



**Europäische Union
Evropská unie**
Europäischer Fonds für
regionale Entwicklung
Evropský fond pro
regionální rozvoj



Ziel ETZ | Cíl EÚS
Freistaat Bayern –
Tschechische Republik
Česká republika –
Svobodný stát Bavorsko
2014 – 2020 (INTERREG V)

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg

Podnikatelské kompetence a řízení lidských zdrojů ve 21. století

Sborník příspěvků z 2. mezinárodní vědecké konference

24. – 25. září 2019

České Budějovice, Česká republika



Vzor citace:

VELKOVÁ, V. (Ed.), 2019. *Podnikatelské kompetence a řízení lidských zdrojů ve 21. století: Sborník z 2. mezinárodní vědecké konference*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-143-1.

Tato publikace vznikla na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích jako výstup projektu „Podnikatelské kompetence na česko-bavorském trhu práce“, registrační číslo 34, který je realizován v rámci programu přeshraniční spolupráce „Cíl EÚS 2014-2020 Česká republika -Svobodný stát Bavorsko“.

Hlavní manažer projektu: Mgr. Zdeněk Caha, Ph.D., MBA, MSc.

Editor: Ing. Vendula Velková

Recenzenti: Ing. Tzolmon Jambal, Ph.D.
doc. Ing. Jarmila Straková, Ph.D.
doc. RNDr. Jaroslav Stuchlý, CSc.
prof. Ing. Jan Váchal, CSc.
Ing. Radka Vaníčková, Ph.D.

© 2019 Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

ISBN 978-80-7468-143-1

Obsah

Optimální použití pracovněprávních institutů podnikatelem pro případ ekonomické recese	1
<i>Stanislav Bílek</i>	
Následné měření podnikatelského myšlení a jednání u studujících OTH Regensburg a VŠTE v Českých Budějovicích	6
<i>Zdeněk Čaha, Michaela Schacherlová, Luboš Mikolášek</i>	
Teoretické konceptualizace sociálního kapitálu	15
<i>Jiří Dušek</i>	
Vzdělání a podnikatelské kompetence.....	28
<i>Zuzana Dvořáková</i>	
Eine intentionsbasierte Follow-up Messung der unternehmerischen Kompetenz	37
<i>Johann Faltermeier</i>	
Archetypy v marketingu	45
<i>Matyáš Hric</i>	
Gründungslehre im digitalen Zeitalter: Teaching Trends	50
<i>Xenia Justus</i>	
Využití psychodiagnostických testů v řízení lidských zdrojů.....	59
<i>Alena Kajanová, Matěj Jonáš, Antonín Doskočil</i>	
Zhodnocení manažerských dovedností a kompetencí vysokoškolských studentů.....	64
<i>Iveta Kmecová, Simona Svobodová, Petra Kaiseršatová</i>	
Využívání podnikatelské kompetence - zpracování manažerského auditu v podnikové praxi MSP.....	71
<i>Romana Kušnířová, Kateřina Zítková</i>	
Jak dostat produkt mezi zákazníky: přímé a nepřímé vstupy na trh	78
<i>Petra Martišková, Michaela Koubková</i>	
Kreativní myšlení jako předpoklad úspěchu na zahraničních trzích.....	87
<i>Radka Rajnochová</i>	

Společenská odpovědnost firem a řízení lidských zdrojů.....	90
<i>Pavel Sládek, Tomáš Sigmund, Kristýna Šindelková</i>	
Měkké dovednosti versus tvrdé dovednosti a jejich význam v řízení lidských zdrojů.....	94
<i>Gabriela Šteflová</i>	
Manažerské mýty spojené s řízením lidí: rozšířené řídicí iluze začínajících podnikatelů, které zbytečně snižují výkon organizace	98
<i>Jan Urban</i>	
Přehled výstupů projektu Podnikatelské kompetence na česko-bavorském trhu práce.....	106
<i>Vendula Velková</i>	

Optimální použití pracovněprávních institutů podnikatelem pro případ ekonomické recese

Stanislav Bílek

Advokát, České Budějovice

Abstrakt

Tento příspěvek stručně analyzuje některé vybrané instituty českého pracovního práva a zkoumá jejich praktické použití podnikatelem v situaci hrozící nebo trvající ekonomické recese. Cílem příspěvku je tyto poznatky aplikovat na postupy konkrétní české podnikající právnické osoby za účelem zpracování příslušné smluvní či mimosmluvní pracovně právní dokumentace a přijetí opatření k zmírnění následků ekonomické recese ve vztazích zaměstnavatele a zaměstnanců.

Klíčová slova: zaměstnavatel, zaměstnanec, recese, částečná nezaměstnanost, konto pracovní doby.

Úvod

Společnost s ručením omezeným se sídlem v Českých Budějovicích autora dubnu tohoto roku oslovila jako svého smluvního právního zástupce, aby ve spolupráci s managementem společnosti připravil pracovní návrhy opatření a pracovně právní dokumentace, která by výhledově reagovala na rizika spojená s případnou ekonomickou recesí. Cílem těchto opatření a dokumentace měla být snaha o nalezení optimální rovnováhy mezi vztahy zaměstnavatele a zaměstnance na straně jedné a nutnými úspornými kroky společnosti na straně druhé. Především byla formulována výzva k provedení takových změn, aby bylo možno optimálněji pracovat s pracovním fondem zaměstnanců, fondem práce přesčas a délkou pracovních úvazků.

V tomto příspěvku shrnuje autor jednotlivá v úvahu připadající opatření a jejich použití s tím, že úkolem zaměstnavatele v této souvislosti je navazující komunikační schopnost projednat tato opatření se zaměstnanci a na jednotlivých řešeních nalézt pokud možno shodu. Společnost má zájem na udržování dobrých pracovně právních i mezilidských vztahů na pracovišti a zároveň i na profesionálně fungujícím pracovním kolektivu zaměstnanců s vysokou odbornou kvalifikací a pozitivním vztahem k práci. Společnost podporuje aktivní zapojení zaměstnanců do chodu výroby a jejich zlepšovací návrhy. Proto připravované kroky v oblasti pracovně právních vztahů mají zvýšenou prioritu a jsou vedeny snahou o jejich aplikaci, která by při nutnosti přijetí ekonomických úsporných kroků nevedla k podstatnému narušení pracovního prostředí.

Společnost se od roku 2013 zabývá mimo jiné též kovovýrobou, práškovým lakováním, pálením vláknovým laserem, řezáním barevných kovů apod. Oblast výroby je dle poznatků společnosti na případné dopady ekonomické recese podstatně citlivější než obory zabývající se výlučně obchodem.

Metody a data

Výchozí data a použité metody

Za účelem naplnění zadání a cílů nejen tohoto příspěvku, ale především za účelem přípravy skutečných praktických řešení shora naznačené situace, je třeba využít analýzy a právního rozboru pracovně právní legislativy České republiky (zejména zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění, a zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění), k ní příslušné soudní judikatury a odborných komentářů.

Dále je nutno vycházet při zpracování vlastních návrhů smluvní i mimosmluvní pracovně právní dokumentace z pokynů společnosti coby zadavatele a pracovat s daty, která tato společnost poskytla, tedy že smyslem přípravy a přijetí opatření jsou zmírnění následků hrozící ekonomické recese a s tím spojené hrozby částečné nezaměstnanosti, úbytku poptávky po výrobcích a službách podnikatele a snížení odbytu výrobků, rušení nebo omezování zakázek.

Autor dále pracuje s daty o počtu zaměstnanců ze rok 2018 (počet zaměstnanců se pohyboval mezi 105 až 115 zaměstnanci) a statistikou fluktuace zaměstnanců, s údaji o počtech skončených pracovních poměrech v roce 2018 a důvodech tohoto skončení včetně věkové stratifikace zaměstnanců.

V roce 2018 ukončilo pracovní poměr u společnosti ve zkušební době celkem 20 zaměstnanců, výpovědí ze strany zaměstnavatele 11 osob, ze strany zaměstnance 13 osob, dohodou pak 17 osob.

Z výše uvedených skutečností je zřejmé, že sledovaná společnost má problém s udržení stabilního pracovního kolektivu, dochází k časté výměně na jednotlivých pracovních postech, což se podle vyjádření managementu odráží ve zhoršené kvalitě organizace práce s případnými hrozícími dopady do kvality výroby jako takové. Cílem navržených opatření má být tady udržení zaměstnanosti nebo zmírnění následků částečné nezaměstnanosti za použití pracovně právních institutů soukromého práva bez kalkulace pomoci státu.

Vycházeno je dále z následujících skutečností. Na pracovištích je zaveden třisměnný provoz, pracovní doba je rozvržena prozatím rovnoměrně. Práce přesčas je u společnosti využívána v průměru v rozsahu 400 hodin měsíčně ze strany jedné třetiny a z jedné poloviny zaměstnanců (průměrná měsíční délka práce přes čas v roce 2018 činila 11,9 hodiny na osobu) a je nahrazována formou příspěvků ke mzdě. Společnost k udržení zaměstnanců používá nástroje mzdové (nenároková složka mzdy, prémie, odměny), péče o zaměstnance (zvyšování a prohlubování kvalifikace). U společnosti nepůsobí odborová organizace ani rada zaměstnanců.

Analýza pracovně právní legislativy

V této části příspěvku je provedeno shrnutí pracovně právních institutů, které mohou být využity zaměstnavatelem v situaci hrozící nebo existující ekonomické recese. Jejich optimální aplikace v praxi je pak dána rozhodnutím zaměstnavatele a hloubkou dopadu ekonomické

recese do fungování podniku, tedy ekonomickou situací podniku. Některé instituty je vhodné provést s časovým předstihem coby preventivní opatření, jiné zase až v situaci trvání ekonomické recese.

V části tohoto příspěvku pod názvem „Výsledky“ pak autor předestře konkrétní řešení a opatření, která po projednání s managementem společnosti byla nebo budou v podniku uskutečněna, a která naopak byla vyloučena a s jakým odůvodněním.

Právní instituty podle zákoníku práce

- převedení na jinou práci z důvodu překážek v práci na straně zaměstnavatele se souhlasem zaměstnance,
- výpověď daná zaměstnavatelem z organizačních důvodů ust. § 52 zákoníku práce,
- hromadné propouštění podle ust. §62 zákoníku práce, kdy vzniká povinnost informační vůči odborové organizaci (popřípadě jednotlivým dotčeným zaměstnancům) a vůči krajské pobočce Úřadu práce,
- využití skončení pracovního poměru uplynutím doby tam, kde se jedná o pracovní poměr na dobu určitou,
- využití institutu dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a možnosti jejich ukončení bez udání důvodů výpovědí se zkrácenou lhůtou a bez povinnosti výplaty odstupného,
- nerovnoměrné rozvržení pracovní doby podle ust. §71 odst. 1 písm. m),
- využití možnosti dohody se zaměstnancem na jiných lhůtách pro rozvržení pracovní doby,
- konto pracovní doby podle ust. §86 zákoníku práce,
- smluvní úprava práce přesčas a smluvní úprava náhrady za práci přesčas, případně započítání pracovní doby do práce přesčas,
- institut částečné nezaměstnanosti podle ust. §209 zákoníku práce (situace, kdy zaměstnavatel nemůže přidělovat zaměstnanci práci v rozsahu týdenní pracovní doby z důvodu dočasného omezení odbytu jeho výrobků nebo omezení poptávky po jím poskytovaných službách) a využití možnosti snížené náhrady mzdy maximálně do 60% průměrného výdělku zaměstnance,
- nařízení dovolené.

Právní instituty podle zákona o zaměstnanosti

poskytování příspěvku zaměstnavateli v době částečné nezaměstnanosti Úřadem práce, který se váže na souhlas vlády,

poskytování příspěvku při přechodu na nový podnikatelský program.

Výsledky

Na základě rozboru pracovně právní legislativy a situace v sledovaném podniku autor připravil po dohodě s managementem společnosti návrh těchto opatření a dokumentace:

- výkladové stanovisko k dokumentaci pro pracovní poměry na dobu určitou, dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr a dohody o kratším pracovním úvazku

s tím, že personální oddělení podniku musí v každém jednotlivém případě zvažovat po konzultaci s výrobním ředitelem jejich použití v konkrétním případě,

- zpracování informace zaměstnavatele o zavedení nerovnoměrné pracovní doby,
- zpracování dodatku k pracovní smlouvě (resp. nové pracovní smlouvy), podle nichž bude dohodnuta práce přesčas nařizené práce přesčas podle zákoníku práce, dále kde bude dohodnuta stanovená pracovní doba již s přihlédnutím k práci přes čas v maximálním rozsahu 150 hodin ročně a dále určeno, že nárok na poskytnutí příspěvku za vykonanou práci přesčas náleží až po době stanovené dodatkem pro nařízení náhradního volna za práci přesčas, to vše v různých variantách v závislosti, o jaký jde druh práce a zda zaměstnanec nebo uchazeč o zaměstnání s takovou úpravou souhlasí,
- zpracování dohody o mzdě pro případ, že bude současně sjednáno započítání práce přesčas do pracovní doby,
- zpracování pracovního návrhu vnitřního předpisu o vymezení konta pracovní doby,
- stanovisko k možnosti jednostranně měnit mzdové výměry a jejich jednotlivé položky (nenárokovou složku mzdy, odměny, prémie apod.),
- zpracování pracovního návrhu vnitřního předpisu o poskytování náhrady mzdy v době částečné nezaměstnanosti včetně jeho podrobného odůvodnění, na základě kterých zaměstnavatel přistoupil k tomuto kroku, a která jiná opatření zaměstnavatel k řešení situace zavedl, zejména opatření v oblasti pracovní doby, využití konta pracovní doby nebo čerpání dovolené.

Diskuse

Zpracované podklady byly prodiskutovány v květnu 2019 s managementem společnosti s následující výsledky:

- upřednostnění opatření, která nepovedou ke snížení stavů zaměstnanců při současném preventivním sledování vývoje na trhu s výrobky společnosti a v tomto smyslu preventivně využívat kratší pracovní úvazky a pracovní poměry na dobu určitou,
- odmítnuto přijetí konta pracovní doby s ohledem na administrativní náročnost tohoto systému (vedení různých účtů, administrativně náročnější rozvrhování a evidence pracovní doby, nedostatečné softwarové zázemí pro administraci tohoto systému),
- přijaty dokumenty k nerovnoměrnému rozvržení pracovní doby a dodatky k pracovním smlouvám řešící odchylně od zákona nařizování náhradního volna za práci přesčas (předmětem diskuze je legalita takového kroku),
- prozatím byla odložena možnost započítávání práce přesčas do fondu pracovní doby, ale zároveň ošetřeno smluvně, aby bylo lze k tomuto kroku v budoucnu přistoupit (upozorněno na riziko spočívající v dohodnuté mzdě, která pak nemůže být zaměstnavatelem jednostranně měněna, což by vedlo ke mzdové opatrnosti v neprospěch zaměstnanců),

- návrh managementu na nařízení pracovního fondu přesčasů s vyrovnávacím obdobím 52 týdnů po sobě jdoucích, v rámci něhož by nebyla proplácena práce přesčas, nýbrž byla přenášena do dalšího období případného úbytku poptávky po výrobcích společnosti, byla odmítnuta pro rozpor se zákoníkem práce.

Závěr

Vnitrostátní pracovní právo relativně komplexně poskytuje prostor pro přijetí optimálních opatření podnikatelem v situaci hrozící nebo trvající ekonomické recese. Pokud je podnikatel veden zvýšenou snahou o udržení zaměstnanosti ve svém podniku, pak se doporučuje návrh na legislativní změny v oblasti pracovního práva v tom rozsahu, aby zákoník práce nabízel zejména pro případ částečné nezaměstnanosti i další alternativní postupy, kterými by zaměstnavatel mohl pružněji reagovat zejména v oblasti fondu pracovní doby, odměňování zaměstnanců a poskytování náhrad po dobu překážek v práci na straně zaměstnavatele. Tomu by odpovídal i veřejný zájem na zabránění hromadnému propouštění (zejména v regionech s vyšší nezaměstnaností).

Literatura

- 1) VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2015. *Pracovní právo*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích.
- 2) VALENTOVÁ, K et al., 2018. *Zákoník práce. Komentář*. Praha: C. H. BECK.
- 3) ČESKO, 2006. *Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce*. In: Sbíрка zákonů České republiky. Částka 84, 3146-3241.
- 4) ČESKO, 2004. *Zákon č. 435 ze dne 23. července 2004 zákon o zaměstnanosti*. In: Sbíрка zákonů České republiky. Částka 143, 8270-8316.
- 5) BĚLINA, M. et al., 2015. *Zákoník práce. Komentář, 2. vydání*. Praha: C. H. BECK.
- 6) VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2014. *Personální management*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích.
- 7) HŮRKA, P., 2006. Využití konta pracovní doby. *Právní rozhledy: Časopis pro všechna právní odvětví*.

Kontaktní adresa autora:

Mgr. Stanislav Bílek, Pražská tř. 492/54, 370 04 České Budějovice 3.

Následné měření podnikatelského myšlení a jednání u studujících OTH Regensburg a VŠTE v Českých Budějovicích

Zdeněk Caha, Michaela Schacherlová, Luboš Mikolášek

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Abstrakt

Příspěvek rekapituluje výsledky prvního a druhého měření podnikatelského myšlení a jednání u studentů dvou partnerských škol, a sice studujících OTH Regensburg a studujících VŠTE v Českých Budějovicích. Jednalo se o měření, v rámci kterého sami studující hodnotili své podnikatelské kompetence prostřednictvím dotazníkového šetření. První měření bylo realizováno na začátku projektu v první polovině roku 2017 (Caha a kol. 2018), druhé potom na závěr projektu v polovině roku 2019. Porovnání výsledků ukázalo zlepšující se tendenci ve všech hlavních zkoumaných aspektech u studujících obou partnerských univerzit.

Klíčová slova: podnikatelské kompetence, měření, srovnání.

Úvod

Podnikatelským kompetencím je v odborné literatuře věnována stále větší pozornost. Kupříkladu Eickhoff (2007) rozumí pod pojem podnikatelská kompetence rozličné dílčí kvalifikace, zpravidla klíčové a apeluje na to, aby tento typ vzdělání nebyl až součástí dalšího vzdělávání, nýbrž se stal součástí všech stupňů vzdělávání. Oproti tomu Müller (2013) pro podnikatelskou kompetenci využívá poněkud širší definici. Podle tohoto autora je podnikatelská kompetence soubor kvalifikací skládajících se z odborných a metodických znalostí, dovedností a specifických profesních schopností, přičemž je možno si tyto kvalifikace osvojit poměrně rychle. Jeho definici doplňují Müller, Sauerland a Raab (2016) o tzv. psychologické faktory, které dle jeho názoru determinují založení podniku, délku podnikání a rovněž úspěšnost podnikatele. Evropská komise (2007) definuje podnikatelskou kompetenci jako univerzální a praktickou schopnost jednotlivce transformovat myšlenky v činy, což vyžaduje kreativitu, inovaci a ochotu přijmout riziko a rovněž i schopnost plánovat a realizovat projekty za účelem dosažení daných cílů. Podnikatelské kompetence napomáhají člověku jak v

jeho každodenním životě, tak i na pracovišti k uvědomění si a využití šancí a příležitostí. Jsou fundamentem pro takové schopnosti a znalosti, které potřebují ti, kteří zahajují podnikatelskou činnost nebo na ní participují. Nedílnou složkou těchto kompetencí by mělo být taktéž uvědomění si etických hodnot a zodpovědné řízení podniku “ (Evropská komise, 2007). McClelland (1961) nebo Ajzen (1998) zdůrazňují schopnost a připravenost nést riziko jakožto psychologickou vlastnost a z hlediska kognitivního potom kreativitu, inovativnost a dobrý projektový management. Dle nich tyto schopnosti a vlastnosti lze chápat jako faktor, který buď podporuje, nebo tlumí rozvoj podnikatelských kompetencí. Od 60. let 20. století se psychologické teorie zabývají tím, proč někteří zakládají podnik nebo usilují o samostatnou výdělečnou činnost a jiní ne. Zřejmě první, kdo při tom využíval empirických metod psychologického výzkumu, byl McClelland. Dle výsledků jeho výzkumu je to především pět vlastností jedince, které zvyšují pravděpodobnost, že založí podnik (McClelland, 1961, 1965, 1973 a 1987; McClelland a Winter, 1969). Těchto pět vlastností často označujeme jako „Big Five“ („velká pětka“) podnikatelských vlastností člověka (vůle a vnitřní potřeba podávat vysoký výkon; sebevědomí, asertivní chování; střední až vysoká ochota nést riziko; tolerance, emoční stabilita i v nejistých podmínkách a konečně typ alfasamce, dominance). Na bázi prací McClellanda analyzuje „Entrepreneurial Potential Questionnaire (EPQ)“ (dotazník podnikatelského potenciálu) ještě dnes těchto pět typických podnikatelských vlastností v jemně obměněné podobě. K dotazníku podnikatelského potenciálu byla v několika zemích uskutečněna řada analýz jeho validity a spolehlivosti, které všechny prokázaly dobré výsledky tohoto dotazníku (srov. Müller, 1999a). V Německu je využívána také metoda založená na metodice dotazníku podnikatelského potenciálu EPQ a má označení „F-DUP diagnóza podnikatelského potenciálu“ vypracovaná profesorem Dr. Günterem F. Müllerem, která také měří výše uvedené faktory (Müller, 1999a, 199b, 2000; Müller, Dauenhauer a Schöne, 1997). Vedle EPQ a F-DUP byly aplikovány též standardní psychologické testy pro výzkum podnikatelských kompetencí. Sociologické teorie bazírují na vlivech okolního prostředí působícího na začínajícího podnikatele a především sledují jejich vazby na sociální síť. Je např. prokázáno, že děti podnikatelů dle statistických výsledků pravděpodobněji samy budou mít tendenci založit či převzít firmu, než děti zaměstnanců či úředníků (Siewert, 2016). Novější sociologické teorie o podnikání a podnikatelích vychází z učení Aldricha, Rosena a Woodwarda (1986, 1987), jakož i Aldricha a Zimmera (1986), Birleyho (1985) a Jacka a Andersona (2002), kteří zkoumají vliv mikrosociálního světa a sociálních sítí na podnikatelské chování a proces zakládání podniku. Aldrich a Cliff (2003) se zabývali ze sociologického pohledu rolí rodiny při zakládání podniku. Becker a Dietz (2002) kupříkladu zkoumali to, zda členství v profesních sdruženích ovlivňuje inovativní chování zakladatelů podniku. Granovetter (1973, 1983, 1985, 1993) se věnoval tomu, zda při zakládání podniku hrají roli spíše pevné či naopak slabé sociální vazby a zjistil, že rozhodující jsou spíše slabší vazby, jelikož ty silnější obsahují spíše redundantní informace a zdroje. Johannisson (1995, 1997, 2000) zkoumal ze sociologického pohledu dynamiku sociálních sítí u zakladatelů podniku. Brüderl a Preisdörfer (1998) zkoumali spojitosti mezi sociálními sítěmi a zdarem v podnikání. Tyto počáteční studie na poli sociologického výzkumu v oblasti zakládání podniku odkrývají šířku této oblasti. Teorie o lidských zdrojích vychází z předpokladu, že lidé jsou ochotni dělat spíše to, k čemu se cítí být povoláni a k čemu mají schopnosti, znalosti a dovednosti (Schultz, 1992; Becker, 1993 ale i

Fayolle, 2006; Saßmannshausen a Gladbach, 2013; Grichnik a kol., 2014). Teorie plánovaného chování (Ajzen, 1988) je založena na domněnce, že skutečné chování se zakládá na chronologickém sledu předcházejících odpovídajících intencí. Teorie plánovaného chování získala značnou pozornost v literatuře, a to především tam, kde se jedná o měření výsledků zprostředkování podnikatelských kompetencí (Kristiansen a Indarti, 2004; Souitaris, 2007; Turker a Sonmez Selçuk, 2009; Rauch a Hulsink, 2015).

Metodika výzkumu

První i druhé výzkumné šetření bylo realizováno dle stejné metodiky, kterou vypracoval J.F. Faltermeier (podrobně viz Čaha a kol., 2018, s. 181 - 202). Výzkumné šetření proběhlo formou dotazníkového šetření elektronickou formou (Tabulka 1).

Hlavními zkoumanými proměnnými byly: zájem studujících o podnikatelskou problematiku, vliv akademického prostředí na rozvoj podnikatelského myšlení studujících, motivace studujících k řízení, podnikatelské kompetence studujících a jejich záměr začít podnikat. Níže jsou rámcově porovnání výsledků obou měření (Tabulky 2, 3, 4, 5, 6).

Tabulka 1: Výzkumný vzorek

Partnerská vysoká škola	Dotazníkové šetření	Celkem respondentů
OTH Regensburg	První sběr dat (první měření)	56
	Druhý sběr dat (druhé měření)	168
VŠTE v Českých Budějovicích	První sběr dat	76
	Druhý sběr dat	113
	Celkem	413

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky výzkumného šetření

Výsledky dotazníkového šetření přinesly v hlavních zkoumaných oblastech následující zjištění:

1. Zájem o problematiku podnikání u studujících OTH Regensburg a VŠTE v Českých Budějovicích

Srovnání: první měření/druhé měření na obou univerzitách (nezávislá proměnná: období sběru dat, závislá proměnná: zájem o problematiku podnikání)

Tabulka 2: Záměr o problematiku podnikání -- srovnání prvního a druhého měření

Statistik für Test ^a				
	xINT Skala Interesse am Thema Entrepreneurs hip			
Mann-Whitney-U	13122,500			
Wilcoxon-W	21768,500			
Z	-1,793			
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	0,073			
a. Gruppenvariable: erhebung Zeitpunkt der				
Ränge				
erhebung Zeitpunkt der Erhebung		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
xINT Skala Interesse am Thema Entrepreneurship	1 erste Erhebung	131	166,17	21768,50
	2 zweite Erhebung	226	186,44	42134,50
	Gesamt	357		

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky testů: Nebyly zjištěny statisticky významné rozdíly (viz asymptotická signifikance).

Tendence: **Rostoucí zájem o problematiku podnikání u studentů obou partnerských univerzit** (viz „střední hodnota“).

2. Vliv akademického prostředí na rozvoj podnikatelského myšlení u studujících OTH Regensburg a VŠTE v Českých Budějovicích

Srovnání: první měření/druhé měření na obou univerzitách (nezávislá proměnná: období sběru dat, závislá proměnná: vliv akademického prostředí na rozvoj podnikatelského myšlení).

Tabulka 3: Vliv akademického prostředí na rozvoj podnikatelského myšlení – srovnání prvního a druhého měření

Statistik für Test ^a				
	xUMFELD Skala Hochschulumfeld			
Mann-Whitney-U	14349,500			
Wilcoxon-W	23260,500			
Z	-2,544			
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	0,011			
a. Gruppenvariable: erhebung Zeitpunkt der				
Ränge				
erhebung Zeitpunkt der Erhebung		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
xUMFELD Skala Hochschulumfeld	1 erste Erhebung	133	174,89	23260,50
	2 zweite Erhebung	256	205,45	52594,50
	Gesamt	389		

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky testů: Nebyly zjištěny statisticky významné rozdíly (viz asymptotická signifikance).

Tendence: **Zvýšený vliv akademického prostředí na rozvoj podnikatelského myšlení studentů na obou univerzitách** (viz „střední hodnota“).

3. Motivace řídit a vést u studujících OTH Regensburg a VŠTE v Českých Budějovicích

Srovnání: první měření/druhé měření na obou univerzitách (nezávislá proměnná: období sběru dat, závislá proměnná: motivace k řízení).

Tabulka 4: Motivace k řízení (řídit a vést) – srovnání prvního a druhého měření

Statistik für Test ^a				
	xFÜHR Skala Führungsmotivation			
Mann-Whitney-U	12957,500			
Wilcoxon-W	21868,500			
Z	-2,123			
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	0,034			
a. Gruppenvariable: erhebung Zeitpunkt der				
Ränge				
erhebung Zeitpunkt der Erhebung		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
xFÜHR Skala Führungsmotivation	1 erste Erhebung	133	164,42	21868,50
	2 zweite Erhebung	225	188,41	42392,50
	Gesamt	358		

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky testů: Nebyly zjištěny statisticky významné rozdíly (viz asymptotická signifikance).

Tendence: **Zvýšená motivace řízení (řídít a vést) u studentů na obou univerzitách** (viz „střední hodnota“).

4. *Podnikatelské kompetence u studujících OTH Regensburg a VŠTE v Českých Budějovicích*
Srovnání: první měření/druhé měření na obou univerzitách (nezávislá proměnná: období sběru dat, závislá proměnná: podnikatelské kompetence).

Tabulka 5: Podnikatelské kompetence – srovnání prvního a druhého měření

Statistik für Test ^a				
	xKENNT Skala Kenntnisse Unternehmerisches Denken und Handeln			
Mann-Whitney-U	13575,500			
Wilcoxon-W	22353,500			
Z	-2,458			
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	0,014			
a. Gruppenvariable: erhebung Zeitpunkt der				
Ränge				
erhebung Zeitpunkt der Erhebung		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
xKENNT Skala Kenntnisse	1 erste Erhebung	132	169,34	22353,50
Unternehmerisches Denken und Handeln	2 zweite Erhebung	243	198,13	48146,50
	Gesamt	375		

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky testů: Nebyly zjištěny statisticky významné rozdíly (viz asymptotická signifikance).

Tendence: **Zlepšení podnikatelských kompetencí u studentů na obou univerzitách** (viz „střední hodnota“).

5. *Záměr začít podnikat u studujících OTH Regensburg a VŠTE v Českých Budějovicích*

Srovnání: první měření/druhé měření na obou univerzitách (nezávislá proměnná: období sběru dat, závislá proměnná: záměr začít podnikat).

Tabulka 6: Záměr začít podnikat – srovnání prvního a druhého měření

Statistik für Test ^a				
	xINTENT Skala Intention			
Mann-Whitney-U	14590,000			
Wilcoxon-W	23236,000			
Z	-1,272			
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	0,203			
a. Gruppenvariable: erhebung Zeitpunkt der				
Ränge				
erhebung Zeitpunkt der Erhebung		N	Mittlerer Rang	Rangsumme
xINTENT Skala Intention	1 erste Erhebung	131	177,37	23236,00
	2 zweite Erhebung	242	192,21	46515,00
	Gesamt	373		

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky testů: Nebyly zjištěny statisticky významné rozdíly (viz asymptotická signifikance).

Tendence: **Zvýšení zájmu studentů začít podnikat na obou univerzitách** (viz „střední hodnota“).

Závěr

V rámci projektu Podnikatelské kompetence na česko-bavorském trhu práce došlo k celé řadě aktivit a realizaci výstupů. Jedním z nich bylo měření podnikatelského myšlení a jednání u studujících obou na projektu participujících vysokých škol, tedy VŠTE v Českých Budějovicích a OTH Regensburg. První měření se uskutečnilo na začátku projektu (první polovina roku 2017), druhé potom na konci projektu (polovina roku 2019). Velmi pozitivním zjištěním je, že v porovnání s prvním měřením lze konstatovat tendenci ke zlepšení ve všech zkoumaných oblastech u studujících obou institucí a lze tedy u nich konstatovat rostoucí zájem o problematiku podnikání, zvýšený vliv akademického prostředí na rozvoj jejich podnikatelského myšlení, zvýšení motivace řídit a vést, zlepšení jejich podnikatelských kompetencí a především vzrost jejich zájem začít podnikat.

Literatura

- 1) AJZEN, I., 1988. *Attitudes, personality, and behavior*. Chicago: Dorsey Press.
- 2) AJZEN, I., 1991. The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **50**(2), 179-211.
- 3) ALDRICH, H. E. a J. CLIFF, 2003. The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward a Family Embeddedness Perspective. *Journal of Business Venturing*, **18**(-), 573-596.
- 4) ALDRICH, H. E., B. ROSEN a W. WOODWARD, 1986. *Social behaviour and entrepreneurial networks*. *Frontiers of Entrepreneurial Research*. Wellesley MA: Babson College, 239-240.

- 5) ALDRICH, H. E., B. ROSEN a W. WOODWARD, 1987. *The impact of social networks on business foundings and profit: A longitudinal study. Frontiers of Entrepreneurial Research*. Waltham MASS, 184-168.
- 6) ALDRICH, H. E. a C. ZIMMER, 1986. *Entrepreneurship through social networks*. v: SEXTON, D. The art and science of Entrepreneurship. Cambridge MASS: Ballinger..
- 7) BECKER, W. a J. DIETZ, 2002. *Einfluss der Netzwerkmitgliedschaft auf das Innovationsverhalten von Unternehmensgründungen*. v: KLANDT, H., NATHUSIUS, K., SZYPERSKI, N. and HEIL, H., Köln: G-Forum.
- 8) BIRLEY, S., 1985. The Role of Networks in the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, **1**(1), 107-117.
- 9) BRÜRL, J. a P. PREISENDÖRFER, 1998. Network Support and the Success of Newly Founded Businesses. *Small Business Economics*, **10**(3), 213-225.
- 10) CAHA, Z., S. P. SASSMANNSHAUSEN, J. F. FALTERMEIER a X. JUSTUS, 2018. *Podnikatelské kompetence na profesně zaměřených vysokých školách na příkladu vysoké školy v Bavorku a jižních Čechách*. Lüdenscheid: RAM-Verlag.
- 11) EICKHOFF, M. T., 2007. Unternehmerisches Denken und Handeln fördern! – Förderung in der beruflichen Bildung. *BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, **36**(2), 36-37.
- 12) EVROPSKÁ KOMISE, 2007. *Schlüsselkompetenzen für lebensbegleitendes Lernen – Ein europäischer Referenzrahmen*. [on-line]. [cit. 2019-08-20]. K dispozici na: <http://www.kompetenzrahmen.de/files/europaeischekommission2007de.pdf>.
- 13) FAYOLLE, A., 2006. Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology. *Journal of European Industrial Training*, **30**(9), 701-710.
- 14) GRANOVETTER, M. S., 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, **78**(6), 1360-1380.
- 15) GRANOVETTER, M. S., 1983. The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological Theory*, -(1), 201-233.
- 16) GRANOVETTER, M. S., 1985. Economic action and social structur: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, **91**(3), 481-510.
- 17) GRANOVETTER, M. S., 1993. *The natute of economics. Explorations in economic sociology*, 3. vydání.
- 18) GRICHNIK, D. et al., 2014. Beyond environmental scarcity: Human and social capital as driving forces of bootstrapping activities. *Journal of Business Venturing*, **29**(2), 310-326.
- 19) JACK, S. L. a A. R. ANDERSON, 2002. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, -(17), 467-487.
- 20) JOHANNISSON, B., 1995. Entrepreneurial networking in the Scandinavian context-theoretical and empirical positioning. *Entrepreneurship a Regional Development*, **7**(3), 189-192.
- 21) JOHANNISSON, B. a M. MØNSTED, 1997. Contextualizing entrepreneurial networking: The case of Scandinavia. *International Studies of Management a Organization*, **27**(3), 109-136.
- 22) JOHANNISSON, B., 2000. *Networking and entrepreneurial growth*. v: SEXTON, D. a H. LANDSTROM, The Blackwell handbook of entrepreneurship. Hoboken, New Yersey: Wiley-Blackwell.
- 23) KRISTIANSEN, S. a N. INDARTI, 2004. Entrepreneurial intention among Indonesian and Norwegian students. *Journal of Enterprising Culture*, **12**(01), 55-78.
- 24) McCLELLAND, D. C., 1961. *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- 25) McCLELLAND, D. C., 1965. Achievement and entrepreneurship. *Journal of Personality and Social Psychology*, **1**(4), 389-392.

- 26) McCLELLAND, D. C., 1973. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, **28**(1), 1-14.
- 27) McCLELLAND, D. C., 1987. Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behaviour*, **21**(3), 219-233.
- 28) McCLELLAND, D. C. a D. G. WINTER, 1969. *Motivating Economic Achievement*. New York: Free Press.
- 29) MÜLLER, G. F., 1999a. Indikatoren unternehmerischen Verhaltens bei Psychologiestudierenden. *Report Psychologie*, **24**(7), 462-473.
- 30) MÜLLER, G. F., 1999b. *Dispositionelle und familienbiografische Faktoren unselbständiger, teilselbständiger und vollselbständiger Erwerbsarbeit*. v: OD ROSENSTIEL, L. a LANG-OD WINS, T., Existenzgründung und Unternehmertum. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- 31) MÜLLER, G. F., 2000. *Eigenschaftsmerkmale und unternehmerisches Handeln*. v: MÜLLER, G. F., Existenzgründung und unternehmerisches Handeln: Forschung und Förderung. Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
- 32) MÜLLER, G. F., 2013. *Unternehmerische Kompetenz*. v: SARGES, W., Management-Diagnostik. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- 33) MÜLLER, G. F., E. DAUENHAUER a K. SCHÖNE, 1997. Selbständigkeit im Berufsleben. *ABOaktuell*, **4**(2), 2-7.
- 34) MÜLLER, G. F., M. SAUERLAND a G. RAAB, 2016. *Wir alle sind Unternehmer! – Die Psychologie erfolgreicher Gründung und Führung von Unternehmen*. Hamburg: Windmühle Verlag.
- 35) RAUCH, A. a W. HULSINK, 2015. Putting entrepreneurship education where the intention to act lies: An investigation into the impact of entrepreneurship education on entrepreneurial behavior. *Academy of Management Learning a Education*, **14**(2), 187-204.
- 36) SASSMANNSHAUSEN, S. P. a S. GLADBACH, 2013. Entrepreneurship Education between Theory and Practice: Reflections on Case Study Based Teaching. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, **9**(1), 57-94.
- 37) SCHULTZ, Theodore, 1992. *The economic value of education*. *Studies in the economics of education*. Aldershot: Edward Elgar.
- 38) SIEWERT, A., 2016. *Existenzgründung als biographische Chance: Berufliche Selbständigkeit im Kontext lebensgeschichtlichen Lernens*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- 39) SOUITARIS, V., S. ZERBINATI a A. AL-LAHAM, 2007. Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business venturing*, **22**(4), 566-591.
- 40) TURKER, D. a S. SONMEZ SELÇUK, 2009. Which factors affect entrepreneurial intention of university students? *Journal of European Industrial Training*, **33**(2), 142-159.

Kontaktní adresa autorů:

Mgr. Zdeněk Čaha, Ph.D., MBA, MSc., Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 517/10, České Budějovice, 370 01, e-mail: caha@mail.vstecb.cz

Michaela Schacherlová, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 517/10, České Budějovice, 370 01

Luboš Mikolášek, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 517/10, České Budějovice, 370 01

Teoretické konceptualizace sociálního kapitálu

Jiří Dušek

Vysoká škola evropských a regionálních studií, z. ú.

Abstrakt

Cílem tohoto článku je pokusit se představit význam sociálního kapitálu v moderní ekonomice, protože v aplikaci sociálního kapitálu existují velké rezervy. Toto téma je v současné době v podmínkách České republiky velmi rozšířené. Motivací k napsání tohoto článku byla snaha o posouzení nových teoretických konceptů, protože k zásadním změnám v této oblasti by mělo dojít až po důkladné analýze a diskusi. Článek charakterizuje tzv. neokapitál - sociální kapitál, jeho historii, konceptualizaci, formy, metody měření atd. Koncept sociálního kapitálu, který významně ovlivňuje zejména ekonomický rozvoj a ekonomický růst, patří k moderním přístupům v rozvoji regionálního ekonomika a ovlivňuje i sociální sítě, vztahy, důvěru, standardy a hodnoty. Výsledky článku ukazují, že nejdůležitější roli ve firmách hraje kolektivní sociální kapitál, jakožto něco, z čeho mohou mít prospěch všichni zaměstnanci.

Klíčová slova: podnikání, ekonomický rozvoj, ekonomika, region, sociální kapitál.

