

Závěrečná zpráva o řešení výzkumného záměru

Identifikační kód	MSM 411100012
Název výzkumného záměru	Zdrojový přístup k vytváření konkurenční výhody
Příjemce	ČZU v Praze
Vykonavatel	PEF ČZU v Praze
Řešitel	Prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
Doba řešení	1. 1. 1999 – 31. 12. 2004

1 PŘEDPOKLÁDANÉ CÍLE ŘEŠENÍ VÝZKUMNÉHO ZÁMĚRU

1.1 Cíle řešení výzkumného záměru v letech 1999-2003, strategie jejich dosažení a předpokládané výsledky

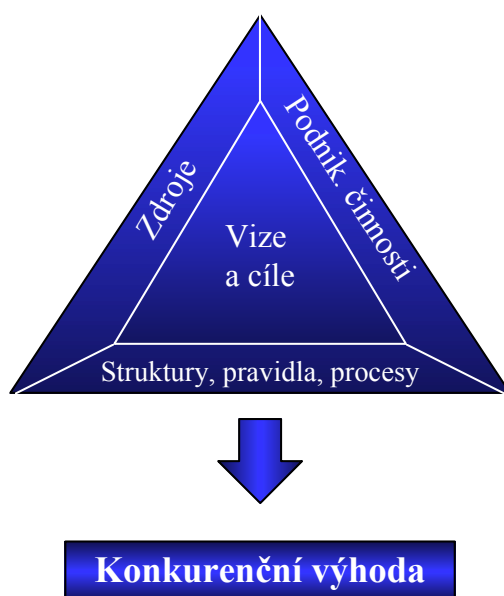
Hlavním cílem výzkumného záměru je:

1/ integrovat poznatky jednotlivých disciplín /strategického řízení, ekonomiky industriální organizace, teorie systémů, teorie organizace, teorie informací, teorie transakčních nákladů, psychologie osobnosti, psychologie učení, informatika/ **do jednotného teoretického rámce popisujícího proces vytváření konkurenční výhody na podnikové úrovni** a z tohoto teoretického rámce

2/ odvodit praktické manažerské nástroje využitelné v podnikové praxi.

Výzkumný záměr vychází z hypotézy, že efektivní podniková strategie je logický soubor pěti základních elementů /viz schéma 1/, které v systémovém pojetí vedou k dosažení konkurenční výhody podniku. Strany trojúhelníku tvoří **zdroje; portfolio podnikatelských činnosti; a struktury, pravidla a procesy**. Spojení těchto tří součástí pod společné vize a cíle může vést k dosažení konkurenční výhody, která opravňuje podnik k působení na trhu.

Obrázek 1 - Zdrojový přístup



1.2 Předpokládané výsledky a způsob jejich prezentace /z návrhu výzkumného záměru/.

1. etapa - Podnikové zdroje a organizační učení

leden - prosinec 1999 - Taxonomie podnikových zdrojů, vliv podnikových zdrojů na tvorbu konkurenční výhody a generování zisku, organizační uspořádání podnikových zdrojů, řízení podnikových zdrojů.

červen - prosinec 1999 - Procesy organizačního učení, procesy vytváření kompetencí - jednosmyčkové a dvousmyčkové procesy učení, proces učení jednotlivce, skupiny, organizace

2. etapa - Morfologie a diagnostika

leden - prosinec 2000 - Procesy organizačního učení jako průnik podnikových procesů (technologických, řídicích, informačních, atd.), procesy vytváření kompetencí - jednosmyčkové a dvousmyčkové procesy učení, proces učení jednotlivce, organizační jednotky, organizačního systému, podpora organizačního učení pomocí IS/IT

leden - červen 2000 - Ekonomické zhodnocení zdrojů a jejich ziskového potenciálu, personální řízení /kvalifikace pracovníků - její složky a flexibilita/, analýza zájmových skupin

3. etapa - Tvorba konkurenční strategie

červen 2000 - prosinec 2001 - Návrh metodiky variantní tvorby konkurenční strategie, návrh metodiky výběru optimální strategie, návrh manažerských nástrojů k budování strategie založené na konkurenční výhodě podniku

4. etapa - Konkurenční strategie a inovace

leden - prosinec 2002 - Řízení změny, inovační řízení, ekonomické zhodnocení investic, podpora IS/IT

5. etapa - Zdrojový přístup k budování konkurenční výhody

leden - prosinec 2003 - Integrace získaných teoretických a praktických poznatků do funkčních modelů, generalizace

Předpokládané výstupy VZ budou nabývat následujících forem:

- metodiky a metodická doporučení
- teoretické studie a analýzy
- doktorské disertační práce
- habilitační práce
- vysokoškolská učebnice
- příspěvky na vědeckých konferencích - domácích i zahraničních
- články ve vědeckých časopisech - domácích i zahraničních
- články v odborných časopisech - domácích i zahraničních
- projekty a diplomové práce
- vzdělávací kurzy pro odbornou veřejnost
- aktualizace učebních plánů na graduální a postgraduální úrovni

K prezentaci výsledků jednotlivých etap i celého VZ budou kromě výše uvedených forem využity i WWW stránky PEF ČZU v Praze.

1.3 Cíle řešení výzkumného záměru v roce 2004 a předpokládané výsledky

Prodloužení doby řešení výzkumného záměru bude zaměřeno zejména na:

- **Posílení diseminačních aktivit**
- **Rozvoj principů „knowledge managementu“ a „učící se organizace“** jako nástrojů k posilování konkurenční výhody budované na vzácných, nenahraditelných, hodnotných a nenapodobitelných zdrojích.
- Integraci přístupů a jejich aplikace na podmínky tzv. **nové ekonomiky**, tj. období rychle rostoucí aktivity na globálním trhu a prudce se rozvíjející interaktivity ekonomických subjektů podporované moderními technologiemi, simultánně podporující vysoké trendy rozvoje spotřeby a investic. Akcent na intelektuální kapitál jako zdroj konkurenční výhody bude východiskem pro formulaci principů řízení tzv. **nového podniku** a formulaci výsledného chování podniku pomocí pragmatických ekonomických kategorií.

2 DOSAŽENÉ CÍLE A UPLATNĚNÉ VÝSLEDKY

2.1 Splnění cílů řešení

Plánované cíle výzkumného záměru byly splněny v celém rozsahu. Hlavními výstupy výzkumného záměru jsou metodiky:

- Hodnocení podnikových zdrojů se zvláštním zaměřením a lidské zdroje – v ekonomickém, manažerském a psychologickém kontextu
- Diagnostiky zdraví podniku
- Diagnostiky učící se organizace
- Tvorby a implementace informačního portálu.

Tyto hlavní výstupy jsou doplněny velkým množstvím dílčích výstupů, které přinášejí teoretické poznatky aplikované v různých kontextech včetně dokumentace praktických implikací těchto postupů formou případových studií. (Detailně jsou tyto výstupy uvedeny v kapitole 6.

2.2 Stručná souhrnná charakteristika dosažených cílů řešení, přínos řešení výzkumného záměru

Problematika výzkumného záměru byla spíše z organizačního než věcného hlediska rozdělena do čtyř vzájemně věcně i personálně propojených dílčích projektů orientovaných na:

- **ekonomické aspekty konkurenceschopnosti** – od teoretických východisek konceptu, přes hodnocení vnější a vnitřní konkurenceschopnosti ČR a hodnocení determinantů konkurenceschopnosti s pozdějším zaměřením na lidský kapitál, který je ústředním tématem dalšího dílčího projektu orientovaného na
- **psychologii lidských zdrojů** ve vztahu k tvorbě konkurenční výhody – výsledky tohoto projektu jsou implicitně interdisciplinární zejména v tom, že integrují poznatky věd o chování v rámci antropologie, včetně důsledků pro formální organizace, a tedy i důsledků ekonomických.
- **Informační technologie** jako nástroj ke zvyšování konkurenceschopnosti – tento projekt vycházel z teorie informace a rozvíjel ji ve směru vytváření pravidel pro tvorbu praktických aplikací pro managementy podniků na základě rozsáhlých šetření a vyhodnocování zkušeností na principech benchmarkingu a „best practice“.
- Integrovaný subprojekt byl orientován na **principy organizace a řízení** vedoucí k účelnému využívání zdrojů – zejména těch, které jsou pro tvorbu konkurenceschopné strategie klíčové – a zpracování integrovaného teoretického rámce doplněného metodikou tvorby podnikové strategie na principech zdrojového přístupu.

2.2.1 Ad Ekonomické aspekty konkurenceschopnosti

Tým pracovníků KET v rámci řešení výzkumného závěru přispěl zejména k:

- a) definování pojmu **lidské zdroje** v rámci utváření znalostní ekonomiky.
Za základ této definice položil dvě oblasti:
1: kategorie - lidská práce a trh práce
2: lidský kapitál
- b) zkoumání nezaměstnanosti ve specifických podmínkách ČR při akceptování regionálních rozdílů.
- c) byla též sledována regionální pomoc EU při spolufinancování rozvojových programů, zejména z hlediska kvantitativního vyjádření podílu vzdělání a novým přístupům ke vzdělání při utváření znalostní ekonomiky.
- d) Byly též definovány nové přístupy v rámci managementu koncepce školících podniků a zvyšování konkurenceschopnosti firem.
- e) Uplatnění teorie screeningu v podmínkách vyjadřování produktivity lidského kapitálu a zavedení input-output metod při vyjadřování efektivnosti lidských zdrojů

Z hlediska detailního zhodnocení výsledků a plnění cílů výzkumného záměru lze uvést některé základní výstupy řešení dílčí části výzkumného záměru:

2.2.1.1 Lidské zdroje

Lidský kapitál lze považovat za akumulaci investic do pracovní síly. Nejdůležitějším druhem lidského kapitálu je vzdělání. Jako všechny formy kapitálu i vzdělání představuje výdej zdrojů v určitém okamžiku, který má zvýšit produktivitu v budoucnu. Na rozdíl od investic do jiných druhů kapitálu jsou však investice do vzdělání spojeny s určitou konkrétní osobou a právě toto spojení činí lidský kapitál tím, čím je.

Efektivnost vzdělání je možno v nejobecnější rovině vymezit jako vztah mezi účinky vzdělání a prostředky a úsilím, spojenými s jeho dosažením, formovaný s ohledem na rozsah a strukturu potřeb společnosti. Z uvedeného pojetí vyplývá, že určení efektivnosti vzdělání je závislé na ocenění účinků vzdělání na jedné straně a prostředků vynaložených k jeho dosažení na straně druhé.

Lidé v podstatě vytvářejí svůj lidský kapitál zčásti tak, že investují do školního (formálního vzdělání) a tyto náklady mají podobu poplatků (pokud nějaké jsou) a ušlých příjmů po dobu studia. Hlavní úlohou ekonomů, kteří se zabývají lidským kapitálem je určit, zda míra návratnosti investic do vzdělání je dostačující k ospravedlnění těchto výdajů ve srovnání s jinými možnostmi užití vynaložených zdrojů.

Z hlediska konkurenceschopnosti lidského kapitálu byl výzkum zaměřen na mikroekonomickou, tak i makroekonomickou dimenzi, přičemž problematika konkurenceschopnosti lidského kapitálu byla zkoumána i z hlediska porovnání s ostatními vyspělými tržními ekonomikami. Problematiku lidského kapitálu lze z hlediska ekonomické teorie posuzovat podle jednotlivých ekonomických škol, avšak mikroekonomická fundace je v ekonomické teorii rozhodující. Pojem lidského kapitálu do ekonomie zavedla ekonomická teorie v 60. letech. Na makroekonomické úrovni je však rozpor mezi neokeynesiánským výkladem a pojetím neoklasické teorie.

Na mikroekonomické úrovni byl výzkum zaměřen na jednoduchý model lidského kapitálu a řešení problematiky investic do lidského kapitálu, jakož i problémy spojené s fungováním trhu práce.

Pozornost byla věnována problematice statistické diskriminace na trhu práce, a to jak z hlediska pojetí institucionalistických i neoklasických teorií. Neoklasické teorie diskriminace jsou v zásadě v souladu s běžným mikroekonomickým mechanismem čištění trhů. Čištění trhů, tedy jejich uvádění do rovnovážného stavu, není neslučitelné se statistickou diskriminací, znamená tedy, že zaměstnavatelé, kteří se snaží minimalizovat náklady, nebudou zaměstnávat pracovníky s nežádoucími znaky. Zaměstnavatelé by se měli proto více zaměřit na očekávané individuální ukazatele namísto skupinových a vláda a jiné instituce by měly jednat tak, aby uvedly soukromou míru výnosnosti ve shodě s veřejnou mírou výnosnosti.

Výzkum se zaměřil dále na alternativní teorie jako např. teorie filtru, která analyzuje úlohu tzv. signálů při rozhodování ekonomických subjektů na trhu práce, zejména zaměstnavatelů a která bere v úvahu úlohu dodatečných faktorů při volbě těchto ekonomických subjektů.

2.2.1.2 Trh práce a nezaměstnanost

Trh práce představuje velmi citlivou oblast hospodářského života. Nerovnováha na trhu práce se nejčastěji projevuje jako nezaměstnanost. K problémům spojeným s nezaměstnaností je nutné přistupovat rozdílně, vždy s ohledem na příslušný region, typický svojí polohou, počtem obyvatel, mírou nezaměstnanosti a dalšími faktory. Nezaměstnanost přináší s sebou řadu ekonomických problémů, vyvolává výdaje veřejných rozpočtů, ale hlavně způsobuje sociální problémy, s nimiž se musí společnost vyrovnávat. Je jedním ze základních ekonomických charakteristik ovlivňujících život v regionu. Prioritním cílem každého regionu je jeho rozvoj a neustálý růst. Prostředků, kterými je možné tento cíl dosáhnout, je řada a v každém regionu může mít rozhodující vliv jiný faktor.

Dlouhodobá nezaměstnanost trvající déle než 1 rok je obtížně řešitelná především u rizikových skupin obyvatelstva, což jsou především mladiství, ženy a osoby se změněnou pracovní schopností. Při existující nedostatečné mzdové motivaci u nízko kvalifikovaných osob, která je způsobena nepříznivým poměrem mezi výší sociálních dávek a minimální mzdou, se soustavně zvyšuje podíl lidí dlouhodobě nezaměstnaných na celkové nezaměstnanosti. Jedním z aktivních kroků Úřadů práce s místní správou a samosprávou je vytváření společensky účelných pracovních míst, veřejně prospěšné práce a zřizování míst pro odbornou praxi absolventů.

Tak jako v zemích EU, tak i u nás lze účinné řešení nezaměstnanosti spatřovat především v systémově pojaté a uplatňované aktivní politice zaměstnanosti. Rozvoj vzdělání nejen mladistvých lidí, ale výchova všech pracovníků získávat nové poznatky může nezaměstnanost snížit, neboť vzdělaný člověk je člověk „zaměstnatelný“. Vyšší hladina vzdělání znamená nižší hladinu strukturální nezaměstnanosti. Při ztrátě zaměstnání snáze hledají práci, přeškolení je řešitelným problémem.

Lidský potenciál, jímž vládne každá společnost je nejvýznamnějším potencionálem ekonomického vývoje. Pokud tento významný potenciál bude stagnovat, bude velmi obtížné problémy nezaměstnanosti uspokojivě řešit.

2.2.1.3 Regionální politika

Podpora hospodářské a sociální soudržnosti ze strany EU směřuje do regionů soudržnosti, které jsou používány pro nejrůznější porovnání a potřeby regionální politiky EU. Pozornost byla věnována oblasti financování resp. možnostem využívání strukturálních a předvstupních fondů EU (Phare, Ispa a Sapard) pro potřeby regionů soudržnosti v České republice a jejich významu. Prostředky těchto fondů zahrnují pomoc dopravní infrastruktury, zlepšování podmínek životního prostředí a rozvoji zemědělství a venkova. Pozornost byla rovněž věnována principům spolufinancování z národních zdrojů a administrativnímu rámci řízení strukturálních fondů EU.

Podmínky strukturální pomoci pro nové členské země po rozšíření Evropské unie 1.května 2004 stanovil summit v Kodani. Česká republika získá přístup k většímu množství finančních prostředků v rámci strukturálních fondů. Pro období 2004-2006 bude moci ČR získat přes 1 900 mil.EUR. Tyto prostředky bude možno využívat k naplňování tří prioritních cílů evropské politiky:

- Cíl 1 - Povzbuzování rozvoje a strukturálních změn regionů, jejichž region zaostává
- Cíl 2 - Podpora hospodářské a sociální přeměny oblastí, jež čelí strukturálním obtížím
- Cíl 3 - Podpora přizpůsobování a modernizace politik a systémů vzdělávání, školení a zaměstnanosti.

Důležitým principem v této oblasti zůstává, aby investice z evropských fondů byly vynakládány co nejúčelněji. Evropská komise, Evropský účetní dvůr i národní instituce využívají řady kontrolních mechanismů při kontrole těchto prostředků.

Po vstupu do Evropské unie se otevrou České republice možnosti čerpání prostředků z celé řady dalších strukturálních fondů a programů, což umožní více využívat tuto pomoc.

Úkol, jak získat peníze v co nejvyšší míře řeší Ministerstvo financí ve spolupráci se šesti vybranými resorty.. Stát bude až do roku 2006 rozhodovat, kam peníze půjdou. Cílem je, aby regiony a firmy dostaly z Bruselu co nejvíce. Svědčí o tom řada dokumentů, především Národní rozvojový plán na léta 2004-2006, který předpokládá, že ČR se především zaměří na posílení konkurenceschopnosti průmyslu a podnikatelských služeb, rozvoj dopravní infrastruktury, rozvoj lidských zdrojů, ochranu a zkvalitňování životního prostředí, rozvoj venkova a multifunkčního zemědělství a rozvoj cestovního ruchu. Koordinace nástrojů pomoci EU vyžaduje velkou míru spolupráce všech zainteresovaných stran a respektování jejich požadavků.

V budoucnu je v ČR nutno zlepšit informovanost na základě kvalitního výběru lidských zdrojů do poradenských orgánů a regionálních managementů a poučit se z příkladů druhých, nevyhýbat se setkáním s partnerskými obcemi či organizacemi ze současných členských států EU, které mají dlouholeté zkušenosti s alokací rozvojových finančních prostředků. Jedině tak může být zabezpečen transparentní a co nejefektivnější proces přípravy a využívání pomoci Evropských společenství.

2.2.1.4 Transfer znalostí

Hlavním podnětem pro spolupráci mezi podnikovou sférou a vzdělávacími institucemi v zemích EU je rostoucí vědomí nedostatků v rozvoji technologických a lidských zdrojů. Předmětem zájmu je efektivní, pružný a rychlý převod znalostí, spíše než institucionální změny. Vytvářejí se nové koncepce „školících podniků“, např. koncepce nazývaná Teaching Company Scheme (TCS); je podporována a financována šesti vládními organizacemi a jejím účelem je posílit konkurenceschopnost a prosperitu Velké Británie stimulováním inovací ve výrobě prostřednictvím partnerství mezi akademickou a podnikatelskou sférou. Cíle koncepce jsou:

- usnadnit transfer technologií a šíření technických a manažerských dovedností, a rovněž povzbuzovat investice podniků do vzdělání, výzkumu a vývoje;
- poskytovat školení absolventům směřujícím k odbornému uplatnění v průmyslu na základě praxe, pod společným dohledem školitelů z akademické pudy a z podniků;
- zvyšovat úroveň akademického výzkumu a vzdělávání týkajícího se podnikatelské činnosti stimulováním projektů výzkumu a vývoje za spoluúčasti podniků a vytvářením trvalých partnerství mezi akademickou a podnikatelskou sférou.

Podle této koncepce nyní působí na 500 programů, zahrnujících přibližně 1000 absolventů, kteří pracují na podnikově zaměřených projektech pod společným dohledem předních akademických i podnikových odborníků. Jsou zapojeny téměř všechny vysoké školy. Zúčastněné společnosti se pohybují od velkých nadnárodních až po malé firmy zaměstnávající pouze několik pracovníků – MSP, které představují více než 60 % celkového počtu zapojených společností. Nezávislé zprávy potvrzují, že většina programů školících podniků dostala přísným kritériím úspěšnosti a přináší významný užitek podnikům, akademické sféře a absolventům, kteří se jich zúčastňují.

2.2.1.5 Znalostní ekonomika

Úlohou a významem vzdělání se teoretická ekonomie zabývá již několik desetiletí. Za tu dobu se vymezily dva základní teoretické proudy, které pojímají tuto problematiku v rámci ekonomické teorie. Teorie lidského kapitálu vznikla v šedesátých letech na bázi prací ekonomů Chicagské školy, k nimž patřili především G. Becker, B.Weisbrod, T.Schultz, J.Mincer a další. Nejvýznamnější byl přínos G.Beckera.

Její vývoj je spjat s důslednou aplikací neoklasické ekonomie jako metodologického základu pro pochopení lidského jednání. Její principy jsou aplikovány na efektivnost vkladů do lidského kapitálu, zejména do vzdělání. Ekonomické subjekty alokují své prostředky s cílem maximalizace čisté výhody, přičemž berou v úvahu také alternativní

náklady, riziko, princip časové preference a další principy, které neoklasická teorie používá.

Teorie lidského kapitálu tak chápe vzdělání jako specifický výrobní faktor a také jako specifický druh kapitálu. Vedle ní se rozvíjely také alternativní pohledy na vzdělání, mezi jinými například teorie filtru. Ta zdůrazňuje především selektivní funkci vzdělání a zároveň představuje poněkud odlišný pohled na jevy zkoumané v rámci ekonomické analýzy vzdělání. S ní je souběžná teorie signálů (screening theory), která se zaměřuje na informovanost účastníků trhu práce a jejich rozhodování. Zde je hlavním představitelem M. Spence.

Teorie filtru chápe vzdělání především jako nástroj, který umožňuje výběr mezi vzdělanými jednotlivci podle jejich využitelných kvalit. Za prvořadou považuje selektivní funkci vzdělání. Nepřijímá neoklasický předpoklad dokonalé informovanosti. Úroveň znalostí, kterou potenciální zaměstnavatel disponuje, totiž vychází ze signálů, které obsahují jenom omezené množství informace. Jedním z těchto signálů je vzdělání. Zaměstnavatel ovšem vybírá i podle jiných signálů, jako je třeba rasa, pohlaví, věk atd.

Z hlediska teorie filtru není ani tak důležitá úloha vzdělání při zvyšování produktivity, ale vzdělání spíše informuje o výši a kvalitě lidského kapitálu. Důležitá je tedy úroveň schopností a jiných žádoucích vlastností, které se vyskytují u jednotlivců ještě před profesionální přípravou nebo mimo ni. Úlohou vzdělání je jejich zviditelnění a zvyšování míry informovanosti subjektů na trhu práce o těchto schopnostech. Klíčová úloha vzdělání je tedy to, že slouží jako signál na pracovních trzích.

Efektivnost vzdělání závisí na schopnosti trhu alokovat potřebné jednotlivce na odpovídající pracovní místa, tedy na tom, s jakou úspěšností plní vzdělání svou selektivní funkci. Jeho ostatní úlohy se v teorii filtru chápou jako sekundární. Pro efektivnost vzdělání má potom větší význam to, jak s ním disponují různě produktivní jednotlivci, než absolutní úroveň vzdělání. Rozšíření vzdělání ve společnosti spíše obsah odpovídajících signálů zmenšuje, jak uvádí F. Hirsch. Rozšíření vzdělání ve společnosti v důsledku široké podpory ze strany vlády i jiných institucí, jak k němu došlo v šedesátých a sedmdesátých letech ve vyspělých zemích, může vést ke snížení jeho významu z hlediska dosažení lepšího pracovního místa.

Hlavní význam zde má pojem tržního signálu a jeho úloha na trzích, v tomto případě na trhu práce. M. Spence definuje tržní signály jako aktivity nebo vlastnosti jednotlivců na trhu, které mění představy a očekávání jiných jednotlivců – účastníků trhu. Toto velmi široké pojetí signálu zahrnuje takové odlišné jevy jako ceny, inzeráty, reklamní nápisy atd.

Na pracovních trzích se setkáváme se specifickými signály. Stejně jako na všech trzích také zde dochází k procesům komunikace a výměny informací. Potenciální zaměstnavatel si většinou není jist kvalitami zájemce o práci, kterého se chystá najmout. Jedná se o investici v podmínkách rizika a nejistoty. V podobné situaci je však každý kupující na trhu statku s tím, že míra rizikovosti je někdy nižší, někdy vyšší. Odpovídající mechanismy eliminace (nebo snížení) rizikovosti jsou specifické pro různé trhy. Na trhu práce se poptávající může řídit určitými zjistitelnými nebo projevenými vlastnostmi potenciálního zaměstnance, jako jsou vzdělání, image, minulá zaměstnání, ale také etnická příslušnost, případně rasa a pohlaví. To jsou příklady signálů na trhu práce.

Důležitou součástí uvedeného pojetí je také velká úloha očekávání. Předpokladem je, že jednotlivci se učí na základě zkušenosti a revidují své předchozí odhady. V takových případech jsou tržní reakce odlišné od dřívějších. Teorie signálů (screening theory) je doplněna hypotézou neustálých korekcí odhadů ekonomických subjektů.

Typická transakce na pracovním trhu je dvojstranná, zaměstnanec prodává na sjednanou dobu své pracovní schopnosti a zaměstnavatel je kupuje. Pracovník je stranou nabízející a zaměstnavatel stranou poptávající. Kvalita pracovních služeb je však pro zaměstnavatele nejistá, kupuje tedy statek v podmínkách rizika a nejistoty. Stejně tak potenciální pracovník kupuje statek, jehož některé vlastnosti nejsou známy. Patří sem také pracovní prostředí a další náležitosti, zatímco mzda je čistým transferem, který z této transakce vyplývá. Ani jedna z obou stran (zaměstnanec i zaměstnavatel) si nemohou být v okamžiku uzavírání této transakce jisti tím, jaké charakteristické rysy statek předkládaný druhou stranou přesně má. To znamená, že zaměstnanec neví, jak

bude vypadat potenciální pracovní prostředí, a zaměstnavatel neví, jak kvalitně bude zaměstnanec práci vykonávat, jak produktivní služby jeho práce budou. Oba se v této situaci řídí určitým odhadem (očekáváním) budoucího stavu.

Rovnováha na trhu práce nastává tehdy, jestliže očekávání zaměstnavatelů o vztahu mezi produktivitou pracovníka, která není v okamžiku najímání známa, a jeho vlastnostmi (vzdělání, pracovní zkušenosti, případně další vlastnosti) jsou potvrzena skutečnými výsledky jeho práce. Zaměstnavatel tedy již svá očekávání dále nekoriguje. Totéž by mělo platit na straně zaměstnance z hlediska shody jeho očekávání a skutečného stavu věcí. Spence používá pro tento stav název signální rovnováha.

Zaměstnavatel může svou míru nejistoty snížit na základě svých minulých zkušeností a také na základě signálů, tedy potenciálně užitečných informací ve formě explicitních charakteristických rysů, jako je úroveň a typ vzdělání, osobní charakteristiky, ale také se orientuje podle dojmů a dalších signálů, které nemusí být „racionální“ v běžném smyslu.

Získávání těchto informací může vyžadovat určité náklady, zaměstnavatel porovnává výnos z jejich získávání a náklady na jejich pořízení. Zaměstnavatel by zdánlivě mohl určit produktivitu jednotlivce a usměrňovat ho podle ní, ale ve skutečnosti trvá určitou dobu, než se latentní schopnosti zaměstnance stanou zjevnými. Vychází proto z určitých signálů, kterými jsou délka a typ školního vzdělání, nebo například prestiž absolvované univerzity apod. Pro potenciálního zaměstnance je vzdělání věcí volby, počet let a druh vzdělání pro něho představuje peněžní a psychické náklady (včetně alternativních). Jeho problémem je tedy odhad optimální úrovně vzdělání.

Pro zaměstnavatele je alespoň do určité míry výhodné opatřit si informace obsažené v signálech, protože nevyužití dostupných informací o talentovaných lidech znamená pro něho znevýhodnění v konkurenci s jinými zaměstnavateli. Pokud ostatní zaměstnavatelé tyto informace využívají, začal by za nimi zaostávat a jeho konkurenceschopnost by se snižovala.

Teorie filtru chápe výši dosaženého vzdělání jako relativní ukazatel, který je daleko více ovlivněn tím, jaké úrovně vzdělání dosahují jiní jednotlivci, než absolutní úrovní vzdělání. Je to především nástroj selekce, jehož jiné úlohy jsou druhotné. Je-li vyšší vzdělání ve společnosti více rozptýleno, nezaručuje již jeho nositeli tak výhodné uplatnění jako v případě, když je podíl vzdělaných lidí menší. F.Hirsch a ostatní teoretici tohoto směru se tedy nezajímají tolik o samotnou efektivnost vzdělání jako takového, ale o jeho širší dopady.

