

Analýza odbornosti, kvalifikačních předpokladů a motivačních prvků zaměstnanců UIUI, FAI UTB

Anna Barcuchová

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Anna BARCUCHOVÁ**
Osobní číslo: **M081186**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza odbornosti, kvalifikačních předpokladů
a motivačních prvků zaměstnanců Ústavu
informatiky a umělé inteligence FAI UTB**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši v oblasti stanovení předpokladů pro vědeckou a pedagogickou práci dle zadání.

II. Praktická část

- Stanovte vhodnou metodiku na základě dříve provedené teoretické analýzy.
- Aplikujte zvolenou metodiku na konkrétní pracoviště – navrhnete možné varianty opatření a doporučení.
- Zvolte optimální variantu.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] EVANGELU, Jaroslava Ester. Diagnostické metody v personalistice. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

[2] GLOGAR, Alois; CHERNEL, Andras. Inspirace tři Bařů (Tomáše, Jana Antonína a Tomáše jun.) k rozvoji vzdělávání a podnikání : (česká a anglická studie k vybraným aktuálním problémům rozvoje vzdělání, znalostního managementu a humanitních principů) = The inspiration of the three Batas (Tomas, Jan Antonin and Tomas jr.) in the development of nterpreneuerial [i.e. entrepreneurial] activities and education : (Czech and English study of selected topical problems regarding the development of education, knowledge, management and humanitarian principle). 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2009. 148 s. ISBN 978-80-7318-901-3.

[3] TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

[4] ULRICH, David. Mistrovské řízení lidských zdrojů : překlad bestselleru Human resource champions. 1. české vyd. Praha : Grada, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

[5] WHITMORE, John; LISA, Aleš. Koučování : rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha : Management Press, 2009. 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

[6] Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Mgr. Roman Jašek, Ph.D.

Ústav informatiky a umělé inteligence


Datum zadání bakalářské práce:

25. února 2011


Termín odevzdání bakalářské práce:

26. dubna 2011

Ve Zlíně dne 22. března 2011


PaedDr. Josef Rydlo
ředitel, děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je analýza kvalifikace, odbornosti a motivace akademických pracovníků Ústavu informatiky a umělé inteligence Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a navržení doporučení ke zlepšení stávajícího stavu. V první části jsou shrnuty teoretické poznatky a postupy k výše uvedené problematice. V praktické části jsou uvedeny výsledky analýzy současného stavu a doporučení ke zlepšení interního marketingu Ústavu informatiky a umělé inteligence.

Klíčová slova:

Akademický a vědeckovýzkumný pracovník, kvalifikace, vzdělávání, hodnocení zaměstnanců, tvůrčí činnosti, interní komunikace.

ABSTRACT

The objective this bachelor work is to analyze the qualification, specialization and motivation of the academic employees of The Department of Informatics and Artificial Intelligence of the Faculty of Applied Informatics of University of Tomas Bata at Zlin to propose recommendations leading to improvement of current status. The first part consists of theoretic knowledge and procedures for above mentioned subject. The results of the current status analysis and recommendations to improve internal marketing of the Department Informatics and Artificial Intelligence are stated in practical part of the work.

Keywords:

Academic and scientific researcher, qualification, education, employee's evaluation, creative activities, internal communication.

Chtěla bych poděkovat paní Ing. Šárce Vránové za odborné vedení mé bakalářské práce a cenná doporučení a rady.

Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Romanovi Jaškovi za ochotu a čas, který mi věnoval při zpracování mé bakalářské práce a za podnětné připomínky, které mi pomohly při jejím finálním zpracování.