Úvod

Lidé potřebují správnou škálu dovedností a kompetencí, aby se udržela současná životní úroveň, podpořila vysoká míra zaměstnanosti a napomohlo sociální soudržnosti s ohledem na budoucí společnost a svět práce. Podpora lidí v celé Evropě při získávání dovedností a kompetencí potřebných pro osobní naplnění, zdraví, zaměstnatelnost a sociální začlenění pomáhá posílit odolnost Evropy v době rychlých a hlubokých změn. V současné době se požadavky na kompetence změnilly, neboť na více pracovních místech se používá automatizace, technologie hrají větší úlohu ve všech oblastech práce a života a podnikatelské, sociální a občanské kompetence se stávají stále důležitější pro zajištění odolnosti a schopnosti přizpůsobit se změnám. V naší rychle se měnící společnosti jsou více než kdy dříve důležité takové dovednosti, jako je řešení problémů, kritické myšlení, schopnost spolupracovat, kreativita, komputační myšlení a samoregulace. Jedná se o nástroje, které umožňují uplatnit v praxi

získané vědomosti, s cílem přicházet s novými podněty, novými teoriemi, novými produkty a poznatky (Rada Evropské unie, 2018).

Klíčové kompetence jsou v evropském rámci pojímány jako kombinace znalostí, dovedností a postojů odpovídajících určitému kontextu a definovány jako kompetence, které všichni potřebují ke svému osobnímu naplnění a rozvoji, aktivnímu občanství, sociálnímu začlenění a pro pracovní život. Během počátečního vzdělávání a odborné přípravy by si měli mladí lidé osvojit klíčové schopnosti na takové úrovni, aby byli připraveni na dospělost, a tyto schopnosti by si měli dále rozvíjet, zachovávat a aktualizovat v rámci celoživotního vzdělávání (Národní ústav odborného vzdělávání, 2008).

Evropský rámec zahrnuje osm oblastí klíčových kompetencí:

- 1) Komunikace v mateřském jazyce,
- 2) Komunikace v cizím jazyce,
- 3) Matematické kompetence a základní kompetence v oblasti vědy a technologií,
- 4) Kompetence v oblasti digitálních technologií,
- 5) Kompetence učit se učit,
- 6) Sociální a občanské kompetence,
- 7) Smysl pro iniciativu a podnikatelské myšlení,
- 8) Kulturní povědomí a vyjádření.

Doporučení Evropského parlamentu a Rady ke klíčovým kompetencím by se měla projevit jak při koncepci vzdělávací politiky státu, tak i při jejím meziresortním propojování s politikou z oblasti sociální a zejména s politikou zaměstnanosti. Ačkoliv tato doporučení nejsou pro členské státy právně závazná, předpokládá se, že rámec bude zásadním způsobem ovlivňovat vzdělávací politiku členských zemí EU. Lze očekávat, že jednotlivé země budou navrhovat a realizovat opatření k uplatňování evropského referenčního rámce klíčových kompetencí v praxi počátečního i dalšího vzdělávání při utváření systému celoživotního učení. Vytvoření evropského referenčního rámce klíčových kompetencí pro celoživotní vzdělávání tedy znamená významný posun v úsilí o dosahování konsensu o prioritách vzdělávání souvisejících s realizací konceptu celoživotního učení na úrovni evropského společenství i na vnitrostátní úrovni (Národní ústav odborného vzdělávání, 2008).

V doporučení Evropského parlamentu a Rady o klíčových schopnostech pro celoživotní učení z roku 2006 (Evropský parlament, Rada Evropské unie, 2006) je podnikavost označena za jednu z osmi klíčových kompetencí. Smysl pro iniciativu a podnikavost je chápán jako schopnost převádět myšlenky do praxe. Předpokládá se tvořivost, schopnost zavádět novinky a nést rizika i plánovat a řídit projekty s cílem dosáhnout určitých cílů.

Zlepšení kreativity a inovací včetně podnikatelských schopností na všech úrovních vzdělávání a odborné přípravy je jedním z dlouhodobých úkolů a také jedním ze čtyř cílů strategického rámce evropské spolupráce v oblasti vzdělávání a odborné přípravy ET 2020 (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2010). V Akčním plánu podnikání 2020 (Evropský parlament, 2013) z ledna 2013 vyzývá Evropská komise členské státy, aby do konce roku 2015 zajistily, že podnikání bude zakotveno v osnovách základního, středního, odborného a vysokoškolského vzdělávání a ve vzdělávání dospělých jako klíčová kompetence. Zároveň je

členským státům doporučeno, aby svým žákům umožnily získat před dokončením povinné školní docházky alespoň jednu praktickou zkušenost s podnikáním, například řídit fiktivní minipodnik, nebo mít na starosti podnikatelský projekt. Předpokládá se, že posílení podnikatelské výchovy ve školách na všech vzdělávacích úrovních bude mít pozitivní dopad na dynamiku ekonomiky. Výzkumy ukazují, že žáci, kteří výchovou k podnikání prošli, začnou tři až šestkrát pravděpodobněji podnikat než ti, kteří tuto výchovu neabsolvovali (Vodáková, 2016).

Neméně významnou kompetencí ve vztahu podnikání je i kompetence sociální, kdy jsou lidé schopni rozvíjet svoji osobnost, udržovat vhodné mezilidské vztahy a dbát o své zdraví. Všechny reálně osvojené sociální kompetence (znalosti, schopnosti, dovednosti, rozvinutost myšlení, atd.) pak můžeme označit za jednu ze složek fenoménu označovaného jako sociální kapitál, který může dle Vodáka a Kucharčíkové, 2011, významně ovlivňovat produktivitu jednotlivců, skupin, společenství a dokonce i celých podniků.

Cíl a použité metody

Ambicí předloženého příspěvku je snaha představit význam sociálního kapitálu v moderní ekonomice, v jehož využívání se však vyskytují značné rezervy. Tato problematika je v podmínkách České republiky v současné době velmi aktuální, nejen v kontextu vzniku a rozvoje spolupráce obcí, ale i v oblasti vzniku a rozvoje podnikání po roce 1989. Motivací ke zpracování tohoto příspěvku byla snaha zhodnotit nové teoretické koncepty, protože zásadním změnám v této oblasti by měla vždy předcházet důkladná analýza a diskuse. Příspěvek charakterizuje i tzv. neokapitál – sociální kapitál, jeho historii, konceptualizaci, formy, způsoby měření apod. Koncept sociálního kapitálu, ovlivňující významně ekonomický vývoj a zejména ekonomický růst, patří mezi moderní přístupy v oblasti rozvoje regionální ekonomiky, který se zabývá studiem sociálních sítí, vztahů, důvěry, normami a hodnotami. Hlavní použitou metodou je literární rešerše a kritická analýza, jejímž cílem je vytvořit přehled všech současných znalostí o sociálním kapitálu. Příspěvek vychází se sekundární analýzy především stěžejních zahraničních odborných zdrojů k dané problematice, při výběru zdrojů byla zohledněna jejich relevance, význam a aktuálnost. Promítnuty jsou i vlastní zkušenosti autora z primárního výzkumu sociálního kapitálu.

Role sociálního kapitálu v moderní ekonomice

„V posledních letech se do popředí úvah o předpokladech hospodářského rozvoje dostává sociální kapitál, který představuje vztahy mezi lidmi jako jednotlivci i jejich nejrůznějšími společenstvími, jako jsou zájmové skupiny a profesní sdružení, formální organizace a instituce reprezentující občany“ (Maier a Peltan, 2012, s. 146). Ukazuje se, že pro rozvoj a prosperitu území je sociální kapitál přinejmenším stejně důležitý jako dostupnost přírodních zdrojů a finančního kapitálu. Koncept sociálního kapitálu se tak stává klíčovým pojmem v mnoha oblastech výzkumu. Řada odborných děl oslavila jeho význam i jeho žádoucí sociální a ekonomické efekty, zatímco jiné ho zpochybnily. Navzdory této diskuzi je sociální kapitál jako koncept postaven na důležité myšlence, že stojí za to studovat sociální interakce, protože

pomáhají jednotlivcům, komunitám a společnostem dosáhnout svých cílů. Odlišná úroveň sociálního kapitálu pomáhá vysvětlit, „proč se některé regiony úspěšně rozvíjejí a jiné, s podobnými charakteristikami, se jen obtížně vyrovnávají s hospodářskými i sociálními problémy. Každý region i každá lokalita jsou jedinečnými seskupeními tradičních i moderních prvků, jejichž detailní konstelace je neopakovatelná a často i obtížně identifikovatelná. Subtilnost prvků sociálního kapitálu souvisí s proměnlivostí v čase a s jejich vzájemnou provázaností. Vztahy mezi nimi mají někdy kořeny v hluboké minulosti, jindy jsou velice aktuální, ale vždy se prolínají“ (Majerová, et al, 2011, s. 9).

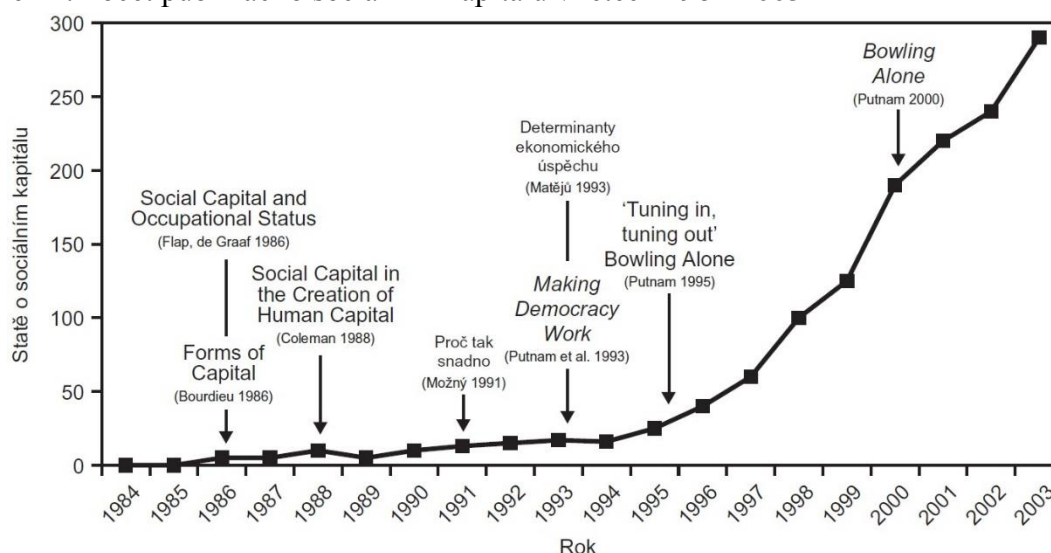
Historický vývoj konceptu sociálního kapitálu

Zájem o problematiku sociálních vazeb není nový, společenští vědci a komentátoři již mnoho staletí studují způsoby, jak spolu lidé žijí. Například před skoro 180 lety De Tocqueville, 1838, ve svém díle *Demokracie v Americe* komentoval potřebu lidí družit se slovy „Američané všech věkových kategorií, ve všech fázích života a všech dispozic, navždy vytvářejí společenství“. O více než sto let později se myšlenka „psychologického zážitku komunity“ stala ústředním tématem disciplíny tzv. komunitní psychologie. „Zážitek komunity je definován jako pocit vzájemné sounáležitosti, kdy členům komunity sobě navzájem i na komunitě záleží, a sdílená víra, že potřeb členů komunity bude dosaženo prostřednictvím závazku být spolu. Existují čtyři aspekty zážitku komunity: členství, vliv, integrace a naplňování potřeb a sdílené emocionální spojení, které lze identifikovat v řadě významných komunit, jako je sousedství, ze zájmových a profesních komunit například profesní sdružení, síť přátel a příbuzných a církevní společenství“ (Frumkin, Frank, Jackson, 2004, s. 161). „Vlastní koncept sociálního kapitálu ve své současné podobě může být vysledován do první poloviny 20. století a rané aplikace až do 19. století“ (Grootaert, Van Bastelaer, 2002, s. 2). Implicitně se rolí sociálních vztahů od dob francouzského sociologa Émila Durkheima (1858-1917) zabývala celá řada sociologů. Termín „sociální kapitál“ byl poprvé použit v roce 1916 L. J. Hanifenem v článku *The Rural School Community Center* ve snaze zdůraznit význam vstřícné a přátelské pospolitosti pro úspěšné vzdělávání dětí (Hanifan, 1916). Další zmínky o sociálním kapitálu se následně objevují až s několika desítkami letým odstupem po 2. světové válce v 50. letech (např. Seeley, Sim, Loosey, 1956, nebo Banfield, 1958), „explicitně se samotný pojem sociální kapitál objevuje až v 70. letech 20. století, mimo jiné v souvislosti s teorií kolektivního jednání“ (Šafr, Sedláčková, 2006, s. 14). Velké popularitě se koncept sociálního kapitálu těší od počátku 90. let 20. století. Hlavní důvod lze spatřovat v tom, že neexistuje pouze jedna uznávaná obecná teorie sociálního kapitálu, setkáváme se tak s mnoha konceptuálními přístupy, které využívají rozdílné způsoby měření (Häubererová, 2011).

Koncept sociálního (společenského) kapitálu nabízí „ucelený rámec jak teoretického uvažování, tak empirického zkoumání skupinových a společenských vazeb“ (Šafr, Sedláčková, 2006, s. 14). Za jeho rostoucí popularitou se dle Portese skrývá jak zaměření na studium pozitivních důsledků sociability, tak zkoumání sociálního kapitálu jako skrytého zdroje moci a vlivu individuí i společenských skupin (Portes, 1998). Termín sociální kapitál je poměrně nový, poprvé ho v sociálních vědách použili v 70. letech 20. století, víceméně spíše metaforicky, americký ekonom Glenn Loury a francouzský sociolog Pierre Bourdieu. Známým se pojem stal

až díky teoretickému a empirickému rozpracování amerického sociologa Jamese Colemana (např. Coleman, 1987, 1988, 1990). Do české sociologie uvedl pojem sociální kapitál Možný, když ho použil pro analýzu rozpadu státně socialistického systému (Možný, 1991), a Matějů při analýze konverze sociálního kapitálu nabytého za socialismu na jiné formy specifických kapitálů a jeho vlivu na vzestupnou sociální mobilitu (Matějů, 1993). Do středu zájmu sociálněvědního výzkumu se problematika sociálního kapitálu dostává v 90. letech díky dílu amerického politologa Putnama (např. Putnam, Leonardi, Nanetti, 1993, či Putnam, 1995). Nicméně je třeba zdůraznit, jak poukazují např. Portes či Lin, že podstatou sociálního kapitálu jako investice do sociálních vztahů při očekávaných výnosech se sociologie zabývala již před zavedením samotného pojmu zejména při studiu sociálních sítí (Portes, 1998, a Lin, 2001). Dále se touto problematikou zabývají i další autoři: Granovetter (Granovetter, 1973), Lin, Ensel, Vaughn (Lin, Ensel, Vaughn, 1981), Lin, Vaughn, Ensel (Lin, Vaughn, Ensel, 1981), Burt (Burt, 1982, 1992). Nyní se koncept sociálního kapitálu začíná rozšiřovat do dalších vědních disciplín.

Obrázek 1: Počet publikací o sociálním kapitálu v letech 1984-2003



Zdroj: Halpern, 2005, s. 9; Šafr a Sedláčková, 2006, s. 13.

Teoretické konceptualizace sociálního kapitálu – diskuze

V posledních dvaceti letech zaznamenala dle Pilečka „frekvence výzkumu sociálního kapitálu rapidní vzestup a dostala se do popředí zájmu nejen odborníků v rámci akademické sféry, ale i politiků“ (Pileček, 2010, s. 64), dále viz Halpern (Halpern, 2005) či Radcliffe (Radcliffe, 2004). Největší rozmach zaznamenal tento interdisciplinární koncept na poli sociálních věd (sociologie, politologie, sociální geografie) a také ekonomie, kde se mu dostalo širokého uplatnění (Adam, Rončević, 2003). „Nedostatek dohodnutých a zavedených definic sociálního kapitálu v kombinaci s multidisciplinárním přístupem vedl ke spontánnímu procesu růstu různých interpretací tohoto konceptu. Výsledné definice, které jsou naštěstí častěji komplementární než protichůdné, se používají v řadě výzkumných projektů a aktivit tak, aby se pokusily co nejlépe zachytit podstatu a rozvojový potenciál koncepce. Závažnost této

problematiky vedla v této oblasti i navzdory chybějící shodě na přesné definici sociálního kapitálu k realizaci empirického i aplikovaného výzkumu. Jasně vymezení použitého konceptu a tomu uzpůsobená metodika ve většině případů ukázala, že solidních a reprodukovatelných výsledků týkajících se vlivu sociálního kapitálu na ekonomický rozvoj může být dosaženo i bez existence shody na konkrétní definici“ (Grootaert, Van Bastelaer, 2002, s. 2).

Pojem sociální kapitál je velmi široký, užívaný v mnoha různých kontextech a definovaný mnoha způsoby. Základní myšlenka konceptu sociálního kapitálu je velmi jednoduchá: vztahy mezi lidmi jsou důležité. „Prostřednictvím vytváření a udržování vzájemných vztahů (connections) jsou lidé schopni pracovat společně na dosažení cílů, kterých by osamoceně nemohli dosáhnout, anebo jen velmi obtížně“ (Field, 2003, s. 1). Dle Šubrta „lze v současném uvažování o sociálním kapitálu lze rozlišit dva proudy:

- 1) Jeden proud navazuje na práci Pierra Bourdieua, který chápal sociální kapitál jako soukromý statek, tedy jako soubor známostí a konexí, které může jednotlivec v případě potřeby využít.
- 2) Druhý proud vychází z práce Jamese Samuela Colemana a především pak amerického politologa Roberta Putnama, kteří zdůrazňují důležitost fungujících sociálních vazeb nejen pro jednotlivce, ale také pro společnost a chápou tedy sociální kapitál jako veřejný (případně smíšený) statek“ (Šubrt, et al, 2010, s. 147-148).

Podle Putnama, Leonarda a Nanetti „sociální kapitál odkazuje k vlastnostem sociální organizace, jako je důvěra, normy a sítě, které usnadňují koordinované jednání a tak přispívají k výkonnosti společnosti“ (Putnam, Leonardo, Nanetti, 1993, s. 167). Právě toto vymezení pojmu sociální kapitál se stalo v posledních deseti letech hojně užívaným. Dříve nepoužívaný či jen úzce vymezený pojem se začal používat k vysvětlení a řešení mnoha problémů na místní i národní úrovni a počet publikací na téma sociální kapitál vzrostl exponenciálně. Většinou přitom bývá tento pojem vymezen právě jako veřejný statek. Sociální kapitál podle definice v hojně citované publikaci OECD označuje „sítě, sdílené normy, hodnoty a způsoby chápání, jež usnadňují spolupráci uvnitř skupin a mezi skupinami“ (OECD, 2001, s. 41). Společenství a společnosti s vysokým sociálním kapitálem se pak vyznačují vyšší úrovní vzájemné důvěry, reciprocitou, nepsanými a nevyslovenými dohodami o společenských pravidlech a sociální soudržností. Takové společnosti tedy mohou být efektivnější v dosahování kolektivních cílů.

Ze základních konceptů Bourdieua (Bourdieu, 1986), Colemana (Coleman, 1988) a Putnama (Putnam, Leonard, Nanetti, 1993), tvůrců současného konceptu sociálního kapitálu, lze odvodit obecnou definici sociálního kapitálu. Ten představuje vlastnosti vztahů mezi jedinci, které jsou zdrojem, jež mohou aktéři používat a těžit z něj. Protože ani Bourdieu, ani Coleman neformulují empiricky testovatelné teoremy, ani jedno z těchto pojetí není vhodné považovat za obecnou teorii sociálního kapitálu. Lze vyvodit čtyři předpoklady, které by obecná teorie sociálního kapitálu měla obsahovat:

- 1) „Předně je třeba vzít v úvahu, že sociální kapitál je buď individuální, nebo veřejný statek, a proto musí být teoreticky konceptualizován na mikro a makro úrovni společnosti.

- 2) Sociální kapitál je vytvářen v otevřených i uzavřených strukturách, jakož i v institucionalizovaných a neinstitucionalizovaných vztazích. Zdroje zakořeněné v těchto strukturách mohou být prospěšné při jednání sledující dosažení určitého cíle.
- 3) Navíc je třeba zvážit často opomíjené negativní dopady sociálního kapitálu ve smyslu vyloučení.
- 4) Opominou nelze ani způsoby, jimiž může být sociální kapitál využit k boji proti nerovnosti“ (Häubererová, 2011, s. 325).

Koncept sociálního kapitálu má nepřehledné množství pojetí a definic, jež jsou svým charakterem dosti různorodé. Obecně je však spojován s důvěrou, vzájemnými vazbami, ochotou spolupracovat a zapojovat se do veřejného dění atd. „Z pohledu institucionální ekonomie je možné vidět míru sociálního kapitálu na síle neformálních vztahů na horizontální i vertikální úrovni v rámci společnosti“ (Konečná, 2010, s. 3). „Výzkum sociálního kapitálu je dnes velmi mezinárodní záležitostí, neustále dochází k řadě pokusů o zdokonalení a zpřesnění teoretického chápání sociálního kapitálu“ (Halpern, 2005, s. 9).

Navzdory existenci řady definic se celá řada autorů shoduje, že společnými znaky většiny definic jsou následující aspekty – sociální síť, normy, hodnoty a důvěra (Côté, 2001, nebo Halpern, 2005). Řešení k utřídění poněkud nesourodé problematiky nabízí Callois a Angeon, kteří člení názory na sociální kapitál do 3 různých směrů:

- 1) „První sleduje definici Woolcocka a Narayana, (Woolcock, Narayan, 2000), kdy zdůrazňuje sociální a kulturní soudržnost společnosti. Sociální kapitál je chápán jako „...souhrn neformálních norem, které podporují spolupráci mezi jednotlivci“ (Callois, Angeon, 2004, s. 3). Opakovanými interakcemi mezi jednotlivci pak v rámci sítí dochází k vytváření vzájemné důvěry.
- 2) Druhý směr představuje příspěvek Colemana (Coleman, 1988), obhajující funkcionální chápání sociálního kapitálu jako aspektu sociální struktury skládající se z následujících součástí (dle Sedláčkové, Šafra, 2005, a Veselého, 2007): závazky a očekávání, které závisí na důvěryhodnosti sociálního prostředí (struktury); kapacita sociální struktury z hlediska toku informací; normy doprovázené efektivními sankcemi.
- 3) Třetím směrem je chápání sociálního kapitálu jako zdroje dle Lina (Lin, 2001), kdy je na něj nahlíženo jako na skrytý potenciál, který lze aktivovat a využít, čímž se toto pojetí významně přibližuje k přístupu Bourdieua (Bourdieu, 1986)“ (Pileček, 2010, s. 65).

Teoretické koncepty sociálního kapitálu lze rozlišit z hlediska výchozí filozofie, nositelů a efektu jak pro společnost, tak pro jedince. Základním rozlišovacím kritériem je v tomto případě otázka, „přináší-li sociální kapitál zisk jednotlivci, uzavřené skupině (rodině, komunitě) či celé společnosti“ (Šubrt, et al, 2008, s. 335). Lin upřesňuje pozici sociálního kapitálu jako jiné (nové) formy kapitálu a ve vztahu k jiným typům kapitálu zavádí tzv. novou teorii neokapitálu (neo-capital theory), když sociální kapitál staví vedle dalších částí (kulturní, lidský) tzv. neokapitálu (Lin, 1999). Charakteristickým rysem této teorie jsou potenciální investice a zachycení nadhodnoty dělníky nebo masami.

Sociální kapitál inspiroval dle Andrášové, 2012, s. 59, řadu autorů, kteří se zabývají vztahy mezi lidmi, a sociálních vědců, včetně ekonomů a následně i politologů. Mnozí z nich teorii

sociálního kapitálu využili podle potřeby výstupu, který z teorie potřebují. Existují tak vědci, kteří akcentují dopady rozvinutého sociálního kapitálu na ekonomickou společnost a její prosperitu. Dále existují vědci, kteří se zaměřují na dopady sociálního kapitálu na pracovní trh (tedy, co pomáhá jedinci najít si dobrou práci), nebo dopady sociálního kapitálu na prosperitu firmy (jak nastavit pracovní vztahy tak, aby firma více vydělávala, aby realizovala vyšší zisk na základě lepší spolupráce mezi kolegy na pracovišti). Tyto ekonomické aspekty a uchopení teorie sociálního kapitálu v ekonomii zdůrazňovali Ronald Burt (Burt, 1997, s. 355), Alejandro Portes (Portes, 1998, s. 6), Julia Sensenbrenner (Portes, Sensenbrenner, 1993, s. 1323), Glenn Loury (Loury, 1992, s. 100), Mark Granovetter (Granovetter, 1973). Existuje také skupina vědců, mezi něž patří například Sidney Tarrow (Tarrow, 1996), který vnímá u sociálního kapitálu nedostatky propojení kvantitativní analýzy s analýzou historickou v případě Roberta Putnama, nebo zpochybňuje propojení politické kultury s demokracií. Sheri Berman (Berman, 1997) zase upozornila na negativa vytváření sítí mezi lidmi, které mohou kontraproduktivně vést k snížení demokracie v zemi, jako se to stalo ve Výmarské republice.

Sociální kapitál je možné zkoumat na všech úrovních – mikro, makro i mezoúrovni. Na mikroúrovni, v podobě horizontálních sítí jednotlivců, domácností a souvisejících norem a hodnot, které jsou základem těchto sítí. Oblíbeným příkladem jsou pěvecké skupiny analyzované ve studii občanských sdružení v Itálii (Putnam, Leonardi, Nanetti, 1993). Mezoúroveň pozorování zachycuje horizontální a vertikální vztahy mezi skupinami (jinými slovy na úrovni mezi jednotlivci a společnostmi jako celku), ilustruje regionální seskupení místních sdružení, jako je například Organizace andských chudých lidí (Bebbington, Carroll, 2000). A konečně, při širším využití konceptu lze sociální kapitál zkoumat též na makroúrovni, ve formě institucionálního a politického prostředí, které slouží jako základ pro všechny hospodářské a společenské činnosti a kvalitu řídicích systémů. Tyto elementy, na které se zaměřil Olson, 1982, a North, 1990, při zkoumání zdrojů růstu a rozvoje, přinesly koncept sociálního kapitálu do oblasti institucionální ekonomie, který předpokládá kvalitu stimulů a institucí (jako je právní stát, soudní systém nebo kvalita vymáhání smluv) jako hlavní určující faktor hospodářského růstu. Diskuse ohledně sociálního kapitálu, jeho forem a rozsahu je znázorněna na obrázku 2, kde jsou představeny specifické koncepty strukturálního a kognitivního sociálního kapitálu podél kontinua od mikro k makro dimenzím. Šíře konceptu sociálního kapitálu zároveň demonstruje silné a slabé stránky dosavadní koncepční diskuse. Síla širokého konceptu spočívá zejména v tom, že začlenění mikroúrovně, mezo a makroúrovně sociálního kapitálu umožňuje efektivní komplementaritu a substituci mezi těmito třemi úrovněmi. Tyto různé úrovně sociálního kapitálu se mohou navzájem doplňovat, například když národní instituce poskytují příznivé prostředí, v němž se mohou rozvíjet místní komunity. Potenciální slabá stránka takové komplexní koncepce při výzkumu a vývoji je, že může být příliš široká, aby bylo možné vyvodit konkrétní závěry o úloze postojů, chování nebo struktur (Grootaert, Van Bastelaer, 2002, s. 3-5).

Teorie sociálního kapitálu by měla plnit tři úkoly (Šubrt, et al, 2008, s. 340):

- vysvětlit, jak zdroje získávají na hodnotě a jak jsou distribuovány ve společnosti,

- ukázat, jak aktéři pomocí interakcí a sociálních sítí mají různý přístup ke strukturálně zakořeněným zdrojům (struktura příležitostí),
- vysvětlit, jak lze tento přístup ke zdrojům mobilizovat za účelem vytvoření zisku.

Obrázek 2: Formy a rozsah sociálního kapitálu



Zdroj: Grootaert, Van Bastelaer, 2002, s. 4, vlastní zpracování.

Teorie sociálního kapitálu by měla plnit tři úkoly (Šubrt, et al, 2008, s. 340):

- vysvětlit, jak zdroje získávají na hodnotě a jak jsou distribuovány ve společnosti,
- ukázat, jak aktéři pomocí interakcí a sociálních sítí mají různý přístup ke strukturálně zakořeněným zdrojům (struktura příležitostí),
- vysvětlit, jak lze tento přístup ke zdrojům mobilizovat za účelem vytvoření zisku.

Závěr

I když se sociálním kapitálem zabývali vědci různého zaměření a definice se objevují v různých podobách a érách, můžeme najít několik klíčových styčných bodů, které se ve výše zmíněných popisech sociálního kapitálu opakují (Andrýsová, 2012, s. 58), například:

- 1) „Aktivem společnosti jsou společenské sítě, normy, hodnoty a schopnosti (know-how) občanů se koordinovat a spolčovat.
- 2) Předpokladem pro vznik těchto aktiv jsou především důvěra, tolerance ve společnosti a pravidlo reciprocity.
- 3) Dopadem vytváření sítí a navyšování sociálního kapitálu mohou být pozitiva spolupráce: společné a lepší řešení kolektivních problémů, rychlejší šíření informací. Dopad na celou společnost ale vždy pozitivní být nemusí (uvažujeme-li izolovanou

skupinku, která všeobecné blaho může svou vyhraněností ohrožovat, nebo sdružování lidí, kteří mají cíl, který nevede ke společenskému dobru)“.

Obecná teorie sociálního kapitálu je tedy stále ve stadiu vývoje, můžeme nicméně formulovat provizorní formální koncept, který lze dále empiricky testovat (Häubererová, 2011, s. 327).

Z problematiky sociálního kapitálu se během několika posledních let stalo samostatné teoretické i výzkumné odvětví. V podstatě lze říci, že neexistuje oblast či téma, kde by se perspektiva tohoto konceptu neuplatnila – jednotlivci, domácnosti, komunity, společenství, malé a střední firmy či nadnárodní korporace. Jeho popularita navíc spočívá v praktické rovině v tom, že se jedná z velké části o tzv. měkké proměnné podmiňující sociální, ekonomický i politický rozvoj. Mezinárodní instituce i vlády států, v Evropě zejména Velká Británie, přispívají nemalou měrou na měření jejich indikátorů s cílem stimulovat jejich posilování pomocí prakticko-politických opatření. Na teoretické rovině jsou pak tyto koncepty atraktivní tím, že nabízejí určité přemostění mikro, mezo a makro roviny analýz, a možná tedy do budoucna přislubují i překlenutí tradiční dichotomie individua a společnosti. Navíc jde o koncepty zásadně kontextuální jak v prostoru, čase, tak i kultuře. Za jejich velký přínos lze považovat také skutečnost, že vytvářejí platformu pro vzájemnou konfrontaci poznatků rozdílných oborů, jako je ekonomie, antropologie, sociologie a politologie, při snaze pochopit zákonitosti života lidí ve vzájemných interakcích (viz např. Šubrt, et al, 2008, Andrusz, Harloe, Szelenyi, 1996 apod.). Z pohledu ČR je zde vhodné zmínit skutečnost, že ne všude je sociální kapitál vnímán a pojímán stejně. Sociální kapitál je totiž dle Stachové, Bernarda, Čermáka, kategorií, „která je vysoce závislá na daném sociálním kontextu, a proto je třeba mít v první řadě na mysli rozdíly mezi západní a postkomunistickou Evropou“ (Stachová, Bernard, Čermák, 2009, s. 15-16). V důsledku komunistické minulosti se formy sociálního kapitálu a jeho důsledky od západních vzorců mohou lišit. Je třeba jisté opatrnosti v aplikaci konceptu sociálního kapitálu na komunistickou a postkomunistickou společnost. Občané postkomunistických zemí, ve srovnání se západními, podstatně méně participují v občanském životě, méně často jsou členy dobrovolných organizací. Méně důvěřují ostatním lidem a politickým autoritám a demokratickým institucím (Howard, 2003). Rovněž podoba neformálních sociálních sítí či normy a hodnoty se mohou od západních zemí lišit. Přes tyto rozdíly, které je třeba mít na zřeteli, lze základní předpoklady o sociálním kapitálu přijmout i v postkomunistických zemích, jako je ČR. To se týká například vztahu institucionální a generalizované důvěry, základních dimenzí sociálního kapitálu. Konkrétní ukázkou vlivu sociálního kapitálu na podnikání je dle Šafra a Sedláčkové, 2005, například prokázání vlivu individuálního sociálního kapitálu akumulovaného za socialismu na vzestupnou mobilitu, jak do řídicích funkcí, tak při vstupu do podnikání po roce 1989. Pomocí konverze sociálního kapitálu na ekonomický docházelo během transformace ke zvyšování životních šancí u těch, kteří byli vybaveni sociálními sítěmi a byli schopni je aktivizovat.

Literatura

- 1) ADAM, F. a B. RONČEVIĆ, 2003. Social Capital: Recent Debates and Research Trends. *Social Science Information*, **42**(2), 155-183.
- 2) ANDRUSZ, G., M. HARLOE a I SZELENYI, 1996. *Cities After Socialism: Urban and Regional Change and Conflict in Post-Socialist Societies*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- 3) ANDRÝSOVÁ, L., 2012. Teorie sociálního kapitálu ve výzkumu občanské společnosti. *Acta Politologica*, **4**(1), 56-70.
- 4) BANFIELD, E. C., 1958. *The Moral Basis of a Backward Society*. New York: Free Press.
- 5) BEBBINGTON, A. a T. F. CARROLL, 2000. *Induced Social Capital and Federations of the Rural Poor*. Washington: World Bank.
- 6) BERMAN, S., 1997. Civil Society and the Collapse of the Weimar Republic. *World Politics*, **49**(3), 401-429.
- 7) BOURDIEU, P., 1986. The Forms of Capital. RICHARDSON, J. (ed.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press.
- 8) BURT, R. S., 1982. *Toward a Structural Theory of Action: Network Models of Social Structure, Perception and Action (Quantitative studies in social relations)*. New York: Academic Press.
- 9) BURT, R. S., 1992. *Structural Holes, The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- 10) BURT, R. S., 1997. The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, **42**(2), 339-365.
- 11) CALLOIS, J. M. a V. ANGEON, V., 2004. On the Role of Social Capital on Local Economic Development: An Econometric Investigation on Rural Employment Areas in France. *78th Conference of Agricultural Economics Society*, 1-27.
- 12) COLEMAN, J. S., 1987. Families and Schools. *Educational Researcher*, **16**(6), 32-38.
- 13) COLEMAN, J. S., 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, **94**, 95-120.
- 14) COLEMAN, J. S., 1990. *Foundation of Social Theory*. Cambridge: The Belknap Press of HU.
- 15) CÔTÉ, S., 2001. The Contribution of Human and Social Capital. *Canadian Journal of Policy Research*, **2**(1), 29-36.
- 16) DE TOCQUEVILLE, A., 1838. *Democracy in America*. New York: George Dearborn & Co., Adlard and Saunders.
- 17) EVROPSKÝ PARLAMENT, RADA EVROPSKÉ UNIE, 2006. *Doporučení Evropského parlamentu a Rady ze dne 18. prosince 2006 o klíčových schopnostech pro celoživotní učení 2006/962/ES*. [online]. [cit. 2019-09-11]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex:32006H0962>.
- 18) EVROPSKÝ PARLAMENT, 2013. *Akční plán podnikání 2020*. [online]. [cit. 2019-09-11]. Dostupné z: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2013-0512+0+DOC+XML+V0//CS>.
- 19) FIELD, J., 2003. *Social Capital*. Oxon: Routledge.
- 20) FRUMKIN, H., L. FRANK a R. J. JACKSON, 2004. *Urban Sprawl and Public Health: Designing, Planning, and Building for Healthy Communities*. Washington: Island Press.
- 21) GRANOVETTER, M. S., 1973. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, **78**(6), 1360-1380.
- 22) GROOTAERT, CH., VAN BASTELAER, T., 2002. *Understanding and Measuring Social Capital: A Multidisciplinary Tool for Practitioners*. Washington: World Bank.
- 23) HALPERN, D., 2005. *Social Capital*. Cambridge: Polity Press.

- 24) HANIFAN, L., J. (1916). The Rural School Community Center. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, -(67), 130-138.
- 25) HÄUBERER, J., 2011. *Social Capital Theory: Towards a Methodological Foundation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- 26) HOWARD, M. M., 2003. *The Weakness of Civil Society in Post-Communist Europe*. New York: Cambridge University Press.
- 27) KONEČNÁ, M., 2010. *Sociální kapitál v regionálním rozvoji a veřejné správě*. [online]. [cit. 2019-09-11]. Dostupné z: http://nf.vse.cz/wp-content/uploads/2010/09/ws_konecna.pdf.
- 28) LIN, N., 1999. Building a Network Theory of Social Capital. *Connections*, **22**(1), 28-51.
- 29) LIN, N., 2001. *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 30) LIN, N., W. M. ENSEL a J. C. VAUGHN, 1981. Social Resources and Strength of Ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment. *American Sociological Review*, **46**(4), 393-405.
- 31) LIN, N., J. C. VAUGHN a W. M. ENSEL, 1981. Social Resources and Occupational Status Attainment. *Social Forces*, **59**(4), 1163-1181.
- 32) LOURY, G., 1992. The Economics of Discrimination: Getting to the Core of the Problem. *Harvard Journal for African American Public Policy*, **1**(-), 91-110.
- 33) MAIER, K. a T. PELTAN, 2012. *Sociální rozměr udržitelného rozvoje území*. MAIER, K., Udržitelný rozvoj území. Praha: Grada Publishing.
- 34) MAJEROVÁ, V. et al., 2011. *Sociální kapitál a rozvoj regionu: příklad Kraje Vysočina*. Praha: Grada.
- 35) MATĚJŮ, P., 1993. Determinanty ekonomického úspěchu v první fázi postkomunistické transformace: Česká republika 1989-1992. *Sociologický časopis*, **29**(3), 341-366.
- 36) MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY ČR, 2010. *Strategický rámec evropské spolupráce ve vzdělávání a odborné přípravě (ET 2020)*. [online]. [cit. 2019-09-11]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/34568/>
- 37) MOŽNÝ, I., 1991.. *Proč tak snadno...: některé rodinné důvody sametové revoluce*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- 38) NÁRODNÍ ÚSTAV ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ, 2008. *Koncepce klíčových kompetencí v RVP středního odborného vzdělávání*. [online]. [cit. 2019-09-11]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/koncepce-kk>.
- 39) NORTH, D. C., 1990. *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press.
- 40) OECD, 2001. *The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital*. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development, Centre for Educational Research and Innovation.
- 41) OLSON, M., 1982. *The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities*. New Haven: Yale University Press.
- 42) PILEČEK, J., 2010. Koncept sociálního kapitálu: pokus o přehled teoretických a metodických východisek a aplikačních přístupů jeho studia. *Geografie*, **115**(1), 64-77.
- 43) PORTES, A., 1998. Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, **24**(1), 1-24.
- 44) PORTES, A. a J. SENSENBRENNER, 1993. Embeddedness and Immigration: Notes on the Social Determinants of Economic Action. *American Journal of Sociology*, **98**(6), 1320-1350.
- 45) PUTNAM, R. D., 1995. Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, **6**(1), 65-78.
- 46) PUTNAM, R. D., R. LEONARDI a R. Y. NANETTI, 1993. *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton : Princeton University Press.

- 47) RADA EVROPSKÉ UNIE, 2018. *Doporučení Rady ze dne 22. května 2018 o klíčových kompetencích pro celoživotní učení*. [online]. [cit. 2019-09-11]. Dostupné z: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=EN).
- 48) RADCLIFFE, S., 2004. Geography of Development: Development, Civil Society and Inequality-Social Capital is Almost Dead? *Progress in Human Geography*, **28**(4), 517-527.
- 49) SEDLÁČKOVÁ, M. a J. ŠAFR, 2005. Měření sociálního kapitálu. Koncepce, výzkumné projekty a zdroje dat. *SDA Info*, -(1), 4-11.
- 50) SEELEY, J., R. A. SIM a E. W. LOOSEY, 1956. *Crestwood Heights: A Study of the Culture of Suburban Life*. New York: Basic Books.
- 51) STACHOVÁ, J., J. BERNARD a D. ČERMÁK, 2009. *Sociální kapitál v České republice a v mezinárodním srovnání*. Praha: SÚ AV ČR.
- 52) ŠAFR, J. a M. SEDLÁČKOVÁ, 2006. *Sociální kapitál: koncepty, teorie a metody měření*. Praha: SÚ AV ČR.
- 53) ŠUBRT, J., et al., 2008. *Soudobá sociologie II. Teorie sociálního jednání a sociální struktury*. Praha: Karolinum Press.
- 54) ŠUBRT, J., et al., 2010. *Soudobá sociologie IV. Aktuální a každodenní*. Praha: Karolinum Press.
- 55) TARROW, S., 1996. Making Social Science Work Across Space and Time: A Critical Reflection on Robert Putnam's Making Democracy Work. *American Political Science Review*, **90**(2), 389-397.
- 56) VESELÝ, A., 2007. Sociální kapitál v teorii J. Colemana. *Socioweb*, **6**(6), 2-14.
- 57) VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing.
- 58) VODÁKOVÁ, J., 2016. *Podpora kompetencí k podnikavosti, iniciativě a kreativité*. [online]. [cit. 2019-09-11]. Dostupné z: https://www.zkola.cz/sofia/pedagogove/prurezovatemata/vychova-k-podnikavosti/Stranky/Podpora_kompetenci_k_podnikavosti_iniciative_a_kreativite.aspx.
- 59) WOOLCOCK, M. and D. NARAYAN, 2000. Social Capital: Implication for Development Theory, Research and Policy. *World Bank Research Observer*, **15**(2), 225-249.

