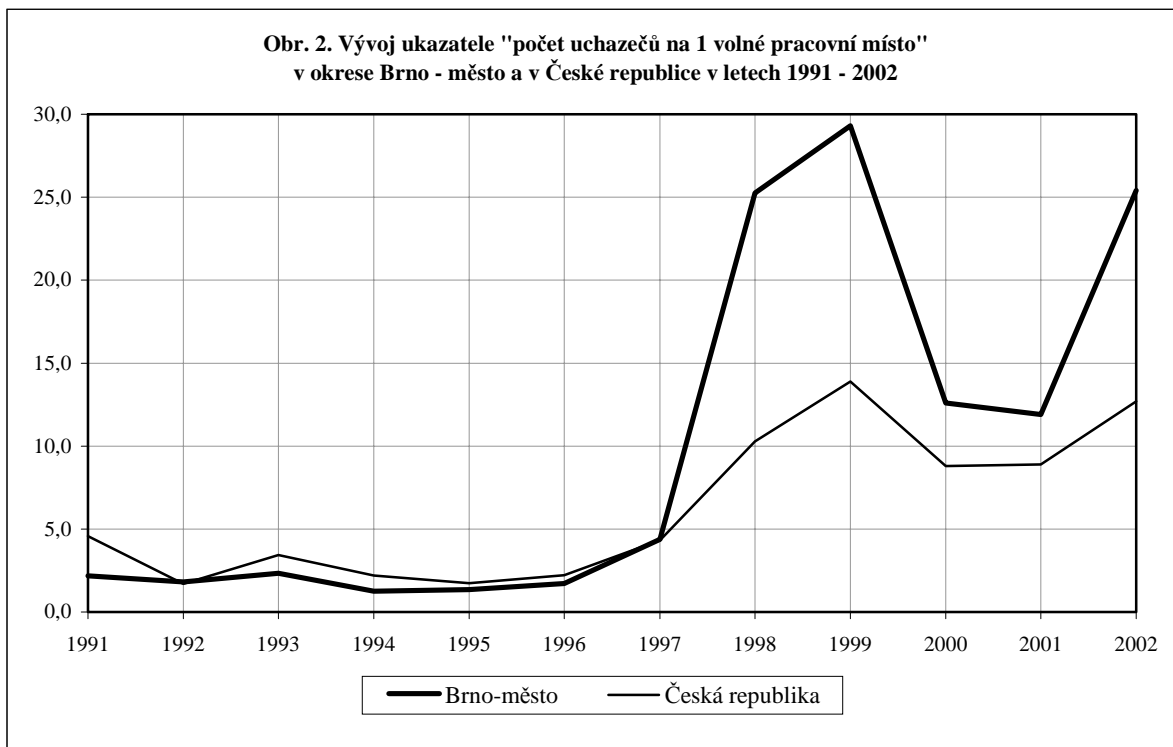
Regionální politika města v oblasti hospodářského rozvoje **nebyla úspěšná**. Městu se nepodařilo získat takového investora, který by pomohl hospodářskou činnost v území rozvinout. Často zmiňovaná firma Flextronics International, která svoji činnost založila na využívání levné nekvalifikované pracovní síly, pro město přínosem nikdy nebyla, a i ta své provozy v Brně v závěru roku 2002 zrušila. Bývalé strojírenské kolosy Zbrojovka Brno a Královopolská se v průběhu několika let rozpadly na řadu málo významných společností sotva střední velikosti. Také Zetor Brno, a.s. po mnoha letech obrovských hospodářských ztrát přistoupil k rozsáhlému snižování pracovních stavů. K uvolňování pracovníků dochází i v řadě jiných menších hospodářských jednotek. Značný počet pracovníků bude v Brně uvolňovat rovněž Armáda ČR.



Vzhledem ke skutečnosti, že v hospodářské struktuře města Brna nebyl v předchozích letech založen žádný skutečně výrazný rozvojový projekt, **nelze očekávat, že by se dosavadní situace na trhu práce ve městě Brně mohla v blízké budoucnosti výrazněji zlepšit**. Stále dochází k uvolňování nadbytečné pracovní síly u stávajících organizací; tento úbytek pracovních míst však není dostatečně nahrazován zřizováním nových pracovních příležitostí. Nelze příliš

očekávat, že by nepříznivý vývoj v primární a sekundární sféře ekonomiky mohl být nahrazen výraznějším rozvojem zaměstnanosti v terciární sféře; trvale malá kupní síla obyvatelstva k tomu nedává dostatečné impulsy.

Snížení rozsahu nezaměstnanosti ve městě bude záviset na růstu zaměstnanosti, podmíněném masivním hospodářským oživením. **K tomu by měla přispět vhodně formulovaná nová regionální politika města.** Aktivní politika zaměstnanosti prováděná prostřednictvím úřadu práce může tyto aktivity vhodně podpořit, sama o sobě však na zvrácení nepříznivých trendů ve vývoji zaměstnanosti nestačí. V případě, že Magistrát města Brna nedokáže do města v nejbližším období přivést významného investora, míra nezaměstnanosti ve městě se nesníží.



Rozvoj osobního managementu - předpoklad úspěchu v praxi

Ivan Vágner

Masarykova univerzita v Brně, Právnická fakulta

Úvod

Zatímco nejvýznamnějším aktivem ve 20. století bylo „výrobní zařízení“ stávají se nejcennějšími aktivy jakékoliv organizační jednotky ziskového i neziskového charakteru (dále jen OJ) v 21. století její pracovníci disponující znalostmi (dále jen PDZ) a potažmo jejich výkonnost. Protože nejvýznamnější "producenti" potenciálních PDZ jsou vysoké školy, je to pro ně i jejich studenty velká výzva!

Podle P. Druckera je nejdůležitějším úkolem vědy i praxe managementu v 21. století přispět k podstatnému zvýšení produktivity práce PDZ. Obecně vyjádřeno lze za nejdůležitější faktory ovlivňující výkonnost PDZ považovat:

1. Jednoznačnost vnímání charakteru působnosti PDZ;¹
2. Schopnost PDZ řídit sebe sama;²
3. Ochotu PDZ nepřetržitě inovovat svou působnost;³
4. Ochotu, resp. „vypěstovanou“ potřebu PDZ nepřetržitě se vzdělávat, ale také vzdělávat své spolupracovníky (kolegy);⁴
5. Přijetí faktu, že výkonnost PDZ není primárně spojena s množstvím vykonané práce, ale především s její kvalitou.⁵

¹ Aby bylo zcela jasno „co je skutečnou očekávanou působností PDZ“. Např. zda vysokoškolský pedagog „pouze“ zprostředkovává přenos relevantních informací studentům a nebo je koordinátorem interakce učitel – student s cílem rozvíjet tvůrčí potenciál budoucích PDZ

² Jde o osobní management, jehož východiskem je objektivizované sebepoznání. Blíže dále viz stať „Kdo jsem?“.

³ Působnost PDZ se kvalitativně vyvíjí – požadavky změn pramení většinou z vývoje v okolí, mohou však též vyvěrat z interní inspirace.

⁴ Vzdělávání je klíčovým zdrojem pro inovaci působnosti PDZ.