Motto: *„Má-li se člověk stát člověkem, musí se vzdělat.“*

Jan Ámos Komenský

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ZAMĚŠTNANCI	13
1.1 VZDĚLÁNÍ, PROFESNÍ KOMPETENCE A KVALIFIKACE.....	13
1.2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚŠTNANCŮ	14
1.3 KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY NA ZAMĚŠTNANCE VYSOKÝCH ŠKOL	15
1.3.1 Akademičtí pracovníci	15
1.3.2 Kategorie akademických pracovníků na vysoké škole:	15
1.3.3 Kvalifikační předpoklady akademických pracovníků.....	15
1.4 DOSAŽENÍ AKADEMICKÉ HODNOSTI.....	17
1.4.1 Rektor vysoké školy	17
1.4.2 Děkan fakulty	18
1.4.3 Habilitační řízení	18
1.4.4 Habilitační práce.....	18
1.4.5 Vědecká rada fakulty	18
1.4.6 Jmenování docentem	18
1.4.7 Jmenování profesorem	19
1.5 NÁPLŇ PRÁCE AKADEMICKÝCH A VĚDECKÝCH PRACOVNÍKŮ NA VYSOKÉ ŠKOLE	20
1.5.1 Profesor	20
1.5.2 Docent	20
1.5.3 Odborný asistent.....	21
1.5.4 Asistent.....	21
1.5.5 Lektor	21
1.6 VĚDECKÉ, VÝZKUMNÉ A TVŮRČÍ ČINNOSTI AKADEMICKÝCH PRACOVNÍKŮ	22
1.6.1 Publikace	22
1.6.1.1 Článek v odborném periodiku	22
1.6.1.2 Odborná kniha a kapitola v odborné knize.....	22
1.6.1.3 Článek v sborníku.....	22
1.6.2 Výsledky chráněné na základě zvláštního předpisu a výsledky uplatněné na trhu	22
1.6.3 Aplikované výstupy.....	23
1.6.3.1 Poloprovoz a ověřená technologie	23
1.6.3.2 Prototyp	23
1.6.3.3 Uplatněná metodika.....	23
1.6.3.4 Funkční vzorek	23
1.6.3.5 Autorizovaný software	23
1.6.3.6 Výsledky promítnuté do právních předpisů	24
1.6.3.7 Užitečný vzor, průmyslový vzor.....	24
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	25
2.1 HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ	25
2.1.1 Základní mzdové formy:	25
2.1.2 Hodnocení vědeckovýzkumné tvůrčí činnosti akademických pracovníků	26
2.2 MOTIVACE.....	26

2.2.1	Definice	26
2.2.2	Motivace podle Maslowa	26
2.2.3	Motivace podle Herzberga	27
2.2.4	Primární motivace x sekundární motivace	28
2.3	INTERNÍ KOMUNIKACE – NÁSTROJE INTERNÍHO MARKETINGU	28
2.3.1	Firemní komunikace	28
2.3.1.1	Cíle interní komunikace	29
2.3.1.2	Projevy nefungující interní komunikace:	29
2.3.1.3	Důsledky nefungující interní komunikace:	29
3	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	30
II	ANALYTICKÁ ČÁST	31
4	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	32
4.1.1	Fakulta aplikované informatiky.....	32
4.2	ÚSTAV INFORMATIKY A UMĚLÉ INTELIGENCE.....	33
4.2.1	Věková struktura zaměstnanců.....	35
4.2.2	Struktura zaměstnanců UIUI podle pohlaví	35
4.2.3	Délka zaměstnání na Fakultě aplikované informatiky	36
4.3	KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY UTB FAI.....	36
4.3.1	Zaměření dosaženého vysokoškolského studia zaměstnanců UIUI.....	38
4.4	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ UIUI	39
4.4.1	Struktura zaměstnanců – „akademická hodnota“	39
4.4.2	Plán zvyšování kvalifikace – vyhodnocení dotazníkového šetření	41
4.5	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ NA UIUI.....	42
4.5.1	Interní marketing z pohledu vedení ústavu	42
4.5.2	Interní komunikace, porady.....	42
4.5.3	Komunikace s vedením – inovace pracovního výkonu.....	43
5	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	44
5.1	TARIFNÍ MZDA	44
5.2	DALŠÍ SLOŽKY MZDY ZAMĚSTNANCŮ ÚSTAVU INFORMATIKY A UMĚLÉ INTELIGENCE:	45
5.3	TVŮRČÍ ČINNOSTI	45
5.3.1	Vyhodnocení analýzy tvůrčích aktivit zaměstnanců Ústavu informatiky a umělé inteligence	45
5.3.2	Bodové ohodnocení tvůrčích aktivit FAI	47
5.3.3	Podíl jednotlivých zaměstnanců na struktuře tvůrčích aktivit ústavu UIUI	48
5.4	ANALÝZA A VYHODNOCENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	53
5.4.1	Výše mzdového ohodnocení	53
5.4.2	Vybavení pracoviště novými technologiemi	56
5.4.3	Pružná pracovní doba	57
5.4.4	Pracovní cesty.....	58
5.4.4.1	Výjezdy do zahraničí – vzdělávání – program Erasmus Sokrates ...	60
5.4.5	Kurzy a školení hrazené zaměstnavatelem.....	61