Kontaktní adresa autora:

doc. Ing. Jiří Dušek, Ph.D., Vysoká škola evropských a regionálních studií, Žižkova tř. 251/6,
370 01 České Budějovice, Česká republika, e-mail: dusek@vsers.cz

Vzdělání a podnikatelské kompetence

Zuzana Dvořáková

České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií

Abstrakt

Vzdělání přináší benefity jednotlivci, firmě a ekonomice. Vzdělávací soustava státu může zformovat základní pracovní kompetence, jaké firmy hledají. Celoživotní zaměstnatelnost ovlivňují jak kognitivní kompetence, tak nekognitivní kompetence. Firmy dávají přednost při výběru nových pracovníků těm, kteří mají podnikatelské kompetence a dále si je rozvíjejí.

Vzdělávací instituce plní roli připravit pracovní sílu pro věk automatizace a robotizace. Tuto výzvu může zvládnout, pokud v případě univerzit jejich curricula budou vznikat a realizovat se ve spolupráci s byznysem a výuka využije proaktivní a aktivizační metody, jako je týmové řešení projektů a projektové řízení inovací.

Klíčová slova: vzdělání, pracovní kompetence, podnikatelské kompetence, trh práce.

Úvod

Vzdělání a pracovní kompetence jsou klíčové pro společnost a ekonomiku. Svět se vyvíjí a díky jeho změnám vzdělávací systém a celoživotní učení vyžaduje zásadní transformaci, aby znalosti, dovednosti a nekognitivní kompetence umožňovaly růst, zaměstnatelnost a zapojení lidí do občanského života.

Evropa 2020 zahrnuje agendu s různými iniciativami a vlajkovými loděmi. Výzkum Joint Research Centre (JRC) Evropské komise v oblasti vzdělávání a učení začal v 2005 a zaměřuje se na lepší využití ICT, aby se zlepšil obsah a metody učení, vnášely se do vzdělávání inovace a sladila se struktura poptávky zaměstnavatelů s nabídkou kompetentní pracovní síly. JRC dává k dispozici více než 20 nosných studií a více než 100 publikací. Kompetence pro 21. století spojuje s pojmy jako digitální společnost, digitální ekonomika a akcent klade na kreativitu, podnikavost, digitální kompetence, schopnost učit se a umění učit jiné.

Cílem příspěvku je na základě studií ILO, Evropské komise a OECD:

- charakterizovat požadavky na inovace vzdělávání, které pomáhají k získání a prohloubení podnikatelských kompetencí,
- porovnat trendy ve vzdělávání zaměřené na podnikatelské kompetence s českou realitou vysokoškolských studentů,
- vytipovat, jaké metody vzdělávání a učení podnikatelských kompetencí jsou účinné a perspektivní v českém prostředí.

Metody a data

Metody výzkumu se používají pro sběr údajů a zpracování dat; jedná se o analyzování sekundárních zdrojů, vedení dvou nestruturovaných rozhovorů, vlastní pozorování a zkušenosti. Důvodem pro použití těchto metod je, že téma pojednává o sociálních jevech, které jsou determinovány národní kulturou, hodnotami a chováním lidí a jsou ovlivněny společensko-ekonomickým systémem. Příspěvek shromažďuje a analyzuje informace sekundárních zdrojů, které odhalují významové praktiky subjektů. Tím je získáno východisko pro komentáře a nástin doporučení, která mohou být použitelná pro generování jednak témat budoucích výzkumů, jednak inovací vysokoškolského vzdělávání a dalšího podnikového vzdělávání. Metody řešení zahrnují analýzu dat získaných ze sekundárních pramenů a kvalitativní výzkum v podobě dvou nestruturovaných rozhovorů se dvěma spolujednateli multinacionálních konzultačních firem. Z těchto rozhovorů jsou zpracovány dvě případové studie, které poukazují na možnosti a limity vzdělávat podnikatelské kompetence v rámci curikul vysokých škol.

Transformace vzdělávání

Automatizace a robotizace zvyšuje poptávku po technických znalostech a dovednostech, které umožňují řešit problémy a generovat inovace, a to zejména v profesích spojených s vědou, technikou, inženýringem a matematikou (science, technology, engineering and mathematics, STEM). Kromě vstupního/počátečního vzdělání má další profesní vzdělávání zajistit, že pracovníci budou schopni obsluhovat nové technologie. Tím si vytvářejí potenciál pro snadnou mobilitu mezi pracovními pozicemi, profesemi a obory ekonomických činností. V obou částech vzdělávání se jedná jak o kognitivní, tak o nekognitivní kompetence, přičemž u nekognitivních získaných v raném dětství a na škole je důležité, že člověk je vytrvalý a cílevědomý, má zájem o učení a ve společnosti je vybudována infrastruktura ICT.

Systémy vzdělávání a rozvoje vyžadují podle studií International Labor Organization (ILO) dvojí přizpůsobení:

- mají vybavit digitální gramotností, aby lidé mohli využívat příležitosti vyplývající z digitalizace,
- usnadnit dynamické celoživotní učení, aby si pracovní síla udržela po celý produktivní život svou zaměstnatelnost (ILO, 2018c, s. 1).

Kvalitní kvalifikace získané na univerzitě podstatně zvyšují zaměstnatelnost mladých lidí (ILO, 2018a, 2018b). Pro zaměstnavatele je důležité, aby odborné vysokoškolské vzdělání a další

podnikové vzdělávání bylo pro praxi relevantní, např. rozšířením kvalifikačních profilů a integrací klíčových pracovních kompetencí do studijních programů. Tím se rozšiřují možnosti pro budoucí aktualizace počátečních kvalifikací. (ILO, 2018c, s. 3).

Digitální technologie mění specifikace požadavků pracovních míst a zároveň usnadňují přístup ke znalostem a příležitostem učit se. Například, hromadné otevřené online kurzy (Massive Open Online Courses, MOOCs) a tréninková videa se ukazují jako vhodné prostředky pro aktualizaci pracovních kompetencí bez ohledu na čas a místo tréninku. Příležitosti vyplývající z e-learningu a přístup k online kurzům by ovšem měly být spojené s certifikací a dalšími formami vzdělávání, tzv. blending learning.

Realita ve vzdělávání je v řadě lokalit některých států vzdálená strategiím a politikám vlád. Očekávání mladých lidí a situaci v soustavě vzdělávání vystihují dva příspěvky přednesené na SELFIE Foru (EC, 2019).

Případ 1. Maeve Galvin, 16 let z Irska a vítězka ceny European Digital Girl 2017, zahájila SELFIE Forum jako klíčová řečnice (EC, 2019, s. 7). Sdílela své zkušenosti, jak žije a studuje v digitálním věku. Výhody digitálních technologií si užívá každý den – má snadný přístup k neomezeným informacím a komunikuje s podobně uvažujícími lidmi v rámci celého světa. Uvedla, jak digitální technologie zlepšily její učení díky interaktivnímu a proaktivnímu způsobu včetně her a software.

Případ 2. Fernando Trujillo Sáez z Univerzity v Granadě ve svém vystoupení hovořil o inovacích ve školách v kontextu digitální transformace (tamtéž, s. 8). Uvedl, že i když mnozí zaměstnanci ve školství by se rádi podíleli na transformaci vzdělávání, naráží na omezení, protože pracují v instituci, která je pomalá, zkosnatělá a odmítá změnu.

Vysvětlil tři mýty, které by mohly vést k neúspěchu inovovat vzdělávání:

- názor, že učitelé jsou plně odpovědní za neúspěch vzdělávání, a to bez ohledu na to, že pracují v prostředí, které jim nedovolí inovace,
- přístup k inovaci je à la supermarket, podle kterého jsou učitelé vedeni, aby věřili, že základem transformace je používání nejmodernější technologie ve vzdělávání, např. používání interaktivní tabule, aniž by se udělalo hodnocení, zda to je účinné,
- přístup inovátora – hrdiny, v němž systém odměňuje učitele, kteří pracují sólo a mohli by být ve svých třídách velkými inovátory; jejich metody jsou však obtížně uplatnitelné v celé škole a dlouhodobě neudržitelné.

Závěrem shrnul, že je důležité ukončit debaty o tom, že samotní učitelé jsou klíčem k inovaci a transformaci vzdělávání. Rozhodující pro budoucnost je propojit školy s praxí a zapojit firmy do systému vzdělávání.

Podnikatelské vzdělávání

Lackéus (2015) provádí hloubkovou analýzu současného podnikatelského vzdělávání. Na univerzitách se praktikují tři přístupy (Lackéus, 2015, s. 10):

- učit o podnikání, tj. o obsahu a teoretickém přístupu s cílem porozumět tomuto fenoménu; tento přístup je typický pro vzdělávání na vysokých školách,
- učit pro podnikání, tj. profesně zaměřený přístup s cílem poskytnout podnikatelům potřebné znalosti a dovednosti,
- učit prostřednictvím podnikání, tj. přístup založený na procesu a je často experimentální, kdy studenti procházejí skutečným procesem učení a simulují podnikání, příp. začínají podnikat.

Hlavním cílem vzdělávání v oblasti podnikání je do určité míry rozvíjet podnikatelské kompetence (Lackéus, 2015, s. 12). Ty představují znalosti, dovednosti a postoje, které ve svém souhrnu ovlivňují ochotu a schopnost plnit podnikatelskou roli a vytvářet nové hodnoty. Jedná se jak o kompetence obecně definované pro jakoukoliv pracovní pozici, tak podnikatelské kompetence. Pro budoucnost pracovníka se v současných podmínkách trhu práce jeví jako důležité jeho nekognitivní kompetence, jako je nadšení pro podnikání, podnikatelské myšlení, sebedůvěra, podnikatelská identita (ztotožnění se s podnikáním), proaktivní přístup, nejistota a tolerance neurčitosti, inovativnost a vytrvalost (tamtéž, s. 13). Vztah mezi nekognitivními faktory a podnikatelském vzděláváním zatím není předmětem výzkumu, což otevírá možnosti pro aplikovaný výzkum s podněty pro rozvoj studijních programů, metod výuky na univerzitách a metod učení.

OECD: Poptávka na trhu práce

Publikace dat OECD Skills for Jobs Database 2018 uvádí dvě skutečnosti o trhu práce států OECD. Nedostatek znalostí, dovedností a schopností je nejběžnější u vysoce kvalifikovaných povolání. V současnosti se nejobtížněji obsazují pracovní pozice s nejvyšší kvalifikací. V ČR je situace v poptávce po pracovnících podle úrovně kompetencí taková, že nejvíce poptávání jsou pracovníci se střední úrovní kvalifikace (zhruba 60 % poptávky zaměstnavatelů). Za ní následuje poptávka po nejvyšší úrovni kvalifikace (téměř 40 %) a žádná není vykazována v případě nekvalifikovaných pracovníků – blíže viz Obr. 1.

Data z října 2018 vypovídají o tom, že poptávka po kompetencích se posouvá směrem ke komplexnějším, nerutinním úkolům jako důsledek digitalizace a globalizace. V průměru za OECD a státy EU je největší nedostatek u znalostí z ICT (tj. počítačový hardware a software, programování a aplikace), těsně následovaný poptávkou po schopnostech úsudku a rozhodování a po verbálních dovednostech, jako je písemné vyjadřování, chápavost a ústní vyjadřování – více viz Obr. 2.

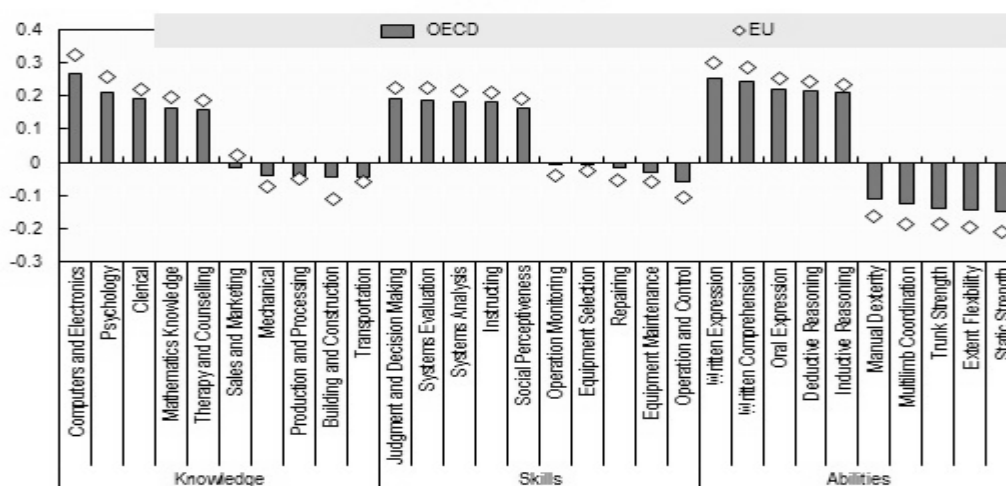
Obrázek 1: Podíl poptávky po pracovnících podle úrovně kompetencí



Zdroj: The OECD Skills for Jobs Database 2018. [online]. [cit. 2019-09-16]. Dostupné z <<https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/news/oecd-skills-jobs-database-2018>>

Obrázek 2: Největší nedostatek a přebytek pracovních kompetencí ve státech OECD a EU

Figure 2. Knowledge, Skills and Abilities with the largest shortages and surpluses, across OECD and EU countries



Note: Positive values represent shortages (e.g. unsatisfied demand in the labour market for the analysed dimension). Negative values represent surpluses (supply exceeds demand in the labour market for the analysed dimension). Results are presented on a scale that ranges from -1 to +1. The maximum value represents the strongest shortage observed across OECD (31) countries and skill areas.

Knowledge areas refer to the body of information that makes adequate performance of the job possible (e.g. knowledge of plumbing for a plumber; knowledge of mathematics for an economist).

Skills refer to the proficient manual, verbal or mental manipulation of data or things (e.g. complex problem solving; social skills)

Abilities refer to the competence to perform an observable activity (e.g. ability to plan and organise work; attentiveness; endurance).

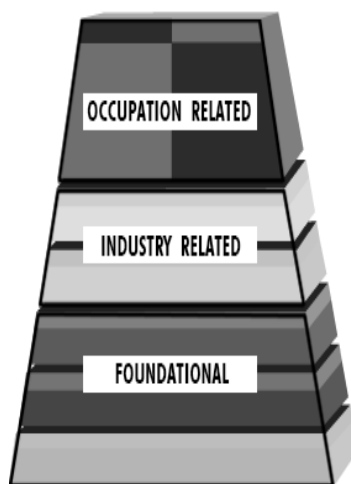
Source: OECD Skills for Jobs database (2018).

Zdroj: The OECD Skills for Jobs Database 2018. [online]. [cit. 2019-09-16]. Dostupné z <<https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/news/oecd-skills-jobs-database-2018>>

Modely kompetencí firem

Modely kompetencí firem jsou jedinečné a uplatňují se při náboru a výběru, vzdělávání a rozvoji personálu, řízení talentů a plánování následnictví. Modely odrážejí specifika daného byznysu, tj. jaké požadavky klade daný obor ekonomické činnosti na pracovní kompetence zaměstnanců. Pro vysvětlení, kde má univerzitní vzdělávání své limity při formování kompetencí a od jakého bodu začíná firemní další vzdělávání a rozvoj, se hodí model kompetencí definovaný jako pyramida, v níž jsou vymezeny bloky kompetencí a každý z nich se skládá z vrstev – viz Obr. 1 a Tab. 1. Celkem je v modelu kompetencí Clearinghouse devět vrstev. Univerzity tedy mohou do svých studijních programů zakomponovat předměty a metody výuky, které podporují základní kompetence, vč. podnikatelských kompetencí, aby simulovaly procesy z byznysu. Může se jednat např. o týmová řešení projektů na témata zadaná firmami či o projektové řízení inovací buď jednotlivcem nebo týmem. Tato cesta znamená učení se hrou, vzdělávání prostřednictvím „podnikatelské aktivity“, kdy se formují základní kompetence, jaké firmy hledají.

Obrázek 3: Model kompetencí Clearinghouse definovaný jako pyramida



Zdroj: "Building Blocks" for Competency Models. Dostupné z https://www.careeronestop.org/competencymodel/pyramid_definition.aspx.

Tabulka 1: Bloky a vrstvy kompetenčního modelu Clearinghouse

Blok	Vrstvy	Příklady
Člověk a jeho jednání	1. Osobní efektivnost	Mezilidské vztahy, integrita, profesionalita, iniciativa, spolehlivost a odpovědnost, ochota učit se
Základní kompetence	2. Akademické kompetence 3. Pracovní kompetence	Číst, psát, počítat, práce s ICT, komunikace, analytické a syntetické myšlení, znalost jazyků aj. Týmová práce, řešení problémů, spolupráce, plánování a organizování, zaměření na zákazníka, kreativní myšlení aj.
Kompetence pro obor	4. Technické pro obor obecně 5. Technické a specifické	
Kompetence pro profesi	6. Znalosti specifické pro profesi 7. Technické a specifické pro profesi 8. Požadavky specifické pro profesi 9. Manažerské kompetence	

Zdroj: "Building Blocks" for Competency Models. Dostupné z https://www.careeronestop.org/competencymodel/pyramid_definition.aspx., zpracováno a upravenou autorkou.

Případové studie

Dva nestrukturované rozhovory se spoluvlastiteli poradenských multinacionálních společností jsou zpracované do případových studií. Poskytují ilustraci toho, jaké požadavky jsou v dnešních podmínkách trhu práce kladeny na uchazeče o pozici business analytika a jak externí pozorovatel hodnotí jednání a postoje vysokoškolských studentů ke studiu.

Případ 1. Radek je spoluvlastníkem multinacionální konzultační firmy, která operuje celosvětově a jejíž organizační struktura funguje jako síť nezávislých lokálních subjektů. Česká pobočka je plně autonomní a těžiště jejího byznysu je poradenství, zejména pro energetické společnosti. Zásadní personální procesy řídí manažer pobočky, jedná se o výběr, rozmístění personálu, hodnocení pracovního výkonu, povyšování a odměňování. Nábor nových zaměstnanců na pozice byznys analytika cílí na studenty a čerstvé absolventy vysokých škol, a to bez ohledu na univerzitu a obory studia. Osloveni jsou zpravidla přímo a jde často o referenci stávajícího, příp. dřívějšího zaměstnance. Výběrové řízení zahrnuje řešení případové studie z reálného byznysu (případ, který firma řešila či řeší pro svého klienta) a rozhovor s majitelem, příp. manažerem pobočky. Rozhodným kritériem pro přijetí uchazeče je jeho široký znalostní profil (nejen z technického oboru, ale i společenských věd), ochota učit se, schopnost nacházet netradiční řešení případu, sdílet zkušenosti a spolupracovat v týmu. Digitální kompetence a jazyková vybavenost jsou nutnou podmínkou, aby zájemce měl šanci ve výběru uspět.

Případ 2. Pavel je spoluvlastníkem multinacionální poradenské společnosti, jejíž pobočky jsou ve většině států Evropy. Firma se specializuje na podnikové vzdělávání a rozvoj, koučink, poradenství s tvorbou a implementací kompetenčních modelů, tréninky vedení hodnotícího rozhovoru, příp. další personální procesy. Česká pobočka patří do kategorie mikropodnik, který spolupracuje s širokou sítí nezávislých konzultantů. Od 90. let minulého století vedoucí partner přednáší na vysokých školách studentům v prezenčním formě studia a může srovnávat, jak se za 25 let proměňuje jednání a postoje studentů ke vzdělání a výuce. V průběhu času vnímá, že klesá pozornost a zájem studentů o přednášky odborníka z praxe. Hlavní důraz ze strany studenta je kladen na jeho vlastní osobní či pracovní aktivity, studium je považováno za vedlejší věc, která nemá klást zvýšené nároky na čas. Příprava na výuku, např. úkol předem prostudovat doporučenou literaturu, se nebere vážně. Při interaktivní výuce je mezi studenty neochota zapojit se do hraní rolí, které simulují případy praxe, např. hodnotící rozhovory, aby svým vystoupením nevybočili z davu a neztratili před ostatními tvář. Při řešení případových studií převažuje řešení bez multidisciplinárního propojení s jinými oblastmi byznysu. Diskuze bývá plná obecných frází z učebnic, bez pochopení obsahu pojmů, přitom samotná komunikace o problému má omezenou slovní zásobu. Při vystoupeních se studenti spoléhají na předem připravené prezentace, které čtou a jejichž obsah nemají zažitý.

Závěr

Celosvětově stoupají požadavky na znalosti, dovednosti a schopnosti kvalifikovaného pracovníka. Základní pracovní kompetence může poskytnout soustava vzdělávání, a to postupně na všech stupních vzdělávání. Celoživotní zaměstnatelnost je spojována se získáním a rozvíjením podnikatelských kompetencí. Potenciál k jejich osvojení mají metody výuky, které jsou proaktivní a interaktivní, kdy obsah vyučované látky musí být zpracován ve spolupráci vzdělávací instituce a firem. Atraktivnost a účinnost takového vzdělávání se zvyšuje, pokud je výuka realizována ve firmě či dokonce v provozu.

Efekty inovací ve vysokoškolském vzdělávání jsou ovlivněny řadou faktorů:

- situací na trhu práce,
- finančními prostředky deklarovanými a distribuovanými na vzdělávací instituce,
- postavením a rolí pedagogů ve společnosti a ekonomice,
- propojením vzdělávací instituce s praxí,
- hodnotami mladých lidí a jaké jsou jejich postoje ke studiu.

Přínosy změn ve vzdělávání je možné evidovat za období 10 až 15 let. Od počátku 90. let 20. století mají reformy školství v ČR vždy kratší intervaly. Stabilizace školství je tedy více politickou než pragmatickou záležitostí, pokud se má dospět k účinnému vzdělávání podnikatelských kompetencí již v rámci vzdělávací soustavy.

Literatura

- 1) CAREERONESTOP, 2019. *Your Source for Career Exploration, Training and Jobs*. [cit. 2019-08-25]. Dostupné z: <https://www.careeronestop.org>.
- 2) EVROPSKÁ KOMISE, 2019. *Learning and Skills for the Digital*. [online]. [cit. 2019-08-25]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/jrc/en/research-topic/learning-and-skills>
- 3) EVROPSKÁ KOMISE, 2019. *MOOC - Massive Open Online Course*. [online]. [cit. 2019-08-25]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/jrc/en/open-education/mooc>
- 4) EVROPSKÁ KOMISE, 2019. *SELFIE Forum - teaching and learning in the digital age*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- 5) INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (ILO), 2018a. Cluster 1. The role of work for individuals and society. Issue Brief 2. Addressing the situation and aspirations of youth. [on-line]. [cit. 2019-09-13]. Dostupné z: https://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/publications/issue-briefs/WCMS_618164/lang--en/index.htm.
- 6) INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (ILO), 2018b. Cluster 4: Managing change during every phase of education. Issue Brief 7. Managing transition over the life cycle. [on-line]. [cit. 2019-09-13]. Dostupné z: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_618169.pdf.
- 7) INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (ILO), 2018c. Issue Brief 8. Cluster 4: Managing change during every phase of education. Skills policies and systems for a future workforce. [on-line]. [cit. 2019-09-13]. Dostupné z: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_618170.pdf.
- 8) INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (ILO), 2019. Work for a brighter future. [on-line]. [cit. 2019-09-13]. Dostupné z: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662410.pdf.
- 9) LACKÉUS, M., 2015. Entrepreneurship in Education. What, Why, When, How. Entrepreneurship360 Background Paper. [on-line]. [cit. 2019-09-02]. Dostupné z: https://www.oecd.org/cfe/leed/BGP_Entrepreneurship-in-Education.pdf.
- 10) THE OECD SKILLS FOR JOBS DATABASE, 2018. [online]. [cit. 2019-09-16]. Dostupné z: <https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/news/oecd-skills-jobs-database-2018>.

Kontaktní adresa:

prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc., Institut personalistiky, Masarykův ústav vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze, Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha 6, e-mail: Zuzana.Dvorakova@cvut.cz

Eine intentionsbasierte Follow-up Messung der unternehmerischen Kompetenz

Johann Fabian Faltermeier

Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg

Abstract

Seit geraumer Zeit entwickelt sich der Gründungssaldo negativ, mehr Unternehmen werden liquidiert als gegründet. Gesamtgesellschaftlich lässt sich ein gesteigertes Sicherheitsbedürfnis beobachten, ein Trend, der durch die starke konjunkturelle Lage weiter verstärkt wird. Jedoch steigt auch der Bedarf an innovativ Denkenden und eigenständig Handelnden¹ nicht nur im externen Unternehmertum sondern vielmehr auch innerhalb der Unternehmen (Intrapreneurship). Unternehmerische Absichten drücken sich dabei in der Intention aus, ein Unternehmen zu gründen (Entrepreneurship-Intention) oder innerhalb eines bestehenden Unternehmens eine quasi-selbständige, innovationsbefähigte Mitarbeit aufzunehmen (Intrapreneurship-Intention). Diese Absichten erfordern unternehmerische Kompetenz, die sich aus kognitiven und psychologischen Bedingungsfaktoren zusammensetzt und als eine Alltagskompetenz zu verstehen ist.

Die unternehmerischen Absichten sowie die unternehmerische Kompetenz können mittels bewährter sowie neukonzipierter Skalen (Fragebogen-Methode) operationalisiert werden. Hierbei rücken insbesondere die Disziplinen des Entre- und Intrapreneurships, aber auch die Person des Entrepreneurs und Intrapreneurs mit der unternehmerischen Kompetenz in den Vordergrund. Das eingeführte Evaluationsmodell zur Wirksamkeit der Kompetenzförderung ermöglicht auf Grundlage zweier Erhebungen zunächst eine Messung der Eingangsvoraussetzungen der unternehmerischen Kompetenz sowie der unternehmerischen Absichten (Pre-Evaluation). Unter Berücksichtigung eines Soll-Ist-Vergleichs lässt sich so ein geeignetes Lehr-Lern-Setting für die Intentiongruppen (Entre- oder Intrapreneurship-Intention) mit gezielten, aktivierenden Elementen zur Förderung der unternehmerischen Kompetenz wählen. Eine Post-Evaluation ermöglicht schließlich eine Erfolgsmessung der Entre- bzw. Intrapreneurship-Lehre sowie eine erneute Bedarfsanalyse. Mit Hilfe einer Langzeitstudie lassen sich zudem auch die Auswirkungen der Hochschullehre – die sich ggf. in einer gesteigerten Intention widerspiegelt – auf das Verhalten beobachten.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Artikel zumeist auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

Schlüsselwörter: Unternehmerische Absichten, unternehmerische Kompetenz, Evaluation, Follow-up Messung.

Unternehmerische Absichten und Kompetenzen – Systematisierung

In Deutschland, aber auch in weiten Teilen der Tschechischen Republik, lässt sich ein Rückgang des unternehmerischen Verhaltens verzeichnen. Ein solcher Trend kann insbesondere in Ländern mit einer starken konjunkturellen Lage beobachtet werden (vgl. OECD, 2017). Die Fachkräftenachfrage steigt und das befriedigte Sicherheitsbedürfnis vieler verdrängt zunehmend unternehmerische Absichten. Mit Blick auf die Vollerwerbsgründungen lässt sich seit Jahren ein rückläufiger Trend beobachten, mehr Unternehmen werden liquidiert als gegründet (vgl. BMWi, 2017; Metzger, 2018). In Anbetracht der Entwicklungen mag es nicht weiter verwundern, dass bereits im Jahr 2004 die Europäische Kommission feststellte, dass die „Bildungssysteme in der Vergangenheit nicht auf die Entwicklung von unternehmerischer Initiative und Selbständigkeit ausgerichtet [sind und das Ziel darin besteht] Arbeitnehmer hervorzubringen, die in einem Großunternehmen oder in der staatlichen Verwaltung tätig sind“ (Europäische Kommission, 2004, S. 5).

Durch die rasanten Vorstöße im Bereich der Industrialisierung und Digitalisierung steigt jedoch auf der anderen Seite der Bedarf an innovativ Denkenden und eigenständig Handelnden, der sich bereits seit längere Zeit nicht mehr decken lässt. Der Anstieg der Entrepreneurship-Professuren in Deutschland von 56 Professuren in 2003 auf 136 Professuren in 2018 lässt nur ansatzweise den hohen Stellenwert der unternehmerischen Kompetenz für die Bildungspolitik, aber letztlich auch für die Wirtschaft und den Arbeitsmarkt in den Grenzregionen erahnen (vgl. Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. (FGF), 2018). Neben der Gründung von Unternehmen (Entrepreneurship) rückt immer stärker auch die Eigenständigkeit und Innovationskraft von Mitarbeitern (Intrapreneurship) in den Fokus. Es lassen sich somit zwei gegenläufige Tendenzen verzeichnen, in dessen Mitte der Mensch und dessen unternehmerische Absichten, im Speziellen die Entre- und Intrapreneurship-Intention steht. Doch um ein besseres Verständnis für unternehmerische Absichten zu ermöglichen und unternehmerisches Verhalten zu entwickeln, stellt sich die Frage, wie sich diese Termini systematisieren lassen.

Da neben der Gründungslehre auch das Intrapreneurship seit den 1980er Jahren zunehmend an Bedeutung gewinnt (vgl. u. a. Bitzer, 1991; Hisrich, 1990; Pinchot, 1988), lassen sich unternehmerische Absichten nach der Intention ein (innovatives) Unternehmen zu gründen (sog. „Entrepreneurship-Intention“) sowie der Absicht zu einer quasi-selbständigen, innovationsbefähigten Mitarbeit (sog. „Intrapreneurship-Intention“) differenzieren. Um letztlich konkrete Eigenschaften und Kenntnisse für Entre- und Intrapreneure herausstellen zu können, empfiehlt sich eine Systematisierung der unternehmerischen Kompetenz.

Letztere lässt sich zunächst als ein Qualifikationsbündel aus Fach- und Methodenkenntnissen (knowledge), berufsspezifischen Können (ability) und Fertigkeiten (skills) verstehen. Diese Bestandteile lassen sich in kurzer Zeit durch Aus-, Fort- und Weiterbildung erlernen, verändern, trainieren oder verbessern. Die kognitiven Aspekte können um psychologische

Bedingungsfaktoren, d.h. um Fähigkeiten und Eigenschaften (aptitudes), erweitert werden. Diese Faktoren sind wenig bzw. langfristig durch Erfahrung und Training veränderbar sowie relativ zeit- und situationsstabil (vgl. Erpenbeck und von Rosenstiel, 2007; Müller, Sauerland und Raab, 2016). Zur Bestimmung der konkreten Aspekte der unternehmerischen Kompetenz lässt sich der Europäische Referenzrahmen heranziehen. Demnach lässt sich die Kompetenz als „die Fähigkeit des Einzelnen [definieren], Ideen in die Tat umzusetzen. Dies erfordert Kreativität, Innovation und Risikobereitschaft sowie die Fähigkeit, Projekte zu planen und durchzuführen, um bestimmte Ziele zu erreichen. Unternehmerische Kompetenz hilft dem Einzelnen nicht nur in seinem täglichen Leben zu Hause oder in der Gesellschaft, sondern auch am Arbeitsplatz; sie ist die Grundlage für eine gesellschaftliche oder gewerbliche Tätigkeit“ (Europäische Kommission, 2007, S. 11).

Unternehmerische Absichten und Kompetenzen – Operationalisierung

Zur Operationalisierung unternehmerischer Absichten und Kompetenzen wurde ein Befragungsinstrument konstruiert, das auf die sog. „Fragebogen-Methode“ aufbaut. Letztere lässt sich zur „Erforschung der Zusammenhänge und Abhängigkeiten einer begrenzten Anzahl einzelner Merkmale bzw. Variablen“ (Mummendey und Grau, 2014, S. 15) heranziehen. Um möglichst viele Daten zur unternehmerischen Kompetenz der beiden Intensionsgruppen erheben zu können, konnte die Erstellung und Verteilung des Fragebogens mit der Online-Plattform *SoSci Survey* digital realisiert werden. Die Befragung zur unternehmerischen Kompetenz wurde zu Beginn des EU-Forschungsprojekts „Unternehmerische Kompetenzen auf dem tschechisch-bayerischen“ Arbeitsmarkt im März 2017 durchgeführt und in diesem Jahr (2019) wiederholt. Dieses Vorgehen soll zu einer Dynamisierung der Datenerhebung beitragen und die Grundlage für eine mögliche Längsschnittstudie darstellen. Auf die Forschungsmethodik und Ergebnisse zur Entwicklung der unternehmerischen Absichten wird noch näher eingegangen.

Die Umfragen wurden mit Hilfe unterschiedlicher Skalenniveaus erhoben. Die Nominalskalierung dient insbesondere der Erhebung demographischer sowie hochschulrelevanter Daten. Intervallskalen ermöglichen zudem eine dem Zweck der Forschung entsprechende Abstufung der Items auf Likert-Skalen. Es wurde eine 7-stufige Likert-Skala angewandt. Diese stellt eine ausgewogene Differenzierung sowie eine symmetrische Gleichabständigkeit mit mittleren Antwortalternativen sicher (vgl. Bortz und Döring, 2016; Mummendey und Grau, 2014).

Das Messmodell setzt sich aus verschiedenen, teils bewährten Instrumenten zur Messung abhängiger und unabhängiger Variablen zusammen, die sich den nachfolgenden Themenblöcken zuordnen lassen:

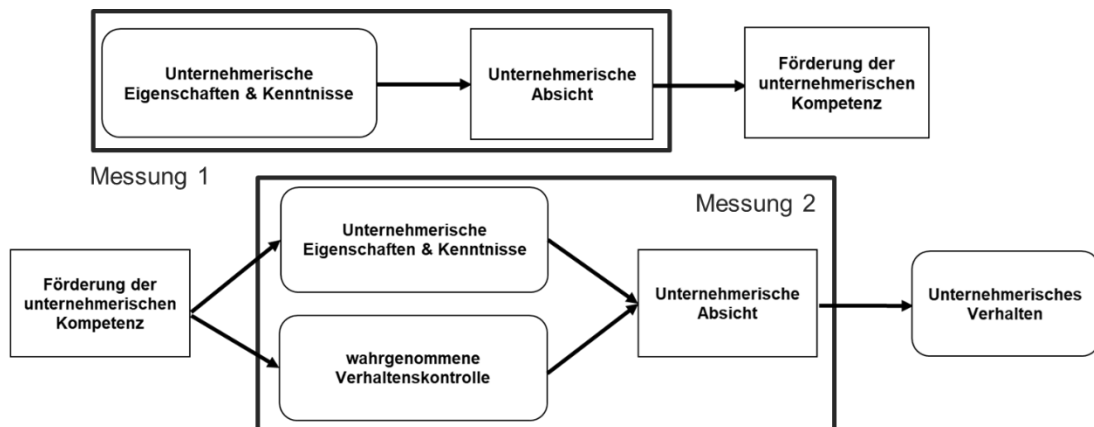
- Entrepreneurship und Intrapreneurship,
- Entrepreneur und Intrapreneur,
- Gründungsinteressierte,
- Fähigkeiten und Eigenschaften.

Zudem ermöglicht das Messmodell eine kontextgebundene Erfassung der unternehmerischen Absichten, indem dichotom sowie metrisch der Berufswunsch sowie die genauen Intentionen bemessen werden. Zudem kommen Skalen zu unternehmerischen Kenntnissen (kognitive Faktoren) sowie zu psychologischen Aspekten der unternehmerischen Kompetenz, u. a. zur Leistungsmotivation, zur Risikobereitschaft oder zum Führungsinteresse, zum Einsatz.

Methodik – Evaluationsmodell zur Wirksamkeit der Kompetenzförderung

Aus dem konzipierten Forschungsmodell lässt sich ein Evaluationsmodell zur Wirksamkeit der Kompetenzförderung ableiten, das auf den Erkenntnissen von Ajzen (1991) sowie weiteren modifizierten Modellen der Theorie des geplanten Verhaltens aufbaut. Dieses Modell wird in *Abbildung 1* skizziert.

Abbildung 1: Evaluationsmodell zur Wirksamkeit der Kompetenzförderung



Quelle: eigene Verarbeitung, mod. nach Rauch und Hulsink, 2015

Dieses Evaluationsmodell ermöglicht eine verbesserte Follow-up Messung, um die Wirksamkeit der Handlungsstrategien innerhalb der Entre- und Intrapreneurship Education eingehend bewerten zu können. Hierbei wird das vom Autoren eigens entwickelte *Modell der unternehmerischen Absichten*² um ein modifiziertes Modell von Rauch und Hulsink (2015) ergänzt. Das Evaluationsmodell dient einer intentionsbasierten und gruppenspezifischen Förderung der unternehmerischen Kompetenz. Zwei Messzeitpunkte ermöglichen eine zielgerichtete Anpassung der Entre- und Intrapreneurship-Lehre an die unternehmerischen Absichten sowie an das unternehmerische Kompetenzniveau. Außerdem lässt sich auf diese Weise eine präzise Erfolgsmessung realisieren. Der Fokus des EU-Forschungsprojekts „Unternehmerische Kompetenzen auf dem tschechisch-bayerischen Arbeitsmarkt“ wurde auf die Steigerung der unternehmerischen Kompetenz von Gründern (Entrepreneuren) gelegt. Entsprechend wird in der Folge der Pre- und Posttest zur Entrepreneurship-Intention an den Partnerhochschulen skizziert (vgl. *Tabelle 1*).

² vgl. Dissertation des Autors zur „Entwicklung einer Diagnostik der unternehmerischen Absichten zur Förderung der unternehmerischen Kompetenz im Entre- und Intrapreneurship“, voraussichtliches Erscheinungsjahr 2020

Die Stichprobe setzt sich im ersten Untersuchungszeitraum aus insgesamt 132 und im zweiten Zeitraum aus 242 gültigen Datensätzen zusammen. Zum Zeitpunkt der ersten Datenerhebung waren 57,6 % der Probanden an der VŠTE und 42,4 % der Studierenden an der OTH Regensburg eingeschrieben. Im zweiten Zeitraum konnten 59,8 % der Studierenden der Partnerhochschule in Budweis und 40,2% der Teilnehmer der OTH Regensburg zugeordnet werden. Der Großteil der Probanden weist bei beiden Messungen einen betriebswirtschaftlichen Fokus auf.

Im ersten Zeitraum liegt der mittlere Rang der Untersuchungsteilnehmer mit einer Gründungsintention bei 177,37 ($n = 132$), im zweiten Zeitraum wird ein mittlerer Rangwert von 192,21 ($n = 242$) erreicht. Es konnten dabei keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Untersuchungszeiträumen festgestellt werden ($z = -1,27$; $p > ,05$). Tendenziell weisen allerdings die Probanden in der aktuellen Umfrage eine höhere Entrepreneurship-Intention als noch im Jahr 2017 auf, was für einen Anstieg der unternehmerischen Absichten in den vergangenen Jahren spricht. *Tabelle 1* fasst nochmals die gesammelten Ergebnisse zusammen.