Pojetí vzdělání v teorii signálů spíše doplňuje neoklasické pojetí teorie lidského kapitálu, než aby bylo jejím popřením. Rozhodování v podmínkách rizika a nejistoty je v současné době také předmětem zkoumání neoklasické teorie, která také rozvíjí analýzu situací při nedokonalé informovanosti, což je právě tento případ.

Teorie M. Spenceho a jiných teoretiků klade důraz na význam signálů na trhu práce. Tyto signály ovlivňují a korigují chování a očekávání subjektů na trhu práce. Vzdělání je jedním z takových signálů. Rovnováhou na trhu práce pak Spence rozumí takový stav, kdy očekávání účastníků trhu (zejména zaměstnavatelů) jsou potvrzena reakcemi na trhu a není třeba je dále korigovat. Spence tedy chápe rovnováhu jako stav, kdy jsou v souladu očekávání s realitou (korektní očekávání). Tento stav lze nazvat signální rovnováhou. Dochází k ní v procesu postupného přizpůsobování. V důsledku projevení signálů někteří účastníci trhu práce získávají, jiní ztrácejí. Vzdělání jako signál vede zaměstnavatele i zaměstnance k rozhodnutím, která činí na základě principu maximaxu (maximalizace výnosů a minimalizace nákladů) v souladu s principy neoklasické teorie.

Teorie signálů však také poukazuje na možnost nedokonalé informovanosti, tedy omezenou vypovídací schopnost signálů, včetně signálu – vzdělání. Signály o rozdílech mezi zaměstnanci, které zaměstnavatel využívá pro svá tržní rozhodnutí, nemusí obsahovat důležité informace, mohou je zkreslovat nebo překrývat. Možnost chybného rozhodnutí ve smyslu suboptimální alokace, která nepřináší maximální čistou výhodu, je podle této teorie právě tak možná jako dosažení optimální alokace zdrojů. Teorie signálů představuje důležité prohloubení znalostí o fungování vzdělání v soudobé ekonomické teorii.

2.2.2 Ad Psychologie lidských zdrojů

Tématické zaměření výzkumné činnosti v rámci tohoto subprojektu směřovalo jednak k adaptaci manažerských nástrojů na základě znalosti psychologických souvislostí a jednak k diagnostice ohodnocení ziskového potenciálu lidských zdrojů v kategorii stávajících i budoucích manažerů.

V průběhu řešení tak, jak se teoretický rámec začínal rýsovat, bylo stále zřejmější, že klíčovým pojmem pro posouzení předpokladů jednotlivce ke kulturně hodnotné tvůrčí produktivitě, kterou se v inovacích reprodukuje kultura organizací, je jeho *psychosociální zralost*, měřitelná na projevech jeho chování a jednání, a tedy i na pracovních výkonech a jejich produktech. Tento aspekt jeho osoby ovlivňuje zejména *obchodovatelnost tvůrčího produktu*, jehož je sám autorem nebo k němu přispěl v rámci týmové spolupráce, a za svůj podíl nese osobní odpovědnost. Současně se podařilo prokázat, že mezi kulturou západní civilizace a kulturami civilizací východních existuje rozdíl v kladených nárocích na jednotlivce, pokud jde o stupeň dosažené zralosti, který je v nich adaptivní. V západních kulturách, kde je jednotlivec většinou nucen dospět až do stádia, kdy si vyvinul funkční autonomní svědomí a altruistickou morálku, se již dávno vyvinuly metody pro zjišťování psychosociální zralosti. V našich poměrech, kde byl po dlouhou dobu adaptivní konformismus, byly takové pokusy učiněny ve vývojové psychologii pro diagnostiku mladistvých teprve relativně nedávno.

Přehled těchto metod je zpracován monograficky v rozsáhlém publikačním výstupu Od exempláře k osobnosti: Kreativní strategie adaptace a motivace k tvůrčí produktivitě shrnujícím výsledky řešení. Pro účely této zprávy je tato rozsáhlá publikace (170 stran textu) uvedena pouze formou souhrnu:

Motivace k tvůrčí produktivitě má úzký vztah k *tvůrčí osobnosti* jako antropologické kategorii, představující fenomén sociokulturní. 'Osobnost' empirické psychologie patří do jiné kategorie a podobá se spíše antropologickému pojmu *charakteru* (Kretschmer 1925). Proto nebyla motivace k tvůrčí produktivitě zkoumána jako jeden ze subsystémů 'osobnosti' (vedle temperamentu, intelektu a morálky), ale jako prvek adaptační strategie osoby, kterou antropologie pojímá jako integrovaný celek všech různých systémů organismických a subsystémů individuálních. Při tomto studiu motivace strategického adaptivního chování umožnil systémový přístup k tématu sjednotit hlediska přírodních věd (neurofyzilogie, biologie, etologie, antropologie) s hledisky věd sociálních (sociologie, ekonomie, kulturní a sociální antropologie, psychologie organizace) v pojmově relativně souvislém výkladu, k němuž modely a teorie těchto oborů přispěly a při smysluplné interpretaci umožnily využít poměrně rozsáhlý empirický materiál. I některé výzkumy empirické psychologie as vhodnou interpretací byly použity jednak při výkladu ontogeneze hlubších zájmů, jednak při výkladu strategií emocionální interakce matka-dítě, uplatňujících se při sociálním výběru v rodině. Ačkoli výzkum faktorů organizační kultury, ovlivňujících tvořivé chování zaměstnanců (Martins 2001), byl rovněž proveden s využitím matematické faktorové analýzy korelační matice, šlo v tomto případě nikoli o „strukturální model“, nýbrž o vědecký postup empirického ověření modelu sémantického.

Stejně jako kterákoli jiná motivace k pracovnímu výkonu je také motivace k tvůrčí produktivitě závislá na určité limitní hodnotě vnějších odměn, ovlivňujících nespécificky úroveň spokojenosti pracovníka; jejich udržení nad touto limitou má pro zaměstnance hygienický efekt a chrání také organizaci před jejich fluktuací. Specifickou motivaci k tvůrčí produktivitě však monetární odměny samy nevytvářejí. Ta se vytváří v komplexu jiných podmínek zaměstnání, majících úzký vztah k povaze práce na pracovním úkolu a k užité hodnotě pracovního výkonu a jeho produktu. Jelikož také utilita práce je závislá na její povaze (Ricardo 1817, 1934), není toto zjištění překvapivé, bylo však v praxi organizací zatlačeno převahou mylného Marxova hlediska, že užitná hodnota práce je závislá na přirozených lidských potřebách. Kdyby tomu tak mělo být, lidé by tyto potřeby uspokojovali tím nejdostupnějším a tedy nejméně náročným a nejlevnějším způsobem a kvalita zboží a poskytovaných služeb by zůstávala setrvale nízká, obdobně jako za socialismu, kdy se celoplošného uspokojení fyziologických potřeb obyvatelstva podařilo dosáhnout. Taková ekonomická dynamika by nebyla s to vytvářet kulturní pokrok.

Za kulturně hodnotnou *tvůrčí činnost* pokládáme činnost jednotlivců či pracovních týmů, jejíž produkty se vyznačují novostí, původností a kulturní hodnotou, tedy vlastnostmi, díky kterým lze o nich hovořit jako o inovacích kultury, a přitom splňují všechny požadavky, které na ně z hlediska obchodovatelnosti klade kulturní tradice. Ta zajišťuje kulturní kontinuitu. V inovacích se kultura reprodukuje při zachování kódu kulturní tradice, který má obdobnou funkci jako genetický kód. Kulturní pokrok se uskutečňuje tak, že každá inovace v sobě kód kulturní tradice uchovává. Na Západě dnes mají inovace strategický význam pro udržení organizací a strategický význam pro reprodukci jejich organizačních kultur tam připadá tvůrčí osobnosti. Jelikož mechanismus kulturního výběru je v podstatě ekonomický a inovace se musí prodat a někdo si je musí koupit, nemá tento význam pro kulturní pokrok pouze tvůrčí osobnost sama, ale také osobnost statutární, která je schopna kulturní dosah předložené inovace dohlédnout a poznat její užitnou hodnotu. Je to tedy vztah mezi tvůrčí a statutární osobností, co rozhoduje o úspěšnosti kreativní strategie adaptace a spoluvytváří její strategický význam v západní kultuře.

Tento vztah je také základem pro rovnoměrnou distribuci kulturního pokroku mezi všechny nositele kultury, kterou alespoň v principu zajišťuje rozvoj příslušné infrastruktury. Široké poptávce (z hlediska ceny u jednoho a téhož druhu zboží) po inovacích odpovídá jejich široká nabídka ze strany obchodníků, která stimuluje tvůrce, aby na ni reagovali. Riziko obchodníka, že mu drahá inovace zůstane na skladě pro malý odbyt, je tak kompenzováno inovacemi (materiálu, provedení, funkce, estetického vzhledu aj.) zlevňujícími cenu, aniž by utrpěla kvalita zboží a jeho tradiční užitné vlastnosti. Konkurenční prostředí přitom umožňuje zachovávat rovnovážný, spravedlivý charakter obchodních transakcí (Polišenský 2004).

I když finanční odměna za pracovní výkon si podržela svůj hygienický význam, je to užitná hodnota pracovního výkonu a jeho výsledku která je pro motivaci k tvůrčí činnosti klíčovým prvkem. Ta je ze strany tvůrce určována mírou osobních investic, jež musel vynaložit na své sebezdokonalení. Způsob, jak tyto investice subjektivně vnímá a hodnotí je přitom významná. O tom, zda například zaměstnanec odpovědně přijme svou účast na grantovém úkolu či nikoli, rozhoduje povaha tvůrčí práce na tomto konkrétním úkolu. Pokud je práce takové povahy, že mu zhodnocení osobních investic umožní, lze očekávat, že pracovník grantový úkol přijme i při relativně nízké finanční odměně. Jestliže však povaha práce zhodnocení osobních investic neumožňuje, například, když vzhledem k své odbornosti nenalezl mezi relevantními grantovými tématy takové, jež by bylo pro něho zajímavé, pak pracovník své osobní investice vnímá jako ztrátové a nemusí grant přijmout ani při lákavé finanční odměně. Z toho vyplývá, že čím větší svobodu bude mít pracovník při volbě svého úkolu nebo při jeho formulaci, tím více bude motivován ke kvalitnímu tvůrčímu výkonu a odpovědnosti. Relativní nezávislost tohoto rozhodování na úrovni vnějších (finančních, kariérních, aj.) odměn tu jde ruku v ruce s poznatkem, že tvůrčí nápad, který je kritickým místem tvůrčí činnosti, si nelze vynutit vůlí a tedy ani klasickými prostředky managementu. V předpokladech ekonomické teorie kulturního výběru při jejích aplikacích na sociální výběr vystačíme s kritériem *maximalizace užitku*. Spojovat toto kritérium s paradigmatickým o sobectví v přirozené povaze člověka je nadbytečné a svědčí o tom, že se v takovém případě užitek míní zisk. Maximalizace zisku, vyjádřená například v ceně zboží, však jeho užitek vždy v nějaké míře snižuje (Polišenský 2003, 2004).

Pojem osobní investice (úsilí, času, aj.), jež musí člověk vynaložit na své vlastní sebezdokonalení, nám umožnil vysvětlit mechanismus seberealizace a sebeaktualizace, kterému připadá významná úloha také v Maslowově teorii vzniku vyšších potřeb. K sebezdokonalení je člověk nucen povahou problémů, před které ho staví nejen příprava na budoucí profesi, ale i každodenní život. Přitom si vytváří celou řadu vedlejších cílů, když mu překážky brání v dosahování cílů hlavních a je nucen snášet odklad odměny. K dosahování těchto vedlejších cílů je člověk také motivován. Jeho dovednosti a návyky, které si přitom vytvořil, potom lépe odolávají vyhasínání. Vedlejší cíle v průběhu sebezdokonalování mají vztah nejen k povaze práce, kde součástí tohoto mechanismu jsou potřeba adekvátnosti, potřeba pozitivní sebeúcty a potřeba kompetence, ale také k sociálnímu prostředí, doméně seberealizace a sebeaktualizace, ke kterému si jednotlivec

vytváří pocit sounáležitosti a ve kterém získává uznání. Maslow položil důraz pouze na hygienický aspekt sebeaktualizace, když učinil vznik vyšších potřeb závislým na uspokojení nižších potřeb v hierarchii. Každý člověk na Západě však dnes může investovat přebytky (úsilí, času apod.), jež mu zůstaly po uspokojení potřeb nižší úrovně, do svého seberozvoje, protože vznik potřeb vyšší úrovně vyžaduje, aby byly uspokojeny potřeby nižší úrovně pouze v malé míře. Podle Maslowovy představy stačí k desetinásobnému přírůstku ve zvýraznění vyšší potřeby B, pouze trojnásobný přírůstek v uspokojení nižší, nejbližší silnější potřeby A (Maslow 1970). Na rozdíl od Maslowa jsme však ukázali, že v závislosti na svých osobních investicích se člověk může seberealizovat také na úrovni nižších potřeb, zejména bezpečí (moci), alimentárních a sexuálních. Tato seberealizace spočívá v jejich nadměrném uspokojování a svědčí o jednostranné preferenci určitých kulturních hodnot ze strany jednotlivce.

Oba způsoby seberealizace (na úrovni nižších a na úrovni vyšších potřeb) totiž představují jen dvě různé varianty jedné a téže strategie adaptace, totiž seberealizace v oblasti, ze které jednotlivec učinil doménu ve svém sebepojetí, a vypovídají o tom, z jakého druhu hodnot, vnějších a vnitřních, odvozuje svou sebehodnotu a sebeúctu, na nichž je založena jeho sebeakceptace. Má-li být člověk psychicky zdravý, je nezbytné, aby oba tyto druhy sebehodnoty byly v rovnováze. Způsoby seberealizace a sebeaktualizace na úrovni vyšších potřeb, obdobně jako kreativní strategie adaptace, však od něho vyžadují oběť individuálních tužeb ve prospěch celku a tedy v jistém smyslu sebeoběť vlastního života. Jednotlivec se při nich zasvěcuje nejen svému osobnímu prospěchu, ale také prospěchu celé své společnosti, z něhož svůj osobní prospěch odvozuje teprve druhotně. Protože v demokratické společnosti má teoretickou možnost, že zaujme vyšší sociální pozici, v principu každý, vytváří si na Západě každý také tuto inkluzivní způsobilost již od dětského věku, ale ta se uplatňuje teprve až vyšší pozici skutečně zaujme. Podmínkou je, aby se k ní dopracoval v sociálním výběru podřízeném výběru přirozenému; tato podmínka však nemusí být v ostatních kulturách splněna a v ČR může například vysvětlit, proč tak vysoký počet statutárních osobností hledí více na svůj osobní prospěch než na společenské blaho.

Zachovávání přirozeného charakteru sociálního výběru v podmínkách domestikace a kultivace lidí, je jednou z hlavních podpor kreativní strategie adaptace v kulturním prostředí. Obrazně řečeno, jde o vytváření bariér všem formám lidského kulturního a sociálního parazitizmu a o udržování „záhonů lidské tvůrčí práce“ v nezapleveleném stavu. Toho se dosahuje samořízením, jestliže si toto kulturní prostředí zachovává konkurenční charakter na všech úrovních konkurenčního boje mezi organizacemi i mezi jednotlivci. Důraz na kvalitativní stránku tvůrčích výkonů a produktů lidské práce nachází na Západě odezvu ve vytváření a ochraně institucí, jež střeží základní principy a bazální hodnoty západní kultury, jako jsou *pravda* a *pravdivost*, podložená důkazem, *právo* a *spravedlnost*, platná v principu pro všechny, a autentická *opravdovost* a *originalita*, zatlačující přetvářku a plagiátorství. Způsobem a úrovní svého vypracování je tvůrčí produkt vykazuje ve *všech* fázích tvůrčího procesu (opravdu originální nápad, pravdivě zdůvodněný projekt, spravedlivé zhodnocení produktu v principu na základě autorských práv). Jejich ekvivalenty ve východních kulturách, *víra*, jako zvěstovaná „pravda“ nadřazeného, a *věrnost* (loajalita); *právo vyšší moci* a *poslušnost* (konformita); *kolektivně sdílená norma chování i majetek v užívání*, nejsou pro typ západní tvořivosti příznivé, vedou k privilegiím, korupci a plagiátorství (Polišenský 2003, 2004).

Strategickým prvkem jednání, směřujícího ze strany jednotlivce k zaujetí vyšší privilegované pozice, je na Západě jeho *aktivní účast na elitní statutové kultuře* (v pojetí Maxe Webera), tj. nejen její využívání, ale i její vytváření formou kulturní inovace. Nositelem kreativní schopnosti, která jednotlivce činí způsobilým k tvůrčí činnosti a k produkci inovace, není tam dávno jenom šlechta, ale početná střední vrstva přirozeně nadaných a vysoce vzdělaných lidí, inteligence. Zejména v poslední čtvrtině století se tam díky transformaci dělnické třídy na třídu technicko-akademickou (Bell 1979) početnost střední vrstvy zvětšuje. Pro aktivní účast na elitní statutové kultuře je nezbytná vyšší úroveň vzdělání, zahrnující dnes vysokoškolskou specializaci, navazující na solidní základy všeobecného středoškolského vzdělání. Tato průprava vyžaduje prodloužení vzdělávacího procesu i po dosažení plnoletosti a vyžaduje od jednotlivce další

investice úsilí, času i peněz, které musí ještě do svého sebezdokonalení vložit. U nadaného jednotlivce získává kreativní strategie adaptace emocionální podporu již v kojeneckém věku, dávno předtím, než se sám bude rozhodovat o své kariéře. V časně dospělosti, na začátku produktivního období, je limitním faktorem její úspěšnosti dosažení *psychosociální zralosti* (Polišenský 2004d), aby se mohl mladý člověk ucházet o vyšší pozice v organizaci, protože ta mu již neumožní si psychosociální dozrání prodlužovat (Argyris 1975).

Při vstupu do vzdělávacího systému získávají na Západě vstupní výhodu jednotlivci pocházející z rodin vyšších sociálních vrstev, v nichž se nejvíce kumuluje *kulturní kapitál*. Na Západě to dnes již není vrstva nejvyšší, ale vyšší střední a nižší vyšší vrstva. Familiarizace způsobů vnímání, hodnocení a jednání, jež je v souladu s těmito tradičně uchovávanými hodnotami a návyky, jim pak umožňuje získávat ve vzdělávacím systému konkurenční výhodu. Vstupní sociální nerovnosti se tak transformují do podoby legitimních nerovností individuálních předpokladů a možností a nabývají tak zdání *nerovností přirozených*. Kromě svých funkcí při udržování kulturní tradice i reprodukci kultury v inovacích se vzdělání, jako kulturní kapitál, podílí tedy také na autoreprodukcii jednotlivých sociálních vrstev a tímto způsobem *pomáhá reprodukovat stávající strukturu sociálních vztahů* (Bourdieu 1977, Bourdieu a Passeron 1977, srv. Hubáček 1994: 85-87). Ke vstupu do privilegované vrstvy zprostředkovává vzdělávací systém, jehož charakter je privilegovanou vrstvou určován, distribuci *subjektivních dispozic*, tj. znalostí správných postupů, i *formálních oprávnění* (profesionální kvalifikace, tituly). Limitním faktorem je zde úspěšné ukončení vzdělávacího procesu ze strany jednotlivce; na Západě, kde díky samořízení jsou kritéria sociálního výběru přísná, to ovšem není vůbec snadné.

V organizacích získává kreativní strategie adaptace zaměstnanců podporu nikoli proto, že by to odpovídalo stanovené normě racionálního jednání, ale proto, že k ní na Západě byly přinuceny konkurenčním bojem, když jim levná pracovní síla a úspory z hromadné výroby přestaly poskytovat konkurenční výhodu. Pracovní způsobilost zaměstnance, určená na základě profesiografických hledisek, jež jim ve srovnání s konkurenty dosud přinášela komparativní výhodu, tvůrčí produktivitu sama nezajišťuje. Ani klasické prostředky managementu nejsou s to motivaci k tvůrčí produktivitě navodit, protože tvůrčí nápad, kritický prvek tvůrčí činnosti, si nelze vynutit vůlí, a tedy ani prostředky, které vůlí a výdaj úsilí ovlivňují. Požadavky manažerů na změnu v tradičním chápání pracovní způsobilosti vyžadují změnu zásadní, při které nelze vystačit s pojmem způsobilosti individuální (v Darwinově smyslu), pokud nebere v úvahu *inkluzivní způsobilost* jednotlivce ve smyslu sociobiologickém. Při kreativní strategii adaptace jednatelce svůj osobní prospěch odvozuje teprve druhotně z prospěchu organizace, k němuž sám svými inovacemi jejích produktů přispěl, a pomohl tak reprodukovat její kulturu. K tomuto altruistickému chování, vyžadujícímu z jeho strany sebeobět kulturnímu poslání ve smyslu sebezásvěcení, není jednatelce motivován jen svými morálními ohledy, ale nucen strategickým významem, který organizace jako celek pro zvolenou strategii adaptace má.

Spolu se vzrůstem významu tvůrčích jednotlivců pro západní organizace a moderních západních organizací pro tvůrčí jednotlivce, vzrostly tomu úměrně a přirozeně také požadavky na změnu role vedoucího v pracovním kolektivu. Jakmile se kolektivy zaměstnanců transformovaly v týmy vysoce specializovaných individualistů, spolupracujících tvůrčím způsobem na složitých a drahých projektech, nemohla statutární osobnost zaostávat ani v odborné úrovni, ani v úrovni osobního charismatu v sociální interakci. Tu jí mohla zajistit pouze přirozená autorita, které by se v těchto týmech těšila, získaná v přímé sociální interakci s jejich vysoce erudovanými a charismatickými členy, jejichž loajalita a konformita, vynucená mocí statutu, přestala být vzhledem k požadované tvořivosti relevantní, ba stala se přímo kontradiktorní (Polišenský 2004). Statutární osobnosti mohly sociální dovednosti její novou úlohu v pracovních týmech sice usnadnit, ale nemohly přirozenou autoritu nahradit, protože ta se na samotných sociálních dovednostech nezakládá, ale vyžaduje průkaz vysokých odborných kompetencí, které její moc činí legitimní. V knize je také poukázáno na moderní přístupy

k řízení lidských zdrojů, jež mohou kreativní strategii adaptace v organizacích zajistit podporu, i na možné blokátory tvůrčí produktivity.

Pokud jde o *návrh konkrétní specifické metody pro posuzování ziskového potenciálu lidských zdrojů v kategorii stávajících i budoucích manažerů*, ta se nemůže bez diagnostiky úrovně psychosociální zralosti obejít, protože potenciální ziskovost lidského zdroje pro organizaci závisí na obchodovatelnosti jeho tvůrčích produktů a ta zase na jeho psychosociální zralosti. V rámci VZ byly testovány dvě *původní metody* ke zjišťování psychosociální zralosti u dospělých. První je založena na řešení hypotetických situací rozhodování, jež mají charakter špatně definovaných problémů (*ill-defined problems*), seřazených podle míry rizika, z již existující experimentální sestavy, původně vytvořené pro jiný účel (Becker 1967). Tyto situace jsou vhodně zkombinovány s dotazníkem; druhá metoda je pouze dotazníkového typu. Obě byly ověřovány na studentech PEF ČZU, z nichž alespoň některé lze pokládat za budoucí manažery, a výsledky byly přehledně statisticky zpracovány. Návrhy těchto metod nebyly sice dopracovány až na úroveň standardizace, ale jsou prakticky využitelné a nenáročné a obě lze kombinovat jak mezi sebou, tak s dalšími metodami.

Získané výsledky přinesly také odpověď na otázku, proč proklamace požadavku nového chování ze strany organizací, související s popsány sociálními a kulturními změnami v ČR po r. 1989 a po jejím vstupu do EU v roce 2004, sama ještě nezaručuje, že se organizace budou chovat v souladu s touto proklamací. Stejně jako přijaté nové právní normy potřebují ke své funkci ještě transformaci v instituce (s jasně definovaným posláním-chartou, personálem, prostředky a jasně definovanými činnostmi), potřebují také české hospodářské organizace institucionalizovat podporu pro kreativní strategii adaptace ve smyslu zajištění pravého konkurenčního kulturního prostředí, aby s touto strategií nemohly úspěšně soupeřit kulturně nežádoucí parazitní strategie adaptace. Tato kulturní změna je relativně pomalým procesem a vliv východní kultury je tu stále ještě dobře patrný.

2.2.3 Ad Informační technologie

21. století bude stoletím informační společnosti, všude kolem nás se budují a používají informační systémy. Informace se na nás valí ze všech stran. Lidé vědí, že informační aktivity přinášejí podnikům často větší zisky než prostá výrobní činnost, že počet lidí, kteří se věnují činnostem spojeným se získáváním a poskytováním informací, rostou rychleji než v kterékoliv skupině oborů, že vlády rozvinutých zemí věnují na informační služby a informační systémy obrovské finanční prostředky.

Informační společnosti se obvykle rozumí společnost, kde kvalita života i perspektiva sociálních změn a ekonomického rozvoje v rostoucí míře závisí na informacích a jejich využití. V takové společnosti životní úroveň, typické způsoby práce i oddychu, systém výchovy a tržní podmínky jsou výrazně ovlivněny pokrokem v oblasti využívání informací a znalostí. Svědčí o tom rostoucí oblast informačně intenzivních výrobků a služeb, přenášených širokým spektrem prostředků, z nichž mnohé jsou elektronické povahy.

Někteří autoři používají pro nový charakter společnosti i jiných názvů – např. Peter F. Drucker ji označuje jako společnost znalostí, Z. Brzezinski jako technokratickou společnost, Robert Reich hovoří o nové kvalitě společnosti a implicitně ji spojuje se zpracováním symbolů. Všichni přitom zdůrazňují význam informací a znalostí.

Výrazná změna podmínek života lidí, spojovaná s pojmem „informační společnost“, se ve větší míře objevuje v odborné literatuře již koncem 70. let a zejména pak v 80. letech. Dnes se stalo téma informační společnosti záležitostí daleko přesahující zájmy úzkých odborných kruhů.

Společným jmenovatelem většiny dnes existujících definic informační společnosti je to, že zdůrazňují význam informací jako klíčového zdroje rozvoje společenského života. Znamená to, že informace souběžně se třemi klasickými ekonomickými zdroji (práce, půda a kapitál) podmiňují rozvoj společnosti. Tento čtvrtý zdroj se přitom stává zdrojem významově prioritním.

Vznik a charakter informační společnosti bývají často ne zcela přesně zaměňovány za rozvoj a rozšíření moderních informačních technologií, především pak počítačů ve spojení s novými telekomunikačními prostředky. Informační společnost vyžaduje výrazné inovační změny myšlení a jednání lidí, v našem případě manažerů a podnikatelů.

Informační technologie a nasazení integrované celopodnikové aplikace se stalo podmínkou přežití jakéhokoliv tuzemského podniku ve střednědobém i dlouhodobém horizontu. Jak přitom naznačuje vývoj těchto aplikací, prudký rozvoj využití Internetu k on-line prodeji a k dalším komerčním účelům jen dále urychluje vývoj, v jehož důsledku sehraává komplexnost a přizpůsobivost celopodnikové aplikace z hlediska přežití a dalšího vývoje příslušného podniku.

Naznačená role celopodnikového informačního systému je však diametrálně odlišná od role, která byla (a stále ještě je) přisuzována informačním technologiím v tuzemských podnicích a která spočívá v pouhé automatizaci existujících papírových agend, aniž by docházelo ke změně organizační struktury podniku a jeho podnikatelských procesů.

Přístup k budování informačních systémů v současné době se orientuje na implementaci portálových řešení, které umožňují webový přístup k informacím a aplikacím s efektivní možností řízení a administrace. Zde typicky existují skupiny uživatelů s poměrně specifickými informačními potřebami, kterým by se specializovaný portál velmi hodil. Mohl by jim totiž nabídnout "na jednom místě" prakticky všechny služby a informace které potřebují ke své činnosti - tak aby nemuseli ztrácet čas hledáním informací a služeb na jiných místech, a mohli se více věnovat své vlastní práci.

Na rozdíl od veřejných portálů by zde neměl být problém s nalezením vhodného ekonomického modelu - dokonce právě naopak, zavedení takovýchto firemních portálů může významně uspořit náklady, které firma má s podporou uživatelů z řad svých vlastních zaměstnanců.

Důležitá je zde spíše jiná otázka: existuje platforma, vhodné prostředí a nástroje pro vývoj, provoz a správu portálů sloužících potřebám firem? Pokud ano, pak připadá v úvahu to, aby si firmy budovaly takovéto portály pro různé skupiny svých uživatelů, ale třeba také pro své obchodní partnery, a to způsobem šitým na míru jejich potřebám - tak aby každý dostal právě a pouze ty informace a služby, které potřebuje ke své práci.