ZÁVĚR	62
6 RESUMÉ.....	64
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	66
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	68
SEZNAM OBRÁZKŮ	69
SEZNAM TABULEK.....	70
SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

Každé povolání vyžaduje určitý stupeň dosaženého vzdělání. „*Vysoké školy jako nejvyšší články vzdělávací soustavy jsou vrcholnými centry vzdělanosti, nezávislého poznání a tvůrčí činnosti a mají klíčovou úlohu ve vědeckém, kulturním, sociálním a ekonomickém rozvoji společnosti*“ [1]. V návaznosti na tuto citaci zákona lze konstatovat, že vysokoškolský pracovník, který v úloze pedagoga předává své znalosti a zkušenosti studentům a dále se věnuje výzkumné, vědecké a publikační činnosti potřebuje k výkonu své profese více, než jen absolvovat vysokou školu. Je nezbytné, aby v průběhu svého pracovního života dále získával nové vědomosti a poznatky a to nejen ze svého oboru. Současně je třeba, aby zaměstnanci byli motivováni k dalšímu vzdělávání a tvůrčí činnosti a aby byly uspokojovány jejich potřeby jako zaměstnance, což je cílem dobře vedeného interního marketingu každé organizace. Jde tedy o oboustranný vztah, jehož cílem je přínos pro pracovníka i organizaci.

Cílem této bakalářské práce je analýza odbornosti, kvalifikace a motivace zaměstnanců Ústavu informatiky a umělé inteligence, který je organizační složkou Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Důvodem, proč jsem si pro svou bakalářskou práci zvolila právě toto téma, byl požadavek ředitele ústavu, který má zájem pracovat na dalším rozvoji svých zaměstnanců. Výsledky analýzy a doporučení ke zlepšení budou dále rozpracovány a mohou být využity pro změny v interním marketingu na ústavu informatiky a umělé inteligence. Bakalářská práce je rozčleněna na část teoretickou a část analytickou. V teoretické části jsem zpracovala poznatky z odborné literatury a dostupné legislativy ke zvolenému tématu. Vzhledem k tomu, že kategorie zaměstnanců na vysokých školách mají odlišné a specifické postupy k dosažení určitých stupňů „akademických titulů a hodností“, provedla jsem nejprve shrnutí z této oblasti. V teoretické části jsou dále zpracovány odborné informace z oblasti řízení lidských zdrojů, především z oblasti systému hodnocení akademických a vědeckých pracovníků a motivace zaměstnanců. V analytické části se věnuji charakteristice organizace a zpracování výsledků analýzy kvalifikačních předpokladů, odbornosti a motivace zaměstnanců na ústavu, zpracovaných na základě informací získaných dotazníkovým šetřením a z osobního rozhovoru s ředitelem ústavu. Výsledky analýzy motivačních faktorů zaměstnanců ústavu jsou porovnány s výsledky dotazníkového šetření u ostatních zaměstnanců Fakulty aplikované informatiky. V závěru bakalářské práce je vyhodnocení získaných poznatků z analytické části, shrnutí doporučení pro změny v interním řízení ústavu.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ZAMĚSTNANCI

Zaměstnanci jsou důležitou součástí každé organizace nebo firmy. Skutečnost, zda jsou uspokojovány potřeby zaměstnanců ze strany společnosti, se odráží v kvalitě jejich práce a tím i ve vztahu k zákazníkům. „Cílem interního marketingu je chovat se k zaměstnancům jako ke „skupině zákazníků“, říká autor ve své knize o zaměstnancích podniku. Tento fakt podporuje tvrzením, že „podnik je závislý na zaměstnancích.“ [1, s. 169]. Ve skutečnosti to neznamená, že je nedostatek lidí zajímajících se o práci, ale je nedostatek schopných lidí, kteří mají dostatečné předpoklady pro určitý druh práce.