Tabelle 1: Ergebnisse des Gruppenvergleichs der beiden Untersuchungszeiträume

Gruppe Variable	Erster Untersuchungszeitraum (März 2017)			Zweiter Untersuchungszeitraum (August 2019)			Gruppenvergleich	
	M (SD)	M-Rang	n	M (SD)	M-Rang	n	T _(FG) (p)	Z (p)
Entrepreneurship-Intention	-	177,37	132	-	192,21	242	-	-1,27ns

Quelle: eigene Verarbeitung

Die Ergebnisse dieses Vergleichs der Untersuchungszeiträume lassen erkennen, dass durchaus Fortschritte bei der Förderung der Entrepreneurship-Intention im Projektzeitraum erzielt werden konnten und erwartungsgemäß die Gründungsabsicht zunahm. Signifikante Unterschiede konnten aufgrund der zeitlichen Limitation des Projekts nicht erwartet werden, aber eine positive Tendenz ist vorhanden. Es gilt die unternehmerische Kompetenz kontinuierlich an beiden Hochschulen zu fördern. Konkrete Ergebnisse zu den einzelnen Aspekten der unternehmerischen Kompetenz aus der Evaluationsmessung an den beiden Partnerhochschulen können dem Beitrag von Zdeněk Čaha entnommen werden. Die vorgestellte Evaluationsmessung lässt auf Implikationen für die Entre- und Intrapreneurship-Lehre schließen, auf die nachfolgend eingegangen werden soll.

Implikationen für die Entrepreneurship und Intrapreneurship Education

Das Evaluationsmodell zur Wirksamkeit der Kompetenzförderung (siehe *Abbildung 1*) ermöglicht es, eine Brücke zwischen der Forschung und Lehre zu schlagen. Im Besonderen lassen sich zielgruppenbezogen aktivierende Elemente zur Förderung einer handlungsorientierten Lehre einsetzen. Letztere orientiert sich an der Steigerung der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz. In der Lehre können je nach Intentionsart u. a. die Fallmethode oder auch Plan- und Rollenspiele eingesetzt werden. Die Anpassung der Lehre richtet sich somit unmittelbar an den Belangen der Studierenden mit einer Entre- oder Intrapreneurship-Intention und an den Eingangsvoraussetzungen aus. Im Rahmen des

operativen Pfades des *Modells der unternehmerischen Absichten* lässt sich so eine intentionsbasierte Förderung und Umsetzung der unternehmerischen Kompetenz realisieren. Die Pre- und Post-Evaluation lässt sich innerhalb des vorgeschlagenen Evaluationsmodells in die nachfolgenden, aufeinander aufbauenden Schritte eingliedern:

- 1) Messung der Eingangsvoraussetzungen (Pre-Evaluation),
- 2) Anpassung der Lehre an die unternehmerischen Absichten und zudem an die vorhandene unternehmerische Kompetenz,
- 3) Post-Evaluationsmessung der unternehmerischen Absichten sowie der unternehmerischen Kompetenz nach Abschluss der Lehrveranstaltung,
- 4) Auswirkungen auf das unternehmerische Verhalten durch eine Langzeitmessung feststellbar, beispielsweise durch eine jährliche Evaluationsmessung potentieller Entre- und Intrapreneure.

Das modifizierte Evaluationsmodell ermöglicht zunächst eine Ausgangsmessung der unternehmerischen Kompetenz sowie der unternehmerischen Absichten. Um die Entre- und Intrapreneurship-Lehre entsprechend der unternehmerischen Absichten anpassen zu können, gilt es u. a. die Erkenntnisse von Ajzen (1985) zu berücksichtigen, wonach personenbezogene Aspekte (hier v. a. die unternehmerische Kompetenz) die (unternehmerischen) Absichten und letztere wiederum das (unternehmerische) Verhalten beeinflussen. Rauch und Hulsink (2015) weisen darauf hin, dass „education for entrepreneurship emphasizes a practice- and action-oriented learning philosophy“ (Rauch und Hulsink, 2015, S. 189).

Diese Lehre erfordert aktivierende Elemente im Sinne der jeweiligen unternehmerischen Absicht. Ziel sollte der Einsatz geeigneter Lerninhalte und Methoden zur Vermittlung der Handlungskompetenz sein (vgl. Esser und Twardy, 1998). Mit Hilfe eines Soll-Ist-Vergleichs sollte ein geeignetes Lehr-Lern-Setting gewählt werden, das zum einen den festgestellten Bedarf adressiert, aber zum anderen auch über die klassische Wissensvermittlung hinausgeht. Um den Erfolg der gewählten Handlungsstrategien überprüfen zu können, lässt sich nach dem Abschluss der Lehre eine Evaluationsmessung durchführen. Auch hier lässt sich ein Abgleich der idealtypischen Ausprägung (Soll-Wert) mit der gegenwärtigen unternehmerischen Kompetenz sowie mit den unternehmerischen Absichten (Ist-Wert) durchführen. Aus den Handlungsstrategien sowie aus weiteren gezielten Interventionen (z. B. Gründungsberatung) resultiert letztlich im Idealfall ein konkretes unternehmerisches Verhalten. Zuletzt wären auch Wiederholungsmessungen in regelmäßigen Zeitabständen über einen längeren Zeitraum sinnvoll, um die Auswirkungen der Entre- und Intrapreneurship-Lehre auch mittel- bis langfristig beurteilen zu können. Hierbei sollte jedoch auch die Problematik eines sich entwertenden Faktenwissens, das auf eine Vorratsqualifizierung beruht, berücksichtigt werden (vgl. Fayolle, 2006). Aus diesem Grund erscheint nach dem Studium eine Selbstlern- und Recherchekompetenz von Vorteil, um dieses Faktenwissen, beispielsweise über die erforderlichen Modalitäten im Gründungsprozess, auf einem aktuellen Stand zu halten (vgl. Caha, Saßmannshausen, Faltermeier und Justus, 2017).

Fazit zur Evaluationsmessung der unternehmerischen Kompetenz

Zusammenfassend lässt sich eine durchaus hohe praktische Relevanz des Evaluationsmodells zur Wirksamkeit der Kompetenzförderung für die Entre- und Intrapreneurship-Lehre attestieren. Die eingeführte Ausgangsmessung ermöglicht eine gruppenspezifische Förderung der unternehmerischen Kompetenz durch aktivierende Elemente innerhalb der Lehre. Durch gruppenspezifische und problemlösungsorientierte Lernumgebungen lässt sich die Handlungskompetenz ganzheitlich fördern. Eine Pre- und Postevaluation ermöglicht zudem eine Erfolgsmessung der Handlungsstrategien. Wilson (2008) erfasst die Bedeutsamkeit der Lehre wie folgt: „Entrepreneurship education provides a mix of experiential learning, skill building and, most importantly, mindset shift“ (Wilson, 2008, S. 2).

Literatur

- 1) AJZEN, I., 1985. From intentions to actions. A theory of planned behavior. In J. Kuhl und J. Beckmann (Hrsg.), *Action control: From cognition to behavior*. New York: Springer-Verlag, 11-39.
- 2) AJZEN, I., 1991. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior und Human Decision Processes*, **50**(2), 179-211.
- 3) BITZER, M., 1991. *Intrapreneurship – Unternehmertum in der Unternehmung*. Stuttgart, Zürich: Schäffer, Verlag für Wirtschaft und Steuern.
- 4) BORTZ, J. a N. DÖRING, 2016. *Forschungsmethoden und Evaluation*. Berlin: Springer-Verlag.
- 5) BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE, BMWi, 2017. *Unternehmensgründungen und Gründergeist in Deutschland – Zahlen und Fakten*. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.
- 6) CAHA, Z., S. P. SASSMANNSHAUBEN. J. FALTERMEIER und X. Justus, 2017. *Unternehmerische Kompetenzen an Hochschulen für angewandte Wissenschaften am Beispiel einer Hochschule in Ostbayern und Südböhmen*. Lüdenscheid: RAM.
- 7) ERPENBECK, J. und L. VON ROSENSTIEL, 2007. *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- 8) ESSER, F. H. und M. TWARDY, 1998. *Entrepreneurship als didaktisches Problem einer Universität – aufgezeigt am Organisationsentwicklungskonzept*. Kölner Zeitschrift für Wirtschaft und Pädagogik, Universität Köln.
- 9) EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2004. *Hilfe zum Aufbau einer unternehmerischen Kultur*. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaft.
- 10) EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2007. *Schlüsselkompetenzen für lebensbegleitendes Lernen – Ein europäischer Referenzrahmen*. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.
- 11) FAYOLLE, A., 2006. Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology. *Journal of European Industrial Training*, **30**(9), 701-710.
- 12) FÖRDERKREIS GRÜNDUNGS-FORSCHUNG E.V. (FGF), 2018. *Entrepreneurship-Professuren an öffentlichen und privaten Hochschulen in Deutschland*. Stand: September 2018 [online]. [2019-08-26]. <https://www.fgf-ev.de/wp-content/uploads/2018/09/E-Professuren-19-09-2018.pdf>.

- 13) HISRICH, R. D., 1990. Entrepreneurship / Intrapreneurship. *American Psychologist*, **45**(2), 209-222.
- 14) METZGER, G., 2018. *KfW-Gründungsmonitor 2018 – Gründungstätigkeit weiter im Tief, aber Wachstum, Innovation und Digitales gewinnen an Bedeutung*. KfW Bankengruppe, Abteilung Volkswirtschaft, KfW Reseach.
- 15) MÜLLER, G. F., M. SAUERLAND und G. RAAB, 2016. *Wir alle sind Unternehmer! – Die Psychologie erfolgreicher Gründung und Führung von Unternehmen*. Hamburg: Windmühle Verlag.
- 16) MUMMENDEY, H. D. und I. GRAU, 2014. *Die Fragebogen-Methode – Grundlagen und Anwendung in Persönlichkeits-, Einstellungs- und Selbstkonzeptforschung*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- 17) OECD, 2017. *Entrepreneurship at a Glance 2017*, Paris: OECD Publishing.
- 18) PINCHOT, G., 1988. *Intrapreneuring. Mitarbeiter als Unternehmer*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- 19) RAUCH, A. und W. HULSINK, 2015. Putting entrepreneurship education where the intention to act lies: An investigation into the impact of entrepreneurship education on entrepreneurial behavior. *Academy of Management Learning und Education*, **14**(2), 187-204.
- 20) WILSON, K., 2008. Entrepreneurship Education in Europe. In J. Potter (Hrsg.), *Entrepreneurship and Higher Education*. Internet: <http://www.oecd.org/publications/entrepreneurship-and-higher-education-9789264044104-en.htm>, OECD 20 08, 119-138.

Kontaktadresse des Autors:

Johann Fabian Faltermeier, MBA, Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsprojekt „Unternehmerische Kompetenzen auf dem tschechisch-bayerischen Arbeitsmarkt“ der Fakultät Betriebswirtschaft der Ostbayerischen Technischen Hochschule (OTH) Regensburg, Doktorand der Universität Regensburg und der OTH Regensburg (Verbundkolleg Ökonomie), Deutschland, e-Mail: johann.faltermeier@oth-regensburg.de

Archetypy v marketingu

Matyáš Hric

Magnetrip s. r. o., České Budějovice

Abstrakt

Příspěvek se zabývá možnostmi využití archetypu v marketingu, v reklamním sdělení, ale i branding. Zaměřuje se nejprve na psychologické pojetí tohoto fenoménu dle C. G. Junga, jeho přesahu do (kolektivního) vědomí a nevědomí a vztahu archetypů a kultury včetně archetypální projekce v různých oblastech lidské činnosti. Význam archetypů v marketingu je demonstrován na dvanácti typologiích dle Mark a Pearson (PMAI, 2001). Závěrečná část příspěvku je věnována využití dynamického archetypu hrdiny a jeho cesty jako marketingového příběhu.

Klíčová slova: archetyp, PMAI, marketing, branding, hrdinova cesta.

Úvod

S archetypy se setkáváme v každodenním životě poměrně často a mají zásadní význam pro mnoho oblastí lidského chování. Jejich využití v marketingu představuje potenciálně vysoké možnosti firemního růstu v podobě vybudování a komunikace specifické osobnosti značky. Stále více a více firem využívá nabídek různých školení v této oblasti, protože ačkoli se o archetypech v reklamě hovoří, většina firem je nevyužívá cíleně. Cílem mého příspěvku je teoreticky a analyticky představit východiska marketingového využití archetypálních teorií.

Archetypy z psychologického hlediska

Ačkoli se tématu archetypů v psychologii věnuje více autorů, je spjato především se jménem C. G. Junga (1954), který rovněž některé archetypy volně „definoval“. Archetypy dle Junga představují základní struktury kolektivního nevědomí, formy či obrazy, které se objevují univerzálně jako součást mýtů či pohádek (Jung, 1997). Stejně tak se manifestují ve snech, vidinách, fantazii a umění (Shalit, 2018). Nejedná se však, jak je někdy mylně chápáno, o zděděné představy, ale zděděné možnosti těchto představ. To znamená, že jeden archetyp může být manifestován bezpočtem různých variací (Chrz, 2009). Dle Junga (č.v. 1998) se archetypy vyjadřují především metaforami, tedy nemají

podobu konkrétních obrazů, ale projektují se do nich jako nevědomé významové jádro. Původ archetypu je v instinktivních, respektive biologických a současně v duchovních základech. Nelze jej tedy redukovat na sociální či kulturní, ani na ryze biologický prvek (Frye, 2003). Archetypy formují lidskou zkušenost a představují zdroj i formu poznání před vznikem ego vědomí, mohou se stát zdrojem intenzivního prožitku, neboť působí na nejhlubší struktury naší psychiky, ačkoli nemusí být racionálně zpracovatelné ani jednoznačně interpretovatelné. Nevědomá podstata archetypu totiž neumožňuje jeho pojmové uchopení (Eliade, 1993).

Mezi základně charakterizované Jungiánské archetypy patří například Persona, maska, kterou si jedinec vytváří proto, aby vyvolávala určitý dojem a současně skryla pravou identitu jedince. Pomáhá tak uchovat identitu a současně se podřídit požadavkům společnosti. Archetyp stínu reprezentuje tendenci k primitivním formám uvažování, živočišnosti, odvrácenou stranu vlastní povahy, její „temnou“ úroveň. Animus a anima jsou mužskou a ženskou modalitou jednoho archetypu. Pomáhají oceňovat ženskost či mužnost u opačného pohlaví, vysvětlují vzájemnou přitažlivost a „osudovost“. Archetyp Moudrého starce představuje ztělesnění moudrosti, smysluplnosti života, hlubokých znalostí a neomezeného ducha. Projektuje se jako mág, mentor, profesor, osoba poskytující dobrou radu. Matka příroda vyjadřuje zdroj života a plodnosti. Archetypu hrdiny se budu věnovat podrobněji ještě v poslední části příspěvku, nicméně je počátkem smyslu, řádu, cesty a objevuje se jako ústřední postava mytologie každé kultury. Zdolává nejrůznější úkoly a strasti, zažívá znovuzrození a demonstuje tak cestu lidského vědomí, kdy překážky jsou nevyhnutelnými fázemi zrání (Stevens, 2006).

Význam archetypů v marketingu

Klasickou literaturou v této oblasti je publikace autorek Margaret Mark a Carol S. Pearson Hrdina nebo psanec (2001), která popisuje dvanáct marketingových archetypů. Jejich praktické využití cílí na duši brandu pomocí instinktivního, podvědomého vyjádření – personifikace značky. Brand může vycházet z jednoho či více doplňujících se archetypů. Podstatná je ale jejich stálost umožňující dobré zapamatování pro spotřebitele. Brand vyvolávající určitý pocit u určitého zákaznického segmentu s tímto segmentem rovněž konzistentně komunikuje (Aaker, 1997). Z výzkumů zaměřených na propojení osobnosti zákazníka s osobností značky lze zmínit např. studii Matzler a kol. (2011), kteří prokázali společné osobnostní rysy fanoušků (a kupujících) konkrétních automobilových značek.

Archetypy můžeme rozdělit do třech kategorií podle přínosu pro jednotlivce a společnost. Neviňátko, Objevitel, Pečovatel a Hrdina jsou archetypy, které zastupují schopnost přizpůsobit se. Druhou kategorií tvoří archetypy, které pomáhají objevovat vnitřní hodnoty: Jeden z nás, Milenec, Psanec a Tvůrce. Poslední kategorii představují archetypy pomáhající stimulovat rozvoj (ať již osobní či společenský): Vládce, Kouzelník, Mudrc a Klaun (Moldovan et al., 2015). Jiné vymezení uvádí Mark, Pearson (2001) v podobě osy sounáležitost/lidé x nezávislost/sebenaplnění a stabilita /kontrola x riziko/úspěch.

Obecně lze uvedené archetypy popsat následovně:

- Tvůrce: vytváří něco nového, ale s trvalou hodnotou, realizuje umělecké schopnosti a dovednosti, např. značka Williams-Sonoma, či Sezame .
- Pečovatel: stará se o druhé, pomáhá, sebeobětuje se, např. Marriott, či AT a T.
- Vládce: řídí, tváří prosperující, úspěšnou rodinu či firmu, např. American Express či Ralph Lauren.
- Klaun: chce se mít dobře, užívat si, žít naplno, vtip a zábava, např. Miller Lite, či Pepsi.
- Jeden z nás: být v pohodě, sounáležitost a komunikace, např. Wendy's.
- Milenec: touží nalézat a dávat lásku, intimní sblížení a smyslné potěšení, vášeň a dramatičnost, např. Hallmark.
- Hrdina: je odvážný, chce změnit svět, dosáhnout úspěchu, má jasně daného konkurenta, kterého chce porazit, např. Nike.
- Psanec: porušovat pravidla, být revoluční, či se pomstít, bezmoc, vztek, např. Harley- Davidson.
- Kouzelník: proměňuje, uskutečňuje své sny a vize, např. Calgon.
- Neviňátko: uchovávat či obnovovat víru v ráj, čistota, dobrota, prostota, např. Ivory, Coca-Cola, McDonald.
- Objevitel: uchovat si nezávislost, ale hledat nové věci, ústředním motivem je cesta, kde člověk nachází lepší svět, např. Levi's .
- Mudrc: porozumět světu, využití inteligence, informace a znalosti, nezpochybnitelná kvalita, např. knihkupectví Barnes a Noble, či Oprah's Book Club.

Hrdinova cesta jako archetypální vyjádření vývoje značky/firmy

Z Jungiánského hlediska je hrdina hnán touhou po dosažení celostní osobnosti. Jeho cesta spočívá v konfrontaci se slabými stránkami a Stínem, který musí být integrován. Cestu lze vnímat také jako pouť, která vyjadřuje touhu po nenalezeném objektu. V přeneseném slova smyslu se jedná o touhu nevědomí po světle vědomí (Jung, 2009). Hrdina ale nemusí být kulturně univerzální a reklama se tak může stát pro konzumenty z některých zemí nesrozumitelná, či ji mohou pochopit jinak (Bechter et al., 2016).

Archetyp hrdiny je v reklamách často vyjadřován (Veen, 1994). Nejčastěji se objevuje v reklamách na cigarety – např. ikonický Marlboro man (Hirschman, 2000), na automobily, sportovní nápoje a sporty obecně (Veen, 1994). Archetypy mohou být zobrazovány i ve smíšené formě, to znamená, že se hrdina kombinuje například s archetypem psance (Mark, Pearson, 2001). Sciarrino a Joann (2018) uvádí, že značky, které pracují s archetypem hrdiny, vyvolávají u zákazníků větší pocit připoutanosti, ale mohou být spojeny s nižším sebevědomím značky.

Cambell (2000) upozorňuje na existenci typologií hrdinů: válečník, milenec, vladař a tyran, vykupitel světa a světec. Laksmidewi, Susianto a Afiff (2017) zmiňují, že použití archetypu hrdiny v reklamě může vyvolat antropomorfismus a má pozitivní vliv na vnímanou účinnost produktu a záměr nákupu. Pakliže je pracováno s hrdinou-válečníkem, vzniká navíc pozitivní

vliv na vnímanou účinnost produktu pro spotřebitele mužského pohlaví, a to z důvodu, že hodnoty válečníka jsou mužem vnímány jako zásadní aspekty pro kontrolu nad svým životem a životy ostatních. Ženy naopak hodnoty válečnicků neuznávají, protože tíhnou k hodnotám péče a afiliace. V reklamě se projevuje hrdina/válečník tak, že produkt pomáhá řešit problémy svých zákazníků stejně tak, jako hrdina vítězí nad zlem.

Závěr

Téma archetypů zasahuje samotnou podstatu člověka a historicky předchází v podobě příběhů mýtických hrdinů jakékoliv marketingové aplikaci. Značky hledají nejlepší řešení k zásahu co největšího počtu svých potenciálních zákazníků. Zároveň ale brand stojí na určité myšlence a má své mise, vize a cíle. Jednotlivé archetypy se mohou prolínat a je důležité, aby jednotlivé archetypy byly vtisknuty do celkové strategie podniku a zůstaly tak neměnné po celou dobu vývoje dané značky. Je proto důležité najít takovou kombinaci archetypů, která značku definuje. Čím lepší definice značky a jasnější archetyp svým zákazníkům poskytuje, tím lépe je díky tomu rozpoznatelná a jedinec se s ní lépe ztotožní. Na druhou stranu se od značky odvrátí lidé, kteří se hodnotově odchylují od daného archetypu a s brandem se neztotožňují. Zároveň musíme brát v potaz také genderová a kulturní specifika vnímání daných archetypů v souladu s odlišnými hodnotovými systémy.

Literatura

- 1) BECHTER, C. et al., 2016. Advertising between Archetype and Brand Personality. *Adm. Sci.*, **6**(2).
- 2) CAMPBELL, J., 2000. *Tisíc tváří hrdiny*. Praha: Portál.
- 3) ELIADE, M., 1993. *Mýtus o věčném návratu: archetypy a opakování*. Praha: ISE.
- 4) FRYE, N., 2003. *Anatomie kritiky*. Brno: Host.
- 5) HIRSCHMAN, E. C., 2000. Consumers' Use of Intertextuality and Archetypes. In Hoch, S.J. a R. J., Meyer (eds.). *Advances in Consumer Research, Association for Consumer Research: Provo*, **27**(-), 57–63.
- 6) CHRZ, V., 2009. *Jak vytvářet a posuzovat efektivní reklamu, metoda psychosémiotického profilování*. Pracovní materiál k semináři.
- 7) JUNG, C. G., 1997. *Archetypy a nevědomí*. Brno: Nakladatelství Tomáše Janečka.
- 8) JUNG, C. G., 1998. *Výbor z díla: svazek II. Archetypy a nevědomí*. Praha: Nakladatelství Tomáše Janečka.
- 9) LAKSMIDEWI, D., H. SUSIANTO a H. AFIFF, 2017. The Effect of Hero Archetype in Advertising on Perceived Product Efficacy. *Indian Journal of Marketing*, **47**(5), - .
- 10) MARK, M., a C. S., PEARSON, 2001. *The hero and the outlaw: Building extraordinary brands through the power of archetypes*. New York: McGraw-Hill.
- 11) MOLDOVAN, A. et al., 2015. Simina Quantitative Reserach on the Psychological Aspects (archetypes) of Young Consumers. A Proposal for New Concept: Marketing 4.0. *Review of Management a Economic Engineering*, **14**, 307-318.
- 12) PAPADOPOULOS, R. (ed.), 2006. *The Handbook of Jungian Psychology*. London: Routledge.
- 13) SCIARRINO, J., a P. ROBERTS, 2008. Rethinking hero archetypal branding: Investigating the effects of authenticity and flawed archetypes on brand attachment and self-congruence. *Journal of Brand Strategy*, **7**(3), 283-295.

- 14) SHALIT, E., 2018. *Komplexy: archetypy, které v nás ožívají*. Praha: Portál.
- 15) VEEN, S. V., 1994. The Consumption of Heroes and the Hero Hierarchy of Effects. In Allen, C.T. a D.R., John. (eds.). *Advances in Consumer Research*; Association for Consumer Research: Provo, **21**, 332–336.

Kontaktní adresa autora:

Bc. Matyáš Hric, Magnetrip s. r. o., Radniční 1, 370 01 České Budějovice, e-mail: hric@magnetrip.cz

Gründungslehre im digitalen Zeitalter: Teaching Trends

Xenia Justus

Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg

Abstract

In der Hochschullehre ist der Einsatz von virtuellen Lernumgebungen mittlerweile stark verbreitet. Insbesondere für sogenannte *Digital Natives*, die alltägliche Tätigkeiten von der Informationsbeschaffung über die Kommunikation (WhatsApp, Facebook, Instagram oder Twitter) bis zu Freizeitaktivitäten (E-Books, E-Zeitungen, Streamingdienste) nahezu komplett internetbasiert verrichten, bieten virtuelle Lehrveranstaltungen viele Anreize (Handke, 2017). Vor diesem Hintergrund steht die Gestaltung von digitalen Lehrformaten in der Gründungslehre häufig vor besonderen Herausforderungen, da es die entsprechende Anpassung der didaktischen Formate erfordert.

Im folgenden Beitrag³ wird eine Übersicht über die aktuellen Entwicklungen in der webbasierten Hochschullehre gegeben. Hierbei wird insbesondere auf den *Entrepreneurship-Education*-Bereich eingegangen. Hierzu werden zunächst die Besonderheiten des Online-Lernens erläutert. Anschließend wird der *Inverted-Classroom*-Ansatz detailliert beschrieben, in dem digitale Lernbausteine mit der Präsenzphase kombiniert werden und der eine Möglichkeit für eine tiefe Verarbeitung der komplexen Lerninhalte bietet. Weiterhin werden ausgewählte Online-Kurse, MOOCs und SPOCs sowie Vortragsreihen aus dem Bereich der Gründungslehre skizziert und einige Multimedia-Werkzeuge für die Lehre vorgestellt. Schließlich werden die aktuellen Entwicklungen in der Hochschullehre diskutiert.

Schlüsselwörter: Gründungslehre, Blended Learning, Inverted Classroom, Flipped Teaching, MOOC, E-Learning, Digitalisierung, Entrepreneurship Education, Hochschulentwicklung.

Einleitung

Moderne digitale Medien sind bereits fester Bestandteil unseres Alltags. Auch die Digitalisierung der Lehre kann einen inhaltlicher sowie didaktischer Mehrwert erbringen und viele Probleme der Hochschullehre lösen (Handke, 2017). Zu diesen Problemen gehören nach Handke (2017) beispielsweise eine fehlende Transparenz und Nachhaltigkeit der

³ Zur besseren Lesbarkeit wird in dem vorliegenden Beitrag die männliche Substantivform verwendet. Es sind jedoch stets alle Geschlechter angesprochen.

Lehrmaterialien, Stundenplankollisionen sowie Zielgruppen- und Raumprobleme. In diesem Zusammenhang weist Handke (2017) darauf hin, dass „die Digitalisierung von Inhalten für die Lehre immer vor dem Hintergrund von Mehrwertaspekten betrachtet werden soll. Ein Lehrvideo z. B. ist wertlos, wenn nur der Aspekt der örtlich und zeitlich unbegrenzten Verfügbarkeit im Vordergrund steht, nicht aber der inhaltliche Mehrwert im Vergleich zu klassischen Szenarien, wie z. B. dem Lehrbuch“ (S. 10).

Aktuell stehen „technologische Maßnahmen nach wie vor im Zentrum vieler Bemühungen um eine Modernisierung der Lehre, die Didaktik hechelt oft ziellos hinterher“ (Handke, 2017, S. 16), obwohl eigentlich „didactics/pedagogy must drive technology and not vice versa“ (Handke, 2017, S. 16). Innovative didaktische Designs sollen den Mittelpunkt der Lehre bilden und die Technologie muss entsprechend daran ausgerichtet sein (Handke, 2017).

In der Gründungslehre, in der unternehmerisches Denken und Handeln vermittelt wird, spielen die digitalen Medien bisher vergleichsweise eine eher geringe Rolle. Im Hinblick darauf wird in dem vorliegenden Beitrag ein Versuch unternommen, verschiedene E-Learning-Initiativen im Bereich der *Entrepreneurship Education* zusammenzufassen sowie neue Trends wie Inverted Classroom aufzuzeigen.

Spezifika des E-Learnings

Die Hochschullehre findet in letzter Zeit oft in den webbasierten Lernumgebungen statt. Viele Seminare werden entweder als Online-Kurse oder als Blended-Learning-Kurse (Kombination aus Präsenz- und virtuellen Anteilen) angeboten. Das E-Learning kann hierbei als „das prozessorientierte Lernen in Szenarien verstanden werden, das mit Informations- und Kommunikationstechnologien sowie mit darauf aufbauenden (E-Learning-) Systemen unterstützt bzw. ermöglicht wird“ (Erpenbeck, Sauter und Sauter, 2015, S. 5). Nach Griesehop (2017) besteht der größte Unterschied zur klassischen Lehre darin, dass das Online-Learning in einem virtuellen Raum stattfindet.

In webbasierten Lernumgebungen werden spezifische Anforderungen an die Lernkompetenzen der Studierenden gestellt, da in den Vordergrund verstärkt das selbstgesteuerte Lernen rückt. Beispielsweise benötigen die Studierenden eine effektive motivationale und volitionale Selbstregulation, um „am Ball zu bleiben“, weil sie in den Online-Seminaren in der Regel nur in einem geringen Maße sozial und organisatorisch eingebunden sind (Justus, 2017; Justus und Caha, 2019). „Sobald die Lernhandlung nicht unmittelbar mit einer intrinsischen Motivation verbunden ist, können zusätzlich volitionale Defizite zum Tragen kommen und dadurch in einer verzögerten Handlungsinitiierung oder einer verkürzten Handlungsdurchführung münden“ (Justus, 2017, S. 70). Greene, Moos und Azevedo (2011) verstehen unter der Selbstregulation „students‘ ability to monitor and control their cognition, motivation, behavior, context, and emotion in a dynamic manner over the course of learning“ (S. 107). Ähnliche Anforderungen werden auch beim Fernstudium bzw. berufsbegleitenden Online-Studium gestellt (Griesehop und Driemel, 2017).

Als Ausgangspunkt bei der Erarbeitung einer Konzeption der E-Learning-Einheit dient wie in der Präsenzlehre eine genaue Formulierung spezifischer, angestrebter Lernziele sowie die Abstimmung der Lernziele und der Lehr- und Prüfungsmethode aufeinander (*Constructive Alignment*, Biggs und Tang, 2011). Außerdem muss das didaktische Design entsprechend angepasst werden. Greene, Moos und Azevedo (2011) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Selbstregulation, das Vorwissen und die Motivation den Lernerfolg in einer virtuellen Lernumgebung beeinflussen können. Bei der Entwicklung einer Lernumgebung müssen daher diese Faktoren berücksichtigt werden, z. B. mithilfe *adaptive human and computerized scaffolding* durch verschiedene Tutorensysteme. Zur Förderung der Motivation der Studierenden kann ferner die Einbettung von verschiedenen Übungsmöglichkeiten, Lernfortschrittskontrollen, Transferaufgaben sowie Chats, Videokonferenzen und Foren zur synchronen und asynchronen Kommunikation beitragen. Die lerntheoretische Fundierung bei der Entwicklung einer virtuellen Lernumgebung bzw. der einzelnen digitalen Elementen bieten beispielsweise die *Cognitive Load Theory* (Sweller, 2005), in der die relevanten Informationsverarbeitungsprozesse beschrieben werden, sowie verschiedene Modelle des selbstgesteuerten Lernens (z. B. Pintrich, 2004; Winne, 2001, 2014).

Aktuelle Entwicklungen in der Hochschullehre

Vor dem Hintergrund des Digitalisierungsprozesses in der Hochschullehre nennt Handke (2017) drei zentrale Elemente, die sich im Laufe der Zeit verändern werden und sich teilweise bereits verändert haben: das Lehren, Lernen und Prüfen (Handke, 2017, 2019). Eine grundsätzliche Frage, die zunächst in diesem Zusammenhang beantwortet werden muss: Welche Komponente des eigenen Fachs kann man digitalisieren? Hierbei weist Handke (2017) darauf hin, dass „jedes Fach über glossar-ähnliche Bestandteile, immer wiederkehrende Definitionen und Erklärungen bis hin zu turnusmäßig angebotenen Lerneinheiten in Kursform“ verfügt (Handke, 2017, S. 9), die sich digitalisieren lassen. Im folgenden Abschnitt werden einige aktuelle Entwicklungen in E-Learning skizziert, die Dozenten bei der Entwicklung eines neuen digitalen Lehrformats unterstützen können.

Inverted Classroom

Der *Inverted-Classroom-Ansatz* (auch *Flipped Classroom* oder umgedrehter Unterricht) ist eine besondere Form von *Blended Learning*, die sich vor allem für die Massenlehrveranstaltungen eignet, die in der Hochschullehre noch weit verbreitet sind.

Unter dem *Blended Learning* kann „die Integration von digitalen Lernbausteinen mit Formen der Präsenzlehre“ (Persike, 2019, S. 66) verstanden werden. In diesem Zusammenhang beschreibt Loviscach (2019) *Inverted Classroom* allgemein als „eine Verzahnung von Distanz- und Präsenzanteilen: Der Rechner liefert unermüdlich Standarderklärungen in drosselbarem Tempo in den Distanzphasen; die Lehrenden können die Studierenden bei komplexen Aufgaben persönlich betreuen und tiefe Diagnosen in den Präsenzphasen stellen“ (S. 88).

Im Rahmen der traditionellen Vorlesungen werden in der Regel nur wenige Möglichkeiten für Studierende gegeben, sich mit dem komplexen Lernstoff intensiv zu beschäftigen, das

erworbene Wissen kritisch zu reflektieren und anzuwenden sowie die Zusammenhänge mit anderen, bereits bekannten Inhalten bzw. sich berührenden Themen und Fachgebieten herzustellen. Der Frontalunterricht als didaktisches Konzept ist eher ungeeignet, wenn das Lernziel darin besteht, die erworbenen Kenntnisse anzuwenden oder kritisch zu überprüfen, nicht zuletzt auch wegen des Mangels an passenden Feedbackmechanismen und des hohen Zeitaufwands (Lehmann, Oeste, Janson, Söllner und Leimeister, 2015). Der *Inverted-Classroom*-Ansatz bietet dagegen die Möglichkeit für eine tiefe bzw. intensive Verarbeitung des komplexen Lernstoffes, außerdem viel Raum für den Wissensaustausch und wirkt der Anonymität und dem Mangel an Interaktion entgegen (Justus und Caha, 2019; Zickwolf und Kauffeld, 2019).

Zu den wichtigsten Kennzeichen des *Inverted-Classroom*-Konzeptes gehört die Aneignung des Lernstoffes, die *vor* der Lehrveranstaltung in der Distanzphase im Rahmen des Selbststudiums stattfindet. „Dadurch erscheinen die Lernenden in der Präsenzveranstaltung mit dem Grundlagenwissen und es wird wertvolle Zeit für Fragen und Diskussionen sowie für die Anwendung des im Selbststudiums erworbenen Wissens frei“ (Lehmann et al., 2015, S. 83).

Die Lerninhalte werden in der Regel vor der Lehrveranstaltung für die Teilnehmer online freigeschaltet. Hierbei kann es sich sowohl um Videos als auch um Grundlagentexte handeln. Mithilfe der eingebauten Lernfortschrittskontrolle können Studierende ihr Wissensniveau nach der Bearbeitung der freigeschalteten Online-Lerneinheiten überprüfen. Im Anschluss an diese vorgezogene Online-Phase (Selbststudium) findet eine Präsenzphase statt, in der komplexere Fragen bzw. Aufgaben bearbeitet werden können, da Studierende bereits über das benötigte Grundlagenwissen verfügen. In der vorgezogenen Distanzphase können ferner verschiedene Übungsaufgaben bereitgestellt werden, die in der Präsenzphase, beispielsweise in Gruppen, bearbeitet werden. Auf diese Weise wird die Lernmotivation der Studierenden unterstützt. Vor diesem Hintergrund ändert sich in der Präsenzphase auch die Rolle des Dozenten: Sie besteht jetzt weniger in der Vermittlung des neuen Stoffes, sondern vielmehr in der Vertiefung der behandelten Inhalte bzw. der Lernbegleitung (Hoffmann und Kiehne, 2016).

Im Rahmen des *Inverted-Classroom*-Ansatzes werden die Distanz- und Präsenzphasen in Abhängigkeit von der Anzahl der zu behandelten thematischen Bereiche während des Semesters wiederholt. Der *Inverted-Classroom*-Konzept impliziert das *Peer-Lernen*, bei dem Studierende oft gleich zu Beginn einer *Inverted-Classroom*-Lehrveranstaltung in mehrere Arbeitsgruppen aufgeteilt werden. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass die Implementierung des *Inverted-Classroom*-Konzeptes in die Lehre einer intensiven Unterstützung von Informationstechnologien bedarf (Lehrmann et al., 2015).

In Deutschland wurde der *Inverted-Classroom*-Ansatz vor allem durch Jürgen Handke (Professor für Anglistik und Linguistik, Phillips Universität Marburg), Christian Spannagel (Professor für Mathematik und Mathematikdidaktik, Pädagogische Hochschule Heidelberg) sowie Jörn Loviscach (Professor für Ingenieurmathematik und Technische Informatik, Fachhochschule Bielefeld) geprägt.

Online-Kurse

Viele Online-Kurse aus dem Bereich Gründungslehre werden beispielsweise bei der Virtuellen Hochschule Bayern (vhb) angeboten, beispielsweise *Businessplan-Erstellung: Fallbeispiele* (von Jürgen Leinz) oder auch *Unternehmerisch Handeln – Unternehmensplanspiel* (von Thomas Geiß). Bei dem Existenzgründungsportal des BMWi gibt es die Möglichkeit, ein Online-Training zu verschiedenen Themen zu absolvieren, die für einen angehenden Unternehmensgründer relevant sind, z. B. *eTraining Rechtsformen* oder *eTraining Bankgespräch* sowie das BMWi-Lernprogramm *Existenzgründung*. Am Entrepreneurship Campus wird des weiteren das *Online-Training der Stiftung Entrepreneurship* angeboten, das aus mehreren Lernmodulen besteht. Der multimediale Online-Kurs *Enterprisingbehavior* der Ostbayerischen Technischen Hochschule (OTH) Regensburg und der Technischen und Ökonomischen Hochschule (VŠTE) Budweis bietet darüber hinaus ebenfalls diverse Lernmodule für Gründungsinteressierte.

MOOCs und SPOCs

MOOCs (*massive open online courses*) können als Online-Kurse definiert werden, die für die Teilnehmer weltweit zugänglich sind. Zu den kennzeichnenden Merkmalen der MOOCs gehören eine große Teilnehmerzahl (*massive*), der Zugang ohne Zulassungsbeschränkungen (*open*), die webbasierte Organisation und Verwendung von synchronen und asynchronen Elementen, wie z. B. Foren, Chats und Videoaufzeichnungen (*online*), sowie eine charakteristische Kursstruktur (*course*) (Wedekind, 2013). Die einzelnen Lernmodule verfügen hierbei über klare Lernziele und sind inhaltlich präzise aufgliedert. In der Regel bildet den Schwerpunkt eines MOOCs eine wöchentliche Videovorlesung. Darüber hinaus werden im Rahmen eines MOOCs verschiedene Lernmaterialien und Aufgaben zur selbständigen Bearbeitung zur Verfügung gestellt (Wedekind, 2013). Zur Kommunikation zwischen Dozierenden und Kursteilnehmern dienen in erster Linie die Foren. Nach einem erfolgreichen Abschluss eines MOOCs, der normalerweise mit einer Prüfung beendet wird, können die Teilnehmer eine Kursbestätigung bekommen, allerdings kein Hochschulzertifikat.

MOOCs stellen Dozierende vor unterschiedlichen Herausforderungen. Hierzu zählen u.a. eine zeitintensive Verwaltung der Teilnehmerbeiträge (Wedekind (2013) nennt in diesem Zusammenhang 50 000 Teilnehmer als typische MOOCs-Größe), eine starke Heterogenität der Teilnehmer bezüglich des Vorwissens sowie der Lernziele, ein schwer kalkulierbarer Zeitaufwand und Schwierigkeiten bei der Bewertung der Teilnehmerleistungen (Wedekind, 2013). Eine effektive motivationale und volitionale Selbstregulation sowie effiziente Lernstrategien der Teilnehmer können den Lernerfolg bedeutend beeinflussen (Justus, 2017; Justus und Caha, 2019).