Je dobré si zdůraznit, že "právě a pouze" zde není míněno ve smyslu nějaké cenzury či snahy zabránit někomu v přístupu ke konkrétním zdrojům. Jde pouze o efektivnost, o to aby se uživatel nemusel "probírat" záplavou informací, z nichž většina mu k ničemu není, ale našel snadno, rychle a na jednom místě vše, co ke své práci doopravdy potřebuje.

Lze předpokládat, že portálová řešení přinesou přístup k informacím, snížení podnikových nákladů, sdílení znalostí, méně „papíru“, zdokonalení procesů.

Za základní důvody nasazení portálového řešení informačních systémů lze považovat:

- detailnější informační podporu v prostředí zvyšující se konkurence
- snížení informačního přesycení a zefektivnění získávání relevantních informací
- podporu zaměstnanců při obsluze stále komplexnějších požadavků zákazníků
- podporu efektivnějšího vzdělávání zaměstnanců
- podporu při kooperativní práci pracovníků a týmů, které jsou geograficky dislokovány
- podporu přenosu individuálních znalostí do podnikových znalostí.

Využívání informací z takto řešených informačních systémů přinese podnikům také celou řadu problémů:

- nízká znalost o tom, které informace jsou k dispozici
- stanovení kvality a správnosti informací
- nesnadnost nalezení informace
- nízká schopnost porovnat různé alternativy informačních zdrojů
- nedostatečná praxe ve vyhledávání informací.

V podnikové praxi lze využít následujících podnikových portálů:

- aplikační podnikový portál
- informační podnikový portál

- portál pro podporu rozhodování
- portál pro podporu spolupráce
- znalostní portál
- virtuální portál

Každá skupina uživatelů může mít vytvořený portál uzpůsobený jejich potřebám, který jim umožní zpracovávat právě a pouze to, co zpracovávat potřebují, a zpřístupní jim právě a pouze takové informace a služby, které ke své práci potřebují:

- služby typu přístupu k elektronické poště či on-line komunikaci (chat), nebo zpřístupnění vlastních souborů (například dokumentů) - v tomto ohledu budou podnikové portály obdobou portálů veřejných
- schopnost zpřístupnit uživatelům různé interní aplikace, provozované v rámci firmy (například její účetnictví, skladové hospodářství, CRM, personalistiku atd.). Toho lze dosáhnout tak, že se vytvoří specializované propojení mezi těmito aplikacemi a portálem, které umožní pracovat s aplikacemi prostřednictvím portálu. Ten má z pohledu uživatele nejčastěji podobu www stránek, takže uživatel fakticky pracuje s příslušnými aplikacemi skrze www rozhraní. Výhody, které z toho vyplývají, zahrnují i to, že uživatel může služby portálu využívat z jakéhokoli zařízení, které má v sobě zabudován browser a je schopné s www stránkami pracovat. Odpadá tedy závislost na jediné uživatelské platformě (například závislost na počítačích PC), a v úvahu připadají například i různá zařízení PDA. Stejně tak je možná i mobilita uživatele.
- specifické informace, které sám "načerpá" (vyextrahuje) z jiných informačních zdrojů - může jít například o části www stránek jiných serverů, případně celé www stránky. Opět je zde nutné "ušít na míru" zmiňovaný propojovací člen, který z jedné strany získává příslušné informace z příslušných zdrojů, a na druhé straně je předává portálu a skrze něj jeho uživatelům.

Významnou charakteristikou podnikových portálů bude ošetření různých přístupových práv, přihlašovacích procedur a dalších aspektů z oblasti bezpečnosti. Pokud má portál sám dostatek věrohodných informací o identitě uživatele a jeho příslušnosti k různým skupinám, může mu přiřazovat taková oprávnění, která z této příslušnosti vyplývají. Stejně tak může zajistit jednotné přihlašování (single sign-on) pro potřeby přístupu k nejrozličnějším externím zdrojům (jakmile portál zná identitu uživatele, může jej sám korektně přihlásit k příslušnému zdroji).

Svébytným výstupem tohoto dílčího projektu je informační portál AGRIS, který je od počátku budován na principech řešených a ověřovaných v rámci výzkumného záměru. Od prvních pokusů o řízené zveřejňování informací pro agrární sektor v roce 1999 orientovaných na poskytování základních informací a služeb ve struktuře:

- **informační** – jednosměrný tok informací od provozovatele systému k jeho uživatelům, kteří jej využívají pro vlastní poznání
- **poradenská** – na základě potřeby uživatelů a jejich aktivního vstupu do systému (zadání požadavku) jsou provozovatelem řešeny jejich konkrétní požadavky – individuální, případně i hromadný přístup
- **vzdělávací** – tok informací od provozovatele k uživatelům, kteří je využívají k vlastnímu vzdělání, nutný je aktivní přístup uživatelů k systému
- **zprostředkovací** – provozovatel vytváří pouze prostředí pro vzájemnou výměnu informací mezi uživateli systému

se ve spolupráci s rostoucím počtem uživatelů podařilo vybudovat a udržovat informační portál AGRIS, jehož nová verze byla spuštěna v prvním pololetí roku 2003. Tato verze vychází z dlouhodobého výzkumu dané problematiky, poznatků a osvědčených principů současného řešení a zahrnuje mnoho novinek a vylepšení.

Obrázek 2 – Agrární www portál



Z pohledu vývoje se jedná o novou generaci řešení Agrárního WWW portálu AGRIS. Kromě nové řešení přístupu dochází k rozšíření celkového záběru portálu – na regiony, venkovský prostor, publikační činnost v elektronickém časopise. Bylo vytvořeno zcela nové programové řešení, které umožňuje práci s různými datovými formáty (především XML), podporuje zpřístupnění informací na různých platformách a dovoluje tvorbu modulárního a opakovaně využitelného kódu. Nová verze portálu Agris je založena na přednostech skriptovacího jazyka PHP 4.3, jazyků XML, XHTML, XSLT a databázového serveru Microsoft SQL Server 2000. Nový koncept se vyznačuje především přívětivějším uživatelským prostředím a také univerzálností a modularitou programového řešení.

2.2.4 Ad Principy organizace a řízení

V oblasti organizace a řízení byla hlavní pozornost věnována **konceptu podnikových zdrojů a jejich význam při tvorbě konkurenční výhody**, dále měním se požadavků na **kompetence manažerů**, a v syntetické podobě byly teoretické poznatky shrnuty do **modelu diagnostiky zdraví podniku**.

2.2.4.1 Zdrojový přístup

Na základě **zdrojového přístupu** by měl podnik svou strategickou pozici budovat na základě jedinečných, hodnotných a nenapodobitelných zdrojů a ne na výrobcích nebo službách, které s pomocí těchto zdrojů produkuje. Strategicky významnou hnací silou se stává uplatnění těchto zdrojů napříč různými trhy a výrobky v kontrastu s dosavadním umístováním specifického výrobku na specifický trh. Zatímco výrobky a trhy jsou ve stále větší míře pomíjivé, zdroje mívají trvalejší charakter. Zdrojový přístup tedy poskytuje dlouhodobější perspektivu než tradiční přístup a vodítko v časech nejistoty a rostoucí dynamiky konkurenčního prostředí.

Jedinečný přístup k hodnotným zdrojům je jedním ze způsobů jak budovat trvalou konkurenční výhodu; zajistit si takovou jedinečnost není však vždy možné, jindy jsou konkurenti schopni tyto zdroje napodobit nebo nahradit. Ovšem ty podniky, které mají výjimečné znalosti, jsou obvykle schopny kombinovat a koordinovat využití svých zdrojů jedinečným způsobem, který zákazníkům nabízí vyšší hodnotu než nabízejí konkurenti. Z toho vyplývá, že výjimečné intelektuální zdroje umožňují podniku využívat lépe než konkurenti zdroje, které nemusejí být nutně jedinečné. V podniku stejně jako v ekonomice jako celku, jsou generátorem bohatství a hodnoty fyzický a intelektuální kapitál. Vzhledem ke změnám ve vnějším prostředí a ke změnám kritérií, jimiž se měří úspěšnost, se intelektuální kapitál stává nejdůležitějším strategickým zdrojem. Intelektuální kapitál se skládá ze dvou složek: lidského kapitálu a znalostního kapitálu (Stewart, 1997). Lidský kapitál zahrnuje individuální dovednosti a znalosti získané vzděláváním, školením, tréninky, zkušenostmi a poznáváním. Znalostní kapitál zahrnuje zdokumentované znalosti dostupné v různých formách: odborné články, zprávy, knihy, patenty, software, apod. Jiná dělicí čára, kterou lze mezi lidským a znalostním kapitálem vést, může být založena na rozlišení implicitních a explicitních znalostí s tím, že lidský kapitál bude zahrnovat především implicitní znalosti a znalostní kapitál ty explicitní.

Čím to je, že zrovna znalosti poskytují zdroj trvalé konkurenční výhody podniku? Znalosti, zvláště specifické z hlediska konkrétního kontextu podniku, implicitní, zabudované do složitých organizačních postupů a procedur, rozvinuté v procesu získávání zkušeností, jsou obvykle jedinečné a těžko napodobitelné. A na rozdíl od řady tradičních zdrojů je nelze koupit na trhu v podobě hotové k použití. Pokud chtějí konkurenti získat podobné znalosti, musí projít podobnými zkušenostmi: to však zabírá spoustu času a jediná možnost jak akcelarovat tento proces je zvýšit investice do něj. Dalším důvodem, proč jsou znalosti zdrojem trvalé konkurenční výhody, je skutečnost, že čím víc znalostí subjekt má, tím víc je schopen se učit. Příležitosti k učení jsou pro podnik, který má rozvinutou znalostní bázi, hodnotnější ve srovnání s konkurenty, kteří jsou na tom z hlediska znalostí hůř. Trvalost konkurenční výhody může být dále odvozena z toho, že nová znalost jedinečným způsobem doplňuje stávající a poskytuje tak příležitost k dosažení synergického efektu.

Konkurenční výhoda je tudíž založena na lepší znalosti ve srovnání s konkurenty kombinované časovými limity, které konkurenti mají ve vztahu k získání této znalosti bez ohledu na to, kolik do jejího získání investují. Narozdíl od tradičních fyzických statků, které se užíváním spotřebovávají a poskytují tak v čase se snižující výnosy, znalosti poskytují zvyšující se výnosy. Čím více se znalosti využívají, tím roste jejich hodnota; jejich využíváním se vytváří sebesilující cyklus. Pokud je podnik schopen identifikovat oblasti, ve kterých jeho znalosti převyšují znalosti konkurentů, a pokud lze tyto znalosti umístit na trhu se ziskem, pak mohou reprezentovat silnou a setrvalou konkurenční výhodu.

Znalosti a informace jsou hlavními faktory, které v současnosti ovlivňují existenci a úspěšnost podniku. Co z toho vyplývá pro manažery? Rostoucí důležitost znalostí není jen jednou z dalších proměnných ve výrobním procesu, ale podstatně mění pravidla hry. Schopnost řídit intelektuální aktiva se stává zásadním požadavkem doby. Potenciál podniku k tvorbě bohatství bude založen na znalostech a schopnostech jeho lidí. Podniky v tomto strategicky novém prostředí se budou stávat učícími se organizacemi, které budou usilovat o vytrvalé zlepšování svých znalostních aktiv.

Ale to není všechno. Znalosti a informace se stávají středem zájmu i pro svou schopnost generovat rostoucí výnosy na rozdíl od tradičních zdrojů, které generují klesající výnosy. Mít dobrou znalostní základnu znamená pro podnik do budoucna možnost ji rozvíjet a tak upevňovat svou konkurenční výhodu ve vztahu ke konkurentům.

Hlavním úkolem manažerů v moderním podniku je vytvářet a udržovat kulturu s podnikatelským nadšením, umocňující pocit reciproční odpovědnosti za úspěch. K tomu přistupuje zodpovědnost manažerů za plynulé přizpůsobování dostupnosti zdrojů: monitorování vývoje ve vztahu ke stanoveným cílům a přizpůsobování úrovně podpory. Vyžadají-li si to podmínky v podobě výkonu pracovníků, nových příležitostí nebo změněných parametrů trhu - pak musejí být schopni přizpůsobit i cíle.

Pracovníci v moderním podniku samostatně přemýšlejí o své práci a přijímají rozhodnutí, která podporují efektivní realizaci jejich cílů. Obvykle pracují v týmech a jsou hodnoceni a odměňováni podle svých dovedností, ale také v závislosti na výkonu celého týmu. V ideálním stavu se každý pracovník chová jako vlastník, problém jednoho je i problémem druhého, uspokojení zákazníka je zodpovědností každého a všichni sdílejí odpovědnost za úspěch celého podniku.

Takový podnik je třeba vytvořit - a k tomu se manažeři musejí odnaučit některé zlovyky, které si nesou z éry hromadné výroby, zejména:

- Závislost je znakem slabosti.
- Informace jsou zdrojem moci a jejich sdílení oslabuje mocenskou pozici.
- Uspěť sám je lepší než uspět ve spolupráci s někým.
- Razantní úspěch je lepší než postupné zlepšování.
- Když podnik zlepší své produkty, trh je přijme.
- Role manažera je zejména v nařizování a kontrole.
- Manažer se musí starat o výrobu, infrastruktura už se přizpůsobí.
- Manažer ví lépe, než podřízený, co a jak má dělat.

2.2.4.2 Manažerské kompetence

Obecné manažerské kompetence

Manažeři na vrcholové úrovni řízení mají jakousi dohlížecí roli ve vztahu k podniku: jsou zodpovědní za plánování budoucnosti podniku, stanovení pravidel, postupů a systémů hodnocení výkonnosti. Očekává se od nich určitá minimální úroveň znalostí a dovedností ke zvládnutí podnikových záležitostí. Požaduje se po nich určitá úroveň znalostí obecně manažerských včetně znalosti vnějších souvislostí podniků, schopnost získávat informace, vyhodnocovat je a využívat pro řešení problémů a rozhodování. Navíc se po nich požadují znalosti ve vztahu k podniku specifické, tj. ty, které se týkají činnosti podniku a vnitřních problémů řízení. Manažeři na vrcholové úrovni musejí zvládat obvyklé funkcionální činnosti a umět je aplikovat na specifické problémy a činnosti podniku.

Některé z kompetencí vrcholových manažerů lze považovat za obecně platné a obvykle zahrnují ty vztahující se k osobnostním charakteristikám: síla osobnosti (charakteru), integrita osobnosti, intelekt, podnikatelský cit a úsudek. Dulewicz a Herbert (1999) analyzovali ve své nedávné studii 40 „primárních“ kompetencí a utřídili je do 12 širších oblastí, které nazvali supra-kompetencemi - viz Tabulka 1 - Obecné kompetence.

Tabulka 1 - Obecné kompetence vrcholových manažerů

Kompetence	Popis
Strategická perspektiva	U manažerů se očekává schopnost vnímat podnik v makroekonomickém kontextu, široké paletě vztahů, trendů a řetězců příčin a následků, na jejichž základě jsou schopni formulovat důvod existence podniku (raison d'être). Manažer musí být schopen popsat své chápání celé řady faktorů a jejich působení na podnik. To vyžaduje citlivost, informovanost a porozumění týkající se podnikatelského prostředí a podnikání samotného a praktické porozumění klíčovými kompetencím podniku. Formulace a shoda o vizi podniku vyžaduje porozumět podniku jako celku v kontextu požadavků zákazníků i vlivných zájmových skupin. Schopnost systémového myšlení, tzn. vnímání vzájemné propojenosti systémů a subsystémů je v tomto velmi užitečná. Manažer schopný vnímat podnik ze strategické perspektivy může dát podniku smysl, směr a zaměření na základě propojení externích příležitostí a ohrožení s interními kompetencemi podniku.
Podnikatelský cit	Manažer musí být schopen podstoupit riziko, dát sám sebe vřanc. Musí mít cit pro proporce a schopnost identifikovat priority na základě toho, co vlivné zájmové skupiny, zejména vlastníky, skutečně zajímá. Důležitá je ochota zodpovídat se ze své činnosti zájmovým skupinám a nadřadit zájem podniku na svůj vlastní zájem.
Plánování a organizování	Manažer musí mít zkušenosti týkající se plánovacího procesu, aby byl schopen identifikovat dlouhodobé cíle podniku a udržovat směr rozvoje k jejich dosažení.
Analýza a úsudek	Manažer musí být schopen určit myšlenkové flexibility, která mu umožní vyhledávat alternativní reálná řešení problémů, o kterých musí být schopen rozhodnout. Při

	alternativní reálná řešení problémů, o kterých musí být schopen rozhodnout. Při formulaci strategie musí být schopen zvažovat simultánně několik variant včetně jejich výhod a nevýhod.
Vedení lidí	Vrcholoví manažeři musejí být schopni vyhodnotit potenciál lidí, jejich schopnosti, aspirace, motivaci a případné limity, aby mohli sestavovat efektivní manažerské týmy na nižších úrovních řízení. Musejí být schopni využívat manažerské talenty prostřednictvím přímého zapojení, delegování a vytvářením zajímavých příležitostí.
Přesvědčivost	Jako osoby zodpovědné za stanovení směru rozvoje musejí být vrcholoví manažeři schopni získat pro své záměry podporu. K tomu musejí být schopni využívat postupy jako je přesvědčivá argumentace, modelování chování, vytváření aliancí, apelace na zájmy ostatních, apod.
Asertivita a rozhodnost	Vrcholoví manažeři musejí být soustavně zaměřeni na dosažení stanovených cílů a k tomu využívat vhodný styl řízení. Měli by vytvářet aliance, které budou posilovat pozici podniku. Musejí být schopni strukturovat úkoly a přidělovat je tak, aby jejich splnění vedlo k dosažení cíle. Proto musejí být schopni obhájit důležitá rozhodnutí, případně se stát stoupencem určitého náhledu na věc.
Citlivost v mezilidských vztazích	Klíčovou kompetencí vrcholových manažerů je schopnost vytvářet týmy lidí, v nichž se každý cítí být platným, uznávaným a užitečným členem. Vrcholoví manažeři by se proto měli snažit vyslechnout a porozumět jiným názorům a využít názorovou různorodost ve prospěch posílení týmové práce a výkonu týmu. Měli by mít dovednosti v řízení otevřené diskuse, reagovat pozorně na poskytnutou zpětnou vazbu a přitom podporovat zájmové skupiny. To jim umožní pochopit myšlení, problémy a příležitosti tak, jak je vnímá druhá strana. Citlivost v mezilidských vztazích je důležitá jak v rámci vrcholového týmu, tak i v komunikaci s manažery na nižších úrovních řízení. K tomu lze využít taktu, citlivosti, schopnosti získat si důvěru i respekt, stejně jako tolerance k odlišným názorům, zájmům a hodnotám ostatních.
Komunikace	Vrcholový manažer musí umět jednoduše, jednoznačně a srozumitelně prezentovat své myšlenky tak, aby podporoval společný zájem, sdílení podnikové vize a podnikových cílů. Komunikační dovednosti vrcholového manažera jsou potřebné k vytvoření sounáležitosti pracovníků s podnikem, ke sdílení vize a cílů podniku.
Pružnost a přizpůsobivost	Vytvoření rovnováhy mezi různorodými zájmy zájmových skupin podniku vyžaduje schopnost empatie, ochotu dělat obtížná rozhodnutí a diplomatické jednání i v nepřátelském ovzduší. Manažer musí být schopen pružné reakce, přičemž zachová konzistentní směr v rozvoji podniku; musí být schopen realizovat strategickou změnu, pokud to změna podmínek bude vyžadovat.
Energičnost a iniciativa	Manažer musí být aktivní člověk. Musí být schopen stát si za svým rozhodnutím a přijímat rozhodnutí bez dlouhého váhání. Přestože vrcholoví manažeři často přijímají rozhodnutí kolektivně, jeden každý z nich musí být ochoten se s kolektivním rozhodnutím ztotožnit a vyjádřit přesvědčení o úspěšnosti přijatých rozhodnutí.
Motivace	Vrcholový manažer musí mít vysoká vnitřní kritéria vlastní úspěšnosti a být ochoten na sobě neustále pracovat. Musí být schopen a dostatečně vytrvalý, aby realizoval i ta rozhodnutí, jejichž realizace je obtížná, popřípadě obhájit a stát za rozhodnutími, která jsou nepopulární nebo jejichž důsledky jsou bolestivé, s vědomím prospěšnosti těchto rozhodnutí pro budoucnost podniku.

Obecné kompetence vrcholových manažerů popsané v tabulce 1 lze sumarizovat jako *vědět proč a vědět jak* (Claman, 1998). *Vědět proč* se týká porozumění tomu, proč podnik musí přijmout určitou strategii - k tomu je zapotřebí kompetencí vztahujících se k strategickému myšlení a podnikatelskému citu. Kompetentní manažeři s inteligencí, zkušenostmi a intuicí jsou schopni přijímat zásadní rozhodnutí, o změnách v zaměření podniku, o změnách jeho struktury nebo strategie a to vše za relativně vysokého stupně nejistoty. Zbýlých deset kompetencí se vztahuje k *vědět jak*, tzn. vědět, jak mohou manažeři přispět k dosažení cílů podniku. Manažeři musejí mít sklon k energickému a vytrvalému prosazování cílů, protože silné ambice, optimismus i tvář v tvář potížím a loajalita k podniku jsou předpokladem úspěchu v prostředí, které je vystaveno rychlým změnám v technologiích a charakteru trhů. Manažeři proto musejí stále rozvíjet své znalosti a dovednosti v oblasti výzkumu, strategického myšlení a vedení lidí a dále uplatňovat svou sociální inteligenci, zvládat širokou paletu své odpovědnosti a ve stále rostoucí míře využívat, ochraňovat a rozvíjet intelektuální kapitál podniku.

Další významné kompetence se vztahují k *vědět kdo*, které jsou aplikovány při vytváření vztahů uvnitř i mimo rámec podniku a uplatňování sítí jako organizačního nástroje v řízení podniku. Kompetence manažerů potřebné k vytváření a řízení sítí zahrnují takové schopnosti jako je vytváření interpersonálních vztahů, přesvědčivost, komunikativnost. Kromě vytváření vztahů uvnitř podniku musejí být schopni vytvářet vztahy s vládními úředníky a reprezentanty finančních institucí a využívat těchto vztahů pro akvizice a fúze. Dovednosti ve vytváření a řízení vztahů musejí umět využít pro hledání společného zájmu, který umožní rozvinout jedinečnou znalost, vytvořit kompetentní tým, vést změnu. Kompetentní týmy jsou takové, kde se jednotliví členové navzájem doplňují a umocňují své kompetence a tvořivým způsobem dosahují významných synergií.

Specifické kompetence vrcholových manažerů v globálním světě

Přestože je důležité, aby vrcholoví manažeři měli kompetence popsané v tabulce 1, nejsou pro řízení podniku v globální ekonomice dostatečné. Podstatnou kompetencí pro manažery podniků v globálním prostředí je jejich schopnost trvale přeskupovat a transformovat strukturu aktiv podniku prostřednictvím aliancí (Post, 1997). Vrcholoví manažeři, kteří jsou schopni vytvářet nové konfigurace podnikových zdrojů, hledat nové způsoby využití podnikových zdrojů s využitím mechanismů mezipodnikové spolupráce, mají větší šanci vytvořit podnik reagující rychleji na měnící se konkurenční tlaky a potřeby zákazníků. S využitím metody kompetenčního profilu k vyhodnocení postupů, které aplikují současné úspěšné podniky s pronikavou vizí, je možné identifikovat a pochopit ty kompetence, které jsou potřebné pro konkurenceschopnost v globálním prostředí. Podniky potřebují ty strategické kompetence, které jsou těžko napodobitelné konkurenty. Mezi takové kompetence patří schopnost předvídat budoucí vývoj, udržovat si pružnost, myslet strategicky a spolupracovat s ostatními a ve strategických aliancích vytvářet jedinečnou a životaschopnou budoucnost pro globální podnik.

Schopnost vytvářet, sdílet a rozvíjet znalosti nahradí v globálním podniku vlastnictví a kontrolu nad tradičními aktivy jako zdroji konkurenční výhody. S tím, jak se v globální ekonomice znalosti postupně stávají základním zdrojem konkurenční výhody podniků i států, vrcholoví manažeři musejí rozvíjet své kompetence k jejich identifikaci a rozvoji. Úkolem vrcholového manažera je pak vytvořit prostředí pro sdílení, předávání a rozvíjení znalostí v rámci podniku, v rámci strategických aliancí podniku, což v globální ekonomice znamená transfer znalostí napříč kontinenty. Vrcholoví manažeři jsou dále odpovědní za identifikaci těch znalostí, které mají být jako zdroj konkurenční výhody v podniku dále rozvíjeny, prostřednictvím znalostních center. Podniky, jejichž vrcholoví manažeři jsou otevření, mají bystrý úsudek, jsou pružní, rychle zavádějí inovace a myslí systémově, mají dobrou pozici k tomu, aby včas identifikovaly a využily příležitosti, které se objeví v novém prostředí. V tabulce 2 jsou uvedeny specifické kompetence důležité pro manažery, kteří řídí podniky v globálním prostředí (Rhinesmith, 1992).

Tabulka 2 - Specifické kompetence vrcholových manažerů

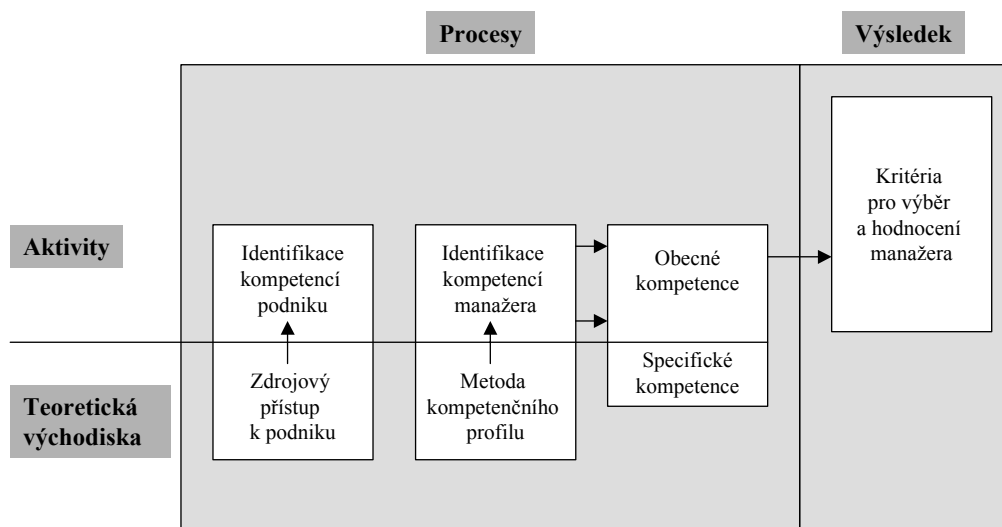
Kompetence	Popis
Řízení konkurenceschopnosti	Ke zvládnutí konkurenceschopnosti musejí manažeři trvale sledovat globální prostředí, zejména změny podmínek na trzích, konkurenční podmínky, socio-ekonomické a politické trendy, které mohou mít vliv na podnik a jeho strategický záměr. Kromě dobrých znalostí o podnikání v daném oboru se od vrcholových manažerů očekává dobrá orientace v podnikání v měnícím se globálním prostředí jako takovém. Schopnost artikulovat zřetelnou vizi podnikání, hodnoty a strategii pro podnik nabývá u manažerů v globálním prostředí na významu.
Řízení spletitých vztahů	Od vrcholových manažerů je vyžadována schopnost dosáhnout kompromisu, zvládat konkurující si zájmy a rozpory, které jsou pro globální prostředí typické, a snaha rozšiřovat své znalosti. K tomu je zapotřebí vysoká intelektuální úroveň, která vrcholovým manažerům umožňuje orientovat se ve složitých vztazích globálního světa. Vrcholový manažer musí nejen zvládat problematiku podnikové mise, vize a strategie, ale také rozumět důsledkům, které mohou mít pro globální struktury, kulturu a zájmové skupiny.
Řízení adaptability	To vyžaduje kompetence v oblasti vytváření globální podnikové kultury, hierarchie hodnot, systémů a norem chování, které bude reagovat na trvalé změny globálního prostředí a bude se umět vyrovnávat s nejednoznačností. Vrcholoví manažeři se

	prostředí a bude se umět vyrovnávat s nejednoznačností. Vrcholoví manažeři se musejí trvale přizpůsobovat globálním i lokálním požadavkům a koordinovat za tímto účelem alokaci podnikových zdrojů.
Řízení týmů	Vrcholoví manažeři musejí být vnímaví ke kulturním rozdílům; musejí být schopni sestavovat, vést a řídit týmy, jejichž členové pocházejí z různého kulturního prostředí a pracují v různých ekonomických podmínkách. Musejí mít dispozice k otevřenosti vůči různorodým názorům a být ochotni korigovat své názory na hodnoty a způsob vnímání světa.
Zvládání nejistoty	Vrcholoví manažeři musejí být schopni vyrovnávat se s rostoucí mírou chaosu tak, aby jej využívali ke stálému zlepšování a zároveň byli schopni pružně využívat příležitosti, které s sebou přináší méně zřetelně strukturované prostředí. Změny je nutno vnímat jako příležitosti nikoliv jako ohrožení. Vrcholoví manažeři musí být schopni dospět intuitivně k rozhodnutím v situacích, kdy nemají potřebné informace, umět se rozhodovat na základě zkušeností a rozumět podnikání v mnoha různých podmínkách a kontextech.
Řízení učení	Vrcholoví manažeři musejí ve vztahu k učení zvládat trojjedinou roli: neustále se učit sami o sobě, podporovat proces učení ve vlastním podniku (organizační učení) a trvale se učit jak se učit lépe. V globální ekonomice se stanou ti vrcholoví pracovníci, kteří budou schopni se trvale učit, jak ovlivňovat fungování podniku ve smyslu zvyšování jeho konkurenceschopnosti, konkurenční výhodou sami o sobě.