Zakladatelem této myšlenky v České republice je Tomáš Baťa, který zařadil zaměstnance do marketingového mixu pod pojmem, který je znám jako páté „P“, tedy „People“ (lidé). Poskytl svým zaměstnancům nejen dostatečné mzdové a pracovní výhody, ale podnítil jejich zájem dále se rozvíjet a vzdělávat. Tím, že je zainteresoval do určité míry na „řízení firmy“ vypěstoval v nich pocit sounáležitosti s organizací, ale také potřebu doplnit si scházející odbornosti. Každá pracovní pozice totiž vyžaduje nejen určitý stupeň vzdělání a kvalifikace, ale také další studium a osobní rozvoj.

1.1 Vzdělání, profesní kompetence a kvalifikace

Vzdělání a kvalifikace jsou označovány za jeden totožný pojem, ale ve skutečnosti tomu tak není. Vzdělání je absolvování kvalifikační přípravy na povolání získané studiem, ale kvalifikaci lze definovat jako schopnost zaměstnance vykonávat určité povolání. Znamená způsobilost zaměstnance vykonávat práce určitého stupně složitosti, přesnosti a namáhavosti s obvyklou intenzitou práce a ve stejné kvalitě [2]. Uvedenou terminologii lze rozšířit o pojem profesní kompetence. Kvalifikace i kompetence, se váží k profesionálnímu výkonu pracovních činností a lze je vymezovat různě, a proto také různě definovat jejich vzájemný vztah. Autorka v publikaci definuje „kvalifikaci“ jako soubor znalostí a dovedností zprostředkovaný školským systémem, který je rozvíjen dále v systému dalšího profesního vzdělávání a je doplňován osobní i profesní zkušeností každého jednotlivce. Z tohoto pohledu lze kvalifikaci tedy členit na „formální“ a „neformální“.

„Formální složkou je myšlena odbornost a kvalifikace získaná v průběhu vzdělávání a „odborné přípravy“ na povolání a „neformální složkou“ získané pracovní zkušenosti, dovednosti a návyky. Obě tyto složky kvalifikace mají pro profesní rozvoj zaměstnanců stejný význam, i když je v současném systému přípravy na profesi termín „kvalifikace“ ztotožněn prakticky jen s formální složkou. Pojem profesní kompetence je chápán jako

soubor takových schopností, znalostí, dovedností a zreflektovaných životních i profesních zkušeností, které se promítají do pracovního jednání a slouží k efektivnímu zvládnutí pracovních funkcí a rolí vyplývajících z pracovní pozice. Kvalifikace je předpokládanou součástí profesní kompetence. Vlivem řady faktorů, především díky rozvoji informačních a komunikačních technologií dochází k velkým změnám v oblasti pracovních činností a to vyvolává potřebu dalšího vzdělávání zaměstnanců. Lze tedy souhlasit s autorkou, že kvalifikaci a vzdělání lze považovat za statickou nebo strukturální stránku profesionality [2].

Výše uvedené závěry potvrzují i další autoři v publikacích z oblasti personalistiky, řízení lidských zdrojů a interního marketingu. Například hovoří o rozdílech v pojmech „formování pracovních schopností člověka“ a „formování pracovních schopností pracovníka“. V prvním případě se jedná o formování pracovních schopností v obecném slova smyslu, tedy v průběhu celého života člověka. Není zde tedy zohledněno z čí iniciativy, kdy a kde je uskutečňováno. Oproti tomu „formování pracovních schopností pracovníka“ je aktivitou, která je umožňována, podporována nebo přímo organizována v rámci personální a sociální práce firmy směrem k zaměstnancům [5]. Zájem organizace o prohlubování kvalifikace zaměstnanců, zvyšuje konkurenceschopnost firmy i jejích zaměstnanců. Pracovníci, kterým jsou nabídnuty možnosti prohlubování kvalifikace, budou s organizací více spjatí a tím dochází k posílení její stabilizace [4].