Im Rahmen der Gründungslehre und der Business Education werden mittlerweile zahlreiche kostenlose und kostenpflichtige MOOCs zu verschiedenen Schwerpunkten angeboten, beispielsweise *SEA:mooc* von der Social Entrepreneurship Akademie, *Digital talent management* von der Mannheim Business School, *Introduction to Innovation and Entrepreneurship* von der Stanford School of Engineering, *Cultivating the Entrepreneurial Mindset* von der Stanford School of Engineering, *Stanford LEAD* von der Stanford Graduate

School of Business sowie *Disciplined Approach to Social Entrepreneurship* von der Curtin University.

Zu den Stolpersteinen von MOOCs gehören u. a. oft sehr heterogene Teilnehmergruppen sowie ein schwer kalkulierbarer Zeitaufwand für Dozierende. Außerdem ist es schwierig sicherzustellen, ob die Leistung einer Einzelleistung entspricht. Um einen MOOC erfolgreich abzuschließen, müssen die Teilnehmer in der Regel über viel Selbstdisziplin verfügen.

Unter SPOCs (*small private online courses*) können Lehrveranstaltungen verstanden werden, die genauso wie MOOCs webbasiert, allerdings zulassungsbeschränkt sind (Lehmann, Oeste, Janson, Söllner und Leimeister, 2015).

Im Hinblick darauf gilt es kritisch anzumerken, dass MOOCs und SPOCs kein Studium ersetzen, aber die Lehre bereichern können.

Vortragsreihen

Für angehende Existenzgründer werden außerdem verschiedene Vortragsreihen auf der Youtube-Plattform angeboten, zum Beispiel *How to Start a Startup* von der Stanford University. In dieser Vortragsreihe berichten unter anderem der Facebook-Mitgründer Dustin Moskowitz, die ehemalige Yahoo-Chefin Marissa Mayer und der Investor Peter Thiel darüber, wie man ein eigenes Unternehmen erfolgreich gründet, mit welchen Herausforderungen dabei zu rechnen ist und welche Fehler zu vermeiden sind. Auch auf dem Youtube-Kanal *EntrepreneurshipTV* von Professor Günter Faltin und der Stiftung Entrepreneurship können angehende Unternehmensgründer nützliche Informationen von Kapitalgebern und Selbständigen finden.

Multimedia-Werkzeuge

Zur Umsetzung von E-Learning-Szenarien in der Lehre gibt es mittlerweile viele hilfreiche Werkzeuge. In der *Entrepreneurship Education* können zur Erstellung multimedialer Lehrmaterialien beispielsweise folgende Tools verwendet werden:

- die Aufzeichnungssoftware Camtasia Studio,
- H5P zur Erstellung von verschiedenen interaktiven Elementen wie Testfragen und interaktiven Bildern mit zusätzlichen Informationen,
- Articulate Storyline zur Erstellung von interaktiven E-Learning-Kursen,
- Vyond zur Erstellung von Zeichentrickfilmen,
- Visualisierungssoftware Prezi zur Erstellung von Präsentationen,
- PINGO, Invote und Mentimeter für Live-Abstimmungen,
- Mindmeister zur Erstellung von digitalen Mindmaps, auch im Rahmen einer Gruppenarbeit,
- Mahara zur Erstellung von E-Portfolios.

Außerdem wurden viele Apps entwickelt, die Studierende beim Lernen unterstützen können, z. B. *BWL Trainer* zum mobilen Lernen mit Karteikarten, *Behördenwegweiser* von

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, *Fördermittel* von atene KOM GmbH oder *Gründerlexikon* von AppYourself GmbH.

Diskussion

In der hochschulischen *Entrepreneurship Education* spielen die digitalen Lehrformate in der Regel noch eine eher untergeordnete Rolle, obwohl die digitalen Medien mittlerweile zu einem festen Bestandteil des Alltags der Studierenden geworden sind. Bereits im Jahr 2017 war in Deutschland außerdem jede vierte Gründung „digital“, heisst, dass der Einsatz von digitalen Technologien substanziell für die Realisierung des Geschäftskonzepts ist (KfW-Gründungsmonitor, 2018). Die innovativen didaktischen Designs, die von den klar formulierten Lernzielen ausgehend konzipiert sind (*Constructive Alignment*) und sich auf webbasierte Technologie bzw. Tools stützen (beispielsweise *Inverted Classroom*), besitzen vor diesem Hintergrund viel Potenzial für die Gründungslehre. Für die Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns an den Hochschulen können solche Konzepte sowohl einen inhaltlichen als auch didaktischen Mehrwert bringen.

Literatur

- 1) APPYOURSELF GMBH. *Gründerlexikon*. [on-line]. [2019-08-07]. Available at: <https://apps.apple.com/de/app/gründerlexikon/id564776749#?platform=iphone>.
- 2) ARTICULATE GLOBAL. *Storyline*. [on-line]. [2019-08-07]. Available at: <https://articulate.com/360/storyline>.
- 3) ATENE KOM GMBH. *Fördermittel App*. [on-line]. [2019-08-07]. Available at: <https://atekom.eu/kompetenzen/foerdermittelberatung/foerdermittel-app/>.
- 4) BIGGS, J. und C. TANG, 2011. *Teaching for quality learning at university*. Berkshire: Open University Press.
- 5) BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE. *Behördenwegweiser*. [on-line]. [2019-08-07]. Available at: <https://www.bmwi.de/Navigation/DE/Service/Apps/apps.html>.
- 6) BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE. EXISTENZGRÜNDUNGSPORTAL. *Online-Training*. [on-line]. [2019-08-07]. Available at: <https://www.existenzgruender.de/DE/Planer-Hilfen/Online-Training/inhalt.html>.
- 7) BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE. Existenzgründungsportal. *BMWi-Lernprogramm Existenzgründung*. [on-line]. [2019-08-07]. Available at: <https://www.existenzgruender.de/DE/Planer-Hilfen/Online-Training/PC-Lernprogramm-Existenzgruendung/inhalt.html>.
- 8) BWL TRAINER. [on-line]. [2019-08-07]. Available at: <https://www.bwl-trainer.com/>.
- 9) CURTIN UNIVERSITY. *Disciplined Approach to Social Entrepreneurship*. [on-line]. [2019-08-07]. Available at: <https://www.edx.org/course/disciplined-approach-to-social-entrepreneurship>;
- 10) ENTREPRENEURSHIP CAMPUS. *Entrepreneurship Online Training*. [on-line]. [2019-08-07]. Available at: <https://www.entrepreneurship-campus.org/groups/entrepreneurship-campus/courses/>.
- 11) ENTREPRENEURSHIP CAMPUS. *EntrepreneurshipTV*. [on-line]. [2019-08-02]. Available at: <https://www.entrepreneurship.de/entrepreneurshiptv/>.
- 12) ERPENBECK, J., S. SAUTER und W. SAUTER, 2015. *E-Learning und Blended Learning. Selbstgesteuerte Lernprozesse zum Wissensaufbau und zur Qualifizierung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- 13) GREEN, J. A., D. C. MOOS und R. AZEVEDO, 2011. Self-Regulation of Learning with Computer-Based Learning Environments. *New Directions for Teaching and Learning*, -(126), 107-115.

- 14) GRIESEHOP, H. R. und I. DRIEMEL, 2017. Berufsbegleitend online studieren: flexible Studienorganisationsform und spezifische Unterstützungsangebote für nicht-traditionelle Studierende. In: H. R. Griesehop und E. Bauer (Hrsg.), *Lehren und Lernen online*. 31-53. Wiesbaden: Springer VS.
- 15) GRIESEHOP, H. R., 2017. Wege in die Online-Lehre: Wie lassen sich Lehrende gewinnen und motivieren? In: H. R. Griesehop und E. Bauer (Hrsg.), *Lehren und Lernen online*. 67-80. Wiesbaden: Springer VS.
- 16) H5P. [on-line]. [2019-08-07]. Available at: <https://h5p.org/>.
- 17) HANDKE, J., 2017. *Handbuch Hochschullehre Digital. Leitfaden für eine moderne und mediengerechte Lehre*. Baden-Baden: Tectum Verlag.
- 18) HANDKE, J., 2019. Nicht Anreichern, sondern Integrieren: neue Mehrwerte durch Digitalisierung. In: S. Kauffeld und J. Othmer (Hrsg.), *Handbuch Innovative Lehre*, 53-64. Wiesbaden: Springer.
- 19) HOFFMANN, S. G. und B. KIEHNE, 2016. *Ideen für die Hochschullehre. Ein Methodenreader*. Berlin: Universitätsverlag der TU Berlin.
- 20) INVOTE. [on-line]. [2019-08-07]. Available at: <https://invote.de/>.
- 21) JUSTUS, X. und Z. CAHA, 2019. *Methoden in der Gründungslehre*. Lüdenscheid: RAM-Verlag.
- 22) JUSTUS, X., 2017. *Selbstregulation im virtuellen Studium*. Münster: Waxmann.
- 23) KFW-GRÜNDUNGSMONITOR, 2018. Frankfurt am Main: KfW Bankengruppe.
- 24) LEHMANN, K. et al., 2015. Flipping the classroom – IT-unterstützte Lerneraktivierung zur Verbesserung des Lernerfolges einer universitären Massenlehrveranstaltung. *HMD*, 52, 81-95.
- 25) LOVISCACH, J., 2019. Inverted Classroom Model: mehr als nur eine Vorbereitung mit Videos. In: S. KAUFFELD und J. OTHMER (Hrsg.), *Handbuch Innovative Lehre*, 87-98. Wiesbaden: Springer.
- 26) MAHARA. [on-line]. [2019-08-07]. Available at: <https://mahara.org/>.
- 27) MANNHEIM BUSINESS SCHOOL. *Digital talent management*. [on-line]. [2019-08-07]. Available at: <https://www.mannheim-business-school.com/de/digital-learning/mooc-digital-talent-management/>.
- 28) MENTIMETER. [on-line]. [2019-08-07]. Available at: <https://www.mentimeter.com/>.
- 29) MINDMEISTER. Online Mindmapping. [on-line]. [2019-08-07]. Available at: <https://www.mindmeister.com/de..>
- 30) OTH Regensburg und VŠTE Budweis. Online-Kurs Enterprisingbehavior. [on-line]. [2019-08-09]. Available at: <http://www.enterprisingbehavior.eu/de/online-kurse>.
- 31) PERSIKE, M., 2019. Denn sie wissen, was sie tun: Blended Learning in Großveranstaltungen. In: S. KAUFFELD und J. OTHMER (Hrsg.), *Handbuch Innovative Lehre*, 65-87. Wiesbaden: Springer.
- 32) PINTRICH, P. R., 2004. A conceptual framework for assessing motivation and self-regulated learning in college students. *Educational Psychology Review*, 16, 385–407.
- 33) PREZI. [on-line]. [2019-08-07]. Available at: <https://prezi.com/de/>.
- 34) SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AKADEMIE. *SEA:mooc*. [on-line]. [2019-08-07]. Available at: <https://seakademie.org/angebot/seamooc/>.
- 35) STANFORD GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS. *Stanford LEAD*. [on-line]. [2019-07-09]. Available at: <https://online.stanford.edu/courses/gsb-x0005-stanford-lead>.
- 36) STANFORD SCHOOL OF ENGINEERING. *Cultivating the Entrepreneurial Mindset*. [on-line]. [2019-07-09]. Available at: <https://online.stanford.edu/courses/xine257-cultivating-entrepreneurial-mindset>.
- 37) STANFORD SCHOOL OF ENGINEERING. *Introduction to Innovation and Entrepreneurship*. [on-line]. [2019-07-09]. Available at: <https://online.stanford.edu/courses/xmse100-introduction-innovation-and-entrepreneurship>.
- 38) STANFORD UNIVERSITY. *How to Start a Startup*. [on-line]. [2019-08-02]. Available at: <https://www.youtube.com/channel/UCxIJaCMEptJjxmmmQgGFsnCg>.
- 39) SWELLER, J., 2005. Implications of cognitive load theory for multimedia learning. In: R. E. MAYER (Ed.), *The Cambridge Handbook of Multimedia Learning*, 19-30. New York: Cambridge University Press.
- 40) TECHSMITH. *Camtasia Studio*. [on-line]. [2019-08-07]. Available at: <https://www.techsmith.de/camtasia.html>.

- 41) UNIVERSITÄT PADERBORN. *PINGO – Peer Instruction for very large Groups*. [on-line]. [2019-08-07]. Available at: <https://trypingo.com/>.
- 42) VIRTUELLE HOCHSCHULE BAYERN. *Businessplan-Erstellung: Fallbeispiele*. (Trägerhochschule TH Deggendorf, Anbieter: Prof. Dr. Jürgen Leinz). [on-line]. [2019-08-07]
- 43) VIRTUELLE HOCHSCHULE BAYERN. *Unternehmerisch Handeln – Unternehmensplanspiel*. (Trägerhochschule TH Deggendorf, Anbieter: Prof. Dr. Thomas Geiß). [on-line]. [2019-08-07].
- 44) VYOND. [on-line]. [2019-08-07]. Available at: <https://www.vyond.com/>.
- 45) WEDEKIND, J., 2013. MOOCs – eine Herausforderung für die Hochschulen? In G. REINMANN, M. EBNER und S. SCHÖN (Hrsg.), *Hochschuldidaktik im Zeichen von Heterogenität und Vielfalt*, 45-62. Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- 46) WINNE, P. H., 2001. Self-regulated learning viewed from models of information processing. In B. J. ZIMMERMAN und D. H. SCHUNK (Eds.), *Self-regulated learning and academic achievement: Theoretical perspectives* (153–189). Hillsdale: Erlbaum.
- 47) WINNE, P. H., 2014. Issues in researching self-regulated learning as a patterns of events. *Metacognition and Learning*, -(9), 229–237.
- 48) ZICKWOLF, K. und S. KAUFFELD, 2019. Inverted Classroom. In: S. Kauffeld und J. Othmer (Hrsg.), *Handbuch Innovative Lehre*, 45-53. Wiesbaden: Springer.

Kontaktadresse des Autors:

Dr. Xenia Justus, Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsprojekt „Unternehmerische Kompetenzen auf dem tschechisch-bayerischen Arbeitsmarkt“ der Fakultät Betriebswirtschaft der Ostbayerischen Technischen Hochschule (OTH) Regensburg, Deutschland, e-Mail: xenia.justus@oth-regensburg.de

Využití psychodiagnostických testů v řízení lidských zdrojů

Alena Kajanová, Matěj Jonáš, Antonín Doskočil

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Abstrakt

Text se zabývá možnostmi využití psychodiagnostických testů v oblasti řízení lidských zdrojů. Představuje rovněž nejvyužívanější osobnostní testy a to jednak projektivní (především Baum test), ale též komplexní osobnostní dotazníky, testy speciálních schopností a Belbinův test týmových rolí.

Klíčová slova: psychodiagnostika, řízení lidských zdrojů, testování.

Úvod

Využití psychologických testů pro účely výběru zaměstnanců v posledních letech roste. Existuje několik možných důvodů. Zaprvé je to rozšíření dostupnosti psychologického testování na internetu i dostupnosti testů, což znamená, že náklady na testování jsou nižší. Zadruhé sílí povědomí o tom, že psychologické testování představuje objektivní a spravedlivý způsob posuzování vhodnosti kandidáta (Carless, 2009). Důležitost účinného výběrového řízení, po němž následuje výběr vhodných uchazečů o volná pracovní místa, roste z důvodu postupně se měnící povahy výrobních procesů v souvislosti se čtvrtou průmyslovou revolucí. Jelikož vznik nejmodernějších technologií také vyžaduje, aby pozice obsadili zaměstnanci s vysokou frustrační tolerancí a určitými kognitivními, behaviorálními a psychomotorickými rysy, které jim pomáhají plnit pracovní úkoly a zároveň zabraňují možnému vzniku nehod a poškození technologií (Olšovská a Švec, 2017).

Psychodiagnostické testy v oblasti psychologie osobnosti

Psychologická diagnostika čerpá zejména z psychologie osobnosti a diferenciální psychologie, dále pak z metodologie a statistik. Zabývá se zjišťováním osobnostních vlastností, psychických stavů osobnosti a zjišťuje další osobnostní a sociální charakteristiky. Pomocí psychologických testů se pak stanovuje diagnóza definující psychický stav zkoumané osoby. Testy mohou zjistit

individuální odchylky od normy populace, mohou dále definovat stupeň osobnostního či sociálního vývoje a rovněž individuální nadání pro konkrétní profesi. (Evangelu a Neubauer, 2014). Osobnostní testy jsou buďto komplexní, tedy měří osobnost jako celek, či se zaměřují pouze na specifické osobnostní projevy a kognitivní vlastnosti, jako je např. kreativita či paměť (Rothe, 2017). Specifické místo v diagnostice osobnosti zaujímají projektivní metody, které zachycují odlišné úrovně osobnosti, než lze zachytit běžným pozorováním, sebesposuzováním apod. (Leary, 2004). Projektivní metody fungují na principu konfrontace subjektu s neurčitou podnětovou situací. Ta tak nabízí interpretaci velkého množství možných významů a subjekt reaguje podle toho, co pro něj individuálně znamená, což vlastně odpovídá jeho osobnosti (Molinari, Seitzl, 2017).

Psychodiagnostika v oblasti řízení lidských zdrojů

Historie psychodiagnostického testování ve vztahu k pracovní pozici je nejčastěji zmiňována ve vztahu k výběru amerických důstojnických rekrutů během první a druhé světové války (Svoboda, 1992). V současné době se v personalistice psychodiagnostické testy používají převážně při přijímacích či výběrových řízeních na specifické nebo zátěžové pracovní pozice, které vyžadují konkrétní povahové vlastnosti (Armstrong 1999). Tyto testy jsou nejčastěji využívány ke zjištění povahových rysů a predikci typu chování pracovníka. V některých případech jsou výsledky testu spíše orientačního charakteru, jindy mohou zcela determinovat rozhodnutí o přijetí či nepřijetí pracovníka – např. pro příklon k patologii, či vést k zařazení na konkrétní pozici či do konkrétní týmové role (Armstrong, 2007). Kromě výběrového řízení lze testování využít dále i v rámci průběžného hodnocení zaměstnanců, především při změnách pracovních týmů, funkcí, i z hlediska případného postupného rozvoje psychopatologie. V tomto ohledu například pravidelně testují zaměstnance firmy, kde jsou kladeny specifické nároky na psychiku, tedy např. složky integrovaného záchranného systému, jaderná elektrárna, atp. Testy ale mohou být také součástí sebezpoznávacího a seberozvojového vzdělávání zaměstnanců u nichž je nárok kladený na komunikaci s klienty, či u zaměstnanců na manažerských pozicích (Passmore, 2012). Testy speciálních schopností mnohdy vytváří personalista individuálně, podle toho, co potřebuje zjistit (například znalosti v účetnictví, daních atd.) (Evangelu, 2009). Nicméně aby byli odborníci v lidských zdrojích efektivní, musí být informováni a proškoleni o osvědčených postupech při administraci a dalším nakládáním s testy (Careless, 2009).

Níže se budeme podrobněji věnovat nejčastěji využívaným testům v této oblasti.

Baum Test (Test kresby stromu) a další využívané projektivní metody

Jedná se o jeden z nejstarších a nejvyužívanějších projektivních testů vytvořený již v roce 1952 německým psychologem Charlesem Kochem (Takemura, Takaski a Iwamitsu, 2005). Používá se k hodnocení jednotlivých osobnostních rysů i celistvému porozumění chování daného člověka (Matsumoto, 2009). Po administraci kresby libovolného listnatého stromu se při následném rozboru sleduje kořen a začátek kmenu, dále kmen a srdce stromu a naposledy koruna s větvemi. Sledují se také jednotlivé tahy tužkou, tlak a celkový dojem. Mezi plusy tohoto testu můžeme zahrnout komplexní náhled na osobnost, probíhající nevědomé procesy a

těž to, že kresba stromu nevyvolává pocit nějaké zkoušky (Svoboda, 2010). Nevýhodou je nízká validita, která je umocněna častou využívaností testu a povědomím veřejnosti o „správném“ provedení kresby (Šípek, 2010).

Mezi další čteně využívané projektivní testy v Čechách i zahraničí patří Rorschachova metoda, která se využívá nejčastěji v managementu a u bezpečnostních složek, Tematický apercepční test, Zulligerův test, Kresba postavy, Luscherův barevný test a Hand test (Molinari a Seitl, 2017).

Belbinův test pracovních (týmových) rolí

Dle Belbina (1981) má každý jedinec v týmu svou roli, která je ostatními vnímána a uznávána a která je současně pro tohoto jedince přirozená. Nejúspěšnější společnosti a týmy jsou obvykle společnosti se směsicí různých lidí s různým chováním (Fisher, Hunter a MacRosson, 2001). Role týmu nejsou neměnné a jsou ovlivňovány mnoha různými faktory. Dotazník je proto vhodné opakovat po významných životních změnách, například po změně kariéry. Výsledek testování je totiž odrazem osoby v daném okamžiku, kdy je test prováděn (Belbin, 2012). Výsledek tohoto testu rozřazuje testovaného podle dosaženého skóre, může být realizátor, vůdce, usměrňovač, inovátor, vyhledavač zdrojů, pozorovatel, týmový hráč, nebo dokončovatel. Výsledky ukážou dvě nejsilnější a dvě nejslabší role – slabiny.

Komplexní osobnostní dotazníky

Mezi další, velmi známé osobnostní dotazníky, patří dotazníky založené na teorii Big Five (otevřenost vůči zkušenosti, svědomitost, extraverte, přívětivost a neuroticismus). Takovým testem je například osobnostní dotazník NEO-PI, nebo jeho zkrácená verze NEO-FFI (Hřebíčková, Urbánek, 2001). Feldman (2019) seřadila pět nejoblíbenějších testů používaných v personalistice USA. Jedná se o Caliper Profile, který měří, jak osobnostní rysy jednotlivce korelují s jeho výkonem v zaměstnání. Dalším, velmi známým testem pro mapování osobnosti zaměstnanců, je MBTI Myer – Briggs Type Indicator. Tento test dokáže identifikovat, zda se osobnost zaměstnance přiklání k jedné ze dvou následujících tendencí: Extraverte x introverte, Intuice vs. smysly, přemýšlení vs. cítění a hodnocení x vnímání. Díky tomu pak jedinec může spadat do jednoho z 16 typů osobnosti. Dotazník o osobnosti SHL neboli OPQ32, je navržen tak, aby společně poskytl obraz o tom, jak určitá chování ovlivňují pracovní výkon kandidáta. Uchazeči o zaměstnání jsou hodnoceni ve třech hlavních oblastech: „Vztah s lidmi“, „Styl myšlení a pocity“ a „Emoce“. Hoganův osobnostní dotazník se používá k předpovídání výkonu práce. Byl validován na více než 200 povoláních, jedná se tedy o důsledný a spolehlivý nástroj k hodnocení temperamentu jedince. Zkoumanými vlastnostmi jsou: Stabilita, sebeprosazení, sociabilita, kooperativnost, systematickosti, zvědavost, učenlivost. A další zkoumaná profesní měřítka jsou: orientace na služby, tolerance stresu, spolehlivost, administrativní potenciál, potenciál prodeje a manažerský potenciál. A posledním nejvyžívanějším je DiSC typologie. Tento test měří čtyři kvadranty osobnosti, měří rysy člověka, ne jeho osobnostní charakteristiku do hloubky. 4 profily – Dominance, vliv (Influence), Stabilita, svědomitost (Conscientiousness). Tento test je relativně krátký,

uchazečům o zaměstnání jsou dávana přídavná jména nebo fráze a oni si mají vybrat ty, o kterých si myslí, že se na ně vztahují nejvíce a které naopak nejméně.

Testy speciálních schopností

Speciální kognitivní schopnosti měří například Test pozornosti d2, původně vytvořený pro dopravní psychologii na předpověď výkonu řidiče (na stanovení selektivní pozornosti) (Brickenkamp, Zillmer a Balcar, 2000), či Torranceho test kreativity – figurální test tvořivého myšlení, který velmi vysoce hodnotí neobvyklé nápady (Szobiová, 2004).

Závěr

Potenciál využití psychodiagnostiky v řízení lidských zdrojů je obrovský. Siscovick (2017) například tvrdí, že 67 % profesionálů z lidských zdrojů využívá psychologické testy pro personalisty, aby prověřili kandidáty na pracovní pozici. Problematické je, že mnoho personalistů nemá ani základní psychologické vzdělání a nemůže tak testy relevantně administrovat a především vyhodnocovat. Mnoho testů je rovněž díky častému používání již málo validních a zasloužily by tak revizi.

Literatura

- 1) ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- 2) ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- 3) BELBIN, M., 1981. *Management Teams*. London: Heinemann.
- 4) BELBIN, M., 2012. *Team Roles at Work*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- 5) BRICKENKAMP, R., R. ZILLMER a K. BALCAR, 2000. *d2 test pozornosti*. Praha: Hogrefe-Testcentrum s.r.o.
- 6) CARLESS, S. A., 2009. Psychological testing for selection purposes: a guide to evidence-based practice for human resource professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, **20**(12), 2517-2532.
- 7) EVANGELU, J. E. a J. Neubauer, 2014. *Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat*. Praha: Grada.
- 8) EVANGELU, J. E., 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada.
- 9) FELDMAN, J., 2019. *Get to Know the 5 Most Popular Pre-Employment Personality Tests*. *Top Resume* [online]. 2019 [cit. 2019-09-15]. Dostupné z: <https://www.topresume.com/career-advice/how-to-pass-the-pre-employment-personality-test>.
- 10) FISHER, S., T. HUNTER a W. MacRONSON, 2001. A validation study of Belbin's team roles. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **10**(2), 121-144.
- 11) HŘEBÍČKOVÁ, M. a T. URBÁNEK, 2001. *Big five. NEO pětifaktorový osobností inventář*. Praha: Testcentrum.
- 12) LEARY, T., 2004. *Interpersonal Diagnosis of Personality. A Functional Theory and Methodology of Personality Evaluation*. Eugene: Resource Publications.
- 13) MATSUMOTO, D., 2009. *The Cambridge Dictionary of Psychology*. Cambridge University Press.
- 14) MOLINARI, A. a M., SEITL, 2017. Projektivní metody v ověřování způsobilosti uchazečů o služební poměr v bezpečnostních sborech České republiky: Rozsah a účel použití. In: GREGAR, A. a M. HORÁK (Eds.). *Mezinárodní konference psychologie práce a organizace*. Sborník příspěvků Zlín: UTB, 440-452.

- 15) OLŠOVSKÁ, A. a M., ŠVEC, 2017. Use of Psychological Examinations of Employees and Job Applicants in Personnel Management, *Issues of Human Resource Management*, Ladislav Mura, IntechOpen, DOI: 10.5772/67868
- 16) PASSMORE, J. (Ed.), 2012. *Psychometrics in coaching*. London: Cogan Page.
- 17) ROTHE, P. (Ed.), 2017. *The Scientific Analysis of Personality*. New York: Routhledge.
- 18) SISOVICK, M., 2017. New research finds only one in five employers fully confident in current entry-level job applicant screening methods. *Entry-Level Applicant Job Skills Survey*©SHRM 2016. <https://www.mercer.com/newsroom/new-research-finds-only-one-in-five-employers-fully-confident-in-current-entry-level-job-applicant-screening-methods.html>.
- 19) SVOBODA M., 2010. *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha: Portál.
- 20) SVOBODA, M., 1992. *Metody psychologické diagnostiky dospělých*. Praha: CAPA.
- 21) SZOBIOVÁ, E., 2004. *Tvorivosť, od zahady k poznaniu. Chapanie, zisťovanie a rozvíjanie tvorivosti*. Bratislava: Stimul.
- 22) ŠÍPEK, J., 2000. *Projektivní metody*. Praha: ISV Nakladatelství.
- 23) TAKEMURA, K., I. TAKASIAKI a Y. IWAMITSU, 2005. Statistical image analysis of psychological projective drawings. *Journal of Advanced Computational Intelligence and Intelligent Informatics*, **9**(5).

Kontaktní adresa autorů:

doc. PhDr. Alena Kajanová, Ph.D., Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice, e-mail: ali.kajanova@email.cz

Matěj Jonáš, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice.

Antonín Doskočil, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice.

Zhodnocení manažerských dovedností a kompetencí vysokoškolských studentů

Iveta Kmecová, Simona Svobodová, Petra Kaiseršatová

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Abstrakt

Předmětná studie je vytvořena na základě dotazníkového šetření mezi vysokoškolskými studenty z Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích a Jihočeské univerzity. Teoretická část příspěvku je zaměřena na vysvětlení problematiky manažerských dovedností a kompetencí. Praktická část přináší pohled studentů prvních ročníků na sebehodnocení v oblasti jejich manažerských dovedností. Naším cílem bylo zjistit aktuální situaci ze strany studentů a zamyslet se nad inovativními změnami v procesu výuky, školních vzdělávacích programů, které by napomáhaly více podpoře manažerských kompetencí. Závěr příspěvku je věnován zhodnocení potřeby podpory rozvoje, manažerských a rovněž podnikatelských kompetencí studentů v rámci studia, které mají vliv na jejich úspěch a efektivní manažerské řízení v budoucnosti.

Klíčová slova: manažer, manažerské dovednosti, manažerské kompetence, student.

Úvod

Vytváření fungující organizace je úlohou managementu. Smysl manažerské práce tkví v efektivním dosahování vytýčených cílů. Má-li být cíle dosaženo, musí manažeři disponovat takovými dovednostmi, aby dokázali správně rozhodnout, jakou cestou se k cíli ubírat (Blažek, 2014). Navazujíc na tuto myšlenku, je na místě poznamenat, že manažer by měl umět propojit teorii s praxí, což znamená, že by měl umět manažerské techniky a metody uplatňovat. Od manažera se očekávají kompetence, které přispívají k efektivnímu řízení. Manažeři jsou klíčové osobnosti v podnicích, rozhodující činitelé v řízení podniku, kteří nesou odpovědnost za úspěšnost podniku. Jsou největší devizou firmy.

Manažerské dovednosti, kompetence a schopnosti jsou důležité, protože práce manažera je velmi náročná. Co by mělo tvořit způsobilost manažera? Názory na to, co by mělo tvořit způsobilost manažera, se u různých autorů mírně liší. Ale v zásadě se shodují, že se musí jednat

o souhru dvou dimenzí, dimenzi odbornosti a dimenzi jednání. Dle autorů Veber, et al. (2009), dimenze odbornosti, se týká odborných znalostí, jež manažer získává vzděláváním a zkušenostmi z řešení praktických situací a dimenze jednání se týká vystupování manažera, jak v organizaci, tak mimo ni. V praxi to znamená, jak uvádí Stýblo (2008), že zaměstnanci se chovají většinou tak, jak je manažeři zpravidla motivují, hodnotí, odměňují a váží si jich. V souvislosti s motivací je důležité ze strany manažerů, dle Stýbla, aby manažer dobře poznal své podřízené a vyznal se v nich. Stýblo spojuje: motivaci lidí, pracovní výsledky a docílené výsledky, zmiňuje, že jsou přímo úměrné jejich vedení. Cesta k účinné motivaci zaměstnanců je práce, která přináší uspokojení a radost. Vycházejíce z těchto myšlenek dodáváme, že motivace ve značné míře ovlivňuje pracovní výkon a pomáhá naplňování cílů. Je hybnou silou na všech stupních pracovního procesu. Manažer by měl mít schopnost snášet spory s ostatními a konstruktivně je řešit, zmiňují Kühlinger a John (2007). Tato schopnost patří k měkkým dovednostem manažera. Tito autoři tvrdí, že kolega, který umí vedle odborných dovedností ukázat své lidské přednosti, je uznáván spíše než kolega, který stojí v ústraní. Kühlinger a John rovněž zdůrazňují význam komunikačních kompetencí, bez kterých to dnes v procesu řízení nejde. Komunikační a jiné měkké dovednosti jsou dnes určujícím předpokladem pro to, abychom získali zaměstnání a udrželi si ho. Komunikační kompetence patří k univerzálním manažerským funkcím (Veber et al., 2016). K manažerským kompetencím patří také informační kompetence, schopnosti umět se orientovat ve zdrojích informací a umět s nimi pracovat (Raffoni et al., 2017). Na významu v současnosti nabývají i inovační kompetence, které jsou důležité pro konkurenceschopnost malých a středních podniků (Vokoun 2017). V studii Cahy a Vokouna (2017) se poukazuje na nezbytnost rozvíjení podnikatelských kompetencí a uplatňování etiky v podnikání. Studie Kmecové (2017) pojednává také o významu podnikatelských kompetencí. Autorka vyjadřuje názor, že manažer-podnikatel, musí mít rozvinuté podnikatelské kompetence, které jsou důležité pro úspěch v podniku. V další studii (Belás et al., 2017) se zdůrazňuje názor, že pro úspěch v podnikání je důležitá rovněž schopnost podnikatele řídit úvěrové riziko. Tato schopnost je ovlivněna manažerskými kompetencemi, které mají vliv na proces řízení. Caha et al. (2017) uvádí, že nejúspěšnější organizace a lidé začínají teprve postupně odhalovat tajemství úspěchu, které spočívá v efektivním řízení času. Naučit se efektivně řídit čas má za cíl snížit pracovní stres. Proto je důležité, aby manažer schopnost efektivně organizovat svůj čas neustále zdokonaloval. Jak dále omezit stres na pracovišti? Jednou z možných cest, jak omezit stres na pracovišti je týmová práce. Hitka et al. (2013) uvádějí, že týmová práce je mnohými firmami preferována. Autoři zastávají názor, že přínosem týmové práce je zvyšování motivace. Tým, který se skládá ze „správných zaměstnanců“, přispívá k efektivitě, kvalitě a výkonu. Důležité v pracovním životě manažera jsou rozhodovací dovednosti a leadership. Veber et al. (2009) uvádí, že rozhodování lze chápat jako jádro řízení. Autoři v knize popisují, že každý z nás se dnes a denně rozhoduje. Přijímá-li člověk chybné rozhodnutí, následky si nese sám. Přijímá-li chybné rozhodnutí v roli manažera, může to mít i fatální následky pro organizaci. V souvislosti s rozhodováním a vedením si pokládá Havlík (2008) otázku: „Řídit nebo vést?“ Dle Havlíka si tuto otázku klade často mnoho vedoucích pracovníků. Autor vysvětluje, že řídit můžeme například auto nebo jiný dopravní prostředek, ale lidé bychom měli především vést. Vedení lidí – leadership se považuje za jednu z nejdůležitějších manažerských funkcí. Toto zdůrazňuje ve své knize také Stýblo

(2008). Není určitě novinkou, že lidem je potřeba k výkonnosti správně vést. V této knize se popisuje, že vedení ovlivňuje postoje zaměstnanců a pracovní chování a jednání. Pro vedení k výkonnosti je potřebné ze strany managementu vytvářet vhodné podmínky. Autor zmiňuje, že lidé jsou spokojeni a ochotni investovat svůj pracovní potenciál, podaří-li se jim dosáhnout svých cílů, které byly vytyčeny a které si současně předsevzali. Proto můžeme vyslovit názor, že určitě existuje vztah mezi správným vedením a výkonností zaměstnanců. Manažer by měl být nejen profesionálním odborníkem, ale také musí dokázat svým osobním příkladem stmelit kolektiv jím vedených pracovníků. (Guilhelme a Flavio, 2017). Budovat dobré vztahy znamená přispívat k podnikatelskému úspěchu organizace. (Dimitrov, 2015). Vůdčí schopnosti jsou nepochybně podmínkou pro úspěšný a dlouhodobý rozvoj inovačního podnikání organizace a její dlouhodobé prosperity (Stýblo, 2008). Základní myšlenky Druckera - plánování, rozhodování, organizování, vedení a kontrola budou nejspíš modelem pro manažery natrvalo (Pauston, 2012, s. 16). Bez plánování může dojít ve firmě k chaosu a nenaplnění cílů. Rozhodování a vedení je cestou k dosažení cílů. Zvládnutí základních manažerských funkcí je dle modelu Druckera základem úspěchu v procesu řízení. Pro profesní úspěšnost manažera (Bělohávek et al., 2001) je nezbytná kombinace tří atributů: analytické kompetence, interpersonální kompetence a emocionální kompetence. Analytické kompetence zahrnují schopnost přijímat velké množství informací, selektovat je a rychle najít jádro problému a vyřešit je. Manažer, který disponuje interpersonálními kompetencemi, má schopnost ovlivňovat, řídit, vést lidi a usměrňovat zaměstnance na všech úrovních podniku směrem k dosažení podnikových cílů. Emocionálně kompetentní manažer umí dle Bělohávky s přehledem zvládnout i nepříjemnou interpersonální situaci, například kritický rozhovor se zaměstnancem a být spokojen, že situaci vyřešil. V studii Kroulíka (2018) se uvádí, že v současnosti se od úspěšného manažera očekávají následující kompetence: schopnost inovovat, využívat technologie, zlepšovat technologie, vytvářet vztahové sítě, upevňovat vztahy se zákazníky, motivovat a pečovat o zaměstnance. V návaznosti na zmíněné je na místě poznamenat, že inovativní změny je potřebné dělat i ve školách na všech stupních. Je potřebné přispívat k rozvoji manažerských a podnikatelských dovedností u žáků i studentů.

Ján Košturiak, který více než 25 let pracuje na mnohých podnikatelských a inovačních projektech na Slovensku i v zahraničí a je spoluzakladatelem IPA Slovakia říká: „Podnikatel je člověk, který je schopen vzít svůj osud do vlastních rukou. Na rozdíl od zaměstnance nestačí, aby se staral pouze o svou vlastní odbornost, ale musí přemýšlet a jednat v systému. Vytváření hodnoty, zákazníci, produkty a služby, procesy a jejich organizace, spolupracovníci a zdroje, s tímto vším v hlavě ráno vstává a večer usíná. Snáší riziko za své chyby, rychle se učí, musí sledovat trh, zákazníky, konkurenty a zároveň řešit fungování složitého podnikového organismu“. (Zdroj: Podnikatelská univerzita, Unikátní vzdělávací projekt pro podnikatele, lídry a top manažery, 2018, s. 2). Z pozice pedagoga je v tomto kontextu důležité, abychom žáky/studenty naučili aktivně pracovat, abychom u nich rozvíjeli schopnost nést odpovědnost za svá rozhodnutí a činy. Jelikož je „každý talent, to i podnikatelský talent třeba rozvíjet studiem, praxí a opakovanými testy na trhu“, jak uvádí Milan Zelený, profesor Fordham University NY a University Tomáše Bati ve Zlíně (Podnikatelská univerzita, Unikátní vzdělávací projekt pro podnikatele, lídry a top manažery, 2018, s. 3).

Manažer na všech úrovních řízení je a bude důležitým lidským zdrojem, proto by měl neustále rozvíjet své kompetence. Podnikatelské kompetence patří k důležitým klíčovými kompetencím celoživotního učení. A právě klíčové kompetence přispívají z ekonomického hlediska k rozvoji adaptivní a kvalifikované pracovní síly a vytváření inovačního prostředí, což je důležité v oblasti konkurenceschopnosti v globální tržní ekonomice. (Caha et al., 2017).

V následující části nastíníme výsledky analýzy hodnocení manažerských dovedností a kompetencí vysokoškolských studentů, který byly získány na základě dotazníkového šetření.

Cíl a metodika

Průzkum realizovala hlavní autorka. Probíhal v měsících prosinec 2017 – únor 2018. Výzkumný vzorek tvořilo celkem 127 respondentů (ve věku 18 – 25 let) dvou vysokoškolských institucí: konkrétně Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích a Jihočeské univerzity. Výzkumným nástrojem byl dotazník, který byl distribuován v tištěné verzi. Dotazník byl koncipován formou otázek týkajících se manažerských kompetencí a dovedností studentů. Cílem bylo získat názory studentů na hodnocení svých schopností jako budoucích manažerů. Na základě zjištění je na místě zamyslet se nad inovacemi a změnami v procesu vzdělávání, které by napomáhaly rozvoji manažerských a podnikatelských dovedností. Celkově bylo vytvořeno 30 otázek. Příspěvek předkládá 10 z nich. Respondenti se vyjadřovali na základě 5ti stupňové škály (viz Tab. 1). Jednotlivé položky byly statisticky verifikovány (viz Tab. 2).

Výsledky výzkumného šetření

Cílem průzkumu bylo zjistit, jak studenti hodnotí své rozhodovací, plánovací, řídicí a jiné manažerské dovednosti. Záměrem bylo, na základě sebereflexe studentů, ověřit, že více než polovina studentů tyto schopnosti má.