Vrcholový manažer v trans-nacionálním podniku musí mít kompetence, které přesahují ty, které jsou po manažerech vyžadovány na obecné rovině. Schopnost zahrnovat jednotlivá rozhodnutí a zvážit jednotlivé možnosti v kontextu celosvětové dynamiky podnikatelského prostředí na rozdíl od dosavadního lokalizovaného rozhodování případ od případu je důležitým předpokladem dosažení konkurenční výhody plynoucí z vytvořených aliancí. Vrcholoví manažeři musejí být schopni posoudit podnikatelské prostředí z globální perspektivy, znát pohled ze zahraničí, vkus, trendy, technologie a přístupy k podnikání a mít schopnost komunikovat v kulturně odlišných prostředích.

S tím, jak se na prahu nového milénia zrychluje proces globalizace, rostou nároky na to, aby rozhodnutí vrcholových manažerů vedla ke kapitalizaci příležitostí globálního trhu. Tváří v tvář rychlým změnám a složitým situacím, přestává být pro úspěšné řízení podniků postačujícím vymezovat posty vrcholových manažerů výčtem rolí a rámcem odpovědnosti. Základem pro výběr a hodnocení vrcholových manažerů by se měly stát kompetence v obecném i specifickém vyjádření. Ve schématu 1 je graficky vyjádřen výše popsaný postup. K němu lze připojit i doporučení, aby vrcholoví manažeři nebyli odměňováni fixní odměnou nebo předkupním právem na akcie vázaným na výkony podniku, ale aby v jejich odměňování byly zohledněny jejich kompetence i úsilí o jejich rozvíjení. Jedině tak lze zajistit trvalost stávajících relevantních kompetencí vrcholových manažerů a rozvoj nových.

Obrázek 3 – Postup stanovení kritérií hodnocení manažerů s využitím metody kompetenčního profilu



2.2.4.3 Model chování podniku – diagnostika zdraví podniku

Výsledné chování každého podnikatelského subjektu je základem pro určení jeho zdraví, neboť je důsledkem schopnosti přizpůsobovat se změnám vnějšího a vnitřního prostředí a případně je ovlivňovat v návaznosti na realizaci své strategie. Kriteriem hodnocení chování, jeho efektivity a tím i zdraví podnikatelského subjektu je srovnání s chováním nejúspěšnějších podnikatelských subjektů ve srovnatelných podmínkách.

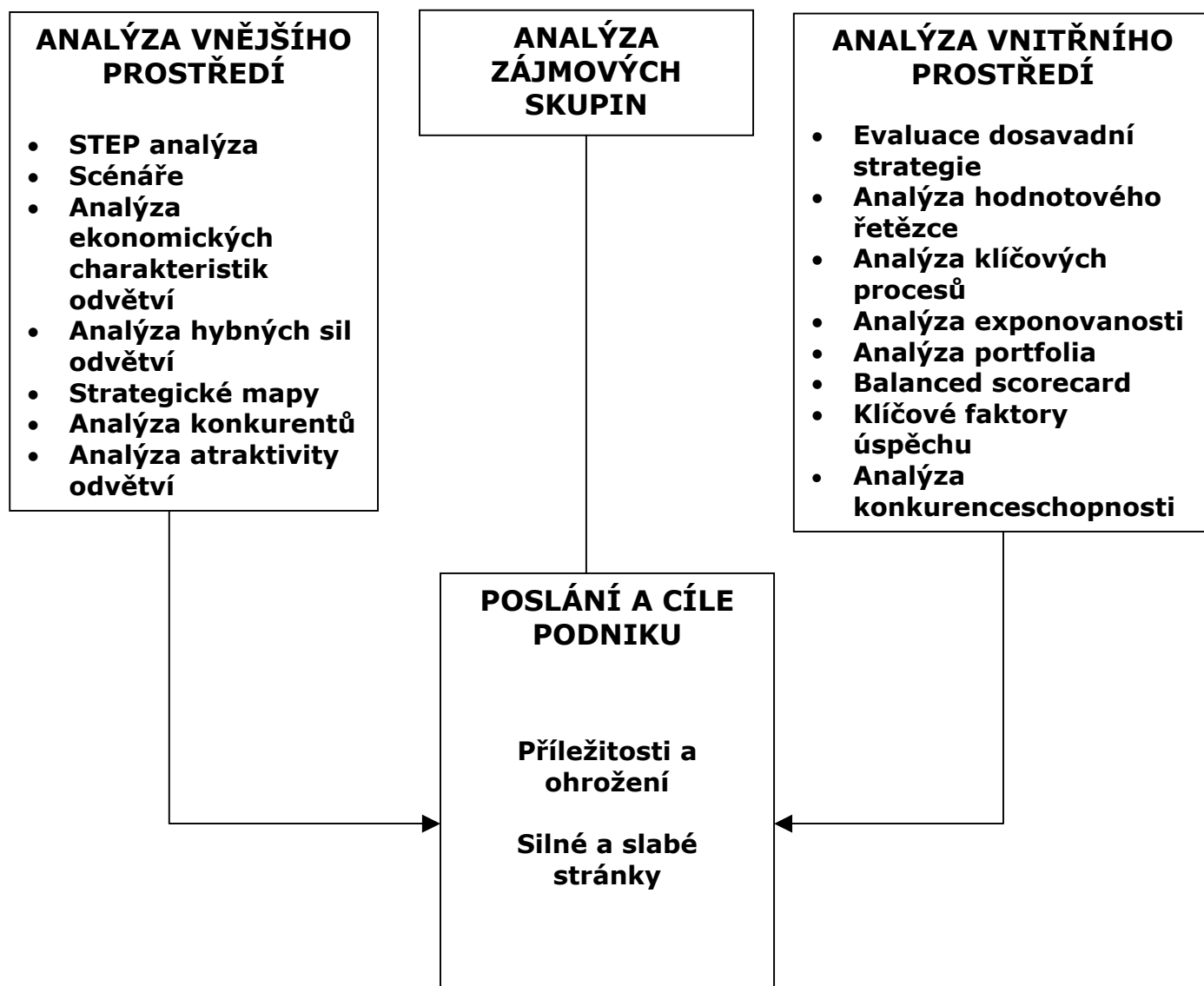
Postup diagnózy a terapie zdraví podnikatelského subjektu je možno realizovat v následujících fázích :

- Kvalitativní analýza současné strategie
- Kvantitativní analýza chování
- Evaluace strategie a chování
- Návrh terapie

2.2.4.3.1 Kvalitativní analýzu současné strategie podnikatelského subjektu

Základem kvalitativní analýzy současné strategie podnikatelského subjektu je analýza vnějšího a vnitřního prostředí a analýza zájmových skupin vyúsťující ve SWOT analýze. Schematicky lze tento postup znázornit následně: (obr.1)

Obrázek 4 - Kvalitativní analýza současné strategie



Jednotlivé postupné kroky jsou velmi náročné a je třeba využít stávajících metod strategického řízení. Příkladem může být popis faktorů analýzy vnějšího prostředí v rámci STEP analýzy.

Kvantitativní analýza chování podnikatelského subjektu

Výsledné chování organizačního systému podnikatelského subjektu je závislé od úrovně jednotlivých faktorů a parametrů a jejich účelného uspořádání. Kvantifikace vychází jednak z expertního ohodnocení této úrovně prostřednictvím bodové škály a převodu na absolutního vyjádření v intervalu 0–1, případně z indexního vyjádření skutečné úrovně jednotlivých parametrů ve vztahu k normativní úrovni.

Analýza chování organizačního systému podnikatelského subjektu

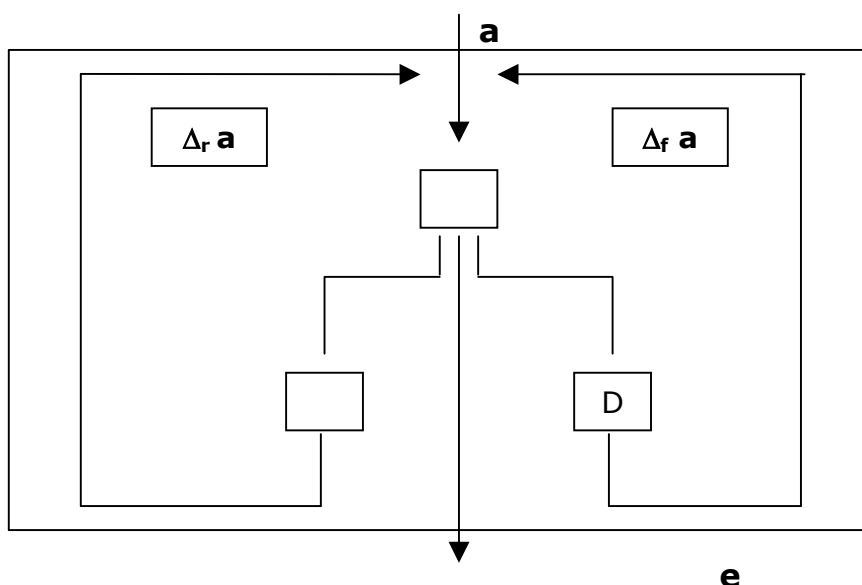
Každý organizační systém podnikatelského subjektu tedy i každá firma je propojen s vnějším prostředím prostřednictvím vstupů, charakterizovaných proměnnými a . Ve vnitřním prostředí dochází k transformacím hmotně energetickým a informačním v rámci vnitřních struktur, charakterizovaných strukturálními proměnnými C , a to pod vlivem podnikového managementu, charakterizovaného proměnnou D . Realizace vnitřních transformací se uskutečňuje prostřednictvím marketingového managementu M a projevuje se ve výsledném chování.

Vztahy podnikatelských subjektů organizačních systémů jsou vyjádřeny ve schématech (obr. 2 a 3).

Obrázek 5 - Výsledné chování organizačního systému

Vnější prostředí		a
Organizační systém podnikatelských subjektů - firem	Přírodně technické a lidské zdroje - strukturální proměnná	C
	Proměnná podnikového managementu	D
	Proměnná marketingového managementu	M
Výsledné chování		e

Obrázek 6 - Faktory ovlivňující chování organizačních systémů



Prostřednictvím vstupů se dostávají do organizačních systémů hmoty a energie, které spolu s vnitřními zdroji jsou prostřednictvím strukturálních proměnných transformovány, a to pod vlivem proměnných podnikového a marketingového managementu. Proměnné podnikového a marketingového managementu jsou ve vztahu k těmto procesům ve zpětně vazebném postavení, působí jako tlumiče a ovlivňují potenciální transformace hodnotami F a R ;

kde :

$$F = 1 - D$$

$$R = 1 - M$$

To znamená, že vstupy jsou změněny o Δa , které je tvořeno $\Delta_r a$ a $\Delta_p a$

$$\Delta_r a = Fe$$

$$\Delta_p a = Re$$

Z uvedených znázornění vyplývá, že při uplatnění negativních zpětných vazeb, které jsou typické pro všechny živé organismy s homeostatickým chováním, lze odvodit:

$$e = C[a(\Delta_r a + \Delta_p a)] = C[a(Fe + Re)]$$

z toho :

$$e = \frac{c}{1 + C(F + R)} \cdot a$$

kde:

- e - proměnná výsledného chování
- a - proměnná vnějšího prostředí
- $F = 1 - D$ - proměnná podnikového managementu
- $R = 1 - M$ - proměnná marketingového managementu
- c - strukturální proměnná.

Každá strategie musí respektovat i faktor času, který se prosazuje ve všech procesech a transformacích. Mnohem větší úlohu hraje v transformačních procesech hmotně energetických než v procesech informačních. Časové zpoždění projevující se v chování organizačních systémů podniků a charakterizované zpožděním od zavedení změny do jejího projevení je ve výsledném chování velmi důležité.

Na toto časové zpoždění lze usuzovat z modelu chování e_t , které v kterémkoli časovém okamžiku t lze vyjádřit součtem rovnovážného stavu a odchylky od rovnovážného stavu:

$$e = \frac{C \cdot a}{1 + C(F + R)} - [C(F + R)]^2 \cdot f_o$$

kde:

e_t - hodnota výsledného chování v příslušném roce

f_o - výchozí odchylka výsledného chování od cílového stavu.

Z uvedeného vztahu vyplývá, že rovnovážný stav odpovídá maximálnímu využití všech podmínek, tedy stavu cílovému, od kterého se liší odchylkou. V souladu s principy homeostáze organizační systém v časové řadě postupně eliminuje odchylky zvyšováním využití zdrojů. změní-li se prostředí a jeho podmínky, lze potom využití těchto podmínek chápat za cílový stav a současný stav za vychýlení z rovnovážného stavu.

Vzniklá odchylka (f_o) potom musí být eliminována, což způsobuje vlastní časové zpoždění.

Na toto časové zpoždění lze tedy usuzovat ze vztahu:

$$t = \frac{\log f_t - \log f_o}{\log[C(F + R)]}$$

kde:

f_t - konečná odchylka od cílového výsledného chování.

Smyslem uvedeného vztahu je upozornit na:

- setrvačnost jednotlivých procesů,
- vytváření souladu jednotlivých opatření v oblasti legislativy
- a tím i vytváření předpokladu pro řešení všech oblastí
- organizačních systémů (jinak dochází k přetrvávání starého
- stylu řídicí práce, výrobních a sociálních kritérií, neprosazení
- se kritérií ekonomických apod.,
- nezbytnost zavádění okamžitých změn, aby v reálném časovém zpoždění došlo k požadovanému chování.

Vymezení faktorů chování firem

Ze vztahu

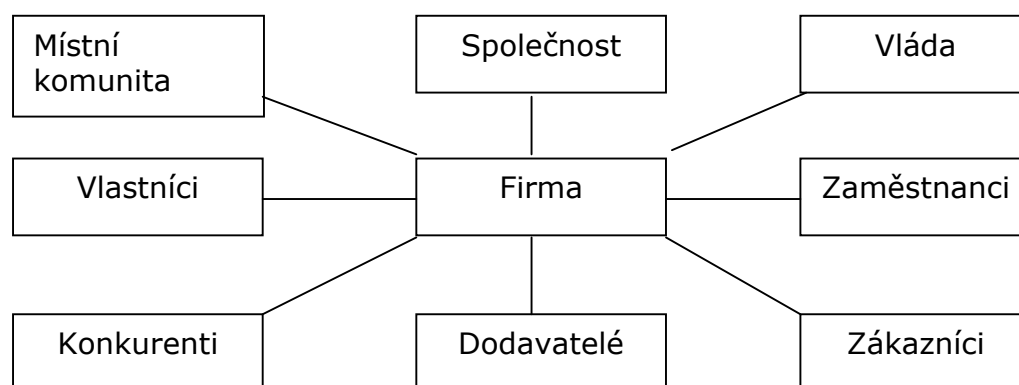
$$e = \frac{C \cdot a}{1 + C(F + R)} - [C(F + R)]^2 \cdot f_o$$

vyplývá, že jednotlivé faktory je nutno kvantifikovat v intervalu < 0-1> a to s využitím metod strategického řízení a teorie organizace.

Faktory vnějšího prostředí (a)

Mezi faktory vnějšího prostředí lze počítat v souladu s Porterovým modelem následující faktory:

Obrázek 7 - Faktory vnějšího prostředí podnikatelských subjektů



Analýza faktorů vnitřního prostředí

Faktory vnitřního prostředí (C, D, M)

Úroveň faktorů vnitřního prostředí ovlivňuje úroveň transformačních prostředí a váže se na vnitřní proměnné

- Strukturální proměnnou (C)
- Proměnnou podnikového managementu (D)
- Proměnnou marketingového managementu (M).

Strukturální proměnná C je tvořena faktory ovlivňujícími technickou, organizační a řídicí kapacitu prvků organizačního systému.

Technické faktory – ovlivňují úroveň technické kapacity, vyjadřují technickou vybavenost firmy, podmiňují efektivní využívání technických a přírodních zdrojů, úroveň produktivity práce, spolehlivost procesů.

Technologické faktory – ovlivňují úroveň organizační kapacity, přímo souvisí s koncentrací prostředků, specializací procesů, stabilitou chování firmy.

Stabilita chování je podmíněna diverzifikací jednotlivých procesů s dostatečnou koncentrací v nestabilním prostředí (vnitropodniková specializace) nebo dostatečnou koncentrací specializovaného procesu se stabilním prostředím (podniková specializace).

Faktory tvorby organizačních a řídicích jednotek

Při tvorbě organizačních a řídicích struktur zemědělských podniků se prosazuje celá řada faktorů. Mezi rozhodující, které je třeba respektovat patří:

- prostředí, v jakém se podnik nachází a tedy vliv vnějších sil,
- velikost podniku,
- charakter základní činnosti,
- teritoriální rozmístění podniku,
- kvalifikace řídicích pracovníků, používané metody řízení,
- charakter a nákladovost jednotlivých řídicích činností,
- filozofie řízení vedoucích aj.

Obecně je možno tyto faktory rozdělit na:

1. Vnitřní faktory, které ovlivňují především velikost organizačních jednotek.
2. Vnější faktory, které ovlivňují hierarchické uspořádání organizačních jednotek.
3. Integrovaní faktory podmiňující úroveň řídicího procesu v org. jednotkách.

4. Dotvářející faktory, které respektují konkrétní výrobní podmínky zemědělských podniků.

Vnitřní faktory

Charakterizují úroveň jednotlivých oblastí organizačních systémů zemědělských podniků.

Technická kapacita -v-

Charakterizují úroveň výrobně technické základny zemědělských podniků, její „technickou“ vybavenost, která je vyjádřitelná ukazatelem hodnoty základních prostředků. (ZP. ha z.p.⁻¹)

Organizační kapacita -o-

Organizační kapacita manuálních pracovníků charakterizuje úroveň organizačně ekonomické oblasti podniků a vyjadřuje množství výrobních prostředků v nejrůznějších vyjádřeních ovládaných jednou pracovní silou v rámci výrobních procesů.

Řídící kapacita -q-

Řídící kapacita vedoucích pracovníků charakterizuje úroveň řídicí nadstavby podniků a je vyjádřena počtem přímých podřízených pracovníků jednomu vedoucímu pracovníkovi. Tato kapacita ovlivňuje velikost řídicích jednotek. Optimální počet pracovníků je 4 – 6 .

Vnější faktory

Vnější faktory ovlivňují hierarchické uspořádání organizačních systémů a dále vzájemné návaznosti výrobních, organizačních a řídicích jednotek.

Koeficient rozšířené řídicí kapacity -ρ-

Vyjadřuje poměr mezi velikostí jednotek organizace práce a řídicích jednotek a zároveň poměr ve složitosti a náročnosti řídicí práce vedoucích pracovníků ve vztahu ke svým podřízeným v těchto jednotkách.

Počet organizačních a řídicích stupňů -n-

Podmiňuje nezbytnost hierarchického uspořádání organizačních struktur zemědělských podniků, a to v důsledku řídicí kapacity vedoucích pracovníků a nutnosti organizačního přerušování komunikačních řetězců v řídicí struktuře vzhledem ke stochastickému chování vedoucích pracovníků.

Počet organizačních a řídicích stupňů je možno odvodit ze vztahu:

$$n = \frac{\log a_o - \log a_v - \log \rho}{\log q}$$

kde:

a_o - počet manuálních pracovníků,

a_v - počet vedoucích pracovníků na nejvyšším stupni

ρ - koeficient rozšířené řídicí kapacity,

q - řídicí kapacita vedoucích pracovníků

Integroující faktory

Integroujícím faktorem tvorby organizačních jednotek zemědělských podniků je kvalifikace vedoucích pracovníků. Charakterizuje jejich celkovou způsobilost vykonávat požadovanou činnost vyplývající ze zastávaného místa. Jednotlivá funkční místa v organizačních systémech

Jsou charakterizována komplexem požadavků a nároků na vedoucí pracovníky a jejich kvalifikační předpoklady.

Zjednodušeně lze na kvalifikaci vedoucích pracovníků usuzovat z kvalifikačních koeficientu K:

$$K \frac{D_s}{D_n}$$

kde:

D_s - doba odborné přípravy, kterou vedoucí pracovník absolvoval a přepočtená doba odborné praxe

D_n - doba odborné přípravy společensky nutné pro úspěšný výkon konkrétní činnosti doplněné o přepočtenou dobu požadované odborné praxe.

Má-li být v kvalifikačním koeficientu vyjádřen i vliv odborné praxe, je nutno ji přepočítat na dobu odborné přípravy. Obvykle se volí poměr převodu 3 – 5 let praxe za rok odborné přípravy.

Kvalifikační koeficient může nabývat v podstatě tří základních hodnot:

$K = 1$, kdy kvalifikační předpoklady odpovídají kvalifikačním požadavkům

$K > 1$, kdy kvalifikační předpoklady převažují kvalifikační požadavky

$K < 1$, kdy kvalifikační předpoklady neodpovídají kvalifikačním požadavkům.

Kvalifikační struktura organizačního systému

Při řešení otázek kvalifikace vedoucích pracovníků je možné využívat i další pomocné ukazatele, mezi něž patří koeficient výkonnosti řízení K_{vr} a dále kvalifikační struktura organizačních systémů.

Koeficient výkonnosti řízení K_{vr} umožňuje srovnávat vedoucí pracovníky různého stáří a různého postavení bez ohledu na dobu odborné přípravy, kterou absolvovali. Tento koeficient předpokládá, že na vyšších stupních řízení je nutno mít více řídicích schopností, které rostou s věkem a kulminují kolem věku 50let.

$$K_{vr} = \frac{p^*(n-s)}{V_s - 20}$$

kde: p - konstantní faktor progresu vyjadřující délku časového období, po které musí vedoucí pracovník v jednotlivých funkcích setrvat tak dlouho, aby se dostal od nejnižšího stupně řízení až po nejvyšší.

$$p = \frac{V_p}{n}$$

kde: V_p - produktivní doba činnosti (cca 40let),

n - počet stupňů řízení,

s - skutečně zastávaný stupeň řízení,

V_s - skutečný věk

Kvalifikační struktura organizačního systému

Je vyjádřena porovnáním struktury souboru kvalifikačních předpokladů vedoucích pracovníků (subjektivní kvalifikace) se strukturou souboru kvalifikačních požadavků funkčních míst (objektivní kvalifikace) charakterizovaných určitým množstvím nutných znalostí, dovedností a schopností.

Principy volby vhodného typu struktury organizačních a řídicích struktur

Na vhodný základní typ organizační struktury lze usuzovat z posouzení teoretické velikosti (V_t) a skutečné velikosti (V_s) organizačních stupňů. Pro výpočet teoretické velikosti je možno využít parametrů řídicí a organizační kapacity podle vztahu:

$$V_t = a_v * q_n * \rho * o$$

kde :

q - norma řídicí kapacity vedoucích pracovníků pro konkrétní podmínky,

n - počet stupňů řízení

ρ - koeficient rozšířené řídicí kapacity na nejnižších stupních řízení,

o - norma organizační kapacity manuálních pracovníků,

a_v - počet vedoucích pracovníků na nejvyšším stupni řízení

Pro rychlou orientaci je možno využít:

je-li $V_t \leq V_s$, potom lze aplikovat územní typ organizační struktury na daném organizačním stupni,

je-li $V_t > V_s$, potom je vhodné zavést odvětvový typ organizační struktury.

Typ řídicí struktury lze odvodit z posouzení počtu stupňů řízení podle průměru řídicí kapacity vedoucích pracovníků a požadavků podle ztráty informace v procesu řízení.

Odpovídá-li skutečný počet stupňů řízení (n) požadavkům podle průběhu ztráty informace(m), tzn., že:

$$n < m$$

potom je vhodným typem typ funkcionální.

Neodpovídá-li skutečný počet stupňů řízení (n) požadavkům podle ztráty informace (m), tzn., že je příliš velký počet stupňů řízení a dochází tak k deformaci informace v procesu řízení,

$$m < n$$

potom je vhodný typ divizionální.

Na vhodnost jednotlivých typů doplňkových organizačních a řídicích struktur je možno usuzovat rovněž z teoretické velikosti základního organizačního stupně nebo organizační jednotky zabývající se specifickou činností, a to i s využitím technické kapacity (v):

$$V_{tv} = s_v * q_n * o * v * \rho$$

Základní úvaha vychází ze skutečnosti, že skutečná velikost (V_s) základního stupně se může pohybovat v intervalu $0 - 2 V_{tv}$ a při dalším zvětšení již musí vzniknout další organizační jednotka, a tím i z hierarchického hlediska další, vyšší organizační stupeň.

Proto na vhodný typ doplňkových struktur lze usuzovat z následujících vztahů:

$V_s \leq 0,5 V_{tv}$	Koordinačně – kooperační typ
$0,5 V_{tv} < V_s < V_{tv}$	Projektově – integrační typ
$V_{tv} < V_s < 1,5 V_{tv}$	Maticově činnostní typ
$1,5 V_{tv} < V_s < 2 V_{tv}$	Programově – úkolový typ

Využití faktorů a modelu chování při zdrojovém a cílovém přístupu k řízení podnikatelského subjektu.

Při zdrojovém přístupu, tzn. Při realizaci strategie firmy prostřednictvím podnikatelského záměru zabezpečením nových zdrojů a parametrů modelu (strukturální proměnné, proměnné podnikového managementu a proměnné marketingového managementu) vytvářením podmínek pro dosažení nové – cílové úrovně výsledného chování. Potenciální úroveň cílového chování je dosažitelná až po určité době, kdy současné parametry faktorů budou eliminovány a převedeny na požadovanou úroveň.
Na časové zpoždění lze usuzovat ze vztahu:

$$t = \frac{\log f_q - \log f_o}{\log[C(F + R)]}$$

Při cílovém přístupu z daného modelu lze usuzovat na potřebnou úroveň parametrů jednotlivých proměnných pro dosažení cílové úrovně výsledného chování.

Kritéria rozhodování pro výběr účelných typů organizačních a řídicích struktur

Návrh kritérií vytváření organizačních jednotek vychází z charakteristiky vnitřních a vnějších faktorů a vyjadřuje:

- A) Kritérium zvládnutelnosti organizační jednotky z hlediska řídicí kapacity vedoucích pracovníků (q), koeficientu rozšíření řídicí kapacity (ρ) a počtu organizačních a řídicích stupňů (n).
- B) Kritérium vybavenosti manuálních pracovníků výrobními prostředky vyjádřené jejich organizační kapacitou (o).
- C) Kritérium vybavení organizační jednotky základními prostředky z hlediska technické kapacity (v).
- D) Kritérium tzv. transformační (produkční) kapacity (s).