1.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Firemní vzdělávání by mělo být chápáno jako výhodná investice do lidských zdrojů. Je vhodné mezi sebou kombinovat různé metody vzdělávání. Významnou úlohu ve vzdělávání zaměstnanců hrají řídicí pracovníci. Na základě sledování a vyhodnocování potřeb zaměstnanců dávají podněty k výběru vhodné formy vzdělávání. V konečném důsledku vyhodnocují účinnost vzdělávacího procesu ve výkonu zaměstnance.

Na účinnosti vzdělávacích akcí mají podíl i další faktory:

- motivace pracovníků, kterým je program určen,
- výběr vhodných metod vzdělávání,
- kvalitní práce lektorů.

Význam dalšího rozvoje a vzdělávání zaměstnanců má v současné době vzestupnou tendenci. Zaměstnavateli zaručuje efektivnější plnění pracovních procesů a pro

zaměstnanec je příjemným benefitem, a to hned ze dvou důvodů. Jednak rozšiřuje jeho profesionální rozvoj a na druhé straně vyšší vzdělání může přinést i vyšší materiální ohodnocení nebo kariérní postup [4].

1.3 Kvalifikační požadavky na zaměstnance vysokých škol

1.3.1 Akademičtí pracovníci

Kategorie zaměstnanců na vysokých školách, jejich kvalifikační požadavky a náplň práce jsou vymezeny Zákonem o vysokých školách [6] a Mzdovým předpisem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně [7]. Akademičtí pracovníci vysoké školy tvoří společně s jejími studenty akademickou obec vysoké školy.

„Akademickými pracovníky jsou zaměstnanci vysokých škol, kteří vykonávají jak pedagogickou tak vědeckou, výzkumnou, vývojovou a inovační, uměleckou nebo další tvůrčí činnost. Na vysokých školách plní funkci učitelů. „Akademickými pracovníky jsou profesori, docenti, odborní asistenti, asistenti, lektori a vědečtí, výzkumní a vývojový pracovníci podílející se na pedagogické činnosti“ [1].

1.3.2 Kategorie akademických pracovníků na vysoké škole:

- Profesor
- Docent
- Odborný asistent
- Asistent
- Lektor
- Výzkumný a vývojový pracovník, podílející se na pedagogické činnosti

1.3.3 Kvalifikační předpoklady akademických pracovníků

Pro všechny akademické hodnosti a kategorie vědeckých a pedagogických pracovníků na veřejné škole je základní podmínkou vysokoškolské vzdělání. Podle zákona o vysokých školách se vysokoškolským vzděláním rozumí „studium řádně ukončené vykonáním státní zkoušky v magisterském studijním programu.“ [1] Pro akademické a vědecké pracovníky se rozumí vysokoškolské vzdělání ukončené úspěšným složením doktorské státní zkoušky. Tato zkouška se realizuje dvojím způsobem podle oborů. V některých jde o klasickou

státní zkoušku zakončující magisterský studijní program na vysoké škole. Existují však obory, kde státní zkouška probíhá formou rigorózního řízení, které lze absolvovat až po získání titulu magistr. Rigorózní řízení spočívá v sepsání a obhájení rigorózní práce a úspěšném složení ústní státní doktorské zkoušky daného vědního oboru [1]. V tabulce je uveden přehled akademických titulů dle Zákona o vysokých školách.

Tab. 1. Přehled vysokoškolských titulů

Studijní program	Titul	Vydává se v oborech
Bakalářský		
	Bc.	ve všech mimo lékařské a umělecké
	BcA.	v uměleckých
Magisterský		
	Mgr.	v humanitních, přírodovědných a právnických, bezpečnostních, farmaceutických, teologických
	MgA.	v uměleckých
	Ing.	v technických, lesnických, ekonomických, zemědělských, vojenských
	Ing. arch.	ve stavebních
	MUDr.	v lékařských
	MDDr.	ve stomatologických
	MVDr.	Ve veterinárních a hygienických
Rigorózní zkouška = státní doktorská zkouška		
	JUDr.	v právnických
	Ph.Dr.	v humanitních, pedagogických a společenských
	RNDr.	v přírodovědeckých
	PharmDr.	ve farmaceutických
	ThLic.,ThDr.	v teologických
Doktorský		
	Ph.D.	ve všech oborech mimo teologických

