



**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 z konference

2018



Vzor citace:

VELKOVÁ, V. a M. ŠUTA (Eds.), 2018. *Podnikatelské kompetence a řízení lidských zdrojů ve 21. století: Sborník z konference*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-121-9.

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 „Cíl EÚS 2014-2020 Česká republika - Svobodný stát Bavorsko“.

**Hlavní manažer projektu:** Mgr. Zdeněk Čaha, MBA, Ph.D.

**Editoři:** Ing. Vendula Velková  
Bc. Michal Šuta

**Recenzenti:** prof. Ing. Jan Váchal, CSc.  
PhDr. Jan Gregor, Ph.D.  
Ing. Daniel Kučerka, Ph.D.  
Ing. Roman Švec, Ph.D.  
Ing. Lukáš Polanecký

© 2018 Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

ISBN 978-80-7468-121-9

# Obsah

<b>Podnikatelské kompetence na česko-bavorském trhu práce.....</b>	<b>5</b>
<i>Zdeněk Čaha</i>	
<b>Elementary Heuristics &amp; Simple Rules: Untangling the Nexus between Cognitions &amp; Capabilities.....</b>	<b>11</b>
<i>Johanna Gruenauer a Wolfgang Güttel</i>	
<b>HRM v kontextu průmyslu 4.0.....</b>	<b>14</b>
<i>Zuzana Dvořáková</i>	
<b>Inovativnost firem v České republice .....</b>	<b>18</b>
<i>Marek Vokoun</i>	
<b>Aktuální situace na trhu práce v Jihočeském kraji z pohledu Úřadu práce ČR .....</b>	<b>23</b>
<i>Vladimír Brablec</i>	
<b>Základní nástroje manažerského řízení a jejich aplikace v praxi.....</b>	<b>26</b>
<i>Josef Kroulík</i>	
<b>Unternehmerische Kompetenzen in Theorie und Empirie – Eine Studie an Hochschulen für angewandte Wissenschaften .....</b>	<b>28</b>
<i>Johann Faltermeier</i>	
<b>Gründungslehre an Hochschulen: Herausforderungen und aktuelle Trends.....</b>	<b>36</b>
<i>Xenia Justus</i>	
<b>Význam podpory podnikání z pohledu veřejné správy v Jihočeském kraji.....</b>	<b>44</b>
<i>Jiří Zimola</i>	
<b>Řízení kvality a požadavky na lidské zdroje: případová studie společnosti Rohde &amp; Schwarz.....</b>	<b>49</b>
<i>David Pasler a Marek Vokoun</i>	
<b>Stratifikace českých manažerů v podnikové sféře .....</b>	<b>59</b>
<i>Petra Pártlová</i>	
<b>Podnikatelské kompetence z hlediska vzdělávání .....</b>	<b>68</b>
<i>Simona Hašková</i>	

<b>Analýza současného trhu práce v Jihočeském kraji a Horní Falcí.....</b>	<b>76</b>
<i>František Stellner</i>	
<b>Manažeri v procesu strategického řízení podniků v ČR .....</b>	<b>84</b>
<i>Jarmila Straková</i>	
<b>Schopnost motivace zaměstnanců jako klíčová součást podnikatelských kompetencí .....</b>	<b>91</b>
<i>Jan Urban</i>	

## Podnikatelské kompetence na česko-bavorském trhu práce

Mgr. Zdeněk Caha, MBA, Ph.D., Ředitel Ústavu podnikové strategie, Ústav podnikové strategie, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, České Budějovice, Česká republika  
E-mail: caha@mail.vstecb.cz

### Abstrakt

Autor tohoto příspěvku nejprve seznamuje s termíny kompetence a podnikatelské kompetence a poté zkoumá na vzorku 132 studentů dvou profesně zaměřených vysokých škol (jedné české a jedné německé) záměr věnovat se samostatné podnikatelské činnosti. Zkoumáno je, zda studující zamýšlejí samostatně podnikat v období bezprostředně po ukončení vysokoškolského studia nebo následně až v časovém odstupu pěti let po ukončení studia. Výsledky ukázaly, že založení podniku či jeho převzetí ihned po ukončení studia zvažuje pouze nepatrný počet studentů obou institucí. V horizontu pěti let po ukončení studia si založení vlastního podniku či převzetí již existující společnosti dokáže představit už o něco větší část studujících, avšak v naprosté většině inklinují studenti k působení v zaměstnaneckém pracovním poměru. Jeví se proto jako žádoucí posílit a více akcentovat výuku podnikatelských kompetencí a podnikatelského myšlení na obou vysokých školách v rámci adekvátních studijních programů, což může umožnit absolventům jak najít odvahu k založení vlastní firmy, tak i zlepšit jejich celkovou zaměstnatelnost.

### Klíčová slova

Podnikatelská činnost, záměr podnikat, podnikatelské kompetence, studující

### Úvod

Termín „kompetence“ je v současné době velmi často užíván, a to v různých kontextech. Podle statistického šetření v rámci projektu Německá slovní zásoba Univerzity v Lipsku bylo možno k 25. dubnu 2017 nalézt tento termín na 5 205. místě v pořadí nejvíce užívaných německých slov (Universität Leipzig 2017). Již řadu let se v pedagogice, především podnikové, aktivně diskutuje nad kompetencemi v kontextu vzdělávání (Erpenbeck a Sauter 2015). V první řadě je nutné kompetence obecně a plošně popsat, aby bylo možno tento pojem univerzálně a komplexně uchopit. To však není jednoduché a častokrát je termín kompetence využíván jako synonymum pro „schopnosti“, „dovednosti“ nebo „znalosti“. Obecně lze kompetence definovat jako specializovaně orientovaný systém, který se skládá z požadovaných schopností, znalostí a dovedností napomáhajících k dosažení vytyčeného cíle (Weinert 2001a). Kompetence se využívají v oblasti legislativy ve spojitosti s příslušností, oprávněním či zákonností nejvyšších státních orgánů (Erpenbeck a Rosenstiel 2007). Weinert (2001a) tvrdí, že kompetence lze posuzovat jako kognitivní funkce a dovednosti, díky kterým je umožněno řešit úlohy a zadání v rámci různých sfér a dovedností. Autor dále tvrdí, že od kompetencí se odvíjí deklarativní a procedurální vědění, které je potřebné pro úkon specifické činnosti. Kompetence lze chápat jako přesahující, intelektuální schopnosti s početnými a nepřetržitými odlišnostmi, jejichž nositeli jsou jednotlivci (Weinert 2001a). Toto vymezení

kompetencí podtrhuje spojení mezi kompetencí a výkonem. Weinert (2001b) dále popisuje kompetence jako posilující vztah mezi znalostmi, dovednostmi a motivací, a to ve významu schopnosti aktivního řešení problémů. Díky tomu tento termín získává významný funkční profil, neboť je odvozen z konkrétních řešení problémů jak v osobním životě, tak v zaměstnání. Při podtržení interakce mezi znalostmi a motivovaností vycházel Weinert z poznatků Roberta W. White z roku 1959. Ten definuje kompetenci jako účinné spojení jedince s prostředím (White 1959). Kromě popsaných hledisek do své definice zařazuje hlavně schopnost řešit problémy, způsobilost kritického myšlení, specializované i mezipředmětové zkušenosti, zdravé a zřejmé sebevědomí a sociální kompetence (Weinert 2001a). V oblasti pedagogiky, a to zejména oborové, se kompetence dělí na věcné, metodické, sociální a osobní (Klieme 2004). Kompetence dále představují schopnosti v otevřených, přehledných, komplexních, dynamických a často i chaotických situacích jednat tvůrčím postupem a samostatně (Erpenbeck a Rosenstiel 2007). Kompetence se proto vyjadřují ve shodě s vymezením Weinerta (2001) více jako umění jednat, než jako vlastnost jedince. Autoři Erpenbeck a Sauter (2015) zjistili, že kompetence lze získat pouze v nových, otevřených a reálných konfliktních situacích v rámci jejich tvůrčího řešení a jednání. Kompetence lze vymezit jako umění jednat, aniž by byl předem nadefinován postup a výsledek (Erpenbeck a Sauter 2015). Autoři taktéž zdůrazňují kreativitu a univerzální schopnost konat, aby podstatné symboly pojmu kompetence a podtrhávají, že z našich niterných pravidel, hodnot a norem vzniká jistá forma sociální sebeorganizace. Hnací silou lidského jednání jsou emoce a motivace (Erpenbeck a Sauter 2015).

Podnikatelským kompetencím se věnuje stále více pozornosti nejen v akademickém prostředí. To je zřejmé z odborných příspěvků publikovaných v různých periodikách a časopisech, které jsou zaměřeny na vzdělávání. Autor Eickhoff (2007) konstatuje, že podnikatelské myšlení a jednání nesmí být omezeno na další vzdělávání, ale musí být umožněno ve všech fázích vzdělávání. To znamená, že se s podnikatelským jednáním a myšlením musí obeznámit žáci všeobecně vzdělávacích škol. Díky tomu se vytváří pozitivní postoj k ekonomice a k podnikání. Podnikatelské kompetence představují soubor způsobilostí, které se skládají z odborných a metodických znalostí, dovedností a specificky profesních schopností. Tyto způsobilosti se pomocí kognitivního zaměření vyznačují zejména tím, že je lze získat, lze se je naučit, změnit, nacvičit či zlepšit za poměrně krátkou dobu (Müller 2013). Zmíněná definice je rozšířena o psychologické aspekty ovlivňující založení společnosti, dobu podnikatelské činnosti a její úspěšnost (Müller, Sauerland a Raab 2016). Podnikatelské kompetence představují schopnosti jednotlivců přeměnit myšlenky ve skutek. Tento proces požaduje kreativitu, inovaci a ochotu nést riziko, jakož i talent plánovat a uskutečňovat projekty se záměrem dosažení konkrétních cílů. Tyto specifické kompetence podporují jedince nejen v jeho každodenním osobním životě, ale také v jeho zaměstnání k uvědomění si a uchopení šancí a příležitostí. Tvoří základní složku pro zvláštní schopnosti a znalosti, které potřebují ti, kdo začínají s živnostenskou činností nebo k ní přispívají. Základním elementem podnikatelských kompetencí by mělo také být uvědomění si etických hodnot a zodpovědné řízení podniku. Zmíněnou definici její autoři považují za obecně platný, výstižný a

směrodatný vzor. Tyto kompetence jsou nesmírně důležité pro každého, bez ohledu na jeho zaměstnání.

Teorie zabývající se psychologií se od 60. let 20. století zaměřují na otázku, proč někteří jednotlivci zakládají podniky nebo se snaží o samostatnou výdělečnou činnost a jiní naopak ne. Autor McClelland je považován za prvního autora, který využil empirické metody psychologického výzkumu. Na základě jeho šetření bylo zjištěno, že zejména pět lidských vlastností zvyšuje pravděpodobnost založení podniku (McClelland 1961, 1965, 1987; McClelland a Winter 1969): vůle a vnitřní potřeba podávat vysoký výkon; sebevědomí a asertivní chování; střední až vysoká ochota nést riziko; tolerance a emoční stabilita i v nejistých podmínkách a typ alfasamce, dominance. Tyto vlastnosti se velmi často označují jako „Velká pětka“ podnikatelských vlastností člověka.

### **Cíl a metodika**

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, jaká část studujících zamýšlí podnikat po ukončení vysoké školy. Výzkumný vzorek tvořili studující Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích (VŠTE), která je profesně zaměřenou vysokou školou a Ostbayerische Technische Hochschule (OTH Regensburg), která je obdobně zaměřenou vysokou školou, avšak v Německu.

Toto dílčí výzkumné šetření srovnává dvě položky rozsáhlejšího dotazníkového šetření (Caha et al. 2017). První z těchto položek zkoumá zamýšlené směřování profesní kariéry studentů ihned po ukončení studia, druhá položka potom záměr po pěti letech po ukončení studia. Výzkumné šetření probíhalo v březnu a dubnu 2017 elektronickou formou a zúčastnilo se ho celkem 132 studentů z VŠTE v Českých Budějovicích a OTH Regensburg. Výzkumný vzorek tvořilo 57,6 % respondentů z VŠTE a 42,4 % studentů z OTH Regensburg. Při vyhodnocování byli bráni v potaz pouze respondenti, kteří na danou otázku odpověděli.

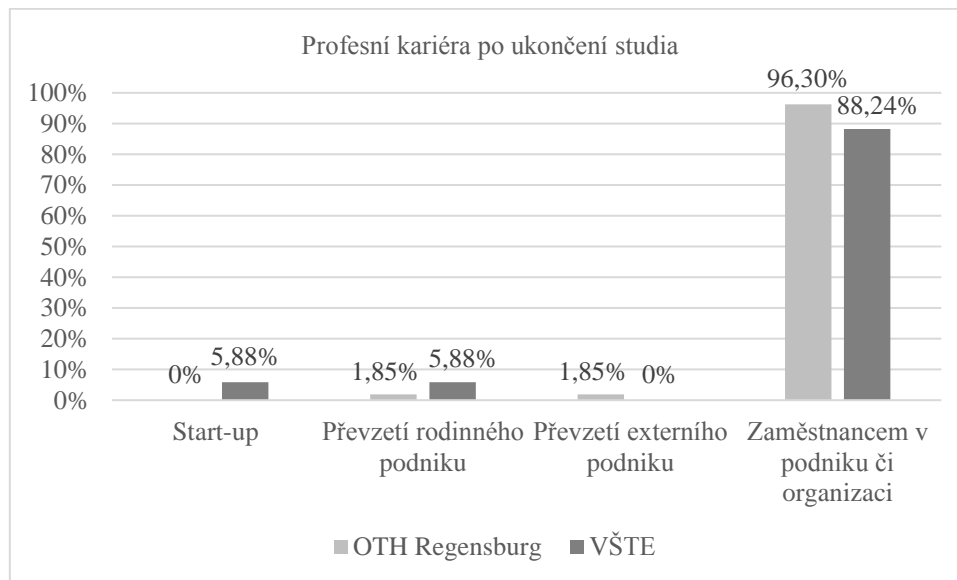
### **Výsledky výzkumného šetření**

S ohledem na podnikatelské kompetence byli studující obou vysokých škol v první položce konfrontováni s otázkou, zda jsou rozhodnutí věnovat se bezprostředně po ukončení vysoké školy podnikatelské činnosti nebo pouze působit v roli zaměstnance. Výsledky ukazuje Graf 1.

Výsledky můžeme shrnout následovně:

1. Žádný studující OTH Regensburg není rozhodnut ihned po ukončení studia začít podnikat, u studentů VŠTE jsou rozhodnutí začít podnikat 4 studenti.
2. Jeden studující z OTH Regensburg se chystá po ukončení studia převzít rodinný podnik, na VŠTE jsou to 4 studenti.
3. Jeden studující z OTH Regensburg je připraven převzít již existující podnik, u studujících VŠTE žádný.
4. 52 studujících z OTH Regensburg se chystá působit ihned po ukončení vysoké školy v roli zaměstnance, u studentů VŠTE to je 60 studujících.

**Graf 1: Profesní kariéra bezprostředně po ukončení studia**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

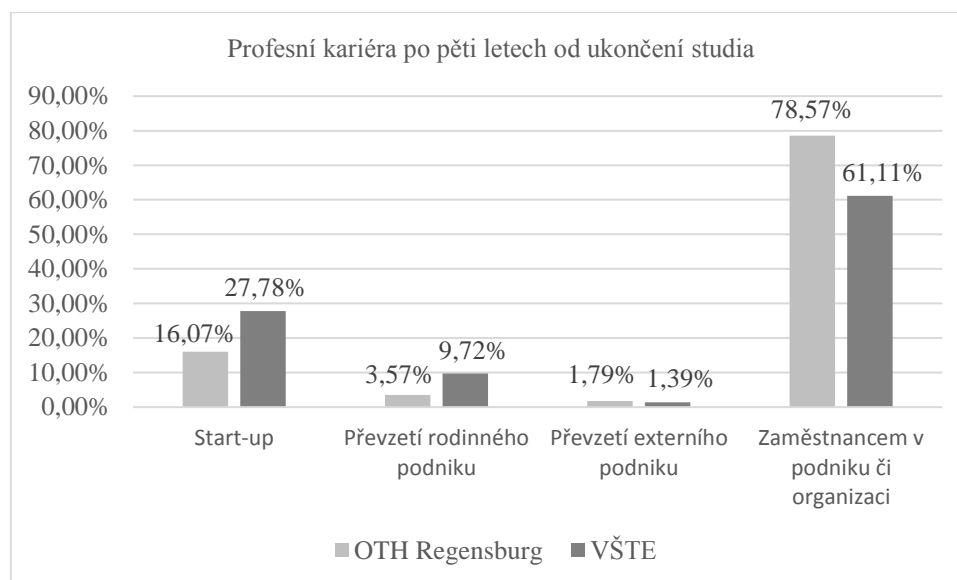
S ohledem na podnikatelské kompetence byli studující v druhé položce konfrontováni s otázkou, zda jsou rozhodnuti věnovat se s odstupem pěti let po ukončení vysoké školy podnikatelské činnosti nebo pouze působit v roli zaměstnance. Výsledky ukazuje Graf 2.

Výsledky můžeme shrnout následovně:

1. 9 studujících OTH Regensburg je rozhodnuto pět let po ukončení studia začít podnikat, u studentů VŠTE je rozhodnuto začít v tomto časovém horizontu 20 studujících.
2. Dva studující z OTH Regensburg se chystají pět let po ukončení studia převzít rodinný podnik, na VŠTE je to 7 studentů.
3. Jeden studující z OTH Regensburg je připraven převzít v časovém rámci pěti let po ukončení studia již existující podnik, u studujících VŠTE také jeden.
4. 44 studujících z OTH Regensburg se chystá pět let po ukončení vysoké školy působit v roli zaměstnance, u studentů VŠTE je to rovněž 44 studujících.



**Graf 2: Profesní kariéra 5 let po ukončení studia**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

## Závěr

Výsledky výzkumu u studujících VŠTE v Českých Budějovicích a studujících na OTH Regensburg, který se týkal záměru vlastní podnikatelské činnosti, jednoznačně ukazují, že založení podniku či jeho převzetí ihned po ukončení studia zvažuje pouze nepatrný počet studentů obou institucí. V horizontu pěti let po ukončení studia si založení vlastního podniku, či převzetí už existující společnosti dokáže představit již o něco větší část studujících, avšak v majoritní většině inklinují studenti k působení v zaměstnaneckém pracovním poměru. Změnit tento stav by bylo možno, dle našeho názoru, posílením a větším akcentováním výuky podnikatelských kompetencí, jejichž nabytí umožní absolventům nejen zakládat vlastní firmy, nýbrž zlepšit i jejich celkovou zaměstnatelnost jako takovou.

## Literatura

1. CAHA, Z. et al., 2017. *Unternehmerische Kompetenzen an Hochschulen für angewandte Wissenschaften am Beispiel einer Hochschule in Ostbayern und Südböhmen*. Lüdenscheid: RAM-Verlag. ISBN 978-3-942303-54-5.
2. EICKHOFF, M. T., 2007. Unternehmerisches Denken und Handeln fördern! – Förderung in der beruflichen Bildung. *BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 36. Jahrgang, 2/2007, 36-37.
3. ERPENBECK, J. a L. ROSENSTIEL, 2007. *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten od Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. ISBN 978-3-7910-2477-6.
4. ERPENBECK, J. a W. SAUTER, 2015. *Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-09954-1.
5. KLIEME, E., 2004. Was sind Kompetenzen und wie lassen sie sich messen? *Auszug aus Pädagogik*. 6(2004), 10-13. Dostupné z: [http://www.studienseminar-koblenz.de/medien/pflichtmodule\\_unterlagen/2004/11/Bildungsstandards/Was%20sind%20Kompetenzen%20und%20wie%20lassen%20sie%20sich%20messen%20-%20Klieme.pdf](http://www.studienseminar-koblenz.de/medien/pflichtmodule_unterlagen/2004/11/Bildungsstandards/Was%20sind%20Kompetenzen%20und%20wie%20lassen%20sie%20sich%20messen%20-%20Klieme.pdf)

6. McCLELLAND, D. C. a D. G. WINTER, 1969. *Motivating Economic Achievement*. New York: Free Press. ISBN 978-0-029-20500-6.
7. McCLELLAND, D. C., 1961. *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand. ISBN 978-1-891-39639-7.
8. McCLELLAND, D. C., 1965. Achievement and entrepreneurship. *Journal of Personality and Social Psychology*. **1**(4), 389-392. ISSN 0022-3514.
9. McCLELLAND, D. C., 1987. Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behaviour*. **21**(3), 219-233. ISSN 2162-6057.
10. MÜLLER, G. F., 2013. Unternehmerische Kompetenz. In: *Management-Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe Verlag, 467-473. ISBN 978-3-8017-2385-9.
11. MÜLLER, G. F., M. SAUERLAND a G. RAAB, 2016. *Wir alle sind Unternehmer! – Die Psychologie erfolgreicher Gründung und Führung od Unternehmen*. Hamburg: Windmühle Verlag. ISBN 978-3-86451-034-2.
12. UNIVERSITÄT LEIPZIG, 2017. *Projekt Deutscher Wortschatz* [online]. Dostupné z: [http://corpora.uni-leipzig.de/de?corpusId=deu\\_newsrawl\\_2011](http://corpora.uni-leipzig.de/de?corpusId=deu_newsrawl_2011).
13. WEINERT, F. E., 2001. Competencies and key competencies: Educational perspective. In: *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Science*. Amsterdam, Oxford: Elsevier. ISBN 978-0080430768.
14. WEINERT, F. E., 2001a. Concept of Competence: A Conceptual Clarification. In: *Defining and Selecting Key Competencies*. Seattle, Toronto, Bern, Göttingen: Hogrefe & Huber Publishers, 45-65. ISBN 0-88937-248-9.
15. WEINERT, F. E., 2001b. Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – Eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In: *Leistungsmessungen in Schulen*. Weinheim. Basel: Beltz Verlag, 27-28. ISBN 978-3407252562.
16. WHITE, R. H., 1959. Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*. **66**(5), 297-333. ISSN 0033-295X.

# **Elementary Heuristics & Simple Rules: Untangling the Nexus between Cognitions & Capabilities**

Mag. Johanna Grünauer, Institute of Human Resource and Change Management, Johannes Kepler Universität Linz, Linz, Austria  
E-mail: johanna.gruenauer@jku.at

Univ.-Prof. MMag. Dr. Wolfgang Helmut Güttel, Institute of Human Resource and Change Management, Johannes Kepler Universität Linz, Linz, Austria  
E-mail: wolfgang.guettel@jku.at

## **Zusammenfassung**

Dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit in turbulenten Unternehmensumwelten basiert auf dem effektiven Management strategischer Kompetenzen. Elementare Heuristiken verbinden diese Kompetenzen mit organisationalen Routinen, gruppenspezifischen Prozessen und individuellen Kognitionen. Richtig gemanagt ermöglichen sie die Identifikation und unternehmensweite Nutzung wettbewerbsentscheidender Erfolgsmuster.

## **Schlüsselwörter**

Wettbewerbsfähigkeit, Heuristik, Unternehmensumwelt

## **Einleitung**

Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität sind zu Schlagwörtern zur Beschreibung der aktuellen Unternehmensumwelt geworden. Unter derartigen Bedingungen sind die fortwährende Sicherung und die dynamische Entwicklung wettbewerbsentscheidender strategischer Kompetenzen eines Unternehmens erfolgsentscheidend (Barney 1991). Unternehmen und Führungskräfte müssten sich diesbezüglich bewusst sein, über welche derartigen Kompetenzen das Unternehmen verfügt und wie diese Erfolgsmuster einer unternehmensweiten Nutzung zugeführt werden können. „Müssten“; denn die Identifikation jener Elemente und Prozesse und insbesondere deren unternehmensweite Nutzung ist alles andere als einfach.

Im Zusammenhang damit postulieren und beschreiben wir die Idee von elementaren Heuristiken, welche individuelle Kognitionen, gruppenspezifische Prozesse, organisationale Routinen und strategische Kompetenzen verbinden und dadurch zum organisationalen Lernen beitragen. Wir zeigen, wie diese elementaren Heuristiken mittels der Simple Rules-Methodik bewusst eingesetzt werden können, um ebendiese impliziten Verbindungslinien sichtbar zu machen. Aus der analytischen Begleitung des Einführungsprozesses der Simple Rules-Methodik bei WÜRTH Österreich entwickeln wir eine praktische Anleitung, wie strategische Kompetenzen identifiziert, transferiert, weiterentwickelt und angewendet werden können.

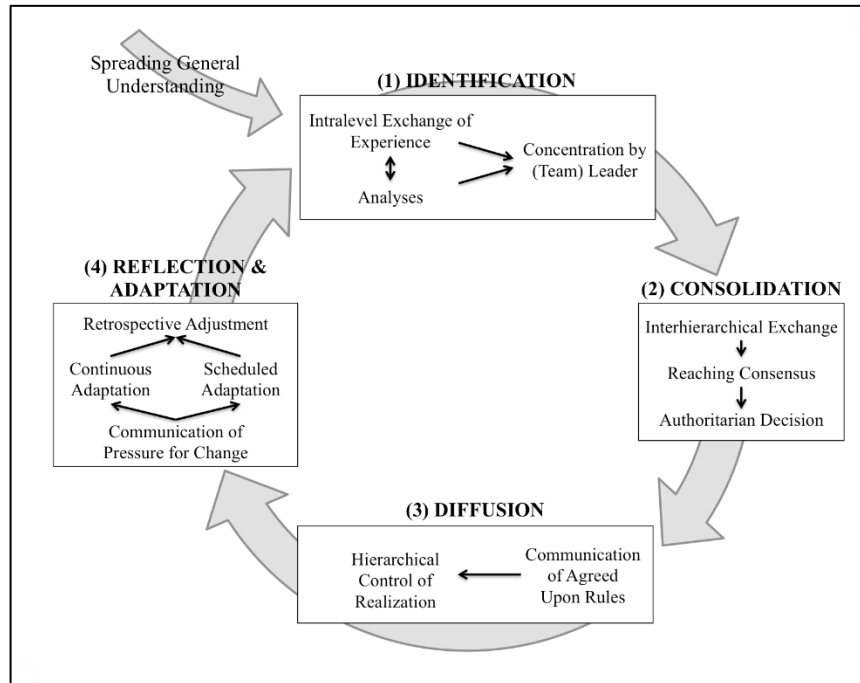
Strategische Kompetenzen basieren auf organisationalem Wissen, das durch Entscheidungen einzelner Personen wirksam wird. Umgekehrt können sich auch Individualentscheidungen im Verlauf der Unternehmensentwicklung (Sydow, Schreyögg und Koch 2009) zu organisationalen Prozessen verdichten und dann, sofern sie substantiell zur Wettbewerbsfähigkeit beitragen, strategische Bedeutung erlangen. In der Unternehmenspraxis wird dann oft von Kernkompetenzen (Prahalad und Hamel 1990) gesprochen, um wettbewerbsrelevante Kompetenzen von anderen organisationalen Prozessen (z.B. Buchhaltung, Logistik) zu differenzieren. Die impliziten Grundlagen dieser strategischen Kompetenzen zu identifizieren und (für eine Weitergabe) handhabbar zu machen, stellt aber gerade eben die große Schwierigkeit für Unternehmen und Führungskräfte dar. Während Erfolge als Resultat der Anwendung strategischer Kompetenzen gut sichtbar sind, entziehen sich die dahinterliegenden organisationalen Prozesse und individuellen Kognitionen vielfach einer klaren Identifikation, wodurch den Unternehmen der Transfer und die unternehmensweite Nutzung der Erfolgsmuster verschlossen bleibt. Mit der von uns vorgestellten Simple Rules-Methodik leisten wir einen Beitrag zur Entschlüsselung der wettbewerbsrelevanten Aspekte der organisationalen Genetik.

Elementare Heuristiken sind implizite und explizite (strategisch) relevante Entscheidungsregeln, die einerseits einen bestimmten Handlungsrahmen zur Orientierung vorgeben, andererseits aber genügend Raum für Flexibilität zulassen. „Intuitiv“ entwickelte implizite elementare Heuristiken sind in vielen Bereichen von Organisationen vorhanden und steuern bzw. beeinflussen das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern. In dieser impliziten Form werden sie üblicherweise nicht als wettbewerbsentscheidende Handlungsmaximen erkannt und sind daher für eine suboptimale Anwendung in zweierlei Art anfällig: Einerseits fehlt ihnen in der impliziten Form die verifizierte Zuverlässigkeit, ausreichend bindendes Commitment, sowie die nötige Integration in die Kommunikationsflüsse der Organisation. Dies führt dazu, dass die Regeln über die Zeit „verwässern“, obwohl ihre Anwendung noch nützlich und sinnvoll wären. Andererseits sind implizite Regeln nur schwer einer Überprüfung zugänglich, wodurch sie möglicherweise länger beibehalten werden, als ihre Funktionalität gewährleistet ist. Die Anwendung der Simple Rules-Methodik (vgl. Abb. 1) trägt dazu bei, ebendiesen Nachteilen vorzubeugen und sie in explizite elementare Heuristiken überzuführen. In expliziter und kodifizierter Form können sie dann effektiver gemanagt werden und stellen eine gemeinsame Kommunikations- und Reflexionsgrundlage über alle Ebenen dar. Durch diese Funktion ergänzt die Simple Rules-Methodik das Konzept des Kompetenz-Monitorings (Schreyögg und Kliesch) in dem Sinne, als dass Simple Rules einen Referenzrahmen für die fortwährende Reflexion unterschiedlicher Erfolgsparameter bilden. Daraus kann entweder eine graduelle Anpassung der Simple Rules resultieren, oder die Notwendigkeit für einen tiefgreifenden Wandel und somit eine fundamentale Veränderung der Simple Rules erkannt werden. Sie liefern demnach ein Rahmenkonzept für „organisierte Dynamik“ in sich verändernden Umwelten.

Die Simple Rules-Methodik ermöglicht Unternehmen, die Grundlagen ihrer Wettbewerbsfähigkeit in turbulenten Märkten sowie die Zusammenhänge zwischen individueller, Gruppen-, organisationaler und strategischer Ebene in der Organisation besser

zu verstehen und darüber zu reflektieren. Dies wiederum ermöglicht die Anpassung strategischer Kompetenzen und die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit in turbulenten, dynamischen Umwelten.

**Abbildung 1 - Simple Rules-Method Circuit**



Quelle: Autor

## Literatur

### Anmerkungen

1. GRUENAUER, J., W. H. GÜTTEL a A. WURMBRAND, 2017. Simple Rules: Wie Sich Unternehmen Das Leben Einfacher Machen Können Und Dennoch Effektiver Agieren. In: GÜTTEL, W.H. (Hrsg.), *Erfolgreich in Turbulenten Zeiten - Impulse Für Leadership, Change Management & Ambidexterity*. Augsburg, München: Reiner Hampp, 65–79. ISBN 978-3957100993.
2. BARNEY, J. B., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. **17**(1), 3–10. ISSN 0149-2063.
3. SYDOW, J., G. SCHREYÖGG und J. KOCH, 2009. Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. *Academy of Management Review*. **34**(4), 689–709. ISSN 0363-7425.
4. PRAHALAD, C. K. und G. HAMEL, 1990. Core Competency Concept. *Harvard Business Review*, 64.
5. SCHREYÖGG, G. und M. KLIESCH: a.a.O.; SCHREYÖGG, G. und M. KLIESCH-EBERL: a.a.O.

### Siehe auch

1. GIGERENZER, G., 2015. *Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. München: Goldmann Verlag. ISBN 978-3-442-15503-3.
2. GIGERENZER, G., 2008. Why Heuristics Work. *Perspectives on Psychological Science*. **3**(1), 20–29. ISBN 1745-6916.
3. BROWN, S. L. und K. M. EISENHARDT, 1997. The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*. **42**(1), 1–34. ISSN 0001-8392.
4. DAVIS, J. P., K. M. EISENHARDT und C. B. BINGHAM, 2009. Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules. *Administrative Science Quarterly*. **54**(3), 413–52. ISSN 0001-8392.

## HRM v kontextu průmyslu 4.0

prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc., Katedra personalistiky, Fakulta podnikohospodářská  
Vysoké školy ekonomické v Praze, Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha,  
Česká republika  
E-mail: zdvorak@vse.cz

### Abstrakt

Průmysl 4.0 a jeho dopady na kvalitu života a kvalitu pracovního života jsou předmětem makroekonomických analýz a debat. Studie o vlivu digitalizace na personální procesy zatím nemáme. Očekává se, že povede ke zvýšení počtu vysoce kvalifikované pracovní síly a snížení poptávky po málo kvalifikovaných pracovnících. Český trh práce se v tomto období vyznačuje tím, že je plná zaměstnanost a strukturálně chybí pracovníci s technickým vzděláním. Digitalizace může nahradit chybějící pracovní sílu v monotónních, rutinních a fyzicky náročných profesích. Důsledky bude mít ve strategiích získávání a motivace Generace Y a generací, které jsou nyní v předškolním věku. ICT podstatně zasáhne nastavení personálních strategií firem a výkon personálních procesů, protože zformuje nové role pro personalisty a změní postavení vedoucích pracovníků, kteří nesou odpovědnost za výsledky a jsou v každodenním kontaktu s produktivními lidmi.

### Klíčová slova

Průmysl 4.0, generační výměna, řízení lidských zdrojů, CSR

### Úvod

Průmysl 4.0 je spojován s digitalizací výroby a robotizací. Plánovači budoucích systémů řízení hovoří o tom, že dojde k úplnému digitálnímu propojení všech úrovní tvorby přidané hodnoty – od vývoje výrobku až po logistiku. Digitalizace a robotizace výroby má být přínosem v řadě směrů. Makroekonomický pohled vypovídá o tom, že na trhu práce se sníží počet pracovníků s nižší kvalifikací a zvýší se počet vysokoškolsky vzdělaných lidí. Poptávka po zvýšení kvalifikace zaměstnanců se stane impulzem pro změny ve vzdělávacím systému, aby se efektivně propojilo vzdělávání na všech jeho stupních s firemní praxí. Mikroekonomické očekávání přichází s argumenty, že digitalizace a robotizace výroby znamená úsporu času a peněz, zvýšení flexibility řízení a výroby. Přínosem pro lidi je zlepšení kvality života a kvality pracovního života. Firemní prognostikové a teoretici z akademické obce zatím tápou v tom, zda jde o zásadní změnu ve výrobě nebo zda se jedná o evoluční vývoj, který v posledních letech je více medializován a podporován vládními iniciativami.