⁵ Pro ilustraci jeden příklad z univerzitního světa. Zatímco se u nás doposud považuje za prioritně pozitivním jevem růst počtu studentů na jednoho vysokoškolského pedagoga, nejvyspělejší univerzity ve světě jsou si již vědomy, že klíčovým faktorem jejich působnosti je kvalita dosaženého výstupního vzdělání, jež představuje kompatibilní souhrn znalostí dovedností, rozvinutých schopností, ale také sociálních kompetencí, pozitivních návyků a postojů absolventů. Toto vzdělání by však nemělo být „vyprodukováno“ jednotně, ale individuálně přizpůsobené osobním profilům studentů, v každém případě však umožňující vysokou uplatnitelnost tohoto cílového vzdělání na trhu práce.

Cílem tohoto příspěvku je pokusit se objasnit potřeby důkladného sebepoznání potenciálních PDZ (studentů VŠ), jako východiska pro jeho efektivní samořízení a potažmo vytvoření tak hypoteticky nejdůležitějšího předpokladu pro podstatné zvýšení jejich výkonnosti při studiu a potažmo v jejich budoucí profesionální kariéře, a to bez negativních fyzických a především psychických důsledků pro PDZ.

K základům samořízení PDZ

V minulosti (nevylučuji, že i převážně v současnosti) dosáhli (dosahují) velkých úspěchů talentovaní lidé, kteří měli to štěstí, že mohli svého talentu využít, přičemž buďto měli k dispozici schopného lídra, resp. byli sami schopni svou aktivitu intuitivně efektivně řídit. V prostředí společnosti znalostí se však budou muset naučit řídit sami sebe i lidé jen s průměrným nadáním. Je samozřejmostí, že se tento požadavek bude týkat všech PDZ. Tento fakt je výzvou mj. pro výchovně-vzdělávací sektor, zvláště pak pro střední a vysoké školy, aby v tomto smyslu inovovaly svou výchovně-vzdělávací funkci, v níž musí, oproti dnešní realitě, získat mnohem větší význam její výchovná složka. Efektivně sama sebe řídit znamená pro potenciální, resp. reálné PDZ:

- Provést osobní „audit“, jako východisko jejich dalšího jednání;
- Identifikovat a potažmo konkrétně nalézt pracovní pozice, pro něž mají vhodné osobnostní předpoklady a tudíž i možnost dosahovat největších přínosů;
- Naučit se sebe sama rozvíjet;
- Naučit se, jak a kdy měnit svou působnost;¹
- Připravit se a následně zvládnout zůstat biologicky mladí a duševně aktivní po celou dobu stále se prodlužující pracovní kariéry.

K problematice sebepoznání

Z výše uvedeného je patrné, že PDZ stojí před zcela kvalitativně novými požadavky a vyhovět jim vyžaduje především založit své jednání na odpovědně provedeném sebepoznání, v jehož rámci by měly být zejména zodpovězeny tyto otázky:

1. Kdo jsem?
2. V čem jsou mé přednosti?²

¹ PDZ musí totiž mj. počítat s tím, že svou původní OJ „přežije“ a nebo v lepším případě se změní zásadním způsobem organizační forma OJ, jeho pracovní funkce, charakter práce, požadované znalosti a dovednosti a rovněž spolupracovníci a vztahy s nimi.

3. Jakým způsobem pracuji?³
4. Jakým způsobem se učím?⁴
5. Kam patřím?⁵

² P. Drucker konstatuje, že lidé se většinou domnívají, že znají své přednosti, obvykle se však mýlí; o něco častěji vědí, v čem dobří nejsou, ale i v tom se, podle něj, rovněž spíše mýlí! Je logické, že výkonnost nelze budovat na našich slabínách. Proto P. Drucker doporučuje zjistit naše přednosti pomocí metody analýzy zpětné vazby, která spočívá v tom, že kdykoli přijmeme klíčové rozhodnutí měli bychom si zaznamenat, co by podle našich předpokladů mělo následovat; po zhruba jednom roce pak porovnat naše předpoklady se skutečností. Během dvou tří let nám tato metoda prozradí, v čem spočívají naše přednosti, ukáže naopak, které činnosti, resp. nečinnosti nás připravují o plné využití našich schopností; rovněž nám ukáže, kde žádné přednosti nemáme. Na základě provedené analýzy zpětné vazby vyplývají následující závěry, jimiž bychom se měli podle P. Druckera řídit:

- Soustředit se na své přednosti a nalézt si povolání, kde naše přednosti povedou k vysoké výkonnosti a výsledkům.
- Pracovat výhradně na zdokonalování svých předností a promarnit co možná nejmenší úsilí na zdokonalování oblastí, v nichž jsou naše schopnosti malé nebo dokonce žádné.
- Identifikovat oblasti, v nichž naše „intelektuální arogance“ vede k ochromující neznalosti (pozn.: mnoho lidí s hlubokými znalostmi v jedné oblasti totiž přezírá znalosti z jiných oblastí nebo se domnívá, že tuto neznalost vynahradí chytrostí) překonat tuto aroganci a pracovat na získání dovedností a znalostí, které potřebujeme k plnému zproduktivnění svých předností! Jako příklad uvádí P. Drucker skutečnost, že jedinec nedosáhne očekávaných výsledků, poněvadž se neumí chovat (zvláště mladí inteligentní lidé často nechápou, že slušné chování je „mazacím olejem“ OJ).

³ P. Drucker upozorňuje na fakt, že jen málo lidí ví, jak vlastně vykonávají svou práci a dokonce většina si neuvědomuje, že různí lidé pracují různě a odvádějí různý výkon. Často proto pracují způsoby, které jim nejsou vlastní, a to je příčinou jejich nízké výkonnosti. Konstatuje, že způsob práce je individuální a závisí na naší osobnosti a lze ho pouze modifikovat nikoliv změnit! Dospívá k závěru, že stejně jako lidé dosahují dobrých výsledků, když dělají to, v čem jsou jejich přednosti – dosahují dobrých výsledků, když pracují tak, jak jim to vyhovuje z hlediska jejich osobnostního vybavení.

⁴ Podle P. Druckera lidé většinou vědí jak se učí, ale této znalosti prakticky nevyužívají, což je však velkou chybou, neboť využití znalosti, „jak se nejlépe učím“ je klíčem k dosažení vysoké výkonnosti PDZ. V této souvislosti je účelné si uvědomit, že lidé se učí různě, někteří převážně:

- zapisováním poznámek,
- psaním,
- tím, že mluví,
- praktickou činností.

V návaznosti je určitě vážným prohřeškem, že převažující organizace výchovně-vzdělávacího procesu, a to nejen na našich školách, stále vychází z předpokladu existence jediného správného způsobu, jak se učit

⁵ P. Drucker tvrdí, že většina lidí neví, kam patří přibližně do svých 25 let. V tomto věku a později už by měli znát své přednosti, měli by vědět jak pracují, jak se učí a měli by vědět, jaké jsou jejich hodnoty a mohli by již odpovědně dospět k rozhodnutí kam patří, resp. kam naopak nepatří. Jinými slovy řečeno, jak svou pracovní kariéru směřovat, resp. čemu se ve

6. Co je, resp. může být mým přínosem?⁶

7. Zda-li jsem schopen brát na sebe vztahovou odpovědnost?⁷

V dalším textu věnuji pozornost „pouze“ první, avšak, podle mého soudu, nejdůležitější otázce a návodu, jak na ni co nejobektivněji nalézt odpověď.

své pracovní kariéře vyhnout. Přesto P. Drucker v této souvislosti zdůrazňuje, že toto rozhodnutí by lidé neměli přijímat na samém začátku své pracovní kariéry!

