

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA CHEMICKO-TECHNOLOGICKÁ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Lucie Hrušová

Univerzita Pardubice
Fakulta chemicko-technologická

SPOLUPRÁCE PODNIKŮ A VYSOKÝCH ŠKOL

Bc. Lucie Hrušová

Diplomová práce

2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Hrušová**
Osobní číslo: **C10877**
Studijní program: **N2807 Chemické a procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků**
Název tématu: **Spolupráce podniků a vysokých škol**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod do problematiky spolupráce podniků a vysokých škol - vymezení základních pojmů.
2. Formy spolupráce podniků a vysokých škol - klastry, vědekotechnické parky a podnikatelské inkubátory, komercializace výzkumu, spin-off firmy, tvorba studijních programů a profilu absolventa VŠ, spolupráce při dalším vzdělávání, stáže a praxe studentů.
3. Spolupráce podniků a vysokých škol v kontextu společenské odpovědnosti - definice CSR, oblasti CSR, třetí role univerzit.
4. Spolupráce podniků a vysokých škol v praxi - analýza a zhodnocení vybraných příkladů spolupráce.
5. Zhodnocení a závěr.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. **CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. Cooperative Strategies in International Business: Joint Ventures and Technology Partnership between Firms. Oxford UK: Elsevier Science, 2002.**
2. **EDWARDS, P. Teaming Up: The Small-Business Guide to Collaborating with Others to Boost Your Earnings and Expand Your Horizons. New York: G. P. Putnam's Sons, 1997.**
3. **KOTÍK, M., et al. Napříč společenskou odpovědností firem. Kladno: AISIS, 2005.**
4. **KOTLER, P. Marketing od A do Z. Praha: Management Press, 2003.**
5. **MAREŠ, D. Kooperativní strategie - klastry a podnikatelské sítě. Praha: Oeconomica, 2007.**
6. **PAVELKOVÁ, D. et al. Klastry a jejich vliv na výkonnost firem. Praha: Grada, 2009.**
7. **PRSKAVCOVÁ, M., et al. Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008.**

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Liběna Tetřevová, Ph.D.

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

Datum zadání diplomové práce: **24. února 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **4. května 2012**



prof. Ing. Petr Lošťák, DrSc.

děkan

L.S.



doc. Ing. Lenka Branská, Ph.D.

vedoucí katedry

V Pardubicích dne 23. února 2012

Čestné prohlášení autora

Prohlašuji, že tuto diplomovou práci jsem vypracovávala samostatně pod odborným vedením doc. Ing. Liběny Tetřevové, Ph.D. Dále prohlašuji, že všechny použité odborné prameny, ze kterých jsem čerpala, jsou uvedeny v seznamu literatury.

Dále jsem byla poučena, že na moji práci se vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím, aby moje diplomová práce byla zpřístupněna prezenční formou a byla citována dle platných norem.

Podpis.....

Bc. Lucie Hrušová

V Pardubicích dne

Poděkování

Děkuji doc. Ing. Liběně Tetřevové, Ph.D., za trpělivost při vedení mé diplomové práce. Dále bych touto cestou ráda poděkovala za spolupráci vedení Pardubické krajské nemocnice, Chrudimské nemocnice a taktéž zaměstnancům firmy Mersen.

Obsah

ÚVOD	8
1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY SPOLUPRÁCE PODNIKŮ A VYSOKÝCH ŠKOL.....	10
1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	10
1.2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA SPOLUPRÁCE VYSOKÝCH ŠKOL A PODNIKŮ	14
1.2.1 <i>Historie spolupráce vysokých škol a podniků.....</i>	<i>15</i>
1.2.2 <i>Národní politika podpory spolupráce vysokých škol a podniků.....</i>	<i>16</i>
1.2.3 <i>Přínosy spolupráce vysokých škol a podniků</i>	<i>17</i>
2 FORMY SPOLUPRÁCE PODNIKŮ A VYSOKÝCH ŠKOL	19
2.1 KLASTRY	20
2.1.1 <i>Struktura klastru.....</i>	<i>21</i>
2.1.2 <i>Přínosy klastrů.....</i>	<i>22</i>
2.1.3 <i>Příklad klastru – OMNIPACK.....</i>	<i>24</i>
2.2 VĚDECKOTECHNICKÉ PARKY A PODNIKATELSKÉ INKUBÁTORY	25
2.3 KOMERCIALIZACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU A SPIN-OFF FIRMY	26
2.4 TVORBA STUDIJNÍCH PROGRAMŮ A PROFILU ABSOLVENTA VYSOKÉ ŠKOLY	27
2.5 VEDENÍ ZÁVĚREČNÝCH KVALIFIKAČNÍCH PRACÍ STUDENTŮ	27
2.6 SPOLUPRÁCE PŘI DALŠÍM VZDĚLÁVÁNÍ	29
2.7 STÁŽE A PRAXE STUDENTŮ	29
3 SPOLUPRÁCE PODNIKŮ A VYSOKÝCH ŠKOL V KONTEXTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI.....	31
3.1 DEFINICE CSR.....	31
3.2 OBLASTI CSR.....	32
3.3 CSR V PRAXI	34
3.4 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST A TŘETÍ ROLE UNIVERZIT.....	35
4 SPOLUPRÁCE PODNIKŮ A VYSOKÝCH ŠKOL V PRAXI	37
4.1 CÍL VÝZKUMU.....	37
4.2 METODY VÝZKUMU	37
4.3 PŘÍPADOVÉ STUDIE	38
4.3.1 <i>Pardubická krajská nemocnice, a.s.</i>	<i>38</i>
4.3.2 <i>Chrudimská nemocnice, a.s.</i>	<i>44</i>
4.3.3 <i>Mersen s.r.o.</i>	<i>49</i>
4.4 SHRNTÍ POZNATKŮ Z PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ.....	51
ZÁVĚR	52
SEZNAM LITERATURY	53
SEZNAM PŘÍLOH	57

ÚVOD

Objektivní důvody spolupráce podniků a vysokých škol jsou založeny na permanentním rozvoji vědeckovýzkumné základny společnosti, rozvoji technologické základny výroby či neustále se zvyšujících požadavcích na kvalifikační profil pracovních sil. To vše jsou neoddelitelné atributy znalostní a informační společnosti.

Ze spolupráce podniků a vysokých škol profitují nejen samotné podniky a vysoké školy, ale i region, ve kterém se nacházejí. Z tohoto důvodu úloha vysokých škol v posledních letech nabývá na významu. Ve strategických dokumentech ČR se stále více zdůrazňuje poslání vysokých škol, které je zaměřeno na přenos poznatků a inovací směrem k podnikatelské sféře.

Cílem předložené diplomové práce je identifikovat, charakterizovat a zhodnotit formy spolupráce vybraných podniků a vysokých škol a analyzovat a zhodnotit, v jaké míře tyto podniky uplatňují koncept společenské odpovědnosti firem. Z uvedeného cíle vyplývá struktura práce, která je členěna do čtyř hlavních kapitol.

V první kapitole jsou definovány základní pojmy jako vysoká škola, podnik, spolupráce, partnerství a model triple helix, který popisuje spolupráci podniků, vysokých škol a veřejného sektoru. Je zde také ve stručnosti uvedena historie spolupráce podniků a vysokých škol v zahraničí a v ČR. Dále tato kapitola obsahuje strategické dokumenty ČR, jejichž obsahem je spolupráce vysokých škol a podniků. Závěr kapitoly patří přínosům, které spolupráce podniků a vysokých škol přináší oběma stranám.

Druhá kapitola je věnována významným formám spolupráce podniků a vysokých škol, přičemž zde nechybí ani praktické příklady takovéto spolupráce.

Třetí kapitola pojednává o spolupráci podniků a vysokých škol v kontextu společenské odpovědnosti firem. Je zde zdůrazněna tzv. třetí role vysokých škol, která spočívá v rozšíření odpovědnosti a úkolů vysokého školství na úkoly a poslání nesouvisející přímo se vzděláváním a vědeckým výzkumem.

Poslední kapitola se pak zabývá spoluprací vysokých škol a vybraných podniků v praxi. Spolupráce vysokých škol a podniků v praxi je zkoumána na třech případových studiích. Vybrány byly podniky, které spolupracují s vysokými školami v Pardubickém kraji.

SEZNAM ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSR	Corporate Social Responsibility - společenská odpovědnost firem
ČLS JEP	Česká lékařská společnost Jana Evangelisty Purkyně
ČR	Česká republika
ČVUT	České vysoké učení technické
DUQuE	Deepening our Understanding of Quality Improvement in Europe
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
ISMS	Systém řízení bezpečnosti informací
LDDA	Laboratoř diagnostiky defektů a analýzy povrchů křemíku
LF UK	Lékařská fakulta Univerzity Karlovy
MZ	Ministerstvo zdravotnictví
NASKL	Národní autorizační středisko klinických laboratoří
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development - Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
PR	Public Relation
PřF MU	Přírodovědecká fakulta Masarykovy univerzity
SÚKL	Státní ústav pro kontrolu léčiv
VŠ	Vysoká škola
VŠB-TU	Vysoká škola báňská – Technická univerzita
VŠCHT	Vysoká škola chemicko-technologická
VŠO	Vysoká škola obchodní
VUT	Vysoké učení technické
USR	University Social Responsibility - společenská odpovědnost univerzity

1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY SPOLUPRÁCE PODNIKŮ A VYSOKÝCH ŠKOL

1.1 Vymezení základních pojmů

Spolupráce podniků a vysokých škol představuje rozsáhlou multidisciplinární problematiku. Na úvod je tedy třeba vymezit základní pojmy s touto problematikou související. Jedná se zejména o pojmy vysoká škola, univerzita, podnik, spolupráce, partnerství či triple-helix.

VYSOKÁ ŠKOLA

Vysoká škola je definována v zákoně č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, v platném znění¹, kde se uvádí, že vysoká škola je právnickou osobou, která uskutečňuje akreditované studijní programy a programy celoživotního vzdělávání. Typ vysokoškolské vzdělávací činnosti je přitom určen typem uskutečňovaných akreditovaných studijních programů, kterými jsou program bakalářský, magisterský a doktorský.

Rozlišit lze vysoké školy univerzitní a neuniverzitní. Vysoká škola neuniverzitní se nečlení na fakulty. Označení „vysoká škola“ mohou mít ve svém názvu pouze vysoké školy. Označení „univerzita“ pak pouze vysoké školy univerzitní. Vysoká škola univerzitní přitom může uskutečňovat všechny typy studijních programů a v souvislosti s tím vědeckou a výzkumnou, vývojovou a inovační, uměleckou nebo další tvůrčí činnost, vysoká škola neuniverzitní pak uskutečňuje bakalářské studijní programy a může též uskutečňovat magisterské studijní programy a v souvislosti s tím výzkumnou, vývojovou, uměleckou nebo další tvůrčí činnost.

V České republice mají vysoké školy buď charakter veřejné, soukromé anebo státní vysoké školy. Státními vysokými školami je vojenská a policejní vysoká škola.

V dalším textu budou pojmy vysoká škola a univerzita používány jako synonyma.

PODNIK

Podnik podle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění, představuje soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání; k podniku

¹ Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, v platném znění, § 2.

náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit². Podnikáním se pak rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku³.

Pro vymezení podniku lze rovněž použít definici evropského práva, konkrétně Nařízení Komise č. 800/2008 ze dne 6. srpna 2008, podle kterého se podnikem rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu; k těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost⁴.

Z výše uvedeného vyplývá následující:

- podnik v pojetí evropského práva je subjektem, ne věcí, jak jej definuje právo národní;
- pro určení, zda je daný subjekt podnikem, není rozhodující jeho právní forma, vlastnictví kapitálu či způsob jeho vzniku, důležitým faktorem je vykonávaná činnost, tzn. ekonomická, resp. hospodářská aktivita spočívající v nabízení zboží a služeb na trhu.

SPOLUPRÁCE

Spolupráce neboli kooperace je druh sociální interakce jako základní formy sociálního chování. Spolupráce znamená společné úsilí zaměřené na dosažení prospěchu všech, kteří se na něm podílejí.⁵

Spolupráci podniků lze také definovat jako činnost podniků, jež si ponechávají plnou hospodářskou i právní samostatnost a sdružují se za účelem provedení určitých činností, což je uskutečňováno na smluvním základě.⁶

² Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění, § 5.

³ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění, § 2.

⁴ Nařízení Komise č. 800/2008 ze dne 6. srpna 2008, kterým se v souladu s články 87 a 88 Smlouvy o ES prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné se společným trhem (obecné nařízení o blokových výjimkách).

⁵ HEYWOOD, A. *Politické ideologie*. Praha: Eurolex Bohemia, 2005, s. 122.

⁶ KOŽENÁ, M. *Manažerská ekonomika: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 187.

Pojem spolupráce lze rovněž vymezit jako speciální druh koordinace. Koordinace je odpovídající bází, na které lze vystavět koncept spolupráce, kdy spolupráce přináší vzájemné benefity všem přímo zapojeným stranám.⁷

PARTNERSTVÍ

Partnerství představuje vztah mezi dvěma nebo více subjekty, který je založen na společné zodpovědnosti a spolupráci při přípravě a realizaci určitého projektu.⁸

Partnerstvím lze nazvat skupinu zástupců organizací a jednotlivců, která se vytvořila, aby spolupracovala na ekonomickém, vzdělávacím nebo sociálním programu či projektu nebo na řešení jiného problému.⁹

Partnerství lze také definovat jako spojení dvou či více osob jako spoluvlastníků obchodu provozovaného za účelem zisku. Základní charakteristikou tohoto vztahu je, že partneři vedou obchod pro zisk, neprofitující obchod nelze definovat jako partnerství, a sdílí zisky, ztráty a majetek všech spoluvlastníků.¹⁰

V dalším textu budou termíny spolupráce a partnerství používána jako synonyma.

TRIPLE HELIX

Základní teze konceptu triády neboli triple helix, který vznikl v 70. letech dvacátého století, je založena na principu kooperace a koordinace tří základních oblastí společenského progresu. Triple helix model představuje spojení akademické, veřejné a soukromé sféry. Významnou roli zde hraje inovační potenciál vysokých škol, který má pozitivní vliv na rozvoj podniků, které nutí vysoké školy k tvorbě nových poznatků. Přístup podle triple helix modelu zároveň vytváří prostor pro nové pojetí subjektů v regionu, připojí-li se do vztahu vysoká škola - podnik třetí partner, a to veřejná správa.¹¹

⁷ CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. *Cooperative Strategies in International Business: Joint Ventures and Technology Partnership between Firms*. Oxford: Elsevier Science, 2002, s. 32.

⁸ SROP. *Slovníček pojmů* [online]. [cit. 2011-10-05]. Dostupné na WWW: <<http://fondyeu.kr-stredocesky.cz/index.asp?thema=343115&category=>>>.