Uvedená kritéria lze využít při konstrukci ukazatele teoretické velikosti organizační jednotky (V_t), kterou je možno vyjádřit v souladu s výše uvedenými kritérii:

ad A) počtem manuálních pracovníků

$$V_{tq} = a_v * q^n * \rho$$

ad B) počtem ha zemědělské půdy, dobytčích jednotek, měrných jednotek

$$V_{to} = a_v * q^n * \rho * o$$

ad C) množstvím (hodnotou) výrobních prostředků

$$V_{tv} = a_v * q^n * \rho * v$$

ad D) množstvím (hodnotou) produkce

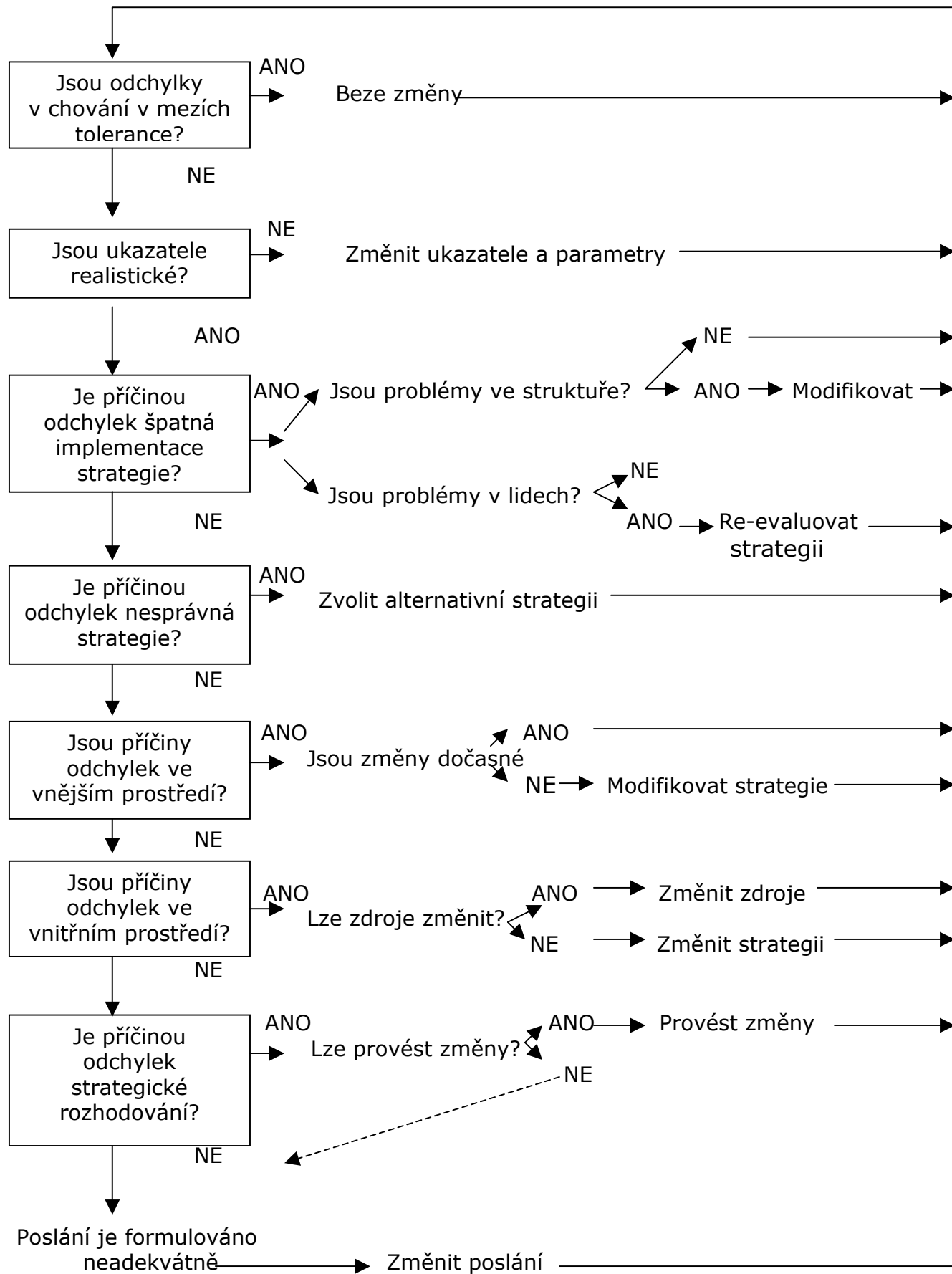
$$V_{ts} = a_v * q^n * \rho * o * s$$

Uvedené vztahy respektují zdrojový přístup.

Evaluace strategie a chování

Vlastní evaluaci strategie a chování lze vyjádřit rozhodovacím diagramem vycházející ze srovnání stávajících a normativních parametrů, stávající a očekávané strategie.

Obrázek 8 - Evaluace strategie a chování



Návrh terapie

Vlastní návrh terapie zahrnuje nejen formulování strategie, ale i cílovou úroveň parametrů a faktorů vedoucích k cílovému chování. Realizace je však procesem komplexním, respektující principy personálního řízení, technologické, technické, organizační a řídicí faktory rozvoje a vytvářející homeostatický vztah k vnějšímu a vnitřnímu prostředí.

2.3 Přínos řešení VZ pro vykonavatele

V průběhu řešení výzkumného záměru došlo k institucionalizaci informačního portálu AGRIS, který využívá poznatky získané v průběhu řešení a který zároveň sloužil jako ověřovací projekt ve fázi implementace získaných poznatků.

Vlastní řešení VZ mělo významný podpůrný efekt pro kvalifikační růst mladší věkové skupiny zaměstnanců podílejících se na řešení VZ. Za dobu řešení se podařilo úspěšně obhájit 12 doktorských prací, 3 habilitační práce (4. je k obhajobě připravena), pravidelně jsou vypisována témata diplomových a v posledních letech i bakalářských prací úzce souvisejících s tematickým zaměřením výzkumného záměru (ročně 50-80 diplomových prací, 40-60 bakalářských prací).

Mzdové prostředky přispěly ke stabilizaci řešitelského kolektivu a k posílení mladší věkové kategorie.

3 NEJVÝZNAMNĚJŠÍ VÝSLEDKY ŘEŠENÍ VÝZKUMNÉHO ZÁMĚRU

3.1 Výsledky dosažené výhradně řešením výzkumného záměru

Výsledky dosažené v rámci VZ jsou uvedeny detailně ve výpisu z RIVu – viz níže.

3.2 Výsledky dosažené řešením výzkumného záměru a obsahově navazujících projektů nebo grantů

Řešení výzkumného záměru bylo v průběhu jednotlivých let obohaceno souběhem s těmito projekty:

- Vytvoření mechanismů identifikace symptomů vznikající krize v podniku /J. Hron, 2000-2002, GAČR/
- Harmonizace nástrojů a prostředků řízení rizik v podnikatelských subjektech v zemědělství /J. Hron, 1999-2002, NAZV/
- Virtuální organizační a řídicí struktury podnikatelských subjektů v zemědělství ČR /J. Hron, 1996-1999, NAZV/
- Vytváření strategických aliancí: nástroj řízení pro zvýšení konkurenceschopnosti podniků v odvětví agrobyznysu /J. Hron, 1996-1999, NAZV/
- Procesy organizačního učení jako zdroj konkurenční výhody /I. Tichá, 1998-2000, GA ČR/
- Zdroje konkurenční výhody českých zemědělských podniků: analýza stavu a jeho implikace před vstupem do EU /I. Tichá, 1999-2002, NAZV/
- Diagnostika, revitalizace a projekce podnikových struktur podnikatelských subjektů v zemědělství /J. Hron, 2003-2007, NAZV/
- Diagnostika učící se organizace /I. Tichá, 2003-2004, GAČR/
- Virtuální podpora rozhodování pro podnikatelské subjekty v zemědělství /I. Tichá, 2003-2007, NAZV/

Aplikací obecných principů a postupů odvozovaných v průběhu řešení výzkumného záměru v rámci výše uvedených projektů bylo dosaženo potřebné zpětné vazby a dosaženo prostoru pro korekce a ověřování navrhovaných metodik a nástrojů pro praktické využití.

4 NÁKLADY NA ŘEŠENÍ VÝZKUMNÉHO ZÁMĚRU

Tabulka 3 – Přehled zdrojů financování

Rok	Inst. podpora ze státního rozpočtu (tis. Kč)	Jiné zdroje (tis. Kč)	Typ jiného zdroje (veřejné jiné než inst. podpora, tuzemské neveřejné, zahraniční)
1999	2 534	620	
2000	3 636		
2001	3 600		
2002	4 192		
2003	4 513		
2004	4 697		

5 ČERPÁNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ V ROCE 2004

Po celou dobu řešení se v rámci mezikatedrového řešitelského týmu pracovalo s interním rozpočtem odrážejícím podíl jednotlivých pracovišť na řešení výzkumného záměru – viz tabulka níže. Struktura nákladů se v jednotlivých letech měnila podle harmonogramu řešení a v souladu s plánovanými činnostmi realizovanými na jednotlivých pracovištích, přičemž celkový podíl pracovišť na disponibilních finančních zdrojích se výrazně neměnil.

Tabulka 4 – Přehled čerpání finančních prostředků v roce 2004

	rozpočet	KPs	KIT	KET	KŘ
CELKEM	4697	213	1056	600	2358
investiční	500	27	123	75	275
neinvestiční	3727	186	933	525	2083
věcné	2237	112	560	335	1230
materiál.	687	34	220	105	328
cestovné	1023	52	208	163	600
ostatní	527	26	132	67	302
mzdové	1490	74	373	190	853
režijní*	470				

6 PUBLIKOVANÉ VÝSTUPY

RIV - seznam nalezených výsledků
Uplatněných v roce 1999
Kód výzkumného záměru: MSM 411100012
Celkem 80 výsledků

1. **RIV/60460709:41110/99:00001152** JC, J, Výzkumné záměry katedry informačních technologií, 1999, 0139-6013, Úroda,
2. **RIV/60460709:41110/99:00000799** GA, J, Zdrojový přístup k vytváření konkurenční výhody, 1999, 0139-570X, Zemědělská ekonomika, Ivana Tichá
3. **RIV/60460709:41110/99:00001166** JC, A, Budování a správa moderních podnikových sítí, 1999,
4. **RIV/60460709:41110/99:00000708** AN, A, Coping with change in Czech Republic, 1999,
5. **RIV/60460709:41110/99:00001136** JC, A, Některé aspekty elektronické výměny dat, 1999,
6. **RIV/60460709:41110/99:00000787** AN, A, Osobnostní determinanty kreativity a schopnosti učení z hlediska řízení lidských zdrojů v organizaci, 1999,
7. **RIV/60460709:41110/99:00001129** AH, K, Mezuregionální finanční toky, 1999,
8. **RIV/60460709:41110/99:00001156** JC, K, Jak lépe využívat Internet, 1999,
9. **RIV/60460709:41110/99:00001154** JC, K, Jak lépe využívat E - mail, 1999,
10. **RIV/60460709:41110/99:00001163** AH, K, Konkurenceschopnost podniků v ekonomické teorii, 1999,
11. **RIV/60460709:41110/99:00001106** JC, D, Informační systémy a technologie WWW, 1999, Agrární perspektivy 99, PEF ČZU,
12. **RIV/60460709:41110/99:00001138** JC, D, Czech Evolution Scenarios in Cybernetics for the next Millenium, 1999, 11th International Congress of Cybernetics and Systems, Cybernetics and Systems London,
13. **RIV/60460709:41110/99:00000766** AN, B, Deset rodin po 10 letech 1989-19997966, 1999, Academia, nakladatelství AV ČR,
14. **RIV/60460709:41110/99:00001141** JC, D, Sustainable development as a challenge for environmental cybernetics, 1999, 11th International Congress of Cybernetics and Systems, Cybernetics and Systems London,
15. **RIV/60460709:41110/99:00001100** JC, D, Několik poznámek k chaosu a jeho užití, 1999, Agrární perspektivy VIII, PEF ČZU, Dagmar Brechlerová
16. **RIV/60460709:41110/99:00001123** JC, D, Agrární informační systém AGRIS a jeho koncepce, 1999, Agrární perspektivy VIII, PEF ČZU,
17. **RIV/60460709:41110/99:00001105** JC, D, Modelling of energy flows in plant production in agriculture, 1999, Agrární perspektivy VIII, ČZU, Čestmír, lét. Halbich
18. **RIV/60460709:41110/99:00001116** JC, D, Manažer a jeho informační systém, 1999, Agrární perspektivy VIII, PEF ČZU Praha,
19. **RIV/60460709:41110/99:00001122** JC, D, Model Thin-client/server computing - možnosti správy počítačové sítě, 1999, Agrární perspektivy VIII, PEF ČZU Praha,
20. **RIV/60460709:41110/99:00001125** JC, D, Možnosti snižování nákladů na správu počítačové sítě, 1999, Agrární perspektivy VIII, PEF ČZU Praha,
21. **RIV/60460709:41110/99:00001101** JC, D, Problematika bezpečnosti elektronického bankovníctví, 1999, Bankovníctví a krátkodobé prognózy, Slezská universita Karviná, Dagmar Brechlerová
22. **RIV/60460709:41110/99:00001148** JC, D, Vyčlenění informačního systému - dlouhodobé zvýšení produktivity a snížení nákladů a investic, 1999, Ekonomika polnohospodářstva na prahu tretho tisicročia, VŠP Nitra,
23. **RIV/60460709:41110/99:00001150** JC, D, Internet a konkurenční strategie, 1999, Ekonomika polnohospodářstva na prahu tretho tisicročia, VŠP Nitra,
24. **RIV/60460709:41110/99:00001146** JC, D, Internet and communication, 1999, INTRAGRED 99, INSTP Moskva,
25. **RIV/60460709:41110/99:00001109** JC, D, Návrh standardu pro předmět Informatika, 1999, Konference Agrární perspektivy VIII, ČZU PEF KIT,

26. **RIV/60460709:41110/99:00001133** JC, D, Stanovení Lyapunovových exponentů z časových řad cen masa na trhu, 1999, Mathematical Methods in Economics 99, Economics 99 Jindřichův Hradec,
27. **RIV/60460709:41110/99:00001132** JC, D, Kryptografické metody užívané v ekonomice, 1999, Mathematical Methods in Economics 99, VŠE Praha, Dagmar Brechlerová
28. **RIV/60460709:41110/99:00000982** AH, D, USE OF DERIVATION IN MICROECONOMICS, 1999, PROCEEDINGS OF THE 17th INTERNATIONAL CONFERENCE ON MATHEMATICAL METHODS IN ECONOMICS '99, VŠE Praha, Fakulta managementu Jindřichův Hradec, Božena Kadeřábková
29. **RIV/60460709:41110/99:00000892** AH, D, Faktory konkurenceschopnosti české ekonomiky, 1999, Sborníky prací z mezinárodní vědecké konference Agrární perspektivy VIII., ČZU v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Marie Burešová
30. **RIV/60460709:41110/99:00001144** JC, D, The contribution of new technologies to sustainable development in agriculture on the threshold of the 3th millenium, 1999, Sborník III. Mezinárodní vědecké dny '98, Nitra, VŠP Nitra,
31. **RIV/60460709:41110/99:00000929** AH, D, K některým otázkám integrace zemí střední a východní Evropy do Evropské unie, 1999, Sborník prací z mezinárodní vědecké konference Agrární perspektivy VIII., ČZU v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Růžena Breuerová
32. **RIV/60460709:41110/99:00000907** AH, D, Některé problémy vnější konkurenceschopnosti, 1999, Sborník prací z mezinárodní vědecké konference Agrární perspektivy VIII., ČZU v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Božena Kadeřábková
33. **RIV/60460709:41110/99:00000747** AN, D, Privatization in the Czech Republic and some of its consequences, 1999, Sborník prací z vědecké konference Agrární perspektivy VIII (Konkurenceschopnost agrárního sektoru a integrační procesy), Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta,
34. **RIV/60460709:41110/99:00000779** AN, D, Work-related values and cross-cultural differences in central and Eastern Europe, 1999, Sborník prací z vědecké konference Agrární perspektivy VIII. (Konkurenceschopnost agrárního sektoru a integrační procesy), Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Luděk Kolman
35. **RIV/60460709:41110/99:00000773** AN, D, Osobnostní determinanty kreativity a schopnosti učení z hlediska řízení lidských zdrojů v organizaci, 1999, Sborník prací z vědecké konference Agrární perspektivy VIII. (Konkurenceschopnost agrárního sektoru a integrační procesy), Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Miroslav Polišenský
36. **RIV/60460709:41110/99:00000757** AN, D, Stres v České republice: srovnání let 1996 a 1999, 1999, Sborník prací z vědecké konference Agrární perspektivy VIII. (konkurenceschopnost agrárního sektoru a integrační procesy), Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Zdeňka Pechačová
37. **RIV/60460709:41110/99:00001103** JC, D, Informatics as one of means for sustainable developmen, 1999, Sborník příspěvků, Konvoj Brno, Čestmír Halbich
38. **RIV/60460709:41110/99:00000967** JD, D, Kdy, koho a co učit o PC bezpečnosti, 1999, Sborník příspěvků, MZLU Brno, Dagmar Brechlerová
39. **RIV/60460709:41110/99:00001120** JC, D, SZZ Informatika a její aplikace na PEF ČZU v Praze, 1999, Sborník příspěvků, Konvoj Brno,
40. **RIV/60460709:41110/99:00000959** JD, D, Na co navazovat při výuce informatiky na VŠ, 1999, Sborník příspěvků, MZLU Brno, Dagmar, Eva Brechlerová, Jablonská
41. **RIV/60460709:41110/99:00001107** JC, D, Internet a Evropská studia, 1999, Sborník příspěvků konference Brno, MZLU Brno,
42. **RIV/60460709:41110/99:00001159** JC, J, Agris - informační systém pro podnikání, 1999, 1211-3816, Agrární noviny,
43. **RIV/60460709:41110/99:00000955** AH, D, Ziskové chování firmy v monopolistické konkurenci, 1999, Sborník z konference s mezinárodní účastí EKOMA '99, Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická, Božena Kadeřábková
44. **RIV/60460709:41110/99:00000978** AH, D, Technický rozvoj a optimální kapacita firmy v dlouhém období, 1999, Sborník z konference s mezinárodní účastí EKOMA '99, Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická, Alexandr Soukup
45. **RIV/60460709:41110/99:00000945** AH, D, Úloha zisku v konkurenční výhodě firem, 1999, Sborník z mezinárodní odborné konference ke 40. výročí vzniku PEF MZLU Brno, PEF MZLU v Brně, Jaroslava Burianová
46. **RIV/60460709:41110/99:00001104** JC, D, Role of public information systems from point of view of system theory, 1999, Systémové přístupy 99, VŠE Praha,

47. **RIV/60460709:41110/99:00001118** JC, D, Význam datových standardů pro automatizované sdílení dat, 1999, Využití informačních technologií při budování konkurenční výhody, PEF ČZU Praha,
48. **RIV/60460709:41110/99:00001115** JC, D, Informace, manažer a informační systémy, 1999, Využití informačních technologií při budování konkurenční výhody, KIT PEF ČZU,
49. **RIV/60460709:41110/99:00001108** JC, D, Konkurenční strategie a technologie WWW, 1999, Využití informačních technologií při budování konkurenční výhody, ČZU PEF KIT,
50. **RIV/60460709:41110/99:00001110** JC, D, Problematika digitálního podpisu, 1999, Využití informačních technologií při budování konkurenční výhody, KIT PEF ČZU,
51. **RIV/60460709:41110/99:00001130** JC, D, Budování a správa moderních počítačových sítí, 1999, Využití informačních technologií při budování konkurenční výhody, ČZU Praha, KIT PEF ČZU Praha,
52. **RIV/60460709:41110/99:00001114** JC, D, AGRIS - Agrární informační systém pro podnikání a vzdělávání,, 1999, Využití informačních technologií při budování konkurenční výhody, KIT PEF ČZU,
53. **RIV/60460709:41110/99:00001099** JC, D, Problematika elektronického bankovníctví a jeho bezpečnost, 1999, Využití informačních technologií při budování konkurenční výhody., KIT PEF ČZU, Dagmar Brechlerová
54. **RIV/60460709:41110/99:00000696** AN, J, Criminal Victimization and Distress in the Czech Republic, 1999, 0886-2605, Journal of Interpersonal violence,
55. **RIV/60460709:41110/99:00000670** AN, J, Vzájemný vztah vzdělání a zdraví v České republice, 1999, 0033-300X47, Psychologie v ekonomické praxi,
56. **RIV/60460709:41110/99:00000700** AN, J, Privatization and Income Change in the Czech Republic: Tensions in the Lives of Rural and Urban Employed Men, 1999, 0036-0112, Rural Sociology,
57. **RIV/60460709:41110/99:00000607** AH, V, Outsourcing, 1999, Bohumila Lhotská
58. **RIV/60460709:41110/99:00000596** AH, V, Nová kvalita vnitropodnikové komunikace jako zdroj konkurenční výhody, 1999, Jiří Fiedler
59. **RIV/60460709:41110/99:00000691** AN, J, Problematika obětí trestné činnosti a distresu v České republice, 1999, 009-062X, Československá psychologie, Zdeňka Pechačová
60. **RIV/60460709:41110/99:00000589** AH, V, Managing resource-based view competitive advantage of the firm/projekt., 1999, Rahman Mizanur
61. **RIV/60460709:41110/99:00000598** AH, V, Obecný vliv nových informačních technologií na management podniku, 1999, Petr Hladík
62. **RIV/60460709:41110/99:00000599** AH, V, Dopad informačního managementu na spokojenost zákazníka, 1999, Petr Hladík
63. **RIV/60460709:41110/99:00000601** AH, V, Vliv rozvoje informačních technologií a využívání informací v podniku na budování konkurenční výhody, 1999, Petr Hladík
64. **RIV/60460709:41110/99:00000602** AH, V, Změny kultury v podnicích agrárního sektoru, 1999, Marie Horalíková
65. **RIV/60460709:41110/99:00000608** AH, V, Konkurenceschopnost řízeným odnaučováním, učením a informační spoluprací, 1999, Zdeněk Linhart
66. **RIV/60460709:41110/99:00000617** AH, V, Průzkum názorů manažerů českých mlékárenských podniků na konkurenceschopnost jejich výrobků, 1999, Marie Pourová
67. **RIV/60460709:41110/99:00000613** AH, V, Některé nevyužité příležitosti pro zvýšení konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů agribusinessu, 1999, Josef František Palán
68. **RIV/60460709:41110/99:00000614** AH, V, Proces strategického řízení jako hlavní zdroj konkurenční výhody podniku z mikroekonomické perspektivy, 1999, Josef František Palán
69. **RIV/60460709:41110/99:00000620** AH, V, Výzkum v oblasti pracovní náročnosti a jeho využití při optimalizaci pracovních vstupů v zemědělské prvovýrobě, 1999, Pavla Římovská
70. **RIV/60460709:41110/99:00000789** AH, V, Některé aspekty zásobovací politiky a výběr obchodního partnera v procesu integrace agrárního sektoru, 1999, Jaromír Štůsek
71. **RIV/60460709:41110/99:00000805** AH, V, Environmentální systém řízení, 1999, Lucie Vokáčová
72. **RIV/60460709:41110/99:00000840** AH, V, Znalost jako zdroj konkurenční výhody, 1999, Roman Zuzák
73. **RIV/60460709:41110/99:00000841** AH, V, Faktory úspěchu, 1999, Roman Zuzák
74. **RIV/60460709:41110/99:00000842** AH, V, Řízení zdrojů, 1999, Roman Zuzák

75. **RIV/60460709:41110/99:00000806** AH, V, Poznámky ke zdrojovému přístupu k budování konkurenční strategie, 1999, Roman Zuzák
76. **RIV/60460709:41110/99:00000609** AH, V, Ekonomické rozhodování v podmínkách vzácnosti zdrojů a v procesu budování konkurenční výhody, 1999, Vladimír Neškudla
77. **RIV/60460709:41110/99:00000606** AH, V, Zdrojový přístup k tvorbě konkurenční výhody ve vertikále: zemědělský prvovýrobce, zpracovatel, velkoobchodní řetězec s ohledem na spolupráci v oblastech marketingového mixu, 1999, Michal Chocholoušek
78. **RIV/60460709:41110/99:00000610** AH, V, Informační technologie - zdroj konkurenční výhody podniku, 1999, Jiří Ondrák
79. **RIV/60460709:41110/99:00000593** AH, V, Vzdělávání jako konkurenční výhoda, 1999, Veronika Blumentritová
80. **RIV/60460709:41110/99:00000594** AH, V, Organizační kultura a lidské zdroje - faktory ovlivňující konkurenční postavení firmy, 1999, Petr Čaboun

RIV - seznam nalezených výsledků
Uplatněných v roce 2000
Kód výzkumného záměru: MSM 411100012
Celkem 65 výsledků

1. **RIV/60460709:41110/00:00002978** JD, J, Využití Internetu pro venkov a agrární sektor, 2000, 1211-7919, Nový venkov, Jiří Vaněk
2. **RIV/60460709:41110/00:00000205** AE, J, Etické otázky v personálním řízení, 2000, 1212-7140, Mzdy a personalistika v praxi, Marie Horalíková
3. **RIV/60460709:41110/00:00002614** AE, J, Pracovní kariéra a osobní rozvoj zaměstnanců, 2000, 1212-7140, Mzdy a personalistika v praxi, Marie Horalíková
4. **RIV/60460709:41110/00:00000241** AE, V, Lidské zdroje - faktor konkurenční výhody podniku, 2000, Marie Horalíková
5. **RIV/60460709:41110/00:00002793** JD, V, Některé role informačního systému v procesu strategické změny podniku, 2000, Eva Jablonská
6. **RIV/60460709:41110/00:00000890** AH, D, Proces globalizace a konkurenceschopnost - budoucnost a současnost., 2000, Agrární perspektivy IX., PEF ČZU Praha, Jan Hron
7. **RIV/60460709:41110/00:00000887** AE, J, Zdrojový přístup k tvorbě konkurenční výhody, 2000, 0139-570X, Zemědělská ekonomika (Agricultural Economics), Jan Hron
8. **RIV/60460709:41110/00:00002734** AE, J, Charakteristické znaky zdrojového přístupu, 2000, 0139-570X, Zemědělská ekonomika (Agricultural Economics), Ivana Tichá
9. **RIV/60460709:41110/00:00001310** AH, J, Některé problémy vnější konkurenceschopnosti, 2000, 0139-570X, Zemědělská ekonomika (Agricultural Economics), Božena Kadeřábková
10. **RIV/60460709:41110/00:00002466** JD, B, Informační technologie v řízení, 2000, PEF ČZU, Zdeněk Havlíček
11. **RIV/60460709:41110/00:00000137** AE, B, Význam vedení lidí, 2000, Verlag Dashofer, Marie Horalíková
12. **RIV/60460709:41110/00:00002006** JD, D, Hledání informací v Internetu, 2000, Agrarian Perspectives IX Globalization and Competitiveness, Czech University of Agriculture Prague Faculty of Economics and Management, Hana Rysová
13. **RIV/60460709:41110/00:00002424** JD, D, Informační technologie jako zdroj konkurenční výhody, 2000, Agregion 2000, Jihočeská univerzita, Edita Šilerová
14. **RIV/60460709:41110/00:00002423** JD, D, Elektronické obchodování - jeden ze zdrojů konkurenční výhody, 2000, Agrární perspektivy, PEF ČZU, Edita Šilerová
15. **RIV/60460709:41110/00:00003021** JD, D, Informační zdroje a komunikace jako nástroj podpory řídicích a odborných aktivit., 2000, Agrární perspektivy (on-line), PEF ČZU Praha, Ivana Švarcová
16. **RIV/60460709:41110/00:00000393** AE, D, Knowledge: A Source of Competitive Advantage in Global Economy, 2000, Agrární perspektivy IX., PEF ČZU v Praze, Ivana Tichá
17. **RIV/60460709:41110/00:00002603** JD, D, VYHLEDÁNÍ INFORMACÍ V INTERNETU ZDROJ KONKURENČNÍ VÝHODY, 2000, IT2000, ČZU Praha, Hana Rysová
18. **RIV/60460709:41110/00:00002453** JD, D, Využití Internetu v českém zemědělství, 2000, CD - sborník odborné konference Využití informačních technologií při budování konkurenční výhody II, PEF ČZU v Praze, Jiří Vaněk