Výsledky získané z průzkumu jsou zpětnou vazbou pro vyučující, tj. zjištění, v kterých oblastech je potřeba dovednosti posílit.

Důvod k zahájení průzkumu:

- zjištění skutečného stavu: je předpoklad, že studenti ekonomických i technických oborů ve velké míře budou v budoucnu na pozici manažerů,
- je žádoucí, aby si osvojili manažerské dovednosti na velmi dobré úrovni.

Pro ilustraci načrtáme částečné výsledky.

V Tabulce 1 jsou prezentovány vybrané výsledky z dotazníkového šetření, uvedené v absolutních četnostech.

Tabulka 1: Částečné výsledky z dotazníkového šetření

Otázka p. č.	Nikdy	Spíše ne	Někdy	Velmi často	Vždy
1	26	24	42	25	10
2	0	0	15	59	53
3	0	7	40	55	25
4	1	9	60	49	8
5	0	1	24	68	34
6	4	23	53	32	15
7	0	7	64	51	5
8	2	22	31	44	28
9	0	7	35	62	23
10	0	5	38	59	25

Zdroj: vlastní průzkum

V Tabulce 1 jsou uvedeny názorů respondentů na otázky:

- 1) Pracuje se vám lépe, když jste v pracovním stresu?
- 2) Jste schopen/na přijmout odpovědnost za své úkoly a jednání?
- 3) Dokážete se rozhodovat bez pomoci druhých?
- 4) Dokážete motivovat druhé?
- 5) Dokážete respektovat názory druhých?
- 6) Myslíte si, že máte dobrou úroveň komunikačních/prezentačních dovedností?
- 7) Dokážete efektivně řešit problémy?
- 8) Plánujete si studijní/pracovní úkoly?
- 9) Dokážete si stanovovat priority?
- 10) Dokážete poskytnout zpětnou vazbu?

Pro výzkumné účely byly zformulovány hypotézy.

Ukázka verifikace:

Alternativní hypotéza H_A je “ Více než 50% respondentů se rozhoduje bez pomoci druhých.”

$$z = \frac{p - \frac{\pi_0}{100}}{\sqrt{\frac{\pi_0}{100} \left(1 - \frac{\pi_0}{100}\right)}}$$

Kde, n je počet respondentů, $p = \bar{n}/n$, \bar{n} je číslo respondentů se specifickou odpovědí. Nulová hypotéza $H_0: \pi_0 = 50\%$ a Alternativní hypotéza $H_A: \pi_0 > 50\%$. Kritická hodnota $u_{0,95} = 1,64$.

Jestli z-hodnota větší jako kritická hodnota, přijímá se alternativní hypotéza (Gaur a Gaur 2009).

Tabulka 2: Dělat rozhodnutí bez pomoci druhých

	Nikdy, spíše ne, někdy	Velmi často, vždy	z-hodnota
Odpovědi respondentů	47	80	2,93

Zdroj: vlastní průzkum

Hodnota z - je 2,93, je větší než kritická hodnota 1,64, to znamená, že přijímáme alternativní hypotézu: Více než 50% respondentů se rozhoduje bez pomoci druhých.

Celkové výsledky dotazníkového průzkumu:

- nenaplnily očekávání, že více než polovina studentů již manažerské dovednosti má,
- je žádoucí, aby si osvojili manažerské dovednosti na velmi dobré úrovni.

Jakým způsobem toho dosáhnout?

Naše doporučení:

- Doporučit studentům volitelné semináře (např. kurzy Podnikání, Komunikace a komunikační techniky, Time management a další).
- Zapojovat studenty do projektů (propojování teorie s praxí vede k rozvoji manažerských dovedností a kompetencí).
- Obsahem by měly být inovativní metody, techniky a postupy, podporující rozvoj manažerských i podnikatelských kompetencí (experimentální učení, aktivizující metody, případové studie, učení se ze zkušeností).

Je možné toto šetření v budoucnu i zopakovat.

Závěr

Průzkum potvrdil, že je potřebné více napomáhat rozvoji manažerských dovedností a kompetencí. S cílem efektivního rozvíjení v rámci studia je potřeba poznat skutečný stav (na začátku a ke konci studia). Ze strany pedagogických pracovníků je nezbytné implementovat změny do vzdělávacích programů s cílem podpořit rozvoj manažerských a také podnikatelských kompetencí.

Literatura

- 1) BELÁS, J. et al., 2017. Credit risk management: Financial safety and sustainability aspects. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 7(1), 79-94.
- 2) BĚLOHLÁVEK, F., O. ŠULEŘ a P. KOŠŤAN, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico.
- 3) BLAŽEK, L, 2014. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing.
- 4) CAHA, Z. et al., 2017. Podnikatelské kompetence na profesně zaměřených vysokých školách; na příkladu vysoké školy v Bavorsku a Jižních Čechách. Ludenscheid: RAM- Verlag.

- 5) CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*, Lüdenscheid: Ram.Verlag
- 6) CAHA, Z. a M. Vokoun, 2017. The Impact of the Presence of a Code of Ethics on the Economic Prosperity of a Company. In: DVOULETÝ, O. et al. (Eds.), *Innovation Management, Entrepreneurship And Sustainability 2017*. Praha: Oeconomica, 72-78.
- 7) DIMITROV, D., 2015.. Leadership in a humane organisation. *European journal of training and development*, **39**(2), 124-125.
- 8) GAUR, A.S. a S. S. GAUR, 2009. *Statistical Methods for Practice and Research: A Guide to Data Analysis Using SPSS*. SAGE Publications India Pvt Ltd.
- 9) GUILHERME, T. a F. FLAVIO, 2007. Implementation of lean manufacturing and situational leadership styles An empirical study. *Leadership and organisation development*, **38**(7), 948-959.
- 10) HAVLÍK, J., 2014. *Vedení a řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, a.s., Czech Republic.
- 11) HITKA, M. et al, 2013. *Zvyšovanie pracovného výkonu*, Zvolen: Technická Univerzita vo Zvolene, Drevárska fakulta.
- 12) KMECOVÁ, I. , 2017. Business as orientation value for developing the spirit of enterprise. *Proceedings Of The 29th International Business Information Management Association Conference Education Excellence And Innovation Management Through Vision 2020 From Regional Development Sustainability To Global Economic Growth match your query*. Vienna; Austria.
- 13) KÜHLINGER, G. P. a F. JOHN, 2007. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti*, Praha: Grada Publishing, a.s., Czech Republic.
- 14) KROULÍK, J. 2018. Základní nástroje manažerského řízení a jejich aplikace v praxi. In: *Podnikatelské kompetence a řízení lidských zdrojů ve 21. století: Sborník z konference*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích.
- 15) STÝBLO, J., 2008. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional publishing, Czech Republic.
- 16) PAULSTON, CH. B., 2012. *The Handbook of intercultural discourse and communication* [online]. [cit. 2018-06-06]. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=10559405>
- 17) RAFFONI, A. et al., 2017. Business performance analytics: exploring the potential for performance management systems. *Production planning and control*, **29**(1), 51-67.
- 18) VEBER, J. et al., 2009. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
- 19) VEBER, J. et al. 2016. *Management inovací*. Praha: Nakladatelství Management Press.
- 20) VOKOUN, M., 2017. Characteristics of the innovation activities of firms in Europe: A critical review of international differences. *Rewiew of Economic Perspective*. **17**(3), 239-262.

Kontaktní adresa autorů:

Ing. Iveta Kmecová, PhD, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice, e-mail: kmecova@mail.vstecb.cz

Simona Svobodová, DiS., Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice.

Petra Kaiseršatová, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice.

Využívání podnikatelské kompetence - zpracování manažerského auditu v podnikové praxi MSP

Romana Kušnírová, Kateřina Zítková

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Abstrakt

Základní kompetenci každého podnikatele/manažera, kterou by měl bezpochyby využívat, je efektivní řízení podniku. Účinným nástrojem, jak tuto kompetenci vhodně vykonávat a v praxi aplikovat, je pravidelná realizace tzv. manažerského auditu. Příspěvek je tak zaměřen na využívání dané kompetence v podnikatelské praxi. Potřebná data byla získána z dotazníkového šetření za období 2018/2019, které bylo uskutečněno na území České republiky. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 255 podniků, přičemž výzkum byl určen pouze pro majitele a manažery malých a středních podniků (MSP). Využívání podnikatelské kompetence - zpracování manažerského auditu bylo vyhodnoceno na základě zpracování binomického testu a zpracování korelační analýzy. Na základě vyhodnocení získaných podkladů z výzkumu vyplynul jasný závěr, a to že podnikatelé a manažeři kompetenci - realizace a zpracování manažerského auditu nevyužívají, a tím tak přichází o možnost efektivnějšího řízení svých podniků.

Klíčová slova: podnikatelské kompetence, MSP, manažerský audit.

Úvod

V dnešní moderní době je pro podniky velmi důležité být podnikem stabilním, prosperujícím a konkurenceschopným. Aby však podniky těchto stanovených požadavků dosáhly, musí vedení podniku či manažeři efektivně využívat vhodnou kombinaci podnikatelských kompetencí. Mezi základní využívané podnikatelské kompetence dle autorů Dědina, Odcházal (2007) a Wheelen, Hunger (2012) lze zařadit – manažerské/řídící kompetence (kompetence přispívající k efektivnímu řízení podniku jako celku), interpersonální kompetence (kompetence přispívající k efektivnímu řízení pracovníků a lidských vztahů v podniku) a technické kompetence (kompetence přispívající k efektivnímu využívání technických postupů a řízení specializovaných útvarů).

Často opomíjenou kompetencí, řadící se mezi kompetence manažerské/řídící, která je podnikateli a manažery velmi málo využívána je realizace a zpracování manažerského auditu.

Manažerský audit

Pojem manažerský audit lze definovat jako nezávislou, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřenou na zlepšení řízení podniku, která dopomáhá podniku dosáhnout jeho cílů tím, že zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řídicích procesů. Snahou a hlavním cílem každého podniku je permanentní zlepšování jeho systému řízení, což znamená zejména poznání současného stavu systému řízení, jeho předností či případně nedostatků, zpracování návrhu na jeho zlepšení a zavedení systému nového, což je hlavní náplní manažerského auditu. (Spencer, 2004)

Cílem manažerského auditu je zjištění a zhodnocení současného stavu systému řízení podniku, což představuje nalézt a charakterizovat problematickou oblast v podniku, která „brzdí“ podnik v jeho efektivním řízení. (Truneček, 2004)

Účelem manažerského auditu je poskytnout vedení podniku informace o kvalitě, stylu, způsobu a efektivitě řízení podniku. (Chambers a Rand, 2010)

Přednosti využívání kompetence zpracování manažerského auditu

Realizace a zpracování manažerského auditu přináší pro podniky velké přednosti a konkurenční výhody oproti podnikům, které této kompetence nevyužívají. Nejvýznamnější předností dle autora Trunečka (2004) je orientace manažerského auditu více na budoucnost podniku než na minulost a výstupem je zpracování záměru/predikce, jak nejefektivněji v budoucnosti řídit podnik. Dle autorů Russell (2010) a Nicholas (2014) mezi významné přednosti lze dále zařadit následující:

- permanentní analýza hodnocení slabých stránek z pohledu řízení podniku jako celku,
- permanentní analýza využívaného systému a stylu řízení podniku,
- permanentní analýza využívané strategie, vize a mise podniku,
- permanentní analýza a hodnocení vhodnosti užívané organizační struktury podniku,
- permanentní analýza jednotlivých manažerských funkcí, tj. stavu plnění požadavků kladených na management podniku.

Metody a data

Cílem příspěvku je vyhodnotit, zda podnikatelé a manažeři využívají kompetence realizace a zpracování manažerského auditu či je podnikateli a manažery daná kompetence opomíjena. Na základě vytyčeného cíle byly stanoveny dvě hypotézy. H1: Více jak polovina podnikatelů či manažerů v podnicích nevyužívá kompetence realizace a zpracování manažerského auditu. H2: Využívání podnikatelské kompetence realizace a zpracování manažerského auditu závisí na velikosti podniku.

Dle doporučení Walkera (2010) hypotéza H1 byla vyhodnocena na základě binomického testu. Vzorec pro výpočet určené frekvence lze vyjádřit v absolutní nebo relativní hodnotě. Následující obrázek uvádí obě varianty.

Obrázek 1: Hodnocení binomického testu

<p>absolutní vyjádření $f_1 = 1 - f_0 \approx f_1 > f; f_1 < f; f_1 = f$ relativní vyjádření $f_1 = 100 - f_0 \approx f_1 > f; f_1 < f; f_1 = f$ ($f_1 + f_0 = 1; 1 - f_1 = f_0; 100 - f_1 = f_0$)</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Potvrzení či případné vyvrácení hypotézy lze následně určit na základě stanovení hodnoty požadované frekvence. Vzhledem k formulaci hypotézy H1 byla požadovaná frekvence f zvolena v hodnotě $f = 0,5$ v absolutní hodnotě, což odpovídá $f = 50\%$ v alternativě pro relativní hodnotu.

Dle autora Hendla (2015) hypotéza H2 byla vyhodnocena na základě využití korelační analýzy. Pro určení intenzity závislosti byl zvolen přepočtený Pearsonův korelační koeficient, jehož základem pro jeho výpočet je kovariance. Obrázek 2 uvádí vzorec pro výpočet Pearsonova korelačního koeficientu.

Obr. 2: Výpočet Pearsonova korelačního koeficientu

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

Zdroj: vlastní zpracování

Testování hypotézy H2 bylo vyhodnoceno na základě výpočtu hodnoty p-value a jejího následného porovnání s hladinou významnosti α , která byla zvolena na úrovni 5 %.

Na základě dotazníkového šetření, skrze využití náhodného výběru, bylo osloveno celkem 450 respondentů (malých a středních podniků). Návratnost dotazníků byla pouze 56,66 %, tj. výzkumného šetření se zúčastnilo 255 podniků (41 mikro podniků, 78 malých podniků a 136 středních podniků). Pro snazší vyhodnocení závěru z výzkumu dotazník obsahoval pouze uzavřené otázky.

Výsledky a diskuse

Výzkumného šetření se zúčastnilo 255 malých a středních podniků, jejichž podrobné rozčlenění uvádí následující tabulka.

Tabulka 1: Dělení respondentů

Počet zaměstnanců	Kategorizace podniku – počet respondentů		
	Mikro podniky	Malé podniky	Střední podniky
1 – 10	41	X	X
11 – 25	X	37	X
26 - 50	X	41	X
51 – 75	X	X	20
75 – 100	X	X	15
101 – 125	X	X	16
126 – 150	X	X	8
151 – 175	X	X	11
176 - 200	X	X	17
201 – 225	X	X	9
226 - 250	X	X	40
Celkový počet respondentů	41	78	136
Celkový počet respondentů	255		

Zdroj: vlastní zpracování

Z daného výzkumu vyplynul jednoznačný závěr, a to že v podnicích kompetence realizace a zpracování manažerského auditu je využívána velmi zřídka. Z celkového počtu podniků v pouhých 55ti podnicích vedení podniku či manažeři využívají kompetence realizace a zpracování manažerského auditu, a to v jeho pravé podstatě. Nutné je upozornit na fakt, že podnikatelé a manažeři stále mezi sebou zaměňují využívání kompetence realizace manažerského auditu z hlediska řídicích kompetencí a interpersonálních kompetencí. Tato skutečnost má jednoznačný následek, a to že podnikatelé tak přichází o možnost zefektivnit řízení svého podniku jako celku. Pro vyšší přehlednost o využívání/nevyužívání kompetence realizace a zpracování manažerského auditu v tabulce 2 jsou podniky rozděleny dle využívání a znalosti dané kompetence.

Tabulka 2: Podniky dle využívání a znalosti kompetence

	Mikro podniky	Malé podniky	Střední podniky	Celkový počet
Využívání kompetence	5	17	33	55
Nevyužívání kompetence	19	41	52	112
Záměna s interpersonální kompetencí	8	16	32	56
Neznalost kompetence	9	4	19	32
Celkový počet respondentů	41	78	136	255
Celkový počet respondentů	255			

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení využívání kompetence realizace a zpracování manažerského auditu bylo vyhodnoceno na základě zpracování binomického testu. Princip zpracování binomického testu spočíval ve stanovení pravidel pro přiřazení kategoriálních číselných kódů 0 a 1. Kódem 0 byly

označeny podniky, ve kterých podnikatelé či manažeři nevyužívají zpracování manažerského auditu, neznají jej či jej zaměňují s auditem personálním tj. s interpersonálními kompetencemi. Kódem 1 byly označeny podniky, ve kterých podnikatelé či manažeři využívají zpracování manažerského auditu. Vyhodnocení binomického testu tj. potvrzení/vyvrácení hypotézy H1 znázorňuje tabulka 3.

Tabulka 3: Binomický test - vyhodnocení hypotézy H1

Kód	Kategoriální číselná hodnota		N	Vyhodnocení	Frekvence
skupina 1	nevyužívání kompetence	0	200	1-f0 < 0,5	f0 = 0,78
skupina 2	využívání kompetence	1	55		f1 = 0,22
celkem			255	1-0,78 = 0,22	f Σ = 1,00

Zdroj: vlastní zpracování

Binomický test poukázal na skutečnost, že podnikatelé či manažeři nevyužívají kompetence realizace a zpracování manažerského auditu, jakožto nástroje pro efektivní řízení podniku. Pouhých 22 % podnikatelů a manažerů z podniků realizují a zpracovávají manažerský audit (55 podniků). Hypotézu H1 - Více jak polovina podnikatelů či manažerů v podnicích nevyužívá kompetence realizace a zpracování manažerského auditu lze tak potvrdit.

Vyhodnocení využívání kompetence realizace a zpracování manažerského auditu v závislosti na velikosti podniku bylo vyhodnoceno na základě korelační analýzy a vyhodnocení hodnoty p-value. Princip zpracování korelační analýzy spočíval ve stanovení pravidel pro přiřazení hodnotících koeficientů, jež uvádí tabulka 4. Testovacím souborem byly zvoleny pouze ty podniky, ve kterých je kompetence realizace a zpracování manažerského auditu využívána, a to ve své pravé podstatě.

Tabulka 4: Princip přiřazení hodnotících koeficientů

Četnost	Hodnotící koeficient
Vícekrát do roka	1,00
1 x do roka	0,8
1 x za 2 roky	0,6
1 x za 3 roky	0,4
Delší časové rozpětí či dle vlastních potřeb	0,2

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení korelační analýzy včetně hodnoty p-value tj. potvrzení/vyvrácení hypotézy H2 znázorňuje tabulka 5.

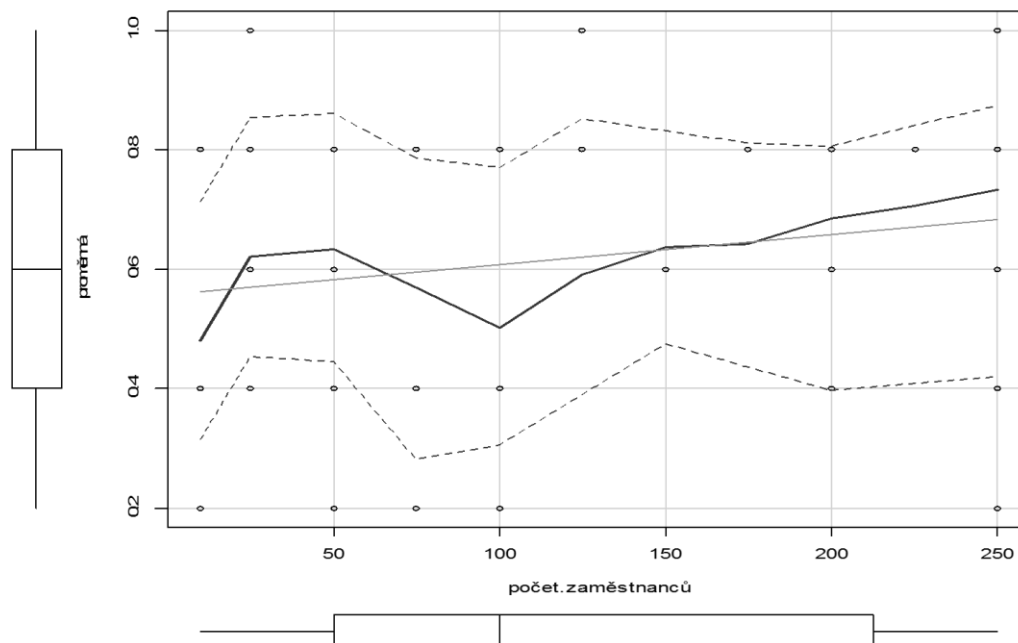
Tabulka 5: Korelační analýza - vyhodnocení hypotézy H2

Proměnné	Výsledné hodnoty
Pearsonův korelační koeficient; r interval <-1;1>	0,1956179
p-value $\alpha = 5 \%$; (p-value $\leq 0,05$)	0,1523

Zdroj: vlastní zpracování

Korelační analýza na základě výpočtu Pearsonova koeficientu poukázala na skutečnost, že využívání kompetence realizace a zpracování manažerského auditu nezávisí na velikosti podniku. Výsledná hodnota koeficientu $r = 0,1956179$ poukazuje na přímou, avšak slabou závislost mezi proměnnými. Přímá, slabá závislost je lépe patrná z grafu 1.

Graf 1: Grafické vyhodnocení korelační analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledná hodnota p-value u testované hypotézy H2 je vyšší jak stanovená hladina významnosti 0,05, tudíž nelze tvrdit, že korelace stanovených proměnných je významná Hypotézu H2 - Využívání podnikatelské kompetence realizace a zpracování manažerského auditu závisí na velikosti podniku lze tak vyvrátit.

Závěr

Z uskutečněného výzkumu lze vyvodit jasný závěr, a to že podnikatelé a manažeři z malých a středních podniků nevyužívají manažerské/řídící kompetence – realizace a zpracování manažerského auditu. Podnikatelé tak přichází o možnost zefektivňovat doposud využívaný princip a systém řízení svého podniku jako celku.

Na základě vyhodnocení binomického testu sestavená hypotéza H1: Více jak polovina podnikatelů či manažerů v podnicích nevyužívá kompetence realizace a zpracování manažerského auditu byla potvrzena. Na základě vyhodnocení korelační analýzy a výpočtu hodnoty p-value hypotéza H2: Využívání podnikatelské kompetence realizace a zpracování manažerského auditu závisí na velikosti podniku, byla zamítnuta.

Na úplný závěr je podnikům sestaveno doporučení, a to realizaci a zpracování manažerského auditu ve svém vlastním zájmu věnovat větší pozornost, jelikož výstupem manažerského auditu je vypracování záměru/predikce, jak nejefektivněji v budoucnosti podnik řídit.

Literatura

- 1) DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy: nejnovější přístupy a trendy, organizační vztahy a chování, jednotlivci, skupiny, týmy, síťové a virtuální organizace, strategické aliance, procesní organizování, komunikace a rozhodování, organizační kultura*. Praha: Grada Publishing.
- 2) HENDL, J., 2015. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 5. vyd. Praha: Portál
- 3) CHAMBERS, A. a G. RAND, 2010. *The Operational Auditing Handbook: Auditing Business and IT Processes*. 2nd ed. Hoboken: John Wiley.
- 4) NICHOLAS, A. W., 2014. *A Guide To Effective Internal Management System Audits*. Cambs: IT Governance Publishing.
- 5) SPENCER, P. K. H., 2004. *Internal Auditor at Work*. Hoboken: John Wiley.
- 6) TRUNEČEK, J. 2004. *Interní manažerský audit*. Praha : Professional Publishing.
- 7) WHEELEN, T. L. a D. J. HUNGER, 2012. *Strategic management and business policy: concepts and cases*. 13th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall..
- 8) RUSSELL, J. P., 2010. *The Process Auditing and Techniques Guide*. 2nd. ed. Milwaukee: Quality Press.
- 9) WALKER, I., 2010. *Research Methods and Statistics: Palgrave Insights in Psychology Series*. New York: Palgrave Macmillan.

Kontaktní adresa autora:

Ing. Romana Kušnírová, DiS., PhD., Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice, e-mail: pichova@mail.vstecb.cz.

Kateřina Zítková, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice

Jak dostat produkt mezi zákazníky: přímé a nepřímé vstupy na trh

Petra Martíšková, Michaela Koubková

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Abstrakt

Produkty, ať už v podobě zboží nebo služeb, se musí nějakým způsobem dostat k zákazníkovi, jinak by byly z podnikatelského hlediska prakticky bezcenné. Jinými slovy, pokud produkt nebude na trhu dostupný (tj. nebude k dostání) pro cílovou skupinu zákazníků, bylo veškeré ostatní marketingové úsilí vynaloženo zcela zbytečně. Z pohledu marketingu se v této souvislosti hovoří o distribuci, zahrnující nejen fyzický přesun zboží, ale též zajištění marketingových cest neboli distribučních kanálů tak, aby zákazníkovi bylo vůbec umožněno si nabízený produkt nějakým způsobem obstarat, dostat se k místu jeho nabídky a vybrat si jej. Samotná volba konkrétních marketingových cest (resp. distribučních kanálů) by měla logicky vzít v potaz potřeby a přání zákazníků. Vhodnost zajištění marketingových cest se samozřejmě odráží v následném úspěchu či neúspěchu podnikatelského subjektu. Obvykle se rozlišují přímé a nepřímé vstupy na trh, a tak cílem předkládaného příspěvku je nalézt konkrétní příklady v soudobé podnikové praxi, které budou dokazovat reálné využití možností těchto přímých a nepřímých vstupů na trh, jež jsou obvykle popisovány v marketingové teorii.

Klíčová slova: distribuce, přímé vstupy na trh, nepřímé vstupy na trh.

Úvod

Distribuce je klasickým marketingovým pojmem, jenž řeší praktickou otázku, jak dostat produkt mezi zvolený zákaznický segment (Karlíček, 2013). Je zjevné, že produkty, ať už v podobě zboží nebo služeb, se musí nějakým způsobem dostat k zákazníkovi, jinak by byly z podnikatelského hlediska prakticky bezcenné. Jinými slovy, pokud produkt nebude na trhu dostupný (tj. nebude k dostání) pro cílovou skupinu zákazníků, bylo veškeré ostatní marketingové úsilí vynaloženo zbytečně.

Podnikatelé tedy musí učinit rozhodnutí o distribuci, zahrnující nejen fyzický přesun zboží, ale též zajištění marketingových cest neboli distribučních kanálů tak, aby zákazníkovi bylo vůbec umožněno si nabízený produkt nějakým způsobem obstarat, dostat se k místu jeho nabídky a

vybrat si jej. Samotná volba konkrétních marketingových cest (resp. distribučních kanálů) by měla logicky vzít v potaz potřeby zákazníků. Vhodnost zajištění marketingových cest se odráží v následném úspěchu či neúspěchu podnikání. (Kotler, 2007)

Marketingová literatura tradičně rozlišuje přímé a nepřímé vstupy na trh (Kotler a Keller, 2013). **Přímý vstup na trh** je možné interpretovat jako situaci, kdy výrobce sám nebo prostřednictvím svých zaměstnanců rovnou obsluhuje zákazníky – nevyužívá za tímto účelem žádné mezičlánky v podobě prostředníků (např. v podobě dalších velkoobchodů anebo maloobchodů). Obr. 1 názorně ukazuje princip přímého vstupu na trh.

Obrázek 1: Přímý marketingový kanál



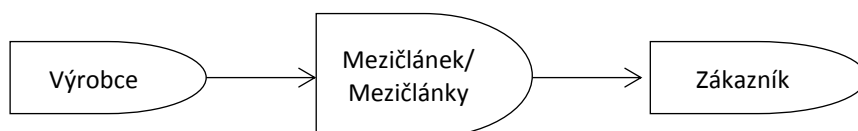
Zdroj: Vlastní zpracování podle Kotlera a Kellera (2013)

Jestliže jsou produkty nabízeny zákazníkům přímými cestami (bez využití jakýchkoli dalších mezičlánků), výhodou je potom úzký kontakt se zákazníky, od nichž je možné získat využitelné informace (např. v podobě jejich zpětné vazby). Plusem je rovněž skutečnost, že díky přímým cestám podnikatel neztrácí kontrolu nad svými produkty. Dále zákazníci mohou profitovat z nižší ceny, protože nevznikají náklady na mezičlánky (velkoobchodníky atd.). (Kotler a Keller, 2013)

Nepřímý vstup na trh je možné popsat jako situaci, kdy výrobce využívá určité distribuční mezičlánky, jejichž prostřednictvím nabízí své produkty na trhu.

V nepřímém distribučním kanálu může být využit jen jeden mezičlánek nebo více mezičlánků (Kotler a Keller, 2013). Nabízí se otázka, kdo nebo co jsou vlastně tyto distribuční mezičlánky v nepřímé marketingové cestě. Obr. 2 graficky znázorňuje princip nepřímého marketingového kanálu.

Obrázek 2: Nepřímý marketingový kanál



Zdroj: Vlastní zpracování podle Kotlera a Kellera (2013)

Je potřeba podotknout, že využití konkrétních mezičlánků závisí na tom, zda se jedná o distribuci produktů určených pro koncové zákazníky (spotřebitele – domácnosti) nebo zda jde o zajištění distribuce pro podnikové zákazníky (tj. B2B zákazníci, kteří nakupují pro účely dalšího podnikání, nikoliv pro osobní spotřebu). (Kotler, 2007)

Metody a data

Cílem předkládaného příspěvku je nalézt konkrétní příklady v soudobé podnikové praxi, které budou poukazovat na reálné využití možností přímých a nepřímých vstupů na trh, jež jsou obvykle popisovány v marketingové teorii (např. Kotler, 2007; Kotler a Keller, 2013). Tento cíl je zvolen s ohledem na autorkou vyučované předměty na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích, kdy při výuce je velmi vhodné výklad prokládat přímo konkrétními praktickými příklady tak, aby si studenti dokázali danou problematiku lépe představit a následně jednodušeji osvojit.

Z metodického hlediska je pro daný účel použita metoda pozorování a metoda obsahové analýzy (zejména se jedná o obsahovou analýzu webových stránek vybraných podnikatelských subjektů). Kromě těchto metod se pro dosažení cíle vhodně uplatní vlastní praktické zkušenosti. Relevantní odborná literatura je v tomto příspěvku využita jako východisko pro následné empirické zkoumání.

Výsledky a diskuse

Zjištěné výsledky jsou rozděleny do dvou částí – první se týká přímých vstupů, druhá řeší nepřímé vstupy na trh. Souhrnně je možné konstatovat, že zjištěné výsledky poukázaly na skutečnost, že firmy v současné podnikatelské praxi využívají s výhodou jak přímých, tak nepřímých vstupů na trh.

Přímé vstupy na trh

Výrobce tedy v tomto případě rovnou prodává svému koncovému zákazníkovi. Z hlediska realizace přímého vstupu na trh se jedná zejména o vlastní prodejny (bývají označovány též jako tzv. podnikové prodejny), dále internetový prodej, prodejní prezentace anebo prodej s přímou odezvou realizovaný prostřednictvím uveřejněné reklamy v tisku. Rovněž mohou být využity zásilkové katalogy (jejich význam však v současné době klesá – zastínil je totiž masový rozvoj internetových obchodů, jež jsou prakticky založeny na katalogích dostupných online). Stranou nezůstávají ani prodejní automaty, které slouží hlavně k doplňkovému prodeji občerstvení (typicky jsou takto prodávány sladkosti a nápoje, případně drobné hračky), přičemž automaty jsou obvykle umístěny na místech, kde je velká koncentrace potenciálních zákazníků. (Mulačová a Mulač, 2013)

Mezi další způsoby, které však marketingová teorie běžně neuvádí, patří prodej produktů na klasických trzích (jarmarcích v rámci nejrůznějších městských oslav, festivalů apod.) anebo též snaha prodávat produkty v okruhu svých přátel a známých. Je potřeba však podotknout, že prodej v okruhu přátel a známých má výrazné limity. Rovněž si někteří podnikatelé najmou dočasně vhodné prostory např. v kulturních domech ve vybraných městech, kde po několik dnů nabízejí své produkty – tímto způsobem mají zákazníci vybraných měst po omezenou dobu k dostání produkty, které u nich nejsou jinak běžně v nabídce.

Patrně není potřeba příliš zdůrazňovat samozřejmost, že je možné kombinovat různé distribuční možnosti, např. je možné produkty nabízet jak prostřednictvím e-shopu, tak i ve vlastní

prodejně a rovněž je možné využít možností vyplývajících z nepřímého vstupu na trh (viz níže v části „Nepřímé vstupy na trh“).

Praktické příklady přímého vstupu na trhu

Je možné nalézt nespočet praktických příkladů, jak je reálně využít přímý marketingový kanál. Tyto příklady lze považovat za použitelný materiál pro účely výuky:

- Vlastní (podnikovou) prodejnu disponuje společnost Belis, a. s., která ve svém sídle otevřela prodejnu smaltovaného nádobí (Belis, a. s., 2016), anebo společnost Koh-i-noor Hardtmuth, a. s., jež prostřednictvím hned několika desítek vlastních prodejen rozestých po celé České republice nabízí školní a kancelářské potřeby. Asi není potřeba zdůrazňovat, že prodejny musí být vhodně umístěny ve vybraných lokalitách tak, aby byly dostupné pro cílové zákazníky (KOH-I-NOOR HARDTMUTH, a. s., 2007-2019). Z hlediska typologie se jedná v tomto případě o úzce specializované prodejny.
- Výrobce kuchyňských potřeb Tescoma nabízí své produkty prostřednictvím vlastního rozsáhlého internetového obchodu (dostupném na <http://eshop.tescoma.cz/>; TESCOMA, s. r. o., rok neuveden).
- Prodejní prezentace mohou probíhat na odborně zaměřených výstavách a veletrzích, kdy se podnikatelé přímo setkávají se svými potenciálními zákazníky. Každoročně se například koná výstava Země Živitelka (odkaz: <http://www.zemezivitelka.cz/>; Výstaviště České Budějovice, a. s., 2019), na které typicky výrobci zemědělské techniky prezentují své produkty a uzavírají kontrakty.
- Společnost Office Depot, s. r. o. nabízí své produkty z oblasti kancelářských potřeb rovněž formou tištěných katalogů (kromě e-shopu dostupném na <http://www.online.officedepot.cz/>; Office Depot, s. r. o., 2014-2019). Obdobně nabízela své produkty společnost Bakker, s. r. o., jež se specializuje na segment zahrádkářů – tištěný katalog bylo možné si zdarma vyžádat k zaslání; nyní už tištěné katalogy nemá a produkty nabízí ve svém internetovém obchodě (Bakker.com, 2019).
- Pod názvem DELIKOMAT působí na českém trhu společnost, zabývající se umístováním, prodejem a pronájmem nápojových a prodejních automatů na teplé a studené nápoje, dále na občerstvení v podobě baget, cukrovinek, chlazených jídel a balených nápojů. (Cafe+co DELIKOMAT, 2013).
- Metodu dočasného pronájmu prostor v kulturním domě Gerbera v Českých Budějovicích zvolila společnost Volansky Fashion, s. r. o. Jedná se o dočasnou prodejní akci, trvající dva dny, o které byli obyvatelé Českých Budějovic informováni prostřednictvím letáků distribuovaných do poštovních schránek. (Volanski Group, s. r. o., rok neuveden).

Nápad zřídit si vlastní e-shop se může zdát zajímavý a v dnešní době, kdy jsou nabízeny e-shopy takřkajíc na klíč, i jako relativně snadný a pohodlný krok, jak produkty nabídnout svým zákazníkům. Řešení za úplatu nabízí například společnost Shoptet, s. r. o. (2008-2019) anebo NetDirect, s. r. o. (2002-2019). Vlastní e-shop však s sebou nese nutnost se postarat o to,

aby zákazníci vůbec věděli o jeho existenci; pokud se tak nestane, nebudou z něj logicky ani nakupovat.

Další alternativou, jak prodávat online, je využití internetových tržišť. Například pro podnikatele, kteří nabízejí rukodělné výrobky, je vhodnou volbou tržiště Fler (dostupné na adrese <http://www.fler.cz/>; Fler® - kreativní svět, 2008–2019). Tržiště představuje místo, kde se setkává nabídka s poptávkou a probíhají tam transakce. Fler koncentruje nabídku rukodělných produktů na jednom místě. Výhodou oproti vlastnímu e-shopu je, že tržiště již má svou vlastní zákaznickou základnu. Pokud jsou zákazníci ze sféry B2B (tj. zákazníci nakupující pro potřebu svého podnikání – nakupují produkty pro výrobu dalších produktů nebo za účelem jejich dalšího prodeje), zajímavou možností je i v tomto případě využití elektronických tržišť. Výhodou elektronických tržišť jsou nižší náklady vynaložené na obchodní jednání, vyšší transparentnost a též lze zmínit nižší cenu zde nakupovaných produktů. Příklad elektronického tržiště v oblasti B2B může být tržiště Gemin.cz (dostupné na adrese <http://www.gemin.cz/>; QCM, s. r. o., rok neuveden), jež je zaměřeno na transakce mezi veřejným sektorem a komerčními subjekty.

Nepřímé vstupy na trh

V případě *distribuce produktů určených pro koncové zákazníky (spotřebitele)* jsou typicky využívány velkoobchody a maloobchody (jakožto prostředníci), případně ještě další zprostředkovatelé. Zde je vhodné doplnit teoretické vysvětlení ohledně termínů „prostředník“ a „zprostředkovatel“. Z hlediska vlastnictví produktů je potřeba podotknout, že existuje podstatný rozdíl mezi prostředníky a zprostředkovateli. Zatímco pro prostředníky je typické, že od svých dodavatelů pořizují zboží formou koupě a tedy toto zboží následně přechází do jejich vlastnictví, u zprostředkovatelů je situace diametrálně odlišná. Zprostředkovatelé totiž od svých dodavatelů zboží nepořizují, tj. neplatí za něj – nevážou v něm finanční prostředky, nýbrž jejich úlohou je vyhledávat trhy (tj. zákazníky), vyjednávat podmínky a celkově zajišťovat účinnou interakci mezi nabídkou a poptávkou. Zprostředkovatelé jsou odměňováni provizním systémem za úspěšné zprostředkování obchodu. (Mulačová a Mulač, 2013)

Klasickým prostředníkem je *maloobchodní podnikatelský subjekt (maloobchod)*, který nakupuje zboží od výrobce (nebo od velkoobchodu) a následně toto zboží prodává v prodejně/prodejnách konečným spotřebitelům; obvykle toto prodávané zboží ponechává bez podstatnějších úprav. (Mulačová a Mulač, 2013)

Maloobchod může být založen na samoobslužném nebo pultovém prodeji, resp. na kombinaci obojího. Samoobslužný prodej se hodí pro většinu potravin a je založen na samostatné aktivitě zákazníka, zatímco pultový prodej znamená oddělení zákazníka od nabízeného zboží a využívá se typicky u specializovaných a luxusních produktů. Kombinovaný prodej v sobě nese jak samostatnou aktivitu zákazníka (ve smyslu samoobslužného prodeje), tak roli obsluhy/prodáváče, který může zákazníkovi poradit (jako je tomu u pultového prodeje). (Mulačová a Mulač, 2013)

Maloobchod může nabývat podobu několika hlavních typů obchodních jednotek: jmenovitě se může jednat o typy, které jsou shrnuty v Tab. 1.

Tabulka 1: Typologie maloobchodních obchodních jednotek

Typ	Stručná charakteristika
Specializované prodejny	Zaměřují se na vybrané sortimentní skupiny občasně a dlouhodobé spotřeby (např. elektronika, oblečení).
Smíšené prodejny	Nabízejí malý výběr zboží běžné denní potřeby, tyto prodejny jsou lokalizovány zejména na venkově.
Superety	Jsou to malé samoobslužné prodejny, které nabízejí potraviny a základní druhy nepotravinářského zboží, lokalizované především v místech, kde je vysoká frekvence osob.
Supermarkety	Jsou to velkokapacitní prodejny potravin a základních druhů nepotravin.
Hypermarkety	Nabízí kompletní sortiment potravin a kromě toho i široký sortiment nepotravin.
Plnosortimentní obchodní domy	Jsou lokalizovány často v centrech měst a v rámci svých oddělení nabízejí tzv. nákup pod jednou střechou.
Specializované obchodní domy	Zaměřují se pouze na určitý tržní segment, přičemž nejčastěji nabízí sortiment z oblasti odívání.
Nákupní centra	Je to soubor maloobchodních jednotek, které jsou provozovány jednotlivými nájemci.
Odborné (specializované) prodejny	Zaměřují se zejména na nepotravinářský sortiment z oblasti nábytku, elektra, potřeb pro kutily, a uplatňují samoobslužný prodej a agresivní cenovou politiku.
Diskontní prodejny	Snaží se o co nejvyšší míru odbourání provozních nákladů a následně dosažení skutečně nízkých cen.