Je dobře vědět „kam patřím“, zvláště pro potenciální PDZ, kteří jsou pracovití, schopní, ale jinak průměrně inteligentní. Pomáhá jim to dosáhnout v budoucnosti nadprůměrnou výkonnost ve správně vybraném povolání z okruhu toho „kam patří“!

⁶ Zeptat se „co je mým přínosem?“ znamená přejít od znalosti k aktivnímu jednání. Správná otázka však nezní „čím bych chtěl přispívat? ani „čím mi říkají, že mám přispívat?“, ale zní „čím bych měl přispívat?“. Je třeba si v této souvislosti uvědomit, že tradičně všichni úkoly dostávali, ale ve společnosti znalostí si PDZ většinou sám vytyčuje úkoly. Proto P. Drucker doporučuje, aby se PDZ naučil, v návaznosti na to „co by mělo být jeho osobním přínosem?“, odpovědět na otázky:

- Odpovídá to mým přednostem?
- Shoduje se to s tím, co chci sám dělat?
- Nacházím v této činnosti motivaci?
- Kde a jak dosáhnou nějakých významných výsledků?

Rozhodnutí „co by mělo být mým přínosem?“ vyžaduje navíc rovnováhu reakcí na tři prvky, vyjádřené následujícími otázkami:

- Co vyžaduje daná situace?
- Jak mohu já osobně k tomu, co je třeba udělat, maximálně přispět s využitím svých předností, svého způsobu práce a svých hodnot?
- Jakých výsledků musím dosáhnout, abych něco skutečně změnil?

⁷ Většina lidí již dnes spolupracuje při výkonu pracovní funkce s jinými lidmi. Z toho vyplývá nutnost PDZ vzít na sebe vztahovou odpovědnost. To však především vyžaduje smířit se skutečností, že ostatní spolupracovníci jsou právě takoví individualisté jako my sami. Obvykle si nedají říci a chovají se v souladu s tím „jací jsou“ (mají své přednosti, mají svůj způsob práce, mají své hodnoty). I když to je evidentní, málokdo na to doposud bere v praxi, ke škodě věci, ohled.

Přijmout vztahovou odpovědnost znamená:

1. Porozumět lidem, s nimiž pracujeme a na nichž jsme závislí, a naučit se využívat jejich předností, jejich pracovních metod a jejich hodnot;
2. Převzít odpovědnost za komunikaci, po poznání „kdo a co potřebuje vědět?“, „na kom jsem závislý?“ a „kdo je závislý na mně?“, a pak komunikovat se spolupracovníky vhodným způsobem, s ohledem na jejich charakteristické osobnostní rysy.

Stejně tak by PDZ měl, bez ohledu na to, zda jde o jeho nadřízené nebo jemu podřízené či členy týmu, vyžadovat, aby své chování a jednání vůči němu přizpůsobili jeho přednostem a způsobu práce! P. Drucker v této souvislosti připomíná, že základním kamenem OJ už není moc, ale stále více důvěra, že si lidé v OJ mohou vzájemně věřit. A to vyžaduje, aby si spolupracovníci rozuměli, aby brali na sebe vztahovou odpovědnost (každý je povinný vztahovou odpovědností každému, s nímž spolupracuje, na jehož práci je závislý a kdo naopak je závislý na jeho vlastní práci)!

Kdo jsem?

Odpověď na tuto otázku se zdá jednoduchá. Opak je však pravdou. Každý z nás má o sobě určitou představu, vyplývající z našich pocitů a více méně z reakcí okolí na naše chování a jednání. Je velmi obtížné, z různých důvodů, poznat kdo vlastně jsme.¹³ A protože to mnohdy nevíme, resp. máme o sobě mylnou představu, má to za následek mj., že:

- někteří studenti (potenciální PDZ) studují pro ně zcela nepatřičné a nebo ne zrovna vhodné studijní obory a tudíž je studium stresuje, resp. nebaví a nakonec vede k nastartování individuálně i společensky neefektivní pracovní kariéry, v lepším případě k vynucené rekvalifikaci apod.;
- nemálo PDZ volí svou pracovní kariéru v rozporu s osobnostními předpoklady a vykonává pak pracovní funkce, které jim „nesedí“ a mají za následek jednak nespokojenost těchto PDZ i jejich podprůměrnou výkonnost.

Základem pro poznání „kdo jsem“, je přijetí, velmi v praxi opomíjeného faktu, že mnohé z toho „kdo jsme“ je determinováno geneticky a snad i výchovou v raném věku. Pokud toto přijmeme jako platnou premisu, pak je velmi užitečné profesionálním způsobem poznat svůj „osobní profil“ prostřednictvím vědecky podložených psychologických metod.¹⁴

¹³ Např. pro běžnou společenskou přetvářku, kdy okolí reaguje obvykle neupřímně na naše reakce, příp. je k nim lhostejné.

¹⁴ Jednou velmi efektivní a praxí prověřenou relevantní metodou je systém profilových analýz, psychodiagnostický nástroj speciálně určený pro personální práci. Spojuje v sobě prvky analýzy práce pomocí analýzy pracovního profilu a psychodiagnostického vyšetření praktické inteligence, zvláště faktoru sociální kompetence, pomocí analýzy osobního profilu konkrétního člověka. Její základ tvoří dva dotazníky. Multidimenzionální dotazník AOP, zkoumající čtyři nejdůležitější charakteristiky pracovního stylu hodnoceného (tj. Jeho dominanci, vliv na lidi, potřebu stability a ochotu se přizpůsobit) a dotazník APP, sloužící k vytvoření „profesiogramu“. Teorie, z níž systém profilových analýz vychází, byla verifikována a prokazuje, že „lidé reagují na své okolí takovými způsoby, aby se vyhnuli nepříjemnostem a co nejvíce zvýšili své potěšení“. Při svých reakcích jsou však limitováni vrozenými vlastnostmi. I když to nelze doposud zcela průkazně prokázat, zkušenosti z průzkumů a hlavně běžné personální praxe potvrzují, že míra kompatibility mezi „osobnostním“ vybavením pracovníka a ideálem „osobnostního“ potenciálu pro danou pracovní funkci má pro výkon i pracovní uspokojení konkrétního člověka mimořádnou váhu. Je třeba, v této souvislosti dodat, že systém profilových analýz poskytuje odpověď pouze na jednu část předpokladů pro výkon pracovní funkce. Nehodnotí ani inteligenci, kvalifikaci, zkušenosti, ani osobní či společenské pozadí, což jsou rovněž důležitá kritéria při posuzování vhodnosti pro výkon jakéhokoliv zaměstnání. Nicméně i když jsou všechna tato ostatní kritéria naplněna, ale charakteristiky žádoucího chování, jež pracovní funkce vyžaduje chybí, je nepravděpodobné, že příslušný člověk bude schopen vykonávat danou

Závěr

Jsem hluboce přesvědčen, že dosažení mnohem vyšší míry kompatibility mezi osobnostními předpoklady ke studiu studijního oboru, resp. pro výkon pracovní funkce a žádoucími osobnostními předpoklady pro úspěšné studium studijního oboru, resp. efektivní výkon pracovní funkce by znamenalo podstatný nárůst výkonnosti naší ekonomiky a potažmo urychlení žádoucího společenského rozvoje. Důležité je při tom zdůraznit, že by se tak dělo při minimálních investičních nákladech. Dovolím si neskromně poznamenat, že vidím v dosažení cíle podstatně vyšší kompatibility osobnostního potenciálu studentů a reálných PDZ a osobnostních požadavků pro úspěšné studium studijního oboru a efektivní výkon pracovních funkcí cíl strategický a doporučuji, aby byla vypracována strategie, jak toho v ČR dosáhnout v co možná nejkratším čase a v co možná nejširším měřítku.