19. **RIV/60460709:41110/00:00001635** AH, D, Globalizace trhu s vepřovým masem, 2000, CD- Agrarian perspectives IX *Globalization and competitiveness* - Conference proceedings published with financial support of Ministry of Agriculture, PEF ČZU Praha, Marie Pourová
20. **RIV/60460709:41110/00:00001924** AH, D, Úloha techniky v procesu sociálního a ekonomického rozvoje, 2000, Elektronická podoba CD ROM, Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze, Božena Kadeřábková
21. **RIV/60460709:41110/00:00000403** AE, D, Metodika tvorby učící se organizace, 2000, MANAG 2000, Hospodářská akademie Cheb, Ivana Tichá
22. **RIV/60460709:41110/00:00000879** AE, D, Zásady projektování podnikatelských subjektů, 2000, MVD ´ 2000, SPU Nitra, Jan Hron
23. **RIV/60460709:41110/00:00002980** JD, D, Přístup k informacím jako zdroj konkurenční výhody, 2000, Mezinárodní vědecké dni - díl III (Ekonomická informatika), VSP Nitra, Jiří Vaněk
24. **RIV/60460709:41110/00:00002996** JD, D, Informační a komunikační technologie a jejich vliv na konkurenceschopnost, 2000, Mezinárodní vědecké dni 2000, FEM SPU, Edita Šilerová
25. **RIV/60460709:41110/00:00002464** JD, D, WEB SITE METHODOLOGY, 2000, Proceedings XIX. International Agricultural-Pedagogical Colloquium, CUA Prague, Department of Education, Zdeněk Havlíček
26. **RIV/60460709:41110/00:00002288** JD, D, Některé aspekty elektronické výměny dat, 2000, Sborník Agrární perspektivy IX, PEF ČZU, Jitka Štěpánová
27. **RIV/60460709:41110/00:00000405** AE, D, Moderní manažerské přístupy ke zvýšení konkurenceschopnosti, 2000, Regionálna konkurencieschopnost transformujúcich sa ekonomík ČR a SR, VUT Košice, Ivana Tichá
28. **RIV/60460709:41110/00:00002462** AE, D, Vytváření informační strategie podniku, 2000, Sborník Agrární perspektivy IX, PEF ČZU, Zdeněk Havlíček
29. **RIV/60460709:41110/00:00002456** JC, D, Agrární WWW portál AGRIS, 2000, Sborník Mezinárodní vědecké dni Nitra, díl I., VŠP Nitra, Jiří Vaněk
30. **RIV/60460709:41110/00:00002425** JD, D, Globální informační infrastruktura, 2000, Sborník Informační technologie a konkurenceschopnost, KIT PEF ČZU, Edita Šilerová
31. **RIV/60460709:41110/00:00002461** JD, D, Web Design a jeho vliv na konkurenceschopnost, 2000, Sborník Využití informačních technologií při budování konkurenční výhody, PEF ČZU, Zdeněk Havlíček
32. **RIV/60460709:41110/00:00002463** JC, D, Metodika tvorby WEB SITE, 2000, Sborník XIX. Mezinárodní zemědělsko-pedagogické kolokvium, ČZU v Praze, katedra pedagogiky, Zdeněk Havlíček
33. **RIV/60460709:41110/00:00002360** AN, D, Požadované vlastnosti lidských zdrojů pro konkurenční výhodu z hlediska psychologie, 2000, Sborník konference Agrární perspektivy. Globalizace a konkurenceschopnost, ČZU PEF, Miroslav Polišenský
34. **RIV/60460709:41110/00:00001714** AH, D, Poptávkové pružnosti, jejich účinky na konkurenční výhody odvětví, 2000, Sborník příspěvků z III. Mezinárodní věd. konference Agroregion 2000, JU Č. Budějovice, Jaroslava Burianová
35. **RIV/60460709:41110/00:00001251** AH, D, Úspory z rozsahu v procesu globalizace trhu, 2000, Sborník příspěvků z 3. Mezinárodní konference Firma a konkurenční prostředí, Ústav marketingu a obchodu PEF MZLU v Brně, Božena Kadeřábková
36. **RIV/60460709:41110/00:00001805** AH, D, Politika hospodářské soutěže, 2000, Sborník příspěvků z III. Mezinárodní věd. konf. Agroregion 2000, Zemědělská fakulta JU v Českých Budějovicích, Marie Burešová
37. **RIV/60460709:41110/00:00001863** AH, D, Různá pojetí konkurenceschopnosti, 2000, Sborník příspěvků z III. Mezinárodní vědecké konference Agroregion 2000, Zemědělská fakulta JU Č. Budějovice, Alexandr Soukup
38. **RIV/60460709:41110/00:00001955** AH, D, Konkurenční schopnost a trvale udržitelný ekonomický růst, 2000, Sborník referátů z mezinárodní konference: Transformation, Stabilization and Growth, Masarykova univerzita v Brně, Jaroslava Burianová
39. **RIV/60460709:41110/00:00000157** AE, D, Manažer a řízení lidských zdrojů, 2000, Sborník z 2. přehledové konference MANAG 2000 Management Generally, Hospodářská akademie, Marie Horalíková
40. **RIV/60460709:41110/00:00002866** AE, D, Konkurenceschopnost: posun ve vnímání, některé nástroje měření a kritické poznámky k nim, 2000, Sborník z konference IT 2000, PEF ČZU, Ivana Tichá

41. **RIV/60460709:41110/00:00000153** AE, D, Globální manažeři v podnicích agrokomplexu, 2000, Sborník z mezinárodní vědecké konference Agrární perspektivy IX. - Proces globalizace a, PEF ČZU, Marie Horalíková
42. **RIV/60460709:41110/00:00001862** AH, D, Optimální úroveň veřejných statků, 2000, Sborník: Scientific Papers of the University of Pardubice, Univerzita Pardubice, Alexandr Soukup
43. **RIV/60460709:41110/00:00002601** JD, D, Informační technologie faktor stimulace mladých zemědělců, 2000, Sborník: Využití informačních technologií při budování konkurenční výhody II, PEF ČZU v Praze, Pavel Bachmann
44. **RIV/60460709:41110/00:00000911** AH, D, Philosophy of globalisation and competitiveness, 2000, The International Symposium on WTO New Round Agricultural Negotiation, Council of Agriculture, Executive Yuan, ROC, Jan Hron
45. **RIV/60460709:41110/00:00002289** JC, D, XML/EDI jako nová generace standardů pro elektronickou výměnu dat, 2000, Využití informačních technologií při budování konkurenční výhody II, PEF ČZU, Jitka Štěpánová
46. **RIV/60460709:41110/00:00001867** AH, D, Některé problémy konkurenceschopnosti, 2000, Zborník, Ekonomická fakulta TU Košice, Alexandr Soukup
47. **RIV/60460709:41110/00:00001953** AH, D, Analýza vlivu agregátní spotřebitelské poptávky na konkurenční výhodu odvětví, 2000, Zborník vedeckých prác z Medzinárodných vedeckých dní 2000, Fakulta ekonomiky a manažmentu SPU v Nitre, Jaroslava Burianová
48. **RIV/60460709:41110/00:00001872** AH, D, Vývoj teoretických koncepcí kvality života a udržitelného rozvoje, 2000, Zborník vedeckých prác z Medzinárodných vedeckých dní 2000 - IV. diel, Fakulta ekonomiky a manažmentu SPU v Nitre, Alexandr Soukup
49. **RIV/60460709:41110/00:00002149** AH, D, Úloha bank a veřejného sektoru (místní samosprávy) při financování podniků formou kapitalizace pohledávek, 2000, Zborník vedeckých prác z Medzinárodných vedeckých dní 2000, I. diel, Fakulta ekonomiky a manažmentu SPU v Nitre, Karel Šrédl
50. **RIV/60460709:41110/00:00000167** AE, D, Lidské zdroje - faktor konkurenční výhody, 2000, Zborník vedeckých prác z Medzinárodných vedeckých dní 2000, FEM SPU, Marie Horalíková
51. **RIV/60460709:41110/00:00001930** AH, D, Úloha technologického pokroku v konkurenceschopnosti ekonomiky a v ekonomickém růstu, 2000, Zborník z medzinárodnej konferencie: Národná a regionálna ekonomika III., Ekonomická fakulta TU Košice, Božena Kadeřábková
52. **RIV/60460709:41110/00:00002477** AH, D, Růst produktivity v českých podnicích jako základ jejich mezinárodní konkurenceschopnosti, 2000, Zborník z pracovního seminára: Regionálna konkurencieschopnosť transformujúcich sa ekonomik ČR a SR, Ekonomická fakulta TU Košice, Karel Šrédl
53. **RIV/60460709:41110/00:00001811** AH, D, Konkurenční prostředí v ČR, 2000, Zborník z pracovního seminára: Regionálna konkurencieschopnosť transformujúcich sa ekonomik ČR a SR, Ekonomická fakulta TU Košice, Marie Burešová
54. **RIV/60460709:41110/00:00001956** AH, D, Účinky poptávkových pružností na konkurenční výhody odvětví, 2000, Zborník z pracovního seminára: Regionálna konkurencieschopnosť transformujúcich sa ekonomik ČR a SR, Ekonomická fakulta TU Košice, Jaroslava Burianová
55. **RIV/60460709:41110/00:00001935** AH, D, K některým otázkám konkurenceschopnosti regionů, 2000, Zborník z pracovního seminára: Regionálna konkurencieschopnosť transformujúcich sa ekonomik ČR a SR, Ekonomická fakulta TU Košice, Božena Kadeřábková
56. **RIV/60460709:41110/00:00002984** JD, J, Moderní způsoby zpřístupnění informací pomocí internetových technologií, 2000, 1213-1369, Agris-on-line, Jiří Vaněk
57. **RIV/60460709:41110/00:00003020** GA, J, Výzkum trhu ryb a rybích výrobků, 2000, 1213-1369, Agris-on-line, František Kalous
58. **RIV/60460709:41110/00:00002985** JD, J, Využití Internetu jako zdroj konkurenční výhody, 2000, 1213-1369, Agris-on-line, Jiří Vaněk
59. **RIV/60460709:41110/00:00002565** AE, V, Vizualní projektové řízení, 2000, Zdeněk Linhart
60. **RIV/60460709:41110/00:00000395** AE, V, Kompetence vrcholových manažerů v Globální ekonomice, 2000, Ivana Tichá
61. **RIV/60460709:41110/00:00000323** AE, V, Krizová komunikace, 2000, Pavel Moulis
62. **RIV/60460709:41110/00:00000899** AE, V, Úloha manažera v rozvoji podnikatelských subjektů, 2000, Jan Hron

63. **RIV/60460709:41110/00:00001643** GA, V, Problematika předvstupního období ČR do EU v sektoru vepřové maso, 2000, Marie Pourová
64. **RIV/60460709:41110/00:00002807** AH, V, Vliv faktorů na úroveň poptávky po rybím masu, 2000, František Kalous
65. **RIV/60460709:41110/00:00002811** AE, V, Systémy řízení jakosti - zdroj konkurenční výhody, 2000, František Kalous

RIV - seznam nalezených výsledků
Uplatněných v roce 2001
Kód výzkumného záměru: MSM 411100012

Celkem 47 výsledků

1. **RIV/60460709:41110/01:00003839** AA, J, Agrarian www portal AGRIS.CZ - a gate to the internet in the agrarian sector, 2001, 0139-570X, Zemědělská ekonomika, Jiří Vaněk
2. **RIV/60460709:41110/01:00003846** JC, D, AGRIS.CZ ? New Agrarian Web Portal, 2001, EFITA 2001 sborník konference, Jiří Vaněk
3. **RIV/60460709:41110/01:00003678** AH, D, Alokace času v modelu G. Beckera, 2001, Sborník Vysoká škola finanční a správní, Božena Kadeřábková
4. **RIV/60460709:41110/01:00004140** AA, D, Archetypální projevy firemní kultury, 2001, Sborník Mlada věda 2001, Lukáš Kříž
5. **RIV/60460709:41110/01:00003402** AA, D, Budoucnost nábory zaměstnanců, 2001, MendelNet 2001 Sborník příspěvků z konference studentů doktorského studia, Pavla Berglová
6. **RIV/60460709:41110/01:00003593** AE, B, Diagnostika učící se organizace, 2001, Ivana Tichá
7. **RIV/60460709:41110/01:00003853** AA, J, E-business - e.markets as the source of competitive advantage, 2001, 0139-570X, Zemědělská ekonomika, Edita Šilerová
8. **RIV/60460709:41110/01:00003852** GA, D, Elektronický obchod a jeho vliv na konkurenceschopnost, 2001, Zborník vedeckých prác, Edita Šilerová
9. **RIV/60460709:41110/01:00003508** GA, D, E-commerce - globální versus regionální přístup, 2001, Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference APX Sources of Sustainable Economic Growth in the Third Millenium: Globalisation versus Regionalism, Zdeněk Havlíček
10. **RIV/60460709:41110/01:00003334** AA, J, Changes in the methodology of business model design, 2001, Zemědělská ekonomika (Agricultural Economics), Jan Hron
11. **RIV/60460709:41110/01:00003859** GA, D, Informační technologie a e-business, 2001, IT 2001, Edita Šilerová
12. **RIV/60460709:41110/01:00003640** AH, D, Komparace modelů mezinárodní směny a problémy konkurenceschopnosti ekonomiky, 2001, Sborník z mezinárodní vědecké konference MVD 2001 *Ekonomické a manažerske aspekty trvalo udržitelného rozvoja polnohospodarstva*, Božena Kadeřábková
13. **RIV/60460709:41110/01:00003456** AH, D, Konkurenceschopnost jednotlivých komodit agrárního zahraničního obchodu ČR a SR, 2001, Sborník z mezinárodní vědecké konference MVD 2001 *Ekonomické a manažerske aspekty trvalo udržitelného rozvoja polnohospodarstva*, Jaroslava Burianová
14. **RIV/60460709:41110/01:00002192** AH, D, Konkurenceschopnost podniků jako předpoklad vyrovnané obchodní bilance, 2001, Sborník Agrární sektor před vstupem ČR do EU, Karel Šrédí
15. **RIV/60460709:41110/01:00001865** AH, D, Konkurenceschopnost v dlouhém období, 2001, Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference APX Sources of Sustainable Economic Growth in the Third Millenium: Globalisation versus Regionalism, Alexandr Soukup
16. **RIV/60460709:41110/01:00003705** AH, D, Konkurenceschopnost v podmínkách globalizace a regionalizace, 2001, Sborník Regionální konkurenceschopnost, Božena Kadeřábková
17. **RIV/60460709:41110/01:00003837** AA, J, Možnosti a perspektivy Internetu v ČR, 2001, 1212-3498, Profit, Jiří Vaněk
18. **RIV/60460709:41110/01:00003847** JC, D, Kvalita informací z oblasti zemědělství na Internetu, 2001, Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference APX Sources of Sustainable Economic Growth in the Third Millenium: Globalisation versus Regionalism, Jiří Vaněk

19. **RIV/60460709:41110/01:00003220** AE, D, Lidské zdroje - faktor trvale udržitelného růstu, 2001, Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference APX Sources of Sustainable Economic Growth in the Third Millenium: Globalisation versus Regionalism, Marie Horalíková
20. **RIV/60460709:41110/01:00003221** AE, D, Lidský potenciál v procesu změny organizace, 2001, Sborník příspěvků z vědeckého semináře *Změna - příležitost k rozvoji*, Marie Horalíková
21. **RIV/60460709:41110/01:00003594** AH, D, Některé problémy konkurenceschopnosti, 2001, Sborník - CS ROM, Alexandr Soukup
22. **RIV/60460709:41110/01:00003918** GA, D, Nové přístupy tvorby web site, 2001, Informační technologie 2001, Zdeněk Havlíček
23. **RIV/60460709:41110/01:00003468** AE, D, OBECNÉ A SPECIFICKÉ KOMPETENCE VRCHOLOVÝCH MANAŽERŮ, 2001, Ivana Tichá
24. **RIV/60460709:41110/01:00004147** AE, D, Paradoxy organizační změny, 2001, Změna - příležitost k rozvoji, Ivana Tichá
25. **RIV/60460709:41110/01:00003328** AA, J, Philosophy of globalisation and competitiveness, 2001, , Zemědělská ekonomika (Agricultural Economics), Jan Hron
26. **RIV/60460709:41110/01:00003866** AA, J, Podnikatelská a manažerská výzva: Transformace systému jakosti podle ISO 9000:2000., 2001, 1211-2011, Svět jakosti (World of Quality), Josef Palán
27. **RIV/60460709:41110/01:00003215** AE, D, Podniková kultura jako faktor konkurenční výhody, 2001, Sborník z vědeckých prací z mezinárodní konference ?Konkurenční prostředí v zemědělství a potravinářství?, Marie Horalíková
28. **RIV/60460709:41110/01:00001864** AH, D, Pojetí ekonomického růstu v současné teorii, 2001, Sborník Agrární sektor před vstupem ČR do EU, Alexandr Soukup
29. **RIV/60460709:41110/01:00003685** AH, D, Predikce vývoje agrárního sektoru ČR v období vstupu do EU, 2001, Sborník VÚZE, Božena Kadeřábková
30. **RIV/60460709:41110/01:00003835** JC, D, Portálové řešení informačních služeb v agrárním sektoru, 2001, Systémová integrace 2001, Jiří Vaněk
31. **RIV/60460709:41110/01:00003480** AH, D, Růst konkurenceschopnosti firem v našem regionu zvyšováním produktivity, 2001, Sborník - CD ROM, Karel Šrédl
32. **RIV/60460709:41110/01:00003400** AA, D, Řízení práce s talenty, 2001, Mezinárodní vědecké dny 2001 - Zborník vedeckých prác, Pavla Berglová
33. **RIV/60460709:41110/01:00003498** AA, J, Structural changes of Czech economy in the period of the transition process, 2001, 0139-570X, Zemědělská ekonomika, Božena Kadeřábková
34. **RIV/60460709:41110/01:00003506** AM, D, Studentské projekty - web site, 2001, Informatika VIII, Zdeněk Havlíček
35. **RIV/60460709:41110/01:00003832** JC, D, Technická a programová realizace pořizování dat portálu AGRIS, 2001, International Scientific Days 2001 - conference paper, Jiří Vaněk
36. **RIV/60460709:41110/01:00003457** AH, D, Tendence vývoje míry nezaměstnanosti a reálného HDP v ČR, SR a EU, 2001, Sborník, Jaroslava Burianová
37. **RIV/60460709:41110/01:00003651** AH, D, Teorie lidského kapitálu a jeho vliv na konkurenceschopnost, 2001, Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference APX Sources of Sustainable Economic Growth in the Third Millenium: Globalisation versus Regionalism, Božena Kadeřábková
38. **RIV/60460709:41110/01:00003850** AA, J, The paradigms of strategic thinking, 2001, 0139-570X, Zemědělská ekonomika, Josef Palán
39. **RIV/60460709:41110/01:00003105** GA, B, Tvorba podnikových www prezentaci, 2001, Zdeněk Havlíček
40. **RIV/60460709:41110/01:00003702** AH, D, Úloha techniky a technologie v procesu globalizace, 2001, Sborník Vliv web technologií na konkurenceschopnost, Božena Kadeřábková
41. **RIV/60460709:41110/01:00003214** AE, D, Úloha talentů v trvale udržitelném rozvoji podniku, 2001, Zborník vedeckých prác z medzinárodných vedeckých dní 2001 ?Ekonomické a manažerske aspekty trvalo udržateľného rozvoja v poľnohospodárstve?, Marie Horalíková
42. **RIV/60460709:41110/01:00003472** AH, D, Vliv vzdělání na posílení konkurenceschopnosti lidského kapitálu, 2001, Sborník referátů ze 4. konference: Lidský kapitál a investice do vzdělání, Karel Šrédl
43. **RIV/60460709:41110/01:00003848** JC, D, WWW portály v agrárním sektoru, 2001, IT 2001 - sborník konference na CD, Jiří Vaněk

44. **RIV/60460709:41110/01:00003479** AH, D, Vyjádření podnikové konkurenceschopnosti pomocí souhrnné analýzy trhu a jeho efektivnosti, 2001, Sborník z mezinárodní vědecké konference MVD 2001 *Ekonomické a manažerské aspekty trvalo udržitelného rozvoje polnohospodářství*, Karel Šrédl
45. **RIV/60460709:41110/01:00003844** JC, D, Využití internetu jako zdroj konkurenční výhody - agrární WWW portál AGRIS.cz, 2001, INFORUM 2001 - sborník CD, Jiří Vaněk
46. **RIV/60460709:41110/01:00004148** AE, D, Zdroje konkurenceschopnosti podniku, 2001, Faktory podnikové úspěšnosti, Ivana Tichá
47. **RIV/60460709:41110/01:00003202** GA, D, Zdroje udržitelného ekonomického růstu ve 3.ticíciletí-Globalizace versus regionalizace, 2001, Změna - příležitost k rozvoji, Jan Hron

RIV - seznam nalezených výsledků
Uplatněných v roce 2002
Kód výzkumného záměru: MSM 411100012

Celkem 37 výsledků

1. **RIV/60460709:41110/02:00004702** BC, D, Analysis of Development of Approaches to Business Strategy, 2002, b, PEF MZLU Brno, Ivana Tichá
2. **RIV/60460709:41110/02:00004703** GA, D, Development of Approaches to Business Strategy, 2002, Nationale Beitrage zur Gestaltung Einer Multifunktionalen Agrarwirtschaft, Ivana Tichá
3. **RIV/60460709:41110/02:00004607** AH, D, Efekty optimalizace investic od lidského kapitálu, 2002, Sborník příspěvků - Lidský kapitál a problematika trhu práce, Božena Kadeřábková
4. **RIV/60460709:41110/02:00005269** JD, D, ICT - EU - univerzitní vzdělávání, 2002, ICT a předpokládaný vstup ČR do EU, Zdeněk Havlíček
5. **RIV/60460709:41110/02:00004947** GB, D, ICT a agrární sektor ČR při vstupu do EU, 2002, Proceedings SI 2002, Zdeněk Havlíček
6. **RIV/60460709:41110/02:00005062** AH, D, Informační a komunikační technologie ? jeden ze zdrojů konkurenceschopnosti, 2002, Agregion 2002, Edita Šilerová
7. **RIV/60460709:41110/02:00005059** AH, D, Informační a komunikační technologie a globalizace, 2002, Informační a komunikační technologie a globalizace, Edita Šilerová
8. **RIV/60460709:41110/02:00005151** AA, D, Informační a komunikační technologie a jejich význam pro multifunkčnost zemědělství, 2002, Sborník konference, Edita Šilerová
9. **RIV/60460709:41110/02:00005005** JD, D, Informační podpora multifunkčního zemědělství, 2002, Agrarian perspectives XI., PEF CZU v Praze, Zdeněk Havlíček
10. **RIV/60460709:41110/02:00005038** AA, J, Intellectual Capital and Talents in Agribusiness Organisation Development, 2002, 0139-570X, Zemědělská ekonomika, Marie Horalíková
11. **RIV/60460709:41110/02:00005236** JD, D, Internetové technologie na straně klienta, 2002, IT 2002, Zdeněk Havlíček
12. **RIV/60460709:41110/02:00004841** AE, D, Jak zlepšit připravenost podniků agribusinessu na společný trh EU?, 2002, Ekonomika a management podniků v procese globalizace - Conference Papers, International Scientific Days 2002, Josef Palán
13. **RIV/60460709:41110/02:00004587** AH, D, Konkurence regionu a analýza jeho silných a slabých stránek, 2002, Sborník příspěvků ze IV.ročníku mezinárodní věd.konference, Jaroslava Burianová
14. **RIV/60460709:41110/02:00005036** AE, D, Konkurenceschopnost lidských zdrojů, 2002, Firma a konkurenční prostředí - sborník z mezinárodní vědecké konference, Marie Horalíková
15. **RIV/60460709:41110/02:00004803** AE, D, Manažerské implikace modelu Balanced Scorecard, 2002, Model evropského zemědělství a jeho implementace v podmínkách ČR - sborník z konference, Josef Palán
16. **RIV/60460709:41110/02:00005034** AE, D, Manažerské znalosti a dovednosti (výsledky výzkumné sondy), 2002, Firma a konkurenční výhoda - sborník z mezinárodní vědecké konference, Pavla Berglová
17. **RIV/60460709:41110/02:00005108** AA, D, Měření účinnosti propagace, 2002, Firma a konkurenční prostředí - sborník z mezinárodní vědecké konference, Jan Pazour

18. **RIV/60460709:41110/02:00004753** AE, D, Možnosti rozvoje manažerských kompetencí, 2002, Ekonomika a manažment podnikov v procese globalizácie - zborník prác z Medzinárodných vedeckých dní 2002, Pavla Berglová
19. **RIV/60460709:41110/02:00004619** AH, D, Některé pohledy teorie optimálních měnových oblastí, 2002, Sborník konference, Vysoká škola ekonomická v Praze, Eva Kaňková
20. **RIV/60460709:41110/02:00005336** AH, D, Některé problémy lidského kapitálu, 2002, Sborník z 5. ročníku mezinárodní konference Lidský kapitál a investice do vzdělání, Alexandr Soukup
21. **RIV/60460709:41110/02:00004699** AE, D, One-stop Government in Agriculture, 2002, Conference proceedings *Development of Multifunctional Agriculture*, PEF ČZU v Praze, Jaroslav Havlíček
22. **RIV/60460709:41110/02:00004593** AH, D, Nezaměstnanost a její struktura v EU a kandidátských zemích, 2002, Sborník příspěvků, mezinárodní workshop Lidský kapitál a problematika trhu práce, Jaroslava Burianová
23. **RIV/60460709:41110/02:00005138** JD, D, Poslání KIT PEF ČZU v Praze, 2002, IT 2002, Neuveden, Zdeněk Havlíček
24. **RIV/60460709:41110/02:00004448** GA, D, Požadavky na kompetence manažerů v souvislosti se vstupem do EU, 2002, Předvstupní strategie českého zemědělství na cestě do EU, Jan Hron
25. **RIV/60460709:41110/02:00004691** AH, D, Programy rozvoje regionální zaměstnanosti aplikované v okrese Most, 2002, Národní a regionální ekonomika IV mezinárodní vědecká konference, Jaroslava Burianová
26. **RIV/60460709:41110/02:00004586** AA, D, Psychologie rozhodování, 2002, Mezinárodní vědecké dni 2002 (sv. 3), Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Jan Gruber
27. **RIV/60460709:41110/02:00004477** AE, D, Role manažerů v globalizujícím se prostředí, 2002, Ekonomika a manažment podnikov v procese globalizácie - zborník prác z Medzinárodných vedeckých dní 2002, Jan Hron
28. **RIV/60460709:41110/02:00004795** AE, D, Systém jakosti jako nástroj trvalého zvyšování podnikové efektivity, 2002, Firma a konkurenční prostředí - sborník z mezinárodní konference, Josef Palán
29. **RIV/60460709:41110/02:00004793** AE, D, Systém řízení moderního podniku, 2002, Conference Proceedings *Development of Multifunctional Agriculture*, Faculty of Economics and management, Czech University of Agriculture Prague, Josef Palán
30. **RIV/60460709:41110/02:00005137** GA, D, Tendence ve vytváření web site pro SME, 2002, Firma a konkurenční prostředí, Zdeněk Havlíček
31. **RIV/60460709:41110/02:00005340** AH, D, Tendence vývoje pracovní doby, 2002, Sborník příspěvků - Mezinárodní workshop Lidský kapitál a problematika trhu práce, Alexandr Soukup
32. **RIV/60460709:41110/02:00004597** AH, D, Úloha lidského kapitálu v ekonomickém růstu, 2002, Sborník z mezinárodní konference - VŠFS Praha, Božena Kadeřábková
33. **RIV/60460709:41110/02:00005087** AE, D, Úloha manažerů v soukromých podnicích, 2002, Model evropského zemědělství a jeho implementace v podmínkách ČR - sborník z konference, Pavla Berglová
34. **RIV/60460709:41110/02:00004589** AH, D, Vliv faktorů na regionální rozdíly v nezaměstnanosti ČR a SR, 2002, Zborník vedeckých prác Medzinárodné vedecké dni 2002, Jaroslava Burianová
35. **RIV/60460709:41110/02:00004752** AA, D, Vliv změn podnikové kultury na lidské zdroje, 2002, Medzinárodné vztáhy na prahu 3. tisícročia, Pavla Berglová
36. **RIV/60460709:41110/02:00005019** AE, D, Zájmové skupiny a krize podniku., 2002, Conference proceedings *Development of Multifunctional Agriculture*, ČZU Praha, Pavel Moulis
37. **RIV/60460709:41110/02:00005013** AE, D, Vztah manažerů českých zemědělských podniků k poradenství a informacím, 2002, Ekonomika a manažment podnikov v procese globalizácie - zborník vedeckých prác z Medzinárodných vedeckých dní 2002, Lenka Vorlíčková

RIV - seznam nalezených výsledků
Uplatněných v roce 2003
Kód výzkumného záměru: MSM 411100012