⁹ REGIONÁLNÍ RADA REGIONU SOUDRŽNOSTI SEVEROZÁPAD. *Partnerství* [online]. [cit. 2011-11-07]. Dostupné na WWW: <http://oldweb.nuts2severozapad.cz/regionalni_rada/partneri/>>.

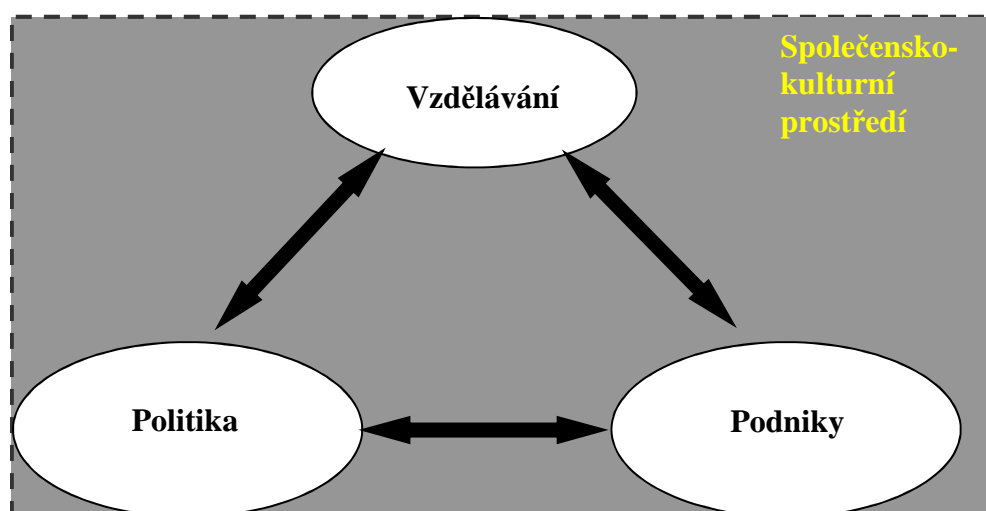
¹⁰ EDWARDS, P. *Teaming Up: The Small-Business Guide to Collaborating with Others to Boost Your Earnings and Expand Your Horizons*. New York: G. P. Putnam's Sons, 1997, s. 42.

¹¹ RUČINSKÁ, S.; RUČINSKÝ, R. Partnerstvo univerzity a podnikov v regióne ako predpoklad regionálneho rozvoja. In *Teória a prax verejnej správy: Zborník príspevkov z vedeckej konferencie s*

Ve skutečnosti vedle těchto tří základních sfér existuje ještě čtvrtá oblast a tou je společensko-kulturní prostředí, tj. kontext, v němž se základní triáda musí realizovat a fungovat. Oblasti „integračního“ zájmu pak zahrnují následující¹²:

1. vzdělávací sféra;
2. podnikatelská sféra;
3. politicko-veřejná sféra;
4. společensko-kulturní prostředí.

Funkční role všech čtyř oblastí jsou zásadně diferencované, přičemž první dvě sféry představují hnací faktory, třetí je faktorem zmocňujícím, a čtvrtý faktor představuje strategické prostředí, tedy společensko-kulturní kontext spolupráce základní triády sfér, jak znázorňuje Obr. 1.



Obr. 1: Triáda spolupráce a její prostředí⁸

V triádě se vytváří síť vztahů vysoké školy – průmysl – vláda, která je základem ekonomického rozvoje v ekonomických systémech, založených na znalostech (tzv. znalostní ekonomika nebo znalostní společnost). Vysoké školy jsou v tomto modelu

madzinárovou účasťou organizovanej Fakultou verejnej správy UPJŠ v Košiciach. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2009, s. 46.

¹² ZELENÝ, M. *Hledání nové Evropy: Od politického k podnikatelsko-vzdělávacímu modelu* [online]. [cit. 2011-10-05]. Dostupné na WWW: <http://www.milanzeleny.com/documents/publications_cz/articles/HNE%20Adresa.doc>.

subjektem, který produkuje znalosti a společně s průmyslem (podniky) a vládou vstupují do vzájemných vztahů a sítí v rámci systému inovačních změn a inovačních transformací.

V triádě jsou všechny základní oblasti rovnocenné. Hnací faktorem v tvorbě hodnot potenciálně použitelného lidského kapitálu je vzdělávací sféra, kdy tvorba hodnot zůstává potenciální až do své plné realizace a využití podnikatelskou sférou. Nejdůležitějším a hlavním úkolem je produkce a přenos informací, vědomostí a znalostí ve spolupráci s podnikatelskou sférou, která je konečným zákazníkem, jelikož je hlavním zaměstnavatelem lidského kapitálu za účelem přidávání hodnoty a tvorby bohatství. Tudíž podnikatelská sféra je tedy základním hnacím faktorem tvorby bohatství, zdroj přidané hodnoty a konkurenceschopnosti regionu, zdroj pracovních příležitostí a spolutvůrce lidského kapitálu ve spolupráci se vzdělávací sférou. Podnikatelská sféra je klíčová a její dynamika je základním předpokladem životní úrovně, důstojnosti a prosperity národů. Naproti tomu politicko-veřejná sféra je pouze podpůrný a zmocňující faktor, jehož základní funkcí je přerozdělování hodnot vytvořených v podnikatelsko-vzdělávací sféře. Politicko-veřejná sféra sama o sobě hodnoty nevytváří, nepodřizuje se tržním principům, a tudíž nemůže ani vzdělávat, ani podnikat. Její rolí je pomáhat vytvářet co nejlepší, optimální podmínky pro oba hnací faktory, tj. zajišťovat fyzickou, institucionální a sociální infrastrukturu pro efektivní fungování spolupráce vzdělávací a podnikové sféry. Společensko-kulturní prostředí pak vytváří společenský kapitál skrze kulturní tradice, společenské instituce, hodnoty a preference, chování a návyky, důvěru a spolupráci a je funkčním prostředím pro spolupráci všech sfér triády.¹³

Triáda neboli koncept triple helix, je současným stupněm vývoje forem spolupráce vysokých škol a podniků, podporovaných vládami jako oblast veřejného zájmu a veřejné finanční podpory.

1.2 Teoretická východiska spolupráce vysokých škol a podniků

Na základě výše uvedených definic pak lze partnerskou spolupráci podniků a vysokých škol definovat tak, že se dva nebo více subjektů spojí s cílem řešit konkrétní problémy spolupráce v určité perspektivě, vytvářet mezi sebou stále pevnější vazby, řešit

¹³ ZELENÝ, M. *Hledání nové Evropy: Od politického k podnikatelsko-vzdělávacímu modelu* [online]. [cit. 2011-10-05]. Dostupné na WWW: <http://www.milanzeleny.com/documents/publications_cz/articles/HNE%20Adresa.doc>.

společné projekty a pořádat společné akce na předem dohodnutém institucionálním a organizačním základě.

Při vzájemné spolupráci se vysoké školy pokládají za tvůrce poznatků a inovací a podniky pak tyto poznatky odebírají.¹⁴

1.2.1 Historie spolupráce vysokých škol a podniků

Spolupráce vysokých škol a podniků má dlouhou tradici, jejíž kořeny můžeme najít již v období průmyslové revoluce. Obě světové války posílily spolupráci podniků a vysokých škol, kdy akademici značně přispěli k technologickému rozvoji. Dalším obdobím, kdy se spolupráce rozvíjela, byly 70. a 80. léta minulého století. K rozvoji spolupráce došlo především díky světové hospodářské soutěži. Trhy se globalizovaly, konkurence mezi jednotlivými státy rostla a zavedené západní industrializované země začaly ztrácet podíly na světových trzích. Reakcí na ztráty byly investice do nových technologií, které měly udržet jejich konkurenceschopnost. Nadnárodní společnosti se tedy obrátily na výzkumné univerzity a začaly s nimi spolupracovat a vytvářet nové, na vědě založené produkty a procesy.¹⁵ K vysokým školám se začalo přistupovat jako k motorům ekonomického růstu a vývoje.¹⁶

Dalším faktorem, jenž podnítil rozmach spolupráce, bylo přehodnocení fungování veřejného sektoru v oblasti vysokoškolského vzdělávání. Následkem toho bylo omezení toku veřejných financí do vysokoškolského sektoru a vysoké školy musely začít soutěžit o veřejné finanční zdroje. Díky tomu dochází k rozšíření forem spolupráce a vedle kooperace v oblasti výzkumu a vývoje začaly např. vznikat praktické výukové moduly, uskutečňují se studentské stáže v podnicích apod.¹⁷

V České republice se začala formovat spolupráce vysokých škol a podnikatelského sektoru mnohem později a za jiných okolností než v západních zemích. Počátek spolupráce souvisí se změnou režimu na konci 80. let, kdy vysoké školy začaly získávat autonomní postavení příznivé pro spolupráci s podnikatelským sektorem. Vývoj spolupráce je sice

¹⁴ RUČINSKÁ, S. *Konkurencieschopnosť regiónu s dôrazom na manažment transferu poznatkov, inovácie a investície*. Prešov, 2010. Habilitační práce. Prešovská Univerzita v Prešově, s. 66.

¹⁵ SLAUGHTER, S.; LESLIE, L. L. *Academic Capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1997.

¹⁶ ŠKOPOVÁ, D. Spolupráce vysokých škol s podnikatelským sektorem I. – Zkušenosti ze světa. *AULA*, 2007, roč. 15, č. 2, s. 44.

¹⁷ ŠKOPOVÁ, D. Spolupráce vysokých škol s podnikatelským sektorem I. – Zkušenosti ze světa. *AULA*, 2007, roč. 15, č. 2, s. 44.

pomalejší a probíhající za jiných okolností, ale směr je totožný s vývojem v západní Evropě. Role vysokých škol v oblasti hospodářského rozvoje stále více roste a díky tomu vysoké školy navazují užší vztahy s podniky.¹⁸

1.2.2 Národní politika podpory spolupráce vysokých škol a podniků

S podniky v současné době spolupracuje většina vysokých univerzitních i neuniverzitních, veřejných i soukromých vysokých škol v České republice. Stát ve své vzdělávací politice za posledních deset let přijal celou řadu dokumentů, jejichž obsahem je spolupráce vysokých škol a podniků.

Národní politika podpory spolupráce vysokých škol a podniků využívá strategické dokumenty udávající směr dalšího vývoje. Níže je uveden přehled těchto strategických dokumentů¹⁹:

- **Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2011 – 2015** - závazný dokument každoročně aktualizovaný, jehož funkcí je definovat hlavní úkoly rozvoje vysokého školství, které odpovídají vzdělávací politice, a vytvořit tak společný rámec pro zpracování dlouhodobých záměrů rozvoje jednotlivých vysokoškolských institucí;
- **Národní program rozvoje vzdělávání v České republice (tzv. Bílá kniha)** - základní koncepční dokument z roku 2001 týkající se celé vzdělávací soustavy České republiky;
- **Strategie rozvoje terciárního vzdělávání** - dokument, který rozvíjí tzv. Bílou knihu v oblasti terciárního vzdělávání;
- **Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku** - dokument z roku 2003, který vznikl ve spolupráci Národního vzdělávacího fondu, Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, úřadu místopředsedy vlády pro výzkum a vývoj, lidská práva a lidské zdroje a odborníků ze všech sfér hospodářského a společenského života;

¹⁸ ŠKOPOVÁ, D. Spolupráce vysokých škol s podnikatelským sektorem II. – Situace v České republice. *AULA*, 2007, roč. 15, č. 3, s. 61.

¹⁹ SPOLUPRÁCE.ORG. *Podpora spolupráce vysokých škol a podniků* [online]. [cit. 2011-10-05]. Dostupné na WWW: <<http://spoluprace.web.beneta.cz/>>.

- **Koncepce reformy vysokého školství** - dokument Rady vysokých škol, schválený vládou České republiky v roce 2004;
- **Národní politika výzkumu a vývoje České republiky** - dokument vyjadřující zásady vlády pro oblast výzkumu a vývoje, ze kterých vychází státní správa při realizaci opatření týkajících se této sféry;
- **Národní inovační strategie ČR** - dokument schválený vládou roku 2004, který se zabývá především vytvářením a rozvíjením podmínek pro inovační proces a soustřeďuje svou pozornost na systémové řešení inovačního prostředí a na rozvíjení inovační infrastruktury;
- **Národní inovační politika České republiky na léta 2005 – 2010** - dokument vycházející z Národní inovační strategie představuje vizi inovační politiky České republiky, v níž reaguje na nové trendy globalizujícího se ekonomického prostředí;
- **Strategie hospodářského růstu** - koncepční materiál s cílem zastřešit a koordinovat dílčí koncepce a aktivity státu týkající se konkurenceschopnosti a hospodářského růstu České republiky se zvláštním zřetelem na ekonomickou oblast;

1.2.3 Přínosy spolupráce vysokých škol a podniků

Přínosy ze spolupráce vysokých škol a podniků jsou oboustranné, lze je tedy spatřovat jak na straně vysokých škol, tak na straně podniků. Vysoké školy spoluprací s podniky získávají:

- vyšší finanční autonomii díky vícezdrojovému financování (rozpočtové prostředky a dodatečné zdroje z komerční sféry);
- přístup k modernímu technickému a laboratornímu vybavení soukromých společností a moderním technologiím;
- přímý kontakt akademických pracovníků s odbornou problematikou v reálném čase;
- vyšší prestiž vysoké školy jako instituce, která přispívá k rozvoji ekonomiky;
- vyšší šance na uplatnitelnost absolventů v praxi.

Podniky spolupracující s vysokými školami a jinými institucemi terciárního vzdělávání, které využívají jako zdroj informací, jsou díky této spolupráci výrazně úspěšnější než ostatní společnosti. Spolupráce zvyšuje pravděpodobnost větších tržních podílů, vyšší kvality zboží a služeb a nižších nákladů.²⁰ Podniky spolupracující s vysokými školami tedy touto spoluprací získají zejména:

- snazší přístup k vysoce kvalifikovaným odborníkům na vysokých školách;
- přístup k novým myšlenkám, projektům;
- přístup k potenciálním zdrojům kvalifikovaných pracovních sil;
- úspory vlastních vědeckovýzkumných kapacit a nákladů na výzkum a vývoj;
- vyšší prestiž;
- přístup k technickému a laboratornímu vybavení vysokých škol;
- možnost rozšiřování znalostí vlastních zaměstnanců.

²⁰ ŠKOPOVÁ, D. Spolupráce vysokých škol s podnikatelským sektorem I. – Zkušenosti ze světa. *AULA*, 2007, roč. 15, č. 2, s. 47.