	Th.D.	v teologických
--	-------	----------------

Zdroj: [9]

Tab. 2. Akademické (vědecko-pedagogické) hodnosti a tituly

Titul	Název	Navazuje na titul	Poznámka
Ph.D.	doktor	magisterský	
CSc.	kandidát věd	magisterský	Titul stále platí, ale je nahrazován titulem Ph.D.
Dr.Sc.	doktor věd	CSc.	Titul vydávala ČSAV, stále platí, ale je nahrazován titulem D.Sc.
D.Sc.	doktor věd	CSc., Ph.D.	titul vydává AV ČR
doc.	docent	--	
prof.	profesor	docent	

Zdroj: [9]

1.4 Dosažení akademické hodnosti

K dosažení některých akademických hodností nestačí pouze úspěšné absolvování státní doktorské zkoušky, ale je zapotřebí vyšší profesní způsobilosti. S tím souvisí potřeba dalšího vzdělávání a tvůrčí práce. Dosažení kvalitní odborné způsobilosti je dlouhodobý proces individuálního celoživotního vzdělávání [4]. Tuto myšlenku potvrzuje i znění zákona o vysokých školách, který stanovuje podmínky pro dosažení jmenování akademických hodností „docent“ a „profesor“. Ještě před tím, než se budu věnovat této tématice podrobněji, považuji za nutné objasnit některé pojmy, které jsou uvedeny v zákoně o vysokých školách a přímo s tímto tématem souvisí:

1.4.1 Rektor vysoké školy

Dle zákona o VŠ stojí v čele vysoké školy rektor. Je jmenován Akademickým senátem, který je samosprávným zastupitelským orgánem vysoké školy. Funkční období rektora je čtyři roky [1].

1.4.2 Děkan fakulty

Stejně jako práva, povinnosti a pravomoc rektora jsou stanoveny zákonem i podmínky pro výkon funkce děkana, který stojí v čele fakulty. Je jmenován popřípadě odvolán rektorem na návrh Akademického senátu. Funkční období děkana fakulty je čtyři roky [1].

1.4.3 Habilitační řízení

„V habilitačním řízení se ověřuje vědecká nebo umělecká kvalifikace uchazeče, a to zejména na základě habilitační práce a její obhajoby a dalších vědeckých, odborných nebo uměleckých prací, a jeho pedagogická způsobilost na základě hodnocení habilitační přednášky a předcházející pedagogické praxe.“ [1]

1.4.4 Habilitační práce

Je dle zákona o vysokých školách buď písemnou prací, která přináší nové poznatky nebo soubor uveřejněných vědeckých prací nebo tiskem vydaná monografie, která přináší nové poznatky [1].

1.4.5 Vědecká rada fakulty

Podle zákona o vysokých školách jsou členy Vědecké rady významní představitelé oborů, v nichž fakulta uskutečňuje svou vzdělávací, vědeckou, výzkumnou, vývojovou a inovační činnost. Nejméně jedna třetina členů Vědecké rady fakulty jsou jiné osoby než členové akademické obce veřejné vysoké školy, jejíž je fakulta součástí. Členové vědecké rady jsou jmenováni děkanem fakulty, který je současně jejím předsedou [1].

1.4.6 Jmenování docentem

„Docenta pro určitý obor jmenuje rektor na základě habilitačního řízení.“ [1] Návrh na zahájení habilitačního řízení podává uchazeč děkanovi fakulty, která má akreditaci pro uvedený obor habilitace. Společně s návrhem předkládá habilitační práci a další doklady nutné pro zahájení habilitačního řízení:

- životopis,
- doklady o dosaženém vysokoškolském vzdělání a získaných příslušných titulech,
- doklady osvědčující pedagogickou praxi,

- seznam vědeckých nebo odborných stáží (tuzemských i zahraničních).