Zdroj: Vlastní zpracování podle Mulačové a Mulače (2013), Hese a kol. (2013).

Druhým klasickým prostředníkem je *velkoobchodní podnikatelský subjekt (velkoobchod)*, jenž nakupuje zboží ve značných objemech a následně toto zboží bez podstatnějších úprav prodává podnikatelským subjektům – v případě produktů určených pro koncové zákazníky je toto zboží prodáváno typicky maloobchodníkům. Ještě je potřeba zmínit, že dodavatelem velkoobchodu může být jak výrobce, tak rovněž i jiný velkoobchodník. (Mulačová a Mulač, 2013)

Velkoobchod může nabývat několika podob – konkrétně se jedná o následující (teoretický základ uvádí autoři Hes a kol., 2013 nebo rovněž Mulačová a Mulač, 2013):

- Dodávkový velkoobchod je klasickým modelem velkoobchodu, který má určitý okruh svých dodavatelů a odběratelů (zákazníků); stará se o doručení objednaného zboží až na místo určení, tj. do maloobchodních jednotek; příkladem takového velkoobchodu je společnost Vrtal, s. r. o., zabývající se velkoobchodní činností s nápoji (Vrtal, s. r. o., rok neuveden) nebo společnost Storge, s. r. o., což je velkoobchod s květinami (Storge, s. r. o., 2010-2019).
- Agenturní neboli traťový velkoobchod je spíše zprostředkovatelem než klasickým prostředníkem, protože zboží nekupuje a nezajišťuje srovnatelný servis

s dodavatelským velkoobchodem; agenturní velkoobchodník se stará o organizační zajištění toku zboží, informací a peněz.

- Samoobslužný velkoobchod je vhodný pro menší odběry zboží realizované vlastním dopravním prostředkem zákazníka; mezi zákazníky tohoto typu velkoobchodu typicky patří provozovatelé pohostinských zařízení, drobní maloobchodníci (např. ve smyslu stánkařů nebo provozovatelů menších typů maloobchodních jednotek), malí výrobci a řemeslníci, případně poskytovatelé služeb; příkladem samoobslužného velkoobchodu je Makro Cash & Carry ČR, s. r. o. (MAKRO Cash&Carry ČR, s. r. o., rok neuveden) nebo JIP východočeská, a. s. (JIP východočeská a. s. skupiny JIP, 2015).
- Regálový velkoobchod je poměrně specifická forma velkoobchodu, neboť znamená spolupráci mezi velkoobchodníkem a určitým maloobchodníkem; podstata spočívá v dohodě, že maloobchodník bude na velkoobchodníkovu riziko prodávat ve vymezených regálech sortiment velkoobchodníka; příkladem je sortiment společnosti Tchibo, který je nabízen v regálech umístěných na prodejní ploše maloobchodních obchodních jednotek, patřících společnosti Kaufland (RegionPress Boskovice, 2014).
- Prodejní sklady jsou relevantní pro prodej stavebnin, stavebních hmot, řeziva, pevných paliv, palivového dříví a hutních výrobků; konkrétním příkladem mohou být Uhelné sklady – Tomáš Staněk (Uhelné sklady Tomáš Staněk, 2014); pro úplnost je vhodné ještě zmínit, že prodejní sklady jsou též zařazovány i mezi maloobchodní typy provozních jednotek.

Obchodní zástupci nejsou příliš využíváni pro distribuci produktů určených pro koncové zákazníky (spotřebitele). Přesto je možné v praxi nalézt příklady, kdy tomu tak je. Obchodní zástupce je ve své podstatě zprostředkovatel, pracující na základě smlouvy o obchodním zastoupení, které může být buď výhradní, nebo nevýhradní. V případě nevýhradního obchodního zastoupení může v určité geografické oblasti nebo sortimentní skupině figurovat více zástupců nebo je to situace, kdy jeden zástupce zastupuje více podnikatelských subjektů. Obchodní zástupce uzavírá smlouvy jménem zastoupeného podniku a je odměňován na provizní bázi. Konkrétním příkladem obchodního zastoupení u produktů určených pro konečné zákazníky je společnost Avon, která oslovuje své zákazníky prostřednictvím osoby nazvané jako Avon Lady / Avon Gentleman (AVON COSMETICS, spol. s r. o., 2019).

Co se týče **distribuce produktů určených pro podnikové zákazníky**, hraje důležitou roli již výše zmíněný velkoobchodní podnikatelský subjekt (velkoobchod). Z pohledu zajištění distribuce produktů určených pro podnikové zákazníky je často využíván tzv. agenturní (traťový) velkoobchodník, který plní spíše roli zprostředkovatelskou a stará se o organizační zajištění toku zboží, peněz a informací. (Mulačová a Mulač, 2013).

Distribuční mezičlánky v podobě zprostředkovatelů se mohou nazývat různými termíny: poměrně časté je označení *makléř* nebo *agent*. Rozdíl mezi makléřem a agentem tkví v tom, že zatímco agenti zastupují prodávajícího anebo kupujícího na poměrně stálé bázi, u makléřů tomu tak není (Kotler, 2007). V podnikové praxi se využívá řada různých označení pro zprostředkovatele; přehled uvádí například Kotler (2007):

- *zástupci výrobce*, kteří zastupují alespoň dva výrobce komplementárního sortimentu; jsou využíváni zejména v oblasti elektrických spotřebičů, oděvního průmyslu a nábytkářství,
- *prodejní agenti* mají dohodnuté právo prodávat veškerou produkci určitého výrobce – využívají se v situaci, kdy výrobce nemá zájem řešit prodejní stránku obchodu,
- *nákupní agenti* pracují pro kupující a dlouhodobě jim obstarávají nákupy, snaží se o získání co nejlépejších cen; je též poměrně časté, že tito nákupní agenti zboží přejímají a kontrolují, starají se o skladování a přepravu až ke kupujícímu,
- *obchodníci za provizi*, kteří sjednávají podmínky prodeje, přičemž obvykle nejde o dlouhodobé obchodní vztahy.

Je potřeba dodat, že tento seznam není rozhodně vyčerpávajícím přehledem, nýbrž slouží pro orientaci, zejména pro výukové účely (v praxi se například používají ještě názvy jako *dealeři*, *překupníci* apod.).

Závěr

Podnikatelské subjekty v praxi běžně kombinují jednotlivé přímé a nepřímé marketingové kanály, přičemž zvažují nákladovost jednotlivých cest. Též je vhodné zmínit skutečnost, která je sice zjevná, nicméně někdy může v záplavě odborných poznatků zapadnout: spolupráce s marketingovými kanály je založena především na mezilidských vztazích, neboť představitelem každého podnikatelského subjektu je koneckonců vždy člověk. Jako v mezilidských vztazích zde platí, že budování marketingových (resp. distribučních) cest je záležitostí dlouhodobou.

Literatura

- 1) AVON COSMETICS, 2019. *Avon*. [online]. [cit. 2019-09-10]. Dostupné z: <http://www.avon.cz/>.
- 2) Bakker.com, 2019. *Bakker.com*. [online]. [cit. 2019-09-12]. Dostupné z: <http://www.bakker.cz/>.
- 3) BELIS, 2016. *Podniková prodejna*. [online]. [cit. 2019-09-10]. Dostupné z: <http://nadobi.belis.eu/podnikova-prodejna/>.
- 4) CAFE+CO DELIKOMAT, 2013. *O společnosti*. [online]. [cit. 2019-09-10]. Dostupné z: <http://www.delikommat.cz/kdo-jsme>.
- 5) FLER® - KREATIVNÍ SVĚT, 2008–2019. *Fler® - kreativní svět*. [online]. [cit. 2019-09-10]. Dostupné z: <http://www.fler.cz/>.
- 6) HES, A. a kol., 2013. *Obchodní nauka*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.
- 7) JIP VÝCHODOČESKÁ A. S. SKUPINY JIP, 2015. *JIP: Dodavatel pro gastronomii a širokou veřejnost*. [online]. [cit. 2019-09-12]. Dostupné z: <http://www.jip-potraviny.cz/>.
- 8) KARLÍČEK, M., 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada.
- 9) KOH-I-NOOR HARDTMUTH, 2007-2019. *Značkové prodejny*. [online]. [cit. 2019-09-10]. Dostupné z: <http://www.koh-i-noor.cz/znackove-prodejny>.
- 10) KOTLER, P., 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada.
- 11) KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. (14. vyd.). Praha: Grada
- 12) MAKRO CASH&CARRY ČR, s. r. o., rok neuveden. *Makro*. [online]. [cit. 2019-09-10]. Dostupné z: <http://www.makro.cz/>.
- 13) MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. Finanční řízení.

- 14) NETDIRECT, 2002-2019. *Jsme připraveni na každou výzvu*. [online]. [cit. 2019-09-10]. Dostupné z: <http://www.netdirect.cz/>.
- 15) OFFICE DEPOT, 2014-2019. *Office DEPOT*. [online]. [cit. 2019-09-10]. Dostupné z: <http://www.online.officedepot.cz/>.
- 16) QCM, rok neuveden. *QCM: Gemin.cz*. [online]. [cit. 2019-09-10]. Dostupné z: <http://www.gemin.cz/>.
- 17) REGIONPRESS BOSKOVICE, 2014. *Kaufland spolupracuje se společností Tchibo* [online [cit. 2019-09-10]. Dostupné z: <http://www.regionpress.cz/Kaufland-spolupracuje-se-spolecnosti-Tchibo-id-13540.aspx>.
- 18) SHOPTET, 2008-2019. *Klikněte a prodávejte*. [online]. [cit. 2019-09-10]. Dostupné z: <http://www.shoptet.cz/>.
- 19) STORGE, 2010-2019. *Velkoobchod květin Storge: Vždy čerstvé květiny po celé ČR* [online]. [cit. 2019-09-10]. Dostupné z: <http://www.storge.cz/>.
- 20) TESCO MA, rok neuveden. *Značkový eshop: eshop.tescoma.cz*. [online]. [cit. 2019-09-10]. Dostupné z: <http://eshop.tescoma.cz/>.
- 21) UHELNÉ SKLADY TOMÁŠ STANĚK, 2014. *Staněk*. [online]. [cit. 2019-09-10]. Dostupné z: <http://www.uhlistanek.cz/>.
- 22) VOLANSKI GROUP, rok neuveden. *Outlet - prodejní akce*. [online]. [cit. 2019-09-10]. Dostupné z: <http://www.volansky.cz/vyprodej-kolekce-jaro-leto-podzim-zima/>.
- 23) VRTAL, rok neuveden. *Velkoobchod Vrtal: nápoje a potraviny*. [online]. [cit. 2019-09-10]. Dostupné z: <http://www.vrtal.cz/>.
- 24) VÝSTAVIŠTĚ ČESKÉ BUDĚJOVICE, 2019. *Země živitelka, 46. ročník*. [online]. [cit. 2019-09-10]. Dostupné z: <http://www.zemezivitelka.cz/>.

Kontaktní adresa autorů:

Ing. Petra Martišková, Ph.D., Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice, e-mail: petramartisek@gmail.com

Michaela Koubková, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice

Kreativní myšlení jako předpoklad úspěchu na zahraničních trzích

Radka Rajnochová

CzechInvest

Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest je státní příspěvkovou organizací Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, jejíž hlavním úkolem je budování podnikatelského prostředí v zemi. V rámci svých aktivit se stará jak o velké české a zahraniční investory, tak i o malé a střední podniky a startupy. Díky své pražské centrále a síti třinácti regionálních kanceláří je v každodenním kontaktu nejen s firmami, ale i municipalitami, vědeckovýzkumnými organizacemi a vysokými školami.

Agentura CzechInvest nabízí širokou škálu služeb. Ty můžeme rozdělit na služby pro investory, malé a střední podniky, startupy a municipality. V případě investičních projektů CzechInvest poskytuje firmám poradenství jak během vstupu na trh, tak v průběhu realizace projektu. V další fázi jsou pak k dispozici služby AfterCare. Mezi ty patří zprostředkování kontaktu s místními orgány, podpora v oblasti vízové problematiky, asistence při stavebním povolenacím procesu atd. Agentura CzechInvest je rovněž administrátorem Investičních pobídek. Mezi další činnosti agentury patří správa databází. Jedná se o databázi podnikatelských nemovitostí, databázi brownfieldů nebo databázi dodavatelů. V rámci služby OneStopShop poskytuje CzechInvest v regionech informace o programech podpory pro MSP a zastupuje partnerské organizace jako např. CzechTrade, TA ČR či ČMZRB. V případě startupů nabízí agentura programy na podporu jejich internacionalizace. Všechny výše uvedené služby jsou zdarma jako součást opatření české vlády.

Na začátku tohoto roku se CzechInvest zapojil do prosazování nové Inovační strategie České republiky 2019 – 2030. Tento strategický rámcový plán pod značkou The Czech Republic: The Country For The Future určuje vládní politiku v oblasti výzkumu, vývoje a inovací a jeho cílem je posunout Českou republiku během následujících dvanácti let mezi nejnovativnější země EU. Tato strategie je členěna do devíti pilířů. Jedním z nich je Národní start-up a spin-off prostředí, jehož zodpovědnost náleží agentuře CzechInvest. Mezi cíle tohoto pilíře patří:

- vytvoření konkrétních prvků podpory pro vznik a podporu startupů na národní úrovni a provázání těchto prvků s mezinárodní podporou,

- vytvoření uceleného programu startupů,
- zabezpečení výměny informací a nejlepších zkušeností mezi startupy na národní úrovni,
- vytvoření prostředí zajímavého pro zahraniční startupy,
- zavedení vzdělávání k nabytí podnikatelských dovedností v rámci výuky na všech úrovních škol.

V současné době patří Česká republika mezi země s vysokým podílem výroby. Inovační strategie ČR by do budoucna měla pomoci se zvýšením podílu firem s vlastní VaV infrastrukturou, která přináší vyšší přidanou hodnotou než samotná výroba.

Již několik let se agentura CzechInvest intenzivně věnuje podpoře začínajících podnikatelů. Především se jedná o podporu prostřednictvím interních programů, které se věnují internacionalizaci začínajících firem. Tyto programy jsou určeny pro startupy v různých fázích zralosti. Dále se pak mohou startupy zapojit do inkubačního programu pod hlavičkou Evropské kosmické agentury (ESA) – Business Incubation Centre. Mezi služby agentury CzechInvest rovněž patří konzultace podnikatelských plánů, mentoring, propojování s dalšími subjekty v jednotlivých krajích nebo konzultace možností financování projektů. CzechInvest je již druhým rokem organizátorem národního kola mezinárodní soutěže pro kreativní startupy – Creative Business Cup.

V loňském roce CzechInvest v rámci svých programů podpořil 78 firem. Nejvíce z nich projevílo zájem o program CzechStarter, který je určen pro začínající startupy. Díky tomuto programu mohou firmy využít služeb zkušených mentorů a poradců. Další tři programy se zaměřují na prezentaci a akceleraci startupů na zahraničních trzích, a to prostřednictvím účasti na předních mezinárodních výstavách nebo díky dlouhodobému pobytu ve vybrané startupové lokalitě. V případě všech nabízených programů je nutné projít výběrovým řízením, které obsahuje posouzení podnikatelského plánu a prezentaci v anglickém jazyce před odbornou hodnotící komisí.

Hlavním předpokladem k úspěšnému přijetí do jednoho z nabízených startupových programů je kreativita. Bez inovativního nápadu, schopnosti se rychle učit a výborných prezentačních dovedností je šance na úspěch ve startupovém prostředí velmi nízká. Důležitou roli hraje i úroveň jazykových znalostí – především angličtiny. Efektivní přednes krátké prezentace v angličtině (tzv. Elevator Pitch) je klíčovým především při kontaktu s potenciálním investorem. Až extrémním příkladem může být příběh Elizabeth Holmes, která díky své přesvědčivé prezentaci dokázala od investorů získat více než 700 miliónů dolarů a vybudovat firmu v hodnotě 9 miliard dolarů i přes to, že její produkt (přístroj na vyšetření krve z pouhé její kapky) nikdy nebyl funkční. Dopustila se tak největšího podvodu v historii Silicon Valley. Mezi další předpoklady úspěšného startupu můžeme zahrnout jasnou vizi, realistický podnikatelský plán, výběr týmu, vlastnosti zakladatele aj. Mnohé má člověk již dáno, mnohé je možné se naučit.

V současné době existuje na českém trhu dostatek kvalitní literatury, která se věnuje osvědčeným přístupům k podnikání, inovacím a kreativnímu myšlení. Díky těmto radám a postupům je možné zefektivnit vývoj produktu, jeho testování a následné uvedení na trh.

Příkladem mohou být knihy zabývající se designovými metodami jako jsou Sprint či Lean Startup. Manifestem kreativního myšlení v digitálním věku jsou publikace Austina Kleona. Inovacím, konkurenci a ekonomickým teoriím se věnuje kniha Petera Thiela Od nuly k jedničce. Z českého prostředí pocházejí knihy Na volné noze a Pozitivní leader. Výše zmíněné tituly považuji mezi základní literaturu úspěšných startupů.

Požadavky na začínající podnikatele a startupy se v nynějším vysoce konkurenčním a rychlém světě neustále zvyšují. Kreativita a schopnost rychle se učit jsou základními předpoklady úspěchu jak na tuzemském, tak na zahraničním trhu.

Kontaktní adresa autora:

Ing. Radka Rajnochová, ředitelka regionální kanceláře Czech Invest pro Jihočeský kraj,
Radniční 133/1, 370 01 České Budějovice, e-mail: Radka.Rajnochova@czechinvest.org

Společenská odpovědnost firem a řízení lidských zdrojů

Pavel Sládek¹, Tomáš Sigmund², Kristýna Šindelková³

^{1,3}Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

²Vysoká škola ekonomická v Praze

Abstrakt

Společenská odpovědnost firem v oblasti personálního řízení představuje důležitou část společenské odpovědnosti jako takové. Tato problematika není v českém podnikovém prostředí detailně zpracována, nicméně je zde známa pod anglickým názvem Corporate Social Responsibility. Pro potřeby tohoto šetření byly vybrány otázky, které se týkaly problematiky personálního řízení. Respondenti odpovídali pomocí Likertovy stupnice.

Klíčová slova: Společenská odpovědnost firem, personální řízení, Likertova stupnice, patentové právo, SPSS.

Úvod

Společenskou odpovědností firem se vedoucí pracovníci zabývají od 60. let minulého století. V zahraničí se používá spíše anglický termín Corporate Social Responsibility (ve zkratce: CSR). Nejčastěji bývá vysvětlován jako dobrovolný závazek chování, které není právně vyžadováno, a ani by se nemělo předpokládat, že subjekt, který se takto chová, bude mít nějaký bezprostřední prospěch z tohoto chování.

Metody a data

V našem šetření, které se týkalo společenské odpovědnosti firem, jsme vybrali část otázek, které se týkají problematiky personálního řízení (Arrowsmith a Parker, 2013). V rámci dotazníkového šetření jsme se ptali respondentů na jejich postoj ke společenské odpovědnosti firem vůči svým zaměstnancům. Dále byly využity pro porovnání také některé otázky z obecného pojetí společenské odpovědnosti firem.

Pro naše šetření jsme využili formu online dotazníku a výsledky jsme analyzovali statistickými metodami. Pro odpovědi v rozsahu od 1 jsme použili sedmibodovou Likertovu stupnici od

kategorie „rozhodně ne“ do 7 jako kategorie „rozhodně ano“. Výpočty byly provedeny pomocí softwaru SPSS.

Výsledky

Pokud jde o výsledky našeho šetření, byly v sekci personální řízení respondentům kladeny následující otázky:

- 1) Věříte více firmám, které se hlásí ke společensky odpovědnému chování?
- 2) Jsou při Vašem hodnocení firem důležité benefity poskytované zaměstnancům pro zlepšení kvality života?
- 3) Je při Vašem hodnocení firem důležitá spravedlivá mzda placená zaměstnancům?
- 4) Je při Vašem hodnocení firem důležité, zda dodržují zásady bezpečnosti a zdraví při práci?
- 5) Je při Vašem hodnocení firem důležité, zda poskytují další vzdělání zaměstnancům?
- 6) Je pro Vás důležité, zda firma podporuje rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců?
- 7) Je pro Vás důležité, zda je firma dostatečně flexibilní a umožňuje zaměstnancům sladit práci a soukromý život?
- 8) Je pro Vás důležité, zda firma respektuje rovnost a čestnost ve vztahu k zaměstnancům?
- 9) Je pro Vás důležité, zda firma nabízí zákazníkům kvalitní výrobky?
- 10) Je pro Vás důležité, zda firma dodržuje národní a mezinárodní standardy?
- 11) Je pro Vás důležité, zda firma investuje do opatření na ochranu životního prostředí?
- 12) Je pro Vás důležité, zda firma podporuje charitativní projekty?
- 13) Je pro Vás důležité nepoužívání fosilních paliv?
- 14) Je pro Vás důležité správné hospodaření s vodou?

Tabulka 1: Odpovědi respondentů v %

č. otázky	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.	21,4	4,8	9,5	9,5	21,4	19,0	14,3
2.	9,5	9,5	7,1	16,7	28,6	11,9	16,7
3.	7,1	2,4	7,1	9,5	19,0	28,6	26,2
4.	9,5	0	7,1	0	16,7	38,1	28,6
5.	9,5	2,4	7,1	7,1	33,3	23,8	16,7
6.	4,8	7,1	7,1	14,3	19,0	31,0	16,7
7.	4,8	4,8	4,8	11,9	28,6	26,2	19,0
8.	4,8	4,8	7,1	4,8	31,0	26,2	21,4
9.	0	0	0	0	7,1	7,1	85,7
10.	0	0	2,4	2,4	11,9	35,7	47,6
11.	2,4	2,4	7,1	7,1	31,0	19,0	31,0
12.	11,9	4,8	9,5	19,0	23,8	11,9	19,0
13.	4,8	16,7	7,1	31,0	31,0	2,4	7,1
14.	2,4	0	11,9	9,5	16,7	33,3	26,2

Zdroj: vlastní šetření

Diskuse

Před začátkem našeho šetření jsme si stanovili hypotézy, že ve většině otázek budou odpovědi ve středním pásmu Gaussovy funkce. Ve většině otázek se respondenti klonili výrazně ke kladným odpovědím. Započteme-li všechny otázky, tedy i kontrolní odpovědi, které se týkají otázek na Společenskou odpovědnost firem obecně, nejčastěji respondenti volili odpověď 7, tedy „rozhodně ano“, a to z 26,9%. (Pokud ovšem vyřadíme otázku týkající se kvality výrobků, která se svým výsledkem dostala až za 85%). Je pochopitelné, že otázka kvality výrobků je pro respondenty nejdůležitější. Budeme mít tedy po vyřazení této otázky odpovědi 5 = „spíše ano“, 6 = „rozhodně ano“ a 7 = „rozhodně ano“ na velmi podobné úrovni, tedy 22,3% až 22,8%.

Zaměříme-li se na první otázku, lidé věří více firmám, které se hlásí ke společensky odpovědnému chování. Je zajímavé, že nejčastěji respondenti odpovídali „rozhodně ne“ (1) a „spíše ano“ (5). Již na tuto první otázku odpovídali respondenti výrazně kladně.

Na první otázku, která se týká problematiky společensky odpovědného personálního řízení (důležitost benefitů pro zaměstnance), odpovídalo nejvíce respondentů „spíše ano“ (5) 28,6%. Více než polovina respondentů se vyjádřila kladně. Program benefitů pro zaměstnance je již standartním nástrojem pro personální marketing zaměstnavatele, případně je využíván pro motivaci zaměstnanců. Na otázku, která se týkala problematiky spravedlivé mzdy, se kladně vyjádřilo 73% zaměstnanců, zatímco jen pro 16,6% není mzda při výběru firmy jako dodavatele důležitá, zřejmě proto, že mzda (případně další náklady, které jsou na ní navázány), tvoří výraznou část fixních nákladů a zdražují konečný výrobek pro spotřebitele. Podobné výsledky byly zaznamenány také v případě BOZP. Spotřebitelé také přejí zaměstnancům v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Výsledky jsou, ale pokud jde o Likertovu stupnici, jsou spíše blíž středu.

Zákazníci také odpovídali na otázku důležitosti kvality výrobku. Nejčastější odpověď byla „rozhodně ano“ 85,7%. Tato odpověď se z pohledu zákazníků dala očekávat a potvrdila naše hypotézy. Dalším důležitým zájmem pro zákazníky je dodržování národních a mezinárodních standardů. U této otázky se také odpovědi nacházejí především v pásmu 5, tedy „spíše ano“, 6 - „rozhodně ano“ a 7 - „rozhodně ano“.

Závěr

Podle našeho předpokladu byly otázky týkající se zaměstnanců firmy přijímány opatrněji než otázky na etické vztahy k zákazníkům (Bhattacharya a Sen, 2003). Nejkritičtější byly vnímány environmentální otázky a otázky na charitativní činnost. Celkově nás ale překvapila vstřícnost respondentů ke Společenské odpovědnosti firem vůči zaměstnancům (Ardichvili, 2013)

Do oblasti Společenské odpovědnosti firem patří také vypořádání se zaměstnancem v případě, kdy zaměstnanec podstatně přispěje k podání patentu na patentový úřad v EU.

Podle patentového práva se zaměstnanecké vynálezy stávají majetkem zaměstnavatelů (Lam, 2011). Zaměstnavatel je ale povinen zaplatit zaměstnanci určitou odměnu. Podle autorů Wolk

(2011) a Svačina, Antošová (2018) nedávno proběhlo v různých zemích mnoho soudních řízení, protože nebyla jasná částka, která těmto pracovníkům náleží. V České republice již došlo k několika soudním řízením a mnoho z nich končí skrytým konfliktem mezi oběma stranami. (Svačina a Antošová, 2018)

Podle Waples, 2019, jsou aspekty Společenské odpovědnosti firem důležité při výběru práce zejména pro mileniány.

Výzkum u pracovníků byl také proveden v Austrálii. Tento výzkum byl zaměřen na hodnoty v rámci řízení zaměstnanců. Zjistilo se, že každá úroveň tvorby hodnot (individuální, skupinová a komunitní, společenská) hraje důležitou roli při propojování CSR s udržitelností. Například jednotlivci vkládají do CSR etické hodnoty a zavádějí nové postupy a přístupy, které napadají institucionální chování. (Fordham, 2019)

Literatura

- 1) ARDICHVILI, A., 2013. The Role of HRD in CSR, Sustainability, and Ethics: A Relational Model. *Human Resource Development Review*, **12**(4), 456-473.
- 2) ARROWSMITH, J. a J. PARKER, 2013. The meaning of 'employee engagement' for the values and roles of the HRM function. *International Journal of Human Resource Management*, **24**(14), 2692-2712
- 3) BHATTACHARYA, C. B. a S. SEN, 2003. Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, **67**(2), 76-88.
- 4) FORDHAM, A. a G. ROBINSON, 2019. Identifying the social values driving corporate social responsibility. *Sustainability Science*, **14**(5), 1409-1424.
- 5) LAM, A., 2011. What motivates academic scientists to engage in research commercialization: “gold”, “ribbon” or “puzzle”? *Research Policy*, **40**(10), 1354-1368.
- 6) SVAČINA, P. a G. ANTOŠOVÁ, 2018. Searching for today's purpose of remunerating employee inventions through Grounded Theory in David Procházka. The impact of Globalization on International Finance and Accounting. *18th Annual Conference on Finance and Accounting (ACFA)*. Springer.
- 7) WAPLES, C. J. a B. J. BRACHLE, 2019. Recruiting millennials: Exploring the impact of CSR involvement and pay signaling on organizational attractiveness. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. **9**(2019), unpagued.
- 8) WOLK, S., 2011. Employed inventors' remuneration: remuneration for employee inventors – is there a common European ground? *Chartered Institute of Patent Attorneys Journal*, **6**(-), 352-445.

Kontaktní adresa autorů:

Mgr. Pavel Sládek, Ph.D. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 10, České Budějovice, 370 01, e-mail: sladek@mail.vstecb.cz

Mgr. Ing. Tomáš Sigmund, Ph.D. Vysoká škola ekonomická, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 1938/4, 130 67 Praha 3, e-mail: sigmund@vse.cz

Bc. Kristýna Šindelková, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 10, České Budějovice, 370 01

Měkké dovednosti versus tvrdé dovednosti a jejich význam v řízení lidských zdrojů

PhDr. Gabriela Šteflová

odborný poradce, lektor, kouč – BTB Consulting

Abstrakt

Článek si klade za cíl seznámit čtenáře s významem a důležitostí měkkých a tvrdých dovedností v oblasti řízení lidských zdrojů jako souboru osobnostních předpokladů zaměstnance nebo uchazeče o zaměstnání, a to především v kontextu personálního procesu náboru a výběru zaměstnanců. Článek vychází z praxe autorky, která od roku 2007 působí jako odborný poradce pro oblast řízení lidských zdrojů, lektor měkkých dovedností a kouč.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, kompetence, tvrdé dovednosti, měkké dovednosti, nábor a výběr zaměstnanců.

Úvod

Personalistika, řízení lidský zdrojů či personální management (z angličtiny Human Resources Management). Pojmy, které velmi zjednodušeně řečeno označují personální práci, tedy celou řadu postupů a různých metod práce s lidmi v organizaci. V podstatě mezi nimi není zásadní rozdíl, jedná se spíše o teoretické koncepce personální práce a jejího místa v organizaci (od prosté správy zaměstnanců až po aktivní práci s lidským kapitálem). Jelikož si tento článek klade za cíl přimět čtenáře k pochopení významu a důležitosti měkkých a tvrdých dovedností jako souboru osobnostních předpokladů člověka (zaměstnance nebo uchazeče o zaměstnání) pro úspěšné vykonávání určité profese, bude v textu na personální činnosti nahlíženo jako na aktivní práci s lidskými zdroji, jejichž řízení zahrnuje strategicky a logicky promyšlený přístup řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně nebo kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Lidé jsou v tomto kontextu vnímáni jako nejcennější kapitál, který organizace má. (Armstrong a Taylor, 2015) Personální práce v tomto pojetí pak dle Bernardové

„...přerůstá hranice personálního oddělení a stává se součástí práce všech manažerů v organizaci“. (Bernardová, 2015, str. 4)

Osobnostní předpoklady člověka

Osobnost člověka je souhrnem vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot, které předurčují nejenom jeho postavení ve společnosti, ale také jeho uplatnění na trhu práce a jeho další rozvoj. Tyto osobní charakteristiky (osobnostní předpoklady pro něco/k něčemu) nazýváme v kontextu řízení lidských zdrojů kompetence. „Pojem kompetence je klíčovým pojmem v personálním řízení. Používá se všude tam, kde jsou formulovány klíčové požadavky na výkon práce či pracovní pozice, kde se hovoří o požadavcích na pracovníka na konkrétní pracovní pozici nebo v konkrétní organizaci.“ (Bernardová, 2015, str. 13).

Tvrdé dovednosti

Tvrdé dovednosti (z angličtiny hard skills) jsou odborné znalosti a dovednosti, můžeme říci odborná kvalifikace člověka. Jsou nedílnou součástí požadavků organizace na pracovní místo, tedy požadavků na odbornou způsobilost (kompetentnost) vykonávat určitou profesi. Tvrdé dovednosti lze osvojit a zlepšit vzděláváním, dají se poměrně snadno změřit. Dosažení určité úrovně tvrdých dovedností bývá dokládáno certifikátem nebo jiným osvědčením. Obecně platí, že získáním těchto potvrzení zvyšuje člověk svou hodnotu na trhu práce a dosažení vyšší kvalifikace dává člověku větší šanci při získání kvalitního zaměstnání. Mezi tvrdé dovednosti patří například jazykové dovednosti, počítačové dovednosti, právní znalosti, znalost práce s technologiemi, odborné dovednosti dělnických profesí (svářečský průkaz, osvědčení o řízení vysokozdvizného vozíku, vazačské zkoušky...), účetní znalosti...

Měkké dovednosti

Měkké dovednosti (z angličtiny soft skills), známé také jako interpersonální nebo psychosociální dovednosti, jsou vlastnosti člověka a jeho chování, které se projevuje v interakci s dalšími lidmi jak v soukromém, tak v pracovním prostředí. Měkké dovednosti můžeme také považovat za soubor schopností, jak tvrdé dovednosti získat a rozvíjet je. Tyto dovednosti sice nelze změřit a jejich porovnání je složitější, ale mnohdy o člověku vypoví více než jeho diplom ze školy a potvrzení, kolik kurzů tvrdých dovedností absolvoval. Mezi soft skills patří komunikační dovednosti (schopnost efektivní komunikace, schopnost aktivně naslouchat, schopnost sladit verbální a neverbální projev...), prezentační dovednosti, schopnost týmové práce, organizační schopnosti, vyjednávání a řešení konfliktů včetně schopnosti argumentace, asertivní jednání, schopnost navazovat a udržovat vztahy, odolnost vůči stresu, samostatnost, schopnost vést lidi, schopnost předávat a přijímat kritiku, empatie atd.

Význam měkkých a tvrdých dovedností v řízení lidských zdrojů

Oblast řízení lidských zdrojů zahrnuje celou řadu postupů a metod pro práci s lidským kapitálem v organizaci, využívaných v rámci jednotlivých personálních procesů, tj. činností od získávání a výběru zaměstnanců, přes jejich rozvoj a hodnocení až po interní komunikaci.

Význam osobnostních předpokladů člověka (jako komplexního souboru měkkých a tvrdých dovedností) se dotýká v největší míře procesu náboru a výběru zaměstnanců, avšak svou důležitost mají tyto dovednosti i v dalších personálních procesech. Kompetence zaměstnanců jako nejcennějšího kapitálu organizace totiž ovlivňují efektivitu práce, plnění cílů, zisk a konkurenceschopnost firmy.

I přesto v některých organizacích stále ještě přežívají následující stereotypy:

- nejvhodnějším kandidátem na pracovní pozici je uchazeč o zaměstnání, který dosáhl nejvyššího vzdělání a v rámci daného oboru má nejdéle trvající praxi,
- měkké dovednosti je vhodné rozvíjet pouze u manažerských, případně klíčových pozic v organizaci,
- u odborných a dělnických profesí jsou měkké dovednosti méně důležité,
- měkké dovednosti jsou zbytečné a neefektivní, tudíž jejich rozvoj je v rámci procesu vzdělávání zaměstnanců nepožadován.

Nábor a výběr zaměstnanců

Jak již bylo výše řečeno, každá pracovní pozice (soubor pracovních činností a úkolů) bývá charakterizována výčtem kompetencí (odborných znalostí a dovedností na straně jedné a interpersonálních dovedností na straně druhé). Pokud je tedy pracovní pozice vzhledem k činnostem, úkolům a zařazení do organizační struktury definována prostřednictvím komplexního výčtu měkkých a tvrdých dovedností, zvyšuje se šance, že v rámci výběrového řízení budou na pozici reagovat vhodní uchazeči o zaměstnání a proces výběru nového zaměstnance bude úspěšnější⁴.

Proč je vhodné zohledňovat měkké dovednosti? A proč nám pro výběr nového zaměstnance nestačí zjištění o nabytí odborných znalostí a dovedností? V praxi se ukazuje, že úspěch zaměstnance v organizaci není podmíněn jen odbornou kompetentností, ale mnohem více ve vztahu k plnění cílů pracovního týmu a organizace přispívají dovednosti měkké. Montážní dělník, jehož pracovní náplní je montáž kabelových svazků, musí mít znalosti pracovních postupů, ale bez manuální zručnosti by jeho práce nebyla efektivní. Obchodní zástupce, který má produktové znalosti nabízeného produktu, by bez obchodního talentu nebyl úspěšný. Manažerovi, který chce přimět svůj tým ke změnám, nestačí znalost samotných změn, ale schopnost přesvědčit a motivovat ke změnám.

⁴ Abychom zvýšili šanci na výběr vhodného uchazeče, je třeba v souvislosti s procesem náboru a výběru zaměstnanců zvažovat efektivní metody, které umějí rozpoznat osobnostní předpoklady pro pracovní činnost komplexně (např. Assessment centre), případně propojit více metod používaných v tomto procesu.

Každý člověk má nějaké měkké dovednosti vrozené, některé více či méně osvojené. Pomocí vhodných nástrojů a metod je lze ale velmi efektivně rozvíjet. A protože tyto dovednosti jsou nedílnou součástí požadavků organizace na pracovní místo a mnohem více než dovednosti tvrdé předurčují úspěch člověka v práci a v interpersonálních vztazích, je třeba se o jejich zlepšování snažit po celý život a v rámci koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jim věnovat náležitou pozornost.

Literatura

- 1) ARMSTONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů – Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada.
- 2) BERNARDOVÁ, D., 2015. *Základní činnosti v personálním řízení*. Olomouc: MVŠO.

Kontaktní adresa autora:

PhDr. Gabriela Šteflová, Plzeňská 2136/2, 370 01 České Budějovice,
gsteflova@btbconsulting.cz, www.btbconsulting.cz

Manažerské mýty spojené s řízením lidí: rozšířené řídicí iluze začínajících podnikatelů, které zbytečně snižují výkon organizace

Jan Urban

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Abstrakt

Manažerských mýtů, tedy neodůvodněných představ o vhodnosti či účinnosti určitých řídicích postupů, se v praxi udržuje řada. Některé z nich zapustily tak pevné kořeny, že jsou chápány jako téměř samozřejmé. Článek se zabývá čtyřmi častými mýty spojenými s řízením lidí, a to představou, že k povyšování zaměstnanců by mělo docházet na základě jejich odborných schopností, že vedoucí by neměl připustit, že se zmýlil, že k posílení týmové spolupráce mohou přispět tzv. teambuildingy a že nízká míra fluktuace zaměstnanců svědčí o úspěšném personálním řízení.

Klíčová slova: manažerské mýty, začínající podnikatelé, mýty při řízení lidí, povyšování zaměstnanců, přiznání chyb vedoucího, teambuildingy, fluktuace zaměstnanců.

Úvod

Manažerské mýty jsou nesprávné či neodůvodněné představy o účinnosti určitých řídicích metod a nástrojů. Často jde o metody, které mnoho slibují, ale příliš nepřinášejí, nebo dokonce škodí.⁵

⁵ Příkladem je metoda ISO 9000, kterou řada nezávislých rozborů zpochybnila (viz např. Traves, Lance, The ISO Fallacy: Certification is not Compliance, AWMA Annual Conference & Exhibition, 2012 či Benner, Mary J. and Veloso, Francisco, 2008. ISO 9000 practices and financial performance: A technology coherence perspective, Journal of Operations Management, 26(5): 611-629). Přesto je však v řadě odvětví odběratelé od svých dodavatelů téměř standardně požadují. Pochybnosti o metodě jako takové pochopitelně nemusejí snižovat její marketingový význam, a to především ve vztahu k zákazníkům, kteří jí věří.

Tyto mýty se vyskytují v různých oblastech řízení⁶, mýty spojené s řízením lidí patří však k těm nejrozšířenějším. I když jim mnohdy podléhají i zkušení manažeři, častý je jejich výskyt především mezi začínajícími podnikateli. Organizacím, které jim propadají, přinášejí zbytečné problémy.