Celkem 134 výsledků

1. **RIV/60460709:41110/03:00005831** AA, J, Agris - a Portal with Decision Support System for Agribusiness, 2003, , Journal of Decision Systems, Jaroslav Havlíček
2. **RIV/60460709:41110/03:00006478** JC, D, Analysis of information flow at the Ministry of Agriculture in the Czech Republic, 2003, Proceedings of Workshop Internet and Information Systems, Jan Jarolímek
3. **RIV/60460709:41110/03:00005379** AE, D, Aktuální problémy v sektoru vepřové maso v České republice, 2003, Vědecká konference *Kształcenie w zakresie hodowli i produkcji łowiń wobec wymagań zainteresowanej Europy*, ATR Bydgoszcz, Polska, Marie Pourová
4. **RIV/60460709:41110/03:00006288** AE, D, Analýza image organizace, 2003 , Mendelnet 2002/3, Neuveden, Václav Švec
5. **RIV/60460709:41110/03:00006477** JC, D, Analýza informačních zdrojů agrárního sektoru ČR, 2003, Sborník mezinárodní konference Firma a konkurenční prostředí 2003, Jan Jarolímek
6. **RIV/60460709:41110/03:00006336** AE, D, Analýza rizik, 2003, MendelNet 2003, Jana Mašátová
7. **RIV/60460709:41110/03:00005850** JD, D, Architectures IS/ICT and Web Technologies, 2003, Proceedings of Workshop Internet and Information Systems, Zdeněk Havlíček
8. **RIV/60460709:41110/03:00006021** AE, D, Aplikace síťové ekonomiky v certifikaci biopotravin, 2003, Sborník příspěvků vědecké konference Obchod, jakost a finance v podnicích - determinanty konkurenceschopnosti II, Jana Vavřinová
9. **RIV/60460709:41110/03:00006537** AE, D, Bezpečnost jako součást marketingové strategie v mezinárodním marketingu letecké společnosti, 2003, Sborník příspěvků z doktorandského semináře, Ladislav Kašpar
10. **RIV/60460709:41110/03:00005860** AH, D, Consuetudo est altera natura (zvyk je druhá přirozenost), 2003, CD ROM Ludský kapitál a problematika trhu práce, Jan Vorlíček
11. **RIV/60460709:41110/03:00006501** AE, D, Časování činností v provozních systémech, 2003, Agrární perspektivy XII. - Nová ekonomika a rozšíření EU, Jaromír Štůsek
12. **RIV/60460709:41110/03:00006710** AE, D, Digitalizace a e-business v zemědělství, 2003, Sborník z mezinárodní vědecké konference Agrární perspektivy XII, Zdeněk Linhart
13. **RIV/60460709:41110/03:00005842** JD, D, Dynamický web site pro SME, 2003, Agrární perspektivy XII, Zdeněk Havlíček
14. **RIV/60460709:41110/03:00005637** AE, D, E-Government in the Czech Agriculture, 2003, Agrární perspektivy XII, Jaroslav Havlíček
15. **RIV/60460709:41110/03:00006257** JC, D, E-learning for distance study, 2003, Proceedings of Workshop Internet and Information Systems, Hana Rysová
16. **RIV/60460709:41110/03:00006043** AE, D, E-personalistika a e-learning v organizacích agrobiznysu, 2003, Sborník z mezinárodní vědecké konference Agrární perspektivy XII ?Nová ekonomika a rozšíření EU?. Díl I., Marie Horalíková
17. **RIV/60460709:41110/03:00006082** AE, D, E ? government, 2003, Aktuální otázky rozvoje regionů III, Ivana Tichá
18. **RIV/60460709:41110/03:00006103** AE, D, E.F.Q.M. jako systém měření výkonnosti organizace, 2003, Firma konkurenční prostředí, Ivana Příbylová
19. **RIV/60460709:41110/03:00006479** JC, D, ECDL ? standard celoživotního vzdělávání v oblasti informační gramotnosti, 2003, Sborník příspěvků Informatika 2003, Jan Jarolímek
20. **RIV/60460709:41110/03:00006285** AE, D, Efektivita mediální prezentace ISSS, 2003, Aktuální otázky rozvoje regionů III, Václav Švec
21. **RIV/60460709:41110/03:00006711** AE, D, Elektronický obchod: těžiště informací pro přeměnu strachu do akcí a rozvoje regionů, 2003, Sborník z mezinárodní vědecké konference Agrární perspektivy XII, Zdeněk Linhart
22. **RIV/60460709:41110/03:00006081** AA, J, Etické chování usnadní vstup na trhy EU, 2003, 1212-2246, Zemědělský týdeník, Marie Pourová
23. **RIV/60460709:41110/03:00005380** AH, D, Evropská integrace, finanční trhy a trh práce, 2003, Sborník z mezinárodního workshopu *Lidský kapitál a problematika trhu práce, Petr Hájek
24. **RIV/60460709:41110/03:00006286** AE, D, Faktory ovlivňující image organizace, 2003, Sborník příspěvků z doktorandského semináře, Václav Švec

25. **RIV/60460709:41110/03:00005334** AA, D, Focus group manažerské dovednosti, 2003, MendelNet 2002/3, Pavla Berglová
26. **RIV/60460709:41110/03:00005720** AH, D, Finanční pomoc ČR ze zdrojů Evropské unie, 2003, CD ROM Sborník vybraných příspěvků ze 4. mezinárodní konference *Finanční řízení podniků a finančních institucí11, Jaroslava Burianová
27. **RIV/60460709:41110/03:00006189** AE, D, Formování základů strategického myšlení, 2003, EDMAN 03 *EDucation for MANagement, Josef Palán
28. **RIV/60460709:41110/03:00006460** AE, D, Globalizace a city Logistika, 2003, Sborník z vědecké konference *Aktuální otázky rozvoje regionů III*, Jaromír Štůsek
29. **RIV/60460709:41110/03:00006116** AN, D, Hlavní lidský zdroj konkurenční výhody. Příspěvek na mezinárodní vědecké konferenci *Agrární perspektivy XII, Nová ekonomika a rozšíření EU, 18.-19.9 2003, sekce Management a Marketing, 2003, Program, ČZU, Miroslav Polišenský
30. **RIV/60460709:41110/03:00005773** AA, J, Hodnocení efektivnosti veřejných projektů v zemědělství, 2003, 0139-570X, Zemědělská ekonomika, Karel Šrédli
31. **RIV/60460709:41110/03:00006279** AE, D, Hodnocení firmy z hlediska zavedení controllingu, 2003, Firma a konkurenční prostředí, Eliška Jirovská
32. **RIV/60460709:41110/03:00005396** AH, D, Human capital in new market economies and the concept of X efficiency, 2003, CD ROM Sborník *Lidský kapitál v nových tržních ekonomikách* - Košice, Ludvig Dittrich
33. **RIV/60460709:41110/03:00006511** AA, J, ICT in agrarian sector of the CR, 2003, 0139-570X, Zemědělská ekonomika, Jiří Vaněk
34. **RIV/60460709:41110/03:00006930** AE, D, Informace - zdroj konkurenční výhody českých zemědělských podniků, 2003, Firma a konkurenční prostředí 2003 - Management v konkurenčním prostředí, Lenka Vorlíčková
35. **RIV/60460709:41110/03:00006606** JD, D, Informační a komunikační technologie v konkurenčním prostředí, 2003, Firma a konkurenční prostředí, Edita Šilerová
36. **RIV/60460709:41110/03:00006690** BC, D, Information and Communication Technology in a competitive environment, 2003, Proceedings of Workshop Internet and Information Systems, Edita Šilerová
37. **RIV/60460709:41110/03:00005602** JD, D, Informační technologie a Knowledge economy, 2003, Sborník prací z mezinárodní vědecké konference Agrární perspektivy XII. Díl II., Ivana Štěrbová
38. **RIV/60460709:41110/03:00006601** BC, D, Information and Communication Technology in a competitive environment, 2003, Efit 2003, Edita Šilerová
39. **RIV/60460709:41110/03:00005737** AH, D, Inovace - zdroj konkurenceschopnosti a růstu, 2003, Sborník, PEF, ČZU, Božena Kadeřábková
40. **RIV/60460709:41110/03:00005858** AH, D, Inovace a instituce: institucionální rámec coby konkurenční výhoda, 2003, Agrární perspektivy XII Nová ekonomika a rozšíření EU, Jan Vorlíček
41. **RIV/60460709:41110/03:00006499** AH, D, Inovace, produktivita a ekonomický růst, 2003, Sborník prací z mezinárodní vědecké konference *Agrární perspektivy XII.*, Petr Hájek
42. **RIV/60460709:41110/03:00006560** AE, D, Inovace jako zdroj konkurenční výhody v odvětví zpracování mléka a výroby mlékárenských výrobků, 2003, MendelNet 2002/03, Martin Holubec
43. **RIV/60460709:41110/03:00005485** AE, D, Institutional Problems in the Czech Agri-Food Business, 2003, Programme and Abstracts of the 80th EAAE Seminar: New Policies and Institutions for European Agriculture., University of Ghent, Belgium, Marie Pourová
44. **RIV/60460709:41110/03:00006488** AE, D, Jednání s lidmi jako manažerská role, 2003, Sborník z vědecké konference *Aktuální otázky rozvoje regionů III*, Jiří Fiedler
45. **RIV/60460709:41110/03:00006192** AE, D, Integrovaný systém jakosti jako zdroj konkurenční výhody podnikatelského subjektu v agribusinessu., 2003, Sborník: Obchod, jakost a finance v podnicích - determinanty konkurenceschopnosti II, Josef Palán
46. **RIV/60460709:41110/03:00006170** AE, D, Komparace motivačních teorií, 2003, MendelNet 2003, Petra Ottlová
47. **RIV/60460709:41110/03:00006656** AA, D, La situation des territoires ruraux en Republique Tchèque, 2003, Actes des 12 emes Assises, Zdeněk Havlíček
48. **RIV/60460709:41110/03:00006528** AE, D, Kvalitativní analýza faktorů podporujících inovace v odvětví zpracování mléka a výroby mlékárenských výrobků, 2003, Sborník příspěvků z doktorandského semináře, Martin Holubec
49. **RIV/60460709:41110/03:00006402** JD, D, Les experiences sur l enseignement en utilisant des TICE a CZU Prague*, 2003, Actes du colloque, Zdeněk Havlíček

50. **RIV/60460709:41110/03:00005719** AH, D, Lidský kapitál a nezaměstnanost, 2003, CD ROM Zborník príspevkov - Ludsky kapital a problematika trhu práce, Jaroslava Burianová
51. **RIV/60460709:41110/03:00005782** AH, D, MANAGEMENT KONCEPCE ŠKOLÍCÍCH PODNIKŮ A ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIREM (NOVÁ FORMA KOMBINOVANÉHO VZDĚLÁVÁNÍ V EU), 2003, Firma a konkurenční prostředí 2003, Karel Šrédl
52. **RIV/60460709:41110/03:00005840** JD, D, Methodology of web sites for farmers, 2003, EFITA 2003, Zdeněk Havlíček
53. **RIV/60460709:41110/03:00006358** AE, D, METODIKA ZAVEDENÍ CoO JAKO VHODNÉHO NÁSTROJE PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY, 2003, Sborník z mezinárodní konference Firma a konkurenční prostředí, Jan Kincl
54. **RIV/60460709:41110/03:00006108** AE, D, Metodika využití LCC jako nástroje pro hodnocení veřejných soutěží na vodohospodářských trzích, 2003, Mendelnet 2003, Jan Kincl
55. **RIV/60460709:41110/03:00006208** AE, D, Metodologie akčního výzkumu., 2003, Sborník z mezinárodní vědecké konference: Výuka a výzkum v odvětvových ekonomikách a podnikovém managementu na vysokých školách., Josef Palán
56. **RIV/60460709:41110/03:00006282** AE, D, Míra nezaměstnanosti na trhu práce EU a ČR, 2003, Mendelnet 2003, Eliška Jirovská
57. **RIV/60460709:41110/03:00006492** AE, D, Mobbing-přímé ohrožení komunikace na pracovišti, 2003, Sborník z vědecké konference *Aktuální otázky rozvoje regionů III*, Jana Horáková
58. **RIV/60460709:41110/03:00005429** AH, D, Modifikace Harris-Todarova modelu, meziregionální migrace a regionální nezaměstnanost, 2003, CD ROM Sborník z mezinárodní konference v Košicích *L'udský kapitál a problematika trhu práce*, Jan Čadil
59. **RIV/60460709:41110/03:00006260** AE, D, Možnost využití CoO jako kritéria pro hodnocení nabídek na trzích vodního hospodářství, 2003, Sborník příspěvků z doktorandského semináře, Jan Kincl
60. **RIV/60460709:41110/03:00006115** AN, D, Multilaterality and Specialization in Personality Developement in Organizations, 2003, Proceedings of the XI th European Congress on Work and Organizational Psychology, Lisbon 14-17 May 2003. Identity and Diversity in Organizations Building Bridges in Europe. Book of Abstracts, Posters P 19, 422 ,, European Association of Work and Organizational Psychology (Eawop), Portuguese Association of Psychology (APP), Center for Social Research and In, Miroslav Polišenský
61. **RIV/60460709:41110/03:00006106** AE, D, Nákladové faktory, podklady pro výpočet LCC, 2003, Sborník přednášek konference s mezinárodní účastí, Optimalizace návrhu a provozu stokových sítí a ČOV 2003, Jan Kincl
62. **RIV/60460709:41110/03:00006539** AE, D, NÁSTROJE A OPATŘENÍ REGIONÁLNÍCH POLITIK, 2003, Sborník příspěvků SPU Nitra, Pavel Pánek
63. **RIV/60460709:41110/03:00006283** AE, D, NEGATIVNÍ VLIVY NEZAMĚSTNANOSTI NA ROZVOJ NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ, 2003, Mladá veda 2003, Eliška Jirovská
64. **RIV/60460709:41110/03:00005868** AH, D, Některé aspekty investic z hlediska produktivity, 2003, SBORNÍK PRACÍ Z MEZINÁRODNÍ VĚDECKÉ KONFERENCE, Michal Brožka
65. **RIV/60460709:41110/03:00005361** AH, D, Některé problémy v interpretaci Phillipsovy křivky, 2003, Sborník z mezinárodního workshopu *Lidský kapitál a problematika trhu práce*, Božena Kadeřábková
66. **RIV/60460709:41110/03:00006733** AE, D, Nová kvalita vnitropodnikové komunikace jako zdroj konkurenční výhody, 2003, Sborník z mezinárodní vědecké konference Firma a konkurenční prostředí 2003, Jiří Fiedler
67. **RIV/60460709:41110/03:00006522** JC, D, Nová verze internetového portálu AGRIS, 2003, Sborník mezinárodní konference Agrární perspektivy XII, Jiří Vaněk
68. **RIV/60460709:41110/03:00006451** AE, D, Outsourcing ve venkovské turistice, 2003, Sborník z vědecké konference *Aktuální otázky rozvoje regionů III*, Hana Brabencová
69. **RIV/60460709:41110/03:00005776** AA, J, Patching versus restrukturalizace, 2003, 0026-8720, Moderní řízení, Josef Palán
70. **RIV/60460709:41110/03:00006334** AE, D, Plánování, stanovení záměrů a metoda BSC, 2003, MendelNet 2002/3, Jana Mašátová

71. **RIV/60460709:41110/03:00006471** AE, D, PODÍL PORADENSTVÍ NA ROZVOJI NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ, 2003, V. mezinárodní vědecká konference mladých vědeckých pracovníků a doktorandů - zborník, Neuveden, Lenka Vorlíčková
72. **RIV/60460709:41110/03:00005372** AE, D, Podnikatelská etika a konkurenční prostředí agrobiznisu v ČR, 2003, Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference *Firma a konkurenční prostředí 2003*, Marie Pourová
73. **RIV/60460709:41110/03:00005746** AH, D, Pojetí inovací v ekonomické teorii, 2003, Sborník prací z mezinárodní vědecké konference Agrární perspektivy XII., Alexandr Soukup
74. **RIV/60460709:41110/03:00006281** AE, D, Porovnání vývoje nezaměstnanosti v ČR a EU, 2003, Aktuální otázky rozvoje regionů III, Eliška Jirovská
75. **RIV/60460709:41110/03:00006518** JC, D, Portal as a Progressive Solution for Access to the Internet Information, 2003, Sborník konference Infosystems for Agriculture and Forestry, Jiří Vaněk
76. **RIV/60460709:41110/03:00005848** JC, D, Portálová řešení informačních služeb v agrárním sektoru, 2003, System Integration 2003, Jiří Vaněk
77. **RIV/60460709:41110/03:00006768** AA, D, Portálové přístupy k informačním systémům, 2003, Informační systémy v lesnictví a zemědělství, Edita Šilerová
78. **RIV/60460709:41110/03:00005328** AE, D, Posuzování výkonnosti organizace na základě E.F.Q.M., 2003, sborník z konference, Ivana Přibyllová
79. **RIV/60460709:41110/03:00006253** AE, D, Postup při hodnocení přístupu managementu firem k možnostem zavedení controllingu, 2003, Sborník příspěvků z doktorandského semináře, Eliška Jirovská
80. **RIV/60460709:41110/03:00006250** AE, D, Pozice České republiky ve vyjednávání s Evropskou unií v oblasti chovu skotu, 2003, Mendelnet 2002/3, Eliška Jirovská
81. **RIV/60460709:41110/03:00006411** AE, D, Požadavky na změny v chování manažerů po vstupu do EU, 2003, Nová ekonomika a rozšíření EU, Jan Hron
82. **RIV/60460709:41110/03:00005462** AE, D, Požadavky na změny v chování manažerů po vstupu do EU, 2003, České a slovenské zemědělství po vstupu do EU, Jan Hron
83. **RIV/60460709:41110/03:00006284** AE, D, Prezentace výsledků personálního výzkumu ve firmě Faurecia, 2003, MendelNet 2002/3, Aleš Wiedeman
84. **RIV/60460709:41110/03:00006932** AE, D, Problematika související se zaváděním E.F.Q.M. v organizaci, 2003, Aktivovanie zdrojov trvalo udržateľného rozvoja národného hospodárstva, Ivana Přibyllová
85. **RIV/60460709:41110/03:00005486** AE, D, Problematika žen v řídicích funkcích, 2003, Sborník referátů z mezinárodní vědecké konference *Agrární perspektivy XII - Nová ekonomika a rozšíření EU*. Díl II., ČZU v Praze, PEF, Marie Pourová
86. **RIV/60460709:41110/03:00005738** AH, D, Problémy resuscitace národního kapitálu v transformaci ČR v podmínkách globalizace, 2003, Sborník z 3. ročníku mezinárodní vědecké konference, Globalizácia a jej sociálno - ekonomické dosledky, Božena Kadeřábková
87. **RIV/60460709:41110/03:00006540** AE, D, PŘEDVSTUPNÍ REGIONÁLNÍ STRATEGIE, 2003, Sborník příspěvků SPU Nitra - doktorandská konference, Neuveden, Pavel Pánek
88. **RIV/60460709:41110/03:00006509** AE, D, Přípravy České republiky na společnou tržní organizaci s vepřovým masem, 2003, Firma a konkurenční prostředí 2003 - Marketing, obchod a právo před vstupem do EU, Hana Trenčanská
89. **RIV/60460709:41110/03:00006556** AE, D, Přípravy v sektoru vepřového masa České republiky na vstup do EU, 2003, Sborník příspěvků z doktorandského semináře, Hana Trenčanská
90. **RIV/60460709:41110/03:00005385** AE, D, Přípravy v sektoru vepřového masa České republiky na vstup do Evropské unie, 2003, Sborník z vědecké konference *Kształcenie w zakresie hodowli i produkcji mięs w obec wymagań zintegrowanej Europy*, ATR Bydgoszcz, Marie Pourová
91. **RIV/60460709:41110/03:00005775** AH, D, Regionální pomoc EU ke spolufinancování rozvojových programů, 2003, CD ROM Sborník z vědecké konference Aktuální otázky rozvoje regionů III., Jaroslava Burianová
92. **RIV/60460709:41110/03:00005718** AH, D, Regionální rozdíly v nezaměstnanosti ČR, 2003, Sborník příspěvků, vědecká konference Hradecké ekonomické dny 2003, Neuveden, Jaroslava Burianová
93. **RIV/60460709:41110/03:00006521** AE, D, Role informací a potenciál informačních a komunikačních technologií v rozvoji odloučených komunit kanadské provincie Nunavut, 2003, Sborník příspěvků z doktorandského semináře, Petr Hladík

94. **RIV/60460709:41110/03:00006169** AE, D, Role manažera v kritickém období, 2003, Sborník přednášek konference s mezinárodní účastí, Petra Ottlová
95. **RIV/60460709:41110/03:00006469** AE, D, ROLE PORADENSTVÍ PŘI ROZVOJI REGIONŮ, 2003, AKTUÁLNÍ OTÁZKY ROZVOJE REGIONŮ III - sborník z vědecké konference, Lenka Vorlíčková
96. **RIV/60460709:41110/03:00006514** JC, D, Rozvoj internetových technologií v agrárním sektoru, 2003, Firma a konkurenční prostředí 2003, Jiří Vaněk
97. **RIV/60460709:41110/03:00005729** AA, D, Security aspects of Enterprise Information Portals, 2003, Proceedings of Workshop Internet and Information Systems, Radek Brázda
98. **RIV/60460709:41110/03:00006476** JC, D, Rozvoj oboru Veřejná správa a regionální rozvoj na ČZU v Praze, 2003, Sborník konference REGIO 2003, Jan Jarolímek
99. **RIV/60460709:41110/03:00006504** AE, D, Sběr a analýza primárních dat ve vztahu k aplikaci elektronické výměny dat ve vertikále zemědělský prvovýrobce, zpracovatel a velkoobchodní řetězec, 2003, Firma a konkurenční prostředí 2003 - Marketing, obchod a právo před vstupem do EU, Michal Chocholoušek
100. **RIV/60460709:41110/03:00006712** AE, D, Snížení možnosti výskytu podnikové krize pomocí metody Six Sigma, 2003, Sborník příspěvků z konference MendelNet 2003, Martina Königová
101. **RIV/60460709:41110/03:00006554** AE, D, Specifické nástroje komunikačního mixu měst a obcí, 2003, Sborník příspěvků z doktorandského semináře, Jan Pazour
102. **RIV/60460709:41110/03:00005774** AH, D, Souvislosti mezi růstem reálného HDP, peněžní zásobou a inflací v ČR v letech 1995-2002, 2003, Sborník z mezinárodní vědecké konference *Firma a konkurenční prostředí 2003*, Jaroslava Burianová
103. **RIV/60460709:41110/03:00006462** AE, D, Specifika marketingové komunikace obcí, 2003, Sborník z vědecké konference *Aktuální otázky rozvoje regionů III*, Jan Pazour
104. **RIV/60460709:41110/03:00005363** AH, D, State of Czech economy transformation and EU assessment, 2003, Sborník z konference *Enlargement of the European Union in the Baltic Sea Region, Social and Economic Challenges and Opportunities*, Božena Kadeřábková
105. **RIV/60460709:41110/03:00005780** AH, D, SPOLUPRÁCE MEZI VZDĚLÁVACÍMI INSTITUCEMI A PODNIKY VE VZDĚLÁVÁNÍ JAKO FAKTOR RŮSTU KVALITY LIDSKÉHO KAPITÁLU, 2003, CD ROM Zborník príspevkov Ľudský kapitál a problematika trhu práce, Medzinárodný workshop, Karel Šrédli
106. **RIV/60460709:41110/03:00006329** AE, D, Strategický systém měření výkonnosti podniku, 2003, Sborník příspěvků z doktorandského semináře 2003, Jana Mašátová
107. **RIV/60460709:41110/03:00006517** AE, D, Strategie udržitelného rozvoje, 2003, Firma a konkurenční prostředí 2003, Pavel Pánek
108. **RIV/60460709:41110/03:00005749** AH, D, Technický rozvoj z hlediska konkurenceschopnosti firmy, 2003, Sborník z mezinárodní vědecké konference Firma a konkurenční prostředí 2003, Alexandr Soukup
109. **RIV/60460709:41110/03:00005832** JD, D, Technologie DHTML a jejich vliv na konkurenceschopnost, 2003, Firma a konkurenční prostředí 2003, Zdeněk Havlíček
110. **RIV/60460709:41110/03:00006465** AA, J, The AGRIS ? www portal for agrarian sector and countryside, 2003, 0139-570X, Zemědělská ekonomika, Jan Jarolímek
111. **RIV/60460709:41110/03:00006464** AA, J, The intensity and quality of Internet usage in the agriculture sector and possibilities of its further development, 2003, 1214-1178, Plant, Soil and Environment, Jan Jarolímek
112. **RIV/60460709:41110/03:00006187** AE, D, The paradigms of strategic thinking., 2003, Sborník: Business Development and European Community, Neuveden, Josef Palán
113. **RIV/60460709:41110/03:00005484** AE, D, Trendy vývoje mobility a priorit absolventů České zemědělské univerzity v Praze, 2003, Zborník vedeckých prác z medzinárodnej konferencie *Uplatnenie absolventov vysokých škôl na trhu práce v procese integrácie do Európskej únie*, Agroinstitút Nitra, Slovensko, Marie Pourová
114. **RIV/60460709:41110/03:00005748** AH, D, Trh práce a statistická diskriminace, 2003, Zborník príspevkov Ľudský kapitál a problematika trhu práce, Alexandr Soukup
115. **RIV/60460709:41110/03:00005863** AH, D, Trh práce, EMU, vliv institucionálního uspořádání, 2003, CD ROM Lidský kapitál a problematika trhu práce, Michal Brožka
116. **RIV/60460709:41110/03:00006534** AE, D, Tvorba panelu pro longitudinální výzkum v oblasti zemědělských prvovýrobů v okresech Mělník, Pardubice a Hradec Králové, 2003, Sborník příspěvků z doktorandského semináře, Michal Chocholoušek

117. **RIV/60460709:41110/03:00005321** AE, D, Udržitelný rozvoj, 2003, Mendelnet 2002/3 - sborník příspěvků z konference studentů doktorského studia, Pavel Pánek
118. **RIV/60460709:41110/03:00005360** AH, D, Úloha regionálního systému inovací v rozvoji regionů, 2003, Sborník z konference Cestovní ruch, regionální rozvoj a školství, Božena Kadeřábková
119. **RIV/60460709:41110/03:00005789** AA, J, Úzká specializace, nebo více podnikatelských aktivit, 2003, 1211-4243, Ekonomický a právní poradce podnikatele, Roman Zuzák
120. **RIV/60460709:41110/03:00006092** AE, B, Venkovská turistika. Zlepšení marketingových a odborných znalostí provozovatelů agroturistických farem., 2003, Marie Pourová
121. **RIV/60460709:41110/03:00005790** AA, J, Virtuální podnikání znamená nové příležitosti pro malé a střední podnikatele, 2003, 1211-4243, Ekonomický a právní poradce podnikatele, Roman Zuzák
122. **RIV/60460709:41110/03:00005855** AA, J, Vizuální řízení a politická podpora projektů, 2003, nemá, Pozemkové úpravy, Zdeněk Linhart
123. **RIV/60460709:41110/03:00005299** AH, D, Vláda a trh práce-vliv zdanění příjmů na trh práce, 2003, Sborník z konference-CD rom: L'udský kapitál a problematika trhu práce, Růžena Breuerová
124. **RIV/60460709:41110/03:00005765** AH, D, Vliv institucionálního prostředí země na její hospodářskou výkonnost, 2003, Firma a konkurenční prostředí 2003, MZLU Brno, Jan Vorlíček
125. **RIV/60460709:41110/03:00005411** JD, D, Výuka informatiky ve studijním oboru VSRR na PEF ČZU v Praze, 2003, Skalský dvůr 2003, Ivana Štěřbová
126. **RIV/60460709:41110/03:00006484** AE, D, Vliv těžiště informací, strachu a akcí na trend rozvoje regionů, 2003, Aktuální otázky rozvoje regionů III, Zdeněk Linhart
127. **RIV/60460709:41110/03:00005947** AH, D, Výhody a nevýhody nákupu v elektronických obchodech, 2003, Sborník konference: Obchod, jakost a finance v podnicích - determinanty konkurenceschopnosti II, Ivana Štěřbová
128. **RIV/60460709:41110/03:00006096** AE, D, Východiska a následné přínosy přijetí E.F.Q.M. v podniku, 2003, Sborník prací z mezinárodní vědecké konference AGRÁRNÍ PERSPEKTIVY XII: Nová ekonomika a rozšíření EU, Ivana Příbylová
129. **RIV/60460709:41110/03:00006466** JC, D, Využití ICT v zemědělských podnicích ČR, 2003, Sborník prací: Agrární perspektivy XII., Jan Jarolímek
130. **RIV/60460709:41110/03:00006292** AE, D, Využití internetu veřejných vysokých škol v oblasti vztahů s veřejností - studie, 2003, Mendelnet 2003, Václav Švec
131. **RIV/60460709:41110/03:00006500** AE, D, Využití logistiky v dřevozpracujícím průmyslu, 2003, Firma a konkurenční prostředí 2003 - Marketing, obchod a právo před vstupem do EU, Jaromír Štůsek
132. **RIV/60460709:41110/03:00005886** AE, D, VYUŽITÍ METODY SIX SIGMA PŘI ZAVÁDĚNÍ E-BUSINESSU, 2003, Sborník prací z mezinárodní vědecké konference AP XII, Roman Zuzák
133. **RIV/60460709:41110/03:00006340** AE, D, Význam komunikace, 2003, Mladá věda 2003, Václav Švec
134. **RIV/60460709:41110/03:00006513** AE, D, Vzdělávání pracovníků veřejné správy, 2003, Aktuální otázky rozvoje regionů III - Regionální rozvoj a management ve veřejné správě, Bohumila Lhotská

RIV - seznam nalezených výsledků
Uplatněných v roce 2004
Kód výzkumného záměru: MSM 411100012

Celkem 151 výsledků

1. Strategies for the Future eGovernment, Agricultural Economics (Zemědělská ekonomika), 2004, 0139-570X, Jaroslav Havlíček, Ivana Tichá, Jan Hron
2. Morálka není luxusem, ale zdrojem bohatství národa, Zemědělec, 2004, 1211-3816, Jan Hron, Marie Pourová
3. Zavádění logistiky v dřevozpracujícím průmyslu, 2004, 1212-4834, Journal of Forest Science,