V případě, že návrh splní všechny podmínky, je postoupen děkanem nebo rektorem vysoké školy Vědecké radě společně s návrhem na sestavení habilitační komise. Habilitační komise pak jmenuje tři oponenty habilitační práce, kteří následně předloží komisi posudky, ve kterých zhodnotí úroveň habilitační práce. Z vysoké školy, na které se habilitační řízení koná, může být jmenován pouze jeden oponent. Habilitační komise posoudí vědeckou kvalifikaci uchazeče pro daný obor, předložené posudky oponentů a jeho předcházející pedagogickou praxi. Následuje tajné hlasování, zda má být uchazeč jmenován docentem. V případě, že získá většinu hlasů členů habilitační komise má možnost se v průběhu habilitační přednášky vyjádřit k posudkům oponentů a obhájit svou habilitační, vědeckou a pedagogickou práci na veřejném zasedání Vědecké rady. Vědecká rada opět v tajném hlasování rozhoduje o jmenování uchazeče docentem a tento návrh předloží rektorovi. Pokud uchazeč získá většinu hlasů Vědecké rady a souhlas rektora vysoké školy, je jmenován docentem [1].

1.4.7 Jmenování profesorem

„Profesora pro určitý obor jmenuje prezident republiky na návrh Vědecké rady vysoké školy podaný prostřednictvím ministra.“ [1] Řízení ke jmenování profesorem se zahajuje na návrh uchazeče nebo na návrh děkana popřípadě rektora podaný Vědecké radě fakulty. Řízení může zahájit i Vědecká rada vysoké školy nebo fakulty z vlastního podnětu. V případě, že je návrh podán uchazečem, musí být podpořen alespoň dvěma písemnými stanovisky profesorů stejného nebo příbuzného oboru. Předpokladem pro zahájení řízení je předchozí jmenování uchazeče docentem. Ve výjimečných případech, které definuje § 74 jmenovaného zákona, lze jmenování docentem prominout. Součástí návrhu na jmenování profesorem je příslušná dokumentace, stejná jako u návrhu na jmenování docentem. Pro posouzení návrhu stanovuje Vědecká rada pětičlennou hodnotící komisi složenou z profesorů, docentů a významných představitelů daného oboru. V případě, že hodnotící komise po posouzení kvalifikace uchazeče tajným hlasováním návrh na jmenování profesorem schválí, předloží tento návrh zpět Vědecké radě, která vyzve uchazeče, aby na jejím veřejném zasedání přednesl přednášku, ve které předloží koncepci vědecké práce a výuky v daném oboru. Pokud Vědecká rada vysoké školy po přednášce návrh na jmenování tajným hlasováním schválí, předkládá tento ministrově [1].

1.5 Náplň práce akademických a vědeckých pracovníků na vysoké škole

1.5.1 Profesor

- „koncepce přednášek a jejich vedení ve všech typech studia, přednášky speciálních předmětů nebo partií,
- metodické vedení zkoušek a zkoušení ve všech typech studia,
- vedení výuky v doktorském studijním programu a vedení studentů v doktorském studijním programu,
- vedení bakalářských nebo diplomových prací,
- koncepční a metodické vedení studijních předmětů,
- vedení odborných seminářů pro studenty a učitele,
- koncepční a metodické vedení pracovních kolektivů při rozsáhlých vědeckých, výzkumných, vývojových, uměleckých nebo jiných tvůrčích činnostech, úkolech a pracích“.

1.5.2 Docent

- „přednášky, cvičení, laboratoře, konzultace a semináře z všeobecné i speciální oblasti odborného zaměření,
- příprava pedagogické dokumentace a učebních textů,
- zkušební studentů včetně přípravy písemné, ústní či praktické části zkoušek,
- vedení bakalářských nebo diplomových prací,
- vedení výuky v doktorském studijním programu a vedení studentů v doktorském studijním programu,
- samostatné vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké nebo další tvůrčí činnosti, řízení vědeckého, výzkumného, vývojového, uměleckého nebo tvůrčího kolektivu“.