2 FORMY SPOLUPRÁCE PODNIKŮ A VYSOKÝCH ŠKOL

Existuje mnoho forem spolupráce vysokých škol a podniků, přičemž jejich konkrétní podobu ovlivňuje celá řada faktorů, jako jsou potřeby a možnosti partnerů, množství zdrojů, personální zabezpečení apod. Mezi nejčastější formy spolupráce patří výzkum realizovaný ve spolupráci, zakázkový výzkum, komercializace výsledků výzkumu, konzultanství, sdílené laboratoře, další vzdělávání, spolupráce při tvorbě studijních programů a profilu absolventa, stáže a praxe studentů, vedení studentských prací či účast odborníků z praxe na řízení vysokých škol.²¹

Z uvedeného vyplývá, že spolupráce se realizuje v oblasti výzkumu, v oblasti tvorby studijních programů a výuky a v oblasti vlastní komercializace výsledků spolupráce. Jako nejvýznamnější se jeví oblast výzkumu, zejména využití výsledků vědění – patenty, autorská práva, konzultantské a expertizní služby, program mobility lidských zdrojů mezi podniky a univerzitami či vytváření podnikatelské infrastruktury ve formě vědeckotechnických parků, klastrů a podnikatelských inkubátorů.

České vysoké školy na svých webových stránkách prezentují řadu příkladů z praxe spolupráce s podniky. Při určitém zobecnění je možné uvést – bez nároku na důležitost pořadí – tyto nejčastější a nejtypičtější formy spolupráce:

- účast odborníků z praxe na řízení vysokých škol;
- tvorba studijních programů a profilu absolventa;
- vedení či oponování studentských prací;
- stáže a praxe studentů;
- spolupráce při dalším vzdělávání;
- konzultanství;
- sdílení výzkumné infrastruktury;
- komercializace výsledků výzkumu;
- výzkum realizovaný ve spolupráci a zakázkový výzkum;
- kluby absolventů.

²¹ ŠKOPOVÁ, D. Spolupráce vysokých škol s podnikatelským sektorem I. – Zkušenosti ze světa. *AULA*, 2007, roč. 15, č. 2, s. 46.

Účast odborníků z praxe na řízení vysokých škol, spolupráce při tvorbě studijních programů a tvorbě profilů absolventů, vedení a oponování kvalifikačních prací studentů, organizování stáží a odborných praxí či další podnikové vzdělávání patří k tradičním a zavedeným formám spolupráce vysokých škol s podniky. Tyto formy spolupráce jsou relativně bezproblémové a nevyžadují větší dodatečné náklady v provozu vysokých škol.

Institucionálně, organizačně a finančně mnohem náročnější jsou moderní formy spolupráce vysokých škol s podniky - konzultanství, sdílení výzkumné infrastruktury, komercializace výsledků výzkumu a výzkum realizovaný ve spolupráci a na zakázku. V konkrétní podobě jde o vytváření klastrů, vědeckotechnických parků, podnikatelských inkubátorů a podniků spin-off.

2.1 Klastry

Poslední dvě desetiletí minulého století přinesla do spolupráce podniků a vysokých škol nový pojem - klastry jako výraz síťového charakteru podnikání. Dřívější kooperační a dodavatelské řetězce doplňují postupně nové složitější formy kooperačního podnikání. Jednou z nich je klastrování. Princip klastrování zaznamenal velký rozmach v devadesátých letech minulého století. Principiálně velmi podobnými pojmy jako klastr jsou např. sdružení malých a středních podniků, sítě malých a středních podniků, kooperační sítě, kooperační centra apod.²²

V odborné literatuře existuje poměrně rozsáhlý soubor definic klastrů. Nejrozšířenější je Porterova definice, uváděná v jeho nejvýznamnější publikaci *Konkurenceschopnost národů*: „Klastry jsou geografické koncentrace vzájemně propojených podniků, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb, podniků v příbuzných oborech a přidružených institucích zvláště těch, které spolu soutěží, ale také spolupracují“.²³

Czechinvest charakterizuje klastr jako „soubor regionálně propojených společností (podnikatelů) a přidružených institucí a organizací – zejména institucí terciárního

²² PAVELKOVÁ, D. et al. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada, 2009, s. 14.

²³ PAVELKOVÁ, D. et al. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada, 2009, s. 18.

vzdělávání (vysokých a vyšších odborných škol), jejichž vazby mají potenciál k upevnění a zvýšení jejich konkurenceschopnosti.“²⁴

OECD definuje klastry jako „seskupení horizontálně nebo vertikálně propojených firem z příbuzných oborů spolupracujících s podpůrnými organizacemi“.²⁵

2.1.1 Struktura klastru

Struktura klastru bývá velmi různorodá a odvíjí se od zaměření klastru, počtu členů, okolních podmínek a dalších faktorů. Základními účastníky klastru jsou přitom zástupci průmyslu, vlády, akademické obce a finančních institucí.²⁶

Obr. 2 znázorňuje strukturu klastru v českých podmínkách. Obr. 3 pak uvádí porovnání členů klastru v ČR a zahraničí.



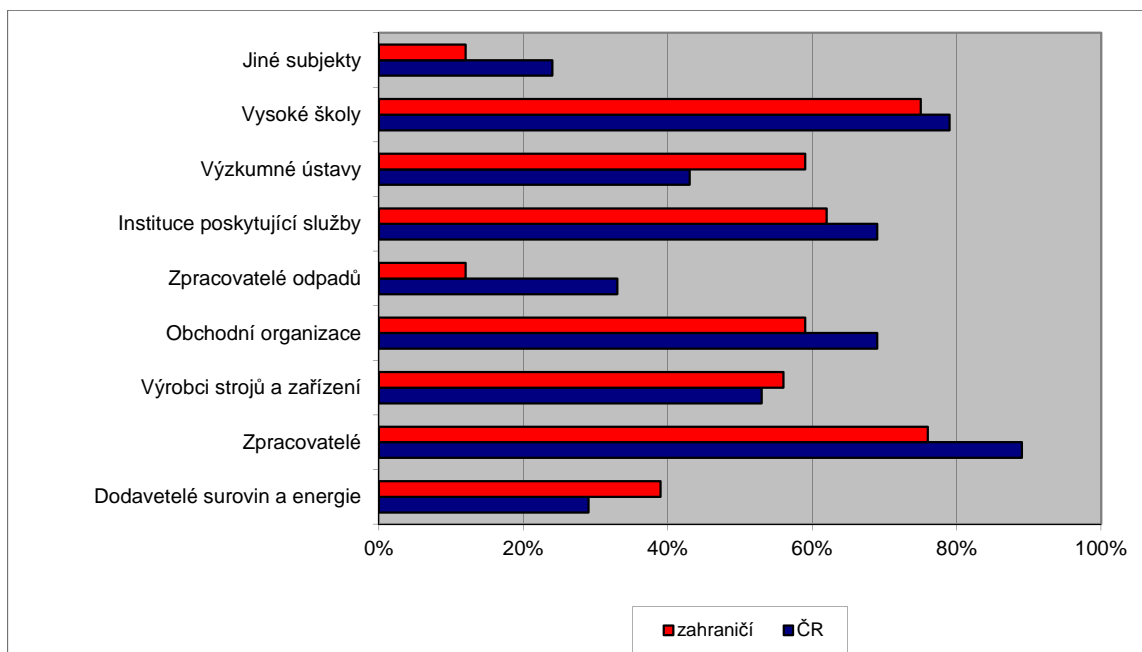
Obr. 2: Struktura klastru²⁷

²⁴ Czechinvest [online]. [cit. 2011-10-10]. Klastry. Dostupné na WWW: <<http://www.czechinvest.org/klastry>>.

²⁵ What are clusters?. In *CEI WORKSHOP ON CLUSTERS: OECD* [online]. [cit. 2011-10-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.oecd.org/dataoecd/54/26/17942708.pdf>>. s. 5

²⁶ PAVELKOVÁ, D. et al. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada, 2009, s. 91.

²⁷ Czechinvest [online]. [cit. 2011-10-10]. Klastry. Dostupné na WWW: <<http://www.czechinvest.org/klastry>>.



Obr. 3: Členové klastru²⁸

Zúčastněné společnosti si mohou navzájem konkurovat, ale současně řeší řadu podobných problémů (vzdělávání zaměstnanců, přístup ke stejným dodavatelům, spolupráce s výzkumnými a vývojovými kapacitami, nedostatečné zdroje na výzkum apod.). Díky spolupráci v těchto oblastech mohou řadu svých omezení překonat a získat konkurenční výhodu, což lze ve spolupráci realizovat efektivněji. Součástí klastru mohou být i vysoké školy, které představují pro sdružené společnosti výzkumnou základnu a zdroj kvalifikované pracovní síly. Klastř tedy představuje všestranně výhodné partnerství firem, vysokých škol a regionálních institucí, které má řadu přínosů pro všechny jeho členy.²⁹

2.1.2 Přínosy klastrů

Klastř může přinést účastníkům řadu přínosů, ale je důležité, aby si členové navzájem důvěřovali a sdíleli své výsledky. Členové klastru by měli sledovat stejný směr vývoje, opustit individuální myšlení, vytváření individuálních výsledků a měli by začít

²⁸ PAVELKOVÁ, D. et al. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada, 2009, s. 93.

²⁹ PAVELKOVÁ, D. et al. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada, 2009, s. 14.

myslet v rámci celého klastru a budovat výsledky klastru, protože prostřednictvím kvalitních výsledků klastru dosáhnou kvalitních výsledků i samotní členové.³⁰

Bohužel v podnikatelském sektoru v České republice převládá názor, že přílišná důvěra se nevyplácí. Podnikatelé sdílejí pouze část informací, ty nejdůležitější si nechávají pro sebe a klastr považují pouze za pomoc při vlastní činnosti. Chtějí jít vlastní cestou, ne cestou klastru a pouze doufají, že přínosy z členství v klastru jim pomohou na jejich vlastní cestě.³¹

Úspěšné klastry přinášejí podnikům mnoho konkrétních přínosů, a to³²:

- poskytují úspory z rozsahu a snižují náklady - klastr poskytuje podnikům příležitost dosáhnout kritického množství v klíčových oblastech, což jim přináší úspěch, který by nebyl možný, kdyby pracovaly izolovaně;
- snižují omezení menších firem a zvyšují specializaci - klastr může sdružovat firmy z různých článků hodnotového řetězce, umožňuje tak menším firmám, aby se specializovaly a umožňuje jim spolupracovat při konkurenci proti větším, vertikálně propojeným firmám;
- zvyšují místní konkurenci a rivalitu, a tím působí globální konkurenční výhodu - tato rivalita podporuje ve firmách inovace, pomocí kterých se snaží zlepšit efektivitu a konkurenceschopnost, aby se udržely „ve stádu“;
- zvyšují rychlost přenosu informací a technologií - to nastává v důsledku blízkosti firem, silných vazeb mezi nimi a vysoké konkurenční podstatě klastru;
- zvyšují moc a hlas menších firem - pomocí networkingu jsou menší firmy schopny ovlivňovat události a lobovat u vlády za zlepšení služeb a infrastruktury;
- podněcují vlády k investicím do specializované infrastruktury - díky viditelnosti klastru, jakož i díky nákladové efektivitě a vyšší návratnosti investic, které představuje klastr, jsou tyto investice snadněji zdůvodnitelné;
- umožňují efektivní propojení a partnerství - viditelnost a důležitost klastru může podnítit reakci akademických institucí vůči vytváření partnerství s místním průmyslem.

³⁰ STEJSKAL, J.; KOVÁRNÍK, J. *Regionální politika a její nástroje*. Praha: Portál, 2009, s. 190.

³¹ STEJSKAL, J.; KOVÁRNÍK, J. *Regionální politika a její nástroje*. Praha: Portál, 2009, s. 190.

³² MAREŠ, D. *Kooperativní strategie - klastry a podnikatelské sítě*. Praha: Oeconomica, 2007, s. 30.

Vysoké školy sehrávají významnou roli v rozvoji inovací, jež jsou významným diferenciacním prvkem konkurenční výhody. Úzká spolupráce univerzity se skupinou společností ve specializovaných sektorech nabízí možnost zdokonalování znalostí a porozumění podnikatelským postupům a potřebám. To způsobí, že absolventi univerzity jsou lépe připraveni pro praxi a studijní plány lépe uzpůsobeny studentům.³³

Účast v klastru tak přináší vysokým školám níže uvedené přínosy:

- znalost potřeb průmyslu;
- vzdělávání na míru pro jejich studenty;
- aplikovaný výzkum (spolupráce na reálných projektech);
- finanční příjem ze společných projektů výzkumu a vývoje;
- přístup k dalším zdrojům financování (soukromé zdroje, grantové prostředky atd.).

Klustry také nabízejí řadu přínosů pro regionální samosprávy (kraje), kdy lze klastrování označit za významný a úspěšný nástroj regionálního rozvoje. Dle Czechinvestu „klastr poskytuje fórum pro dialog mezi klíčovými aktéry v regionu se zaměřením na růst“.³⁴

2.1.3 Příklad klastru – OMNIPACK

Klastr OMNIPACK vznikl v roce 2005 v Královéhradeckém a Pardubickém kraji. Členy tohoto klastru jsou výrobci obalů, výrobci strojů a zařízení, obchodní organizace, instituce poskytující služby, zpracovatelé odpadu, vysoká škola a společnost zabývající se výzkumem, vývojem a testováním. Úkolem klastru je podpora a rozvoj obalového průmyslu prostřednictvím posilování konkurenční schopnosti, inovačních aktivit a exportu a propagace regionů jakožto centra pro kombinované obaly, tzn. komplexní řešení obalového systému OMNIPACK.³⁵

Klastr spolupracuje s Univerzitou Pardubice na výzkumu inovací, vzdělávání zaměstnanců, odborných seminářích a rozvoji lidských zdrojů. Se Západočeskou

³³ ŠKOPOVÁ, D. Spolupráce vysokých škol s podnikatelským sektorem II. – Situace v České republice. *AULA*, 2007, roč. 15, č. 3, s. 61.

³⁴ *Czechinvest* [online]. [cit. 2011-10-10]. Přínosy klastrů. Dostupné na WWW: <<http://www.czechinvest.org/prinosy-klastru>>.