Metody a data

Nejzávažnější manažerskými mýty, příčinami jejich vzniku a přežívání, ale i módními trendy manažerských koncepcí a jejich cykly, se v poslední době zabývala řada autorů, například Vermuelen, Freek, *Business Exposed: The naked truth about what really goes on in the world of business*, FT Prentice Hall, 2015, Stewart, Mathew, *The Management Myth: Debunking Modern Business Philosophy*, W. W. Norton, 2010, Furnham, Adrian, *Management and Myths. Challenging business fads, fallacies and fashions*, Springer, 2004, Collins, D., *Management Fads and Buzzwords: Critical-Practical Perspectives*, New York: Routledge, 2015, Böttcher, Frederik, *Management - Fads and Fashions*, Grin Publishing, 2005, Birnbaum, Robert, *Management Fads in Higher Education: Where They Come From, What They Do, Why They Fail*, Wiley, 2000 apod.⁷

Nesprávné manažerské představy, na které se zaměřuje tento příspěvek, se vztahují ke každodennímu řízení spolupracovníků, a jsou časté zejména u menších firem. Čtyři mýty, kterým se věnuje, jsou vždy nejprve představeny, a poté uvedeny na pravou míru, a to včetně odůvodnění, proč je nelze považovat za správné.

V diskusi příspěvek rozebírá nejčastější příčiny manažerských mýtů. Opírá se přitom jak o rozbor literatury, tak o zkušenosti z poradenské a lektorské praxe autora.

Výsledky

Mýtus 1: Povýšen by měl být zaměstnanec odborně nejschopnější či ten, který dosahuje nejlepších osobních výsledků

⁶ K manažerským metodám, které v minulých desetiletí prošly „životním cyklem“ módního zboží, tedy zažily rychlý vzestup, prožily si okamžik slávy a postupně své významné postavení opustily, se řadí například Total quality management a kroužky kvality, procesní řízení a reengineering podnikových procesů, six sigma, knowledge management, učící se organizace, řízení na základě kompetencí, štlhlé řízení, obohacování pracovních míst (empowerment), maticová organizace, principy excellence ad., viz např. Birnbaum, Robert, *The Life Cycle of Academic Management Fads*, *The Journal of Higher Education*, 1 Nov., 2016, Morris, Steve, *The Handbook of Management Fads: Survival in Business Without Taking Yourself Too Seriously*, Thorogood Publishing Ltd., 2014

⁷ Hlavní pozornost těchto i další publikací byla věnována ověřování některých rozšířených manažerských koncepcí, například metod Six Sigma, bostonské matice, ISO, TQM apod. Na základě nezávislých rozborů, provedených zpravidla akademickými pracovišti, prokázali, že zdaleka vždy nevedou k výsledkům, které slibují, případně, že své organizace poškozují.

Povyšování zaměstnanců na základě jejich odborných schopností je jednou z nejčastějších a nejzávažnějších personálních chyb, které se organizace dopouštějí. Důsledkem bývá nejen pokles výkonnosti a motivace týmu, ale mnohdy i ztráta schopného odborníka.⁸

Chybějící předpoklady

Má-li podnik výborného pracovníka, odvádějícího dlouhodobě kvalitní práci, pak uvolní-li se místo vedoucího, vznikne zpravidla návrh, aby je převzal. Povyšování zaměstnanců je totiž často chápáno jako **forma odměny**. Řídí se představou, že patří-li určitý pracovník dlouhodobě k nejlepším, pak si tuto formu uznání a další příležitosti „zaslouží“, protože „jistě bude i výborným vedoucím“. V praxi tomu tak však není. Chce-li podnik svého výkonného pracovníka odměnit, poslouží k tomu daleko lépe, vyplatí-li mu finanční odměnu.

Odborné schopnosti jsou při vykonávání vedoucích míst nesporně důležité. Ještě důležitější jsou však schopnosti řídit či vést, tedy vykonávat úkoly, kterými se vedoucí funkce od funkce „řadové“ podstatně liší.

Dobré odborné schopnosti ani osobní výkonnost pracovníka tak jeho úspěch v řídicí pozici nijak nezaručují. Jestliže zatím neměl k získání řídicích zkušeností a schopností příležitost, například proto, že neměl možnost podílet se na vedení dočasných projektů, nemusí mít o úkolech spojených s řízením lidí dostatečnou představu, či nemusí dokonce chápat jejich důležitost.

Navíc nelze ani automaticky očekávat, že pracovník, který nemá řídicí zkušenosti a kterému se v této oblasti nedostalo ani žádného tréninku, je ve své nové funkci rychle získá, nebo že mu k tomu napomůže jeho autorita vedoucího.

Nepříznivé předpoklady

Povýšení může komplikovat i to, že daná osoba postrádá sociální a komunikační schopnosti, bez kterých se při vedení neobejde, nebo má i určité **nepříznivé osobní vlastnosti**, které jí v úspěšném řízení brání. K těm patří například neschopnost řídit sebe sama (sklon odkládat úkoly, ztrácet koncentraci i osobní motivaci apod.), neschopnost vyrovnávat se se stresem, ale i příliš vysoké osobní ambice a nezájem o práci ostatních, nízká empatie apod. Nepříznivou roli může hrát i specifický osobní motivační profil, například příliš silná finanční motivace, která se ve vedoucí funkci může pro organizaci stát rizikem.

Příliš většinou nepomůže ani to, je-li do vedoucí funkce povýšena osoba, jež s ostatními zaměstnanci zná a „dobře s nimi vychází“. Po převzetí vedoucího místa se totiž její vztahy s ostatními podstatně mění: musí hodnotit jejich výkon, stanovovat jejich odměny, řešit jejich disciplinární problémy, urovnávat jejich konflikty apod. Její předchozí dobré vztahy se spolupracovníky však nejsou žádnou zárukou, že bude při těchto úkolech úspěšná. Nepodaří-li se jí své společenské vztahy se spolupracovníky od své vedoucí role oddělit, mohou jí v její nové pozici spíše bránit.

⁸ Peter, Lawrence, J. (2011), *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong*, Harper Business, New York

Jsou-li tak při povyšování pracovníků jako rozhodující nebo dokonce jediná kritéria používány odborné schopnosti, může se snadno stát, že tým, jehož vedení převezme, přestane své úkoly plnit.

Mýtus 2: Manažer by neměl připustit, že se dopustil chyby

Navenek se vedoucí k tomuto přesvědčení většinou nehlásí. O to více se jím však řídí. Skutečností přitom je, že manažeři se z povahy své profese většinou dopouštějí více chyb než druzí. Dělají totiž více rozhodnutí, z nichž mnohá jsou složitá či riziková. Dobré a špatné manažery i úspěšné a méně úspěšné firmy - tak, pokud jde o chyby, odlišuje schopnost připustit, že k nim došlo.

Iluze o ztrátě autority

Základem přesvědčení, že manažeři by neměli připustit svou chybu, je falešná domněnka, že pokud tak učiní, ztratí svou autoritu. U některých osob toto přesvědčení občas posiluje i představa, že jim jejich vedoucí pozice umožňuje, aby se při odmítání své chyby skryli za někoho jiného, koho z ní obviní.

Společným jmenovatelem výše uvedených přesvědčení je představa, že autorita manažera vyplývá především z jeho odborných znalostí. Tedy nikoli z jeho schopnosti jednat poctivě a odpovědně. Přiznat chybu pochopitelně není bez rizika. Riziko, že vedoucího, který svou chybu nepřizná, jeho spolupracovníci přestanou vnímat jako odpovědného, je však podstatně vážnější.

Podobně jako sklon bránit se odpovědnosti za vlastní chybu přispívá ke ztrátě respektu vedoucího i tendence čelit možnému vzniku vlastních chyb tím, že odmítá provádět složitá rozhodnutí nebo vstoupit do jakéhokoli rizika.

Přiznání chyby zvyšuje odpovědnost na pracovišti

Manažer, který se dopouští chyb, asi dříve nebo později skutečně narazí na problémy. Jeho hlavní problém však nebude souviset s tím, že svou chybu připustí. Daleko více bude záviset na tom, zda se z ní poučil, zda a nakolik je její důsledky schopen odstranit nebo zda bude při nápravě chyby ochoten požádat o pomoc ostatní. To vše předpokládá, že ji přizná.

Manažeři, kteří jsou schopni své chyby před svými spolupracovníky připustit, získávají navíc vyšší důvěru. Nejen proto, že dávají najevo, že nejsou jiní než ostatní, ale především z toho důvodu, že jejich spolupracovníci vidí, že dokážou být poctiví, otevření a zodpovědní. Zvýšení autority, kterého svým přijetím odpovědnosti za chybu dosáhnou, tak může dokonce posílit jejich schopnost vést.

Opačné jednání vedoucího vede naopak nejen k tomu, že jeho důvěryhodnost klesá, ale většinou i tomu, že se zvyšuje bariéra mezi ním a jeho spolupracovníky.

Připuštěním chyby a převzetím odpovědnosti vedoucí navíc podporuje odpovědnost svých spolupracovníků. Pokud tyto pracovníci vidí, že se jejich vedoucí chová odpovědně, budou mít podstatně větší sklon jednat v podobné situaci obdobně. V opačném případě si naopak vezmou

„ponaučení“, že zastírat. Přiznání vlastní chyby (či její zapírání) je tak jedním z příkladů, kdy vedoucí řídí na základě svého příkladu.

Mýtus 3: „Teambuildingy“ podporují týmovou práci

Dosáhnout toho, aby zaměstnanci fungovali jako tým - vycházeli si vzájemně vstříc, dávali přednost skupinovým cílům před osobními ambicemi a byli ochotni se občas i vzájemně zastoupit - je důležitým úkolem manažera. Platí to především tam, kde týmová spolupráce zvyšuje výkonnost organizace, tj. kde lze na jejím základě dosáhnout lepších výsledků, než pracují-li zaměstnanci samostatně.⁹ Důležitá je proto především v menších podnicích.

Představa o „teambuildingu“ zahrnujícím nejrůznější společenské, sportovní či další společné aktivity, které zaměstnanci vykonávají mimo pracoviště (a často i mimo rámec pracovní doby) jako o nástroji, který týmovou spolupráci posílí, patří však k manažerským mýtům.

K přerodu pracovní skupiny v tým, který táhne za společný provaz, dochází totiž daleko spíše na základě jasných cílů a pravidel spolupráce a jejich trvalou podporou ze strany vedoucího.

Skutečné příčiny nedostatků

Důvody, proč určitá skupina nefunguje jako tým, souvisí především s tím, v jakých podmínkách působí. Důležitou součástí těchto podmínek jsou pravidla fungování týmu, jejich dodržování a vymáhání.

Příčinou, proč tým nefunguje, proto nejčastěji je, že :

- nemá společné cíle nebo se jejich plnění dostatečně nepromítá do hodnocení a odměňování jednotlivých členů týmu,
- nechápe, že ohrožené plnění společných cílů skupiny představuje ohrožení všech jejích členů,
- nemá jasně vytvořená pravidla své vzájemné spolupráce, které její členové akceptují (a na kterých měli možnost se i podílet),
- obsahuje členy, kteří nejsou spokojeni či ztotožnění s rolemi, které v týmu hrají,
- nemá možnost o některých věcech společně samostatně rozhodovat,
- trpí častými neproduktivními konflikty, které její vedoucí neřeší nebo řešit nedokáže,
- trpí nedostatečným oceněním práce jednotlivých členů týmu i výsledků týmu jako celku.

K odstranění těchto překážek ve fungování týmu teambuilding zpravidla nijak nepomáhá. Od skutečných příčin, proč tým nefunguje, souvisejících s pravidly a řídicími nástroji organizace

⁹ Viz např. Ryan, Liz, 2016, The Ugly Truth About Team-Building, Forbes, Sep. 2016, Jayanti, Elizabeth, 2014, 5 reasons why your team building session failed, dostupné na <https://www.linkedin.com/pulse/20140829131822-22074091-5-reasons-why-your-team-building-session-failed> ad.

nebo řídicími schopnostmi jeho vedoucího, spíše odvádí pozornost či vytváří dojem, že je organizace řeší.

Mýtus 4: Nízká fluktuace zaměstnanců je známkou úspěšného řízení

Dopad fluktuace na organizaci závisí na tom, kdo a z jakých důvodů ji opouští.¹⁰ Tedy na tom, zda se jedná o fluktuaci, která je z pohledu organizace žádoucí nebo nežádoucí.¹¹ Nízkou průměrnou fluktuaci nelze proto samu o sobě považovat za známku úspěšného řízení.

Fluktuace není kritériem úspěšnosti řízení

Hodnotit úspěšnost managementu či personálního řízení na základě průměrné míry fluktuace zaměstnanců (či jejího porovnávání s jinými organizacemi) nelze a snaha udržovat fluktuaci na co nejnižší úrovni není většinou z pohledu organizace žádoucí. Svou roli při tomto posuzování totiž nutně hrají skutečné náklady a dopady fluktuace.

Důvodem je, že celková fluktuace zahrnuje nejen odchody nežádoucí, ale i ty, které jsou pro organizaci příznivé. Optimální míra fluktuace tak není nejnižší fluktuace, které lze dosáhnout, ale míra, která umožňuje dosáhnout nejvyšší produktivity.

Při srovnávání s jinými organizacemi je navíc třeba přihlídnout ke skutečnosti, že míra fluktuace zaměstnanců v různých odvětvích bývá odlišná.

Obecně platí, že určitá míra personálních změn, zpravidla v rozsahu zhruba dvou procent, je pro organizaci žádoucí. K příznivé fluktuaci patří především odchody zaměstnanců, kteří (přes veškerá zaškolení) dlouhodoběji podávají nižší výkon, než organizace požaduje, odchody osob, které svým jednáním či negativními pracovními postoji ohrožují podnikovou kulturu (a to i tehdy, kdy je obtížné je nahradit), které vyvolávají konflikty na pracovišti, chronicky si stěžují apod. Někdy může jít i o odchody osob, které v organizaci pracovaly již velmi dlouho a jejichž další setrvávání již pro ni není přínosem.

Nízká fluktuace může signalizovat problém

Příliš nízká nedobrovolná fluktuace může někdy dokonce signalizovat problém. Může totiž svědčit o tom, že organizace není schopna se rozloučit s nepřilíživými výkonnými zaměstnanci, například proto, že se někteří manažeři obávají propustit své méně zdatné spolupracovníky, aby jejich odchodem „neztratili“ pracovní místa svého úseku.

Fluktuace může mít někdy příznivý dopad i na personální náklady organizace. Platí to v situaci, kdy noví zaměstnanci nevyžadují nákladnější zaškolení, získávají však nižší mzdu než zaměstnanci, kteří odešli. Tento dopad může souviset i s tím, že někteří z odcházejících zaměstnanců, především těch, kteří v organizaci působili dlouhodobě, mohou být přelácani.

¹⁰ Viz např. Dube, Arindrajit, Freeman, Eric, Reich, Michael (2010), Employee Replacement Costs, IRLE WORKING PAPER #201-10, March 2010

¹¹ Viz např. Why People Quit Their Jobs, Harvard Business Review, Sept. 2016, Chamberlain, Andrew (2017), Why do employees stay, Harvard Business Review, March, 2017

Získané úspory mohou tak být využity pro vyšší odměny talentovaných či dlouhodobě výkonných zaměstnanců, na jejichž udržení má organizace zájem.

Nízká fluktuace bývá občas vydávána i za příznivý projev vysoké spokojenosti, a tím i motivace zaměstnanců. Neplatí to však vždy. Jednak proto, že vyšší spokojenost zaměstnanců zdaleka neznamená jejich vyšší motivaci, ale i z toho důvodu, vyšší spokojenost, a tím i stabilita zaměstnanců, může být i odrazem zvýšeného pocitu sebeuspokojení, který v organizaci vládne.

Zaměstnanci, kteří v organizaci zůstávají, mohou být v těchto podmínkách spíše ti, kteří o zlepšení situace firmy nemají zájem nebo jsou k firmě a jejímu vývoji lhostejní.

Diskuse

K důvodům, proč manažerské mýty vznikají, patří nejčastěji čtyři okolnosti:

- Napodobování. Spočívá v tom, že se manažeři či organizace občas řídí tím, co vidí kolem sebe. Podléhají sklonu napodobovat ostatní, aniž se přesvědčili, že jimi používané metody skutečně fungují nebo jsou vhodné i pro ně.
- Sázka na intuici a jednoduchá řešení. Jde o sklon vycházet (příliš) ze své intuice. Jako „logické“ či „intuitivně správné“ se totiž často jeví i přístupy, které ve skutečnosti správné nejsou. K udržování a rozšiřování mýtů, vycházejících z „intuitivních“ představ, přispívá často i to, že řešení, která nabízejí, jsou jednoduchá.
- Módní trendy. Manažerské mýty živí módní trendy. Některé z módních řídicích novinek nepochybně mají své přínosy. Často však přinášejí i důsledky, které jejich uživatelé nevidí.
- Krátkodobé přínosy a dlouhodobé náklady. Důvodem, proč některé mýty přežívají, je to, že z krátkodobého hlediska mohou organizacím přinášet určité výhody. Z dlouhodobějšího hlediska jim však škodí.

Závěr

Organizace, která se chce manažerským mýtům vyvarovat, by měla své zaměstnance, mající řídicí potenciál, na jejich budoucí vedoucí funkci připravit. Výběr a příprava „manažerských talentů“ by se vedle jejich odborných předpokladů mělo opírat i o schopnosti kritického uvažování.

Hranice mezi recepty, které organizaci mohou pomoci, a manažerskými mýty, tedy léky, které nepomáhají, nebo jsou dokonce horší než nemoc, je často tenká. Rozlišit je však přesto lze.

K mýtům patří s velkou pravděpodobností koncepce, které jsou poměrně jednoduché (a fungují proto ve spíše jednodušších situacích), nevyžadují výraznější či hlubší změny, slibují však rychlé výsledky (zvýšení firemní efektivity, posílení motivace zaměstnanců apod.) či rychlá řešení komplikovaných problémů.

Patří k nim zpravidla i koncepce vycházející z toho, že určité metody lze použít všude, od velkých společností přes státní instituce až po malé firmy. Často jde i o metody snažící se

reagovat na určité problémy doby, neřeší však hlubší slabiny, které k nim vedou. Jde o metody, které zdůrazňují svou novost, většinou jsou však jen „nově zabalenými“ postupy, které jsou již dlouho známé. Patří k nim i ty, při jejichž přejímání hraje rozhodující roli snaha organizací či manažerů zvýšit svou prestiž, či prokázat, že jsou na výši doby.

Velmi často je lze rozpoznat i podle toho, že jsou velmi obecné. Patří k nim například o ty, které neříkají, „co a jak bychom měli v určitých situacích dělat a proč“, ale „jak bychom měli myslet“.

Literatura

- 1) BACH, S., 2012. *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*, 5th Edition. New York: John Wiley.
- 2) BRADLEY, H. et al., 2004. *Myths at Work*, Cambridge: Polity Press.
- 3) COLLINS, D., 2013. *Management Fads and Buzzwords: Critical-Practical Perspectives*. New York: Routledge.
- 4) FURNHAM, A., 2004. *Management and Myths. Challenging business fads, fallacies and fashions*. London: Palgrave Macmillan.
- 5) FURNHAM, A. a I. MacRAE, 2017. *Motivation and Performance*. London: Kogan Page.
- 6) FURNHAM, A. a I. MacRAE, 2017. *The Myth of Work, The Stereotypes and Assumptions Holding Your Organization Back*, London: Kogan Page.
- 7) MULLINS, L., 2013. *Management and Organisational Behaviour*. Harlow: Pearson Education,
- 8) PINK, D., 2011. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, London: Cannongate.
- 9) PRICE, A., 2011. *Human Resource Management in a Business Context*, London: Thomson Business Press.
- 10) STEWART, M., 2009. *The Management Myth: Why the Experts Keep Getting it Wrong*, New York: W. W. Norton & Company.
- 11) STEWART, M., 2010. *The Management Myth: Debunking Modern Business Philosophy*, New York: W. W. Norton.
- 12) TORRINGTON, D., 2014. *Human Resource Management*, Harlow: Pearson Education.
- 13) VERMUELEN, F., 2010. *Business Exposed: The Naked Truth about what Really Goes on in the World of Business*, London: Financial Times Series.

Kontaktní adresa autora:

doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc., Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice, e-mail: 21537@mail.vstecb.cz.

Přehled výstupů projektu Podnikatelské kompetence na česko-bavorském trhu práce, reg. č. 34

Ing. Vendula Velková

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Úvodní informace o projektu

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích získala finanční podporu ze strukturálních fondů Evropské unie v rámci Programu přeshraniční spolupráce Česká republika– Svobodný stát Bavorsko, Cíl EÚS 2014-2020 na realizaci projektu č. 34 – „Podnikatelské kompetence na česko-bavorském trhu práce“. Realizace projektu, který je zaměřen na tzv. podnikatelské kompetence, započala v prosinci 2016 a pokračovala po dobu tří let. Projektovým partnerem je bavorská Ostbayerische Technische Hochschule z Regensburgu. Projekt byl Evropskou unií podpořen do výše 85% způsobilých výdajů.

V rámci projektu došlo ke komparaci současných přístupů k výuce při zprostředkování tzv. podnikatelských kompetencí v rámci vysokoškolské výuky a k analýze trhu práce v obou zemích se zřetelem na podnikatelské kompetence. V rámci projektu došlo také k vytvoření nového konceptu studijních aktivit, které budou implementovány do výuky na obou partnerských školách a tím dojde ke zlepšení přenosu primárních kompetencí na studenty a absolventy.

Cílem projektu je motivovat naše studenty k samostatné podnikatelské činnosti. Díky přeshraniční spolupráci jsou účastníci vzdělávacích aktivit projektu seznámeni také se základními podmínkami trhu práce na obou stranách hranice. Teoretické znalosti získané během studia budou obohaceny i o praktické informace týkající se podnikání.

Přidanou hodnotou projektu je skutečnost, že díky evropské integraci a otevřenému trhu práce je možné působit jak v roli podnikatele, tak v roli zaměstnance v obou zemích. Podniky stále více postrádají podnikatelsky smýšlející spolupracovníky schopné nazírat na firmu komplexním podnikatelským pohledem.

Nepostradatelnou rolí pro samostatnou podnikatelskou činnost i pro klasický zaměstnanecký poměr na obou stranách hranice přitom hraje znalost rámcových podmínek na místním trhu práce a znalosti rámcových podmínek pro samostatné podnikání. Projekt svým zaměřením na

vzdělávání a kvalifikaci a částečně též na odstraňování jazykových bariér, reaguje na aktuální demografický vývoj v dotačním území, kdy absolventi často odchází za prací do větších měst mimo příhraniční oblasti a na diskrepance na trhu práce.

V rámci projektu získávají absolventi obou zapojených vysokých škol zásadní podnikatelské kompetence, díky kterým se stanou úspěšnějšími na trhu práce jak v oblasti vlastních podnikatelských aktivit, tak v pozici zaměstnanců.

Výukové materiály a interaktivní on-line kurzy jsou bezplatně nabídnuty také široké veřejnosti, nebo třeba uchazečům v evidenci Úřadu práce. Věříme, že přispějí ke zvýšení počtu osob, které naleznou své uplatnění při vlastním podnikání, případně využijí nabídek trhu práce sousední země. To je obzvláště přínosné pro obyvatele příhraničních oblastí obou zemí, které nenabízí tolik pracovních příležitostí jako větší města v regionu.

Multimediální on-line kurz zaměřený na přenos podnikatelských kompetencí

Studiem tohoto kurzu dojde k prohloubení znalostí v oblasti zakládání podniků, v návaznosti na motivaci založení vlastního podniku a tedy podnikatelské činnosti, především pak v příhraniční oblasti Bavorsko – jižní Čechy. Multimediální on-line kurz je rozdělen do třinácti tematických modulů, přičemž každý modul je následně rozdělen do jednotlivých odborných bloků s danou problematikou. Kurz je bezplatně nabídnut studentům, ale také široké veřejnosti, nebo třeba uchazečům v evidenci Úřadu práce.

Pro vstup do on-line kurzu prosím nejprve proveďte krátkou bezplatnou registraci: <http://www.enterprisingbehavior.eu/ap/login>.

1. Modul: Osobnost v kontextu podnikání

Modul Osobnost v kontextu podnikání se skládá ze šesti základních bloků, mezi něž patří: Všeobecné osobnostní rysy zakladatelů firem; Specifické osobnostní rysy zakladatelů firem dle McClellanda a Müllera; Specifické osobnostní rysy zakladatelů: Sebedůvěra; Intrapreneurship; Podnikatelské kompetence a Lidský kapitál. V rámci tohoto modulu se seznámíte s modelem „Big-Five“, objasníte si souvislosti mezi vědomím vlastní účinnosti (Self-efficacy) a podnikatelským jednáním a myšlením, budete umět vysvětlit jaký je rozdíl mezi intrapreneurship a entrepreneurship, naučíte se vysvětlit a systematizovat podnikatelské kompetence. Na závěr tohoto modulu se seznámíte s lidským kapitálem v teorii tržního hospodářství.

2. Modul: Hledání a nalézání nových podnikatelských záměrů a obchodních příležitostí

Modul v této problematice je zaměřen na čtyři klíčové oblasti, které jsou specifikovány v jednotlivých blocích. První blok je zaměřen na „Motivaci k založení podniku“, následující blok se věnuje „Záměru založit podnik“, třetí blok se orientuje na téma „Individuální a týmové zakládání“ a poslední část tohoto modulu je věnována problematice „Aplikace kreativních technik“. Po absolvování daného modulu budete umět charakterizovat intrinzní a extrinzní

motivaci, definovat individuální a týmové zakládání podniku. Na konci tohoto modulu se budete věnovat využívání kreativních technik a pravidlům tvůrčího procesu.

3. Modul: Business Modelling (část první)

Business Modelling (část první), je zaměřen na úvod do strategického řízení včetně vybraných strategických analýz. První část tohoto modulu je tvořena „Strategickým managementem, strategií, strategickým řízením a rozhodováním“, kde se seznámíte s historií strategického managementu a jeho významem v kontextu dnešní turbulentní doby. Následující blok se věnuje „Fázím strategického procesu podle Altera“, po absolvování zmíněného bloku budete umět identifikovat a popsat pět fází strategického procesu dle významného profesora Altera. Další blok je zaměřen na „SWOT analýzu“. Pomocí této strategické analýzy budete schopni určit současnou pozici podniku v tržním prostředí. V předposledním bloku se seznámíte s „Analýzou portfolia s využitím modelu GE“. Díky modelu GE budete schopni hodnotit postavení pozice podnikového portfolia na daném segmentu trhu. Poslední část modulu je zaměřena na „Analýzu odvětví“. Po absolvování této části umíte stanovit perspektivnost a konkurenceschopnost analyzovaného odvětví.

4. Modul: Business Modelling (část druhá)

Jedná se o rozšíření předcházejícího modulu, přičemž tento modul je zaměřen na pět rozšiřujících sfér týkajících se dané problematiky managementu. Mezi dané okruhy zmíněného modulu patří: Porterův model pěti sil; Metoda scénářů – predikce vývoje vnějšího podnikového prostředí; Druhy inovací a technologií; Strategie blue ocean a Business model Canvas. Po absolvování tohoto modulu budete umět provést důkladnou analýzu odvětví, sestavit analýzu pro predikci vývoje vnějšího prostředí a využívat ERRC-Model.

5. Modul: Prototyp, Business plán, Lean startup (část první)

Modul Prototyp, Business plán, Lean startu se skládá z pěti klíčových bloků, mezi něž patří: Metoda Lean startupu; Tvorb prototypů a Maker spaces; Digitální Mock-upy, 3D tisk a Význam zpětné vazby získané od zákazníků (feedback). V rámci tohoto modulu se seznámíte s metodou lean start-up, která podporuje inovační činnost mladých, rozvíjejících se podniků a podporuje tak centrální inovační cíle. Následně se blíže seznámíte s pojmem Fundraising, který představuje součet činností, jež vedou k získání finančních prostředků.

6. Modul: Prototyp, Business plán, Lean startup (část druhá)

V rámci tohoto modulu se seznámíte se šesti bloky, které jsou významné v rámci oblasti marketingu. Do tohoto modulu spadají problematiky týkající se Úvodu do světa marketingu a Marketingového mixu, neboli 4P; Marketingového plánu a Segmentace; Marketingové komunikace; Corporate designu; Navržení vlastní corporate identity a Prodeje. Po úspěšném absolvování tohoto modulu se budete orientovat v oblasti marketingu. Oblast marketingu v současném turbulentním prostředí představuje stěžejní výzvu, které musí začínající podnikatel denně čelit.

7. Modul: Implementace a vstup na trh (část první)

Tento modul obsahuje čtyři bloky, mezi něž patří: Podniková strategie a organizace; Organizace podniku; Organizace podniku (část druhá - Vlastnosti organizačních struktur) a Podniková komunikace. Po absolvování zmíněných bloků, budete vědět, co znamená pojem „podniková strategie“, budete umět definovat, co jsou a o co se opírají „konkurenční výhody“ podniku a samostatně budete umět definovat význam vnitropodnikové komunikace.

8. Modul: Implementace a vstup na trh (část druhá)

Modul Implementace a vstup na trh (část druhá) navazuje na předcházející modul a rozšiřuje Vaše znalosti v oblasti Managementu Buy-In; Přímých vstupů na trh; Nepřímých vstupů na trh a Distribučních modelů (Franchising). Po úspěšném prostudování tohoto modulu budete vědět kdy a za jakých okolností je výhodné využít Management Buy-In, budete umět definovat, co obnáší přímý a nepřímý vstup na trh a jaké franchisingové možnosti přináší trh.

9. Modul: Stabilita, růst a strategie exitu (část první)

Stabilita, růst a strategie exitu (část první) se zaměřuje na pět klíčových oblastí. První oblast tohoto modulu se věnuje „Právní formě podnikání“. Při začátku podnikání je velmi důležité zvolit si správnou formu podnikání, z nichž každá má své charakteristické znaky, výhody či nevýhody. Volba právní formy podnikání není samozřejmě konečná a je možné ji kdykoliv v průběhu podnikání změnit. Následující blok tohoto modulu je „Venture-Capital“, neboli rizikový kapitál. V rámci tohoto bloku se dozvíte, že Venture-Capital představuje prostředek pro financování zahájení podnikatelské činnosti, jejího rozvoje, expanze nebo odkupu celé společnosti, kdy investor rizikového kapitálu získává dohodnutý podíl základního kapitálu společnosti na oplátku za poskytnutí potřebného kapitálu. Třetí blok pojednává o „Podnikové kultuře“. Po úspěšném absolvování tohoto bloku, budete schopni odpovědět na následující otázky: Jaké jsou hlavní typy podnikové kultury? Jak tvořit a řídit podnikovou kulturu? Co vyznačuje kultury úspěšných firem? V předposledním bloku se naučíte specifikovat rozdíly mezi projektovým managementem a managementem organizace. Poslední oblast, kterou se v tomto modulu budete zabývat, je „Internacionalizace a interkulturní management“, neboť v současné době se v podnikové praxi stává stále běžnějším jevem spolupráce s osobami z různých národních kultur.

10. Modul: Stabilita, růst a strategie exitu (část druhá)

Modul Stabilita, růst a strategie exitu (část druhá) se skládá z pěti základních bloků, mezi něž patří: Stabilita - Externí faktory; Stabilita - Interní faktory; Vývojové stupně podniku dle Greinera; Exitové strategie a Earn-Out. Po úspěšném absolvování tohoto modulu budete umět definovat externí a interní faktory podniku, dále budete vědět kdy a jak použít Greinerův model a kdy využít Earn-Out.

11. Modul: Finanční zdroje na podporu začínajících podnikatelů

Jak je již patrné z názvu, tento modul se zabývá finančními zdroji podnikání. Modul Finanční zdroje na podporu začínajících podnikatelů se skládá ze tří důležitých částí, mezi něž patří: Veřejné financování a Dotace/granty v České republice; Veřejné zdroje kapitálu německého státu a Soukromý kapitál v německých zemích vs. soukromý kapitál v České republice. Na konci tohoto modulu budete schopni odpovědět na následující otázky: Jaké základní otázky týkající se financování start-upu je třeba vyřešit? Jaké výhody a nevýhody představují pro podnikatele investoři? Jaké jsou možnosti zdroje financování pro začínajícího podnikatele?

12. Modul: Tipy a triky

Tento modul obsahuje čtyři základní bloky, mezi něž patří: Sítě a poradenství v německých zemích; Inkubátory a akcelerátory jako forma podpory start-up v České republice; Start-up – Checklist a Spoty expertů z praxe. Po absolvování tohoto modulu budete umět popsat, jaký je rozdíl mezi podnikatelským inkubátorem a akcelerátorem a seznámíte se s kontrolním seznamem. V rámci zmíněného modulu taktéž vystoupí tři úspěšní podnikatelé z Jihočeského kraje, kteří se podělí o svůj podnikatelský příběh. Mezi odborníky z praxe, kteří se natáčení zúčastnili, patří majitel podniku Karamelový sen s.r.o. Václav Kalkuš, zakladatel českého architektonického projektu Český ostrovní dům Pavel Podruh a autor zpravodajského portálu Drbna.cz Ing. Libor Matoušek ml. BBus (Hons.).

13. Modul: Shrnutí

Tento modul obsahuje 25 kvízových otázek, po jejichž úspěšném zodpovězení vám bude vygenerován certifikát o absolvování multimediálního on-line kurzu.

Doprovodné texty k multimediálním on-line kurzům – „Rozvoj podnikatelských kompetencí jako cesta k úspěšnému podnikání“

Vysokoškolská učebnice obsahuje doprovodné texty k bezplatně nabízenému on-line kurzu. Publikace se skládá z osmi základních kapitol, rozdělených do subkapitol opírající se o on-line kurz. Mezi základní kapitoly patří: Osobnost v kontextu podnikání; Hledání a nalézání nových podnikatelských záměrů a obchodních příležitostí; Business Modelling; Lean startup, vytváření prototypů a dynamika plánovacích procesů; Implementace a vstup na trh; Stabilita, růst a strategie exitu; Finanční zdroje na podporu začínajících podnikatelů a Tipy a triky. Po prostudování této vysokoškolské učebnice v návaznosti na absolvování multimediálního on-line kurzu student prohloubí své podnikatelské kompetence.

Příručka pro podnikatele

Příručka pro podnikatele neboli praktický manuál je zaměřený na společný přeshraniční česko-bavorský trh práce. Cílem této příručky je poskytnutí základních informací pro podnikání jak na území České republiky, tak na území Bavorska. Příručka pro podnikatele není určena pouze studentům partnerských škol, ale také široké veřejnosti.

Lexikon pojmů z oblasti podnikatelských kompetencí

Lexikon je zaměřen na trh práce a podnikání, který obsahuje vybraná slova, vztahující se k zakládání podniku, motivaci založení vlastního podniku a podnikatelské činnosti v českém, anglickém a německém jazyce.

Metodika výuky zakladatelů podniku

Metodická a didaktická publikace byla zpracována pro účely začlenění příp. rozšíření kurzů podnikatelského vzdělávání do výuky včetně best practise a učebních textů pro výuku. Na základě nejnovějších poznatků vysokoškolské didaktiky se metodika pokouší poskytnout konkrétní náměty pro kvalitní výuku zakladatelů podniku na vysokých školách, které mohou posílit trvalý zájem o danou problematiku a podpořit podnikatelské myšlení a jednání.

Volitelné předměty na VŠTE

Na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích vznikly čtyři volitelné předměty, které budou studentům nabízeny. Mezi předměty, které vznikly v rámci programu „Cíl EÚS 2014–2020 ČR – Svobodný stát Bavorsko“ projektu „Podnikatelské kompetence na česko-bavorském trhu práce“, registrační číslo 34, patří: Marketingové a manažerské podnikatelské kompetence; Psychologicko-podnikatelské kompetence; Podnikatelský plán a Finančně-podnikatelské kompetence.

Úpravy studijních programů OTH

V rámci projektu „Podnikatelské kompetence na česko-bavorském trhu práce“ byly společně s naším partnerem Vysokou školou technickou a ekonomickou v Českých Budějovicích (VŠTE) rozvíjeny nejen obsahy studijních předmětů související s výukou zohledňující přenos podnikatelských kompetencí, ale také didaktické metody a celkový pedagogický přístup. Tento obsah byl během trvání projektu pevně zakotven v akreditovaných studijních programech Ostbayerische Technischen Hochschule (OTH) Regensburg. Díky tomu bylo možné využít výsledky projektu k předávání podnikatelského myšlení a jednání nejen na fakultě podnikové ekonomiky, ale také k jejich integraci do studijních programů všech fakult. Konkrétně byly výsledky projektu v OTH Regensburg začleněny do následujících studijních programů:

- Bakalářský program podniková administrativa a bakalářský program elektrotechnika: nový společný obor „Technologie a management“ (volitelné předměty), ve kterém jsou interdisciplinární podnikatelské dovednosti zprostředkovány pomocí výsledků projektu,
- Bakalářský program Evropská obchodní administrativa: Výsledky projektu byly začleněny do stávajícího kurzu Psaní podnikatelských plánů. Kromě toho bude pro tento studijní program další prioritní oblastí otevření nového studijního oboru „Technologie a management“ (viz výše),
- Magisterský program Podniková ekonomika: Využití výsledků projektu v nově navrženém kurzu „Podnikání“ (4 hodiny týdně/semestr, povinný předmět),

- Magisterský program Evropská podniková ekonomika: Využití výsledků projektu v nově navrženém kurzu „Inovace a podnikání“ (4 hodiny týdně/semestr, povinný předmět),
- Magisterský program Digitální podnikání,
- Certifikát „Inženýr podnikatel“: Využití výsledků projektu ve všech třech kurzech v nabídce certifikátů (rozsah 8 hodin),
- Certifikát "Grow4Digital": Využití výsledků projektu v částech kurzů nabídky certifikátů (až 30 hodin týdně/semestr),
- Oblast obecných vědních oborů: Využití výsledků projektů v kurzech „Podnikatelský start-up I“ (2 hodiny týdně/semestr), „Podnikatelský start-up II“ (2 hodiny týdně/semestr) a „Podnikatelské myšlení a jednání“ (4 hodiny týdně/semestr) a také v prázdninovém kurzu „Grow Gründerferienakademie“. (2 hodiny týdně/semestr).

Analýza současného trhu práce v Jihočeském kraji a Horní Falcí

Odborná monografie pod názvem „Analýza současného trhu práce v Jihočeském kraji a Horní Falcí“ se zaměřuje na analýzu trhu práce v obou uvedených regionech, včetně definování primárních rozdílů mezi zkoumaným územím. Autoři si kladou za cíl porovnat rozvoj trhu práce v Jihočeském kraji a Horní Falcí po vstupu České republiky do Evropské unie. Kniha také přináší podrobný popis jednotlivých struktur obou trhů práce a komparaci vzdělanostní úrovně, jakož i národnostní a demografické struktury obyvatelstva v Jihočeském kraji a Horní Falcí.

Podnikatelské kompetence na profesně zaměřených vysokých školách

Kolektivní odborná monografie má za cíl poskytnout čtenářům všeobecný přehled profesně zaměřeného (neuniverzitního) profesního sektoru v oblasti jeho vývoje v Německé spolkové republice a České republice. Dále se kniha věnuje analýze a porovnání vybraných studijních programů partnerských vysokých škol (OTH Regensburg a VŠTE v Českých Budějovicích) s ohledem na rozvoj podnikatelských kompetencí a na roli zmíněných kompetencí ve výuce na obou vysokých školách.

Sborníky z konferencí

V průběhu realizace projektu byly uspořádány tři vědecké mezinárodní konference. Úvodní konference se konala v říjnu 2017 v Českých Budějovicích. V pořadí druhá konference proběhla v květnu 2019 v Regensburgu a závěrečná opět v Českých Budějovicích, a to v září 2019.

Ze všech konferencí je k dispozici sborník sumarizující příspěvky jednotlivých řečníků.

Workshopy

V rámci projektu Podnikatelské kompetence na česko-bavorském trhu práce bylo naplánováno celkem šest workshopů rozdělených do tří etap věcné realizace projektu, přičemž během každé

etapy se projektové týmy a zástupci z řad studentů a akademických pracovníků školy sešly jednou v Jihočeském kraji a jednou v Bavorsku.

Webové stránky projektu

Veškeré výstupy projektu jsou dostupné na webových stránkách projektu <http://www.enterprisingbehavior.eu/>. Prostřednictvím uvedených webových stránek je možný také vstup do multimediálního on-line kurzu. Při právním vstupu do on-line kurzu prosím proveďte rychlou registraci: <http://www.enterprisingbehavior.eu/ap/login>.

Kontaktní adresa autora:

Ing. Vendula Velková, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice, e-mail: velkova@mail.vstecb.cz