Personalisté se mají připravovat na nové řídicí/rozhodovací systémy, které budou řízeny robotickými systémy. V současnosti mají před sebou tři výzvy – zvládnout generační výměnu v organizacích, řízení diverzity lidských zdrojů a digitalizaci personálních procesů, a to v podmínkách plné zaměstnanosti na českém trhu práce a nedostatku technicky kvalifikované pracovní síly.

## **Generační výměna**

Nezaměstnanost v ČR dosahuje hodnot, které vysoce oceňuje vládní administrativa a které na druhou stranu trápí podnikatele. Průměrná míra nezaměstnanosti v roce 2016 v ČR dosahovala 5,5 %, pro rok 2017 je její odhad ve výši 4,4 % a v roce 2018 v rozmezí 4,1 – 4,2 %. Uchazečů o práci k 31. srpnu 2017 bylo celkem 296.826 a z toho na uchazeče ve věku od padesáti do šedesáti čtyř připadalo 103.238, tj. 35 %. Pro zaměstnavatele se stávají atraktivními zdroji pracovní síly takové skupiny uchazečů, které donedávna byly mimo hledáček náborářů, jako pracovníci 50+, národnostní a etnické minority, odsouzení, osoby se zdravotním omezením apod. K problému najít pracovní sílu na českém trhu práce se navíc pojí realita generační výměny v organizacích. Kmenový personál především českých výrobních firem v regionech vykazuje vysoký průměrný věk. Generace Y, tj. narození do roku 1994, se stále více zapojují do pracovního procesu a sebou si přinášejí jiné hodnoty a očekávání od života a práce, než jaké jsou typické pro Generaci X a baby boomers.

## **Digitalizace procesů – výzva pro personalistiku?**

Obecné doporučení pro strategické řízení lidských zdrojů firmy zní: zajistit pro zaměstnance well-being, protože to je základ pro skvělou práci a skvělý život (Hopkins a Scott 2016). Personální procesy zůstávají, některé z nich budou strategické pro získávání a motivaci Generace Y a pravděpodobně i Generace Z, tj. pro narozené po roce 1994. Lze je shrnout následovně:

- Musí se vycházet ze strategie byznysu ve střednědobém až dlouhodobém horizontu a z ní odvozovat personální strategii firmy, tj. na co, kdy a jak firma má, aby její zaměstnanci byli výkonní a spokojení (Becker a Gerhart 1996).
- Získávání z vnějšího a vnitřního trhu práce, firmy budovat na značce zaměstnavatele, výběr realizovat pomocí online psychodiagnostiky a adaptaci přizpůsobit profilu nového zaměstnance.
- Investovat do vzdělávání a rozvoje a hlavní akcent klást na vzdělávání na pracovišti.
- Koučové, mentoři a lektori jsou nejlepší z vlastních řad a vyplatí se věnovat čas a peníze na jejich výběr a trénink.
- Umožnit flexibilní formy organizace práce a pracovní doby.
- V benefitech bude pro zaměstnance zajímavý posun od nabídky work-life balance k integraci pracovního a osobního/rodinného života s využitím home-office a ICT.
- Zavést a provádět audity diverzity lidských zdrojů a na diverzitu pohlížet jako na rozmanitost individuálních schopností a vlastností (Thomas a Ely 1996).
- Rozvíjet kolektivní pracovní vztahy – ať už s pomocí odborů nebo jiných forem reprezentace zájmů zaměstnanců při hledání kompromisů a k dosažení sociálního smíru.
- Zlepšovat interní komunikaci nejen zeshora dolů, ale i zezdola nahoru a poskytovat otevřené zpětné vazby (Kulik 2014).

- Realizovat program compliance a věnovat se společenské odpovědnosti firmy (Story a Neves 2015).

Personální procesy budou individualizované, protože pracovník i přes robotizaci rutinních činností bude stále bytostí s emocemi a potřebou mezilidského kontaktu. Starší mohou předávat zkušenosti a mladí je učit zacházet s novými technologiemi. Rozhodnou podmínkou pro takový ideál, aby se naplnil, je firemní kultura a klima (Benshop 2001). V atmosféře důvěry, transparentnosti a nadšení je realizovatelná dělná spolupráce mezi generacemi. Na jaké charakteristiky Generace Y cílí určité personální praktiky, charakterizuje Obr. 1.

**Obr. 1: Personální strategie a praktiky zaměřené na Generaci Y**

Jak by měly firmy reagovat na Generaci Y?	
• Mají rádi módu?	=> Budovat brand zaměstnavatele.
• Jsou technologicky zdatní?	=> Nabízet kampaně ve stylu high-tech.
• Rádi se učí?	=> Vzdělávat na pracovišti.
• Mají rádi dobré vztahy?	=> Nabízet individualizované pracovní vztahy.
• Ambiciózní?	=> Nabízet kariérové dráhy.
• Potřebují uznání?	=> Poskytovat zpětné vazby.
• Potřebují být vedeni k něčemu?	=> Stanovit jasná pravidla.

Zdroj: Autor

## Závěr

Digitalizace a robotizace dává příležitosti byznysu a pracovníkům přináší obavy, zda a jak dostojí požadavkům ICT. Starší generace se bude cítit ohrožená a nastupující generace bude vyznávat jiné hodnoty a klást odlišné požadavky na zaměstnavatele v duchu well-being. Personalisté budou ještě více ve střetu zájmů – na jedné straně zabezpečit lidské zdroje pro výkonnost firmy a na druhé straně přispět ke spokojenosti pracovníků. On-line praktiky v personální práci se stanou běžnou agendou, čímž se otevře prostor pro budování transparentních a snad lidsky vstřícných podmínek, které pomohou zlepšit kvalitu pracovního života.

## Poděkování

Příspěvek je jedním z výstupů projektu RECESERA – reporting a monitoring CSR. Zadavatel TA ČR, č. projektu TD 03000146. Hlavní příjemce: Česká zemědělská univerzita v Praze, další příjemce: Univerzita Karlova – Fakulta humanitních studií, VŠE – Institut personalistiky FPH. Období řešení: 1. 1. 2016 – 31. 12. 2017. Online CSR reporting. Metodika získala certifikaci České společnosti pro jakost. Blíže viz - <https://csr-reporting.czu.cz/>.



## Literatura

1. BECKER, B. a B. GERHART, 1996. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*. **39**(4), 779–801. ISSN 0001-4273.
2. BENSCHOP, Y., 2001. Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance. *The International Journal of Human Resource Management*. **12**(7), 1166–1181. ISSN 0958-5192.
3. HOPKINS, W. E. a S. G. SCOTT, 2016. Values-based leadership effectiveness in culturally diverse workplaces. *Cross Cultural & Strategic Management*. **23**(2), 363-385. ISSN 2059-5794.
4. KULIK, C. T., 2014. Working below and above the line: the research–practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*. **24**(2), 129–144. ISSN 1748-8583.
5. SHEN, J., A. CHANDA, B. D`NETTO a M. MONGA, 2009. Managing Diversity Through Human Resource Management: An International Perspective and Conceptual Framework. *The International Journal of Human Resource Management*. **20**(2), 235-251. ISSN 0958-5192.
6. STORY, J. a P. NEVES, 2015. When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business Ethics: A European Review*. **24**(2), 111-124. ISSN 467-8608.
7. THOMAS, D. A. a R. J. ELY, 1996. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*. **74**(5), 79–90. ISSN 0017-8012.

# Inovativnost firem v České republice v kontextu podnikatelského prostředí v Jihočeském kraji

Ing. Marek Vokoun, Ph.D., Katedra managementu, Ústav podnikové strategie, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, České Budějovice, Česká republika  
E-mail: marek.vokoun@mail.vstecb.cz

## Abstrakt

Případová studie je vytvořena na základě dotazníkového šetření mezi vysokoškolskými studenty z Jihočeského kraje. Zaměřuje se na hodnocení podnikatelského prostředí středoškolsky vzdělanou pracovní silou.

## Klíčová slova

Inovace, Česká republika, Jihočeský kraj, podnikatelské prostředí

## Úvod

Tato případová studie je založena na dotazníkovém šetření mezi vysokoškolskými studenty z Jihočeského kraje. Zaměřuje se na hodnocení podnikatelského prostředí středoškolsky vzdělanou pracovní silou. Dotazník byl rozeslán celkem 327 studentům kombinované formy studia, tito studenti mají zkušenost s trhem práce i vlastním podnikáním. Celková návratnost činila 49,8 procent, jednalo se celkem o 163 odpovědí. Metodou pro vyhodnocení rozdílu mezi kategoriemi byl  $\chi^2$  test dobré shody četnosti kategoriálních proměnných a stanovená hladina významnosti byla 95 procent. Pro další posouzení těsnosti závislosti byla použita pořadová korelace, pro rozdílnost mezi dvěma kategoriemi pak neparametrický Wilcoxonův test.

**Tab. 1: Přehled pěti nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících podnikatelské prostředí v Jihočeském kraji**

Pořadí	Zkoumaná proměnná	Průměr	Směrodatná odchylka
1	Neznalost cizích jazyků při obchodování v zahraničí	3,41	0,73
2	Nedostatečné obchodní dovednosti podnikatelů	3,30	0,64
3	Nedostatek vysoce kvalifikovaných pracovníků	3,23	0,68
4	Nedostatečné vzdělání podnikatelů	3,18	0,76
5	Neznalost právního prostředí	2,99	0,71

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Jako faktor, který nejvíce ovlivňuje podnikatelské prostředí v Jihočeském kraji (Tabulka 1) vnímají čeští studenti neznalost cizích jazyků při obchodování v zahraničí. Tento faktor je

sice nezávislý na velikosti podniku ( $F = 0,95$ ), avšak je závislý na ekonomické činnosti podniku ( $F= 2,14$  pro 2 kategorie ekonomické činnosti). Tento faktor velmi slabě koreluje ( $\rho \approx 0,18-0,20^{**}$ ) s problematikou nedostatečného vzdělání podnikatelů, s problematikou korupce a obtížemi při získávání úvěrů na rizikovější projekty. Významnost tohoto faktoru souvisí s příležitostmi obchodovat s německy mluvící klientelou a je tudíž klíčová pro všechny firmy v regionu bez rozdílu velikosti a ekonomické činnosti podniku. Zajímavostí je, že v sektoru služeb je obvykle těsnější vazba na zákazníka a komunikace s ním je intenzivnější než v případě zpracovatelského průmyslu, avšak vyšší významnost se v našem výzkumu nepotvrdila. Jen velmi slabá korelace s ostatními faktory naznačuje, že jazyková vybavenost je specifickým faktorem podnikatelského prostředí v Jihočeském kraji.

Za druhý nejvýznamnější faktor ovlivňující podnikatelské prostředí v Jihočeském kraji se označují nedostatečné obchodní dovednosti podnikatelů. Ani zde nenajdeme rozdíly v hodnocení faktoru podle velikosti podniku ( $F=0,99$ ; 3 velikostní kategorie podniků). Rozdíly se nevyskytují ani v ekonomické činnosti podniku ( $F=0,64$ ; 2 kategorie ekonomické činnosti). Tento faktor nekoreluje, s výjimkou proměnné charakterizující nedostatečné vzdělání podnikatelů ( $\rho \approx 0,23^{**}$ ), s žádnou jinou odpovědí, neboť se jedná o velmi specifický faktor podnikatelského prostředí.

Inovátory v jihočeském regionu i v České republice trápí nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Také naši respondenti hodnotí tento nedostatek jako spíše významný a opět sledujeme nezávislost tohoto faktoru na velikosti podniku ( $F= 0,99$ ; 3 velikostní kategorie podniků) i ekonomické činnosti podniku ( $F= 0,02$ ; 2 kategorie ekonomické činnosti). Tento faktor je již slabě korelován ( $\rho \approx 0,18-0,25^{**}$ ) s proměnnými neznalost práva a administrativní a daňová zátěž, tedy skupinou proměnných spojených s interakcí se státními orgány. Tuto skutečnost lze vysvětlit tím, že firmy, které hledají vysoce kvalifikované zaměstnance, expandují a inovují, proto mají častěji problémy s komunikací se státními orgány, znalostí práva, daňových zákonů. V tomto kontextu je zejména znalost práva duševního vlastnictví vnímána jako klíčový faktor úspěchu. V důsledku vysoké daňové zátěže je pro firmy složité udržet si kvalifikované zaměstnance, kteří mohou z tohoto regionu odejít pracovat do Německa či Rakouska, kde díky vyšší ekonomické úrovni země získají vyšší mzdu.

Nedostatečné vzdělání podnikatelů označují respondenti za spíše významný faktor (3,18 bodů ze 4), který ovlivňuje podnikatelské prostředí. Tento faktor je nezávislý na velikosti podniku ( $F= 0,91$ ; 3 velikostní kategorie podniků), avšak existují zde statisticky významné rozdíly mezi ekonomickými činnostmi ( $F= 4,36^{**}$ ). Respondenti se zkušeností ze sektoru služeb považují nedostatečné vzdělání za významnější faktor podnikatelského prostředí než respondenti se zkušeností ze sektoru sekundárního. Tento faktor je slabě korelován ( $\rho \approx 0,18-0,23^{**}$ ) s proměnnými charakterizující obchodní dovednosti a jazykovou vybavenost podnikatelů. Jde tedy o skupinu proměnných zaměřených na znalosti a dovednosti. Respondenti byli vybráni z řad studentů vysokoškolského studia, je tedy možné, že v sektoru

služeb získali zkušenost zejména v sektoru znalostních služeb, jako jsou informační a komunikační technologie, stavební a inženýrské činnosti anebo finanční služby.

Dalším spíše významným faktorem (2,99 bodů ze 4) je znalost právního prostředí a regulací při obchodování se zahraničním. Tento faktor je velmi slabě korelován ( $\rho \approx 0,18-0,25^{**}$ ) s více proměnnými. Slabě je korelován ( $\rho \approx 0,25 - 0,30^{**}$ ) s proměnnými charakterizujícími zátěž v podobě daní, korupce a slabé vymahatelnosti práva. Tyto všechny faktory souvisejí se znalostmi právního prostředí. Tento faktor je nezávislý na velikosti podniku ( $F= 0,25$ ; 3 velikostní kategorie podniků) i ekonomické činnosti podniku ( $F= 0,72$ ; 2 kategorie ekonomické činnosti). Znalost právního prostředí je tedy faktor, který je spíše významný bez rozdílu ekonomické činnosti nebo velikosti, jde o pravidla, která dopadají na všechny podniky stejně.

**Tab. 2: Přehled faktorů ovlivňujících podnikatelské prostředí v Jihočeském kraji**

Pořadí	Zkoumaná proměnná	Průměr	Směrodatná odchylka
6	Korupce a klientelismus	2,99	0,80
7	Slabá vymahatelnost pohledávek a práva	2,99	0,75
8	Nedostupnost úvěrů od bank na rizikovější projekty	2,85	0,78
9	Vysoká administrativní zátěž podnikatelů a firem	2,83	0,81
10	Nepřiměřená celková daňová zátěž podnikatelů a firem	2,78	0,75

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Další sadu faktorů lze také považovat za spíše významné (Tabulka 2). Jde o faktory, které slabě korelovaly s první sadou faktorů. Vzhledem k malé směrodatné odchylce se lze domnívat, že i zde bude nízký výskyt rozdílností v odpovědích mezi respondenty se zkušeností z různých odvětví a velikostních kategorií firem. Korupce a klientelismus je faktor, který spíše ovlivňuje podnikatelské prostředí v jižních Čechách. Tento faktor slabě koreluje ( $\rho \approx 0,25 - 0,30^{**}$ ) s proměnnými charakterizujícími právní prostředí a nemožnost získat prostředky na rizikové projekty. Jinak zde další závislost na velikosti ( $F=0,23$ ) a typu odvětví ( $F=0,00$ ) nepozorujeme.

Slabá vymahatelnost práva slabě koreluje ( $\rho \approx 0,25 - 0,30^{**}$ ) s problematikou korupce, administrativní zátěží, znalostí práva a nedostatečnou flexibilitou zaměstnanců (například vlivem zákonů). Tyto faktory tvoří relativně sourodou skupinu problematiky širšího právního prostředí. Jinak zde další závislost na velikosti ( $F=0,13$ ) a typu odvětví ( $F=0,13$ ) nepozorujeme.

Inovační činnost je závislá na možnostech získat úvěr od banky. Nedostupnost úvěrů na rizikovější projekty pak může výrazně ovlivňovat podnikatelské prostředí, které nebude schopné uvést na trh radikální inovace nové na mezinárodním trhu. Nedostupnost úvěrů slabě koreluje ( $\rho \approx 0,25 - 0,30^{**}$ ) s problematikou administrativní zátěže, aktivních politik trhu práce a podporou podnikání pomocí strukturálních fondů. Ve všech případech jde o komunikaci se státní sférou, kde je možné získat nějaké dotace, či úlevy při zaměstnávání lidí.

Jakákoliv úleva pro tyto firmy znamená, že mají k dispozici více vlastních zdrojů na rizikovější aktivity. Další závislost na velikosti ( $F=1,72$ ) a typu odvětví ( $F=0,76$ ) zde také nepozorujeme.

Vysoká administrativní zátěž podnikatelů a firem se projevuje zejména povinností vyplňovat stovky formulářů a reagovat na časté změny v právních normách. Velmi špatná situace panuje dle Světové banky (2017) v České republice například v oblasti stavebního řízení, kde musí podnikatel absolvovat v průměru 21 procedur a čekat 247 dní, než dojde ke schválení stavby skladových prostor. Administrativní zátěž je silně korelována ( $\rho \approx 0,49^{**}$ ) s daňovou zátěží a slabě ( $\rho \approx 0,25 - 0,30^{**}$ ) s vymahatelností práva, nedostupností úvěrů, znalostí právního prostředí a nedostatečnou flexibilitou zaměstnanců. Další závislost na velikosti ( $F=1,72$ ) a typu odvětví ( $F=0,76$ ) zde také nepozorujeme. V podrobnějším pohledu však sledujeme rozdílnost ( $z=-2,10^{**}$ ,  $t=-2,24$ ) mezi mikropodniky (do 9 zaměstnanců) a podniky středními a velkými (50 a více zaměstnanců). Respondenti se zkušeností z mikropodniků vnímají faktor administrativní zátěže o 0,43 bodu silněji (škála 0 až 4 body) a přisuzují mu větší důležitost (3,14) než respondenti z velkých podniků (2,71). Nepřiměřená celková daňová zátěž podnikatelů a firem má díky silné korelaci s vysokou administrativní zátěží podnikatelů a firem podobný okruh slabě korelovaných odpovědí, které se týkají právního prostředí anebo například dostupnosti úvěru. Další závislost na velikosti ( $F=0,47$ ) a typu odvětví ( $F=0,01$ ) zde také nepozorujeme.

**Tab. 3: Přehled nejméně významných faktorů ovlivňujících podnikatelské prostředí v Jihočeském kraji**

Pořadí	Zkoumaná proměnná	Průměr	Směrodatná odchylka
11	Programy aktivní politiky zaměstnanosti	2,78	0,76
12	Nedostatečná flexibilita pracovní síly	2,68	0,67
13	Podpora podnikání pomocí strukturálních fondů	2,65	0,75
14	Nedostatek nízko kvalifikovaných pracovníků	2,57	0,86
15	Vysoká zločinnost v místě podnikání	2,41	0,98

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Tabulka 3 představuje faktory významné až spíše nevýznamné. Mezi spíše nevýznamné patří zejména vysoká zločinnost a nedostatek nízko kvalifikovaných pracovníků. Programy aktivní politiky zaměstnanosti mají za cíl aktivizovat uchazeče o práci a motivovat je k návratu do zaměstnání. Mezi tradiční nástroje patří rekvalifikace, dále například podpora při založení živnosti, nebo podpora mobility. Závislost na velikosti ( $F=0,03$ ) a typu odvětví ( $F=0,01$ ) zde u tohoto spíše významného faktoru nepozorujeme. Slabou korelaci pozorujeme ( $\rho \approx 0,25 - 0,35^{**}$ ) s faktory, které spadají do problematiky trhů práce, jde o problematiku flexibility zaměstnanců, přítomnosti korupce a klientelismu, podpory podnikání z fondů a nedostupnosti úvěrů na rizikové projekty.

Nedostatečná flexibilita na trhu práce slabě koreluje ( $\rho \approx 0,25 - 0,30^{**}$ ) s vymahatelností práva a s programy aktivní politiky zaměstnanosti. Aktivní politika v Jihočeském kraji není

cíleně zaměřena na flexibilitu a mobilitu pracovní síly, převládají programy na rekvalifikaci, zaměstnávání zdravotně postižených, veřejně prospěšné práce a společensky účelná pracovní místa. Příspěvky na dojíždění, přestěhování a dopravu zaměstnanců nejsou tolik rozšířeny (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, Krajská pobočka ÚP ČR v Českých Budějovicích 2017). Závislost na velikosti ( $F=0,33$ ) a typu odvětví ( $F=3,22$ ) u tohoto faktoru nepozorujeme.

Hodnocení podpory podnikání prostřednictvím strukturálních fondů není jednoznačné. Malým a středním podnikům tato podpora nepomáhá růst, ani nepodporuje jejich investiční činnost (Lewandowska et al. 2015), naopak dynamickým sektorům umožňuje rychlejší růst (Florio a Moretti 2014). Neexistuje totiž jednoznačný způsob, jak určit, které podniky podpořit a které nikoliv. Firmy proto investují své zdroje do firem, které jim připraví projekt na míru, aby měl šanci uspět v dotačním řízení. Velké firmy mohou využít vlastních kapacit v podniku, popřípadě mají projektovou kancelář, která se o financování aktivit podniku z veřejných zdrojů přímo stará. V našem výzkumu jsme rozdílly mezi velikostí podniku nepozorovali ( $F=1,12$ ), avšak existují zde rozdílly v ekonomické činnosti ( $F= 3,88^{**}$ ). V sektoru služeb je zisk veřejných peněz vnímán jako spíše významný faktor (2,72), v sekundárním sektoru to bylo vnímáno jako spíše nevýznamný faktor (2,46). Vysvětlením může být obtížnější proces získání peněz z Evropských fondů pro sektor služeb. V současnosti se klade velký důraz na technologii a výstupy v podobě patentů, užitečných vzorů a spolupráci s univerzitami. Vysoká zločinnost a nedostatek nízko kvalifikovaných pracovníků jsou faktory, které jsou nejméně významné. Závislost na velikosti ( $F=0,33$ ) a typu odvětví ( $F=3,22$ ) u obou faktorů nepozorujeme.

## Literatura

1. LEWANDOWSKA, A., M. STOPA a G. HUMENNY, 2015. The European Union Structural Funds and Regional Development. The Perspective of Small and Medium Enterprises in Eastern Poland. *European Planning Studies*. **23**(4), 785-797. ISSN 1469-5944.
2. FLORIO, M. a L. MORETTI, 2014. The Effect of Business Support on Employment in Manufacturing: Evidence from the European Union Structural Funds in Germany, Italy and Spain. *European Planning Studies*. **22**(9), 1802-1823. ISSN 1469-5944.
3. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, KRAJSKÁ POBOČKA ÚP ČR V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH, 2017. *Zpráva o situaci na trhu práce v Jihočeském kraji v roce 2016* [online]. České Budějovice: Krajská pobočka ÚP ČR v Českých Budějovicích, únor 2017, [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhc/statistiky/cbkraj2016.doc>
4. SVĚTOVÁ BANKA, 2017. *Ease of Doing Business in Czech Republic* [online]. Washington: The World Bank Group, 2017, [cit. 2017-06-28]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/czech-republic#dealing-with-construction-permits>

## **Aktuální situace na trhu práce v Jihočeském kraji z pohledu Úřadu práce ČR**

RNDr. Vladimír Brablec, Úřad práce v Českých Budějovicích, České Budějovice,  
Česká republika  
E-mail: vladimir.brablec@cb.mpsv.cz

### **Abstrakt**

Příspěvek přináší pohled na aktuální situaci na trhu práce v Jihočeském kraji z pohledu Úřadu práce ČR. Dle srovnání bylo zjištěno, že v září 2017 byl evidován nejnižší podíl nezaměstnaných od roku 2005, zatímco absolutní evidovaný počet uchazečů o zaměstnání byl ve srovnání všech zářijových hodnot předchozích let nejnižší od září roku 1997.

### **Klíčová slova**

Jihočeský kraj, nezaměstnanost, zaměstnanec

### **Úvod**

Podíl nezaměstnaných osob, tj. počet dosažitelných uchazečů<sup>1</sup> o zaměstnání ve věku 15 - 64 let k obyvatelstvu stejného věku k 30. 09. 2017 poklesl v České republice na 3,8 % (srpen 2017 – 4,0 %, září 2016 – 5,2 %).

Z hlediska mezinárodního srovnání zpracovávaného EUROSTATEM byla podle posledních dostupných údajů sezónně neočištěná míra nezaměstnanosti v srpnu v ČR 2,9 %, v EU28 7,4 %.

V Jihočeském kraji podíl nezaměstnaných k 30. 9. 2017 meziměsíčně poklesl o 0,1 % na hodnotu 2,7 %. Z pohledu meziročního srovnání Jihočeský kraj eviduje tento podíl nezaměstnaných nižší o 1,1 % než v září 2016. Jihočeský kraj tak v letošním září evidoval společně s Prahou a Královeshradeckým krajem třetí nejnižší podíl nezaměstnaných (po Plzeňském a Pardubickém kraji) v rámci 14 krajů České republiky. Podíl nezaměstnaných meziměsíčně poklesl ve všech okresech Jihočeského kraje. Nejvyšší podíl nezaměstnaných v rámci Jihočeského kraje byl evidován v okrese Český Krumlov 4,2 %, naopak nejnižší podíl byl evidován v okresech Jindřichův Hradec 1,8 % a Písek 1,9 %.

---

<sup>1</sup> Jedná se o uchazeče o zaměstnání, kteří nemají objektivní překážku pro přijetí zaměstnání a mohou bezprostředně nastoupit do vhodného zaměstnání. Za dosažitelného se nepovažuje uchazeč o zaměstnání po dobu, po kterou je uznán dočasně neschopným práce, je na mateřské nebo rodičovské dovolené, vykonává krátkodobé zaměstnání podle §25 odst. 6 zákona o zaměstnanosti, je zařazen do rekvalifikačního kurzu a dále uchazeč o zaměstnání po dobu 6 měsíců ode dne vzetí do vazby.

K 30. 9. 2017 evidovaly kontaktní pracoviště Úřadu práce ČR v Jihočeském kraji celkem 12 590 uchazečů o zaměstnání. K uvedenému datu tak bylo evidováno o 529 uchazečů méně než v předchozím měsíci, oproti září předchozího roku to bylo méně o 4 675 uchazečů o zaměstnání.

Při srovnání aktuální zářijové nezaměstnanosti v Jihočeském kraji s předchozími lety vyplývá, že v letošním září byl evidován nejnižší podíl nezaměstnaných od roku 2005 (tedy od roku, od kterého je tento ukazatel sledován dle aktuálně platné metodiky). Absolutní evidovaný počet uchazečů o zaměstnání byl ve srovnání všech zářijových hodnot předchozích let nejnižší od září roku 1997.

K 30. 9. 2017 meziměsíčně vzrostl počet evidovaných volných pracovních míst, proti konci srpna o 850 míst. Celkem bylo v Jihočeském kraji evidováno 13 713 hlášených volných pracovních míst, na jedno takové pracovní místo tak připadal jeden uchazeč. V meziročním srovnání bylo v letošním září evidováno o 3 561 volných pracovních míst více. Ke konci letošního září jsme tak na jihu Čech evidovali nejvíce poptávaných volných míst za celou historii Úřadu práce, tj. od října roku 1990.

Z hlediska poptávky zaměstnavatelů po nových zaměstnancích byl ve sledovaném měsíci již tradičně zaznamenáván největší zájem o řidiče aut (převážně dálková nákladní doprava), pracovníky v kvalifikovaných i nekvalifikovaných strojírenských profesích, kuchaře a prodavače do směnných provozů. Poptávka po sezónních profesích začala v září zvolna klesat.

K 30. 09. 2017 bylo v kraji evidováno 763 absolventů škol všech stupňů vzdělání a mladistvých, jejich počet vzrostl ve srovnání s předchozím měsícem o 101 osob a ve srovnání se zářím 2016 byl nižší o 369 osob. Na celkové nezaměstnanosti se absolventi podíleli 6,1 %. Z celkového počtu absolventů a mladistvých bylo ke konci září evidováno 749 absolventů.

Ke konci září 2017 bylo v kraji evidováno 7 612 žen. Jejich podíl na celkovém počtu uchazečů činil 60,5%. V evidenci bylo 2 652 osob se zdravotním postižením, což představovalo 21,1 % z celkového počtu nezaměstnaných. V měsíci září jsme ve skupině osob se zdravotním postižením zaznamenali meziroční pokles o 520 osob, počet evidovaných uchazečů v této skupině meziměsíčně poklesl o 121 osob.

Mezi evidovanými uchazeči o zaměstnání v Jihočeském kraji jsou nejčastěji zastoupeny osoby s dosaženým středoškolským vzděláním bez maturity (tvoří 39 % všech evidovaných uchazečů). Uchazeči ve věku 50 let a starší tvoří téměř jak 38 % ze všech evidovaných osob a patří z hlediska uplatnitelnosti na trhu práce jednoznačně mezi nejproblémovější kategorii uchazečů.

K 30. 9. 2017 bylo v Jihočeském kraji evidováno celkem 4 727 uchazečů o zaměstnání ve věkové skupině 50 let a starších, meziročně tak díky příznivé situaci na trhu došlo k poklesu o 1 058 osob.



Ke stejnému datu bylo na jihu Čech v evidenci Úřadu práce celkem 3 490 uchazečů dlouhodobě nezaměstnaných (s délkou evidence přesahující 12 měsíců) a tvořily tak 27,7 % ze všech evidovaných uchazečů. Mezi 14 kraji v ČR jsme druhým krajem s nejnižším podílem dlouhodobě nezaměstnaných po Pardubickém kraji. Průměrná délka evidence uchazečů o zaměstnání je v kraji 509 dnů.

Na základě znalosti dlouhodobého vývoje trhu práce v Jihočeském kraji a s ohledem i na poměrně příznivou aktuální situaci v nezaměstnanosti kraje patří stále mezi hlavní příčiny nezaměstnanosti zejména:

- nedostatečná dopravní obslužnost v Jihočeském kraji (zejména ve venkovských a hraničních oblastech okresů včetně příhraničních regionů s Rakouskem a Německem), z toho plynoucí obtížná dojížděka do zaměstnání (zejména na směnné nebo turnusové provozy, na víkendové služby atd.);

- obtížné (resp. nemožné) sladění profesního života s životem rodinným (požadavek směnných provozů x péče o nezletilé dítě, popř. o jinou blízkou osobu - rodiče, příbuzné) – např. u profese „provozovatelé maloobchodních a velkoobchodních prodejen“ se jedná o prodavače do směnných provozů, evidovaní uchazeči mají zájem především o jednosměnné provozy (z důvodu péče o děti, obtížné dojížděky a nabízené výše mzdy); s tím souvisí také nedostatek volných pracovních míst na zkrácený úvazek – zejména pro osoby pečující o děti ve věku do 15 let a pro osoby se zdravotním postižením;

- nesoulad požadavků ze strany zaměstnavatelů a nabízených dovedností ze strany uchazečů o zaměstnání – např. v profesi „řidič mezinárodní nákladní dopravy“ existuje dlouhodobě vysoká poptávka po nových zaměstnancích, evidovaní uchazeči-řidiči mají zájem o profesi „řidič osobního automobilu“;

- uchazeči o zaměstnání se středoškolským vzděláním bez maturity a vyučení tvoří z pohledu vzdělanostní struktury většinu evidovaných nezaměstnaných osob (v roce 2016 v průměru měsíčně 42,0 % všech evidovaných uchazečů). Pokud tyto osoby ztratí zaměstnání, jejich případná uplatnitelnost mimo vlastní obor je obtížná a mnohdy pak těžko nalézají zaměstnání. Mnohé z těchto osob ani neuvažují o změně profese (častěji se s tímto přístupem setkáváme u osob starších 50ti let), resp. nejsou ochotni podstoupit profesní rekvalifikaci na obor, který je na trhu práce více žádaný a spoléhají se spíše na systém dávek (častým důvodem bývá neochota k dalšímu učení, malá flexibilita, ale i zhoršující se zdravotní stav apod.). Důvodem často bývá i nízká mzda uváděná zaměstnavatelem u poptávaných pracovních pozic.

# **Základní nástroje manažerského řízení a jejich aplikace v praxi**

Ing. Josef Kroulík, Budějovický Budvar, n. p., České Budějovice, Česká republika  
E-mail: josef.kroulik@budvar.cz

## **Abstrakt**

Cílem a obsahem příspěvku je popsat základní nástroje manažerského řízení a jejich aplikace v praxi. Manažerské řízení je v dnešní turbulentní době velmi důležité pro řízení podniku a mělo by pružně reagovat na působení vnějších vlivů.

## **Klíčová slova**

Manažerské řízení, turbulentní prostředí, nástroje manažera

## **Úvod**

Manažerské řízení je nezbytná dovednost všech vedoucích pracovníků, která může v současném světě představovat jednu ze základních konkurenčních výhod.

Manažerské řízení navazuje na velmi důležitý proces řízení lidských zdrojů. Tento proces můžeme rozdělit na 3 části:

1. Definice potřeby nového zaměstnance
2. Nábory nového zaměstnance
3. Manažerské řízení zaměstnance

Předmětem příspěvku s názvem „Základní nástroje manažerského řízení a jejich aplikace v praxi“ je popis 3 základních nástrojů manažerského řízení a ukázky jejich aplikace v řízení obchodního týmu pivovaru Budějovický Budvar n. p.