Literatura:

Drucker, F.P. Výzvy managementu pro 21. století. Praha: Management Press, 2000, 183s. ISBN 80-7261-021-X;

Vágner, I. Management z pohledu všeobecného a celostního. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2000, 300 s. ISBN 80-210-2459-3.

Firemní materiály Thomas Internacional.

pracovní funkci způsobem, který se od něho očekává, nebude dosahovat požadované výkonnosti a pravděpodobně bude při výkonu své funkce nespokojený a tudíž i vystaven nebezpečí negativních zdravotních důsledků.

Reforma financování investic do vzdělání a význam ekonomické teorie pro praxi

Radim Valenčík

Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.

Jak říkal Goethe, když si zapneme špatně první knoflík, už se dobře neoblečeme. Když se dopustíme nepřesnosti v rovině obecně teoretických východisek, budeme na ni znovu a znovu narážet při řešení praktických otázek. V případě financování vzdělání je takovou poučnou, současně však matoucí a široce sdílenou nepřesností názor, že mezi rovností a efektivností je substituční vztah, tj. chceme-li zvýšit rovnost, musíme obětovat efektivnost, a naopak. Tento názor, který jako naprostou samozřejmost uvádějí i renomovaní ekonomové a který je obsažen ve většině ekonomických učebnic, se stal hlavním ideovým vodítkem argumentace proti reformě financování vysokého školství z budoucích příjmů absolventů.

Nechejme promluvit na toto téma jednoho z nejpovolanějších - nositele Nobelovy ceny za ekonomii J. Stieglitze: „...i když je výsledek fungování tržních mechanismů efektivní, může docházet k případům, kdy je výsledné rozdělení příjmů velmi nerovnoměrné. Jedním z hlavních cílů vlády je proto ovlivnění rozložení příjmů ve společnosti... abychom dosáhli vyšší rovnosti, musíme se vzdát části efektivnosti... Například progresivní zdanění příjmů, které snižuje nerovnosti ve společnosti, snižuje podněty ke zvyšování pracovní výkonnosti, čímž snižuje efektivnost.“ (Stieglitz, J. E., *Ekonomie veřejného sektoru*, Praha, Grada 1997, ISBN 80-7169-454-1, s. 123-124.)

Názory (a argumentaci) J. Stieglitze, které sdílí současná ekonomická teorie, jsou velmi obdobné „teoreticky zdůvodněné“ představě panující ještě v době prvních letů balonem, že nemohou existovat létající stroje těžší než vzduch. Za určitých (a dosažitelných) podmínek to ovšem může být jinak, tj.:

1. Mezi rovností a efektivností může být dosaženo komplementárního vztahu (předpokladem zvýšení rovnosti je zvýšení efektivnosti a naopak).
2. Výsledkem fungování tržních mechanismů (budou-li dostatečně rozvinuty) nemusí být divergence, ale naopak konvergence příjmů.
3. Jedním z hlavních cílů vlády by nemělo být ovlivnění rozložení příjmů ve společnosti sociálně orientovaným přerozdělováním, ale vytvoření podmínek (institucionálních předpokladů) pro takové fungování tržního mechanismu, který by zabezpečoval rovnost příležitostí pro rozvoj a uplatnění schopností

každého člena společnosti a pro jeho společenský vzestup nezávislý na výchozích majetkových poměrech.

Podrobně je výklad této problematiky vyložen v pojednání se stejným názvem v internetovém časopisu Marathon 2/2003 (www.valencik.cz/marathon). Ve stručnosti lze dosažené výsledky charakterizovat takto:

- Významná (a stále významnější) část spotřebních aktivit (jednotlivců i domácností) má produktivní charakter v tom smyslu, že přispívá ke zvýšení budoucího příjmu spotřebitelů. V rámci produktivní spotřeby dochází k nabývání lidského kapitálu, což se projevuje jeho vyšším oceněním na profesních trzích. Tam, kde má spotřeba (jednotlivců či domácností) produktivní charakter, tam lze za jejich cílovou orientaci považovat maximalizaci současné hodnoty budoucího příjmu z vytváření a provozování portofolia aktiv, které vlastní v podobě lidského kapitálu i nikoli-lidského kapitálu (sestavujícího se z fyzických a finančních aktiv).
- Zahrnutí produktivní spotřeby do konceptu všeobecné ekonomické rovnováhy umožňuje jeho rozšíření. Finální krok optimalizace je pak nutné realizovat nikoli ve vztahu k hranici dosažitelného užitku (jak je tomu ve stávajících přístupech), ale k hranici dosažitelné současné hodnoty budoucího příjmu. Zatímco při vztažení (optima) k hranici dosažitelného užitku není optimum jednoznačně určeno (a vedou se spory o tom, podle jakých kritérií posuzovat možnost substituce mezi rovností a efektivností), při vztažení (optima) k hranici dosažitelné současné hodnoty budoucího příjmu je optimum určeno jednoznačně (příčemž vyhovuje jak podmínkám ekonomické efektivnosti tak i rovnosti příležitostí).
- Předpokladem dosažení jednoznačně určeného optima na hranici dosažitelné současné hodnoty budoucího příjmu je fungování kapitálového trhu při využívání investičních příležitostí spojených s nabýváním lidského kapitálu (rozvojem schopností člověka, mj. formou vzdělání, resp. vysokoškolského vzdělání).
- Takto rozšířený koncept všeobecné ekonomické rovnováhy mj. ukazuje, že zdokonalování tržního mechanismu nevede k divergenci příjmů (situaci, kdy „bohatí bohatnou a chudí chudnou“), ale ke konvergenci příjmů (situaci, kdy rozhodujícím zdrojem příjmů je využití investičních příležitostí spojených s rozvojem schopností člověka).
- Vývoj reálného ekonomického systému na využití těchto možností již reaguje, ubírá se cestou odpovídající obecně teoretickým předpokladům, přitom pochopitelně různým způsobem a různou měrou v různých zemích. Přejít ke vzdělanostní společnosti, ve které je dominantním ekonomickým sektorem produkce lidských schopností zejména formou vzdělání přestává být hudbou vzdálené budoucnosti, ale stává se realitou.