³⁵ PAVELKOVÁ, D. et al. *Klustry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada, 2009, s. 220.

univerzitou v Plzni sdílí informační a komunikační systémy a spolupracuje na systému knowledge managementu a e-learningu. Klastř také společně s Vysokou školou chemicko-technologickou v Praze řeší rešerše a konzultace v oboru plastových obalů a jejich trendů, řeší vědecké, výzkumné, vývojové a technologické úkoly a problémy klastřu. Dále spolupracuje s Českým vysokým učením technickým v Praze na projektu Znalostní báze pro vyhledávání a rozvoj synergických podnikatelských seskupení.³⁶

2.2 Vědeckotechnické parky a podnikatelské inkubátory

Vedle klastřů jsou moderní formou spolupráce vysokých škol s podniky i nově vytvářené vědeckotechnické parky. Nutno podotknout, že jejich vytvoření je finančně značně náročnou záležitostí, v níž se vysoké školy neobejdou kromě vlastních zdrojů bez prostředků z některého z dotačních titulů Evropské unie. Vědeckotechnické parky jsou instituce, jejichž cílem je zvyšovat konkurenceschopnost sdružených subjektů prostřednictvím podpory jejich inovačních aktivit, často obvykle podporují a řídí transfer znalostí a technologií mezi vysokoškolskými nebo výzkumnými institucemi, podnikatelskými subjekty v parku a trhem. Princip spolupráce vysokých škol a podniků v rámci parků je podobný principu spolupráce v klastřu. Vědeckotechnické parky jsou často zakládány samotnými vysokými školami s cílem získat dodatečný příjem, podpořit transfer technologií z vysoké školy do praxe, nalákat potencionální partnery vysoké školy a případně naplnit širší roli podporovatele místního hospodářství.³⁷

Podnikatelské inkubátory vznikají za účelem podpory růstu a úspěšnosti podniků v daném regionu. Hlavní cíl inkubátorů je vychovávat úspěšné podniky, které opouští inkubátor až poté, co získaly finanční nezávislost a jsou schopné samotného působení na trhu. Podnikatelské inkubátory poskytují kompletní služby prostřednictvím kombinace internetových zdrojů a networkingu s externími poskytovateli. Inkubátory lze rozdělit na víceúčelové, které přijímají jakoukoliv komerční oblast podnikání, a inkubátory specializované, jež se zaměřují pouze na určitou oblast.³⁸

Vědeckotechnické parky a podnikatelské inkubátory zpravidla nabízí ustálené portfolio služeb:

³⁶ PAVELKOVÁ, D., et al. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada, 2009, s. 220

³⁷ ŠKOPOVÁ, D. Spolupráce vysokých škol s podnikatelským sektorem I. – Zkušenosti ze světa. *AULA*, 2007, roč. 15, č. 2, s. 49-50.

³⁸ RUČINSKÁ, S. *Konkurenceschopnosť regiónu s dôrazom na manažment transferu poznatkov, inovácie a investície*. Prešov, 2010. Habilitační práce. Prešovská Univerzita v Prešově, s. 109.

- poskytují komplexní infrastrukturu pro podporu inovačního podnikání firem v regionu;
- nabízí k pronájmu prostory – vybavené kanceláře a laboratoře, technické a sociální zázemí, prostory pro semináře a workshopy;
- zajišťují služby vědeckých a výzkumných pracovníků, expertní služby specializovaných laboratoří, služby projektových manažerů a specializované služby odborníků v oblasti ochrany průmyslových a duševních práv;
- realizují transfer technologií z výzkumné sféry do průmyslové praxe;
- podporují inovační firmy, vědu, výzkum a vývoj.

2.3 Komeracionalizace výsledků výzkumu a spin-off firmy

Vysoké školy a podniky také spolupracují při komercionalizaci výsledků výzkumu. V těchto případech vysoká škola chce využít vytvořené výsledky svého výzkumu v praxi a jako majitel ochrany duševního vlastnictví tedy hledá partnera, který dále objev v praxi využije. Partnerem je obvykle soukromá společnost spatřující v objevu vlastní užitek, která patent od vysoké školy odkoupí v podobě licence na jeho využití.

Za účelem komercionalizace výsledků výzkumu a vývoje mohou rovněž vnikat tzv. spin-off firmy. Spin-off firmy vznikají vyčleněním z prostředí primární organizace, jež může být vysoká škola nebo výzkumná a vývojová organizace z veřejného nebo podnikatelského sektoru.³⁹

Příkladem spolupráce na výzkumu a následné komercionalizace je spolupráce Leteckého ústavu Fakulty strojního inženýrství Vysokého učení technického v Brně s firmou EVEKTOR z Kunovic na projektu VUT100. Letecký ústav vytvořil základní návrh nového letounu s využitím finanční podpory Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Firma EVEKTOR následně odpovídá za certifikaci a výrobu letounu pod obchodním označením VUT100 Cobra. Letecký ústav na projektu s firmou nadále spolupracuje zejména v oblasti pevnostních zkoušek. VUT100 je prvním z rodiny letounů pod

³⁹ RUČINSKÁ, S. *Konkurencieschopnosť regiónu s dôrazom na manažment transferu poznatkov, inovácie a investície*. Prešov, 2010. Habilitační práce. Prešovská Univerzita v Prešově, s. 110.

označením VUT, na jejichž vývoji ve spolupráci s průmyslovými partnery pracuje Letecký ústav Fakulty strojního inženýrství Vysokého učení technického v Brně.⁴⁰

2.4 Tvorba studijních programů a profilu absolventa vysoké školy

Vysoké školy v posledních letech stále více zajímá uplatnitelnost jejich absolventů na trhu práce. Ta je v současných diskuzích o reformě systému financování vysokých škol často zmiňována jako jedno z kritérií přidělování finančních prostředků. Vysoké školy se proto snaží zvýšit procento uplatnitelnosti a úspěšnosti svých absolventů na trhu práce. K tomu ovšem potřebují informace od zaměstnavatelů, kteří pomáhají definovat kvalifikační a kompetenční model profilu absolventa vysoké školy tak, aby co nejvíce odpovídal požadavkům trhu práce a budoucích zaměstnavatelů. Inspirativním vodítkem obsahu spolupráce podniků a vysokých škol v této oblasti je Národní soustava povolání a v ní obsažený typový katalog povolání a typických pracovních pozic, které definují profilové kvalifikační požadavky na nositele typových pracovních pozic. Další informace pro vymezení profilů absolventů a inovaci studijních programů mohou vysoké školy získávat také prostřednictvím “klubů absolventů”, které je možné v posledních pěti – šesti letech považovat za perspektivně se rozvíjející formu spolupráce.

Profil absolventa přitom představuje identifikaci dovedností, které se rozvíjí studiem konkrétního oboru, jenž zdůrazňuje i hodnotu dovedností pro následnou uplatnitelnost studenta. Profil absolventa lze tedy definovat z hlediska vysoké školy jako soubor kompetencí vyplývajících ze znalostí a dovedností, z hlediska zaměstnavatele jako schopnost zastávat určitou pracovní pozici.⁴¹

2.5 Vedení závěrečných kvalifikačních prací studentů

Spolupráce vysokých škol s odborníky z praxe při vedení a oponování studentských prací je již tradiční formou spolupráce. Jejím prostřednictvím se studenti při zpracování kvalifikačních prací různého druhu seznamují s reálně existujícími podnikovými problémy,

⁴⁰ SPOLUPRÁCE. Možnosti spolupráce - VUT100 COBRA - letecký ústav FSI VUT v Brně [online]. [cit. 2011-10-10]. Dostupné na WWW: <[http://spoluprace.web.beneta.cz/moznosti_spoluprace/vybrane_prikлады_z_praxe/vut100_cobra_letecky_ustav_fsi_vut_v_brne/r102](http://spoluprace.web.beneta.cz/moznosti_spoluprace/vybrane_prikklady_z_praxe/vut100_cobra_letecky_ustav_fsi_vut_v_brne/r102)>.

⁴¹ SPOLUPRÁCE. Formy spolupráce - tvorba studijních programů a profilu [online]. [cit. 2011-10-09]. Dostupné na WWW: <<http://spoluprace.web.beneta.cz/redakce/moznosti-spoluprace/formy-spoluprace/tvorba-studijnich-programu-a-profilu-absolventa/r89>>.

a to jak manažerskými, tak i provozními a technologickými. Přes nesporně oboustranné přínosy pro zúčastněné strany se v posledních letech objevuje řada bariér spíše formálně procedurálního charakteru. Ne vždy jsou podniky ochotny studentům zpřístupňovat data a informace, které tvoří předmět obchodního tajemství. Problémy se mohou objevit i při sociologických výzkumech, které studenti v rámci řešení určitého problému v podniku realizují; mnohdy se poměrně ambiciózní a rozsáhlá výzkumná šetření redukuje podle toho, nakolik je management podniků ochoten je umožnit a určité soubory údajů zpřístupnit. Svým způsobem se také projevuje i obava managementu podniků ze zveřejňování výsledků praktické části kvalifikačních prací, které se řeší omezením přístupu a zveřejnění textů prací studentů v celostátní databázi kvalifikačních prací.

Oponování závěrečných prací studentů odborníky z podnikové praxe je rovněž již zavedenou zvyklostí. Vysoké školy v posledních letech ale naráží na interní finanční limity pro jejich honorování a snaží se je řešit buďto snižováním honorářových sazeb anebo hledáním jiných forem ocenění oponentů.

Příkladem této formy spolupráce podniku a vysoké školy může být spolupráce Vysoké školy báňské - Technické univerzity v Ostravě (Fakulty elektrotechniky a informatiky - katedry elektrických měření) a podniku ELCOM, a.s. Spolupráce vedla ve firmě ELCOM, a.s. k založení divize „Virtuální instrumentace“ jako spin-off pracoviště, kde se rozvíjí vlastní výzkum, vývoj a realizace automatizovaných měřicích systému, testerů a měřicích přístrojů. V rámci této spolupráce jsou řešeny a konzultovány diplomové práce studentů tematicky zadané z okruhu výzkumných a vývojových činností firmy ELCOM, a.s. Studenti mají rovněž možnost účastnit se placených odborných praxí v podniku. Následně je realizován přímý výběr zaměstnanců z řad absolventů univerzity, kteří s firmou již spolupracovali v průběhu svého studia. Zaměstnanci společnosti ELCOM, a.s. se pak mohou vzdělávat v doktorských studijních programech VŠB-TU Ostrava. Někteří pracovníci divize Virtuální instrumentace přitom pedagogicky působí na Fakultě elektrotechniky a informatiky a přenášejí tak své zkušenosti a odborné znalosti do vzdělávacího procesu.⁴²

⁴² SPOLUPRÁCE.ORG: Možnosti spolupráce - ELCOM, a.s. a spolupráce s VŠB-TU Ostrava [online]. [cit. 2011-10-09]. Dostupné na WWW: <http://spoluprace.web.beneta.cz/cz/moznosti_spoluprace/vybrane_prikklady_z_praxe/elcom_a.s._a_spoluprace_s_vsbtu_ostrava/r74> či *ELCOM a.s.* [online]. [cit. 2011-10-09]. Dostupné na WWW: <<http://www.elcom.cz/>>.

2.6 Spolupráce při dalším vzdělávání

Další vzdělávání zaměstnanců podniků patří také k častým formám spolupráce vysokých škol s podniky. Vysoké školy podnikům nabízejí vzdělávací kurzy „na objednávku” ve formě krátkodobých vzdělávacích aktivit, rekvalifikačních kurzů anebo dalšího postkvalifikačního vzdělávání. Toto vzdělávání hraje roli klíčového nástroje zaměstnatelnosti, flexibility a adaptability jednotlivců na pracovním trhu. Pro zaměstnavatele pak znamená předzvěst dlouhodobé prosperity firmy.

Příkladem spolupráce v této oblasti jsou kurzy celoživotního vzdělávání technologů společnosti Chemopetrol vedené Vysokou školou chemicko-technologickou v Praze. Tyto kurzy mají zvýšit odbornou úroveň technologů a seznámit je s problematikou technologických procesů a technologií, řízení technologických procesů, měření technologických veličin, základů elektrotechniky a elektroniky, strojů a zařízení chemického průmyslu.⁴³

Dalším příkladem, který svědčí o tom, že s vysokou školou mohou spolupracovat i malé firmy, je příklad firmy AUTO-OH Havlíčkův Brod, pro kterou vytvořil Institut celoživotního vzdělávání při Vysoké škole polytechnické Jihlava individuální kurz „Daňová evidence, problematika z pohledu autoopravářské firmy“.⁴⁴

2.7 Stáže a praxe studentů

Nespočetné množství podob mají stáže a praxe studentů ve firmách. Zpravidla vysoká škola se stážemi a praxemi studentů počítá již ve studijních programech jednotlivých oborů a specializací a předem je smluvně s podniky zajišťuje. Cílem praktických stáží studentů je získání určitých praktických profesních dovedností, které škola studentům při teoretické výuce nemůže nabídnout. Problémem při realizaci této formy spolupráce však mohou být omezené kapacity firem pro zajištění praxe většího počtu studentů, výběr vhodných mentorů ve firmě a řešení řady bariér pracovně právního charakteru, které v současné dikci pracovněprávních norem realizaci praxí a stáží studentů

⁴³ SPOLUPRÁCE.ORG: Možnosti spolupráce - Kurzy celoživotního vzdělávání technologů a.s. Chemopetrol [online]. [cit. 2011-10-09]. Dostupné na WWW: <http://spoluprace.web.beneta.cz/cz/moznosti_spoluprace/vybrane_prikklady_z_praxe/kurzy_celozivotniho_v_zdelavani_tehnologu_a.s._chemopetrol/r96>.

⁴⁴ SPOLUPRÁCE.ORG: Možnosti spolupráce - Daňová evidence - problematika z pohledu autoopravářské firmy [online]. [cit. 2011-10-09]. Dostupné na WWW: <http://spoluprace.web.beneta.cz/cz/redakce/moznosti_spoluprace/vybrane_prikklady_z_praxe/danova_eviden_ce_problematika_z_pohledu_autoopravarenske_firmy/r73>.

mohou komplikovat, ale ne znemožňovat. Výhodu pak mají soukromé vysoké školy, založené velkými korporacemi, např. Škoda Auto Vysoká škola.

Velmi propracovaným systémem stáží a odborných praxí studentů disponuje Vysoká škola báňská – Technická univerzita v Ostravě, Masarykova univerzita v Brně či Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně – Technologická fakulta a Fakulta managementu a ekonomiky.

3 SPOLUPRÁCE PODNIKŮ A VYSOKÝCH ŠKOL V KONTEXTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI

Společenská odpovědnost firem se stala součástí mnoha firemních strategií, které hlavní cíl tržních subjektů – maximalizaci zisku, transformují do cíle dlouhodobé udržitelnosti, jejímž základním stavebním kamenem je jejich dobrá pověst a důvěryhodnost v očích klientů, obchodních partnerů, komunity, kde působí, i zaměstnanců. Navazování spolupráce podniků s vysokými školami přitom může být považováno za jednu z aktivit jejich společenské odpovědnosti. Na druhé straně principy společenské odpovědnosti by neměly naplňovat pouze firmy, ale všechny ekonomické subjekty, tedy i univerzity.