Efektivní manažerské řízení musí pružně reagovat na celou řadu vnějších vlivů:

- Změny v ekonomice
- Fúze a aliance
- Noví hráči na trhu
- Rychlost inovací
- Rozvoj technologií
- Globalizace
- Stárnutí společnosti
- Změny hodnot
- Dostupnost pracovníků
- Osobní očekávání
- Očekávání zákazníků
- Očekávání vlastníků

V tomto turbulentním prostředí se od úspěšného manažera očekávají tyto základní kompetence:

- Inovovat
- Využívat technologie
- Zlepšovat výkonnost
- Vytvářet vztahové sítě
- Zajistit trvalé učení
- Upevňovat vztahy se zákazníky
- Být rychlejší
- Motivovat
- Pečovat o zaměstnance

K zvládnutí všech výše popsaných manažerských výzev existuje řada nástrojů. Příspěvek se zaměřuje na následující 3 nástroje:

### **Profil pozice**

- Jedná se o velmi důležitý nástroj manažera pro nábor nových lidí do týmu. Profil pozice definuje optimální kombinaci znalostí, dovedností a osobnostních faktorů, které by měl splňovat ideální uchazeč pro hledanou pozici. Ukázka rastru pro definici optimálního profilu uchazeče – viz prezentaci.

### **Analýza týmových rolí**

- Fungující tým složený ze vzájemně spolupracujících individualit může velmi efektivně využívat synergií. K tomu je však důležité znát role jednotlivých členů týmu a těmto rolím přizpůsobit styly komunikace a vedení manažera týmu. V praxi využíváme jednoduchou typologii, která pracuje s akčními, sociálními a mentálními rolemi v týmu. Rastr týmových rolí – viz prezentaci. Podle těchto rolí volíme vhodné styly komunikace s jednotlivými členy týmu a jejich vedení. S ohledem na „životní cyklus“ zaměstnance aplikujeme v praxi instruktivní, koučující, podporující a delegující manažerské styly.

### **Řízení motivace**

- Jde o nezbytnou práci manažera, která navazuje na 2 předchozí nástroje. K správnému řízení motivace je nutné rozlišovat mezi tzv. hygienickými a motivačními faktory. Hygienické faktory jsou na rozdíl od těch motivačních obvykle považovány za samozřejmost a dokáží motivovat pouze krátkodobě. Motivační faktory naopak dokáží dlouhodobě motivovat k vyšším výkonům. Podle osobnostního profilu každého člena týmu a jeho role uvnitř pracovní skupiny pak v praxi podporujeme jednotlivé faktory. Zkušenost ukazuje, že bez správného nastavení hygienických faktorů lze budovat motivační faktory velmi těžko.

# **Unternehmerische Kompetenzen in Theorie und Empirie – Eine Studie an Hochschulen für angewandte Wissenschaften**

Johann Faltermeier, MBA, Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg, Regensburg,  
Deutschland

E-mail: johann.faltermeier@oth-regensburg.de

## **Zusammenfassung**

Unternehmerische Kompetenzen sind heute nicht nur für Gründerinnen und Gründer (*Entrepreneurship*) von hoher Relevanz, sondern werden zunehmend auch auf dem Arbeitsmarkt als Mitarbeiterkompetenz nachgefragt (*Intrapreneurship*). Doch um unternehmerische Kompetenz als Schlüsselkompetenz fördern zu können, bedarf es zunächst deren theoretischer Fundierung und Ausgangsmessung. Der vorliegende Beitrag beschreibt, wie die unternehmerische Kompetenz im Rahmen des Europäischen Referenzrahmens eingeordnet und definiert werden kann. Dabei sollen insbesondere psychologisch-affektive und kognitive Aspekte beschrieben werden, die die unternehmerische Kompetenz im Besonderen beeinflussen. Zudem werden relevante Theorien der Entrepreneurship-Forschung vorgestellt, die für die unternehmerische Kompetenz (Handlungskompetenz) eine wichtige Rolle einnehmen. Diese reichen von psychologischen, sozialen bis hin zu motivationalen Theorien. Es kann festgestellt werden, dass im Rahmen der Lehre der Fokus auf zu vermittelnde Kenntnisse und Fertigkeiten liegen sollte, da deren Vermittlung in einem geeigneten Lernsetting bereits kurzfristig zu einer Förderung der unternehmerischen Kompetenz beitragen kann. Zur Ausgangsmessung der unternehmerischen Kompetenz wurde ein Fragebogen entwickelt, der u. a. eine Differenzierung nach dem Hochschulumfeld und den relevanten Fähigkeiten und Kenntnissen ermöglicht. Mit Hilfe des entwickelten Untersuchungsinstrumentes konnten erste Studienergebnisse abgeleitet sowie prägnante Unterschiede zwischen den Hochschulen, der VŠTE Budweis und der OTH Regensburg, herausgestellt werden. Hierbei gilt es insbesondere die beiden Variablen Hochschulumfeld und Kenntnisse hervorzuheben. Die unternehmerische Kompetenz sollte auf dem deutschen wie tschechischen Arbeitsmarkt eingehender thematisiert werden, da ein klarer Handlungsbedarf in der Vermittlung dieser Kompetenz ausgemacht werden konnte.

## **Schlüsselwörter**

Entrepreneurship, Unternehmerische Kompetenz

## **Einleitung**

### **Unternehmerische Kompetenz in der Theorie**

„Über Kompetenzen als Bildungsziele wird in der Pädagogik, insbesondere im betrieblichen Bereich, seit einigen Jahrzehnten, deutlich zunehmend seit der Jahrtausendwende, diskutiert“ (Erpenbeck et al., 2015, S. 13). Doch um die unternehmerische Kompetenz als eine universelle Schlüsselkompetenz definieren zu können, sollte ein interdisziplinärer Ansatz gewählt werden. Die Europäische Kommission entwickelte eine den Erfordernissen entsprechende Definition. Letztere ermöglicht es, die Eigeninitiative und unternehmerische Kompetenz als eine von acht Schlüsselkompetenzen in den Europäischen Referenzrahmen einzuordnen (vgl. Europäische Kommission, 2007, S. 3). Nach Hintz (2013) zeichnen sich Schlüs-

selkompetenzen dadurch aus, dass sie „nicht wie fachliche Fähigkeiten erworben bzw. erlernt [werden können], sondern nur durch die Auseinandersetzung mit konkreten Aufgabenstellungen entwickelt werden („learning by doing“)" (Hintz, 2013, S. 15). Der Europäischen Referenzrahmen definiert Schlüsselkompetenzen als diejenigen Kompetenzen, „die alle Menschen für ihre persönliche Entfaltung, soziale Integration, Bürgersinn und Beschäftigung benötigen. [...] Die Schlüsselkompetenzen werden alle als gleichbedeutend betrachtet, da jede von ihnen zu einem erfolgreichen Leben in einer Wissensgesellschaft beitragen kann“ (Europäische Kommission, 2007, S. 3). Nachfolgend sollen die acht Schlüsselkompetenzen gem. der Europäischen Kommission dargelegt werden:

1. Muttersprachliche Kompetenz;
2. Fremdsprachliche Kompetenz;
3. Mathematische Kompetenz und grundlegende naturwissenschaftlich-technische Kompetenz;
4. Computerkompetenz;
5. Lernkompetenz;
6. Soziale Kompetenz und Bürgerkompetenz;
7. *Eigeninitiative und unternehmerische Kompetenz;*

(vgl. Europäische Kommission, 2007, S. 3, Hervorhebung der unternehmerischen Kompetenz).

Im nächsten Schritt soll die unternehmerische Kompetenz eingehender definiert werden. Die Europäische Kommission erfasst die unternehmerische Kompetenz als „die Fähigkeit des Einzelnen, 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, sein Arbeitsumfeld bewusst wahrzunehmen und Chancen zu ergreifen; sie ist die Grundlage für die besonderen Fähigkeiten und Kenntnisse, die diejenigen benötigen, die eine gesellschaftliche oder gewerbliche Tätigkeit begründen oder dazu beitragen. Dazu sollte ein Bewusstsein für ethische Werte und die Förderung einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung gehören“ (Europäische Kommission, 2007, S. 11).

Diese Definition stellt anschaulich die unternehmerische Kompetenz als eine Alltagskompetenz heraus, die im privaten sowie beruflichen Umfeld eines jeden von Bedeutung ist, unabhängig von der jeweiligen Lebenssituation. In dieser Definition werden bereits grundlegende psychologisch-affektive und kognitive Aspekte erfasst, die zur unternehmerischen Kompetenz beitragen. Auch im Hinblick auf die Entrepreneurship-Theorien, die nachfolgend kurz vorgestellt werden sollen, können als relevante Fähigkeiten und Eigenschaften (psychologisch-affektiv) beispielsweise die Risikobereitschaft, die

Leistungsmotivation sowie die internale Kontrollüberzeugung ausgemacht werden. Auch konkrete Kenntnisse und Fertigkeiten (kognitiv) leiten sich aus der Definition sowie den Theorien ab. Hierzu zählen beispielsweise die Kreativität und Innovation, ein aktives Projektmanagement, das Erkennen von Chancen und Risiken sowie eine soziale Unternehmensführung. Letztere lässt einen ethischen Wert dieser Kompetenz erkennen (vgl. u. a. Europäische Kommission, 2007; King, 1985; McClelland, 1987).

Nachfolgende Theorien ermöglichen uns die Gründungsneigung und Innovationskraft besser einzuschätzen und unsere Umwelt (z. B. Herkunft, Erziehung, Bildung) als förderlich bzw. hemmend für die Kompetenzentwicklung zu verstehen. Drei dieser Theorien – psychologische und soziale Theorien sowie die Humankapitaltheorie – werden als richtungsweisend erachtet und sollen nachfolgend erläutert werden. Zudem werden weitere bedeutende Theorien erwähnt.

Psychologische Theorien setzen sich mit der Fragestellung auseinander, warum manche Menschen Unternehmen gründen oder eine berufliche Selbständigkeit anstreben, andere aber nicht. Die Erforschung unternehmerischer Persönlichkeitseigenschaften geht auf Arbeiten von McClelland aus den 1960er Jahren zurück, wenngleich zuvor schon lange unternehmerische Eigenschaften Gegenstand wissenschaftlicher Publikationen waren. McClelland setzte jedoch unterstützend empirische Methoden der psychologischen Forschung ein. Eine Unternehmensgründung ist demnach von fünf wesentlichen Eigenschaften abhängig (vgl. McClelland, 1966, 1985, 1987; McClelland und Winter, 1969):

1. Leistungsfreude und intrinsische Motivation;
2. Selbstwirksamkeitsüberzeugung;
3. Mittelhohe Risikobereitschaft;
4. Ambiguitätstoleranz und emotionale Stabilität;
5. Durchsetzungsbereitschaft.

Diese fünf Eigenschaften werden häufig auch als sog. „Big Five“ der unternehmerischen Persönlichkeitseigenschaften bezeichnet. Eine Herausforderung der Gründungslehre stellt hierbei insbesondere die erschwerte Beeinflussbarkeit der langfristig angelegten Persönlichkeitseigenschaften dar. Zudem wird eine starke Ausprägung dieser Eigenschaften zwar die Gründungsneigung positiv beeinflussen, nicht aber zwingend den Gründungserfolg. Da die Eigenschaften einen starken persönlichen Bezug aufweisen, sollte hier die individuelle Ausgangssituation berücksichtigt werden. Die Selbstwirksamkeitsüberzeugung könnte beispielsweise in einer übersteigerten Form dazu beitragen, dass Gründer zu lange an nicht-marktfähigen Konzepten festhalten und mit diesen letztendlich scheitern, anstatt nach alternativen Möglichkeiten zu suchen.

Bei soziologischen Theorien werden insbesondere die sozialen Netzwerke von Gründern und Gründerinnen näher betrachtet. Hierbei stellt sich die Frage, in welchem Umfang eine Beeinflussung hin zu einer Unternehmensgründung stattfindet. Es konnte u. a. festgestellt wer-

den, dass Kinder von Selbständigen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit gründen als Kinder von Beschäftigten oder Beamten (vgl. Siewert, 2016). Auch Aldrich und Cliff (2003) untersuchten aus soziologischer Sicht die Rolle der Familie auf den Gründungsentschluss und den Gründungsprozess. Nach Granovetter (1973, 1985) liefern v. a. schwächere Netzwerkbeziehungen einen wichtigen Beitrag zum Gründungsprozess, da starke Beziehungen meist redundante Informationen und Ressourcen enthalten. Zur Steigerung der Gründungsin-tention könnte demnach die Integration von Rollenvorbildern in die Lehre eine geeignete Lösung darstellen, da hierbei durch Gastredner, Workshops und Live Cases das Interesse am Entrepreneurship durch wesentliche Informationen gesteigert werden kann. Dennoch gilt es auch bei soziologischen Theorien festzustellen, dass deren Wirkungsmechanismen eher langfristiger Natur sind.

Humankapitaltheorien gehen unter anderem davon aus, dass Menschen eher bereit sind etwas zu tun, wofür sie sich befähigt halten (vgl. Becker, 1993; Schultz, 1992). Demnach stellt sich innerhalb der Gründungslehre die Frage, welche relevanten Kenntnisse und Fertigkeiten wie zu vermitteln sind. Eine Vermittlung von gründungsrelevantem Fachwissen verbunden mit einer Förderung der Handlungskompetenz und Urteilskraft wären hier anzustreben (ähnlich Fayolle, 2006; Saßmannshausen und Gladbach, 2013). Eine Problematik lässt sich hierbei jedoch schnell ausmachen: Da ein auslösender Anlass zur Gründung meist in der Lehre fehlt und letztlich v. a. praktische Erfahrungen zum Gründungsentschluss führen, findet eine zeitliche Verschiebung der Lehre und einer möglichen Gründung statt. Auf diese Weise wird die Lehre stark durch eine Vorratsqualifizierung geprägt, die über einen längeren Zeitraum zunehmend an Aktualität und Praxisrelevanz verliert oder sich gar entwertet (vgl. Braukmann 2005). Es bedarf somit eines Lehransatzes, der auf die Vermittlung von Humankapital aufbaut und Studierende dahingehend sensibilisiert, das erworbene Wissen laufend einer kritischen Prüfung zu unterziehen. Letztlich gilt es die Selbstlern- und Recherchekompetenz innerhalb der Lehre anzuregen. Auch sollten stärker aktivierende Elemente in eine solche Lehre miteinbezogen werden, die kognitive Prozesse des Problemlösungsdenkens in Bezug auf das unternehmerische Denken fördern (vgl. Yamakawa et al., 2016), zum Beispiel durch Design Thinking Laboratorien (vgl. von Kortzfleisch, Zerwas und Mokanis, 2013) oder Start-up Weekends, die zu einem erfahrungsbasierten Lernen (vgl. Dhliwayo, 2008; Robinson und Malach, 2004) beitragen. Eine Schwierigkeit stellen hierbei jedoch noch immer die meist auf Frontalunterricht ausgerichteten Hörsäle dar. Zudem lassen sich in einem typischerweise 90-minütigen Format innerhalb der Hochschullehre solche Inhalte nur sehr schwer in bestehende Curricula integrieren.

Zu den weiteren bedeutenden Theorien, die an dieser Stelle Erwähnung finden sollen, zählen motivationale Theorien, die oftmals die Auswirkung der Motivation auf die Kreativität, das Problemlöseverhalten und das Durchhaltevermögen zu einem Gegenstand ihrer Untersuchung machen. Auch der sog. „Autonomiegrad der Motivation“ wird in diesem Zusammenhang häufig erwähnt. Hierbei stellt sich die Frage, inwieweit die Ausübung eines Verhaltens das individuelle Bedürfnis nach Selbstregulation der eigenen Handlungen beeinflusst (vgl. Deci und Ryan, 1993). Die Theorie des geplanten Verhaltens (vgl. Ajzen, 1985, 1991, 2002) ermöglicht es, das menschliche Verhalten als ein Zusammenspiel von persönlichen

Einstellungen gegenüber dem Verhalten, der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle und Selbstwirksamkeitsüberzeugung, der subjektiven Norm sowie einer nachgelagerten menschlichen Absicht zu verstehen. Modifikationen ermöglichen es, u. a. den direkten sowie indirekten Einfluss der Entrepreneurship Education auf die unternehmerische Absicht sowie letztlich auf das unternehmerische Verhalten zu begreifen (vgl. Rauch und Hulsink, 2015). Auf diese Weise lassen sich Rückschlüsse auf den Einfluss der eingangs erwähnten psychologisch-affektiven und kognitiven Aspekte ziehen.

Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass zur Förderung der unternehmerischen Kompetenz relevante Fähigkeiten und Eigenschaften (psychologisch-affektiv) sowie Kenntnisse und Fertigkeiten (kognitiv) berücksichtigt werden sollten, wobei psychologisch-affektive Aspekte nur langfristig veränderbar erscheinen. Der Fokus des zugrundeliegenden EU-Projektes „Unternehmerische Kompetenzen auf dem tschechisch-bayerischen Arbeitsmarkt“ wird demnach auf die geschilderten kognitiven Aspekte (einschließlich des Fach- und Faktenwissens im Gründertum) gelegt, da deren erfolgreiche Vermittlung kurzfristig umsetzbar erscheint.

### **Unternehmerische Kompetenz in der Empirie**

Abschließend soll ein Überblick über eine durchgeführte Ausgangsmessung der unternehmerischen Kompetenz an der VŠTE Budweis sowie der OTH Regensburg gegeben werden. Insbesondere soll auf die Operationalisierung unternehmerischer Kompetenz im Hochschulumfeld sowie auf erste Ergebnisse der Studie eingegangen werden. Ein Zwischenfazit aus dem Projekt beschließt diesen Beitrag.

Zur Operationalisierung der Gründungslehre erfolgte eine entsprechende Kategorisierung in die Subtests Studium, Kurse/Studiengang, Hochschulumfeld/Vorlesungen sowie Werdegang nach dem Studium. Im Subtest Hochschulumfeld/Vorlesungen konnten so im Hinblick auf das Gründen von Unternehmen Items zur Atmosphäre sowie zu den Bedingungen konstruiert werden. Die Entre- bzw. Intrapreneurship-Intention kann mit dem Subtest Werdegang nach dem Studium abgefragt werden. Hierzu wird die Absicht direkt nach dem Studium sowie 5 Jahre nach dem Studium geprüft. Außerdem wird abgefragt, worauf sich ggf. die Motivation zur Gründung bei den Probanden stützt. Bei der eigentlichen Operationalisierung der unternehmerischen Kompetenz konnten die Erkenntnisse aus der Theorie herangezogen werden. Hierzu erfolgte eine Differenzierung nach den relevanten Fähigkeiten und Eigenschaften sowie den Kenntnissen und Fertigkeiten. Im Rahmen der Fähigkeiten und Eigenschaften erfolgte eine weitere Unterteilung nach motivationalen, volitionalen und kognitiven Voraussetzungen. Darüber hinaus wurden personenbezogene Eigenschaften u. a. mit Hilfe empirischer Konstrukte zur Internalen-Externalen-Kontrollüberzeugung-4 (IE-4;  $\alpha = .56$  bis  $.64$ ; Kovaleva, Beierlein, Kemper und Rammstedt, 2012) sowie zum Führungsinteresse (Skala Führungsinteresse; Nicholson und Arnold, 1991) eingesetzt. Auch bei den Kenntnissen und Fertigkeiten konnten bewährte Konstrukte angewandt werden, beispielsweise zur Einschätzung der Kenntnisse zu Kreativitätstechniken sowie generell zur Kreativität (TDS; Batinic, Haupt und Wieselhuber, 2006). Im Falle eines Gründungsinteresses wurden zudem zur näheren Konkretisierung Informationen zum Gründungszeitpunkt, zum Voll- bzw. Nebenerwerb



sowie zum betreffenden Wirtschaftssektor abgefragt. Des Weiteren konnte auch der Motivationsgedanke hinter der Gründung bemessen werden, der sich im Bereich der monetären Anreize bis hin zu ethischen Ansprüchen bewegt.

Erste Ergebnisse der Studie sollten Rückschlüsse auf die Gründungsintention ermöglichen und einen Vergleich der beteiligten Partnerhochschulen gewährleisten. Zur Beschreibung der Stichprobe erfolgte eine Verteilung der Probanden nach den Fakultäten sowie nach dem angestrebten Abschluss. Der überwiegende Anteil der Studierenden (n = 133) konnte dabei hochschulübergreifend der Fakultät Betriebswirtschaft mit insgesamt 63,6 % zugeteilt werden. 85,6 % aller Befragten (n = 132) streben den akademischen Grad des Bachelors und 12,9 % einen Masterabschluss an. Bei der Auswertung des Items über den Werdegang direkt nach dem Studium entschieden sich 8,2 % aller Teilnehmer (n = 122), eine Gründung, die Nachfolge im Familienunternehmen oder die Nachfolge eines externen Unternehmens anzustreben. Lediglich 3,3 % der Probanden wiesen eine klare Gründungsintention auf. Fünf Jahre nach dem Studium sehen sich bereits 31,3 % der Probanden (n = 128) in einer Gründungs- oder Nachfolgesituation, wovon 22,7 % eine konkrete Gründungsabsicht aufweisen. Im Rahmen dieser Auswertung lässt sich ein klarer Handlungsbedarf bei der Förderung der unternehmerischen Kompetenz der Studierenden ableiten, da diese offensichtlich ihre Befähigung für eine Unternehmensgründung direkt nach dem Studium als noch nicht ausreichend erachten. Ein gesteigertes Interesse an einer Gründung ist mit 22,7 % (fünf Jahre nach dem Studium) aber durchaus gegeben. Beim direkten Vergleich der Hochschulen untereinander konnten Unterschiede bei den Variablen Hochschulumfeld, Kenntnisse, Interesse am Entrepreneurship sowie Führungsmotivation festgestellt werden. Das Hochschulumfeld – die Atmosphäre, die Bedingungen sowie die Lehrangebote hinsichtlich einer Unternehmensgründung – wird von Studierenden der OTH Regensburg durchweg besser bewertet als von Studierenden der VŠTE Budweis. Wiederum schätzen die tschechischen Probanden ihre Kenntnisse, u. a. in der Unternehmensgründung, bei Stärken-Schwächen-Analysen sowie im Bereich der Kreativitätstechniken, höher ein als Teilnehmer auf der deutschen Seite. Zudem konnte im direkten Vergleich eine höhere Ausprägung beim Interesse am Entrepreneurship auf Seiten der VŠTE Budweis ausgemacht werden. Die Motivation eine Führungsrolle zu übernehmen wurde hingegen von Probanden der OTH Regensburg höher bewertet. Zusammenfassend lassen sich zwar Unterschiede bei den genannten Variablen feststellen, eine stärkere Fokussierung der Lehre auf relevante Aspekte der unternehmerischen Kompetenz als Handlungskompetenz erscheint hingegen übergreifend an beiden Hochschulen erforderlich (vgl. Caha, Sassmannshausen, Faltermeier und Justus, 2017). Eine ausführliche Darstellung der Forschungsergebnisse des ersten Arbeitspaketes sowie weitere Informationen zu den unternehmerischen Kompetenzen in der Theorie und Empirie wurden im RAM-Verlag veröffentlicht (Bibliografische Daten: Caha, Z., Sassmannshausen, S. P. Faltermeier, J. F. und Justus, X. (2017). *Unternehmerische Kompetenzen an Hochschulen für angewandte Wissenschaften am Beispiel einer Hochschule in Ostbayern und Südböhmen*. Lüdenscheid: Ram-Verlag).

## Ein erstes Zwischenfazit

Vor dem Hintergrund der unternehmerischen Kompetenz in der Theorie und Empirie lässt sich folgendes Zwischenfazit aus dem bisherigen Projektverlauf ziehen:

- (1) Der Vermittlung der unternehmerischen Kompetenz sollte auf dem deutschen als auch auf dem tschechischen Arbeitsmarkt größere Bedeutung zukommen.
- (2) Die Kompetenzvermittlung sollte sich auf psychologisch-affektive und kognitive Aspekte, in kognitiver Hinsicht auch auf die Vermittlung von Fach- und Faktenwissen (Know-how, Know-why, Know-what, Know-who) konzentrieren.
- (3) Es besteht sowohl auf deutscher als auch auf tschechischer Seite ein klarer Handlungsbedarf in der Vermittlung unternehmerischer Kompetenz.
- (4) Die Vermittlung unternehmerischer Kompetenz sowie die darin erreichten Fortschritte können als messbar erachtet werden (durchgeführte Ausgangsmessung, Wiederholungsmessung zum Ende der Projektlaufzeit).
- (5) Unternehmerische Kompetenzen sind heutzutage nicht nur für Gründer und Gründerinnen (Entrepreneure) bedeutsam, sondern werden zunehmend auf dem Arbeitsmarkt als Mitarbeiterkompetenz nachgefragt (sog. *Corporate Entrepreneurship* bzw. *Intrapreneurship*).

## Literatur

1. AJZEN, I., 1985. From intentions to actions. A theory of planned behavior. In: *Action control: From cognition to behavior*. New York: Springer-Verlag, 11-39. ISBN 978-3-642-69748-7.
2. AJZEN, I., 1991. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*. **50**(2), 179-211. ISSN 0749-5978.
3. AJZEN, I., 2002. Perceived behavioural control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behaviour. *Journal of Applied Social Psychology*. **32**(4), 665-683. ISSN 1559-1816.
4. ALDRICH, H. E. a J. CLIFF, 2003. The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward a Family Embeddedness Perspective. *Journal of Business Venturing*. **18**(5), 573-596. ISSN 0883-9026.
5. BATINIC, B., C. M. HAUPT a J. WIESELHUBER, 2006. Validierung und Normierung des Fragebogens zur Erfassung von Trendsetting (TDS). *Diagnostica*. **52**(2), 60-72. ISSN 0012-1924.
6. BECKER, G. S., 1993. *Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens*. Tübingen: Mohr Siebeck Verlag. ISBN 978-3161460463.
7. BRAUKMANN, U., 2005. Zur Integration von Aus- und Weiterbildung als gründungsdidaktische Voraussetzung einer innovativen und effizienten Förderung von Unternehmensgründungen aus Hochschulen. In: *Aspekte erfolgreicher Unternehmensgründungen*. Münster, New York: Waxmann, 27-40. ISBN 978-3830915980.
8. CAHA, Z., S. P. SASSMANNSHAUSEN, J. F. FALTERMEIER a X. JUSTUS, 2017. *Unternehmerische Kompetenzen an Hochschulen für angewandte Wissenschaften am Beispiel einer Hochschule in Ostbayern und Südböhmen*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-54-5.
9. DECI, E. L. a R. M. RYAN, 1993. Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik*. **39**(2), 223-238. ISSN 0044-3247.
10. DHLIWAYO, S., 2008. Experiential learning in entrepreneurship education: A prospective model for South African tertiary institutions. *Education + Training*. **50**(4), 329-340. ISSN 0040-0912.
11. ERPENBECK, J. a W. SAUTER, 2015. *Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-09953-4.
12. EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2007. *Schlüsselkompetenzen für lebensbegleitendes Lernen – Ein europäischer Referenzrahmen*. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.
13. FAYOLLE, A. (2006). Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology. *Journal of European Industrial Training*. **30**(9). ISSN 0309-0590.

14. GRANOVETTER, M. S., 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*. **78**(6), 1360-1380. ISSN 0002-9602.
15. GRANOVETTER, M. S., 1985. Economic action and social structur: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*. **91**(3), 481-510. ISSN 0002-9602.
16. HINTZ, A. J., 2013. *Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-12675-9.
17. KING, A. S., 1985. Self-analyses and assessment of entrepreneurial potential. *SIMULATION & GAMES*. **16**(4), 399-416.
18. KOVALEVA, A., C. BEIERLEIN, C. J. KEMPER a B. RAMMSTEDT, 2012. *Eine Kurzsкала zur Messung von Kontrollüberzeugung: Die Skala Internale-Externale-Kontrollüberzeugung-4 (IE-4)*. Internet: [www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis\\_reihen/geges\\_arbeitsberichte/WorkingPapers\\_2012-19.pdf](http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis_reihen/geges_arbeitsberichte/WorkingPapers_2012-19.pdf), Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften. GESIS-Working Papers, 03.04.2017.
19. McCLELLAND, D. C., 1966. *Die Leistungsgesellschaft: Eine Psychologische Analyse der Voraussetzungen wirtschaftlicher Entwicklung*. Stuttgart: Kohlhammer. ISBN 978-3170820159.
20. McCLELLAND, D. C., 1985. *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
21. McCLELLAND, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behaviour*. **21**(3), 219-233. ISSN 2162-6057.
22. McCLELLAND, D. C. & WINTER, D. G. (1969). *Motivating Economic Achievement*. New York: Free Press. ISBN 978-0-029-20500-6.
23. NICHOLSON, N. a J. ARNOLD, 1991. From Expectations to experience: Graduates entering large corporations. *Journal of Organizational Behavior*. **12**(5), 413-429. ISSN 1099-1379.
24. 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 & Education*. **14**(2), 187-204. ISSN 1537-260X.
25. ROBINSON, P. a S. MALACH, 2004. Multi-disciplinary entrepreneurship clinic: Experiential education in theory and practice. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. **17**(4), 317-332. ISSN 0827-6331.
26. 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. ISSN 1176-8592.
27. SCHULTZ, T., 1992. *The economic value of education. Studies in the economics of education*. Aldershot: Edward Elgar. ISBN 978-1852785420.
28. SIEWERT, A., 2016. *Existenzgründung als biographische Chance: Berufliche Selbständigkeit im Kontext lebensgeschichtlichen Lernens*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-12739-8.
29. VON KORTZFLEISCH, H. F., D. ZERWAS a I. MOKANIS, 2013. Potentials of Entrepreneurial Design Thinking for Entrepreneurship Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. **106**(2013), 2080-2092. ISSN 1877-0428.
30. YAMAKAWA, Y., K. MCKONE-SWEET, J. HUNT a D. GREENBERG, 2016. Expanding the Focus of Entrepreneurship Education: A Pedagogy for Teaching the Entrepreneurial Method. *Journal of Business and Entrepreneurship*. **27**(2), 19-46.

# **Gründungslehre an Hochschulen: Herausforderungen und aktuelle Trends**

Dr. Xenia Justus, Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg, Regensburg,  
Deutschland  
E-mail: xenia.justus@oth-regensburg.de

## **Zusammenfassung**

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung besteht für die Hochschulen eine große Herausforderung in der Anpassung der Lehre an die fluktuierenden Bedingungen eines offenen EU-Arbeitsmarktes. Insbesondere in den europäischen Grenzregionen, in denen viele Menschen grenzüberschreitend pendeln, erscheint es zur Erhöhung der Mobilität und zur Weiterentwicklung des europäischen Arbeitsmarktes notwendig, in Kooperationen mit ausländischen Hochschulen gemeinsame akademische Standards zu erarbeiten. Ein großes Potenzial besitzt hier die Gründungslehre, die einen wichtigen Beitrag zur Befähigung der Studierenden sowohl zu den eigenen unternehmerischen Aktivitäten (Entrepreneurship) als auch zu einem innovativen Arbeitsverhalten (Intrapreneurship), unabhängig von kulturellen Unterschieden, in den Betrieben leisten kann. Der vorliegende Beitrag beschreibt, wie die Förderung der unternehmerischen Kompetenz sowie die Internationalisierung der Curricula in der akademischen Gründungslehre gestaltet werden kann. Dabei sollen insbesondere die Rahmenbedingungen, die Herausforderungen und die Chancen dargestellt und diskutiert werden.

## **Schlüsselwörter**

Entrepreneurship, Hochschule

## **Einleitung**

### **Entrepreneurship in Deutschland**

In Deutschland existiert keine amtliche Statistik, die das Gründungsgeschehen in vollem Umfang wiedergibt: Es ist methodisch sehr schwierig, die Existenzgründungen und die Unternehmensliquidationen valide zu erfassen (vgl. auch Pott und Pott, 2012). Allerdings werden in Deutschland einige repräsentative Bevölkerungsbefragungen durchgeführt und veröffentlicht (beispielsweise der KfW-Gründungsmonitor und der Global Entrepreneurship Monitor). In diesen Umfragen werden teilweise verschiedene Datengrundlagen und Methoden verwendet, weswegen die Ergebnisse mit Vorsicht zu vergleichen und zu interpretieren sind.

Die aktuellen Daten des KfW-Gründungsmonitors (vgl. Metzger, 2017) zeigen, dass die Anzahl der Unternehmensgründer in Deutschland im Jahr 2016 auf einen neuen Tiefstand gesunken ist. Die Gründerquote fiel von 1.5% auf 1.3%. Entsprechend kamen auf 10000 Personen im Alter zwischen 18 und 64 Jahren 130 Existenzgründer. Bayern belegt den fünften Rang bundesweit mit 150 Existenzgründer pro 10000 Erwerbsfähige. Dieser Rückgang der Gründungstätigkeit betrifft sowohl den Voll- als auch den Nebenerwerb (vgl.

Metzger, 2017). Die aktuellen Ergebnisse der GEM-Bevölkerungsbefragung zeigen ebenso einen leichten, aber nicht signifikanten Rückgang der Gründungstätigkeit um 0.2 Prozentpunkte auf 4.5% (vgl. Sternberg und von Bloh, 2017). Diese Quote berücksichtigt auch die Personen mit einer festen Gründungsabsicht. Trotz der bedingten Deutbarkeit dieser Resultate, bleibt dennoch die Tatsache bestehen, dass die unternehmerische Selbständigkeit in Deutschland ein relativ seltenes Ereignis ist.

Diese Entwicklung hängt teilweise mit einer guten Lage auf dem Arbeitsmarkt zusammen: Viele Absolventen können zwischen verschiedenen Jobalternativen auswählen. Grundsätzlich müssen sie sich aber auch zwischen einem Angestelltenverhältnis und einer Selbständigkeit entscheiden, und die Entscheidung fällt immer häufiger gegen die Selbständigkeit (vgl. Metzger, 2017). „Dieser andauernde Rückgang der Gründungstätigkeit ist volkswirtschaftlich mit Sorge zu betrachten. Denn fehlen heute die Gründer, leidet morgen die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft“ (Metzger, 2017, S. 1; vgl. auch Schmette, 2007).