- Ekonomická teorie rovněž ukazuje, že hledání řešení formou „sdílení nákladů“ (např. formou školného) doprovázené systémem půjček na vzdělání (různé modifikovaných, tj. například kontingenčně splácených podle výše budoucího příjmu) je jen prvním krokem. Perspektivním (současně však poměrně snadno realizovatelným) řešením je uplatnění principu přenesené ceny. Tento princip znamená, že si student kupuje systém vzdělávacích služeb poskytovaných po dobu vysokoškolského vzdělání a platí jej závazkem odvádět (již jako absolvent vysoké školy) ze svého budoucího příjmu po dosažení předem definované hranice příjmu určitou předem definovanou část příjmu po předem definovanou dobu přímo ve prospěch vysoké školy, která mu vzdělání poskytla. Právě přenesená cena odpovídá povaze transakcí, kdy lidský kapitál nabytý prostřednictvím vysokoškolského vzdělání je postupně a v průběhu dlouhého období oceňován na profesních trzích. Plní přitom informační, motivační a alokační funkci ceny jako takové a současně i funkci úvěrovou (ke studiu má přístup každý nezávisle na svých finančních možnostech) a pojišťovací (každý absolvent je touto formou splácení pojištěn proti riziku případné neúspěšnosti).
- Dalším krokem praktické realizace je respektování zájmového kontextu. Ekonomická teorie zde umožňuje vytyčit cestu paretovských zlepšení, která umožňuje průběžné dosahování co nejširší zájmové shody. V daném případě získává student (před tím uchazeč o studium a poté absolvent) tím, že je vybaven dostatkem informací, které mu umožní vhodně investovat do svého vzdělání a získat kvalitní vzdělání jako předpoklad svého společenského vzestupu; získávají vysoké školy, které se stávají nezávislé na veřejném financování a do jejich financování vstupují další zdroje bezprostředně závislé na efektivnosti vzdělávacího procesu, získávají zaměstnavatelé, kteří si na základě dostupných informací mohou udělat představu o kvalitě absolventů jednotlivých vysokých škol a oborů a kterým vysoké školy v jejich vlastním zájmu vycházejí vstříc, pokud se jedná o připravenost absolventů. Ekonomická teorie rovněž ukazuje na některé rušivé momenty - a to jednak ty, které vznikají v důsledku rozpočtového omezení domácností ve stávajícím systému financování vysokého školství, kdy lze dosáhnout lepšího vzdělání nikoli díky lepším předpokladům, ale formou investování do společenské pozice, tj. zaplacením si lepší školy např. v zahraničí (a tím vyloučit z konkurence v oblasti nabývání a uplatnění schopností méně majetné), a jednak ty, které vznikají v důsledku působení stávajícího dotačního způsobu financování vysokých škol, na kterém se lze přiživovat nejrůznějším způsobem.

V pojednání, které obsahuje podrobný výklad teoretického řešení, bylo pro zvýšení názornosti a přesvědčivosti prezentace výsledků provedeno srovnání úlohy fyziky jako vědy při řešení problému letu člověka do Vesmíru s úlohou ekonomie jako vědy při řešení problému přechodu od substitučního vztahu mezi

rovností a efektivností ke komplementárnímu (s konkrétní aplikací na oblast financování vysokoškolského vzdělání):

- Tak jako fyzika umožňuje dokázat, že těleso pohybující se určitou rychlostí, zůstává na oběžné dráze a při vyšší rychlosti se může vymanit z gravitačního pole země, tak ekonomie dokazuje (s využitím rozšířeného konceptu všeobecné ekonomické rovnováhy), že lze řešit rozpor mezi rovností a efektivností.
- Tak jako fyzika umožňuje najít nejvhodnější technické řešení problému (princip reaktivního pohybu a z něj vyplývající projekt vícestupňové rakety), tak ekonomie umožňuje najít prakticky proveditelné řešení formou uplatnění principu přenesené ceny.
- Tak jako fyzika hraje orientující roli při vyrovnání se s řadou technických problémů i nejrůznějších „základností“ v podobě proti sobě stojících požadavků na vlastnosti použitých materiálů a látek i parametrů prostředí, tak ekonomie ukazuje průchodnou cestu řešení v prostředí reálně působících zájmů.

Navržený systém financování vysokoškolského vzdělání je koncipován tak, aby vyhovoval následujícím požadavkům:

- Přístup ke vzdělání není omezen příjmovou situací domácnosti studenta a za kterých by se situace studenta z domácnosti s nižšími příjmy oproti současnému stavu zlepšila.
- Nevytváří sociální rizika pro absolventy vysokých škol a umožňuje jim zajistit si dostatečné materiální podmínky pro společenský vzestup.
- Vysoká škola je zainteresována na uplatnění svých absolventů, na růstu jejich příjmu a společenském vzestupu, tudíž i na zvyšování efektivnosti vzdělávacího procesu.
- Je dostatečně motivující již v období startu a současně umožňuje realizovat dlouhodobou strategii přesunu těžiště zdrojů financování do oblasti podílu na budoucích příjmech absolventů.
- Respektuje specifika jednotlivých oborů a vliv jejich absolvování na vývoj budoucího příjmu.
- Generuje informace o uplatnění absolventů jednotlivých vysokých škol a jednotlivých oborů, které jsou využitelné při investičním rozhodování nabyvatelů vzdělání, finančních institucí i zaměstnavatelů.
- Mohou do něj být zapojeny soukromé zdroje, aniž by se vytvářela majetková bariéra přístupu ke vzdělání.
- Jeho změna je postupná, přitom spojená zejména s tím, jak bude generovat informace o kvalitě vzdělávacího servisu z hlediska uplatnění absolventů té či oné vysoké školy, toho či onoho oboru.

- Měl by působit na zkvalitnění studia i na nižších vzdělávacích stupních.

Současný (daňově dotační) systém (uplatňovaný v oblasti veřejného vysokého školství) funguje následujícím způsobem:

- Každý občan odvádí prostředky bez ohledu na to zda, mu bylo vysokoškolské vzdělání poskytnuto nebo ne, a bez ohledu na to, zda mu byla poskytnuta kvalitní nebo nekvalitní vzdělávací služba.
- Poskytovatel služby (vysoká škola) dostává prostředky bez ohledu na to, jakou službu poskytl.

Navrhovaný systém (založený na platbě za studium formou přenesené ceny, tj. časově omezeném odvodu z budoucího příjmu absolventa ve prospěch příslušné vysoké školy) funguje následujícím způsobem:

- Platí jen ten, komu byla poskytnuta vzdělávací služba, a podle kvality služby, přesněji podle toho, jaký osobní prospěch měřený jeho příjmem na profesních trzích mu přinesla.
- Prostředky, které takto vznikají, jsou poskytovány přímo tomu, kdo mu vzdělání poskytl (tj. příslušné vysoké škole), podle toho, kolik mu ex post (po poskytnutí vzdělávací služby) schopnosti nabyté vzděláním vynesly.
- Vzhledem k tomu, že vzdělání je i pozitivní externalitou, je systém doplněn financováním, které nezohledňuje individuální výnos ze vzdělání, ale charakter externalit a roli jednotlivých vzdělávacích zařízení při jejich poskytování.

Konkrétní podoba systému:

- Je uchováno stávající normativní financování vysokých škol (nejlépe formou valorizované výchozí základny stávajícího financování k určitému datu).
- Vysokým školám se umožňuje na jimi zvolených oborech podle jimi předem stanovených a veřejně regulovaných pravidel požadovat časově omezený odvod přímo ve prospěch příslušné vysoké školy. (Povinnost po určitou dobu (např. 10 let) po překročení určité hranice příjmu (např. průměrné mzdy nebo násobku průměrné mzdy) odvádět ve prospěch „mateřské“ vysoké školy určité procento z příjmu (např. 3 %).)
- Odvody z budoucího příjmu jsou realizovány přes centrální systém jednak z důvodu redukce transakčních nákladů na minimum (v přímé návaznosti na odvod daně z příjmu), jednak z důvodu generování informací o uplatnění absolventů, které jsou ve vhodně agregované podobě poskytnuté zainteresovaným subjektům.
- Vysoká škola může povolit přímé vyrovnání závazku formou úhrady stanovené částky (a získat tak prostředky ihned). Tím současně vytvoří

podmínky pro vstup soukromých finančních institucí do systému a vývoj vhodných produktů sekundárního kapitálového trhu.