3.1 Definice CSR

Pojem společenská odpovědnost firem je překladem anglického sousloví „Corporate Social Responsibility“ (CSR). Tento koncept nemá dlouhou tradici. První zmínky o CSR pocházejí z roku 1953 z knihy H. R. Bowena *Social Responsibilities of the Businessman*. V ní autor charakterizuje CSR jako „závazky podnikatelů zavést takové postupy, činit taková rozhodnutí nebo následovat takové směry jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti“.⁴⁵

Společenskou odpovědností firem se rozumí dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.⁴⁶ V praxi to znamená, že firmy s konceptem CSR si dobrovolně a nad rámec povinností daných zákonem stanovují vysoké etické standardy, snižují negativní dopady na životní prostředí, pěstují dobré vztahy se svými zaměstnanci a podporují region, ve kterém působí. Takové firmy jsou tak nositeli pozitivních trendů a pomáhají měnit podnikatelské prostředí jako celek, odlišují se od konkurence, stávají se žádaným partnerem podobně smýšlejících firem a organizací a atraktivním zaměstnavatelem.

Podle Prskavcové „CSR představuje tzv. nadzákonnou aktivitu manažerů firem, která směřuje např. ke zlepšení pracovních podmínek jejich zaměstnanců, či dodavatelsko-

⁴⁵ *CSR QUEST* [online]. [cit. 2011-10-16]. CR theoretical background. Dostupné na WWW: <<http://www.csrquest.net/default.aspx?articleID=13126&heading=The%20CR%20Framework>>.

⁴⁶ *Business Leaders Forum* [online]. [cit. 2011-10-16]. Dostupné na WWW: <<http://www.csr-online.cz/>>.

odběratelských vztahů. Firmy svoji činnost směřují také k ochraně životního prostředí, k těsnější kooperaci s místní správou a zájmovými skupinami“.⁴⁷

Evropská komise definuje CSR jako „pojetí, v němž společnosti na bázi dobrovolnosti integrují společenské a ekologické zájmy do svých obchodních operací a do svých interakcí s podílňky“.⁴⁸

Norma ISO 26000, jež je komplexně zaměřena na společenskou odpovědnost definuje CSR následovně: „společenská odpovědnost je odpovědnost organizace za dopady jejích rozhodnutí a aktivit na společnost a životní prostředí a etické chování, které přispívá k udržitelnému rozvoji, zdraví a blahu společnosti, bere v úvahu očekávání zainteresovaných stran, je v souladu s aplikovatelnou legislativou a mezinárodními standardy chování a je integrováno v rámci celé organizace a uplatňováno v jejích vztazích“.⁴⁹

Dodnes však neexistuje jednotná, kosmopolitně odsouhlasená definice CSR. V průběhu 20. století vzniklo nepřeberné množství vymezení daného tématu; naprostá většina z nich pak společenskou odpovědnost firem popisuje jako způsob podnikání, kdy se firmy dobrovolně současně zaměřují na ekonomická, etická, environmentální a sociální hlediska svého podnikání, a to vše v souladu s legislativou a cílem trvale udržitelného rozvoje. Problémem všech definic přitom je, že nejednoznačně stanovují žádoucí chování podnikatele či podniku, což znesnadňuje cestu převedení CSR do praxe.

3.2 Oblasti CSR

Koncept CSR je postaven na třech základních pilířích – ekonomická efektivnost, environmentální zodpovědnost a společenská angažovanost, resp. odpovědnost vůči komunitě, ve které firma působí. Chování podniku ve společnosti a komunitě tak lze přirovnat k zodpovědnému chování občana, hovoří se o tzv. firemním občanství.

Kvalitní program CSR se týká všech oblastí působení korporace a stává se tak nezbytnou součástí jejího strategického plánování, které klade důraz i na intenzivní

⁴⁷ PRSKAVCOVÁ, M. et al. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita, 2008, s. 9.

⁴⁸ EUROPEAN COMMISSION. *Enterprise and Industry - Sustainable and responsible business* [online]. [cit. 2011-10-16]. Dostupné na WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm>.

⁴⁹ ISO. *International Standards for Business, Government and Society* [online]. [cit. 2011-10-16]. Dostupné na WWW: <<http://www.iso.org/iso/home.html>>.

V oblasti environmentální, kdy společensky odpovědná firma vykonává svou činnost v souladu s ekologickými standardy, chrání přírodní zdroje, podporuje vývoj a šíření technologií ohleduplných k životnímu prostředí, je spolupráce s vysokou školou poměrně častá.

3.3 CSR v praxi

Podniky si stále více uvědomují, že pro ně mají zásadní hodnotu vztahy se zainteresovanými skupinami, mezi něž samozřejmě patří i vysoké školy. Své marketingové aktivity od prodeje zboží přesunují k budování pevné základny vzájemně výhodných dlouhodobých vztahů se zákazníky, vlastníky, obchodními partnery atd. „Tyto vztahy mají často mnohem vyšší hodnotu než fyzická aktiva podniku. Vztahy určují budoucí hodnotu firmy.“⁵²

CSR se stala postupem času módním trendem v prezentaci velkých společností, který se přenáší do strategií malých a středních podniků. Důležitější než zisk je přežití firmy, o což se přičiní zejména loajalita jejich zainteresovaných skupin díky správně zacílenému programu CSR.

Nejčastější externí praktikou CSR je spolupráce podniků s neziskovými organizacemi, mezi něž lze zahrnout i vysoké školy. Podniky přistupují na nabídky vysokých škol nebo dokonce samy vysoké školy ke spolupráci vyhledávají. Akademičtí pracovníci vysokých škol jsou často považováni za experty v daném oboru, jejichž know-how lze využít, vysoké školy představují zdroj informací o cílových skupinách, jsou také prostředkem, jak navázat kontakt s novými klienty či partnery. Spoluprací s vysokou školou a její podporou se rovněž podnik může prezentovat, a získat tak statut společensky přátelské firmy. Skutečnost, že si podnik zvolil určitou vysokou školu ke svému partnerství, pro vysokou školu znamená nejen získání potřebných finančních či věcných prostředků či času a energie firemních zaměstnanců, ale i důkaz pro své cílové skupiny o zájmu o její činnost. Spolupráce vysokých škol a podniků v kontextu společenské odpovědnosti firem je tak velmi důležitým prvkem pro dosahování cílů obou typů organizací. Jakákoli spolupráce mezi podnikem a vysokou školou by přitom měla vznikat na oboustranně prospěšné platformě, kdy je znatelný přínos pro obě zúčastněné strany.

⁵² KOTLER, P. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003, s. 157.

Závěrem lze uvést, že v posledních letech se v České republice rozšířil trend společenské odpovědnosti firem, v jehož souvislosti roste význam vysokých škol s jejich image společnosti prospěšných organizací jako public relation nástroje k budování pozitivního image firem.

3.4 Společenská odpovědnost a třetí role univerzit

Společenská odpovědnost univerzit (University Social Responsibility – USR) vyplývá z poslání vysokých škol, které je definováno v zákoně č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, v platném znění. „Společenská odpovědnost univerzity představuje nadstavbu zákonné odpovědnosti univerzit, kdy se manažeři a zaměstnanci univerzity chovají takovým způsobem, že nejen naplňují vlastní ekonomické a sociální poslání univerzity, ale přispívají i k naplnění záměrů a cílů všech zainteresovaných subjektů.“⁵³

Vysoké školy vedle dvou hlavních funkcí, a to vzdělávání a výzkumu, se vyznačují i další důležitou funkcí - tzv. třetí rolí, která v podstatě představuje rozšíření zodpovědnosti a úkolů vysokého školství na úkoly a poslání nesouvisející přímo se vzděláváním a vědeckým výzkumem. Do třetí role vysokých škol např. náleží⁵⁴:

- spolupráce mezi vysokými školami a průmyslem – podpora univerzitního výzkumu ze strany průmyslu, společné výzkumné projekty, speciální nebo všeobecné vzdělávací programy odpovídající potřebám průmyslu a poskytované vysokou školou, nové univerzitní katedry odpovídající zájmům průmyslu a vznikající za jeho podpory, společné výstavy a public relation akce, apod.; často je spolupráce s průmyslem považována za nejdůležitější, ne-li jediný aspekt třetí role univerzit, což není oprávněné, bezesporu jde o roli velmi důležitou, ale zdaleka ne jedinou;
- podpora regionálního a místního ekonomického, sociálního a kulturního rozvoje;

⁵³ TETŘEVOVÁ, L. Společenská odpovědnost univerzit. *Verejná správa a společnost*, 2010, roč. XI, č. 1, s. 33-39

⁵⁴ ČERYCH, L. Neziskový sektor a třetí role univerzit. In ŠILHÁNOVÁ, H.; FRIŠTENSKÁ, H. *Třetí role vysokých škol a občanská společnost* [online]. [cit. 2011-10-17]. Dostupné na WWW: <<http://www.nros.cz>>.

- podpora školství na předškolní, základní, střední a odborné rovině, a to v nejrůznějších formách této podpory – další vzdělávání učitelů, pedagogický výzkum, tvorba a sponzoring pilotních škol apod.;
- podpora zdravotnictví a zdravotnických zařízení, často ve spojitosti s regionálním nebo místním vývojem a jeho potřebami.

V některých diskusích je třetí role vysokých škol kritizována. Podle Rady vysokých škol „akademická půda je stále více místem, kde se vytvářejí nové znalosti, tedy že na univerzitách tradičně nedochází pouze k předávání vědomostí“. Akademici pak kritizují především to, že úloha univerzit je v Bílé knize terciárního vzdělávání rozebírána většinou pouze v kontextu s průmyslem. Třetí role však zahrnuje například i služby v oblasti školství, zdravotnictví nebo sociální. Je zřejmé, že třetí role vysokých škol bude v budoucnosti teprve naplňována a zatím se uvažuje o jejích možných způsobech.⁵⁵

V kontextu CSR je třetí role vysokých škol definována jako vazba univerzity s neakademickým vnějším světem: průmyslem, úřady a společnostmi. Třetí role zde tedy zahrnuje několik rozdílných aktivit jako je komercializace akademických znalostí prostřednictvím spolupráce s průmyslem, patentování/licencování, zakládání spin-off firem, participaci při tvorbě politiky, zapojení do sociálního a kulturního života.⁵⁶

⁵⁵ DOHNALOVÁ, M. Společenská odpovědnost univerzity – příklad Fakulty humanitních studií UK Praha. In ŠILHÁNOVÁ, H.; FRIŠTENSKÁ, H. *Třetí role vysokých škol a občanská společnost* [online]. [cit. 2011-10-17]. Dostupné na WWW: <<http://www.nros.cz>>.

⁵⁶ ŠKARABELOVÁ, S.; RANDUSOVÁ, I. Třetí role vysokých škol - poznatky ze zemí EU. In ŠILHÁNOVÁ, H.; FRIŠTENSKÁ, H. *Třetí role vysokých škol a občanská společnost* [online]. [cit. 2011-10-17]. Dostupné na WWW: <<http://www.nros.cz>>.

4 SPOLUPRÁCE PODNIKŮ A VYSOKÝCH ŠKOL V PRAXI

4.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu bylo identifikovat, charakterizovat a zhodnotit formy spolupráce vybraných podniků v Pardubickém kraji a vysokých škol a analyzovat a zhodnotit, v jaké míře tyto podniky uplatňují koncept společenské odpovědnosti firem.

4.2 Metody výzkumu

Metoda zkoumání určuje, jakým způsobem se budou zjišťovat a interpretovat získaná data. Byla zvolena metoda porozumění, v níž je stěžejní snaha porozumět významům, které respondenti připisují dané problematice, to znamená, že je věnována velká pozornost tomu, co je pro respondenty důležité a čím, co to pro ně znamená, jak to myslí apod. Taková povaha otázek zdůvodňuje volbu metody porozumění.⁵⁷

Porozumění je úkolem kvalitativního výzkumu, důraz tedy bude kladen na kvalitativní strategii. Disman přitom definuje kvalitativní strategii jako „nenumerické šetření a interpretaci sociální reality“, přičemž cílem „je odkrýt význam přikládány sdělovaným informacím“.⁵⁸ Kvalitativní výzkum se snaží proniknout hlouběji a detailně do zkoumané problematiky – zjistit názory, motivy, příčiny apod.⁵⁹

Předmětem zájmu autorky je poznání smyslu a významu, kdy je třeba problém zkoumat do hloubky a nezůstávat na povrchu a zkoumat četnosti, z toho důvodu si autorka zvolila metodu kvalitativního výzkumu. Základem kvalitativní strategie je podrobnější a dlouhodobější studium menšího vzorku, aktivní účast výzkumníka, práce v terénu, v němž se něco děje, a seznámení se s novými lidmi. Z důvodu intenzivního a delšího kontaktu probíhá sběr dat delší čas.⁶⁰

Výzkum v této práci byl řešen formou polostandardizovaných rozhovorů se zástupci jednotlivých organizací. Rozhovory obsahovaly soubor připravených otázek pro

⁵⁷ DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost. Příručka pro uživatele*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2005, s. 85

⁵⁸ DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost. Příručka pro uživatele*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2005, s. 285

⁵⁹ PAVLICA, K. et al. *Sociální výzkum, podnik a management. Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2000, s. 52

⁶⁰ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, s.r.o. 2005, s. 12

zástupce podniků na téma spolupráce podniků a vysokých škol a dále otázky na téma CSR. Otázky polostandardizovaného rozhovoru jsou součástí práce jako příloha A.

U polostandardizovaného dotazování je znění a řazení otázek určeno dopředu. Výhodou tohoto typu dotazování je vyšší srovnatelnost odpovědí a jejich snadná organizace a analýza, nízká pravděpodobnost opomenutí důležitého tématu či omezení vlivu tazatele. Nevýhodou však je menší pružnost (nejsou brány v potaz individuální okolnosti, konkrétní situace) a náročnost přípravy (aby respondent vše správně pochopil). Rizikem je i vynechání odpovědi na otázky či omezení přirozenosti rozhovoru.⁶¹

Na základě provedeného dotazování byla získána empirická data, která byla následně tříděna, vyhodnocena a zpracována do formy případových studií.

Případová studie představuje jeden z přístupů kvalitativního výzkumu. Je charakterizovaná obecně jako „*detailed studium jednoho případu nebo několika málo případů*“⁶². Pedagogický slovník uvádí následující definici: „*Výzkumná metoda v empirickém pedagogickém výzkumu, při níž je zkoumání podroben jednotlivý případ (např. žák, malá skupina žáků, jednotlivá třída, škola apod.), detailně popsán a vysvětlován, takže se dochází k takovému typu objasnění, jehož při zkoumání týchž objektů v hromadném souboru nelze dosáhnout. Výhodou metody je možnost hlubokého poznání podstaty případu, nevýhodou omezenost zobecnitelnosti výsledků.*“⁶³.