4. Jaromír Štůsek, 4. Analýza rozvojových a vzdělávacích potřeb manažerů, 2004, N, Zpravodaj UCHBK CR, Stanislava Stoklasová
5. Osobní rozvoj manažera, 2004, N, Zpravodaj UCHBK CR, Stanislava Stoklasová
6. Jak získat a udržet zaměstnance, 2004, N, Zpravodaj UCHBK CR, Stanislava Stoklasová
7. Percepce vybraných masných výrobků českým spotřebitelem, 2004, 1210-4086, Maso, Marie Pourová, Václav Stehlík
8. Labour productivity comparison of milking worker's operation between German and Czech farms, 2004, 0139-570X, Zemědělská ekonomika, Jaromír Štůsek
9. Web technology and farmers, 2004, 0139-570X, Zemědělská ekonomika, Zdeněk Havlíček
10. Organizace práce v chovu dojníc v německém a českém zemědělství, 2004, 0139-7265, Výzkum v chovu skotu - Acta taurologica, Jaromír Štůsek
11. Possibilities of Agrotourism in the Integro Microregion, 2004, 0139-570X, Agricultural Economics (Zemědělská ekonomika), Roman Zuzák,
12. Good practice in the digital SMEs, 2004, 0139-570X, Agricultural Economics (Zemědělská ekonomika), Jaroslav Havlíček, Ivana Tichá,
13. New economy and manager behaviour changes, 2004, 0139-570X, Zemědělská ekonomika, Jan Hron
14. Diagnosis of business health, 2004, 0139-570X, Zemědělská ekonomika, Jan Hron
15. Marketing study of uninterruptible power supplies, 2004, 80-213-1057-X, Agricultura Tropica et Subtropica, Jaromír Štůsek
16. Zvyšování úrokových měr růst nepodpoří, 2004, 1213-5038, SONDY-týdeník pro sociální otázky, Tomáš Pavelka
17. Podnikový systém řízení, 2004, 0026-8720, Moderní řízení, Josef Palán
18. Informovanost občanů v oblasti ochrany obyvatelstva, 2004, 12-110507, Moderní obec, Lenka Lukášková
19. Zájem občanů o ochranu obyvatelstva roste u nás i v Evropské unii, 2004, 0027 - 8009, Informační zpravodaj Institutu ochrany obyvatelstva, Lenka Lukášková
20. Krizový management České republiky, 2004, 1213-6581, Veřejná správa, Lenka Lukášková
21. Ochrana obyvatelstva na příkladu okresu Žďár nad Sázavou (výsledky šetření), 2004, 1213-6581, Veřejná správa, Lenka Lukášková
22. Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi), 2004, ISBN80-86419-74-6, Roman Zuzák,
23. Marketing podle trhů, 2004, ISBN 80-86851-02-08, Jan Kincl, Lenka Vorlíčková, Petra Kinclová, Aleš Wiedeman
24. Analýza cílové skupiny (Salon.cz), 2004, Sborník příspěvků z DSP 2004, 80-213-1150-9, Martin Dvořák
25. Vliv informačních technologií na neoklasické ekonomické paradigma, 2004, Sborník příspěvků ze semináře posluchačů doktorských studijních programů, 80-213-1150-9, Tomáš Rain, Ivana Švarcová
26. Vysoké školy ČR v tištěných médiích, 2004, Sborník příspěvků z doktorandského semináře 2004, 80-213-1150-9, Václav Švec
27. Modelování systémové dynamiky jako zdroj inteligence v učící se organizaci, 2004, Sborník příspěvků z doktorandského semináře, 80-213-1150-9, Lukáš Bolcek
28. Efekty implementace nástrojů elektronického obchodu do procesů firmy, 2004, Sborník příspěvků z doktorandského semináře, 80-213-1150-9, Vítězslav Hruška
29. Motivace pracovního chování, 2004, Sborník příspěvků z doktorandského semináře, 80-213-1150-9, Jana Ketnerová
30. Povaha manažerské práce v 21. století, 2004, Sborník příspěvků z doktorandského semináře, 80-213-1150-9, Jan Martínek
31. Trendy v současném manažerském vzdělávání, 2004, Zborník vedeckých prác / conference papers, 80-8069-455-9, Marie Odehnalová, Hana Melichová
32. Zvládání odporu zaměstnanců při realizaci změn, 2004, Sborník příspěvků z doktorandského semináře, 80-213-1150-9, Marie Odehnalová
33. Problémy v komunikaci a v řízení, 2004, Sborník příspěvků z doktorandského semináře, 80-213-1150-9, Hana Melichová
34. Trendy v současném podnikovém vzdělávání, 2004, Sborník abstraktů z konference studentů doktorského studia, 80-7302-088-2, Marie Odehnalová, Hana Melichová
35. Organizační kultura, 2004, Sborník příspěvků z doktorandského semináře, 80-213-1150-9, Kateřina Oblůková
36. Moderní personální portálové a samoobslužné technologie, 2004, Sborník příspěvků z doktorandského semináře, 80-213-1150-9, Jan Přindiš

37. Problémy v potravinové vertikále ČR (Institucionální pohled), 2004, Sborník příspěvků z doktorandského semináře, 80-213-1150-9, Andrea Štemberová
38. Komunikace s využitím ICT, 2004, Sborník příspěvků z doktorandského semináře, 80-213-1150-9, Lukáš Vadinský
39. Senzorické hodnocení mléka, jako nástroj pro ověření výsledků analýzy poptávky spotřebitelů po faremních produktech, 2004, Sborník příspěvků z doktorandského semináře, 80-213-1150-9, Michal Arnošt
40. Vliv nezaměstnanosti na podnikatelskou aktivitu, 2004, Sborník příspěvků z doktorandského semináře, 80-213-1150-9, Eliška Jírovská
41. Ochota využít COO jako hlavní kritérium hodnocení veřejných soutěží na trzích vodního hospodářství - statistické šetření, 2004, Sborník příspěvků z doktorandského semináře, 80-213-1150-9, Jan Kincl
42. Analýza postojů zaměstnanců vybraného podniku k podnikové krizi, 2004, Sborník příspěvků z doktorandského semináře, 80-213-1150-9, Martina Königová
43. Dílčí výsledky šetření zaměřeného na verifikaci předpokladů vybraných motivačních teorií, 2004, Sborník příspěvků z doktorandského semináře, 80-213-1150-9, Petra Kinclová
44. Vyhodnocení výsledků personálního výzkumu, 2004, Sborník příspěvků z doktorandského semináře, 80-213-1150-9, Aleš Wiedeman
45. Nástrahy v komunikaci projektového týmu a jejich překonávání, 2004, Sborník abstraktů z konference studentů doktorského studia, 80-7302-088-2, Hana Melichová, Marie Odehnalová
46. Zdroje konfliktů mezi projektovými týmy, 2004, Zborník vedeckých prác / conference papers, 80-7302-088-2, Hana Melichová, Marie Odehnalová
47. Efektivnost vzdělání a problém jejího měření, 2004, Cestovní ruch, regionální rozvoj a školství, 80-7040-690-9, Karel Šrédľ
48. Hodnocení kvality (a akreditace) ve vysokém školství ČR, 2004, Nové trendy v přípravě učitelův profesijních predmetov a praktickej prípravy, Karel Šrédľ
49. Management koncepce školících podniků a zvyšování konkurenceschopnosti firem (nové směry ve firemní kultuře a vzdělávání v EU), 2004, Európska integrácia - výzva pre Slovensko, 80-8096-356-0, Karel Šrédľ
50. Mikroekonomický model regionální diferenciace růstu, 2004, Firma a konkurenční prostředí 2004, 80-7302-072-6, Jan Čadil
51. Teritoriální marketing, 2004, Mladá veda 2004, 80-8069-455-9, Pavel Pánek
52. Trvale udržitelný rozvoj – objektivní nástroje měření, 2004, MendelNet 2004, 80-7302-088-2, Pavel Pánek
53. Multifunkční zemědělství a ICT, 2004, Európska integrácia - výzva pre Slovensko, 80-8069-356-0, Edita Šilerová,
54. Principy krizového řízení v regionech, 2004, 80-213-1089-8, Martina Königová
55. Veřejné statky a efektivita jejich produkce, 2004, Firma a konkurenční prostředí 2004 - Sekce 1. Vývoj makroekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti české ekonomiky, 80-7302-072-6, Jan Vorlíček
56. Portály v agrárním sektoru ČR, 2004, Mezinárodní vědecké dni 2004 - sborník vědeckých prác, 80-8069-356-0, Jiří Vaněk, Jan Jarolímek
57. Možnosti využití knowledge base v rámci učící se organizace, 2004, Mladá veda 2004, "Společně v Evropě, společně pro Evropu", 80-8069-456-7, Lukáš Bolcek, Andrea Štemberová, Lukáš Vadinský
58. Využití finanční analýzy k identifikaci krize v podniku, 2004, Mezinárodní vědecké dni 2004, 80-8069-356-0, Martina Königová
59. La situation des territoires ruraux en République Tchèque, 2004, La lettre Sol et Civilisation, ISSN 1252-9419, Zdeněk Havlíček
60. Současné problémy v sektoru vepřové maso v ČR, 2004, Požadavky na chov prasat po vstupu do EU, 80-86454-41-1, Marie Pourová, Miloslav Pour
61. Připravenost absolventů ČZU v Praze na nový trh práce v rámci EU, 2004, Uplatnenie absolventov vysokých škol na trhu práce v podmienkach Európskej únie, 80-7139-106-9, Marie Pourová
62. Hodnocení nabídek registrátorů doménových jmen v doméně .cz, 2004, Sborník příspěvků z doktorandského semináře 2004, 80-213-1150-9, Pavel Šimek
63. Komunikační a výukový systém, 2004, Sborník příspěvků z doktorandského semináře 2004, 80-213-1150-9, Vratislav Čermák
64. Využití finanční analýzy k identifikaci krize v podniku, 2004, Mezinárodní vědecké dni 2004, 80-8069-355-2, Martina Königová
65. Český spotřebitel a jeho názory na vepřové maso, 2004, Aktuální problémy chovu prasat, sborník, Marie Pourová, Lenka Dvořáková

66. Perspektiva venkovské turistiky v kraji Vysočina, 2004, Agrární perspektivy XIII, 80-213-1190-8, Marie Pourová, Hana Brabencová, Jana Kašparcová
67. Diskriminace žen v ČR - skutečnost nebo fikce?, 2004, Agrární perspektivy XIII, 80-213-1190-8, Marie Pourová
68. Faktory ovlivňující spotřebu masa v ČR, 2004, Chov hospodářských zvířat v podmínkách EU, 80-88943-21-3, Marie Pourová
69. Úloha platebních karet v nové ekonomice, 2004, Sborník prací z mezinárodní konference Agrární perspektivy XIII. Trvale udržitelný rozvoj agrárního sektoru - výzvy a rizika, 80-213-1190-8, Tomáš Rain, Ivana Švarcová
70. Aplikace kompetenčního modelu manažera, 2004, Agrární perspektivy XIII. TUR AS - výzvy a rizika, 80-213-1190-8, Pavla Berglová
71. Intranetová řešení pro MSP, 2004, Firma a konkurenční prostředí 2004, 80-7302-079-3, Zdeněk Havlíček
72. Možnosti při správě a aktualizaci webovských sídel, Agrární perspektivy XIII, 80-213-1190-8, Zdeněk Havlíček
73. Information society and rural development, 2004, Sustain Life - Secure Survival, 80-213-1197-5, Zdeněk Havlíček, Jiří Vaněk, Edita Šilerová
74. Jak rozvíjet e-business ve venkovských oblastech, 2004, Informační systémy pro zemědělství, lesnictví a rozvoj venkova, 80-248-0673-9, Zdeněk Havlíček
75. ICT a rozvoj venkovských regionů, 2004, Systems Integration 2004, 80-245-0701-3, Zdeněk Havlíček, Jiří Vaněk, Jan Jarolímek, Edita Šilerová
76. Předpoklady pro e-výuku v praxi - studie, 2004, Efficiency and Responsibility in Education - Proceedings of Abstracts 2004, 80-213-1174-6, Václav Švec, Lukáš Vadinský
77. Knowledge management jako zdroj rozvoje učící se organizace, 2004, MendelNet2004, Sborník příspěvků z konference, 80-7302-088-2, Lukáš Bolcek, Lukáš Vadinský, Andrea Štemberová
78. Strategie odlišení a tvorba ceny v prostředí elektronických trhů, 2004, MendelNET 2004 Sborník příspěvků z konference studentů doktorského studia, 80-7302-088-2, Vítězslav Hruška
79. Nástroje e-businessu k podpoře rovných příležitostí, 2004, Agrární perspektivy XIII, 80-213-1190-8, Zdeněk Linhart
80. Elektronická obchodní komunikace mezi majiteli (chovateli) koní a ostatními subjekty 2004, Sborník KŘ PEF ČZU Praha, 80-213-1270-x, Jana Kettnerová, Zdeněk Linhart
81. Problematika bionafty a bioetanolu v EU, 2004, Systém výroby řepky. Systém výroby slunečnice, 80-903464-2-1, Zdeněk Linhart
82. Organizační a řídicí struktura (vztah struktury a procesu na příkladu řízení značky), 2004 MendelNet 2004, 80-7302-088-2, Petr Strnádek
83. Společenská odpovědnost podniku jako faktor firemní konkurenceschopnosti, 2004, Mladá věda 2004, 80-8069-455-9, Petr Strnádek
84. Krizová komunikace v mimořádných situacích a při haváriích, 2004, Controlling v řízení, Komunikační systém podniku jako nástroj efektivního řízení, Etika v řízení, ISBN 80-213-1270-X, Martina Königová
85. E-support of elections, 2004, Sborník semináře KIT *Internet & Information Systems 2004*, ISBN 80-213-1282-3, Tomáš Rain, Ivana Švarcová
86. Integrace ČR a SR do struktur EU - Společná zemědělská politika, 2004, Zborník vedeckých prác - Európska integrácia - vyzva pre Slovensko, 80-8069-355-2, Jaroslava Burianová
87. Training needs for small-scale regional SMEs, 2004, IntEnt 2004, 88-495-0922-7, Jaroslav Havlíček, Jan Hron, Ivana Tichá
88. Diagnostika zdraví podnikatelských subjektů, 2004, Agrární perspektivy XIII. Trvale udržitelný rozvoj agrárního sektoru - výzvy a rizika, 80-213-1190-8, Jan Hron
89. Firma a externality, 2004, Firma a konkurenční prostředí 2004, 80-7302-074-2, Alexandr Soukup
90. E-learningový kurz vytvořený pro předmět Informatika II, 2004, Alternativní metody výuky, 80-7305-492-2, Hana Rysová, Eva Jablonská
91. Počítače, Internet a e-learning, 2004, Sborník prací z mezinárodní vědecké konference Agrární perspektivy XIII. Díl II., 80-213-1190-8, Hana Rysová, Eva Jablonská, Jitka Štěpánová
92. E-learning Courses at the Czech University of Agriculture in Prague, 2004, ICETA 2004, 80-89066-85-2, Hana Rysová, Eva Jablonská, Jitka Štěpánová
93. Hodnocení účinnosti údržby výrobních zařízení, 2004, Agrární perspektivy XIII. Trvale udržitelný rozvoj agrárního sektoru - výzvy a rizika, 80-213-1190-8, Jaromír Štůsek,

94. Time management a management stresu - nástroje zvýšení pracovního výkonu manažerů, 2004, Agrární perspektivy XIII. Trvale udržitelný rozvoj agrárního sektoru - výzvy a rizika, 80-213-1190-8, Aleš Wiedeman
95. Intelligence organizačního systému jako zdroj jeho udržitelnosti (stručný psychologický úvod ke konceptu inteligentní organizace), 2004, Agrární perspektivy XIII. Trvale udržitelný rozvoj agrárního sektoru - výzvy a rizika, 80-213-1190-8, Lukáš Bolcek
96. Vysoké školy ČR v audiovizuálních médiích, 2004, Sborník seminářů katedry řízení, 80-213-1270-X, Václav Švec
97. Řízení pomocí kompetencí, 2004, Firma a konkurenční prostředí - Management v konkurenčním prostředí, 80-7302-075-0, Pavla Berglová
98. Úloha a význam prvků komunikačního systému organizace, 2004, Agrární perspektivy XIII. Trvale udržitelný rozvoj agrárního sektoru - výzvy a rizika, 80-213-1190-8, Jiří Fiedler
99. Kvalita prvků komunikačního procesu, 2004, Firma a konkurenční prostředí - Management v konkurenčním prostředí, 80-7302-075-0, Jiří Fiedler
100. Využití e-mailu v pracovní komunikaci, 2004, Firma a konkurenční prostředí - Management v konkurenčním prostředí, 80-7302-075-0, Petra Hodová
101. Význam zakládání nových podniků pro zvyšování zaměstnanosti, 2004, Firma a konkurenční prostředí - Management v konkurenčním prostředí, 80-7302-075-0, Eliška Jírovská
102. Komparace ISO 9000:2000 a evropského modelu EFQM, 2004, Firma a konkurenční prostředí - Management v konkurenčním prostředí, 80-7302-075-0, Ivana Příbylová
103. Aktuální problémy regionální nezaměstnanosti v ČR a SR, 2004, Národní a regionální ekonomika V, 80-8073-223-X, Jaroslava Burianová
104. Rizikový management v zemědělských podnicích, 2004, Firma a konkurenční prostředí - Management v konkurenčním prostředí, 80-7302-075-0, Jan Huml
105. Integrovaná podniková komunikace, 2004, Firma a konkurenční prostředí - Management v konkurenčním prostředí, 80-7302-075-0, Josef Palán
106. The main causes of significantly low numbers of patent applications by residents in CR and some other countries of the former socialist Eastern Block, 2004, International Conference "European Integration: Local and Global Consequences", 80-7355-023-7, Miroslav Polišínský
107. Změny poslání a cílů organizací v pseudo-konkurenčním prostředí, 2004,
108. Inovace a konkurenční prostředí Západu a problémy s adaptací bývalých socialistických zemí východního bloku, 2004, „Faktory podnikové úspěšnosti 2003“. Zborník vedeckých prác z medzinárodnej vedeckej konferencie Liptovský Ján, 80-8069-301-3, Miroslav Polišínský
109. Transformace norem Evropské unie v kulturní a sociální instituce pro trvale udržitelný rozvoj – kulturní rozdíly, 2004, Mezinárodní vědecká konference „Agrární perspektivy XIII. Trvale udržitelný rozvoj agrárního sektoru-výzvy a rizika“, 80-213-1190-8, Miroslav Polišínský
110. On the assumed selfish character of human nature in Economic theory, 2004, "Consequentiality: Human All Too Human", 850.321.8309, Miroslav Polišínský
111. Acceptability of currency union from the point of view of gross domestic product, 2004, Applications of mathematics and statistics in economy, 80-86419-77-0, Eva Kaňková
112. Firemní identita jako zdroj konkurenční výhody, 2004, Firma a konkurenční prostředí - Marketing, obchod a právo před vstupem do EU, 80-7302-078-5, Lucie Vokáčová
113. Bioprodukty a ekologické zemědělství, 2004, Mladá věda 2004 - "Společně v Evropě, společně pro Evropu", 80-8069-455-9, Lucie Vokáčová
114. Nezaměstnanost absolventů škol, její příčiny a důsledky, 2004, Pragma jako tvůrčí lidský čin ve výchově, umění a sportu, N, Jaroslava Burianová
115. Konkurenceschopnost firmy a institucionální prostředí, 2004, Firma a konkurenční prostředí 2004, 80-7302-081-5, Karel Šrédl
116. Hodnocení kvality (a akreditace) ve vysokém školství ČR, 2004, Agrární perspektivy XIII. - VII. sekce - Evropský prostor vysokoškolského vzdělávání, 80-213-1190-8, Karel Šrédl
117. Ethics in management and graduates, Sborník prací z odborných seminářů 2004; Controlling v řízení, Komunikační systém podniku jako nástroj efektivního řízení, Etika v řízení, 80-213-1270-X, Pavel Skřivánek
118. Růstem efektivnosti veřejných projektů ke zvyšování odpovědnosti ve vzdělávání, 2004, Odpovědnost ve výchově, umění a sportu, 80-7290-158-3, Karel Šrédl
119. Quality and Efficiency of Ethnic Minorities Education in Modern Society, 2004, Education, counseling and social work as factors in the integration of immigrants and refugees in multicultural societies, N, Karel Šrédl

120. Ekonomické pragma současnosti: „Kdo není schopen svým občanům sloužit, ten se jim snaží vládnout“ (Ludwig von Mises), 2004, Pragma jako tvůrčí lidský čin ve výchově, umění a sportu, N, Karel Šrédli
121. Možnosti využití knowledge base v rámci učící se organizace, 2004, Mladá veda 2004, "Společně v Evropě, společně pro Evropu", 80-8069-455-9, Lukáš Bolcek
122. Informační a počítačová gramotnost, 2004, Konkurenceschopnost podniků působících v rezortu zemědělství, 80-213-1185-1, Edita Šilerová
123. Informace a informační strategie, 2004, Příprava manažerů zemědělských podniků na optimalizaci hospodaření v podmínkách společné zemědělské politiky, 80-213-1258-0, Edita Šilerová
124. Teritoriální marketing, 2004, Mladá veda 2004, 80-8069-455-9, Pavel Pánek
125. Perspektivy českého zemědělského poradenství po vstupu do EU, 2004, Medzinárodné vedecké dni 2004 "EURÓPSKA INTEGRÁCIA - VÝZVA PRE SLOVENSKO", 80-8069-355-2, Lenka Vorlíčková
126. Efektivní ústní komunikace při hodnocení pracovníka, 2004, Controlling v řízení, Komunikační systém podniku jako nástroj efektivního řízení, Etika v řízení, 80 - 213 - 1270 - X, Bohumila Lhotská
127. Multifunkční zemědělství a ICT, 2004, Európska integrácia - výzva pre Slovensko, 80-8069-355-2, Edita Šilerová
128. Uložení, distribuce a sdílení dat internetovými portály, 2004, Sborník prací z mezinárodní vědecké konference Agrární perspektivy XIII (trvale udržitelný rozvoj agrárního sektoru - výzva a rizika), 80-213-1190-8, Pavel Šimek, Vratislav Čermák
129. Usage of the internet in small and medium - size enterprises during the process of an education, 2004, Internet and Informations Systems II, 80-213-1282-3, Hana Rysová, Eva Jablonská
130. Informační a komunikační technologie ve výuce informatiky , 2004, Informatika XIV., 80-7302-066-1, Edita Šilerová
131. Nové paradigma v ekonomické teorii, 2004, Pragma jako tvůrčí lidský čin ve výchově, umění a sportu, N, Alexandr Soukup
132. Problematika statistické diskriminace na trhu práce, 2004, N, Education, counseling and social work as factors in the integration of immigrants and refugees in multicultural societies, Alexandr Soukup
133. Information systems, 2004, Informační systémy v zemědělství a lesnictví, 80-248-0673-9, Edita Šilerová a kol.
134. Příprava manažerů zemědělských podniků na optimalizaci hospodaření v podmínkách společné zemědělské politiky, 2004, Příprava manažerů zemědělských podniků na optimalizaci hospodaření v podmínkách společné zemědělské politiky, 80-213-1258-0, Jan Jarolímek
135. Výroba, jakost a obchod s mlékem, 2004, Výroba, jakost a obchod s mlékem, 80-213-1184-3, Jan Jarolímek
136. Mechanismus obchodování na komoditní burze, 2004, Příspěvek ve sborníku, 80-213-1263-7, Jan Jarolímek
137. Obchodování účastníků burzovních obchodů, 2004, Příspěvek ve sborníku, Obchodování účastníků burzovních obchodů, 80-213-1262-9, Jan Jarolímek
138. The possibilities of modern methods of communication - videoconferencing technology, 2004, Internet and Information Systems II., 80-213-1282-3, Radek Brázda
139. Digital Photography, 2004, Internet and Information Systems II., 80-213-1282-3, Zdeněk Havlíček
140. SHAPING BASIS OF STRATEGIC THINKING, 2004, Zborník vedeckých prác-Medzinárodné vedecké dni 2004: European Integration-Challenge for Slovakia, 80-214-2408-7, Josef Palán
141. Participační akční výzkum nedoceněný nástroj manažerského vzdělávání a praxe, 2004, Sborník prací z mezinárodní vědecké konference - Agrární perspektivy XIII , ISBN 80-213-1190-8, Josef Palán
142. Implementace systému GroupWise na PEF ČZU v Praze, 2004, Agrární perspektivy XIII. Trvale udržitelný rozvoj agrárního sektoru - výzvy a rizika, 80-213-1190-8, Jiří Vaněk, Jan Jarolímek
143. Portály v agrárním sektoru ČR, 2004, Medzinárodné vedecké dni 2004 - International Scientific Days 2004, 80-8069-355-2, Jiří Vaněk, Jan Jarolímek
144. Information Literacy as the Basic Prerequisite to Development of ICT in Rural Areas, 2004, Information Systems for Agriculture, Forestry and Rural Areas Enlargement of EU, 80-248-0673-9, Jiří Vaněk, Jan Jarolímek
145. Business Ethics: Can We Live in The World Without Bribery?, 2004, Sborník prací z odborných seminářů 2004; Controlling v řízení, Komunikační systém podniku jako

- nástroj efektivního řízení, Etika v řízení, ISBN 80-213-1270-X, Petra Šebestová, Petra Beránková, Štěpán Kala
146. Internet as a Medium for Digital Photography Sharing, 2004, Internet and Informations Systems II., 80-213-1282-3, Vratislav Čermák, Pavel Šimek
 147. 6.4 Manažer a řízení lidských zdrojů. 6.5 Vyhledávání a výběr pracovníků. 6.6 Hodnocení a vzdělávání pracovníků. 6.7 Motivace pracovního jednání, 2004, Příprava manažerů zemědělských podniků na optimalizaci hospodaření v podmínkách společné zemědělské politiky, 80-213-1258-0, Marie Horalíková
 148. Manažerské schopnosti (kapitola 3.), 2004, Příprava manažerů zemědělských podniků na optimalizaci hospodaření v podmínkách společné zemědělské politiky, 80-213-1258-0, Roman Zuzák
 149. Strategické a marketingové řízení podniku (kapitoly 5.6, 5.7., 5.8), 2004, Příprava manažerů zemědělských podniků na optimalizaci hospodaření v podmínkách společné zemědělské politiky, 80-213-1258-0, Roman Zuzák
 150. Strategické a marketingové řízení podniku (kapitoly 5.1,5.2,5.3,5.4,5.5), 2004, Příprava manažerů zemědělských podniků na optimalizaci hospodaření v podmínkách společné zemědělské politiky, 80-213-1258-0, Josef Kříž
 151. Strategické a marketingové řízení podniku (kapitoly 5.9, 5.10, 5.11), 2004, Příprava manažerů zemědělských podniků na optimalizaci hospodaření v podmínkách společné zemědělské politiky, 80-213-1258-0, Jiří Čerkasov

OBSAH

1	Předpokládané cíle řešení výzkumného záměru	1
1.1	Cíle řešení výzkumného záměru v letech 1999-2003, strategie jejich dosažení a předpokládané výsledky	1
1.2	Předpokládané výsledky a způsob jejich prezentace /z návrhu výzkumného záměru/	2
1.3	Cíle řešení výzkumného záměru v roce 2004 a předpokládané výsledky	3
2	Dosažené cíle a uplatněné výsledky	3
2.1	Splnění cílů řešení	3
2.2	Stručná souhrnná charakteristika dosažených cílů řešení, přínos řešení výzkumného záměru	3
2.2.1	Ad Ekonomické aspekty konkurenceschopnosti	4
2.2.1.1	Lidské zdroje	4
2.2.1.2	Trh práce a nezaměstnanost	5
2.2.1.3	Regionální politika	5
2.2.1.4	Transfer znalostí	6
2.2.1.5	Znalostní ekonomika	6
2.2.2	Ad Psychologie lidských zdrojů	9
2.2.3	Ad Informační technologie	13
2.2.4	Ad Principy organizace a řízení	16
2.2.4.1	Zdrojový přístup	16
2.2.4.2	Manažerské kompetence	18
2.2.4.3	Model chování podniku – diagnostika zdraví podniku	22
2.3	Přínos řešení VZ pro vykonavatele	32
3	Nejvýznamnější výsledky řešení výzkumného záměru	32
3.1	Výsledky dosažené výhradně řešením výzkumného záměru	32
3.2	Výsledky dosažené řešením výzkumného záměru a obsahově navazujících projektů nebo grantů	32
4	Náklady na řešení výzkumného záměru	33
5	Čerpání finančních prostředků v roce 2004	33
6	Publikované výstupy	34