Takto pojatý systém konkretizuje a rozvíjí způsob uplatnění investičního principu financování vysokého školství, jehož základní prvky byly obsaženy již v Návrhu poslanců Petra Matějů a dalších na vydání zákona o změně ve financování studia na vysoké škole a o změně dalších zákonů, který Poslanecká sněmovna projednávala a zamítla v únoru 2002. Tím došlo ke zbytečnému zpoždění v prosazování nezbytných a současně perspektivních změn systému financování vysokého školství v ČR.

Během krátké doby, která od té doby uplynula, se ukázalo, že současný systém financování vysokého školství není schopen reagovat na dynamicky se měnící poptávku po schopnostech absolventů generovanou profesními trhy, což se projevuje mj. rostoucí nezaměstnaností absolventů vysokých škol. České vysoké školství stojí na křižovatce.

Na řešení problému, jak reformovat současný systém financování vysokého školství intenzivně pracuje Institut pro sociální a ekonomické analýzy (www.isea.cz.org). Je připravena předložit zdokonalený návrh, který má oproti původnímu navíc oporu v teoretickém zázemí. Tím je podstatně omezena možnost používat vůči navrhovanému řešení laciné, účelové a nekvalifikované argumenty motivované krátkodobými politickými zisky, jak k tomu bohužel došlo v případě původního návrhu zákona. Orientace na krátkodobé politické zisky se velmi brzy ukázala být projevem krátkozrakosti. Nastal čas kvalifikovaných a perspektivních řešení.

Profesní kinantropologické dimenze v EU a ČR

Hana Válková, Julie Čurdová

Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta tělesné kultury, Profesně poradenské centrum

Tělesná výchova a sport se v současné době transformovaly do role celospolečenského a celosvětového socio-kulturního fenoménu, který zasahuje velmi široké spektrum života jedince a společnosti, oblast profesní nevyjímaje.

Sport jako společenský fenomén prorůstal a dodnes prorůstá do mnoha oblastí společenské sféry. A to nejen do sféry mimopracovní, ale i profesní (učitelé, trenéři, terapeuti, lékaři, organizátoři, pracovníci sféry obchodu a služeb apod.). Sport je prvkem masové kultury, stává se předmětem masové komunikace, politických i náboženských směrů. Existuje v dvoustranném vztahu "ovlivňuje ⇔ je ovlivňován" úrovní ekonomiky, výroby, dopravy, cestovního ruchu, obchodu, propagace.

Společenské trendy ve sportu odpovídají životnímu stylu jednotlivců, mikro i makroskupin, trendům historickým a generačním. V sinusoidách se opakuje oscilace mezi dvěma základními póly:

↓ ↑ pokles/vzrůst zájmu o rekreační aktivity s akcentem na zdraví, spokojenost, kvalitu životního stylu,

↓ ↑ pokles/vzrůst zájmu o závodní, špičkový sport.

Odhlédneme-li od terminologických a filosofických diskusí k tématu „tělesná výchova“, „sport“, „pohybová rekreace“, „tělesná kultura“ apod., zařadíme tento fenomén do systému dimenzí, proměnných či vědních disciplin „kinantropologických“. Tedy do množiny, integrující mnohoznačné varianty dimenzí člověka v pohybu (Renson, 1990). Tento přístup, přes svou rozporuplnost, je u nás obecněji přijatý odbornou veřejností (viz Česká kinantropologická společnost) a v jeho obsahu se chápe jak spektrum pohybových aktivit, tak spektrum vědních disciplin a navazujících vzdělávacích oborů a předmětů. Za ekvivalent v oblasti vědeckého bádání se pak považuje ve světě uváděné „anthropokinetics“, „sports sciences“, „human movement sciences“, „movement and health sciences“, apod. Diferencovaná chápání jsou taktéž v zemích střední Evropy (CE).

V poměrně krátké době zhruba 150 let vývoje od „tělocviku“ přes „sport“ ke „kinantropologii“ se měnilo profesní zaměření a tedy i vzdělávací konstrukty. V polovině 19. století, kdy byla oficiálně uznána existence „tělocviku“ na školách, se vystačilo s učitelem či podučitelem (Kováříček, 1984; Morkeš, 1999), v době národního obrození přibyl cvičitel Sokola, s nástupem anglického sportovního systému pak ještě trenér. Tyto tři stěžejní profesní dimenze přetrvávají v regionu střední Evropy v podstatě až do konce 20. století. Ve světě už existuje spektrum daleko širší, reagující na společensko-ekonomické změny (v terminologii anglofonních zemí nalézáme univerzitní instituce s názvy kromě „sports“ nebo někdy „physical education“ také „recreation, leisure studies, dance, kinesiology, sports management“ atd.). U nás se v závěru minulého století objevují spíše zarputilí průkopníci ze sféry managementu, výživy a podpory zdraví, systematictější je transformace oborů rehabilitace na fyzioterapii.

V současné době oblast kinantropologie zahrnuje široké spektrum činností, založených na tělesných cvičeních, na něž je možné nahlížet z mnoha aspektů:

- institucionální struktura (charakter instituce státní-nestátní, školské-neškolské, komerční- nekomerční, organizované-neorganizované apod.),
- vývojové spektrum (věk, úroveň vývoje schopností/dovedností),
- preference volby (dle zájmů či limitů: aspekty obsahové, aspekty limitních výkonů, aspekty zdravotní),
- oblast služeb (cestovní ruch a doprava, management, obchod a komerce, architektura, umění, média, legislativa, věda a výzkum).

Všechny varianty činností pak vyžadují profesionální pracovníky. Jelikož nelze většinou charakterizovat jednotlivé oddělené profese, hovoříme stále více o „profesních dimenzích kinantropologických“ než o profesích. Mají totiž některé profesní determinanty, definované jako „profesní kompetence“ velmi odlišné, mnohé však velmi podobné. Společné determinanty jsou především dvě:

1. Dle mezinárodního sociologického katalogu prací jsou řazeny mezi profese interakční, kde variabilita, šíře možností v řešení a rozhodování je značná dle podmínek (Průcha, 1997), přičemž zásadní podmínkou je variabilita lidského potenciálu.
2. Vždy se jedná o profese „vyvíjející se“, otevřené (Templin & Schempp, 1989): tj. nelze v počátcích profese zcela splnit veškeré profesní charakteristiky, které má stabilizovaná profese naplňovat, dotváří se zkušeností v praxi, což je typické právě pro profesní dimenze interakční.

Jak reagovaly či reagují univerzity (fakulty) kinantropologického zaměření, které by měly být předvojem vzdělávání a výchovy odborníků pro realizaci těchto profesních dimenzí v praxi?