Die Hochschulen sind potenzielle Quellen für start-ups und spin-offs. Zurzeit stehen die Hochschulen vor einer großen Herausforderung, das Interesse der Studierenden für Entrepreneurship zu fördern und das unternehmerische Denken und Handeln zu vermitteln. Die größte Herausforderung besteht allerdings darin, dass in Europa (im Unterschied zu den USA) die meisten jungen Menschen an eine Hochschule gehen, um nach einem erfolgreichen Abschluss eine sichere Arbeitsstelle zu bekommen (vgl. Wilson, 2008). Hier den sogenannten Mindset-shift zu bewirken, ist nicht leicht.

### **Entrepreneurship Education in Deutschland**

Die Gründungslehre kann als Förderung der unternehmerischen Kompetenz durch diverse Bildungsmaßnahmen verstanden werden. Dabei geht die Entrepreneurship Education von der Grundannahme aus, dass die Handlungskompetenzen eines Unternehmensgründers lehrbar und erlernbar sind (vgl. Krämer, 2007; Schmette, 2007; Yperman und DePryck, 2007).

Die Kultur der Selbstständigkeit ist in Deutschland relativ wenig ausgeprägt (vgl. Pott und Pott, 2012). Im Hochschulbereich hat das Interesse an der Thematik seit Ende der 90er Jahre zugenommen (vgl. Schmette, 2007; Wilson, 2008). Dies betrifft auch die Politik und die Sponsoren. So wurde z. B. das EXIST-Programm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie im Jahr 1998 gestartet und wissenschaftlich begleitet. Der erste Lehrstuhl für Existenzgründung in Deutschland wurde ebenso im Jahr 1998 eingerichtet. Der erste entsprechende Studiengang in den USA wurde bereits 1948 eingerichtet (vgl. Wilson, 2008). In 2017 waren es in Deutschland bereits 76 besetzte Universitätsprofessuren sowie 57 besetzte Hochschulprofessuren (vgl. Förderkreis Gründungs-Forschung e. V., 2017) für Entrepreneurship.

Die Entrepreneurship Education ist in Deutschland ein relativ junges Gebiet. Die Lehrangebote sind allerdings sehr vielfältig und variieren hinsichtlich der Ziele, Inhalte und Methoden. Aktuell werden vor allem die Wirtschaftsstudierenden angesprochen (vgl. Schmette, 2007; Wilson, 2008). Allmählich kommen aber auch die Studierenden der Natur-

und Ingenieurwissenschaften dazu. An der OTH Regensburg können beispielsweise die Studierenden der Ingenieurwissenschaften ein Zertifikat „Ingenieur als Unternehmer“ erwerben. Aufgrund fehlender empirischer Studien ist es schwer abzuschätzen, wie groß die Chance für die Studierenden innerhalb eines nicht-wirtschaftswissenschaftlichen Studiums mit der Gründungslehre als einem curricular angebotenen Fach in Kontakt zu kommen (vgl. Kulicke, Dornbusch, Kripp und Schleinkofer, 2012). Die Begleitforschung zu den EXIST-geförderten Hochschulen zeigt eher geringe Chancen: An Universitäten werden beispielsweise lediglich 24.0% der Studienbereiche hochschulweit erreicht, 9.3% im Studienbereich der MINT und 8.0% in weiteren Studienbereichen (vgl. Kulicke et al., 2012).

Zu den klassischen Inhalten der Gründungslehre gehören u. a. Gründungsfinanzierung, Rechtsformenwahl, Business-Modelling, Marketing und Vertrieb, Personalwesen, Steuerlehre, Patente und Schutzrechte (vgl. Schmette, 2007). In letzter Zeit finden verstärkt auch Konfliktbewältigung, Aufbau und Nutzung von Netzwerken, Vermittlung von Visionen, Erkennen und Bewerten von Chancen und Risiken, die Kommerzialisierung von Geschäftsideen, Verhandlungsstrategien etc. Berücksichtigung. Bei den Methoden dominieren klassische, dozierendenzentrierte Veranstaltungen. Mittlerweile sind außerdem Sommer- und Ferienakademien, Exkursionen, Fallstudien, Planspiele und Projektteamarbeit verbreitet. In Deutschland steht in der Gründungslehre nicht primär die Erhöhung der Anzahl von Gründungen, sondern eher die Förderung von unternehmerischem Denken und Handeln im Vordergrund.

### **Entwicklung einer unternehmerischen Persönlichkeit**

Bisher gibt es keine allgemeingültige theoretische Basis, die die Entwicklung einer unternehmerischen Persönlichkeit eindeutig klärt. Die Frage, ob das Entrepreneurship vermittelt werden kann, gehört zu einer alten Diskussion. Die Antwort darauf lautet höchstwahrscheinlich: Ja und Nein (vgl. Wilson, 2008). Die Persönlichkeit ist ein Zusammenspiel aus Genen und Erfahrungen und Hochschullehrende können sich gezielt in diese Erfahrungen einmischen. Viele Fähigkeiten entwickeln sich allerdings bereits im Kindesalter und in der Jugend, beispielsweise das Neugierverhalten, die Emotionsregulation, das unabhängige Denken oder die Leistungsbereitschaft. Wenn diese Fähigkeiten nicht früh genug gefördert werden, kann diese Lücke auch nicht mehr bei Beginn einer akademischen Ausbildung komplett geschlossen werden (vgl. Creuznacher, 2009). Für die frühere Phase der Entwicklung der unternehmerischen Kompetenz mangelt es aber an fundierten empirischen Studien. Die Gründungsforschung untersucht bevorzugt Gründer und verwendet hierbei überwiegend ein querschnittliches Design. Idealerweise sollte die unternehmerische Kompetenz bereits in der frühen Kindheit, später in der Schule (vgl. Bijedić, 2013; Creuznacher, 2009; Mandl und Hense 2004), in der Berufsausbildung (vgl. Korunka, Frank, Lueger und Ebner, 2009), in der Hochschulausbildung und schließlich im Unternehmen gefördert werden.

## **Didaktisches Design der Lehr-Lern-Settings**

Bei didaktischen Ansätzen in der Gründungslehre findet insgesamt eine Bewegung von instruktionellen zu aktivitätsorientierten Lernumgebungen statt (eine Verschiebung vom „Lernen über“ zum „Lernen für“, vgl. Rae, 2010). Da der Erwerb übergreifender Handlungskompetenzen kaum durch eine direkte Instruktion gelingen kann (vgl. Mandl und Hense, 2004; Renkl, 2015), finden in letzter Zeit aktivierende, kooperative, problem- und projektorientierte Lehr- und Lernformen mit der Einbettung in möglichst reale, authentische Situationen eine große Verbreitung. Es hat sich gezeigt, dass u. a. folgende Lernumgebungen in Hinsicht auf die Vermittlung von übergreifenden Handlungskompetenzen vielversprechend sind:

- a) Kollaboratives Lernen (vgl. Konrad, 2014; Pittaway und Cope, 2007);
- b) Projektarbeit (vgl. Mandl und Hense, 2004);
- c) Anchored Instruction Ansatz (vgl. Pellegrino und Brophy, 2008);
- d) Cognitive Apprenticeship (vgl. Dennen und Burner, 2008);
- e) Problembasiertes Lernen (vgl. u. a. Mandl und Hense, 2004; Santateresa, 2016).

## **Forschung zur Entrepreneurship Education**

Die Effekte der Bildungsmaßnahmen sind bisher nur wenig untersucht. Aufgrund der disziplinären Dominanz der Betriebswirtschaftslehre in der Entrepreneurship Education-Forschung wird die Wirksamkeit der Interventionen meist an den vollzogenen Existenzgründungen gemessen. Das ist als Erfolgsindikator allerdings zu eng gefasst. Viele Forscher sind derzeit der Meinung, dass eine Erhöhung der Gründungsabsicht auch kein zuverlässiger Indikator ist. So wurde bislang nicht eindeutig belegt, ob eine Gründungsabsicht tatsächlich in einer Gründungsentscheidung mündet. Ein weiteres methodisches Problem besteht ferner in der Festlegung der Messzeitpunkte bei der Erfassung verzögerter Effekte. Mit der Zeit sind diese möglichen Effekte immer schwieriger nachzuweisen, da sie mit anderen Ereignissen und Umwelteinflüssen interagieren. So wird es zunehmend kompliziert, eine eindeutige Verbindung zwischen pädagogischen Maßnahmen und unternehmerischem Verhalten zu belegen. Außerdem wählen die Studierenden normalerweise selbst diese Veranstaltungen, weshalb die Selbstselektionseffekte die Kausalität weiter in Frage stellen.

Einige wenige Studien mit einem Pre-Test-Post-Test-Design und einer Kontrollgruppe wurden u. a. von Oosterbeek, van Praag und Ijsselstein (2010), Peterman und Kennedy (2003), Souitaris, Zerbinati und Al-Laham (2007) durchgeführt. In der ersten Studie konnte gezeigt werden, dass eine Entrepreneurship Education-Maßnahme keinen signifikanten Effekt auf die unternehmerische Kompetenz von Schülern hat. Außerdem wurden signifikante negative Effekte auf die unternehmerischen Absichten festgestellt. Peterman und Kennedy (2003) konnten dagegen zeigen, dass der Besuch einer Entrepreneurship Education-Lehrveranstaltung die unternehmerischen Absichten der Schüler signifikant positiv

beeinflusst. Die Ergebnisse der letzten Studie (Souitaris et al., 2007) sprechen ebenso dafür, dass der Besuch einer Entrepreneurship Education-Lehrveranstaltung die unternehmerischen Absichten der Studierenden (natur- und ingenieurwissenschaftliche Studiengänge) signifikant stärkt. Eine interessante Untersuchung wurde in Deutschland von Weber, von Graevenitz und Harhoff (2009) durchgeführt. Sie konnten positive Effekte bzgl. der wahrgenommenen Attraktivität und Umsetzbarkeit einer Unternehmensgründung nachweisen.

Das Forschungsteam um Heinrichs (Heinrichs, 2016; Heinrichs und Jäcklin, 2017) entwickelte eine fallbasierte Lernumgebung, die dann in die Lehre implementiert und evaluiert wurde. Der Ausgangspunkt für die Konzeption einer neuen Lernumgebung war die Tatsache, dass nicht nur „sense of success“ sondern auch „sense of failure“ vermittelt werden soll (vgl. Oser und Volery, 2012).

Die Datengrundlage zeigt, dass insbesondere die Nachgründungsphase sehr viele Risiken in sich birgt. Das ist die Phase der finanziellen Labilität und der Unsicherheit. In der Nachgründungsphase gibt es verschiedene kritische Ereignisse (critical incidents), die zu einer finanziellen Krise führen können (vgl. Heinrichs, 2016; Heinrichs und Jäcklin, 2017). Erfahrene Gründer können diese Ereignisse rechtzeitig erkennen und sie kontrollieren. Hier stellt sich die Frage: Wie kann man die Studierenden befähigen, diese Risiken rechtzeitig zu erkennen und zu managen? Im Hinblick darauf konzipierten Heinrichs und Kollegen (vgl. Heinrichs, 2016; Heinrichs und Jäcklin, 2017) einen fallbasierten Kurs mit sieben verschiedenen kritischen Ereignissen (in Form von Vignetten):

- (1) Verlust von Aufträgen wegen Arbeitskräftemangel;
- (2) Insolvenz von Hauptkunden;
- (3) Unzufriedenheit von Kunden;
- (4) Verlust von Aufträgen an Konkurrenten;
- (5) Fehlende Übersicht über die finanzielle Situation des neuen Unternehmens;
- (6) Fehlende Unterstützung seitens der Familie des Gründers;
- (7) Ausstieg von Mitgliedern des Gründungsteams.

Diese Situationen bzw. Ereignisse wurden in die Lehrveranstaltung integriert und mit Studierenden bearbeitet. Die Evaluationsergebnisse zeigen eine signifikante Verbesserung des unternehmerischen Wissens ( $p = .004$ ,  $d = 0.96$ ,  $N = 20$ ,  $M1 = 3.83$ ,  $SD1 = 1.07$ ,  $M2 = 4.46$ ,  $SD2 = 0.63$ ) und eine signifikante Steigerung der unternehmerischen Selbstwirksamkeit ( $p = .025$ ,  $d = 0.35$ ,  $N = 20$ ,  $M1 = 4.11$ ,  $SD1 = 0.99$ ,  $M2 = 4.52$ ,  $SD2 = 0.84$ ), (vgl. Heinrichs, 2016; Heinrichs und Jäcklin, 2017).

### **Empfehlungen für die Gestaltung der Unternehmerbildung**

Vor diesem Hintergrund können folgende Empfehlungen für die Gestaltung der Unternehmerbildung abgeleitet werden (vgl. auch Renkl, 2015; Rybnicek, Ruhri und Gutschelhofer, 2015; Wilson, 2008).



- (1) Die bereits bestehenden Bildungsangebote sollten erweitert und sowohl aufeinander als auch auf die entsprechenden Zielgruppen und Fachbereiche abgestimmt werden.
- (2) Die Studierenden sollten mehr Informationen darüber bekommen, welche Möglichkeiten die Selbständigkeit bietet und welche Bedeutung die unternehmerische Kompetenz für ihre weitere Berufslaufbahn hat.
- (3) Die bereits bestehenden Bildungsangebote sollten systematisch, langfristig und nach vergleichbaren Kriterien evaluiert werden. Nur auf diese Weise kann valide verglichen bzw. überprüft werden, welcher didaktische Ansatz auf welche Zielvariable den größten Effekt hat.
- (4) Die Bildungsprogramme, die sich in der Evaluation bewährt haben, sollten langfristig in die Hochschullehre verankert werden.
- (5) Die Forschung zur Entrepreneurship Education sollte stärker gefördert werden, um sowohl die theoretische und empirische Basis als auch die Qualität und die Wirksamkeit der Maßnahmen zu verbessern.
- (6) Die potenziellen Risiken einer unternehmerischen Tätigkeit (beispielsweise finanzielle Risiken, Risiken für die Partnerschaft oder für die Work-Life-Balance) sollten offen kommuniziert und gemeinsam reflektiert werden. Die Gründungslehre kann dabei eine präventive Rolle einnehmen und die entsprechenden Maßnahmen (z. B. Zeitmanagementworkshops, Stressbewältigungstrainings) in ihre Bildungsprogramme integrieren.
- (7) Da sich viele Fähigkeiten bereits im Kindesalter und in der Jugend entwickeln, sollte eine stärkere Verknüpfung zwischen der Schule, der Hochschule und dem Unternehmertum geschaffen werden.
- (8) Die Hochschullehre sollte u. a. auch anhand konkreter, praxisrelevanter, authentischer Problemstellungen stattfinden.
- (9) Die Standortvorteile sollten besser genutzt werden, wie z. B. bei dem gemeinsamen Kooperationsprojekt „Unternehmerische Kompetenzen auf dem tschechisch-bayerischen Arbeitsmarkt“ der VŠTE Budweis und der OTH Regensburg.

## Literatur

1. BIJEDIĆ, T., 2013. *Entwicklung unternehmerischer Persönlichkeit im Rahmen einer Entrepreneurship Education. Didaktische Lehr-LernKonzeption und empirische Analyse für die Sekundarstufe II*. Mering: Rainer Hampp Verlag. ISBN 978-3-86618-853-2.
2. CREUZNACHER, I. C., 2009. *Persönlichkeitsentfaltung zu unternehmerischen Kompetenzen in Schule und Universität: Eine bildungsökonomische Antwort auf theoretische Zielvorstellungen von Schumpeter*. Marburg: Marburger Förderzentrum für Existenzgründer. ISBN 978-3837084283.
3. DENNEN, V. P. a K. J. BURNER, 2008. The Cognitive Apprenticeship Model in Educational Practice. In: *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*. New York: Lawrence Erlbaum. ISBN 978-0805858495.
4. FÖRDERKREIS GRÜNDUNGS-FORSCHUNG e. V., 2017. *Liste der Entrepreneurship-Professuren in Deutschland*. Stand Februar 2017.
5. HEINRICHS, K. a B. JÄCKLIN, 2017. Critical incidents typically emerging during the post-formation phase of a new venture: Perspectives for Entrepreneurship Education and start-up counselling. *International Journal of Higher Education*. **6**(2), 133-146. ISSN 1927-6044.

6. HEINRICHS, K., 2016. Dealing with critical incidents in the postformation phase: Design and evaluation of an Entrepreneurship Education course. *Vocations and Learning*. **9**(3), 257-273. ISSN 1874-785X.
7. KONRAD, K., 2014. *Lernen lernen – allein und mit anderen. Konzepte, Lösungen, Beispiele*. Wiesbaden: Springer. ISBN 978-3-658-04985-0.
8. KORUNKA, C., H. FRANK, M. LUEGER a M. EBNER, 2009. Entwicklung und Prüfung eines Modells zur Förderung von Intrapreneurship in der dualen Berufsausbildung. *Zeitschrift für Personalpsychologie*. **8**(3), 129-146. ISSN 1617-6391.
9. KRÄMER, J., 2007. Die Bedeutung des selbstgesteuerten Lernens im Zuge einer Entrepreneurship Education. In: *Educating Entrepreneurship*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 76-88. ISBN 978-3-8350-0901-1.
10. KULICKE, M., F. DORNBUSCH, K. KRIPP a M. SCHLEINKOFER, 2012. *Nachhaltigkeit der EXISTFörderung. Gründungsunterstützung an Hochschulen, die zwischen 1998 und 2011 gefördert wurden*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag. Dostupné z: [http://www.exist.de/SharedDocs/Downloads/DE/Studien/Nachhaltigkeit-EXIST-Foerderung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.exist.de/SharedDocs/Downloads/DE/Studien/Nachhaltigkeit-EXIST-Foerderung.pdf?__blob=publicationFile)
11. MANDL, H. a J. HENSE, 2004. *Lernen unternehmerisch denken: Das Projekt Tatfunk*. (Forschungsbericht Nr. 169). München: Ludwig-Maximilians-Universität, Department Psychologie, Institut für Pädagogische Psychologie. ISSN 1614-6336.
12. METZGER, G., 2017. Beschäftigungsrekord mit Nebenwirkung: So wenige Gründer wie noch nie. *KfW-Gründungsmonitor 2017*. Frankfurt am Main: KfW-Bankengruppe.
13. OOSTERBEEK, H., M. van PRAAG a A. IJSSELSTEIN, 2010. The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation. *European Economic Review*. **54**(3), 442-454. ISSN 0014-2921.
14. OSER, F. a T. VOLERY, 2012. „Sense of failure“ and „sense of success“ among entrepreneurs: the identification and promotion of neglected twin entrepreneurial competencies. *Empirical Research in Vocational Education and Training*. **4**(1), 27-44. ISSN 1877-6345. Dostupné z: [http://www.pedocs.de/volltexte/2013/8270/pdf/ERVET\\_2012\\_1\\_Oser\\_Volery\\_Sense\\_of\\_failure.pdf](http://www.pedocs.de/volltexte/2013/8270/pdf/ERVET_2012_1_Oser_Volery_Sense_of_failure.pdf)
15. PELLEGRINO, J. W. a S. BROPHY, 2008. From Cognitive Theory to Instructional Practice: Technology and the Evolution of Anchored Instruction. In: *Understanding Models for Learning and Instruction*. Boston: Springer. ISBN 978-0-387-76897-7.
16. PETERMAN, N. a J. KENNEDY, 2003. Enterprise education: influencing students' perceptions of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. **28**(2), 129-144. ISSN 1540-6520.
17. PITTAWAY, L. a J. COPE, 2007. Simulating Entrepreneurial Learning. *Management Learning*. **48**(2), 211-233. ISSN 1350-5076.
18. POTT, O. a A. POTT, 2012. *Entrepreneurship. Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. ISBN 978-3-642-29685-7.
19. RAE, D., 2010. Universities and enterprise education: responding to the challenges of the new era. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. **17**(4), 591-606. ISSN 1462-6004.
20. RENKL, A., 2015. Drei Dogmen guten Lernens und Lehrens: Warum sie falsch sind. *Psychologische Rundschau*. **66**(4), 211-220. ISSN 0033-3042.
21. RYBNICEK, R., M. RUHRI a A. GUTSCHELHOFER, 2015. Die Grazer Gründungsschule. Ein interuniversitäres Kooperationsprojekt. *ZFHE*. **10**(3), 37-49. Dostupné z: <https://www.zfhe.at/index.php/zfhe/issue/view/46>
22. SANTATERESA, P. I., 2016. Fostering Entrepreneurship in Higher Education, by Problem-Based Learning. In: *Education Tools for Entrepreneurship*. Verlag: Springer International Publishing, 167-182. ISBN 978-3-319-24655-0.
23. SCHMETTE, M., 2007. Entrepreneurship und Entrepreneurship Education. In: *Educating Entrepreneurship*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 57-74. ISBN 978-3-8350-0901-1.
24. 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. ISSN 0883-9026.
25. STERNBERG, R. a J. von BLOH, 2017. *Global Entrepreneurship Monitor. Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich. Länderbericht Deutschland 2016*. Hannover: Leibniz Universität Hannover, Institut für Wirtschafts- und Kulturgeographie. Dostupné z: [https://www.wigeo.uni-hannover.de/uploads/tx\\_tkpublikationen/gem2016.pdf](https://www.wigeo.uni-hannover.de/uploads/tx_tkpublikationen/gem2016.pdf)

26. WEBER, R., G. von GRAEVENTITZ a D. HARHOFF, 2009. *The effects of Entrepreneurship Education*. Discussion Papers in Business Administration, 2009-11.
27. WILSON, K. 2008. Entrepreneurship Education in Europe. In: *Entrepreneurship and Higher Education*. Paris: OECD, 119-138. ISBN 978-9264044098.
28. YPERMAN, K. a K. DEPRYCK, 2007. Entrepreneurial competences in adult education. In: *Educating Entrepreneurship*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 39-56. ISBN 978-3-8350-0901-1.

## Význam podpory podnikání z pohledu veřejné správy v Jihočeském kraji

Mgr. Jiří Zimola, Oddělení vnějších vztahů, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, České Budějovice, Česká republika  
E-mail: zimola@mail.vstecb.cz

### Abstrakt

Článek seznamuje s podporou podnikání z pohledu veřejné správy v Jihočeském kraji. Formy podpory podnikání lze rozdělit podle jejich poskytovatelů na státní podporu, podporu krajů, měst a obcí a podporu ze strany profesních samospráv. V Jihočeském kraji se v koaliční smlouvě objevuje „rozvoj služeb pro podporu podnikání (vědecko-technické parky, aktivity na podporu podnikavosti), podpora využívání nových technologií, vytváření podmínek pro výchovu, rozvoj a udržení kvalifikované pracovní síly v regionu a podpora vybudování science-centra ve spolupráci s jihočeskými školami a zaměstnavateli.“

### Klíčová slova

Jihočeský kraj, podnikání, podpora, veřejná správa

### Úvod

Veřejná správa je správní činnost související s poskytováním veřejných služeb, řízením veřejných záležitostí na místní i centrální úrovni a zajišťováním záležitostí ve veřejném zájmu. Kromě této správní činnosti (např. vydávání správních aktů) bývají za veřejnou správu označovány též správní orgány, které ji vykonávají, tedy především úřady. V centralistickém pojetí státu je nositelem veřejné správy pouze stát. V diverzifikovaném pojetí je však veřejná správa rozdělena na státní správu a samosprávu.

Veřejná správa je vykonávána ve veřejném zájmu. Činnost veřejné správy je vázána právem i ústavními zásadami (čl. 2 odst. 3 české Ústavy: „*Státní moc slouží všem občanům a lze ji uplatňovat jen v případech, v mezích a způsoby, které stanoví zákon*“ a čl. 2 odst. 2 Listiny základních práv a svobod: „*Státní moc lze uplatňovat jen v případech a v mezích stanovených zákonem, a to způsobem, který zákon stanoví.*“). V moderní demokratické společnosti se vytvořil systém veřejné správy, tvořený dvěma rovnocennými pilíři: pilíř samosprávy a pilíř státní správy. Samosprávu vykonávají volené samosprávné orgány, státní správu realizují nevolené státní orgány.

Veřejnou správu lze chápat jako správu území, státu, kraje, obce; správu věcí, ke kterým má veřejnost vlastnická práva; správu veřejných záležitostí; správu veřejných financí a správu užívání veřejných objektů a zařízení.

Mezi nejdůležitější funkce veřejné správy patří funkce mocenská, kdy veřejná správa realizuje svou moc ve státě prostřednictvím právního řádu a působením státního zřízení, dále ochranná

(bezpečnostní), což je povinnost veřejné správy zajistit a organizovat vnitřní a vnější bezpečnost a pořádek státu; organizační, kdy veřejná správa organizuje záležitosti státní, záležitosti nejrůznějších institucí a také záležitosti občanů; regulační, kdy veřejná správa garantuje prosazování systému založeného na politickém pluralismu, solidaritě a toleranci a také služba veřejnosti, což lze chápat jako činnosti poskytované ve veřejném zájmu.

Toto dnešní pojetí veřejné správy a její funkce vycházejí z dřívějšího pojetí tzv. politické správy. Jak uvádí Ottův slovník naučný, 20. díl, politická správa se dělila na správu policejní, správu kultu a vyučování, která upravovala jednak poměry náboženských společností, jednak poměry veřejného a soukromého vyučování; správu národohospodářskou, řídicí výrobní a spotřební činnost národa a jeho jednotlivých skupin; a správu sociální, jejímž úkolem bylo vyrovnávání „neshod, které vzcházejí z dosavadní hospodářské organizace společnosti lidské, jednak zasahováním v upravení poměrů námezdních, jednak péčí o ty, kdo sami potřebných prostředků k výživě sobě nemohou opatřit“. Tato sociální správa se dále větvila na správu chudinskou, tj. předpisy o opatrování chudých v případě stáří nebo neschopnosti výdělků a o náhradě nákladů s tím spojených; předpisy čelící k omezení volné soutěže, jako např. zákonodárství proti lichvě, stanovení sazeb pro určité druhy zboží nebo prací, předpisy omezující pracovní dobu (co do délky, věku, pohlaví), či předpisy o způsobu vyplácení mzdy; a konečně předpisy o nuceném pojištění dělníků proti úrazu a pro případ nemoci (na Moravě dokonce o nuceném pojišťování dobytka).

Státní správu vykonávají ústřední orgány státní správy na ústřední úrovni s působností pro celý stát; územní orgány státní správy s místní působností; ostatní státní orgány (např. státní fondy apod.) a jiné subjekty oprávněné k výkonu veřejné správy, jimž stát veřejnou moc deleguje nebo propůjčuje (např. stanice technické kontroly, veřejná stráž a další). Z věcného hlediska se rozlišuje státní správa na politickou resp. všeobecnou (např. krajský úřad) a odbornou resp. specializovanou (např. finanční úřad, pozemkový úřad a jiné). Výkonnou moc zajišťují ústřední úřady s působností pro celý stát. V čele některých ústředních úřadů stojí ministr, těmito úřady jsou ministerstva.

Samosprávou je výkon veřejné správy (přenesené působnosti) samosprávnými veřejnoprávními korporacemi. Samospráva může být zájmová (profesní) nebo územní. Je to způsob řízení určitého celku, kdy daný subjekt alespoň o některých svých záležitostech rozhoduje sám autonomním způsobem, tedy „spravuje se sám“. Opakem samosprávy je výkon správy (rozhodování o určitých záležitostech) jiným, vnějším subjektem. Výhodou samosprávy je, že je blíže spravovanému subjektu než vnější a centrální řízení, a proto by měla být při zabezpečování lokálních či zájmově vymezených záležitostí efektivnější a levnější.

Územní samospráva je prostorově vymezený funkční celek, který je nadán právem sám rozhodovat o svých záležitostech. Příkladem územní samosprávy v České republice jsou obce jako základní územní samosprávné celky a kraje jako vyšší územní samosprávné celky. Jejich právo na samosprávu je zakotveno v Ústavě (hlava první: čl. 8, hlava sedmá: čl. 99–105) a dále je podrobněji vymezeno zejména v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích, a v zákoně č.

129/2000 Sb., o krajích. Samosprávné celky vytvářejí vlastní orgány, jejichž prostřednictvím je výkon samosprávy uskutečňován. Územní samospráva může vydávat podzákonné právní předpisy (nařízení, vyhlášky).

Zájmová samospráva je charakterizována určitým společným zájmem. Příkladem profesní samosprávy v ČR může být advokátní komora, komora architektů, exekutorská, notářská, lékařská, stomatologická komora a další. Příkladem zájmové samosprávy je školní samospráva, jejímž prostřednictvím se na řízení školy podílejí žáci a jejich rodiče. Na veřejných vysokých školách samosprávu vykonávají členové akademické obce prostřednictvím jimi voleného akademického senátu a prostřednictvím dalších akademických orgánů.

### **Podpora podnikání**

Problematika významu podpory podnikání z pohledu veřejné správy obecně periodicky rezonuje v období před každými volbami. Kandidující politické strany či nejružnější hnutí se ve svých volebních programech věnují otázkám podpory podnikání a nastiňují směry, kterými by se tato podpora měla ubírat. Odlišnosti lze najít v cílech, formách a limitech podpory. Cílem podpory podnikání jsou jak tzv. velcí podnikatelé a nadnárodní korporace, formou investičních pobídek státu, tak ostatní právnické a fyzické osoby dalšími formami podpory malého a středního podnikání.

Formy podpory podnikání lze rozdělit podle jejich poskytovatelů na státní podporu, podporu krajů, měst a obcí a podporu ze strany profesních samospráv. Státní podporu poskytují jednotlivá ministerstva v rámci svých kompetencí (nejvýrazněji MPO a MMR). Tuto podporu deklaruje zpravidla i Vláda ČR formou svého programového prohlášení. Na tomto místě lze připomenout zatím poslední Programové prohlášení vlády České republiky z 12. února 2014, kde vláda deklaruje, že „bude prosazovat ekonomický program pro Českou republiku, který je založen na podpoře podnikání, fungující a transparentní státní správě, efektivním trhu práce, dlouhodobě udržitelném penzijním systému, sociálním smíru ve společnosti a investicích do vzdělání, vědy a výzkumu“ s důrazem na rozvoj podmínek pro svobodné podnikání, vymahatelnost práva, nastartování udržitelného hospodářského růstu, zvýšení konkurenceschopnosti ekonomiky země, tvorbu pracovních míst s důrazem na ohrožené skupiny a na problémové regiony, účinnou pomoc lidem žijícím v hmotné nouzi, rovnoměrný rozvoj krajů a obcí, efektivní využívání evropských fondů pro realizaci těchto cílů a zintenzivnění výstavby infrastruktury“.

Krajská podpora je zpravidla definována na základě koaliční dohody stran spolupracujících v rámci koalice. V Jihočeském kraji se v této koaliční smlouvě z 26. 4. 2017 v sekci podpora podnikání objevuje „rozvoj služeb pro podporu podnikání (vědecko-technické parky, aktivity na podporu podnikavosti), podpora využívání nových technologií, vytváření podmínek pro výchovu, rozvoj a udržení kvalifikované pracovní síly v regionu a podpora vybudování science-centra ve spolupráci s jihočeskými školami a zaměstnavateli. Samozřejmostí je spolupráce všech složek veřejné správy s Hospodářskou komorou a diskuse v rámci sociální a

hospodářské dohody (tzv. tripartita), kde se scházejí zástupci veřejné správy, zaměstnavatelů (komory, svazy) a zaměstnanců (odborníky). Na úrovni Jihočeského kraje funguje tripartita již 8 let ve víceméně totožném složení. To znamená po 7 zástupcích veřejné správy (samosprávy i státní správy), zaměstnavatelů (významné jihočeské podniky či svazy) a zaměstnanců (zástupci odborových svazů). Ty ještě doplňuje několik tzv. stálých hostů – zástupců Úřadu práce, akademické sféry, Agentury pro inovativní podnikání či hospodářské komory. Výsledkem jednání jihočeské Rady hospodářské a sociální dohody (tzv. tripartity) je řada konkrétních opatření na podporu podnikání. Důležité je zdůraznit, že výše podpory podnikatelů ze strany samospráv je limitována tím, že musí cílit na všechny podnikatele bez rozdílu, aby nedošlo k narušení tržního prostředí, a také tím, že konkrétní finanční podpora podnikatelů je řešena opatřením de minimis (podpora de minimis je poskytována podle Nařízení Komise č. 1407/2013, kdy podle článku 3 Nařízení Komise č. 1407/2013 nesmí být jednomu podnikateli poskytnuta za jakákoliv tři po sobě jdoucí účetní období podpora malého rozsahu přesahující v součtu částku 200.000 EUR (v případě podpory činností pro podnikatele činného v odvětví silniční dopravy dokonce 100.000 EUR).

Proto musí veřejná správa zaměřit svou podporu do systémových činností, mezi něž patří kvalitní bezplatná zdravotní péče na základě veřejného zdravotního pojištění pro občany Jihočeského kraje se zachováním krajské koncepce zdravotnictví a efektivity řízení nemocnic; efektivní čerpání dotačních a grantových prostředků z fondů Evropské unie a národních zdrojů; kvalitní a dostupná sociální péče a sociální služby pro občany Jihočeského kraje; rozvoj a obnova dopravní infrastruktury Jihočeského kraje s podporou prioritních projektů; efektivní systém kvalitního učňovského a středoškolského vzdělávání reagující zejména na demografický vývoj a požadavky trhu práce; podpora duálního vzdělávání a alternativních přístupů ve vzdělávání; podpora rozvoje venkova v souladu s ochranou přírody; podpora cestovního ruchu s rozvojem kvalitních služeb a zážitkové turistiky a podpora tradiční jihočeské kultury; efektivní nakládání s prostředky kraje s důrazem na dlouhodobou vyrovnanost rozpočtu kraje s cílem co nejnižší zadluženosti; zavádění moderních technologií do běžného chodu jejich úřadů, aby mohli lidé komunikovat s úřady z domova; podpora malého a středního podnikání; podpora rozvoje vědy, výzkumu a inovací; podpora a rozvoj dostupného bydlení ve spolupráci s obcemi.