4.3 Případové studie

4.3.1 Pardubická krajská nemocnice, a.s.

První případová studie se zabývá spoluprací Pardubické krajské nemocnice a vysokých škol.

Pardubická krajská nemocnice má sídlo v Pardubicích, ulici Kyjevská 44. Tato nemocnice náleží k největším zdravotnickým zařízením Pardubického kraje a jako taková je moderní nemocnicí poskytující komplexní péči ve všech medicínských oborech. Je rovněž výukovou základnou Fakulty zdravotnických studií Univerzity Pardubice.

Od 1.10.2007 byla nemocnice transformována na akciovou společnost, avšak historie nemocnice sahá daleko do minulosti. Tato nemocnice byla založena městem v roce

⁶¹ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, s.r.o. 2005, s. 23

⁶² HENDL, J. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum, 1997, s. 104

⁶³ PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2001, s. 188-189

1857 ve Štrossově ulici čp. 117 a měla pouhých 12 lůžek. Postupně se však rozrostla do nynější podoby se spádem 300 000 pacientů. V současné době má nemocnice 945 lůžek a 1 644 zaměstnanců, 38 odborných zdravotnických pracovišť, oblastní prádelnu, hospodářské a technické zázemí či nový stravovací provoz. Nemocnice mimo jiné buduje technické zázemí s akcentem na vyřešení závažných ekologických problémů, inženýrských sítí a náhradních energetických zdrojů. Jediným akcionářem nemocnice je Pardubický kraj.

Pardubická krajská nemocnice spolupracuje především s Univerzitou Pardubice - Fakultou zdravotnických studií a dále Lékařskou fakultou Univerzity Karlovy, pobočkou Hradec Králové.

Přestože v posledních letech byla zaznamenána globální krize, stoupl počet studijních oborů na Fakultě zdravotnických studií Univerzity Pardubice, a to i díky přispění Pardubické krajské nemocnici. Ta se podílí na vědecko-výzkumné a další tvůrčí činnosti této fakulty, přičemž tato spolupráce přispívá jak k vědecko-výzkumnému rozvoji fakulty, tak i k rozvoji v pedagogické oblasti.

Fakulta zdravotnických studií Univerzity Pardubice se opírá o vysoce erudované vědecko-pedagogické pracovníky, kteří jsou členy řady odborných společností, oborových a vědeckých rad. Tato skutečnost společně s vysokou úrovní léčebně preventivní péče poskytované Pardubickou krajskou nemocnicí byla zohledněna Ministerstvem zdravotnictví ČR a Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR uznáním následujících pěti klinických pracovišť pro užší spolupráci:

- chirurgická klinika;
- interní klinika;
- klinika otorinolaryngologie a chirurgie hlavy a krku;
- klinika neurologická;
- klinika porodnicko-gynekologická.

V rámci spolupráce s vysokými školami zajišťuje nemocnice jak odbornou, tak praktickou výuku studentů Fakulty zdravotnických studií Univerzity Pardubice. Také se podílí na praktické výuce mediků Lékařské fakulty Univerzity Karlovy. Jako nejučinnější forma spolupráce je přitom spatřována právě spolupráce, která obsahuje jak teoretickou, tak praktickou část výuky.

Důvodem započetí spolupráce s Univerzitou Pardubice byla provázanost nemocnice a Fakulty zdravotnických studií, která vychází z poskytované zdravotnické péče, kdy se studenti učí pečovat o pacienty, což je předmětem jejich studia.

Pardubická krajská nemocnice finančně nepřispívá na chod Fakulty zdravotnických studií Univerzity Pardubice ani Lékařské fakulty Univerzity Karlovy Hradec Králové, přispívá však materiálně, poskytuje studentům ochranné pomůcky, operační oděvy apod. Dále také hradí případné škody způsobené studenty.

Přínosy ze spolupráce vidí nemocnice především v tom, že může rekrutovat nové zaměstnance z řad úspěšných absolventů po ukončení studia, kteří již částečně znají chod daného pracoviště. Dalším přínosem je zlepšení image nemocnice, kdy studenti, kteří nejsou místní, mohou zlepšovat Pardubické nemocnici dobré jméno v rámci celé České republiky.

Pardubická krajská nemocnice není členem žádné organizace, kde jsou ostatní členové z podnikatelské, veřejné či vzdělávací sféry jako je např. klast. Do budoucna nemocnice zatím ani neplánuje stát se členem takovéto organizace.

Rozšíření spolupráce s vysokými školami však do budoucna plánováno je, a to, ať z hlediska dalších forem spolupráce, tak dalších vysokých škol. Vzhledem k rychle se rozvíjícímu vědecko-výzkumnému poznání ve zdravotnictví a neustále stoupajícím nárokům na kvalitu poskytované péče, budou jistě vznikat nové studijní obory, kterým chce být Pardubická nemocnice garantem.

V rámci aktivit společenské odpovědnosti firem je organizace zapojena do systému managementu kvality podle Národních akreditačních standardů Spojené akreditační komise České republiky (SAK ČR). Rozhodnutí o zapojení do tohoto systému bylo nezbytným krokem ke zlepšení poskytované zdravotní péče na všech pracovištích. Jedná se o proces, který vychází z odsouhlasené strategie Pardubické krajské nemocnice a který má z nemocnice vytvořit: *„Moderní nemocnici, poskytující stabilně kvalitní léčebnou a ošetrovatelskou péči v příjemném a bezpečném prostředí, při respektování individuálních potřeb pacienta za respektování osobnosti člověka.“*

V této organizaci se věnují aktivitám společenské odpovědnosti především sami zaměstnanci.

Při rozhovoru na téma společenská odpovědnost firem jsme také zjišťovali, co zahrnuje společenská odpovědnost organizací. Lékař z Pardubické krajské nemocnice říká:

„Firmy a společnosti by neměly jít tzv. přes mrtvolu za ziskem, ale chovat se odpovědně ke společnosti.“ Mezi takovéto chování řadí poskytování zaměstnaneckých benefitů či sledování spokojenosti zaměstnanců, dále pak ochranu životního prostředí se zaměřením třídění odpadů, používání úsporných spotřebičů, žárovek, úsporných vozidel apod.

Důvodem pro společensky odpovědné chování nemocnice byla snaha o poskytování zdravotní péče na nejvyšší úrovni. Přestože je konkurence omezená, tak např. v oboru porodnictví má Pardubická krajská nemocnice konkurenci v Chrudimské nemocnici. Z tohoto důvodu se nemocnice snaží poskytovat nejlepší péči, volí osobní přístup k pacientům a snaží se o maximální komfort během jejich pobytu.

Dalšími důvody pro společensky odpovědné chování nemocnice byly především spokojení zákazníci, spokojení zaměstnanci, odlišení se od konkurence a dobrá pověst nemocnice.

Hlavním přínosem společensky odpovědného chování je pro nemocnici to, že se k nim vrací spokojení pacienti, a tudíž mají více „zákazníků“. Dalšími přínosy jsou lepší image firmy a výhodnější postavení oproti konkurentům.

Koncept CSR je postaven na několika základních pilířích, jak bylo uvedeno v teoretické části práce. V rámci Pardubické krajské nemocnice jsou uplatňovány následující oblasti a aktivity CSR:

- ekonomická oblast:
 - zásady dobrého řízení (corporate governance);
 - dobré vztahy s vlastníky;
- sociální oblast:
 - rozvíjení lidského kapitálu zaměstnanců;
 - spravedlivé odměňování;
 - zdraví a bezpečnost zaměstnanců;
 - rovné příležitosti;
- environmentální oblast:
 - hospodaření s odpady (třídění odpadů, recyklace);
 - úspora zdrojů (vody, energie);

- soulad s národními a mezinárodními standardy (ISO);
- etická oblast:
 - etický kodex;
 - protikorupční politika.

Pardubická krajská nemocnice jako každý jiný podnik se dlouhodobě a systematicky zabývá sledováním kvality zdravotní péče. Během let si zde postupně vytvářeli vlastní systém kvality, který zabezpečuje vysokou úroveň poskytované zdravotní péče. Klinické laboratoře mají certifikát podle kritérií Národního autorizačního střediska klinických laboratoří (NASKL), norem ČSN EN ISO 9001 a Státního ústavu pro kontrolu léčiv (SÚKL). Na konci roku 2011 bylo uděleno Patologicko-anatomickému oddělení, Oddělení soudního lékařství, Oddělení klinické hematologie a Oddělení klinické mikrobiologie Osvědčení o splnění podmínek Auditu I NASKL. Další Osvědčení o splnění podmínek Auditu II NASKL bylo uděleno Oddělení klinické biochemie a diagnostiky. Toto oddělení bylo zároveň certifikováno certifikačním orgánem TÜV SÜD Czech podle normy ČSN EN ISO 9001:2001. Transfúzní oddělení je pravidelně kontrolováno SÚKL a od listopadu roku 2011 zde probíhají intenzivní přípravy na provedení Auditu I NASKL, který se měl uskutečnit začátkem roku 2012.

Hlavním cílem celého systému poskytování zdravotní péče je především poskytování kvalitní a bezpečné zdravotní péče pro každého pacienta v návaznosti na hospodárnou a efektivní péči ve smyslu vysokého zisku pro pacienta. Nemocnice má definované hlavní priority pro řízení a zlepšování kvality zdravotní péče jednotlivých pracovišť pro naplnění očekávání pacientů v těchto oblastech:

- informace o pacientovi;
- medicína založená na důkazech;
- procesy zabezpečující bezpečí pacientů;
- popis komplexního procesu péče;
- zlepšování kvality.

Další aktivitou v rámci CSR je zařazení Pardubické krajské nemocnice do rozšířené fáze studie EU projektu DUQuE (Deepening our Understanding of Quality Improvement in Europe). Tam byla zařazena v roce 2011 jako jedna z 12 nemocnic v ČR. Tato

průřezová studie měla za cíl otestovat, do jaké míry souvisí manažerské nástroje zvyšování kvality, kultura organizace, zapojení odborníků samotných a též posilování role pacienta s dosaženou kvalitou a bezpečím zdravotní péče v konkrétních zkoumaných zařízeních v rámci jednotlivých zemí EU. Studie byla zahájena v březnu 2011 a probíhala v zásadě pomocí dotazníků mezi managementem nemocnice a klinickými odborníky, analýzou na úrovni pacienta, a to jak skrze audit zdravotnické dokumentace, tak skrze průzkum spokojenosti pacientů se zaměřením na 4 diagnózy (infarkt myokardu, iktus, zlomenina krčku a porod). Studie byla úspěšně ukončena v listopadu 2011. Za účast a úspěšné dokončení této studie bylo Pardubické nemocnici uděleno organizátory projektu DUQuE z Avendis Donabedian Foundation v Barceloně osvědčení o spolupráci při realizaci tohoto projektu.

Péči o zaměstnance představuje především podpora vzdělávání zaměstnanců, jejich účast na odborných konferencích a seminářích. Je třeba zmínit 6. traumatologické dny, které nemocnice pořádá, dále např. Přednáškové večery 2010-2011 pořádané společně s Českou lékařskou společností JEP a Spolkem lékařů v Pardubicích nebo Klinické semináře PG 2011-2012 pro zaměstnance Porodnicko-gynekologické kliniky a Fakulty zdravotnických studií Univerzity Pardubice.

Nemocnice také organizovala s podporou ESF projekt Podnikový vzdělávací program Pardubické krajské nemocnice. Hlavním cílem projektu bylo vytvořit zcela nový vzdělávací program v rámci společnosti, který byl založen na interním školení zaměstnanců s cílem připravit lékařské zdravotnické pracovníky, nelékařské zdravotnické pracovníky, ostatní zdravotnické pracovníky a ostatní pracovníky na jejich role vedoucích pracovníků. Projekt byl určen pro vedoucí zaměstnance nemocnice, kteří byli po ukončení komplexně připraveni na manažerskou pozici a činnost interního lektora. Z finančních prostředků projektu byla vybavena audiovizuální technikou posluchárna pro výuku (notebooky, dataprojektor, interaktivní tabule).

Pardubická krajská nemocnice považuje aktivity, které uplatňuje v rámci společenské odpovědnosti firmy, za maximální a tak do budoucna neplánuje rozšíření těchto aktivit.

4.3.2 Chrudimská nemocnice, a.s.

Druhá případová studie sleduje Chrudimskou nemocnici a její aktivity na poli spolupráce s vysokými školami a v oblasti společenské odpovědnosti.

Chrudimská nemocnice sídlí v Chrudimi, ulici Václavská 570. Nemocnice poskytuje lůžkovou a ambulantní péči pro spádovou oblast okresu Chrudim, což představuje zhruba 104 tis. obyvatel. Akutní péče je v nemocnici poskytována na 278 lůžcích, z toho na 29 lůžcích intenzivní péče. Následná péče je poskytována na 95 lůžcích, z toho 8 sociálních.

Historie této nemocnice je dlouhá přibližně 60 let, po celou dobu se nemění náplň její činnosti, tedy poskytování zdravotní péče. Kořeny nemocnice v Chrudimi sahají do roku 1853, kdy zde vznikla osmilůžková nemocnice. V letech 1861 – 1863 pak byla postavena „moderní“ všeobecná nemocnice, jejíž budova stojí dodnes a je známa jako „stará“ poliklinika. Na začátku 20. století již nemocnice nepostačovala potřebám zdravotní péče, přesto však až roku 1942 došlo k částečnému řešení, kdy pro potřeby nemocniční péče byla přestavěna budova Státní výzkumné stanice zemědělské. Jako zdravotnické zařízení, v posledních letech Léčebna dlouhodobě nemocných, sloužila až do roku 2007. Monoblok dnešní nemocnice byl postaven v letech 1948 až 1957. V dalším desetiletí bylo přistaveno dětské oddělení. V letech 1990 až 2008 prošla nemocnice rozsáhlými rekonstrukcemi. V současné době je nemocnice akciovou společností, jejímž jediným akcionářem je její zřizovatel - Pardubický kraj. Ekonomická situace firmy je nyní dobrá, za rok 2011 vykázala účetní zisk cca 12 mil Kč.

Z pohledu spolupráce s vysokými školami, tato nemocnice spolupracuje s Lékařskou fakultou Univerzity Karlovy Hradec Králové, stáže zde ale absolvují i studenti z ostatních pražských lékařských fakult.

Formou spolupráce je poskytování stáží a výukových pracovišť pro studenty lékařských fakult. Lůžková oddělení slouží jako výuková pracoviště pro Lékařskou fakultu Univerzity Karlovy Hradec Králové, na kterých studenti absolvují stáže zaměřené na praktickou medicínu. Spolupráce Chrudimské nemocnice s LF UK v Hradci Králové má mnohaletou historii a je oboustranně vnímána jako velmi přínosná. LF UK tak nyní požaduje možnosti rozšířit počet mediků, absolvujících zde stáže.