Velmi pohotové a čilé reakce byly na většině fakult v ČR (a v zemích CE) především v orientaci na sféru managementu, resp. volného času. Jednalo se bezpochyby o přirozenou reakci na předchozí etapu „nepodnikání“, kdy v nových podmínkách se pro podnikání uvolnil nebývalý prostor. Studijní obory byly bez svazujícího tradicionalismu, bez svazování dosud neexistujícími normami, tedy obory flexibilní. Možná až příliš. Analýza uplatnění těchto absolventů v praxi by měla být součástí povinností profesně poradenských center daných VŠ. Lze předpokládat, že gejzír tvořivosti je nyní, tj. v současné době, přirozenou cestou usměrněn, dochází k větší komunikaci mezi zeměmi CE a tudíž i ke komparaci zkušeností. Velmi dobrým zdrojem informací jsou četné Evropské projekty. V rámci projektu Socrates jsou koncipovány programy European Master (EM). V nedávné době tak studenti mohli studovat v projektu EM-management volného času, EM- trenér, EM-sportovní psycholog a stále trvá EM-APA (adapted physical activity - do roku 2006).

Historicky tradiční profesí je učitelství, v návaznosti pak studijní obor učitelství TV.

Tradice je faktorem, který zajišťuje stabilitu v čase i obsahu, na druhé straně je tedy i faktorem, který zajišťuje konservatismus a tudíž brání progresu. Proto reflexe současných měnících se profesních dimenzí učitele TV je zřejmě nejobtížnější. Konservatismem jsou prosáknuty jak fakulty, tak MŠMT, které ve své legislativě příliš vstřícné není (VŠ zákon až v roce 1999, nejasnost v pojetí Bc. a Mgr., nejasnost tzv. kvalifikačního růstu, zákon o podpoře sportu až v roce 2001). Takto struktura vyučovaných a vědních disciplin zůstává v podstatě neměnná 50 let. Akcent leží na disciplínách biologických, tzv. „didaktiky sportovních disciplin“ mají taktéž stejnou skladbu, společensko-vědní discipliny pokulhávají, proporce se více či méně odlišují na jednotlivých fakultách především díky pozici jednotlivých vyučujících (Hodaň 2001).

ECTS (European Credit Transfer System – kreditní systém) byl zaváděn do učitelských oborů TV opatrně až jako poslední, když už vlastně nebylo zbylí. Základní regule o doporučeném minimu 180 Kr pro tříletá (Bc.) studia a 300 Kr pro pětiletá (Mgr.) studia se v podstatě nenaplnuje, neboť ve dvouoborovém studiu Mgr zbývá na přípravu TV zhruba polovina, tj. 150 Kr. Takže český absolvent učitelství Tv vlastně nedosahuje kreditů evropské úrovně bakaláře. Přitom se změnilo spektrum možných pohybových aktivit, pro žáky atraktivnějších než skladba stávající (Frömel et al., 1999). Diametrálně se změnila podmínky ekonomické, životní styl jednotlivých věkových skupin populace, demografická skladba žáků s více než 10% žáků se zdravotním oslabením či žáků z minoritních skupin. Curricula na školách doznala také jistých změn, z nichž zřejmě nejpodstatnější je zákon o možném integrovaném vyučování žáků s postižením v běžných školách, opět včetně tělesné výchovy.

Dřívější konstrukt učitelského studia TV stále přetrvává. Tušené a doporučené členění učitelského studia na dvě VŠ etapy – Bc. A Mgr. stále ještě není dokončeno.

Tabulka 1. Doporučené (akceptované) stupně vzdělávání v Evropě
 (Podklad: ETCS, Bolognská dohoda, podepsaná ministrem školství ČR 1999)
 1 Kr se rovná cca 13-15 hod objemu intenzivní práce

Typ diplomu (certifikátu, výstupu)		Kvalifikační stupeň
Ph.D.	7-8 let univerzitního vzdělání (min. 45 Kr + Ph.D. práce) Sport Sciences, Human Movement Sciences Kinantropologie se specializací European Master – European studies	
		V++
Post-graduální po Mgr.	5 let univerzitního vzdělání (min. 30 Kr) Sport nebo Human Movement Sciences Kinantropologie: inovační, rozšiřující, specializační	
		V+
Mgr.	4-5 let univerzitního vzdělání (min. 300 Kr + Mgr. práce) Sport nebo Human Movement Sciences Studijní dimenze kinantropologické	
		V
Bc.	3-4 roky univerzitního vzdělání (min. 180 Kr + Bc, cert., dip. práce) Studijní dimenze kinantropologické	
		IV
-	licence, certifikáty I., A., profi... (cca od 100 hod. do 250 hod.) svazy, federace, smluvní instituce	
		III
-	instruktor (cvičitel, ...) (min. 30 hod.) svazy, federace, občanská sdružení, hnutí	
		II
-	dobrovolníci (min. 9 hod.) svazy, federace, hnutí, sdružení, spolky ad hoc	
		I

V Tab. 1. se můžeme informovat o tom, jakým způsobem se přistupuje k řešení profesní přípravy v Evropě, zajímavá jsou i řešení na univerzitách v USA. Přes

známou diversifikaci, flexibilitu a volnost v tvorbě a prostupnosti studijních programů existuje poměrně pevný konstrukt modulů pro profesní kompetence oborů (např. v oblasti aplikovaných pohybových aktivit Adapted Physical Education National Standards). Moduly lze komponovat dle daných pravidel do studijních programů pro dané profesní pozice. Ve výuce převládá hledisko environmentální a individuální nad kategoriálním. Každé téma (standard) řeší problematiku komplexně bez atomizace na dílčí předměty a dílčí požadavky. Na vzdělávání dle národních standardů mohou navazovat další moduly celoživotního vzdělávání a specializací.

V Rusku dochází k transformaci studia taktéž a je třeba pro úplnost zmínit i tyto trendy.

Sovětský svaz byl znám kvalitní speciální pedagogikou a z důvodů soupeření mezi dvěma soustavami také systémem sportu. Veškeré transformační trendy, které byly popsány v úvodu, se týkají i vysokých škol v Ruské federace. Některé ze specializací již probíhají či se stabilizují, některé jsou ještě v návrzích. Pro naše pojetí „kinantropologie“ se vžil původní termín „tělesná kultura“. Nositeli rozvoje vzdělávání jsou nyní Akademie tělesné kultury, dělící se na fakulty (Moskva, Sankt Petersburg) nebo univerzity, jejichž součástí jsou fakulty či programy z oblasti tělesné kultury (Volgograd, Omsk aj.). Je tendence stabilizovat státní vzdělávací standardy a formulovat hlavní směry a specializace. Tyto specializace pak mají velkou variabilitu studijních programů a podoblastí a taktéž reflektují sféru volného času, cestovního ruchu, turistiky atd., atd. Specializace turistické jsou spojovány výrazně s aspekty ekologie a ekologických služeb. Tradice v ruském umění tanečním a baletním vedla jistě ke specializaci „sportovní režie“ (režie tanečního umění, režie tanečních vystoupení - doslova „šouprogramů“, společensko-kulturních akcí, sportovních slavností). Ze systému nevypadla ani specializace zaměřená na „bezpečnost osob, podniků, přírody“ s dílčími variantami. Velmi rozšířená je specializace (fungující již několik let) „valeologie“. Původní latinské slovo *valeo* ve svých mnoha variantách znamená „býti při síle (i fyzické)“, „býti zdrav“, „míti platnost, hodnotu“. Jádrem specializace jsou obsahy, adekvátní našim tématům podpory zdraví, životního stylu, etiky sportovní i všeobecně lidské s aspekty humanitárními a charitativními. Studium se člení na vysokoškolský stupeň I. – minimálně 4 roky (bakalavr - odpovídá Bc) a stupeň II. minimálně plus 1 další rok (specialist – celkem 5 let), nebo plus maximálně 2 roky (magist'or – celkem 6 let). Toto členění již někde vstoupilo v platnost, v některých specializacích se diskutuje. Kreditní systém je ve většině případů realizován. (Jevsejev, 1999.)