Vedle toho a s ohledem na tyto priority jihočeská veřejná správa, především krajská, spolupracuje na konkrétních opatřeních, jejichž cílem je podpořit podnikání jak personálně, tak finančně. Jedním z nich je Jihočeský pakt zaměstnanosti (podepsán 24. 5. 2016), který má 4 hlavní strategické priority: skutečně efektivní a pružné fungování trhu práce pro všechny jeho aktéry; systémová podpora sladování poptávky a nabídky po pracovní síle; podpora aktivit vedoucích k cílenější podpoře zahájení samostatné výdělečné činnosti a dalšímu rozvoji existujících subjektů; využívání proaktivních nástrojů na trhu práce směrem k znevýhodněným cílovým skupinám. Tento nástroj v podstatě slouží primárně k podpoře zaměstnanosti, ale podporuje taktéž potencionální budoucí podnikatele (např. projekt Cesta k práci, Zpátky do práce 50+).

Dalším konkrétním opatřením v rámci podpory podnikání jsou zvýhodněné úvěry pro podnikatele ve spolupráci s ČMZRB. Do 30. 6. 2017 požádalo o tento úvěr 124 podnikatelů s historií a 11 začínajících podnikatelů. Celková výše úvěru byla 88 milionů korun pro podnikatele s historií a necelých pět milionů pro začínající podnikatele. Prostředky lze použít na pořízení a rekonstrukce dlouhodobého hmotného majetku, pořízení dlouhodobého nehmotného majetku, pořízení zásob, včetně drobného hmotného majetku, pořízení drobného nehmotného majetku, nebo na DPH příslušející ke způsobilému výdaji či daň z nabytí nemovitých věcí k nemovité věci pořizované v rámci projektu. Výše úvěru je až 1 mil. Kč, pro začínajícího podnikatele až 500 tis. Kč, úroková sazba 4 % p. a. a doba splatnosti do 6 let od uzavření smlouvy o úvěru.

Jihočeský kraj ale nechce být jen „montovnou“ pro Evropskou unii. V rámci podpory podnikatelů vsází také na inovace. Inovace jsou podporovány v kraji formou jihočeských podnikatelských voucherů, které pomáhají jihočeským podnikatelům zaplatit si služby vybrané vědecké instituce. Od roku 2014, kdy byl projekt Inovačních voucherů v Jihočeském kraji spuštěn, získalo dotaci již 48 podnikatelských subjektů. Inovační voucher v hodnotě 50 000 - 150 000 Kč může podnikatel působící na území Jihočeského kraje proměnit v odbornou službu vybrané vědeckovýzkumné instituce z kteréhokoli místa ČR. Další formou je podpora výstavby vědeckého centra, které by mělo sloužit k ztraktivnění přírodovědných a technických oborů mezi širokou veřejností, popularizovat vědu a představit inovační technologie firem. Zajímavé bude pochopitelně i z hlediska podpory cestovního ruchu. Jihočeský kraj chce být chytrým regionem, a proto spolupracuje v rámci „smart“ aktivit (smart cities nebo smart region). Oblastí spolupráce je mnoho - dobíjecí stanice pro elektromobily, chytrá řešení ve městech, odpadové hospodářství, systém navigace a parkování, kulturní a společenské akce atd.

Samozřejmostí v rámci podpory podnikání veřejnou správou musí být spolupráce při organizování nejrůznějších seminářů a konferencí, kde se zájemci mohou dozvědět o dalších formách podpory. Ty jsou v jižních Čechách organizovány jak krajským úřadem, tak prostřednictvím a za pomoci dalších partnerů (CzechInvest, Českomoravská záruční a rozvojová banka, Jihočeská hospodářská nebo agrární komora, úřady práce, Jihočeská agentura pro podporu inovačního podnikání, Jihočeský vědecko-technický park atd.).

Spolupráce veřejné správy s podnikatelskými subjekty je nezbytnou podmínkou trvale udržitelného rozvoje každé země. Prosperita musí stát na síle této spolupráce, kdy obě strany chápou potřeby svého partnera a snaží se mu vycházet vstříc; na druhou stranu si ale uvědomují zákonná či jiná omezení, která limitují další možnosti či formy podpory.



## **Řízení kvality a požadavky na lidské zdroje: případová studie společnosti Rohde & Schwarz GmbH & Co. KG**

Ing. David Pasler, ROHDE&SCHWARZ, závod Vimperk s.r.o., Vimperk, Česká republika  
E-mail: davidpas@email.cz

Ing. Marek Vokoun, Ph.D., Katedra managementu, Ústav podnikové strategie, Vysoká škola  
technická a ekonomická v Českých Budějovicích, České Budějovice, Česká republika  
E-mail: marek.vokoun@mail.vstecb.cz

### **Abstrakt**

Tento příspěvek pojednává o historii společnosti Rohde & Schwarz a jejím vstupu na český trh. Společnost má bohatou historii a od založení podniku v roce 1933 v Německu se stala nadnárodní korporací působící po celém světě. Firma začínala s výrobou měřicích přístrojů, avšak její portfolio se rozrůstalo směrem k informační a telekomunikační technice. V současnosti je společnost součástí průmyslu 4.0 a strategií podniku je mimo jiné vyhledávání a vychovávání lidí s potenciálem. V případové studii jsou analyzovány prvky podnikové kultury, metody řízení kvality a požadavky na lidské zdroje. Firma má propracovaný jak informační systém firmy, tak motivační systém pro zlepšování procesů a návrhy projektů. V organizaci jsou používány metody jako je Q-Matice, plan-do-check-act (PDCA) a certifikáty ISO a další odvětvové standardy. Z analýzy zaměřené na lidské zdroje vyplynulo, že na trhu práce chybí uchazečům zejména schopnost vyhledávat, třídít, porovnávat a kriticky posuzovat informace. Chybí i schopnost informace a nabyté znalosti aplikovat, umět přijít s originálním řešením. Dále chybí chuť stále se učit něčemu novému a v neposlední řadě jazyková vybavenost, která je pro další rozvoj zaměstnance v oblasti nových technologií nutným předpokladem.

### **Klíčová slova**

Řízení kvality, lidské zdroje

### **Úvod**

Tato studie má za cíl analyzovat manažerský a inženýrský pohled na problematiku kvality a zaměstnaneckých kompetencí na příkladu společnosti Rohde & Schwarz (RS). Základní metodou je historická analýza a analýza interních dokumentů. Tyto dokumenty jsou hodnoceny a závěry o kvalitě a lidském kapitálu jsou postaveny na základě přímé zkušenosti se vstupem na český trh.

Společnost RS je často citována v současném akademickém výzkumu díky možnostem měření, testování a přístrojového vybavení. V oblasti strojírenství jsou řešeny otázky designu bezdrátových sítí, osciloskopů, sensorů a hodnocena je jejich účinnost a použitelnost (Ahmed et al. 2011; Qiu et al. 2012; Talary et al. 2006). Výzkum je zaměřen i na počítačové vědy v oblasti modelů a aplikací příjmu digitálního televizního vysílání (Kasampalis et al. 2013) a je

prováděn i na českých vysokých školách (Štukavec a Kratochvíl 2009). V oblasti astrofyziky RS umožňuje výzkum plazmy, fotonů (Wagner et al. 2015) a elektromagnetického vlnění (De et al. 2017). V oblasti společenských věd nenalezneme výzkum, který by byl indexovaný v citační databázi Scopus a souvisel čistě s ekonomickými a manažerskými problémy. Tento příspěvek má za cíl zaplnit tuto mezeru a nabídnout výzkum v oblasti ekonomické a historické.

## **Historie společnosti**

Firma Rohde & Schwarz byla založena 17. listopadu 1933 pány L. Rohdem a H. Schwarzem, kteří se setkali během studia fyziky v Jeně v německém Durynsku. Firma nesla název „Physikalisch-Technisches Entwicklungslabor Dr. L. Rohde & Dr. H. Schwarz“, zkráceně PTE. Již roku 1932 inženýři Dr. Lothar Rohde a Dr. Hermann Schwarz vyvinuli první měřicí přístroj pro Hermsdorf-Schomburg-Isolatoren-Gesellschaft (Hescho). První exportní objednávka byla pro britského výrobce izolačních materiálů, který si u firmy objednal měřič rozptýleného faktoru (50 MHz až 200 MHz) pro měření dielektrických ztrát na keramických discích. V roce 1937 se společnost přemístila do bývalé pekárny na Tassiloplatz nedaleko mnichovské železniční stanice Ostbahnhof. Společnost toho času zaměstnává 35 zaměstnanců a ve výrobním portfoliu má 24 různých produktů. V roce 1938 vyvinula společnost první přenosné křišťálové hodiny na světě.

Společnost vyrábí své produkty v závodě v Kemptenu a v roce 1944 je přestěhována do Memmingenu, kde tento závod byl během let transformován v dnes největší závod celého koncernu Rohde & Schwarz. Důležitým milníkem společnosti je rok 1945, kdy společnost obdrží velkou objednávku od americké armády, aby zkontrolovala, kalibrovala a opravila veškerá rádiová zařízení v centrálním depotu leteckých sil Spojených států v Erdingu. V tomto roce dojde k přejmenování společnosti z PTE na Rohde & Schwarz. V dalších letech vyvine společnost nové produkty jako je první komplexní síťový analyzátor pro analýzu vektorových sítí (diagram Zg v roce 1950), automatický směrový vyhledávač (1955), který se používá v řízení letového provozu k doplnění radaru (NAP1 vyhledávač), systém sledování hluku na letišti ve Frankfurtu (1964), evropský testovací systém pro integrované obvody (1967), mikroprocesorově řízený rádiový tester (SMPU, 1974) nebo komunikační procesor ALIS GP 853, který automatizuje proces nastavení rádiových spojení (1982). Společnost se v roce 1994 podílí na vybudování tehdy největší civilní komunikační sítě v Mexiku. V roce 1995 vytvořila společnost Rohde & Schwarz přijímač speciálně upravený pro digitální vysílání a v roce 1998 dodává pro DVB-T projekt ve Velké Británii vysílací systémy DVB-T s výkonem od 500 W do 5 kW. Významnou zakázkou byl vývoj a dodávka kryptografického systému schváleného německým Spolkovým úřadem pro bezpečnost informací pro použití v bezpečnostních úrovních „Top secret“ a „cosmic top secret“. V roce 2007 představuje společnost světově unikátní spektrální analyzátor s kontinuálním kmitočtem až do frekvence 67 GHz. O rok později pak širokopásmový monitor, který kombinuje všechny funkce rádiového monitorování v jediné jednotce (příjem, vyhledávání směru, měření a demodulace).

Od roku 2014 se stává Rohde & Schwarz specialistou na Enterprise Security a Cyber Security a dodává systémy a řešení pro veřejný a soukromý sektor.

Společnost sídlí od roku 1956 v Mühldorfstrasse, v roce 1969 zakládá nový výrobní závod v Teisnachu a o rok později přichází společnost se změnou obchodní strategie a specializuje se na export do celého světa a podnikové zdroje zaměřuje především na vývoj vlastních produktů na základě vlastních specifikací. Již v roce 1988 zavádí počítačem řízenou výrobu v Memmingenu se zaměřením na výrobu právě včas (Just in Time) a systém automatického toku materiálu. V roce 2001 vstupuje do České republiky a kupuje výrobní závod od Tesla Prag a.s. ve Vimperku v jižních Čechách. V roce 2005 kupuje německou společnost Hameg, která vyvíjí a vyrábí měřicí přístroje. Dále se jí podaří integrovat společnost DVS Digital Video Systems AG v Hannoveru a získat většinový podíl na rumunské společnosti Topex, který je výrobcem telekomunikačních zařízení pro státní orgány a společnosti. V roce 2012 pak Rohde & Schwarz integruje předního poskytovatele systémů pro měření a hodnocení kvality služeb (QoS) v bezdrátových sítích společnost Swissqual.

Rohde & Schwarz má celkem pět závodů v Evropě a Asii. Evropské závody v Memmingenu, Teisnachu a Vimperku nabízejí výrobní služby i pro externí zákazníky. Závod Memmingen je centrem kompetence pro složitá zařízení a je zodpovědný za montáž elektronických modulů, mikroelektroniku, mikrovlnné inženýrství, finální výrobu a výrobu zkušebních systémů. Rohde & Schwarz Teisnach je centrem mechanické a elektronické výroby. Vyrábí se zde kryty, stínící díly, antény, desky, mikro-mechanicky přesné díly, elektromechanické zakázkové výrobky všech typů a mnoho dalšího. Jako středisko kompetence pro vysílače a systémy provozuje a dodává všechny vysílače TV a audio vysílání, jakož i přizpůsobené radiokomunikační systémy. Závod Vimperk je kompetenčním centrem pro standardní vybavení s nízkou až střední složitostí, včetně kabelové výroby, kovovýroby a montáže, stejně jako všech přístrojů Hameg. Závody v Asii společnost provozuje od roku 2011, a to v Singapuru a v sousední Malajsii, kde dochází k finální montáži jednotlivých zařízení.

Mezi dceřiné společnosti patří Rohde & Schwarz Vertriebs GmbH (RSV) se sídlem v Mnichově, která udržuje celosvětovou prodejní síť v Německu. Společnost R & S Systems GmbH poskytuje systémové služby v oblasti podnikání, a to od rozvoje systému až po dodávky, montáž a uvedení do provozu na klíč. Rohde & Schwarz International Operations podporuje prodejní organizaci Asie, Tichomoří, Středního východu a Afriky. Společnost Rohde & Schwarz SIT GmbH poskytuje řešení pro bezpečnost informací a komunikací, která byla schválena německým Spolkovým úřadem pro bezpečnost informací (NATO / SECAN). Klíčovou činností společnosti je vývoj kryptovaných produktů a systémů, jakož i poradenství a analýzy IT bezpečnosti pro státní orgány, ozbrojené síly a průmysl. Hameg, německý výrobce zařízení T & M a doplňuje portfolio Rohde & Schwarz v nižším cenovém segmentu tím, že nabízí spolehlivé zařízení T & M pro vědu, průmysl a vzdělání. Společnost Hameg byla nezávislá společnost odpovědná za vývoj produktů, správu produktů, servis a prodej. Nyní je výroba přesunuta do výrobního závodu ve Vimperku. GEDIS vyvíjí a implementuje

přizpůsobená řešení pro testování elektronických přístrojů, modulů a sub-modulů a pro správu testovacích a komunikačních systémů. Společnost se zabývá výrobou pro vládní orgány, automobilový průmysl a jejich dodavatele. DVS Digital Video Systems vyrábělo pracovní stanice, video servery a řešení pro ukládání dat pro postprodukci digitálních filmových a televizních produkcí. Nyní je výroba přesunuta do výrobního závodu ve Vimperku. Ipoque GmbH vyvíjí systémy správy sítě a nabízí produkty od správy šířky pásma a průhlednosti sítě až po síťové sledování a hloubkovou kontrolu paketů. Společnost SwissQual AG vyvíjí a prodává systémy pro měření a hodnocení kvality audia, dat a videa v bezdrátových sítích. Francouzská společnost Arpège SAS vyvíjí a implementuje systémy specifické pro zákazníky v oblastech satelitního sledování a zákonného zachycení pro vládní bezpečnostní agentury. S.C. Rohde & Schwarz Topex vyvíjí a implementuje telekomunikační zařízení pro vojenské a civilní trhy. Zejména vyvíjí hlasové komunikační systémy pro řízení letového provozu, řešení pro sítě nové generace (NGN), včetně softswitchů, mediálních bran pro TDM, VoIP, GSM a CDMA (2G, 3G), signalizační brány (SS7, ISDN, SIP a H323), širokopásmové mobilní směrovače Wi-Fi a pevné mobilní terminály (2G, 3G). Společnosti Gateprotect GmbH a Sirrix AG nabízí produkty a bezpečnostní řešení pro komunikační systémy a infrastruktury. Hlavními oblastmi podnikání jsou konzultace a vývoj bezpečnostních řešení pro IT systémy.

RS Vimperk je úspěšný projekt, který vznikl spoluprací mezi firmami Rohde & Schwarz a Tesla, a.s. již v roce 1991. Tehdy se závod zaměřoval na projekt výroby kabelů a vinutých dílů. V roce 1996 zde byla zavedena inovace v podobě satelitního zařízení, které umožňovalo tisk pracovní dokumentace v místě výroby. V roce 1997 se závod zaměřil na budování a montáže přístrojů a o rok později začíná výroba plochých kabelů včetně stříhání a jejich popisu na poloautomatickém zařízení FOBA. Od roku 1999 se závod zaměřuje na budování kovovýroby. V dalším roce odstartuje výrobu sestav ve spolupráci se závodem R&S v Memmingenu. V roce 2001 již výroba plně přechází pod společností – ROHDE & SCHWARZ, závod Vimperk, s. r. o. a plánuje se výstavba nových výrobních hal. Ty byly postupně uvedeny do provozu v letech 2003 (hala M2), 2006 (hala M3), v roce 2011 (M4) a v roce 2015 (M1). To umožnilo společnosti vyrábět nové produkty, jako jsou vysokofrekvenční zesilovače a letovat koaxiálních kabely laserem. V roce 2012 vyrábí závod ve Vimperku osciloskopy pro celou skupinu R&S.

### **Podniková vize a kultura**

Vize podniku jsou sdíleny způsoby jak formálními, tak i neformálními. Jedním z formálních kanálů, které jsou využívány, je intranetový portál jménem Internal Rohde und Schwarz Information system, který obsahuje tzv. UB3-Web. Zde jsou sdíleny nejen vize podniku, jeho záměry a dlouhodobé plány, ale také různé zajímavosti a rozhovory s lidmi z ostatních závodů. Dále jsou vize a plány komunikovány v rámci směrnic, kde jsou tyto vize, mise a cíle členěny a dále komunikovány a rozpracovány. Jako příklad lze uvést iniciativy nejvyššího vedení UB3 (UB3 Divize výroby a materiálového hospodářství) s názvy: strategické iniciativy UB3 („SI“), Roadmap GJ 2017/2018; Kultura jedné UB3 Divize, Young development centre,

„Working and solutions groups“ a jiné iniciativy, které podporují jak vedení UB3 směrem k výrobním závodům, tak také jednotlivé závody podporují strategické cíle UB3 ze své pozice. Typicky v rámci Vimperského závodu Ideas management, Program Q-Talent, Elektro akademie, RS Schule a mnohé další.

Firma Rohde und Schwarz svou podnikovou strukturu charakterizuje jako „plochou, se známkami rodinné atmosféry, kde jsou vyhledávání a vychovávání mladí lidé s potenciálem.“ (Rohde & Schwarz 2017). Je jasné, že toto platí hlavně z hlediska korporátního, protože celá struktura je rozdělena do divizí, kde jednou z hlavních je divize „UB3 – Operations“. Tato divize je zodpovědná za Výrobu a materiálové hospodářství – to odpovídá označení pro oblasti výroby, logistiky, řízení zakázek, nákupu a vývoje.

Co se týká samotného závodu Vimperk, který je jedním ze členů divize UB3, je rozdělen na několik oddělení. Tato oddělení jsou členěna dle svého zaměření, například na Kabelovou výrobu, předvýrobu neboli výrobu desek plošných spojů, koncovou montáž a výrobu plechových komponent. V jednotlivých odděleních se odehrávají hlavní procesy. Mezi řídicími procesy nalezneme vedení firmy, zastoupené jednatelem závodu. Do podpůrných procesů řadíme zejména oddělení decentrální kvality, Supply-chain management a HR.

Všechna oddělení jsou dále rozdělena na nákladová střediska. Například oddělení 3VB (3 – značí divizi, V – výrobní závod Vimperk, B – FB-Fertigung) má tato nákladová střediska: automatické osazování (3VBA), manuální osazování (3VBB) a zkoušení DPS (3VBP). Jednotlivá nákladová střediska se dále dělí na jednotlivé týmy. Například nákladové středisko 3VBA má týmy: 3VBA1 (označení SMT linky, což je zkratka surface mount technology – povrchová montáž, kdy se elektronické součástky osazují přímo na povrch plošného spoje.), 3VBA2 (označení SMT linky), 3VBA3 (označení SMT linky), sklad výroby, SPI/AOI a další. Jinými slovy na úrovni jednotlivých závodů, nejen ve Vimperku, ale i v ostatních závodech, je uplatňována hierarchická struktura. Výhodou je, že tato struktura zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné pravomoci (kompetence), vazby a odpovědnosti mezi zaměstnanci. Je nezbytná pro řízení většího počtu lidí zejména proto, že nastavuje komunikační pravidla a tím sjednocuje jednotlivé podnikové činnosti, procesy, lidi a formalizuje jejich vztahy za účelem dosažení společných cílů organizace.

Organizační struktura je oficiálně kodifikována na intranetovém portálu firmy. Její podoba je zachycena ve směrnících a pracovních náplních, ze kterých plynou vazby nadřízenosti, podřízenosti, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých lidí nebo pracovních pozic, na kterých lidé pracují. Kromě těchto oficiálních vazeb existují přirozeně v každé organizaci také neformální vazby a vliv jednotlivých lidí, který jde nad rámec formální organizační struktury. Nicméně stále musí být jasně nastaveny organizační principy, protože z nich plynou právní či finanční odpovědnosti, a ty se pouze neformálně řešit nedají.

Statusovým symbolem Vimperského závodu je znak a logo RS. Znak je modrý kosočtverec s písmeny RS na bílém podkladu s vlnkou uvnitř. Znak vyjadřuje počáteční písmena jak zakladatelů společnosti, tak i jména firmy. Vlnkou je pak symbolizována sinusoida, která je

pro elektroprůmysl „typická a všudypřítomná“. Dalším statusovým symbolem jsou vizitky, které jsou v celém koncernu unifikované. Obsahují jméno, adresu firmy a pozici konkrétní osoby. Je zde možnost přidat akademický titul a další informace. Vizitka, přestože je unifikovaná, lze v programu nakonfigurovat a objednat. Architektura závodů je jednotná, ovšem s přihlédnutím k místní zástavbě a rázu krajiny.

Verbálním symbolem je řeč, kdy jazyk podniku je oficiálně anglický, ale protože jde o firmu s centrálou a dvěma výrobními závody v Německu, je zde němčina upřednostňována před ostatními jazyky, a to jak při oficiálních, tak i neoficiálních příležitostech. V rámci pravidelných zkoušek je také testováno a případně odměněno, když se zaměstnanec v řeči anglické nebo německé zlepšuje. Toto testování provádí externí firma. Ve firmě je běžné tykání, které přispívá k uvolněnější atmosféře.

Mezi neverbální symboly řadíme firemní oblečení. Pro firmu je důležité, aby zaměstnanci vypadali například při prezentaci výrobku nebo na schůzkách přátelsky. Proto jsou také na intranetu k nalezení různé rady, tipy a triky, jaké vybrat na to či ono setkání oblečení a barvy.

Co se týká pravidel výrobních závodů, ve Vimperku je použití firemního oblečení řízeno interním dokumentem „Používání firemního oblečení a obuvi v závodě 3V“, kde je předepsáno, jaké oblečení má zaměstnanec závodu nosit. Nošení firemního oblečení a obuvi je závazné. Výjimku tvoří zaměstnanci, kteří pracují v kancelářích, ti mají možnost výběru mezi civilním oblečením nebo objednáním jednotného firemního oblečení. Nicméně stále platí, pokud se pohybují ve výrobním prostoru mimo vyznačené cesty, jsou povinni použít předepsaný oděv a obuv.

Jednotné firemní oblečení je barevně odlišeno. Například administrativní pracovníci mohou nosit kromě svého oblečení i košile s logem. Pracovníci logistiky mají nárok na trička v červené barvě, pracovníci skladu mají nárok na trička modrá. Stejně jako pracovníci kovovýroby, kteří mají též nárok na modré montérky. Veškerá trička jsou označena jménem a příjmením a logem společnosti. Zaměstnanci, kteří se pohybují v pracovním prostoru EPA (Electrostatic Protected Area), mají povinnost použít ESD (Electrostatic Discharges) obuv. Nejen kvůli ochraně svého zdraví, ale i kvůli ochraně součástek citlivých na elektrostatický výboj. Každý zaměstnanec, který manipuluje s ručním nebo motorovým vozíkem, musí použít ochrannou obuv s pevnou plastovou špičkou dle EN ČSN 345. Nicméně boty nejsou unifikovány – lze je vybrat z nabídkového katalogu.

Závod Vimperk také řeší oblečení pracovníků ve zkušební době. Tito pracovníci musí nosit oranžová trička s logem firmy, díky nimž ostatní jasně a na první pohled identifikují, že se jedná o pracovníka zaměstnaného ve firmě krátce. Stejně jako závod Vimperk i sesterské závody mají unifikované oblečení. Firma RS také dbá na různá výročí, která provázejí ohlášené akce jako zakládání nových staveb, výročí působení na nějakém trhu, jubileum založení závodu, oslava jiného důležitého milníku nebo přání k výročí či jmenování do funkce.

## **Řízení kvality a požadavky na lidské zdroje**

Capability Maturity Model Integration (CMMI) je široce rozšířený jako standard pro měření vyspělosti všech procesů v organizaci. Firma Rohde a Schwarz je na nejvyšších příčkách vyspělosti procesů a jejím cílem je dosáhnout nejvyššího stupně v následujících několika letech. Jinými slovy, všechny procesy mají definované ukazatele a jsou měřitelné. Ukazatele jsou definovány společně s cíli vždy na rok.

### **Kvalita a role vedení**

RS jako celek je zaměřen na oblast vývoje a výzkumu. Tedy každý rok je iniciativa několika projektů za rok. Firma oceňuje iniciativu v této oblasti, kdy je pořádána soutěž Innovation award – soutěží mezi sebou nápady ze závodů a hodnotí se jejich přínos. Do posledního kola této soutěže se pak dostane pouze několik projektů. Mezi projekty ve vztahu k Průmyslu 4.0 je počítána oblast robotizace a automatizace některých procesů či výrobních sekvencí při měření parametrů daného přístroje. Mezi projekty zlepšující proces, jsou pak počítány ty, které vedou k automatizaci zápisu dat do systému zaznamenávajícího chyby či zrychlení zadávání dat. Do programu Ideas pracovníci mohou zapsat své „zlepšováky“, nápady a postřehy, následně komise zhodnotí, zda jsou přínosné, co a kolik by uspořily a poté vyplatí vypočtenou částku zaměstnanci jako bonus. Nápadů s úsporou větší než 500 000 Kč je průměrně 1 měsíčně. Nicméně zlepšovacích návrhů, které nelze kvantifikovat, ale přispívají ke zjednodušení, zkvalitnění nebo zrychlení výroby, jsou 2 až 3 měsíčně s ohledem na oddělení, aktuální výrobu a náběh výroby nové.

Role zahraniční matky je velmi výrazná, protože právě v centrále sídlí většina vývoje – tedy vývojáři, vývojové a technické laboratoře. Dále zde sídlí centrální oddělení lidských zdrojů, centrální nákup a prodej, je zde také alokována centrála kvality a další oddělení. Centrální kvalita má svého vedoucího, který zodpovídá nejen za strategie a cíle svého oddělení, ale i za koordinaci s ostatními závody, a to včetně tzn. managementu životního prostředí. Centrální kvalita je rozdělena na nákladová střediska/týmy obdobně jako struktura ve výrobních závodech.

Vzhledem k přechodu na novou ISO normu, kde je kladen důraz i na povědomí organizace a jejích zaměstnanců, je pak toto komunikováno nejen na pravidelných poradách jednotlivých týmů, ale jsou i cíle, resp. ukazatele, které podporují strategii firmy a jsou navázány na bonusové cíle pracovníků na některých odděleních. Dále je ověřováno procesními audity a audity systému, které jsou vždy na rok dopředu plánovány, zda šíření těchto informací probíhá. Dále jsou tyto strategie šířeny přes intranet.

Konkurence jako taková je velmi široká, protože musíme díky dvěma účetním okruhům (účetní okruh „Centrála“ a „Samotný závod Vimperk“) a širokému portfoliu rozlišovat konkurenci na samotných dílech – například kabely a kovovýroba, nebo pak samotné osazené desky plošných spojů. V rámci celých přístrojů se naše konkurence také liší dle oblasti, např. měřicí technika, výrobky pro letecký průmysl, televizní technika a tak dále. V oboru měřicí

techniky – osciloskopy, je to německá firma Tektonic, dále pak Agilent, National Instruments či Spirent Communications plc. Mezi výrobci DPS pak TSE v Českých Budějovicích, Wendell v Lanškrouně nebo NVision ve Voticích.

### **Požadavky na zaměstnance**

Q-Matice je popsána interním dokumentem s názvem „Proces zavedení nového zaměstnance a jeho následná kvalifikace“. Organizační dokument popisuje a srovnává flexibilitu pracovníků, a to včetně jejího plánování. Dále pak pracuje s pojmy jako stupeň zaškolení nebo plan-do-check-act (PDCA), souhrnem činností nutných k působení na dané pracovní pozici a jejich ohodnocení na bodové škále od 0 do 4, kde 4 je úroveň školitele. Kvalifikační matice je zavedena ve firmě cca 2,5 roku, kdy každé oddělení muselo tuto matici upravit tak, aby odpovídala jejich potřebám. Jedním z trendů je miniaturizace a vyšší přesnost nejen ručního pájení, ale i automatického. Dalším je zvýšená pozornost vůči bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP) a omezení používání škodlivých látek při výrobě elektrického a elektronického zařízení, (Restriction of the use of certain Hazardous Substances in electrical and electronic equipment, ROHS).

Hlavní problém současných uchazečů je v metodě učení se nazpaměť a nepochopení studované látky. Schopnost uchazečů vymyslet originální řešení problému je slabá a chybí jim kritické uvažování a důsledná práce s informacemi. Důležité je vyhledávat informace, ověřovat je, rozlišovat mezi smyšlenkami a fakty. Schopnost pracovat s informacemi nutně potřebuje kritické myšlení, kterému se na školách také neučí. Problémem je tradiční frontální styl výuky a neznalost aktuálního stavu, resp. pokroku v daném odvětví. Učitelé nekladou důraz na další teoretické a praktické vzdělávání, neudávají trendy, jsou často jen následovníci, nebo je ani nesledují. Studenti jsou pak velmi překvapeni, jak daleko v technologiích a znalostech firmy a vývojová centra jsou a co vše po nich požadují. Obvyklým nedostatkem je, že při rozsáhlé teoretické znalosti ekonomické teorie nabídky a poptávky studenti nedokáží interpretovat a popsat aktuální tržní realitu, analyzovat data pomocí současných technologií, programů, resp. nedokáží nabyté znalosti uplatnit a podat smysluplnou zprávu či analýzu. Na středních a vysokých školách chybí také možnost tréninku a praktických ukázek na strojích a zařízeních, které odráží současnost.

Firmy si proto zaměstnance vychovávají sami. Ať už po stránce manuální zručnosti ve výcvikových centrech nebo v oblasti informačních technologií (podnikové informační systémy plánování zdrojů SAP apod.). Nakonec se stejně musí zaměstnanec učit nové věci a osvojovat si naprosto jiné dovednosti. Škola sama o sobě nedokáže úplně připravit člověka do praxe tak, aby ho konkrétní firma najala a ihned zapojila do práce bez dalšího vzdělávání. Řešením může být spolupráce firem se školami. Styk s praxí by školy měly udržovat zejména prostřednictvím závěrečných prací. Školy by měly být schopny nabídnout firmám spolupráci a být partnery při řešení komplexních problémů. Vyučující musí vědět a obhájit, proč předmět obsahuje vybraná témata a jak jsou získané informace následně využitelné v praxi.



Kompetence potřebné pro trh práce v oblasti strojírenství, informačních a komunikačních technologiích:

1. schopnost vyhledávat, třídít, porovnávat a kriticky posuzovat informace, tj. schopnost získat komplexní přehled a znát kontext;
2. schopnost vyvozovat z nabytých zkušeností závěry, dále tyto závěry umět aplikovat i do budoucna ve formě vizí a efektivního plánování;
3. pochopení různých rolí v týmu a schopnost přijmout odpovědnost za své rozhodnutí;
4. zájem o obor, chuť se učit, něco změnit, přicházet s originálním řešením;
5. schopnost rozvíjet a uplatnit svůj talent i nabyté znalosti a naplno využívat inteligenci;
6. jazyková vybavenost.

### **Závěr**

Tento příspěvek detailně analyzuje historický vývoj společnosti Rohde & Schwarz. V případové studii je využita manažerská a inženýrská zkušenost vstupu společnosti na český trh. Společnost má velmi bohatou historii. Od založení podniku v roce 1933 v Německu se stala nadnárodní korporací působící po celém světě. Firma začínala s výrobou měřících přístrojů, avšak její portfolio se rozrůstalo směrem k informační a telekomunikační technice. V současnosti je společnost součástí tzv. Průmyslu 4.0. Strategií podniku je mimo jiné vyhledávání a vychovávání lidí s potenciálem.

V případové studii jsou analyzovány prvky podnikové kultury, metody řízení kvality a požadavky na lidské zdroje. Firma má propracovaný jak informační systém firmy, tak motivační systém pro zlepšování procesů a návrh projektů. V organizaci jsou používány metody jako je Q-Matice, plan-do-check-act (PDCA), certifikáty ISO a další odvětvové standardy. Z analýzy zaměřené na lidské zdroje vyplynulo, že na trhu práce chybí uchazečům zejména schopnost vyhledávat, třídít, porovnávat a kriticky posuzovat informace. Chybí i schopnost informace a nabyté znalosti aplikovat, umět přijít s originálním řešením. Dále chybí chuť stále se učit něčemu novému a v neposlední řadě jazyková vybavenost, která je pro další rozvoj zaměstnance v oblasti nových technologií nutným předpokladem.