Cílem spolupráce je především zajistit studentům získání praktických zkušeností a reálný pohled na fungování zdravotnického systému v ČR. Současně mohou, pro některé z nich, být stáže v nemocnicích rozhodující pro volbu jejich další specializace.

Přínosem spolupráce s LF UK je zejména posilování image nemocnice, dalším neméně významným přínosem je nutnost dalšího sebevzdělávání lékařů, kteří se na výuce podílejí. Přínosem je i to, že nemocnice touto cestou získává přehled o možných budoucích zaměstnancích - lékařích. Nevýhodou této formy spolupráce je z pohledu nemocnice skutečnost, že tato spolupráce je víceméně bezplatná, přesněji za tříměsíční stáž jednoho medika v nemocnici uhradí LF UK nemocnici cca 1 200 Kč, což zdaleka neodpovídá vynaloženému času a úsilí ze strany lékařů nemocnice a jejího vedení.

Chrudimská nemocnice nijak finančně nepřispívá na provoz LF UK.

Chrudimská nemocnice není členem žádné organizace, kde jsou ostatní členové z podnikatelské, veřejné a vzdělávací sféry jako je např. klastr. Do budoucna ani neplánuje stát se členem takovéto organizace.

Stejně tak zatím neplánuje do budoucna rozšíření spolupráce s vysokými školami, ať už se jedná o další formy spolupráci či další vysoké školy. Nebrání se však rozšíření spolupráce, bude-li zájem ze strany vysokých škol. Prostor je především v možnosti poskytovat podobné služby i dalším lékařským fakultám v zemi.

Chrudimská nemocnice je certifikována v oblasti kvality. V rámci norem kvality splňuje podmínky ISO 9001 a ISO 27001. Dále také uplatňuje politiku řízení ISMS, což je systém řízení bezpečnosti informací. Vedle běžného způsobu zajišťování bezpečnosti je od roku 2009 na vybrané oblasti působnosti nemocnice zaveden systém řízení bezpečnosti informací, definovaný standardem ČSN ISO/IEC 27001:2006 a standardy souvisejícími.

Mezi hlavní zásady společnosti patří:

- úroveň bezpečnosti je nastavována přiměřeně bezpečnostním rizikům a významu zajišťovaných služeb;
- Chrudimská nemocnice hodnotí rizika z hlediska vlivu na dosahování cílů společnosti, dodržení úrovně poskytovaných služeb ze zákona, smluvních ujednání a z hlediska možných finančních a jiných dopadů na společnost;

- prioritně jsou zvládána vysoká rizika v souvislostech možných dopadů, významu zabezpečovaných služeb a možností společnosti uvolnit potřebné zdroje;
- proces řízení rizik je základním nástrojem předjímání škod;
- bezpečnost je realizována tak, aby nebránila společnosti v dosahování jejích cílů a zároveň aby náklady na bezpečnost byly v relaci s významem zajišťované aktivity;
- rozsah ISMS a účinnost opatření k zajištění bezpečnosti jsou v rámci soustavného zlepšování systému pravidelně přezkoumávány; závěry přezkoumání jsou předkládány vedení společnosti k rozhodnutí.

Vedení si stanovalo určité strategické cíle, které lze rovněž chápat jako aktivity CSR. Strategickými cíli směrem k vlastníků nemocnice jsou dlouhodobá finanční a personální stabilita nemocnice a trvalé zvyšování kvality lékařské a ošetrovatelské péče či certifikace celé nemocnice. Ve vztahu k zákazníkům jsou pak strategické cíle orientované na délku čekacích dob (čekací doba na plánované břišní a cévní operace nižší než 5 týdnů, u malignit do týdne) a na snížení pooperačních komplikací (nižší počet operačních a pooperačních komplikací ve výkonech břišní a cévní chirurgie než průměr v ČR). Dalšími cíli orientovanými na zákazníky je zkrácení čekací doby v ambulancích, zvýšení počtu ambulantních vyšetření či procento kojících matek, které odchází z porodnice, vyšší než 95 %.

Chrudimská nemocnice je zapojena do aktivit společenské odpovědnosti firem. Aktivitám společenské odpovědnosti se věnuje Rada kvality Chrudimské Nemocnice.

V případě této nemocnice jsou aktivity CSR považovány za soubor korektních postojů, jak ke klientům nemocnice, tak k zaměstnancům nemocnice a současně snaha o zajištění potřebné péče v souladu s poznatky doby a právními normami. To, že jsou zde podporovány aktivity CSR má za následek stoupající zájem o poskytované služby, a to klienty nejen ze spádové oblasti, ale v narůstající míře i z nedalekého krajského města a jeho spádové oblasti.

Důvodem, proč se Chrudimská nemocnice rozhodla chovat společensky odpovědně, bylo především vlastní svědomí vedení nemocnice. Podstoupila např. akreditační řízení a tím dosáhla vyšší bezpečnosti pro nemocné. Ve vztahu k vlastním zaměstnancům vedení nemocnice vychází z toho, že zdravotnického personálu

s odpovídající kvalifikací není dostatek a bez kvalifikovaného personálu nelze zajistit žádnou péči i při sebelepším technickém zázemí.

Dalšími důvody odpovědného chování a aktivit jsou spokojení zákazníci, spokojení zaměstnanci, odlišení se od konkurence, dobrá pověst, zvýšení zisku a přilákání investorů. Přínosy odpovědného chování pro nemocnici pak lze spatřovat ve zvýšení zisku z dlouhodobého hlediska, ve zvýšení loajality zaměstnanců, snížení nákladů, lepší image nemocnice, výhodnějším postavení oproti konkurentům a přilákání nových zákazníků či spokojenosti stávajících zákazníků.

Chrudimská nemocnice realizuje následující CSR aktivity v těchto oblastech:

- ekonomická oblast:
 - zásady dobrého řízení (corporate governance);
 - dobré vztahy s vlastníky;
 - dobrá vztahy s dodavateli;
 - dobré vztahy s odběrateli;
- sociální oblast:
 - rozvíjení lidského kapitálu zaměstnanců;
 - spravedlivé odměňování;
 - zdraví a bezpečnost zaměstnanců;
 - rovné příležitosti;
- environmentální oblast:
 - hospodaření s odpady (třídění odpadů, recyklace);
 - úspora zdrojů (vody, energie);
 - soulad s národními a mezinárodními standardy (ISO);
- etická oblast:
 - etický kodex;
 - protikorupční politika;
 - ochrana duševního vlastnictví;

- filantropická oblast:
 - firemní dobrovolnictví;
 - podpora kvality života občanů (sport a kultura).

Co se týká CSR aktivit v sociální oblasti, zaměřené na zaměstnance, cílem je zvyšování kvalifikace lékařů a sester, snížení fluktuace lékařů a sester za sledované období, zavedení motivačních programů pro zaměstnance a zavedení hodnocení zaměstnanců na principu zpětné vazby.

Ve snaze podporovat zaměstnance v dalším vzdělávání, byla v roce 2008 podána žádost na Ministerstvo zdravotnictví ČR o akreditaci k uskutečňování vzdělávacích programů pro vybrané obory dle zákona č. 95/2004 Sb. Tato akreditace byla úspěšně přiznána pro následující obory:

- všeobecná chirurgie;
- úrazová chirurgie;
- vnitřní lékařství;
- diabetologie;
- gastroenterologie;
- patologická anatomie;
- gynekologie a porodnictví;
- neurologie;
- dětské lékařství;
- intenzivní medicína;
- anesteziologie a resuscitace;
- praktické lékařství pro děti a dorost.

Pro zaměstnance jsou rovněž pořádány odborné konference, např. „Odběry biologického materiálu v praxi“ či Chrudimské sesterské dny na téma „Co nám ještě chystá ošetřovatelství?“.

Vedení Chrudimské nemocnice považuje aktivity, které realizuje v rámci společenské odpovědnosti, za adekvátní, a neplánuje tak zatím jejich další rozšiřování.

4.3.3 Mersen s.r.o.

Podnik Mersen se zabývá výrobou komponent a přístrojů z grafitu nebo jiného uhlíku pro elektrotechniku, speciálně pro elektrické rozváděče a dále se zabývá velkoobchodní činností.

Podnik byl založen roku 1992 jako obchodní firma M-Schneider, dceřiná společnost firmy M-Schneider Rakousko. Roku 1997 vznikla pobočka firmy M-Schneider v Sezemicích u Pardubic. V průběhu roku 2010 proběhla akvizice firmy M-Schneider. Poté se Carbon Lorraine Gruope, jejíž součástí byla firma M-Schneider, přejmenovala na Mersen (Matériaux, Electrique, Recherche, Services, Energie).

V současné době je společnost Mersen jedním z vedoucích světových výrobců pojistek. Vyrábí vše od miniaturních přes nožové pojistky pro jištění polovodičů až po pojistky pro speciální aplikace, a to včetně příslušných držáků a jiných doplňků.

Pobočka v České republice má 25 zaměstnanců, z nichž 20 pracuje ve výrobě.

Co se týká spolupráce s vysokými školami, mateřská společnost ve Francii spolupracuje s vysokými školami, ale pobočka v České republice je zatím příliš malá na to, aby takovou spoluprací mohla sama zvládnout.

Co se týká společenské odpovědnosti, z pohledu společnosti Mersen je spatřována zejména v aktivitách zaměřených na podporu vzdělávání zaměstnanců, kam patří pravidelná školení zaměstnanců či podpora zaměstnanců při výuce cizích jazyků. Dále je ve vztahu k zaměstnancům spatřována v týdnu dovolené poskytované zaměstnancům navíc či poskytovaném příspěvku na penzijní připojištění pro dlouholeté zaměstnance. Důraz je rovněž kladen na bezpečnost práce zaměstnanců, kdy firma pořádá pravidelná školení BOZP a nácviky havarijních situací.

Důvodem, proč se podnik rozhodl zvolit cestu CSR, byla nejen stabilizace samotného podniku, ale také spokojenost a loajalita zákazníků a zaměstnanců. Mersen považuje aktivity CSR za důležité a přínosy tohoto chování vidí především ve spokojenosti zákazníků, kdy spokojený zákazník se vrací, doporučuje podnik dalším budoucím zákazníkům, a dochází tak nejen k upevnování pozice na trhu, ale i ke zvyšování zisků. Nemenším přínosem jsou spokojení a loajální zaměstnanci, kteří mohou podnik podporovat zevnitř, ale i navenek pozitivními referencemi o podniku jako zaměstnavateli. Vlastním CSR aktivitám se zde věnuje vedení podniku.

Tato organizace realizuje následující CSR aktivity v těchto oblastech:

- ekonomická oblast:
 - zásady dobrého řízení (corporate governance);
 - dobré vztahy se zákazníky;
 - standardy kvality, např. ISO 9000;
 - kvalita produktů a služeb;
- sociální oblast:
 - rozvíjení lidského kapitálu zaměstnanců;
 - zdraví a bezpečnost zaměstnanců;
 - rovné příležitosti;
 - poskytování zaměstnaneckých benefitů;
- environmentální oblast:
 - ekologická politika firmy;
 - ekologická výroba, produkty, materiály, obaly, přeprava;
 - soulad s národními a mezinárodními standardy (ISO);
 - ekobusiness;
- etická oblast:
 - etický kodex.

Mimo výše uvedené aktivity Mersen poskytuje finanční příspěvky dětským domovům v Pardubickém kraji a aktivně podporuje mládežnický fotbal. Využívání příspěvků dětským domovům nijak nekontroluje, ani nevyhodnocuje účinnost vynaložení těchto prostředků.

Vedení české pobočky považuje aktivity, které realizuje v rámci společenské odpovědnosti firmy, za odpovídající a neplánuje jejich další rozšiřování.

4.4 Shrnutí poznatků z případových studií

Při zkoumání spolupráce vysokých škol a podniků v praxi jsme sledovali dvě nemocnice, které spolupracují s lékařskými a zdravotnickými fakultami univerzit. Formy spolupráce spočívají ve stážích studentů na vybraných pracovištích nemocnic.

Hlavním důvodem spolupráce obou nemocnic s vysokými školami je oborová provázanost nemocnic a příslušných škol, kdy plynou oboustranné efekty z péče studentů o pacienty. Z pohledu samotných nemocnic představují studenti pracovní sílu, které nemocnice v podstatně bezplatně využívají, dalším přínosem je možnost (nutnost) lékařů i dalšího zdravotnického personálu sebevzdělávat se v souvislosti s kontaktem se studenty. Přínosem je i možnost získat z řad úspěšných absolventů nové zaměstnance, kteří již znají dané pracoviště a jeho řád. Opomenout nelze ani benefity v podobě zlepšení image nemocnice.

Ani jedna z nemocnic finančně nepřispívá na chod spolupracujících vysokých škol. Nicméně obě nemocnice přispívají materiálně, tj. poskytují studentům ochranné pomůcky, operační oděvy apod.

Do budoucna se sledované nemocnice nebrání rozšíření spolupráce s dalšími školami, nicméně formy spolupráce by zůstaly stejné.

Obě nemocnice jsou již svou podstatou podnikání - poskytování zdravotní péče občanům zapojeny do aktivit společensky odpovědného chování. V rámci svých CSR aktivit se primárně zaměřují na své zákazníky a zaměstnance, přičemž jejich spokojenost a loajalita je hlavními důvody, proč se chovat společensky odpovědně.

Dalším sledovaným podnikem byla výrobní firma. Tento podnik bohužel s vysokými školami zatím nespolupracuje. Nicméně v rámci společensky odpovědného chování uplatňuje aktivity zaměřené na své zákazníky ve snaze o jejich spokojenost, loajalitu, dobré jméno a zlepšení pozice na trhu a dále aktivity zaměřené na zaměstnance – opět zacílené na jejich spokojenost a loajalitu, která vede k jejich vysokému výkonu a kvalitě jejich práce a rovněž k image žádaného zaměstnavatele.

Všechny sledované podniky považují CSR aktivity, které uplatňují, za adekvátní a neplánují do budoucna žádné další rozšíření aktivit společensky odpovědného chování.

ZÁVĚR

Spolupráce vysokých škol a podniků má v České republice dlouholetou tradici. Trend rozšiřování spolupráce a především přesvědčení, že spolupráce je přínosná a žádoucí, lze pozorovat na mnoha stranách. Dalším významným trendem, který se v České republice projevuje zejména v posledních deseti letech je trend společenské odpovědnosti organizací, založený na společensky odpovědném chování v oblasti ekonomické, sociální, etické, environmentální a filantropické.