V návaznosti na všechny výše zmíněné trendy se na univerzitách v oblasti profesní kinantropologické dimenze v České republice otevřelo větší množství kinantropologických oborů (viz. přehled 2.). Tato částečně nepřehledná situace

a rozrůznění oborů v rámci terminologie a oborových názvů může být problematická pro oblast profesního poradenství na středních i vysokých školách a činit problémy i budoucím zaměstnavatelům. Většina těchto oborů už přes pět let produkuje své absolventy, ale chybí analýza uplatnění absolventů v praxi a mapování oblasti nabídky univerzit versus poptávky zaměstnavatelů.

Přehled 2. Výpis studijních oborů v ČR ve studijním programu TĚLESNÁ VÝCHOVA A SPORT

7401 R – Bc, 7401 T – Mgr

FTVS UK Praha	
7401 R: Bc – KS, 4r	Tělesná a pracovní výchova zdravotně postižených
7401 T: Mgr – PS, 4r	Management TV a sportu
(7504T):Mgr. – 5r	Vojenská tělovýchova
	Tv a sport
	Tělesná a pracovní výchova pro zdravotně postižené (SŠ)
	Učitelství VVP pro SŠ v kombinaci
FSS MU Brno	
7401 R: Bc – PS, 3r	Tv a sport
7401 T: Mgr – PS, 2r	Animátor pohybových aktivit
	Regenerace a výživa ve sportu
	Speciální edukace bezpečnostních složek
	následné – učitelství Tv
	dobíhá klasické učitelství Tv ZŠ a SŠ
FTK UP Olomouc	
7401 R: Bc – PS, KS, 3r	ATV
	Rekreologie – management volného času
7401 T: Mgr – PS, KS, 5 r (2r)	ATV
	Rekreologie
	Učitelství Tv pro ZŠ, SŠ
PdF JČU České Budějovice	
7401 R: Bc – PS, 3r:	Tv a sport
PdF ZČU Plzeň	
7401 R: Bc – PS, 3r:	Tv a sport
7503 T: Mgr., 5r.	Učitelství Tv pro 2. st. ZŠ
FIM Hradec Králové	
6208 R: Bc – PS, 3r:	Ekonomika a management (sportovní management)
PdF Hradec Králové	
7505 T: Mgr – PS, 4r	Vychovatelství - Sociální pedagogika se zaměřením na TV a sport
7503T: Mgr. – PS, 5r	Učitelství Tv pro ZŠ a SŠ
PdF TU Liberec	
6208 R: Bc – PS, 3r:	Ekonomika a management (management sportovní)

Závěry pro transformující se roli kinantropologie a následně transformující se profesní spektrum v zemích CE by bylo možné shrnout do následujících tezí:

1. Akceptace otevřeného systému „profesních dimenzí kinantropologických“ jako dimenzí profesí interakčních a otevřených.
2. Modulovost v profesní přípravě, v níž se neabsolvují atomizované předměty JEDNOHO studijního oboru, ale problémové okruhy s respektem k předchozím stupňům i ke stupňům navazujícím, včetně přípravy v celoživotním vyvíjejícím se spektru.
3. Akceptace doporučených Evropských stupňů vzdělávání (I až V+), včetně pojetí dvou rovin vysokoškolského vzdělání.
4. Realizace ECTS s doporučeními kreditních standardů pro profesní kompetenci v daných úrovních, modulech či specializacích.
5. Podmínky pro prostupnost mezi moduly, a to jak ve smyslu horizontálním (moduly stejné úrovně), tak vertikálním (moduly navazujících stupňů), tak také ve formě (presenční, kombinovaná).
6. Jazyková příprava pro existenci v Evropském multilingválním prostředí a profesní uplatnění v multikulturním kontextu.

V konkrétních výstupech by snad mělo jít o analýzu a zvážení standardů v současných studijních programech a oborech s ohledem na celoživotní vzdělávání, o přehodnocení přístupů kategoriálních a podporu přístupů environmentálních, o formulaci „učitelské způsobilosti“ v TV s ohledem na tezi „sportu pro všechny“ a „integraci osob s postižením v TV a sportu“ a prostřednictvím TV a sportu“.

Závěry pro oblast profesního poradenství:

1. Analyzovat uplatnění absolventů nejen kinantropologických oborů v praxi a mapovat oblasti nabídky univerzit versus poptávky zaměstnavatelů.
2. Formou různých seminářů a workshopů informovat odbornou i laickou veřejnost o studijních oborech VŠ, náplni studijních oborů a profilech absolventů jednotlivých oborů.

Literatura:

Frömel, K. et al. (1999). Pohybová aktivita a sportovní zájmy mládeže. Olomouc: Univerzita Palackého.

Hodaň, B. (Ed.) (2001). Humanitní základy kinantropologických studií. Olomouc: Hanex.

Jevsejev, S. P. (1999). Fizičeskaja kultura v sisteme vyššego professionalnogo obrazovanija: realii i perspektivy. Sankt-Petersburg: SPBG AFK im. P.F.Lesgafta.

Kováříček, V. (1984). Cesty učitelského vzdělávání. Acta Universitatis Palackiana Olomucensis, fac. paedagogica, monographica VI. Praha: Stát.ped.nakl.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. (1996). Evropská charta sportu pro všechny: zdravotně postižené osoby. Praha.

Morkes, F. (1999). Učitelé a školy v proměnách času. Plzeň: Pedagogické centrum.

Průcha, J. (1997). Moderní pedagogika. Praha: Portál.

Renson, R. (1990). From physical education to kinanthropology: a quest for academic and professional identity. International Journal of Physical Education, 27(1).

Templin, T. J., & Schempp, P.G. (1989). Learning to teach. Dubuque: Brown.& Benchmark.

Válková, H. (2001). Okrajové skupiny a okrajové discipliny v kinantropologii. In B.Hodaň (Ed.), Humanitní základy kinantropologických studií (pp. 92-97). Olomouc: Hanex.

Sborník příspěvků z konference „Vstup do Evropské unie a očekávané změny na trhu práce“

Vydal: **Národní vzdělávací fond, o. p. s.**
Národní informační středisko pro poradenství
Opletalova 25, Praha 1

Editor: Ondřej Gbelec

Vydání: první, 2003

Počet stran: 65

Náklad: 200 výtisků

Tisk: **KG Ateliér**, Štefan Gbúr, Kosmická 741, Praha 4

ISBN: 80-86728-05-6

Publikace neprošla jazykovou korekturou.

Neprodejné. Distribuci zajišťuje NVF – Národní informační středisko pro poradenství.

Vyšlo s podporou MŠMT a Evropského společenství v rámci programu Leonardo da Vinci.