### **Literatura**

1. AHMED, I., S. ORFALI, T. KHATTAB a A. MOHAMED, 2011. Characterization of the indoor-outdoor radio propagation channel at 2.4 GHz. In: *2011 IEEE GCC Conference and Exhibition, GCC 2011*. [s.l.]: IEEE Xplore, 605–608.
2. DE, M. et al., 2017. Electromagnetic pulse (EMP) radiation by laser interaction with a solid H2 ribbon. *Physics of Plasmas*. **24**(8). ISSN 1070-664X.
3. KASAMPALIS, S. et al., 2013. Comparison of Longley-Rice, ITM and ITWOM propagation models for DTV and FM broadcasting. In: *International Symposium on Wireless Personal Multimedia Communications, WPMC*.
4. QIU, J., C. TAO, L. LIU a Z. TAN, 2012. Broadband channel measurement for the high-speed railway based on WCDMA. In: *IEEE Vehicular Technology Conference* [online]. Dostupné z: doi:10.1109/VETECS.2012.6239885
5. ROHDE & SCHWARZ, 2017. *People & Culture*. [online]. Dostupné z: [https://www.rohde-schwarz.com/uk/about/people-and-culture/people-and-culture\\_229379.html](https://www.rohde-schwarz.com/uk/about/people-and-culture/people-and-culture_229379.html)

6. ŠTUKAVEC, R. a T. KRATOCHVÍL, 2009. Matlab simulation of the DVB-T transmission. In: *Proceedings of 19th International Conference Radioelektronika 2009, RADIOELEKTRONIKA '09* [online], 315–318. Dostupné z: doi:10.1109/RADIOELEK.2009.5158779
7. TALARY, M. S. et al., 2006. An RCL sensor for measuring dielectrically lossy materials in the MHz frequency range 1. Comparison of hydrogel model simulation with actual hydrogel impedance measurements. *IEEE Transactions on Dielectrics and Electrical Insulation*. **13**(2), 247–256. ISSN 1070-9878.

## Stratifikace českých manažerů v podnikové sféře

Ing. Petra Pártlová, Ph.D., Katedra managementu, Ústav podnikové strategie, Vysoká škola  
technická a ekonomická v Českých Budějovicích, České Budějovice, Česká republika  
E-mail: partlova@mail.vstecb.cz

### Abstrakt

Pracovní náplň manažera může být rozdílná podle toho, na jaké úrovni organizační struktury podniku se vyskytuje. Manažerské funkce se nejčastěji odvíjejí od potřeby dosáhnout stanovených podnikatelských cílů, z čehož vyplývá nutnost obstarat a řídit zdroje podniku. V systémovém pojetí podniku jsou organizační a řídicí struktury jeho funkčním, prostorově integrujícím prvkem vytvářejícím vazby podnikové architektury. Příspěvek je orientován na problematiku stratifikace manažerské práce a jejího vlivu na proces utváření organizačních a řídicích struktur v soudobých podmínkách tržní ekonomiky České republiky. Vymezena je teoretická základna řešené problematiky, za kterou lze považovat teorii organizování s organizačním chováním, kdy jsou definovány tyto pojmy včetně uvedení základních konfigurací organizačních struktur. Na rozsáhlém testovacím souboru podniků především z Jihočeského kraje je analyzována současná úroveň organizačních a řídicích struktur, je provedena základní komparace podle velikostních kategorií podniků se sektorovou diferenciací. Závěrem příspěvku je naznačen předpokládaný vývoj podnikové architektury.

### Klíčová slova

Systémové pojetí podniku, organizační a řídicí struktury, podniková architektura

### Úvod

Nástupem nové ekonomiky, kterou lze podle De Cocka, Fitchetta a Volkmana (2005), Cookea (2001), Erise a Saatcioglu (2007), Štědrně, Baudiše, Štědrně jr. (2009), Kislingerové (2011), a Li a Liu (2011) označit jako ekonomiku s výraznými změnami zejména ve vnější prostředí, vyvolává stále naléhavěji potřebu řešit změny i ve stávající architektuře podniků včetně organizačního a řídicího rámce. Autoři (Lansley 1994, Ashkenas, Ulrich, Jick a Kerr 1995; Galbraith a Lawler 1998, Galbraith a Lawler 1998, Friesen 2005), se kloní k názoru, že základem úspěchu a výkonnosti společností v budoucnu bude jejich rychlost, flexibilita, adaptabilita, agilita a schopnost integrace, ale i nové organizační a řídicí vztahy a vazby. Hunter (2002) k tomu dodává, že se podniky musejí neustále zlepšovat, musejí inovovat svoji podnikovou architekturu. Úkolem manažerů je pak určit směr vývoje k organizacím adaptabilním a inovativním. Autoři Hunter (2002), Cooper (2004) a Birkinshaw, Nobel a Ridderstråle (2002) zdůrazňují významnou roli přijímání nových inovativních struktur v organizaci, aby bylo možné dosáhnout vyšších cílů v organizaci. Hunter (2002), Drucker (2007), Johannessen a Skaalsvik (2014) k tomu dodávají, že se organizace musejí neustále zlepšovat, musejí inovovat. Manažeři musejí určovat směr vývoje k organizacím adaptabilním a inovativním. Došli ke zjištění, že stávající organizační struktury je zapotřebí změnit, aby bylo možné dosáhnout v podniku vyšších cílů. Autoři chtějí přispět k diskusi o

potřebných změnách organizačních struktur v souladu se změnami, které probíhají ve vnějším prostředí podniku.

S vysoce vertikální a horizontální diferenciací organizací, které jsou v našich podnicích dosud uplatňovány, se stále častěji a zřetelněji vyskytují organizační a řídicí překážky, zejména v inovativních procesech Ashkenas a kol. (2005) a Koster (2014). Je poukázáno na skutečnost, že strnulost starých struktur a jejich nemožnost pružně reagovat na požadavky vnějšího prostředí, jsou významnou slabinou řady společností. Existuje všeobecný konsenzus, že podniky budou reagovat na nové podněty (např. technologické a tržní globální změny) tím, že budou vytvářet nové organizační struktury (Senge, 1994). Naproti tomu jiní autoři před těmito úvahami týkajícími se zásadní přestavby podnikového rámce varují a jsou proti tomu, aby se rušení vazeb ve vývoji a přestavby organizace prováděly ve velkém. Ford a Randolph (1992) a Binney a Williams (1995) například tvrdí, že požadavky na strukturální změny jsou často jen reakcí na módní trend, a že obliba „cross-funkčních organizací“ je jen další z dlouhé řady módních trendů. Bryan a Joyce (2005) navrhuje jednodušší řešení – ponechat výhody hierarchické struktury a zefektivnit a zjednodušit vertikální a liniové řízení za podpory lepší spolupráce a vytváření sítí. Jako nezanedbatelné zmiňuje Banner (1995) náklady, které vývoj a implementace nové organizační struktury pro podnik představuje. Banner (1995) dále poznamenává: „Paradigma není jen posun. Lidé, kteří jsou spokojeni s byrokratickou strukturou, která odpovídá jejich paradigmatickému přesvědčení a předpokladům, budou mít potíže převzít organickou strukturu.“ Pouze rozsáhlé strukturální změny nemusí nutně vést k transformaci organizace nebo ke zvýšení její efektivity a výkonu. Mabey, Salaman a Storey (2001) poukazují na snahy velkých společností o zvýšení efektivity prostřednictvím redukce a restrukturalizace stávajících organizačních struktur. Provedené změny však v dlouhodobém horizontu k výraznému zvýšení efektivity a výkonnosti společností nevedly.

Organizace 21. století musí najít způsob, jak spontánně formovat a reformovat vysoce výkonné multidisciplinární týmy jako přirozený způsob práce. Podle Millera lze dosáhnout této reformace (Hesselbein et al. 1997) následujícím způsobem:

Organizace se přizpůsobuje změnám tržního prostředí a organizační struktura se plynule mění tak, aby všechny tyto změny absorbovala. Týmy se budou formovat v závislosti na řešeném problému. Tak, jak budou problémy postupně řešeny, budou některé týmy zanikat a jiné zase vznikat.

### **Materiály a metody**

Výzkum byl realizován na souboru 461 podniků z celé České republiky, z celkového počtu bylo osloveno 109 mikropodniků, 140 malých podniků (do 50 zaměstnanců), 124 středních podniků (do 250 zaměstnanců) a 83 podniků (nad 250 zaměstnanců) a 5 podniků smíšeného charakteru (výroba, služby a primární sektor). Převažující zastoupení malých a středních podniků testovacího souboru odpovídá charakteru struktury ekonomických subjektů v České republice, která je charakteristická velmi vysokým zastoupením malých a středních podniků. Podniky byly dále klasifikovány podle základní sektorové diferenciaci ČR (vyjma kvartérního sektoru), a to na výrobní a průmyslové (187 podniků), služby (255 podniků) a

primární sektor (14 podniků), a podle rozsahu působnosti s diferenciací na podniky regionálního (194), národního (126) nebo nadnárodního charakteru (141).

Vlastní výzkum byl orientován na dvě základní výzkumné otázky:

- a) Klasické organizační podnikové struktury jsou postupně nahrazovány útvarovými řídicími strukturami.

Autoři vymezili útvarové organizační struktury jako struktury sekundární, na rozdíl od procesních, primárních struktur s dynamickým charakterem. Útvary v podniku existují z důvodu naplňování cílů organizace a musí efektivně zabezpečovat realizaci všech podnikových procesů a obsahují v sobě statické prvky. Funkční organizační struktury jsou základní formou organizace, kde jsou zaměstnanci s podobnými znalostmi a dovednostmi, resp. aktivitami zařazeny do jedné skupiny, útvaru.

- b) Strmost organizačních struktur závisí na velikostní kategorii podniku.

Autoři respektují dílčí výsledek z výzkumu více jak 500 podniků z ČR (2016–2017), kdy výsledky naznačují přímou závislost počtu řídicích stupňů na velikostní kategorii podniku. Z hlediska výrobního zaměření podniků není tato závislost zatím prokázána.

Pro ověření stanovených výzkumných otázek byly využity statistické metody Personův chí-kvadrát test a Cramérova koeficient kontingence (Klímeček 2003). Hodnotícím kritériem pro jejich přijetí či zamítnutí byla použita p. value hodnota s výstupem Pearsonova Chí-kvadrát testu ( $\chi^2$ ), který umožňuje ověřit, zda má náhodná veličina určité předem dané rozdělení pravděpodobnosti. Tento test stanoví pouze existenci závislosti, nikoliv její podstatu. Vzorec pro Pearsonův chí-kvadrát test je následující:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(X_i - Np_i)^2}{Np_i}$$

$\chi^2$  chí-kvadrát (porovnává se s kritickou hodnotou podle tabulek)

$X_i$  empirické četnosti (skutečné)

$Np_i$  teoretické četnosti (očekávané)

Pokud byla potvrzena existence závislosti, byl proveden výpočet Cramérova koeficientu kontingence (V), který udává míru závislosti:

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n \cdot (q-1)}}$$

$\chi^2$  = chí-kvadrát (výstup z Rka)

n = počet respondentů

q = počet sloupců

## Výsledky a diskuse

První výzkumnou oblastí byla oblast „strmosti“ organizačních struktur, tedy počet řídicích úrovní v příslušném podniku. Vyhodnocením testovacího souboru (Tab.1) se prokázalo, že strmost organizační struktury nezávisí na sektorovosti podniku ( $P = 0,1325$ ). Tento výstup

nebyl řešitelem predikován a jedná se o významnou změnu od výsledků z obdobně zaměřeného výzkumu realizovaným v 80. - 90. letech minulého století, kde tato závislost byla velice významná.

**Tab. 1: Strmost řídicí struktury nezávisí na zaměření podniku**

Počet Zaměření podniku	Počet řídicích úrovní				Celkový součet
	1	2	3	4+	
primární sektor	5	4	3	2	14
služby	100	77	50	30	257
výroba a průmysl	56	42	64	26	188
výroba a průmysl, služby	1	1	2		4
výroba a průmysl, služby, primární sektor			1		1
<b>Celkový součet</b>	<b>162</b>	<b>124</b>	<b>120</b>	<b>58</b>	<b>464</b>

Zdroj: Vlastní výpočty

Mimo obecně platné faktory jako jsou vlivy vnějšího prostředí, silící konkurenční tlak nebo vlastnická struktura, lze jako doplňující vysvětlení k tomuto zjištění uvést, že počet řídicích stupňů výrazně ovlivňuje rozvoj informačních technologií a kvalifikační strukturu zaměstnanců, zejména pak na manažerských úrovních. Více než zaměření podniku zde působí faktor složitosti a náročnosti uplatňovaných technologií a vazby na zahraniční trhy. Z dílčích analýz doplňujících otázek vyplývá, že zejména u podniků, kde je sídlo mimo území naší republiky, se vyskytuje nižší počet řídicích stupňů, u podniků ve vlastnictví domácích podnikatelů je tomu naopak.

V další části analytických prací bylo provedeno testování závislosti organizační struktury na velikosti podniku a zaměření podniku, jak je uvedeno v tabulce 2 a 3.

**Tab. 2: Závislost organizační a řídicí struktury podniku na jeho velikostní kategorii**

Velikost podniku	Organizační/řídicí struktura podniku			Celkový součet
	divizionální řídicí struktura	kombinovaná řídicí struktura	útvárová řídicí struktura	
mikro podnik (méně než 10 zaměstnanců)		8	78	86
malý podnik (méně než 50 zaměstnanců)	8	18	102	128
středních podniků (do 250 zaměstnanců)	13	9	99	121
velký podnik (250 a více zaměstnanců)	7	25	46	78
<b>Celkový součet</b>	<b>28</b>	<b>60</b>	<b>325</b>	<b>413</b>

Zdroj: Vlastní výpočty

Pozn. Vyfiltrovány byly podniky, které na danou otázku neopověděly či nespádaly do kategorií divizionální, kombinované či útvárové řídicí struktury (k testování bylo použito 413 podniků).

Byla prokázána závislost typu organizační struktury na velikosti podniku (P.value = 1,649e-06, V = 0,2999). Nejvíce používaná struktura je útvárová (mikropodniky = 90 %, malé podniky = 80 %, střední podniky = 65 %, velké podniky = 50 %). Divizionální strukturu

nejvíce používají střední podniky (23 %), kombinovanou strukturu podniky velké (35 %). Při podrobnější analýze dílčích otázek se prokazuje u některých manažerů podniků výrazná terminologická negramotnost, což je výzva zejména pro vysoké školy. Současně byl plně potvrzen trend ústupu z tradičních podnikových struktur na úkor útvarových struktur. Tento výsledek je dále umocněn skutečností, že tento trend je nejintenzivnější u největších velikostních skupin, což je z hlediska jejich budoucí prosperity velmi významné, současně však logické.

**Tab. 3: Závislost organizační a řídicí struktury podniku na zaměření podniku**

Počet Zaměření podniku	Řídicí struktura			Celkový součet
	divizionální	kombinovaná	útvárová	
primární sektor		1	9	10
služby	20	32	174	226
výroba a průmysl	7	28	139	174
výroba a průmysl			1	1
výroba a průmysl, služby		1	3	4
výroba a průmysl, služby, primární sektor			1	1
<b>Celkový součet</b>	<b>27</b>	<b>62</b>	<b>327</b>	<b>416</b>

Zdroj: Vlastní výpočty

Pozn. Vyfiltrovány byly podniky, které na danou otázku neodpověděly či nespádaly do kategorií divizionální, kombinované či útvárové řídicí struktury (k testování bylo použito 416 podniků).

Další část analytických prací byla zaměřena na testování závislosti mezi typem organizačních struktur, velikostní kategorií a ziskovostí podniku, viz grafy 1, 2, 3 a 4.

**Graf 1: Závislost typu organizační struktury na ziskovosti podniku (celý testovací soubor)**



Zdroj: Vlastní výpočty

V případě hodnocení celého testovacího souboru byla frekvence i ziskovost, resp. vyrovnaný hospodářský výsledek, nejvíce indikován u útvarové řídicí struktury. Necelých 75 % těchto podniků generuje zisk, 20,7 % podniků hospodaří vyrovnaně a 4,4 % podniků vykazuje ztrátu. Druhá organizační struktura z hlediska frekvence se vyskytuje u kombinované řídicí struktury (skládá se z divizionální řídicí struktury a útvarové). U této struktury se generuje v 68,6 % případů zisk, 20 % podniků hospodaří vyrovnaně a 11,4 % generuje ztrátu. Třetí nejvyužívanější strukturou je *divizionální řídicí struktura*, kde generuje zisk 70% podniků, 25% podniků hospodaří vyrovnaně a zbylých 5 % podniků je ve ztrátě.

Dále 14 podniků nevedlo, pomocí jaké organizační struktury jsou jejich podniky řízeny. V souhrnu hospodaří se ziskem 71,4 % podniků a vyrovnaně 28,6 %. Ztráta nebyla vykazována, což lze mimo jiné přičíst i období celkového růstu ekonomiky v ČR. Při testování 378 podniků spadajících do kategorie MSP byla vypočítána hodnota p-value, která je menší než zvolená hladina významnosti 5 %, proto můžeme prohlásit tyto dvě veličiny za závislé ( $X^2 = 182.46$ ,  $df = 116$ ,  $p\text{-value} = 8.071e-05$   $V = 6,6360$ ). Následně bude zkoumáno, jaká je závislost u podniků dle velikostních kategorií.

**Graf 2: Závislost typu organizační struktury, velikostní kategorií na ziskovost podniku u mikropodniků**



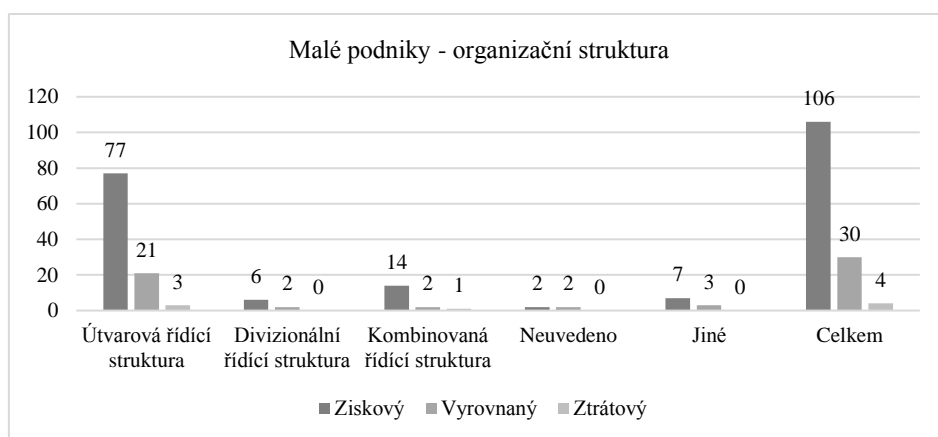
Zdroj: vlastní

U mikropodniků využívá z celkového počtu 70,6 % útvarovou řídicí strukturu, z nichž 72,7 % generuje zisk, 23,4 % podniků hospodaří vyrovnaně a 3,9 % podniků s útvarovou organizační strukturou je ve ztrátě. Jiné organizační struktury nejsou ve zvýšené míře zastoupeny, zejména u přímé liniové struktury je to velmi překvapivé zjištění.

Mikropodniky zastupuje soubor 109 organizací. V kategorii mikropodniků se nachází firmy do 10 zaměstnanců, často se ve výběru vyskytují podniky pouze s jedním zaměstnancem – živnostníci. Při testování mikropodniků a závislosti organizační struktury na ziskovosti byla vypočítána hodnota p-value menší, než hladina významnosti 5 %, proto je u mikropodniků potvrzena závislost ( $X^2 = 89.0591$ ,  $df = 51$ ,  $p\text{-value} = 0.0007739$   $V = 5,8837$ ).



**Graf 3: Závislost typu organizační struktury, velikostní kategorie na ziskovosti organizace u malých podniků**

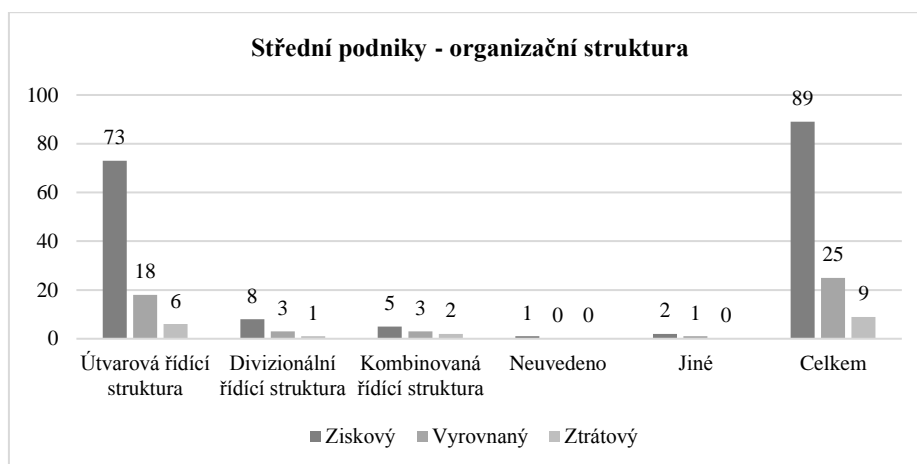


Zdroj: vlastní

Malé podniky stejně jako mikropodniky využívají nejvíce útvarovou řídicí strukturu, a to 86,4 % podniků, zisk ve svém hospodaření vykazuje 63,6 %, 17,4 % podniků hospodaří vyrovnaně a ve ztrátě jsou 2,5 % podniků s útvarovou řídicí strukturou. Druhou, s významně menší frekvencí (cca 6 x menší frekvence výskytu), je kombinovaná řídicí struktura, u které 82,4 % podniků generuje zisk, 11,8 % hospodaří vyrovnaně a 5,9 % podniků je ve ztrátě. 4 firmy neuvedly typ organizační struktury a 10 podniků využívá jiné organizační struktury. Další struktury jako divizionální a kombinovaná se vyskytují nevýznamně.

Malé podniky byly zastoupeny počtem 140. Při testování závislosti bylo dosaženo následujících výsledků ( $X^2 = 912,9716$ ,  $df = 13$ ,  $p\text{-value} < 2,2e-16$ ,  $V = 54,3667$ ). Dosažená hodnota  $p\text{-value}$  je menší než námi zvolená hladina významnosti 5 %, lze proto konstatovat, že závislost mezi proměnnými existuje.

**Graf 4: Závislost typu organizační struktury, velikostní kategorie na ziskovosti podniku u středních podniků**



Zdroj: vlastní

U podniků střední kategorie je rovněž zastoupena útvárová řídicí struktura, tj. 78,9%, z nichž 75,3% organizací generuje zisk, vyrovnaně hospodaří 18,6% podniků, ztrátu vykazuje 6,2%. Druhá v pořadí je dle předpokladů divizionální řídicí struktura, kterou následuje struktura kombinovaná. U divizionální struktury vykazuje zisk 66,7 % podniků, 25% podniků hospodaří vyrovnaně a 8,3% je ve ztrátě. U kombinované struktury je 50% podniků ziskových, 30% hospodaří vyrovnaně a 20% vykazuje ztrátu.

Střední podniky byly zastoupeny počtem 123 firem. Při testování závislosti bylo dosaženo následujících výsledků: X-squared = 505.592, df = 7, p-value < 2.2e-16 V= 31,9764. Dosažená hodnota p-value je menší než námi zvolená hladina významnosti 5 %, proto můžeme veličiny prohlásit za závislé.

## Závěr

- Provedené analýzy naznačují zahájení procesu postupné přestavby podnikové architektury. O rozsahu jejich transformace budou ve zvýšené míře rozhodovat specifika faktorů vnitřního podnikového prostředí, proces restrukturalizace však nebude mít obecný charakter, nýbrž musí vykazovat vysokou míru specifčnosti a originality.
- Počet stupňů řízení je výrazně limitován vlivy vnějšího prostředí (sílicím konkurenčním tlakem). Vlastnická struktura rovněž působí na počet řídicích stupňů, u podniků, kde je sídlo mimo území naší republiky se vyskytuje nižší počet řídicích stupňů, u podniků ve vlastnictví domácích podnikatelů je tomu naopak.
- Byla prokázána očekávaná závislost typu organizační struktury na velikosti podniku. Nejvíce používanou strukturou je útvárová a divizionální struktura v menší míře pak kombinovaná. Výzkum potvrdil probíhající proces transformace klasických podnikových struktur (divizionální, kombinovaná) na útvárové řídicí struktury. Nebyla potvrzena závislost typu organizační struktury na sektorovosti podniku.

- Ve velikostní kategorii mikropodniků využívá převážná část firem. Útvarovou řídicí strukturu, kdy přes 95 % podniků generuje zisk nebo vykazuje vyrovnaný hospodářský výsledek. Závislost mezi typem organizační struktury a ziskovostí byla prokázána.
- Malé podniky stejně jako mikropodniky využívají převážně útvarovou řídicí strukturu a to u cca 90 % případů, zisk ve svém hospodaření vykazuje přes 60 %, cca 15 % firem hospodaří vyrovnaně a jen 2,5 % podniků vykazuje ztrátu. I zde byla prokázána závislost mezi ziskovostí organizace a jeho podnikovou architekturou.
- Středně velikostní kategorie podniků vykazuje rovněž největší zastoupení u útvarové řídicí struktury, kde přes 75 % firem generuje zisk, vyrovnaně hospodaří přes 15 % podniků a ztrátu vykazuje cca 6%. V pořadí druhou vyskytující se strukturou je divizionální řídicí struktura, kterou následuje struktura kombinovaná. I u této velikostní kategorie podniků byl potvrzen vzájemný vztah mezi organizační strukturou a ziskovostí.

Výsledky, které budou v další fázi zpřesňovány a prohlubovány naznačují nezbytnost přestavby podnikové architektury. Restrukturalizace organizačních struktur však nesmí mít charakter módního trendu a musí mít komplexní a systémový charakter. V dnešním turbulentním a globalizujícím se klimatu podnik musí pružně reagovat a přizpůsobovat se změnám tržního prostředí. Bude vhodné organizační struktury transformovat tak, aby všechny projektované změny byl podnik schopen absorbovat.

## Literatura

1. ASHKENAS, R. N., D. ULRICH, T. JICK a S. KERR, 2005. *The Boundaryless organization: breaking the chains of organizational structure*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995. ISBN 0-7879-0113-X.
2. BANNER, D. K., 1995. *Designing effective organizations: traditional & transformational views*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications. ISBN 0-8039-4848-4.
3. BIRKINSHAW, J., R. NOBEL a J. RIDDERSTRÅLE, 2002. Knowledge as a Contingency Variable: Do the Characteristics of Knowledge Predict Organization Structure? *Organization Science*. **13**(3), 274-289. ISSN 1047-7039.
4. BRYAN, L a C. JOYCE, 2005. *The 21st-century organization*. McKinsey Quarterly, 3, 24-33.
5. CASTKA, P., et al., 2001. Factors affecting successful implementation of high performance teams. Team Performance Management. *An international journal*. **7**(7/8), 123-134. ISSN 1463-5771.
6. COOK, K. S. et al., 2004. Trust and distrust in patient-physician relationships: Perceived determinants of high- and low-trust relationships in managed-care settings". In: *Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches*. New York: Russell Sage Foundation. Russell Sage Foundation series on trust, v. 7. ISBN 0-87154-485-7.
7. COOPER, D., 2004. Organizational change: From public to private sector– a UK based reflective case study. *Journal of American Academy of Business*. **5**(1/2), 474–481. ISSN 1540-7780.
8. DE COCK, C., J. FITCHETT a C. VOLKMANN, 2005. Constructing the new economy: A discursive perspective. *British Journal of Management*. **16**(1), 37-49. ISSN 1467-8551.
9. DRUCKER, P. F., 2007. *Entrepreneurship and Innovation*. United States: HarperBusiness.
10. ERIS, E. D. a O. Y. SAATCIOGLU, 2007. Supply chain in the new economy: An approach based on knowledge management. In: *Proceedings of the European and Mediterranean Conference on Information Systems*. [s. l.]: [s. n.], 521-5214. ISBN 978-848363184-3.
11. FORD, R. C. a W. A. RANDOLPH, 1992. Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management. *Journal of Management*. **18**(2), 267-294. ISSN 0149-2063.

12. FRIESEN, G. B., 2005. Organization design for the 21st Century. *Consulting to management*. **16**(3), 32-51. ISSN 1530-0153.
13. GEORGE B. a C. WILLIAMS, 1997. *Leaning into the future: changing the way people change organisations*. Reprinted. London: N. Brealey. ISBN 1857880838.
14. HUNTER, J., 2002. Improving organizational performance through the use of effective elements of organizational structure. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. **15**(4/5), 12-21. ISSN 0952-6862.
15. JOHANNESSEN, J. A. a H. SKAALSVIK, 2014. Innovative leadership in organizations: The road to innovation performance. *Problems and Perspectives in Management*. **12**(2), 139-152. ISSN 1727-7051.
16. KISLINGEROVÁ, E., 2011. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-403-2.
17. KOSTER, F., 2014. "When two worlds collide": Career satisfaction and altruistic organizational citizenship behaviour. *International Journal of Business Science and Applied Management*. **9**(1), 1-12. ISSN 1753-0296.
18. KRAMER, R. M. a K. S. COOK, 2004. *Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches*. New York: Russell Sage Foundation. ISBN 0871544857.
19. LANSLEY, P., 1994. Analysing construction organizations. *Construction Management and Economics*. **12**(4), 337-348. ISSN 0144-6193.
20. LI, H., a Z. LIU, 2011. Research on organizational structure based on viable system model: How to diagnose the problem of management from the view of knowledge. In: *International Conference on E-Business and E-Government (ICEE2011)*. Piscataway, N. J: IEEE, 6212-6216. ISBN 978-1424486946.
21. MILLER, D., 1997. The future organization: a chameleon in all its glory. In: *The organization of the future*. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 978-0787903039.
22. MOHRMAN, S. A., J. R. GALBRAITH a E. E. LAWLER, 1998. *Tomorrow's organization: crafting winning capabilities in a dynamic world*. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 978-0787940041.
23. PARKER, G. M., 1994. Cross-functional teams: working with allies, enemies, and other. In: *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency. ISBN 978-0385517256.
24. SALAMAN, G., 2001. *Understanding business organisations*. New York: Routledge. ISBN 978-0415238557.
25. ŠTĚDRONĚ, B. a P. BUDIŠ, 2009. *Marketing a nová ekonomika*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-146-8.

## **Podnikatelské kompetence z hlediska vzdělávání**

Ing. Simona Hašková, Ph.D., Ústav znalectví a oceňování, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, České Budějovice, Česká republika  
E-mail: [haskova@mail.vstecb.cz](mailto:haskova@mail.vstecb.cz)

### **Abstrakt**

Existuje ověřený vztah mezi rozsahem a typem podnikání a ekonomickou prosperitou země. Podnikatelské aktivity jsou souhrnem mikroefektů na úrovni podnikových zisků, jejichž velikost je mimo jiné ovlivnitelná kvalitou vzdělání managementu. V teoretické rovině zakládá článek na identifikaci zásad pro zkvalitňování podnikatelských rozhodnutí, v praktické rovině pak tyto zásady demonstruje v rámci experimentu na ukázkovém řešení rozhodovacího problému z oblasti analýzy rizika. Analýza experimentu umožnila podrobněji prozkoumat zdroje mezer mezi žádoucími podnikatelskými znalostmi a získanými dovednostmi studenta. V diskuzi je navržen způsob, jak je možné zjištěné rozdíly překonat či alespoň redukovat.

### **Klíčová slova**

Podnikatelské kompetence

### **Úvod**

Podnikání je v rozvinutých zemích považováno za klíčovou činnost nezbytnou pro růst bohatství společnosti (Stoof, 2005). Dokazováním souvislostí mezi ekonomickou prosperitou země a podnikatelskou aktivitou se zabývali např. Walker at al. (2007) či Bird (2002). Podnikatelské aktivity představují souhrn mikroefektů, jejichž celková velikost je významnou součástí agregátního produktu země. Velikost těchto mikroefektů lze ovlivnit zkvalitňováním manažerských rozhodovacích procesů, jež jsou podmíněny nácvičkem řady dovedností.

Chiru et al. (2012) zpracovali souhrnnou analýzu vzděláním získaných podnikatelských dovedností na středních a vysokých školách se zaměřením na oblast vnímání rizika a pravděpodobnosti, modely podnikatelské úspěšnosti, osobní motivace a sebevědomí. Tato studie prokázala, že lepší porozumění problému a výsledky řešení a lepší sebehodnocení v získaných kompetencích předvedli ti studenti, kteří měli praktickou zkušenost ze zaměstnání nebo z vlastního podnikání.

Během posledních 15 let se na celosvětové úrovni rozšířila nabídka vzdělávacích programů a kurzů zaměřených na podnikání (Solomon, 2008). Jejich základní cíle shrnuje (Garavana a O'Conneide, 1994). Specifický obsah těchto kurzů se orientuje zejména na získání (Hisrich a Peters, 1998):

- a. technických a organizačních dovedností;

- b. dovedností týkajících se řízení podniku (plánování, rozhodování, strategická analýza, analýza rizika, marketing a účetní dovednosti);
- c. osobnostních podnikatelských dovedností (vnitřní kontrola, inovace, riskování, vytrvalost, orientace na změny).

Vzdělávání podnikatele má kromě uvedeného zohledňovat fakt, že každá fáze či akt jednání podnikatele je důsledkem nějakého konkrétního rozhodnutí, za které nese podnikatel odpovědnost. V případě rozhodování o přijetí konkrétního podnikatelského záměru závisí jeho úspěch nejen na relevantních rozhodnutích učiněných v jeho průběhu, ale i na zpětných reakcích jimi dotčeného okolí. Probíhá-li tento proces v podmínkách nejistoty, pak možných zpětných reakcí okolí je třeba zvažovat více. Může-li z nejistoty vzejít něco, co bychom si nepřáli, pokládáme tuto nejistotu za riziko. A s nejistotou se v oblasti podnikatelské činnosti pojí řada různých rizik (Hašková, 2016). Do roviny výsledků se tato nejistota promítá existencí většího počtu různě pravděpodobných hodnot možných scénářů vývoje podnikatelského záměru.

### **Teoretická východiska a metodický přístup**

Britský filosof Herbert Spencer kdysi řekl, že hlavním cílem vzdělávání není vědění, nýbrž jednání (Duncan, 2013). Tím nechtěl popřít fakt, že vědění je nutným předpokladem efektivního jednání. Pouze naznačil, čemu by vědění získané vzděláním mělo sloužit především. Podnikatel je jedním z těch, jejichž úkolem je efektivně jednat. Jaké „vědění“ mu v tom může pomoci?