Spolupráce podniků a vysokých škol je příkladem jedné z významných aktivit společenské odpovědnosti, ať už podniků, tak i vysokých škol. V rámci uplatnění konceptu společenské odpovědnosti dochází ke změně v pojetí cílů, kdy se přechází od zacílení na maximalizaci zisku, k zacílení na dlouhodobou udržitelnost, jejímž základním stavebním kamenem je důvěra zákazníků, zaměstnanců, obchodních a finančních partnerů či širší komunity. Získá-li podnik důvěru svých zainteresovaných skupin, je to cesta nejen k vyššímu zisku a vyšší tržní hodnotě firmy, ale také ke spokojenosti zainteresovaných subjektů, zlepšení image či získání statutu vyhledávaného zaměstnavatele. Skutečnost, že si firma zvolila určitou vysokou školu ke svému partnerství, pro danou vysokou školu znamená nejen získání finančních a dalších materiálních zdrojů, ale i důkaz pro cílové skupiny, že je o její služby na trhu zájem a nejen ony vidí své poslání jako důležité a hodné podpory.

Na základě poznatků provedeného průzkumu zaměřeného na spolupráci mezi vysokými školami a vybranými podniky v Pardubickém kraji lze konstatovat, že vzájemná spolupráce je pro oba typy organizací velmi přínosná a napomáhá k dosažení jejich dílčích cílů. Podniky spatřují největší benefity plynoucí ze spolupráce zejména v přenosu know-how, dále v možnosti nábory nových zaměstnanců z řad úspěšných absolventů, ale i v rozšíření povědomí o dané organizaci.

V současné době, kdy doznívají důsledky poslední celosvětové hospodářské krize, v období, kdy hrozí nástup další možné krize, je třeba hledat příležitosti, které napomohou ke zlepšení ekonomické situace a konkurenceschopnosti jednotlivých ekonomických subjektů (jak subjektů podnikatelských, tak neziskových jakými jsou např. vysoké školy), ale i celé národní ekonomiky České republiky. Jednou z příležitostí je právě spolupráce vysokých škol, podniků, příp. i institucí a organizací veřejné správy v rámci tzv. triple helix modelu.

SEZNAM LITERATURY

- [1] CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. *Cooperative Strategies in International Business: Joint Ventures and Technology Partnership between Firms*. Oxford UK: Elsevier Science, 2002. 513 s. ISBN 0-08-044127-0.
- [2] DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost. Příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2005. 374 s. ISBN 978-80-246-0139-7.
- [3] HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o. 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
- [4] HENDL, J. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1997. 243 s. ISBN 80-7184-549-3.
- [5] HEYWOOD, A. *Politické ideologie*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2005. 339 s. ISBN 80-86861-71-6.
- [6] EDWARDS, P. *Teaming Up: The Small-Business Guide to Collaborating with Others to Boost Your Earnings and Expand Your Horizons*. New York: G. P. Putnam's Sons, 1997. 394 s. ISBN 978-0756759056.
- [7] KOTÍK, M., et al. *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005. 165 s. ISBN 80-239-6111-X.
- [8] KOTLER, P. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [9] KOŽENÁ, M. *Manažerská ekonomika: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 216 s. ISBN 978-80-7179-673-2.
- [10] MAREŠ, D. *Kooperativní strategie - klastry a podnikatelské sítě*. Praha: Oeconomica, 2007. 93 s. ISBN 978-80-245-1264-8.
- [11] PAVELKOVÁ, D. et al. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-2689-2.
- [12] PAVLICA, K. et al. *Sociální výzkum, podnik a management. Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2000, 161 s. ISBN 80-86119-25-4.
- [13] POLÁŠKOVÁ, R. *Spolupráce podniků a univerzit při získávání zdrojů z fondů EU*. Pardubice, 2010. 121 s. Diplomová práce. Univerzita Pardubice.
- [14] PRSKAVCOVÁ, M., et al. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.
- [15] PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 322 s. ISBN 80-7178-579-2.

- [16] RUČINSKÁ, S. *Konkurencieschopnosť regiónu s dôrazom na manažment transferu poznatkov, inovácie a investície*. Prešov, 2010. 149 s. Habilitační práce. Prešovská Univerzita v Prešove.
- [17] RUČINSKÁ, S.; RUČINSKÝ, R. Partnerstvo univerzity a podnikov v regióne ako predpoklad regionálneho rozvoja. In *Teória a prax verejnej správy: Zborník príspevkov z vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou organizovanej Fakultou verejnej správy UPJŠ v Košiciach*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2009, s. 43-49.
- [18] SLAUGHTER, S.; LESLIE, L. L. *Academic Capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1997.
- [19] STEJSKAL, J.; KOVÁRNÍK, J. *Regionální politika a její nástroje*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. 212 s. ISBN 978-80-7367-588-2.
- [20] ŠKOPOVÁ, D. Spolupráce vysokých škol s podnikatelským sektorem I. – Zkušenosti ze světa. *AULA*, 2007, roč. 15, č. 2, s. 44-54. ISSN 1210-6658.
- [21] ŠKOPOVÁ, D. Spolupráce vysokých škol s podnikatelským sektorem II. – Situace v České republice. *AULA*, 2007, roč. 15, č. 3, s. 61-75. ISSN 1210-6658.
- [22] TETŘEVOVÁ, L. Společenská odpovědnost univerzit. *Verejná správa a společnost*, 2010, roč. XI., č. 1, s. 33 - 39. ISSN 1335-7182.
- [23] ZADRAŽILOVÁ, D. et al. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [24] BUSINESS LEADERS FORUM. *CSR v praxi 2008* [online]. [cit. 2011-10-16]. Dostupné na WWW: <<http://www.csr-online.cz/>>.
- [25] CSR QUEST. *CR Theoretical Background* [online]. [cit. 2011-10-16]. Dostupné na WWW: <<http://www.csrquest.net/default.aspx?articleID=13126&heading=The%20CR%20Framework>>.
- [26] CZECHINVEST. *Klastry* [online]. [cit. 2011-10-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.czechinvest.org/klastry>>.
- [27] CZECHINVEST. *Přínosy klastrů* [online]. [cit. 2011-10-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.czechinvest.org/prinosy-klastru>>.
- [28] ČERYCH, L. Neziskový sektor a třetí role univerzit. In ŠILHÁNOVÁ, H.; FRIŠTENSKÁ, H. *Třetí role vysokých škol a občanská společnost* [online]. [cit. 2011-10-17]. Dostupné na WWW: <<http://www.nros.cz>>.
- [29] DOHNALOVÁ, M. Společenská odpovědnost univerzity – příklad Fakulty humanitních studií UK Praha. In ŠILHÁNOVÁ, H.; FRIŠTENSKÁ, H. *Třetí role vysokých škol a*

- občanská společnost* [online]. [cit. 2011-10-17]. Dostupné na WWW: <<http://www.nros.cz>>.
- [30] ELCOM a.s. 2011 [online]. [cit. 2011-10-09]. Dostupné na WWW: <<http://www.elcom.cz/>>.
- [31] EUROPEAN COMMISSION. *Enterprise and Industry - Sustainable and responsible business* [online]. [cit. 2011-10-16]. Dostupné na WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm>.
- [32] ISO. *International Standards for Business, Government and Society* [online]. [cit. 2011-10-16]. Dostupné na WWW: <<http://www.iso.org/iso/home.html>>.
- [33] MŠMT ČR. *Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2006 – 2010* [online] [cit. 2011-10-05] Dostupné na WWW: <http://www.msmt.cz/Files/PDF/DZ_SWOT_30_8_05.pdf>.
- [34] REGIONÁLNÍ RADA REGIONU SOUDRŽNOSTI SEVEROZÁPAD. *Partnerství* [online]. [cit. 2011-11-07]. Dostupné na WWW: <http://oldweb.nuts2severozapad.cz/regionalni_rada/partneri/>.
- [35] SPOLUPRÁCE.ORG. *Formy spolupráce - tvorba studijních programů a profilu* [online]. [cit. 2011-10-09]. Dostupné na WWW: <<http://spoluprace.web.beneta.cz/cz/redakce/moznosti-spoluprace/formy-spoluprace/tvorba-studijnich-programu-a-profilu-absolventa/r89>>.
- [36] SPOLUPRÁCE.ORG. *Možnosti spolupráce - Daňová evidence - problematika z pohledu autoopravárenské firmy* [online]. [cit. 2011-10-09]. Dostupné na WWW: <http://spoluprace.web.beneta.cz/cz/redakce/moznosti_spoluprace/vybrane_prikklady_z_praxe/danova_evidence_problematika_z_pohledu_autoopravarenske_firmy/r73>.
- [37] SPOLUPRÁCE.ORG. *Možnosti spolupráce - ELCOM, a.s. a spolupráce s VŠB-TU Ostrava* [online]. [cit. 2011-10-09]. Dostupné na WWW: <http://spoluprace.web.beneta.cz/cz/moznosti_spoluprace/vybrane_prikklady_z_praxe/elcom_a.s._a_spoluprace_s_vsbtu_ostrava/r74>
- [38] SPOLUPRÁCE.ORG. *Možnosti spolupráce - Kurzy celoživotního vzdělávání technologů a.s. Chemopetrol* [online]. [cit. 2011-10-09]. Dostupné na WWW: <http://spoluprace.web.beneta.cz/cz/moznosti_spoluprace/vybrane_prikklady_z_praxe/ku_rzy_celozivotniho_vzdelavani_technologu_a.s._chemopetrol/r96>.
- [39] SPOLUPRÁCE.ORG. *Možnosti spolupráce - VUT100 COBRA - letecký ústav FSI VUT v Brně* [online]. [cit. 2011-10-10]. Dostupné na WWW: <http://spoluprace.web.beneta.cz/cz/moznosti_spoluprace/vybrane_prikklady_z_praxe/vut100_cobra_letecky_ustav_fsi_vut_v_brne/r102>.
- [40] SPOLUPRÁCE.ORG. *Podpora spolupráce vysokých škol a podniků* [online]. [cit. 2011-10-05]. Dostupné na WWW: <<http://www.spoluprace.org/>>.

- [41] SROP. *Slovníček pojmů* [online]. [cit. 2011-10-05]. Dostupné na WWW: <<http://fondyeu.kr-stredocesky.cz/index.asp?thema=343115&category=>>.
- [42] ŠKARABELOVÁ, S.; RANDUSOVÁ, I. Třetí role vysokých škol - poznatky ze zemí EU. In ŠILHÁNOVÁ, H.; FRIŠTENSKÁ, H. *Třetí role vysokých škol a občanská společnost* [online]. [cit. 2011-10-17]. Dostupné na WWW: <<http://www.nros.cz>>.
- [43] OECD. *What are clusters?* [online]. [cit. 2011-10-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.oecd.org/dataoecd/54/26/17942708.pdf>>.
- [44] ZELENÝ, M. *Hledání nové Evropy: Od politického k podnikatelsko-vzdělávacímu modelu* [online]. [cit. 2011-10-05]. Dostupné na WWW: <http://www.milanzeleny.com/documents/publications_cz/articles/HNE%20Adresa.doc>.

PRÁVNÍ NORMY

- [45] Nařízení Komise č. 800/2008 ze dne 6. srpna 2008, kterým se v souladu s články 87 a 88 Smlouvy o ES prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné se společným trhem (obecné nařízení o blokových výjimkách).
- [46] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění.
- [47] Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, v platném znění.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Otázky polostandardizovaného rozhovoru na téma spolupráce podniků s vysokými školami a na téma společenská odpovědnost firem

Příloha A: Otázky polostandardizovaného rozhovoru na téma spolupráce podniků s vysokými školami a na téma společenská odpovědnost organizací

1. Uveďte název, předmět činnosti a sídlo organizace.
2. Popište stručnou historii organizace, např. jak dlouho organizace působí na trhu a jakých výsledků dosahuje.
3. Kolik má organizace zaměstnanců? Popř. kolik zaměstnanců působí ve výrobě a kolik ve vedoucích pozicích?
4. Jakou formu spolupráce s vysokými školami využíváte a proč?
5. Jaká je podle Vás nejúčinnější forma spolupráce s vysokými školami? Popište stručně tu, která se Vám osvědčila nejlépe (ze které máte největší ohlas a pozitivní reakce).
6. Co Vás přesvědčilo (či by Vás přesvědčilo), abyste s vysokými školami spolupracovali, poskytli konzultace, dobrovolníky, dar apod.?
7. Kolik % zisku tvoří příspěvky/dary pro vysoké školy? Jak se toto procento vyvíjí v posledních cca 5 – 10 letech?
8. S kolika vysokými školami spolupracujete a jak se mění jejich počet a suma příspěvků v posledních letech (v době krize)?
9. Jak se odrazila globální krize na Vaší spolupráci s vysokými školami?
10. Jaké důvody Vás vedli k rozhodnutí spolupracovat s konkrétní vysokou školou?
11. Jaké vidíte přínosy, případně i nevýhody, ze společné spolupráce s konkrétní vysokou školou?

12. Jste členy organizace (např. klastru), kde jsou ostatní členové z podnikatelské, veřejné sféry či vzdělávací sféry?

ANO x NE

13. Pokud ano, jaké přínosy Vám členství v této organizaci přináší?

14. Plánujete rozšíření spolupráce s vysokými školami, buď využitím dalších forem či s dalšími vysokými školami?

ANO x NE

15. Pokud ano, na jakou formu spolupráce či konkrétní vysokou školu se chcete především zaměřit a proč?

17. Co podle Vás zahrnuje společenská odpovědnost organizací?

18. Chová se Vaše organizace společensky odpovědně?

19. Proč se Vaše organizace rozhodla chovat společensky odpovědně? (byl to požadavek vedení, vyžadovala si to konkurence apod.)

20. Jaký je hlavní důvod odpovědného chování a aktivit vaší organizace?

- a. spokojení zákazníci;
- b. spokojení zaměstnanci;
- c. odlišení se od konkurence;
- d. dobrá pověst;
- e. zvýšení zisku;
- f. přilákání investorů.

21. Co konkrétně přináší Vaší organizaci společensky odpovědné chování?

22. Jaké jsou pro Vaši organizaci největší přínosy odpovědného chování?

- a. zvýšení zisku z dlouhodobého hlediska;
- b. zvýšení loajality zaměstnanců;
- c. snížení nákladů;

27. Pokud opakovaně podporujete určitou oblast, jakým způsobem kontrolujete či vyhodnocujete účinnost vynaložených prostředků?

28. Plánuje Vaše organizace rozšíření aktivit odpovědného chování do budoucna?

ANO x NE

29. Pokud ano, na jakou oblast se chcete především zaměřit?

- a. firemní dárcovství;
- b. firemní dobrovolnictví;
- c. zlepšení podmínek zaměstnanců (více benefitů, možnosti školení, flexibilní úvazky aj.);
- d. větší šetrnost k životnímu prostředí;
- e. jiné, uveďte.