Soubor „vědění“, který může podnikateli pomoci v jednání a rozhodování (zejména je-li s tímto jednáním spojeno rozhodování související s přijetím či zamítnutím projektu), je třeba hledat ve třech oblastech znalostí a dovedností, jimiž jsou (Hašková et al., 2016):

- konstruktivní *logické myšlení* respektující paradigmatu rekurzivní funkce (tj. sekvence dílčích kroků aplikovaných v procesu manažerského řešení). Tento požadavek vyžaduje odhlédnout od subjektivních hodnotových soudů i preferencí a striktně uplatňovat pravidla manažerského kalkulu, který se opírá o mikroekonomické zákony, pravidla finanční matematiky a podnikové ekonomiky (Hašková, 2015);
- *umění řešit problémy*, tj. výběr vhodného úhlu pohledu a s ním úzce spojený výběr signifikantních parametrů problému a přístup case-based reasoning (Ackoff, 2006);
- *umění korektní a etické argumentace* v souvislosti s hodnověrným zdůvodňováním správnosti řešení manažerských problémů (Walton, 2013).

V nejširším slova smyslu lze na soubor těchto znalostí nahlížet jako na *soubor přístupů, nástrojů, metod a dovedností, formulovaných v jazyce managementu*, potřebných k důvěryhodnému zdůvodňování řešení rozhodovacích úloh. Páteří tohoto souboru je přístup case-based reasoning, optimálně využívající specifika problému, postupující při řešení problému „od zdola nahoru“ a preferující jednoduché, na „míru šité“ postupy před postupy obecnými (standardizovanými, jejichž postup vychází „od shora dolů“).

V souvislosti s aplikací těchto přístupů byl proveden průzkum zaměřený na jejich preferenci při řešení cvičných ekonomických úloh na seminářích ekonomických fakult pěti českých univerzit (Jihočeská univerzita, Technická univerzita Ostrava, Vysoká škola ekonomická v Praze, Masarykova univerzita v Brně, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích).

Ukázalo se, že seminární výuka je primárně zaměřená na využívání „obecných“ univerzálních instrumentů, čímž se v zásadě rozchází s filosofií přístupu „case-based reasoning“. Nejvýznamnější rozdíl tkví v tom, že zatímco „case-based reasoning“ specifika konkrétních úloh ctí a efektivně je využívá, snaha po univerzálnosti řešení naopak vyžaduje od specifík odhlédnout a převádět blízké typy konkrétních úloh do jednotného „kanonického tvaru“, na nějž již lze zmíněné univerzální instrumenty aplikovat.

K úspěšnému řešení ekonomických úloh je však v praxi potřeba jak umět pracovat s univerzálními instrumenty, tak i zaujímat netradiční úhly pohledu při hledání řešení a poté být schopen využít jimi odhalená specifika. Praktickým důsledkem jednostranného zaměření se na obecný přístup může být výskyt chyb v řešení v případě nestandardního či jedinečného problému, který vyžaduje kreativní postup. Příklad selhání umění řešit jednoduchý pravděpodobnostní problém předkládá následující oddíl.

## **Experiment**

Většina důležitých rozhodnutí vychází z přesvědčení o pravděpodobnosti výskytu událostí, jako je např. výsledek voleb, budoucí hodnota eura či budoucí zisk z projektu. Toto přesvědčení je někdy vyjádřeno jako „Myslím, že...“, „Je pravděpodobné, že...“ atd. V případě podnikatelských rozhodnutí ohledně přijetí či zamítnutí projektu bývá přesvědčení výskytu nejisté události vyjádřeno v číselné podobě jako objektivní či subjektivní pravděpodobnost výskytu možného scénáře vývoje zvažovaného projektu.

Přispět k analýze zdrojů mezer mezi žádanými znalostmi a získanými dovednostmi studentů ekonomických škol je úkolem následného experimentu. Jeho cílem je ověřit „míru“ zkušenosti s řešením dvou jednoduchých pravděpodobnostních úloh a schopnost respondentů zdůvodnit svůj výsledek řešení.

Respondenti testu (celkem 172 studentů ekonomických škol se specializací na management a podnikání – FM VŠE Praha, VŠTE České Budějovice) se třemi kartami (Úloha 1 na Obr. 1) a jeho alternativní verze (Úloha 2 na Obr. 2) byli požádáni, aby vypočítali pravděpodobnost náhodného výběru karty s číslem 1 včetně uvedení postupu řešení.

Analogií uvedených úloh může být tento typ problémů z manažerského prostředí: I. Byly identifikovány tři možné scénáře vývoje projektu, z nichž jediný nabízí kladnou čistou současnou hodnotu, zbylé dva jsou ztrátové – jaká je pravděpodobnost, že projekt nebude ztrátový? II. Podnikatel ignoruje možnost výskytu nejvíce ztrátového scénáře, jaká je pravděpodobnost, že projekt nebude ztrátový?

### Obr. 1: Pravděpodobnostní úloha 1



KARTY

*Zadání úlohy 1:* Na opačné straně každé ze tří karet je číslo: číslo 1 je zapsané na jedné z karet, na zbývajících dvou je číslo 2.

*Úkol:* Představte si, že otočíte jednu z karet. Jaká je pravděpodobnost, že na ní bude číslo 1?


*Řešení (uvedte postup):*

Zdroj: Vlastní

V první z nich – v Úloze 1 lze pravděpodobnost vnímat jako míru jistoty žádaného výsledku (číslo 1) získaného otočením náhodně vybrané karty. Ta je u každé karty stejná a daná poměrem počtu žádaných výsledků ke všem výsledkům (klasická Laplaceova definice pravděpodobnosti) zapsaným na opačných stranách těchto karet, tedy poměrem 1 : 3 (tj.  $p = 1 / 3$ ).

Toto původní přiřazení měr jistoty žádaného výsledku jednotlivým kartám může změnit jen příchod nějaké nové informace týkající se rozložení čísel pod kartami. Žádnou takovou informaci alternativní úloha 2 nepřinesla (v důsledku toho, že odebraná karta otočena nebyla). Proto všechny pravděpodobnosti zůstaly nezměněny a tak obě úlohy mají shodná řešení.

### Obr. 2: Pravděpodobnostní úloha 2: alternativní verze pravděpodobnostní úlohy 1



KARTY

*Zadání úlohy 2:* Vyjděte ze zadání úlohy 1.

*Úkol:* Zvolte jednu libovolnou kartu z původní nabídky tří karet a odsuňte ji bez otáčení stranou. Ze dvou zbývajících otočte jednu. Jaká je pravděpodobnost, že na ní bude číslo 1?

*Řešení (uvedte postup):*

Zdroj: Vlastní

Ti, co správně vyřešili Úlohu 1 (83 % všech respondentů) vnímali pravděpodobnost jako míru jistoty v nejistém světě a své zdůvodnění opírali o Laplaceovu definici pravděpodobnosti, avšak ti z nich, kteří chybovali v Úloze 2 (60 % respondentů úspěšných v úloze 1) možná nevěděli, že snížit nejistotu v tomto konkrétním nejistém světě může jen informace o rozložení čísel pod kartami, kterou však pouhé odebrání karty bez jejího otočení nepřineslo



(celková neúspěšnost v 2. úloze činila 66 %; nejčtenější chybná odpověď byl poměr 1 : 2, že bude otočena karta s číslem 1).

Ti co v druhé úloze nezdůvodňovali, zřejmě jen hádali. Ti co chybně zdůvodňovali, dali najevo, v čem se mýlí. Správný výsledek úlohy 2 byl zdůvodněn jen v jednom případě, v ostatních případech bylo uvedeno pouze správné číslo. Nesprávné postupy byly uvedeny v 10 % nesprávných řešení, zbytek nesprávných výsledků zdůvodněn nebyl.

Fakt, že se většina respondentů spokojila s intuitivním řešením Úlohy 2 bez potřeby jeho ověření (uvedením postupu řešení), potvrzuje to, že se studenti příliš spoléhali na své intuice, a také naznačuje, že toto spolehnutí může být prostým důsledkem toho, že neovládají postupy ověřující tento intuitivní výsledek. Spoléhat se však na „čisté“ intuice v případě pravděpodobnostních úloh je nebezpečné, což se ukázalo i v tomto jednoduchém experimentu – schopnost správně se orientovat v podmínkách nejistoty nám vrozena není a je třeba se jí učit (Gigerenzer, 1998).

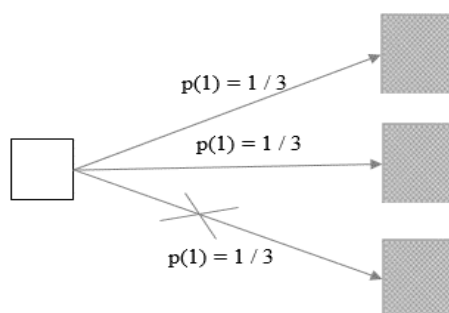
### Diskuze

V pravděpodobnostní Úloze 1 nečinilo valné většině studentů problém zkonstruovat správné řešení – příznivý výsledek lze do značné míry přičíst její jednoduchosti a nácviku Laplaceovy pravděpodobnosti na seminářích statistiky a matematiky na středních, popř. vysokých školách.

Zaujmout jiný úhel pohledu vyžadovala Úloha 2, na kterou studenti cvičení nebyli. Signifikantní proměnnou v obou úlohách byla informace týkající se rozložení čísel pod kartami, která mohla měnit přiřazení měr jistoty žádaného výsledku jednotlivým kartám. Stačilo si proto uvědomit fakt, že žádnou takovou informaci zadání Úlohy 2 nepřineslo, a proto byl výsledek jejího řešení totožný s Úlohou 1; zdůvodnění však vyžadovalo změnit úhel pohledu na problém, neboť klasická definice pravděpodobnosti zde uplatnitelná není.

Efektivnost řešení i důvěryhodnost výsledku je zaručena např. tímto zdůvodněním: odsunu-li jednu kartu nesoucí na rubu 1 / 3 pravděpodobnost výskytu čísla 1 stranou, pak vybírám ze zbylých dvou karet, z nichž každá nese tutéž, tj. 1 / 3 pravděpodobnost výskytu čísla 1. Alternativně lze důkaz ilustrovat vizuálně, jak ukazuje Obr. 3, v němž je třetí karta vyřazena ze „hry“.

**Obr. 3: Grafická vizualizace řešení Úlohy 2**



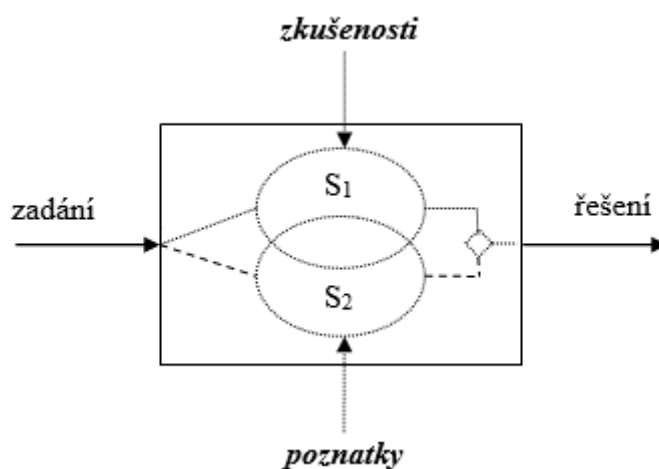
Zdroj: Vlastní

Při chápání procesů odehrávajících se v lidské mysli při řešení problémů podobného typu se lze opřít o Kahnemanovu tezi pojetí lidské mysli (Kahneman, 2003) jako spolupráci dvou hypotetických systémů, Systému 1 (S1) a Systému 2 (S2), které realizují dva různé režimy myšlení – intuici a usuzování, jejichž výsledkem je dosažení nějakého závěru (viz Obr. 4, který schematicky zachycuje aktivaci dvou systémů myšlení při řešení problému).

Z mnoha empirických pozorování a experimentálních pokusů zkoumajících to, co „kvalitu“ těchto závěrů ovlivňuje, je evidentní význam zkušeností, poznatků a míry, s jakou jsou respondenti schopni propojovat při řešení úkolu poznatky se zkušenostmi v podobě vhodných asociací. Asociace zde hrají ústřední roli „zprostředkovatele“ nových či inovátorských nápadů. Hovoříme-li o poznacích, tak máme na mysli databázi poznatků a postupů získaných učením a „uložených“ systémem S2, které jsou „dolovány“ systémem S1 při hledání řešení; ten obsahuje získané zkušenosti vlastní či přebrané.

Není-li systém S2 vybaven potřebnými poznatků či postupy (ve smyslu algoritmů vhodných pro konstrukci řešení a jeho zdůvodnění), budou jakékoliv závěry řešení vždy intuitivního charakteru podložené buď relevantní zkušeností, anebo půjde o závěry „čistě“ intuitivní (ve smyslu hádání výsledku).

**Obr. 4: Schéma k výkladu Kahnemanova pojetí lidské mysli založené na dvou modech myšlení**



Zdroj: Vlastní

Pro podnikatele z toho plyne to, že chce-li zvýšit spolehlivost svých rozhodnutí, musí jednat na bázi *vědění*. Má-li věřit svému rozhodnutí, k němuž dospěl na základě řešení v mentální rovině myšlení, měl by tuto subjektivní iluzi správnosti svého řešení objektivizovat tím, že jej v příslušné argumentační rovině, v níž řešení prezentuje, přesvědčivě zdůvodní. Je-li totiž něco přesvědčivě, tj. *nezpochybnitelně*, zdůvodněno, je téměř jisté, že ke kognitivnímu zkreslení v mentální rovině myšlení řešitele nedošlo a že řešení je správné. Avšak není-li zdůvodnění stoprocentní, mohlo (nikoli muselo) ke zkreslení dojít a nejistota ohledně správnosti řešení je namístě.

Jednoduchost úlohy zviditelnila nedostatky ve „vědění“, které by si měl student osvojit, a které spoluurčují oblast podnikatelských kompetencí. Logický konstrukt při řešení úloh opírajících se o hodnotové informace úlohy byl většinou problematický v Úloze 2; tato úloha vyžadovala zaujmout nestandardní úhel pohledu na řešení, a na rozdíl od Úlohy 1, kde k argumentaci postačovala jednoduchá Laplaceova formule, vyžadovala vlastní korektní argument zdůvodňující výsledek.

*Jak „vyladit“ cit, potažmo, jak ovládnout „umění“ řešit problémy?* Funkční rychlý a jednoznačný návod stěží někdo důvěryhodný může předložit. Cesta k tomu je pro každého různě dlouhá a různě obtížná; na jejích počátcích stojí aktivita při konstrukci vlastních řešení problémů, nejlépe pod vedením zkušeného „lektora“, např. ve formě případových studií, potencionálně reálných rozhodovacích situací z podnikatelské praxe.

## **Závěr**

Existuje ověřený vztah mezi rozsahem a typem podnikání, ekonomickou prosperitou země a podnikatelskými kompetencemi. Podnikatelské aktivity lze chápat jako souhrn mikroefektů promítajících se do podnikových zisků, jejichž výše je ovlivněna řadou faktorů, k nimž patří kvalita podnikatelských rozhodnutí. Ta se odvíjí od kvality dosaženého vzdělání, schopností a získaných zkušeností manažerů v dané oblasti podnikání.

Jelikož v případě podnikatelských aktivit platí, že hlavním cílem vzdělávání není primárně „vědět“, nýbrž efektivně jednat, vyvstala otázka, jaké „vědění“ může podnikateli pomoci k vyšší míře efektivního jednání a rozhodování. Oblast potřebného vědění byla vymezena souborem znalostí a dovedností, kam spadá: 1. konstruktivní *logické myšlení* respektující paradigmatu rekurzivní funkce, 2. *umění řešit problémy*, tj. výběr vhodného úhlu pohledu a s ním úzce spojený výběr signifikantních parametrů problému a přístup case-based reasoning, 3. *umění korektní a etické argumentace* související s hodnověrným zdůvodňováním správnosti řešení manažerských problémů.

V praktické rovině byl dopad na porušení těchto zásad v rámci experimentu demonstrován na řešení rozhodovacího problému z oblasti analýzy rizika. Výsledky úloh zviditelnily nedostatky ve „vědění“, které kvalitativně spoluurčují oblast podnikatelských kompetencí. Logický konstrukt při řešení úloh opírající se o hodnotové informace úlohy byl většinou problematický v Úloze 2, která vyžadovala zaujmout nestandardní úhel pohledu na řešení na bázi case-based reasoning a vlastní korektní argumentaci zdůvodňující výsledek.

Funkční a jednoznačný návod na to, jak vyladit cit pro umění řešit nestandardní problémy, lze těžko předložit. Jednou z cest ke zdokonalování se v této oblasti je aktivita při konstrukci vlastních řešení problémů nejlépe pod vedením zkušeného „lektora“.

## **Literatura**

1. ACKOFF, R. L., 2006. Why few organizations adopt systems thinking, *Systems Research and Behavioral Science*. 23(5), 705-708. ISSN 1099-1743.
2. BIRD, B., 2002. Learning entrepreneurship competencies: The self-directed learning approach. *International Journal of Entrepreneurship Education*. 1(2), 203-227. ISSN 1098-8394.

3. CHIRU, C., L. TACHICIU a S. G. CIUCHETE, 2012. Psychological factors, behavioural variables and acquired competencies in entrepreneurship education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. **46**(2012), 4010-4015. ISSN 1877-0428.
4. DUNCAN, D., 2013. *The life and letters of Herbert Spencer*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-1-108-06681-5.
5. FERREIRA, J. J. et al., 2012. A model of entrepreneurial intention: An application of the psychological and behavioral approaches. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. **19**(3), 424-440. ISSN 1462-6004.
6. GARAVAN, T. N. a B. O'CONNOR, 1994. Entrepreneurship Education and Training Programmes. *Journal of European Industrial Training*. **18**(11), 13-21. ISSN 0309-0590.
7. GIGERENZER, G., 2002. Ecological Intelligence. In: *Adaptive Thinking*. Oxford: Oxford University Press. 59-76. ISBN 0-19-515372-3.
8. HAŠKOVÁ, S., 2015. *Managerial calculations from the viewpoint of logic, analytical microeconomics and other theoretical disciplines*. Praha. Disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.
9. HAŠKOVÁ, S., 2016. Evaluation of Project Investments Based on Comprehensive Risk. In: *34th International Conference Mathematical Methods in Economics*. Liberec, 260-264.
10. HAŠKOVÁ, S., E. BABULAK a M. VOCHOZKA, 2016. Intellectual Capital Optimisation in Microeconomic Sphere. In: *Proceedings of the 8th European Conference on Intellectual Capital*. [s. l.]: Academic Conferences and Publishing International Limited, 112-118. ISBN 978-1-910810-89-7.
11. HENRY, C., F. HILL a C. LEITCH, 2005. Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part II. *Education Training*. **47**(3), 158-169. ISSN 0040-0912.
12. KAHNEMAN, D., 2003. Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. *The American Economic Review*. **93**(5), 1449-1475. ISSN 0002-8282.
13. SOLOMON, G., 2008. Entrepreneurship Education in the United States. In: *Local Economic and Employment Development (LEED) Entrepreneurship and Higher Education*. [s. l.]: OECD Publishing, 95-118. ISBN 978-9264044098.
14. STOOFF, A., 2005. *Tools for the Identification and Description of Competencies*. Nizozemsko. Disertační práce. Open University of Nederland.
15. WALKER, R. M., F. DAMANPOUR a C. N. AVELLANEDA, 2007. Combinative effects of innovation types on performance: A longitudinal study of public services. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
16. WALTON, D. 2013. *Methods of argumentation*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-1-107-03930-8.

## **Analýza současného trhu práce v Jihočeském kraji a Horní Falcí**

doc. PhDr. František Stellner, Ph.D., Katedra managementu, Ústav podnikové strategie,  
Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, České Budějovice,  
Česká republika  
E-mail: stellner@mail.vstecb.cz

### **Abstrakt**

Příspěvek seznamuje s hlavními závěry monografie „Analýza současného trhu práce v Jihočeském kraji a Horní Falcí“, kterou napsali Marek Vokoun, Zdeněk Caha, Sean Patrick Sassmannshausen a František Stellner.

### **Klíčová slova**

Trh práce, Jihočeský kraj, Horní Falc

### **Úvod**

Agregátní trh práce v České republice lze charakterizovat jako regulovaný západoevropský sociálně demokratický model. Švédský ekonom Åslund (2007) o okolnostech vzniku tohoto modelu výstižně uvedl, že *„byly zachovány socialistické předpisy, k nim byly přidány předpisy EU, aby se udržel sociální smír. Nadále vysoké daně z příjmu byly zachovány za účelem financování vzrůstající sociální sítě, zejména vysokých dávek v nezaměstnanosti kvůli obavě z masové nezaměstnanosti a sociálním nepokojům“* (s. 92). Krize byla jakýmsi testem, který potvrdil, že *„v roce 2009 bylo procento zaměstnaných jedinců v pracovním věku v České republice stejné jako v Německu, jehož trh práce lze dle standardů EU považovat za dobře výkonný“* (Bah a Brada 2014, s. 19–20). Český trh práce je relativně stabilní, avšak v rámci případových studií a komparací s příhraničním regionem jsme zjistili, že ho dlouhodobě negativně ovlivňuje několik faktorů:

- A) Dle heuristiky lze vysledovat, že vládní aktivní politiky zaměstnanosti mají malou účinnost a českému ani německému trhu nepomáhají tak, jak si jejich tvůrci přejí. Podpora nezaměstnaných formou veřejného pojištění v nezaměstnanosti (pasivní politika zaměstnanosti) je vhodným stabilizačním prvkem, avšak nevede k řešení problému nezaměstnanosti. Pracovní místa jsou v rámci aktivní politiky zaměstnanosti často vytvářena účelově a bez dlouhodobé koncepce, což způsobuje distorze na trhu. Vyhlídal (2010) zmínil názory ekonomů, kteří jsou přesvědčeni, že *„celá řada projektů, politik a opatření, které jsou běžně představovány a také účetně vedeny jako sociální opatření či sociální služby, jsou ve své podstatě veřejnou podporou privátního sektoru“* (s. 107).

- B) Na českém i německém trhu práce je problematický počet dlouhodobě nezaměstnaných. Nejčastější důvod i budoucí hrozbu představuje růst dlouhodobé strukturální nezaměstnanosti. Po odeznění recese se během oživení nemusí dlouhodobá nezaměstnanost vrátit na výchozí úroveň, nicméně setrvává na vyšších hodnotách (Palíšková 2014). Naše výsledky ukazují, že tomu tak ve sledovaném regionu Horní Falc ani v Jihočeském kraji není. Spíše se ukazuje, že dlouhodobě nezaměstnané nejvíce ohrožuje minimální mzda a její stoupající poměr k nejnižším mzdám (decilové mzdy) v národním hospodářství. Domníváme se, že nástroje aktivní politiky zaměstnanosti nejsou vhodné pro dlouhodobě nezaměstnané uchazeče s nízkou pravděpodobností nalezení práce, tj. uchazeče bez užitečné kvalifikace. Naopak chybí účinné programy založené na jejich vzdělávání pro sektor služeb a snaha motivovat je vidinou zlepšení životní situace (Dvořáková a kol. 2008).
- C) Analýzou podnikatelského prostředí jsme prokázali nepružnost českého trhu práce. Je to způsobeno vysokou daňovou zátěží práce, a obecně vysokou neúčinností politik trhu práce, legislativní ochranou zaměstnanců, což často vede zaměstnavatele k tomu, že se brání přijímat nové zaměstnance, protože jejich propouštění je složité, a tedy nákladné a věnují se rostoucí administrativě a monitoringu dotačních příležitostí. Zdanění práce a neschopnost zákonodárců reagovat na nové trendy vede i k dalším nepříznivým efektům, což se negativně odráží u již ohrožené skupiny obyvatel, kteří jsou zaměstnáváni načerno, bez záruky mzdového ohodnocení a na smlouvy, které jim nezajišťují stejnou ochranu, jakou mají zaměstnanci s hlavním pracovním poměrem.
- D) Nízká mobilita pracovní síly je v Jihočeském kraji způsobena zejména špatnou dopravní infrastrukturou. Na vině jsou ale i individuální faktory (neochota učit se jazykům) a faktory, které jedinec neovlivní (rodinná situace, trh s bydlením, nemožnost uzavírat flexibilní pracovní smlouvy, problémy v sektoru vysokoškolského vzdělávání).
- E) S tím souvisí problematická implementace Strategie konkurenceschopnosti České republiky. Ta má za cíl vytvořit kvalitní ukazatele univerzit a středních škol a zaměřit se na špatnou institucionální infrastrukturu (zejména financování škol, kvalitu a styl výuky sekundárního a terciárního vzdělávání), jejíž příčinou špatné investice do lidského kapitálu.
- F) Dále doporučujeme zavést systematickou identifikaci skupin obyvatelstva ohrožených nezaměstnaností. Ukázalo se, že aktivní politika zaměstnanosti zaměřená na kvalifikované uchazeče (vzdělání a předchozí praxe) je plýtváním a neefektivním využitím veřejných prostředků. Stejná situace je u nízko kvalifikovaných osob, kde místa jsou jen účelová a dlouhodobě neudržitelná. U kvalifikované skupiny uchazečů se středoškolským a vysokoškolským vzděláním je nutné uplatňovat zejména efekt hrozby. K nízko kvalifikované pracovní síle je nutné přistupovat individuálně. Zde je vhodné aplikovat přístup založený na dlouhodobém osvobození uchazeče od dluhů,

kriminální činnosti, psychologického strádání a jeho rekvalifikaci zejména pro sektor služeb. Dalším nástrojem by měla být možnost přechodu uchazečů z šedé ekonomiky do státem regulované ekonomiky. Nutností je podrobně monitorovat status dlouhodobě nezaměstnaných a změnit v současnosti neúčinné nástroje aktivní politiky zaměstnanosti a pasivní politiky zaměstnanosti.

- G) Předchozí výzkum v Evropě i České republice poukázal na neúčinnost programů politik zaměstnanosti mladých. Důvodem je zejména špatné plánování státu v oblasti vzdělávání. Stát nedokáže pružně reagovat na potřeby trhu práce a veřejná politika vzdělávání obyvatel dlouhodobě selhává. Současný stav financování vysokých škol podporuje nekvalitní vzdělávání. Nízké mzdy v sektoru školství nemají motivační efekt pro učitele, kteří kvalitu práce snižují vzhledem k vypláceným mzdám bez hrozby nahraditelnosti a viditelnosti vyšších výdělků v soukromém sektoru.

Tradiční veřejné politiky trhu práce zaměřené na zaměstnanost uchazečů v České republice i v Německu jsou spíše neúčinné, nebo selektivně účinné. Pokud přidáme časové hledisko, ukazuje se, že účinnost těchto politik je přinejmenším dlouhodobě sporná. Lze vysledovat určitý krátkodobý efekt výdajových programů (rekvalifikace, dotování pracovních míst), avšak v horizontu pěti až deseti let se efekt zaměstnanosti u nejvíce ohrožených skupin (absolventi, starší lidé, uchazeči bez vzdělání) vytrácí.

Jako účinná se ukázala opatření s tzv. efektem hrozby, kdy kvalifikovaní uchazeči musí po krátké době (jeden až dva měsíce) podstoupit určité náročné úkony nebo se účastnit veřejně prospěšných prací, aby získali podporu v nezaměstnanosti. Dále je nutno jmenovat institucionální faktory. Jde zejména o měnovou politiku, fungující finanční trh a faktory ovlivňující snadnost podnikání (Zmeškal, Dluhošová a Tichý 2013; Dluhošová et al. 2014). Tyto umožňují malým a středním podnikům a drobným podnikatelům investovat do dlouhodobého kapitálu, inovovat a objevovat nové příležitosti na trhu. Levné úvěry na aktiva a podpora podnikatelství snížením administrativní zátěže umožňují uchazečům zvyšovat bohatství, zaměstnávat ekonomicky aktivní obyvatelstvo.

Jsme přesvědčeni, že není správné plošně poskytovat programy aktivní politiky zaměstnanosti jako rekvalifikace a dotování pracovních míst uchazečům, kteří mají vysokou pravděpodobnost umístění (vysoké vzdělání, vysoká kvalifikace a praxe), nebo uchazečům, kteří mají velmi nízkou pravděpodobnost umístění. Pro tyto skupiny jsou vhodnější úzce specializované programy, k nimž patří například koncept aktivního stárnutí, rekvalifikace nízko kvalifikovaných po sektor služeb, právní podpora při oddlužení, podpora živnostenského podnikání či poradenské služby pro vysoce kvalifikované uchazeče nebo podpora návratu z šedé ekonomiky do regulovaného trhu. Problémem českého i německého trhu práce je chybná státní politika plánování počtu absolventů středoškolských a vysokoškolských oborů. Chybí zvláště technicky orientovaná kvalifikovaná pracovní síla, naopak humanitně vzdělání vysokoškoláci nenacházejí uplatnění v oboru.

Špatná dopravní infrastruktura v Jihočeském kraji způsobuje nižší ochotu dojíždět za prací více jak dvacet kilometrů. V Horní Falcí je snazší nalézt dobře placenou práci v místě bydliště. V Jihočeském kraji sledujeme u respondentů, kteří uvedli, že práci z nějakého důvodu spíše nenaleznou, o 19,3 procentních bodů vyšší ochotu dojíždět za prací více než dvacet kilometrů. To lze vysvětlit náklady na dojíždění, kdy dojíždět do práce přes hranice je ekonomicky výhodnější než do jiného města v Jihočeském kraji. Drahé bydlení a špatné dopravní spojení jsou hlavní faktory bránící mobilitě v obou zkoumaných krajích. Mnoho německých studentů nemá představu o podnikání v zahraničí, vysvětlením je dobrá uplatnitelnost na německém trhu práce. Čeští studenti jsou lépe informovaní o práci v zahraničí, protože mají motivaci získat vyšší plat za hranicemi.

V Německu patří mezi hlavní příčiny trvale vysoké nezaměstnanosti nepružný trh práce. Podnikatele zatěžuje mnoho byrokratických pravidel, zvláště při zakládání nových firem. Někteří zaměstnavatelé proto raději investují v zámoří, než by vstupovali na domácí trh. Největším problémem nezaměstnanosti zůstává nezaměstnanost cizinců, a to i v Horní Falcí. Cizinci často bývají nezaměstnaní dlouhodobě a žijí z poměrně štedrého německého sociálního systému.

V politice zaměstnanosti se v Německu zaměřují na rizikové skupiny, volí individuální přístup k uchazečům o zaměstnání a zaměstnavatele finančně motivují k udržení a vytváření pracovních míst. Aktivní politika zaměstnanosti se zaměřuje na rizikové skupiny, především mladé lidi. Trendem na německém pracovním trhu po znovusjednocení byl pokles počtu plných pracovních úvazků na neurčitou dobu a nárůst počtu atypických pracovních úvazků obzvláště u mladých pracovníků, kteří nově vstupují na trh práce. V rámci naplňování Agendy 2010 byly nastaveny parametry výdajů na politiku zaměstnanosti tak, aby se vyplatilo dlouhodobě pracovat. Tato opatření přinesla i snížení ochrany pracovníku, snížení ceny práce a nákladů firem. Tyto tzv. Hartzovy reformy byly v ukazatelích trhu práce úspěšné, míra nezaměstnanosti klesla, byl posílen individuální přístup k uchazečům o zaměstnání. Díky nim došlo k narovnání trhu a prohloubení nerovnoměrnosti příjmů v německé společnosti. Kdo má práci, je bohatý, kdo ji nemá, ocitá se na hranici chudoby. Kromě toho se oslabilo v Německu tradičně silné politické a ekonomické postavení odborů.

Bavorsko je v současnosti považováno za přední evropský region inovací a špičkových technologií se skvělou infrastrukturou, velmi kvalitním vzdělávacím systémem a úspěšnou klastrovou strukturální politikou. V roce 2015 podepsala bavorská vláda s velkými bavorskými firmami a úřady práce dohodu „Integrace prostřednictvím vzdělávání a práce“, která umožňuje rychlejší integraci uprchlíků s dobrou perspektivou, že vytrvají ve vzdělávání či na pracovním místě.

Horní Falc (Oberpfalz) je jedním ze sedmi správních obvodů Svobodného státu Bavorska v Německu a hraničí s Českou republikou. Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil se týká zejména řemesel, strojírenství a lékařství. Naopak dostatek pracovních míst panuje v Bavorsku v gastronomii a oblasti ubytovacích služeb. Nejžádanějšími povoláními jsou v současné době zkušení lékaři, obchodní zástupci, elektroinženýři, mechanici a oční optici.



Přestože patří Německo k nejvyspělejším zemím na světě, i jeho se týká chudoba. Pro bohatou a vysoce rozvinutou průmyslovou zemi jako je Německo, je v 21. století relativně vysoký podíl chudoby kolem 20 procent alarmující. Zvláště dramatický je rozsah dětské chudoby, který dosahuje až 30 procent.

Aktivní i pasivní politika zaměstnanosti se v České republice utvářela po roce 1989 během přechodu na tržní hospodářství. V období 1992–1996 se nezaměstnanost pohybovala mezi 2,57 a 3,52 procenty, kdy patřila k nejnižším v Evropě. Vláda vytvořila institucionalizovaný systém péče o nezaměstnané. Šlo zejména o poměrně velkorysou sociální záchrannou síť, která stavěla na státní sociální podpoře, aktivních a pasivních politikách zaměstnanosti. Tento systém kopíroval sociální model nazývaný „univerzalistický“ (sociálně-demokratický), „evropský“ či „skandinávský“ a zmírňoval negativní důsledky transformace.

K nárůstu míry zejména strukturální nezaměstnanosti došlo v České republice po roce 1997. Privatizující se velké podniky a banky, které ovládali zahraniční manažeři, začaly restrukturalizovat podniky a zbavovaly se nepotřebné pracovní síly. Největší pokles zaměstnanosti nastal ve zpracovatelském sektoru (Gottvald, Pedersen a Simek 1999). Efekt nezaměstnanosti a poklesu ekonomické aktivity souvisel i s problémy v bankovním sektoru, nedostatečnými finančními regulacemi. Hlavní problém prodlužující se nezaměstnanosti byl i nevyhovující systém sociálního blahobytu, který vznikl po roce 1989 a nebyl připraven na skokový nárůst nezaměstnanosti. Vzhledem k vysokým sociálním dávkám v poměru k minimální mzdě neměla velká část nezaměstnaných motivaci najít si práci. Náklady na sociální a zdravotní pojištění rostly, čímž se zvyšoval i schodek veřejných rozpočtů. Tento stav nepřispěl k vyšší flexibilitě trhu práce, naopak rostl vliv odborů a zájmových skupin, které dále zvyšovaly náklady firem ať už růstem minimální mzdy, či další pracovně právní regulací (Macháček, Kolcunová 2008).

Vstup do Evropské unie v roce 2004 znamenal posílení role státu, což znamenalo lepší pracovní podmínky pro zaměstnance, avšak na straně druhé tvrdší podmínky a vyšší náklady pro zaměstnavatele při zajišťování kvality pracovního prostředí, podmínek a bezpečnosti při práci. Česká republika začala také čerpat prostředky ze strukturálních fondů Evropské unie. Prostředky evropské politiky hospodářské, sociální a územní soudržnosti, při které bohatší členské státy přispívají na rozvoj chudších oblastí, proudily do české ekonomiky s cílem zvýšit kvalitu života obyvatel. K výraznému dopadu na českou ekonomiku a ke snížení míry zaměstnanosti však tyto programy nepřispěly.

Po vstupu do Evropské unie se Česká republika zavázala i k plnění plánu sociálního začleňování. Plán měl za cíl navrátit zpět do ekonomicky aktivního života a na trh práce marginalizované osoby. Cílem tedy bylo snížení dlouhodobé nezaměstnanosti. Mezi nejohroženější skupiny patřili nekvalifikovaní muži, ženy se základním vzděláním, mládež do 19 let, zdravotně postižení a populace Romů.

V roce 2010 nastala nejhorší situace na trhu práce. V roce 2013 činila míra nezaměstnanosti obyvatelstva v produktivním věku (15–64 let) 6,8 procent. Šlo o půl milionu nezaměstnaných,

příčemž hlavním problémem se jevil nejen počet dlouhodobě nezaměstnaných žen či mužů, ale i stoupající počet nezaměstnaných vysokoškoláků.

Během transformace se téměř zcela privatizoval státní majetek, vytvořil se systém založený na soukromém vlastnictví. Tento systém však není svobodně tržní, jde o tzv. smíšenou ekonomiku, kde stát hraje v ekonomice hlavní roli. Schopnost státu ve svých plánech a záměrech pružně reagovat na nové příležitosti, efekty globalizace a nové hrozby je velmi slabá. Stát nevytvořil dostatečnou právní a daňovou jistotu a nechal bujet klientelismus, korupci a stínovou ekonomiku. Tyto problémy přetrvávají dodnes.

V období před hospodářskou recesí počet obyvatel v České republice rostl. Zásahu na tom měla jak přirozená měna, tak mechanický pohyb. Výrazný migrační přírůstek obyvatel byl v České republice zaznamenán opět v posledním sledovaném roce (2014), kdy se začalo hospodářství opět velmi dařit.

V České republice převládá věkově a genderově segregovaný trh práce. To má vliv i na nezvykle vysoký vzájemný rozdíl míry nezaměstnanosti mezi pohlavími. Genderové stereotypy přetrvávají zejména v problematice odměňování a otázce povolání, takže mnoho českých žen nejčastěji pracuje jako administrativní pracovnice, zdravotní sestry, učitelky základních škol, uklízečky či prodavačky. Tyto stereotypy ovlivňují nabídku typů práce i hodnocení typů zaměstnání. V České republice vznikla během transformace relativní chudoba. Tato tzv. nová chudoba je na rozdíl od předchozí, „staré“ chudoby díky rozšiřujícím se nůžkám mezi nejbohatšími a nejchudšími Čechy dlouhodobá.

Vláda v současnosti používá pasivní a aktivní politiku zaměstnanosti a tento koncept byl rozšířen o další programy Evropské unie. Tyto dlouhodobě neefektivní nástroje hrají ve státní politice zaměstnanosti dominantní roli při zaměstnávání registrovaných uchazečů.

Na základě kritické rešerše literatury jsme došli k názoru, že tradiční veřejné politiky trhu práce jsou účinné krátkodobě a selektivně. Většina nástrojů neměla statisticky významný efekt a část nástrojů ovlivnila trh práce dokonce negativně, takže problémy na trhu práce prohloubila. Další problém představuje sektor vzdělávání, který podporuje špatné investice do lidského kapitálu. Neexistuje výběr školy pro trh práce, ale výběr školy pro získání vysokoškolského titulu, a to v důsledku špatné institucionální infrastruktury, která vznikla vlivem špatného státního plánování sekundárního a terciárního vzdělání.

V Jihočeském kraji je neznalost cizích jazyků při obchodování v zahraničí vnímána jako faktor, který nejvíce ovlivňuje podnikatelské prostředí. Významnost tohoto faktoru souvisí s příležitostmi obchodovat s německy mluvící klientelou a je tudíž klíčová pro všechny firmy v regionu. Nedostatečné obchodní dovednosti podnikatelů jsou vnímány jako druhý nejvýznamnější faktor. To se promítá i na trh práce, kdy pozorujeme vysokou poptávku po kvalifikovaných a zkušených obchodních zástupcích jak v jihočeském kraji, tak v Bavorsku.

V Jihočeském kraji mají problémy zejména firmy, které hledají vysoce kvalifikované zaměstnance a musejí se častěji potýkat s komunikací se státními orgány. Dále je trápí vysoká daňová zátěž, v jejímž důsledku je komplikované udržet si kvalifikované zaměstnance, kteří

mají možnost odejít pracovat do Německa či Rakouska za nesrovnatelně vyšší mzdu. Nedostatečné vzdělání podnikatelů a znalost práva je dle respondentů spíše významný až významný faktor. Mezi další spíše významné faktory patří korupce a klientelismus, slabá vymahatelnost práva, nedostupnost úvěrů od bank na rizikovější projekty, vysoká administrativní zátěž podnikatelů a firem a nepřiměřená celková daňová zátěž.

## Literatura

1. ÅSLUND, A., 2007. *How Capitalism Was Built. The Transformation of Central and Eastern Europe, Russia, and Central Asia*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-68382-1.
2. BAH, E. a J. C. BRADA, 2014. Labor Markets in the Transition Economies: An Overview. *The European Journal of Comparative Economics*. **11**(1), 3-53. ISSN 1824-2979.
3. DLUHOŠOVÁ, D. et al., 2014. *Financial management and decision-making of a company: analysis, investing, valuation, sensitivity, risk, flexibility*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-3619-5.
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. et al., 2008. *Vybrané statě o kvalitě pracovního života*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 978-80-86973-43-2.
5. GOTTVALD, J., P. J. PEDERSEN a M. SIMEK, 1999. The Czech labour market in transition: Evidence from a micro study. *Bulletin of Economic Research*. **51**(1), 39-65. ISSN 1467-8586.
6. MACHÁČEK, M. a E. KOLCUNOVÁ, 2008. Hirsch index and rankings of czech economists. *Politická ekonomie*. **56**(2), 229-241. ISSN 0032-3233.
7. PALÍŠKOVÁ, M., 2014. *Trh práce v Evropské unii: historický vývoj, aktuální trendy a perspektivy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-270-0
8. VYHLÍDAL, J., 2010. Současná prostorová a sociální segmentace trhu práce v České republice. In: *Nová sociální rizika na trhu práce a potřeby reformy české veřejné politiky*. Brno: Masarykova univerzita, 104-120. ISBN 978-80-210-5352-6.
9. ZMEŠKAL, Z., D. DLUHOŠOVÁ a T. TICHÝ, 2013. *Finanční modely: koncepty, metody, aplikace*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-91-0.

## **Manažeri v procesu strategického řízení podniků ČR**

Ing. Jarmila Straková, Ph.D., Katedra managementu, Ústav podnikové strategie, Vysoká škola  
technická a ekonomická v Českých Budějovicích, České Budějovice, Česká republika  
E-mail: strakova@mail.vstecb.cz

### **Abstrakt**

Příspěvek je zaměřen na problematiku strategického managementu se zaměřením na úlohu a roli stratégů, vrcholových manažerů, kteří jsou zodpovědní za strategické řízení a rozhodování, formulaci a realizaci, resp. implementaci podnikové strategie. Prezentovány jsou vybrané výsledky z výzkumu zaměřeného do oblasti strategického řízení podniků z celé České republiky. S využitím matematicko-statistických metod je analyzována a vyhodnocena závislost strategie na velikostní kategorizaci testovaných podniků, sektorové diferenciaci i rozsahu jejich působnosti. Závěr příspěvku je věnován vyhodnocení využití metod strategické situační analýzy jako významného analytického nástroje pro formulaci podnikové strategie.

### **Klíčová slova**

Strategické řízení, strategie, strategové, interní a externí strategické analýzy

### **Úvod**

V souvislosti s výraznými změnami ve vnějším prostředí nabývá na významu pojem strategické řízení, které je nezbytné pro řízení podnikatelských subjektů v turbulentní a diskontinuální době 21. století. Strategii lze definovat jako zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém časovém horizontu, které v ideálním případě vytváří soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím, zvláště trhem a zákazníky (Tichá, Hron, 2009).

Za jedno ze základních teoretických východisek vymezujících pojem strategie lze považovat Mintzbergovo (1994) vyjádření strategie pomocí 5P (plan, pattern, ploy, position, perspective). Obdobně jako Mintzberg vysvětlují pojetí strategie i další autoři (Kotler, 1993; Johnson a Scholes, 1993), kteří vymezují strategii většinou z pohledu tržního prostředí. Keřkovský, Vykypěl (2006) definují strategii jako základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Podle jednoho z mnoha dalších pojetí lze strategii označit za dlouhodobý záměr, koncepci, široký program apod. (Dedouchová, 2001; Pražská a kol., 1993; Mintzberg, 1984). Autoři Thompson a Strickland (1993) definují strategii jako sled organizačních kroků a manažerských postupů používaných k dosažení cílů a ke sledování vize a mise organizace. D'Aveni (1994) vymezuje strategii nejenom jako tvorbu výhody, ale jako kreativní destrukci výhody konkurentů. Brown a Eisenhardt (1998) pojednávají o strategii jako o tvorbě neustálých toků konkurenčních výhod, které po seskupení do jednoho celku tvoří napůl koherentní strategický směr.

Proces strategického řízení prošel různými vývojovými etapami od klasické školy v 60. letech 20. stol., kterou lze považovat za zrod strategického managementu, až po současný novodobý přístup (Mallya, 2007). Tichá, Hron (2009) uvádějí, že smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Veškerý potenciál firmy je nasměrován k dosažení tohoto cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. Mallya (2007) popisuje strategické řízení jako dynamický proces pro sladění strategií, výkonnosti a obchodních výsledků. Podle Lednického (2006) je strategické řízení procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení pro něj výhodného výsledku. Takto pojaté strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizací strategie, přičemž v rámci tvorby strategie je nutno uplatnit strategické rozhodování a strategické myšlení. Proces strategického řízení je úzce spjat s principy strategického myšlení a strategickým rozhodováním, co by měl podnik dělat a kam by měl směřovat. Strategické myšlení a v návaznosti strategické rozhodování by mělo respektovat zásady konceptu tzv. „3C“, což předpokládá soustředit pozornost na zákazníky, konkurenty a vlastní podnik (Rančák, Fanta, 1994).

Rozhodování manažerů je v současné turbulentní době velmi obtížné, manažeři se rozhodují ve vysoce neurčitěm prostředí. Podle Keřkovského a Vykypěla (2006) je jedním z předpokladů úspěšných strategických rozhodnutí manažerů strategická situační analýza, respektive vyhodnocení faktorů podnikového okolí, tj. požadavků a změn v chování zákazníků, konkurentů, dodavatelů, ale i vývoj makroekonomických faktorů včetně charakteristiky vnitřních podnikových zdrojů. Obdobný názor na vydefinování situační analýzy pouze s malými diferencemi v popisu a obsahu mikroprostředí a mezoprostředí je sdílen i dalšími autory, jako příklad lze uvést Jakubíkovou (2008), Dedouchovou (2001), Mallyu (2007), Šuláka a Vacíka (2005), Frynase a Mellahia (2011), Kislingerovou a Nového (2005), Vebera a kol. (2004), Gomese (2011), Evanse et al. (2002), Gintera, Duncana a Swayna (2013).

## **Materiál a metody**

Testovací soubor zahrnoval 463 podniků z celé České republiky, z celkového počtu bylo prostřednictvím dotazníkového šetření osloveno 114 mikropodniků, 140 malých podniků (do 50 zaměstnanců), 126 středních podniků (do 250 zaměstnanců) a 83 podniků (nad 250 zaměstnanců). Převažující zastoupení malých a středních podniků testovacího souboru odpovídá charakteru struktury ekonomických subjektů v České republice, která je charakteristická velmi vysokým zastoupením malých a středních podniků, jejichž podíl na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů představuje 99,83 %, srovnatelný podíl vykazují i státy Evropské unie. Podniky byly dále klasifikovány podle základní sektorové diferenciace ČR (vyjma kvartérního sektoru), a to na výrobní a průmyslové (192 podniků),

služby (257 podniků) a primární sektor (14 podniků) a podle rozsahu působnosti, zda se jednalo o podniky regionálního (192), národního (127) nebo nadnárodního charakteru (144).

Pro testování bylo využito Pearsonova chí-kvadrát testu (Anděl, 2007) závislosti/nezávislosti strategie na velikostní kategorizaci testovaných podniků, sektorové diferenciaci a rozsahu působnosti. V testech předpokládáme nulovou (H0) a alternativní hypotézu (HA). Nulová hypotéza (H0) vyjadřuje, že mezi vybranými znaky neexistuje závislost, zatímco alternativní hypotéza (HA) závislost vybraných znaků předpokládá. Hodnotícím kritériem pro verifikaci či zamítnutí hypotézy je hodnota p-value při stanovené hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ .

## Výsledky a diskuse

**Tab. 1: Zpracování vize, mise podniků**

Velikost podniku	ne	ano	Celkový součet
mikropodniky (méně než 10 zaměstnanců)	38	76	114
malé podniky (méně než 50 zaměstnanců)	53	87	140
střední podniky (50-249 zaměstnanců)	28	98	126
velké podniky (250 a více zaměstnanců)	7	76	83
Celkový součet	126	337	463

Zdroj: vlastní výzkum

**Tab. 2: Zpracování strategických záměrů v podnikové sféře z pohledu velikostní kategorizace testovaných podniků**

Existence podnikové strategie			
Velikost podniku	ne	ano	Celkový součet
mikropodniky (méně než 10 zaměstnanců)	80	34	114
malé podniky (méně než 50 zaměstnanců)	82	58	140
střední podniky (50-249 zaměstnanců)	50	76	126
velké podniky (250 a více zaměstnanců)	13	70	83
Celkový součet	225	238	463

Zdroj: vlastní výzkum

**p-value = 0,0000000000000199**

**Tab. 3: Zpracování strategických záměrů v podnikové sféře z pohledu rozsahu působnosti testovaných podniků**

Existence podnikové strategie			
Rozsah působnosti	ne	ano	Celkový součet
Nadnárodní podnik	47	97	144
Národní podnik	65	62	127
Regionální podnik	113	79	192
Celkový součet	225	238	463

Zdroj: vlastní výzkum

**p-value = 0,00000976**

**Tab. 4: Zpracování strategických záměrů v podnikové sféře z pohledu sektorové diference testovaných podniků**

Existence podnikové strategie			
Zaměření podniku	ne	ano	Celkový součet
primární sektor	8	6	14
služby	136	120	256
výroba a průmysl	81	112	193
Celkový součet	225	238	463

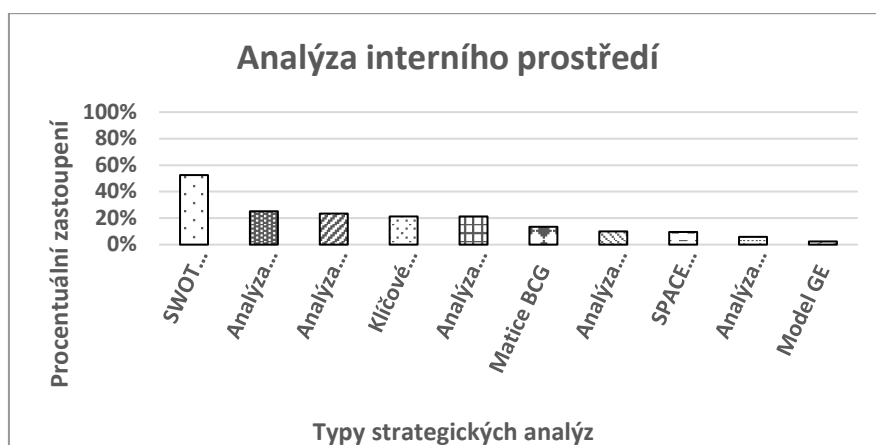
Zdroj: vlastní výzkum

**p-value = 0,1343**

Z výsledků uvedených v tabulkách 1-4 je patrné, že většina testovaných podniků má jasně definovanou vizi a poslání podniku. Toto jsou ale pouze počáteční fáze procesu strategického řízení podniků. V průměru u 65 % mikro a malých podniků strategie neexistuje. U středních podniků je to téměř 40 %. Toto zjištění je vysoce negativní, neboť dobrá konkurenční strategie je základním předpokladem pro dosažení konkurenceschopnosti, rozvoje a výkonnosti podniků v současném tržním prostředí.

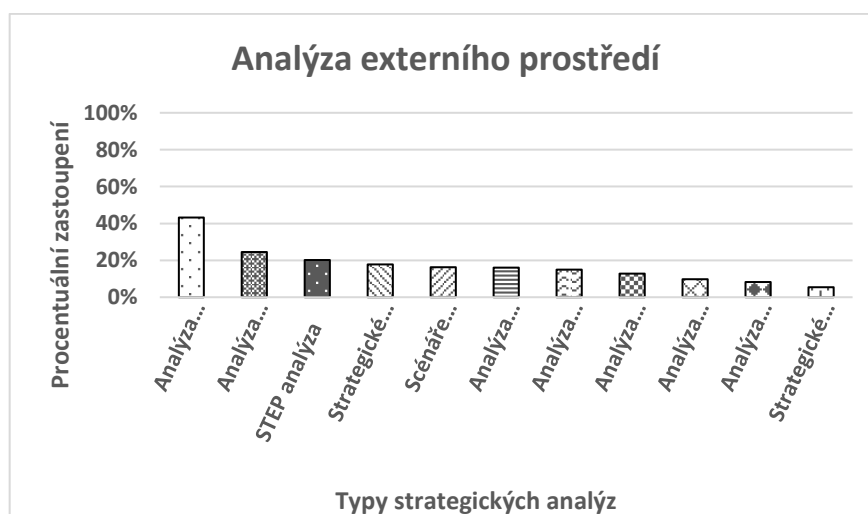
Statistickým testem byla vyhodnocena závislost strategie na velikostní a sektorovou diferenciaci podniků včetně rozsahu jejich působnosti. Závislost byla zjištěna u velikostní kategorizace a rozsahu působnosti, ne u sektorové diference. Zjištěné výsledky lze předpokládat, neboť se stoupající velikostní kategorií podniků i rozsahem jejich působnosti se zvyšuje úroveň strategického řízení a rozhodování i úroveň zpracování podnikové strategie.

**Graf 1: Využití metod pro hodnocení vnitřního podnikového prostředí**



Zdroj: vlastní výzkum

**Graf 2: Využití metod pro hodnocení vnějšího podnikového prostředí**



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky z grafu 1-2 prezentují znalost a úroveň využití interních a externích strategických analýz. Z interních analýz je nejvíce využívána celosvětově nejznámější SWOT analýza (přes 40 %), z více než 20 % Analýza portfolia, Analýza vnitřních podnikových zdrojů a Analýza klíčových faktorů úspěchu. U externích strategických metod převládá využití Analýzy konkurentů, Porterova modelu pěti sil, i když v průměru pouze z 20 %, STEP analýzy a Strategických map. Celých 40 % respondentů však odpovědělo, že nevyužívají žádnou z metod, resp. žádný z analytických nástrojů, což lze považovat za vysoce negativní zjištění.



## Závěr

Z prezentovaných výsledků lze vyvodit následující závěry:

- Statistickými testy byla prokázána závislost zpracování strategie na velikostní kategorizaci podniků (čím vyšší velikostní kategorie podniků, tím i vyšší úroveň strategického řízení a rozhodování).
- Zároveň byla prokázána i závislost strategie na rozsahu působnosti podniků (se stoupajícím rozsahem působnosti se současně zvyšuje úroveň zpracování podnikové strategie).
- Povědomí o metodách strategického řízení a rozhodování, obsahové a procesní podstatě situační analýzy je nedostatečné, a to i u mladší manažerské generace.
- Autorka se domnívá, že řada strategických metod situační analýzy je ze strany uživatelů chápána jako ryze teoretická a jen obtížně v podnikové sféře při běžném provozu realizovatelná.

## Literatura

1. ANDĚL, J., 2007. *Základy matematické statistiky*. Praha: MatFyzPress. ISBN 80-7378-003-8.
2. BROWN, S. L. a K. M. EISENHARDT, 1998. *Competing on the Edge: Strategy as Structure Chaos*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 0-87584-754-4.
3. D'AVENI, R. A., 1994. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press. ISBN 0-02-906938-6.
4. DEDOUCHOVÁ, M., 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.
5. EVANS, N., D. CAMPBELL a G. STONEHOUSE, 2002. *Strategic management for travel and tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 0-7506-4854-6.
6. FRYNAS, J. G. a K. MELLAHI, 2011. *Global strategic management*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-954393-9.
7. GINTER, P. M., W. J. DUNCAN, a L. E. SWAYNE, 2013. *Strategic management of health re organizations*. 7th ed. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 978-1-118-46673-5.
8. GOMES, E., 2011. *Mergers, acquisitions, and strategic alliances: understanding the process*. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-2302-8536-1.
9. JAKUBÍKOVÁ, J., 2008. *Strategický management*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2690-8.
10. JOHNSON, G. a K. SCHOLLES, 1993. *Exploring Corporate Strategy*. New York: Prentice Hall. ISBN 978-0132968492.
11. KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.
12. KISLINGEROVÁ, E. et al., 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-847-9.
13. KOTLER, P., 1992. *Marketing management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-08-2.
14. LEDNICKÝ, V., 2006. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis. ISBN 80-7329-131-2.
15. MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1911-5.
16. MINTZBERG, H., 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. [s.l.]: Prentice Hall International. ISBN 978-1439107355.
17. PRAŽSKÁ, L. et al., 1993. *Řízení obchodních firem*. Praha: VŠE FMV. ISBN 80-7079-651-0.
18. RANČÁK, J. a R. FANTA, 1994. *Strategické řízení podniku I*. Praha: VŠCHT FCHI. ISBN 80-7080-210-3.
19. ŠULÁK, M. a E. VACÍK, 2005. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: VŠFS. ISBN 80-86754-35-9.

20. THOMPSON, A. A. a A. J. STRICKLAND, 1996. *Strategic Management: Concepts and Cases*. [s.l.]: McGraw-Hill Companies. ISBN 0071147950.
21. TICHÁ, I. a J. HRON, 2009. *Strategické řízení*. Praha: ČZU PEF. ISBN 978-80-213-0922-7.
22. VEBER, J. et al., 2004. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.

# **Schopnost motivace zaměstnanců jako klíčová součást podnikatelských kompetencí**

doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc., Katedra managementu, Ústav podnikové strategie, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, České Budějovice, Česká republika  
E-mail: urban@consilium-group.cz

## **Abstrakt**

Motivace zaměstnanců posiluje jejich nasazení, ale i odpovědnost a iniciativu. Správné používání motivačních nástrojů je proto jedním z nejdůležitějších úkolů podnikatele či manažera. Často však patří i k úkolům, se kterými si vedoucí či organizace nevědí zcela rady. Přes svou poměrnou jednoduchost patří totiž pracovní motivace, finanční i nefinanční, k oblastem, ve kterých existuje, zejména mezi začínajícími podnikateli, řada nedorozumění.

## **Klíčová slova**

Motivace zaměstnanců, podnikatelské kompetence

## **Úvod**

Jsou pracovníci, které motivovat nelze, a to žádnými nástroji. Není jich mnoho, pokud však na ně případně (a ověříme si, že tomu tak skutečně je), měli bychom se s nimi co nejrychleji rozejít.

Většinu pracovníků však motivovat lze, a pokud se nám to podaří, jejich produktivita vzroste. Jestliže se nám to nedaří, měli by organizace a její vedoucí s hledáním nedostatků začít u sebe. Často to vyžaduje opustit některé zjednodušené předpoklady a pochopit, co a jak pracovníky skutečně motivuje.

## **Motivace a spokojenost**

Výchozím předpokladem účinné motivace je pochopení rozdílu mezi motivací zaměstnanců a jejich spokojeností. Častým nedorozuměním je totiž představa, která říká, že spokojenější zaměstnanci pracují s vyšší motivací, a jsou proto výkonnější. Motivace a spokojenost pracovníků jsou však, přes svou spřízněnost, dvě odlišné kategorie.

Spokojenost zaměstnanců je většinou předpokladem pro jejich motivaci, k vyšší výkonnosti však vést nemusí. Tím, co motivuje (vede k vyššímu výkonu), totiž není spokojenost, ale možnost získat odměnu. Ve většině situací proto platí, že chceme-li dosáhnout toho, aby zaměstnanci byli výkonnější, musíme je k tomu motivovat, a to určitou odměnou.

## **Základní pravidlo pracovní motivace**

Základní pravidlo pracovní motivace je jednoduché. Jeho podstatou je, že úspěšné vykonání každého (náročnějšího) úkolu by mělo být předem spjato s určitou „odměnou“; jeho nevykonání naopak s určitou hrozbou „sankce“. Je-li tento vztah dlouhodoběji porušen, motivace selhává nebo nepůsobí tak, jak si organizace představuje.

Odměnou nebo sankcí je přitom cokoli, co je zaměstnancům příjemné nebo naopak nepříjemné. Odměny i sankce mohou být proto „hmotné“ i „nehmotné“. Význam nehmotných odměn, především pochvaly či uznání, spočívá především v tom, že zvyšují vlastní sebehodnocení: pracovník může v jejich důsledku považovat sebe sama například za schopnějšího a úspěšnějšího. Pozitivní motivace je většinou podstatně účinnější než negativní, bez hrozby určitých sankcí se však zcela obejít nelze.

Odměny i sankce, hmotné i nehmotné, jsou nejúčinnější, přicházejí-li bezprostředně po vykonání úkolu. Pochvala, kterou zaměstnanec dostane okamžitě poté, kdy svůj úkol úspěšně provedl, má tak na jeho výkon podstatně větší vliv než pochvalné hodnocení po delší době.

Základní pravidlo motivace je o to důležitější, že organizace ani manažeři si odměny či sankce, které „rozdávají“, nemusejí vždy jasně uvědomovat. Příkladem je situace, kdy pracovníkovi, který si na svou práci opakovaně stěžuje (přestože vykonává stejné úkoly jako ostatní), jeho vedoucí nadále zadává jen úkoly lehčí. Neuvědomuje si totiž, že jej „odměnil“ a že u ostatních tato odměna nezůstane bez odezvy. Jeho jednání dříve či později napodobí.

## **Motivace a mzda: nejčastější nepochopení**

K nejčastějším nepochopením vztahujícím se k finanční motivaci patří představa, že k motivaci pracovníků slouží jejich základní mzda nebo plat. Podobnou (a obdobně nesprávnou) představou je, že odměna, ať již finanční nebo jiná, zaměstnanci náleží jen tehdy, provede-li něco mimořádně záslužného, většinou něco, co není přímo v popisu jeho práce. Pro veřejné instituce je tato nesprávná představa o motivaci dokonce vtělena do obecně platných předpisů o odměňování.

Důvod, proč by vedoucí měli zaměstnance k jejich práci motivovat, i když za ní dostávají plat (a proč by zaměstnanci měli určitou odměnu dostat i tehdy, pokud se ničeho mimořádně záslužného nedopustí), je jednoduchý. Důvodem je, abychom výkon, za který je platíme, skutečně získali.

Peníze ve formě základního platu zaměstnanci jako odměnu za svou práci zpravidla nevnímají. Utvrzuje je v tom často skutečnost, že v jejich organizaci podává řada lidí trvale slabší výkon, aniž by byl jejich nárok na základní mzdu nějak omezen. Základní mzda proto není nástrojem motivace, který zvyšuje výkon či produktivitu: výjimkou jsou jen situace, kdy je její vyplácení ohroženo, tj. kdy zaměstnancům reálně hrozí, že o ni přijdou.

Zárukou vyšší motivace tak není ani vyšší základní mzda. Motivaci zvyšuje výkonová složka mzdy i ta však především tehdy, je-li předem stanovena a zaměstnanci možnosti jejího získání věří. Tedy věří-li, že stanovených cílů mohou dosáhnout, že vedoucí jejich výsledky zhodnotí

objektivně a organizace svůj slib odměny dodrží. V opačném případě nemusí být ani vysoká výkonová odměna příliš účinná.

Totéž platí pro spokojenost s dalšími podmínkami práce, například zaměstnaneckými výhodami: tato spokojenost je důležitým předpokladem motivace, k vyššímu výkonu však sama o sobě nevede. Ke zvýšení spokojenosti i motivace přispívá možnost být v práci úspěšný (a v důsledku toho i více vydělat), kterou může organizace posílit zvýšením schopností zaměstnanců, zlepšením jejich pracovního vybavení či jejich rozhodovacích pravomocí.

### **Tři nástroje „nehmotné“ motivace**

Význam „nehmotných“ motivačních nástrojů roste, jsou-li lidé se svou finanční odměnou v zásadě spokojeni. K tomu většinou dochází, jsou-li jejich materiální potřeby uspokojeny a svůj plat navíc vnímají jako „spravedlivý“. Tedy jako plat, který podle jejich názoru odpovídá jejich schopnostem, úsilí, odvedené práci či pracovním podmínkám. Nikoli absolutně, ale ve srovnání s ostatními.

V této situaci o jejich každodenní pracovní motivaci rozhodují tři hlavní faktory. Patří k nim samostatnost, se kterou svou práci vykonávají, schopnosti, které si při ní vytvářejí, a širší smysl, který jejich práce má. Využijeme-li tyto motivační nástroje naplno, vydají ze sebe maximum.

Samostatnost motivuje především proto, že vychází z přirozené lidské potřeby řídit svou činnost sám. Podpora samostatnosti pochopitelně neznamená, že pracovníkům dáme možnost si o své práci zcela samostatně rozhodovat. Může však znamenat například to, že jim vedle zaučení poskytujeme i včasnou zpětnou vazbu, na jejímž základě se v řadě případů sami rozhodovat mohou. Pokud to dokážou, pak do jejich práce a rozhodování, není-li to zcela nutné, nezasahujeme. Důležitou součástí zpětné vazby by přitom měla být pochvala, podporující jejich sebejistotu.

Stejně účinným motivačním faktorem je možnost zvyšovat si své vlastní schopnosti. I tato motivace odráží jednu ze základních lidských potřeb, a to potřebu se ve své činnosti zdokonalovat. Působí především tehdy, zvyšujeme-li si schopnosti, na kterých nám záleží. Je-li tomu tak, naše motivace vykonávat danou činnost roste; v opačném případě klesá. Příkladem druhé situace je učení se jazyku, ke kterému zpočátku přistupujeme se zájmem. Učíme-li se jej však pomaleji, než jsme očekávali, naše motivace ochabuje.

Pro praktickou motivaci z toho plyne, že zadávané úkoly by neměly být příliš lehké, ale ani příliš obtížné. Měly by být zadávány tak, aby pracovníkům přinášely možnost si své schopnosti postupně, ale trvale zvyšovat. Předpokladem je schopnosti zaměstnanců trvale sledovat.

Třetí motivační faktor, tedy smysl prováděné práce, bývá nejsilnější. Lidé, kteří jasně chápou širší smysl a význam své práce, se často snaží vykonat i úkoly velmi složité, vyžadující překonání značných překážek.

Smyslem práce, který podporuje motivaci, však zpravidla nejsou „čísla“, například zisky či jiné podnikové ukazatele. Je jím konkrétní přínos práce pro určité osoby, případně společnost jako celek. Není-li zaměstnancům širší smysl či význam jejich práce zřejmý, je třeba jim ho vysvětlit. Například tak, že jim objasníme, proč a jak je jejich práce důležitá pro zákazníky firmy. Nejsou-li s těmito zákazníky přímo v kontaktu, můžeme je o nich podrobněji informovat.

Tři nástroje „nehmotné“ motivace – samostatnost, rozvoj vlastních schopností a smysl vykonávané práce – nejsou jen důležité. Jejich vliv navíc roste, a to s rostoucím podílem kvalifikované či tvůrčí práce. Jejich motivační působení přitom nelze nahradit penězi. I dobře honorovaní zaměstnanci, jejichž potřeby samostatnosti, rozvoje a smyslu práce zůstávají neuspokojeny, ze sebe nevydají vše. Dříve nebo později se spíše začnou poohlížet po jiném zaměstnavateli.

### **Závěr**

Nejsou-li pracovníci motivováni tak, jak by si jejich organizace či vedoucí představovali, nemusí být chyba jen na jejich straně. Nadřazení, ale ani organizace totiž mnohdy nepoužívají své motivační nástroje správně. Organizace i jejich vedoucí mají při motivaci svých spolupracovníků k dispozici řadu nástrojů. Ne vždy si však jejich působení dostatečně uvědomují a ne vždy je používají správným směrem.

Příčinou bývá nepochopení, že většina pracovní činnosti je motivována působením určitých odměn a sankcí. Tyto odměny a sankce však nemusejí být z pohledu organizace na prvý pohled zřejmé a jejich účinek může záviset na řadě doprovodných okolností. Nejsou-li používány správně, je důsledkem nejen oslabení motivace, ale i to, že zaměstnanci nejsou motivováni vhodným směrem, a způsob jejich motivace může tak organizaci dokonce škodit.