1.5.3 Odborný asistent

- „cvičení, laboratoře, konzultace a semináře z všeobecné i speciální oblasti odborného zaměření,
- účast na přípravě a zpracování písemných testů a zkoušek,
- dočasné vedení přednášky a zkoušky se souhlasem vědecké rady,
- příprava pedagogické dokumentace a učebních textů,
- vedení bakalářských nebo diplomových prací,
- konzultační činnost v doktorském studijním programu,
- samostatné vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké nebo další tvůrčí činnosti, prováděné alespoň na úrovni řešitele dílčího úkolu.“

1.5.4 Asistent

- „příprava a realizace cvičení, seminářů a konzultací,
- vedení bakalářských nebo diplomových prací,
- práce při průběžné kontrole studia,
- účast na přípravě a zpracování písemných testů a zkoušek,
- vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké nebo jiné tvůrčí činnosti prováděné pod vedením řešitele.“

1.5.5 Lektor

„příprava a realizace cvičení, seminářů a konzultací,

zkoušení studentů včetně přípravy písemné, ústní či praktické části zkoušek.

práce při průběžné kontrole studia.

účast na přípravě a zpracování písemných testů a zkoušek.

vedení bakalářských nebo diplomových prací.

konzultační činnost v doktorském studijním programu.

příprava pedagogické dokumentace a učebních textů.“ [6]

1.6 Vědecké, výzkumné a tvůrčí činnosti akademických pracovníků

1.6.1 Publikace

1.6.1.1 Článek v odborném periodiku

„Článkem v odborném periodiku je článek zveřejněný v odborném periodiku bez ohledu na stát vydavatele.“ [7]. Dle vnitřního předpisu UTB nelze považovat za článek v odborném periodiku abstrakt vědeckého příspěvku (např. na konferenci) a články informativního charakteru, ediční materiály, opravy či souhrny, přestože jsou publikovány v odborném časopise. V uvedeném vnitřním předpisu je uvedeno, že „odborným periodikem je vědecký časopis, který je recenzován, je vydáván jako periodická publikace v tištěné nebo elektronické podobě a má přidělen ISSN kód.“ [7]

1.6.1.2 Odborná kniha a kapitola v odborné knize

„Neperiodická recenzovaná publikace vydaná tiskem nebo elektronicky, týkající se přesně vymezeného problému určitého vědního oboru, má přidělen kód ISBN (popř. ISBN) nebo jiný obdobný kód.“ Dle vnitřního předpisu je odborná kniha publikována pouze jedním autorem nebo jedním autorským kolektivem, zatímco „kapitola v odborné knize“ znamená publikaci, která má pouze jednoho editora, ale každá kapitola v knize má samostatného autora [7].

1.6.1.3 Článek v sborníku

Sborník je neperiodická recenzovaná publikace, která má eventuelně přidělen ISBN kód, která obsahuje příspěvky s obvyklou strukturou vědecké práce od různých autorů, které mají společný prvek (například tematické zaměření). Sborníky jsou vydávány u příležitosti odborných akcí, kterými jsou například konference, sympozia a podobně [7].

1.6.2 Výsledky chráněné na základě zvláštního předpisu a výsledky uplatněné na trhu

Do této kategorie patří dle vnitřního předpisu UTB patentované výsledky výzkumu a vývoje. „Patent je vynález, kterému je dáno osvědčení o vynálezu.“ Podmínky udělení osvědčení upravuje v České republice zákon č. 527/1990 Sb., o vynálezech a zlepšovacích návrzích ve znění pozdějších předpisů. V zahraničí jsou podmínky upraveny příslušnými zákony dané země [7, s. 2].

1.6.3 Aplikované výstupy

1.6.3.1 Poloprovoz a ověřená technologie

Poloprovozem je míněn zkušební nebo ověřovací provoz, který slouží pro ověření vlastností, činností a dalších sledovaných parametrů před uvedením do provozu k maximálnímu nebo plánovanému výkonu. „*Nutnou podmínkou je novost a unikátnost ověřovaného návrhu.*“ Ověřená technologie je obdobou poloprovozu. Rozdíl je v tom, že novost a unikátnost je ověřována u výrobního postupu, tj. technologie. „Podmínkou je testování (ověřování) technologie, podložené protokolem o ověření a následné uplatnění ve výrobě.“ [7]

1.6.3.2 Prototyp

Do kategorie „prototyp“ patří podle vnitřního předpisu UTB ve Zlíně složitější průmyslový výrobek, zhotovený kusovým způsobem. Tento výrobek je zhotoven za účelem ověření vlastností konstrukce v praxi nebo na zkušebně před jeho zavedením do výroby.

1.6.3.3 Uplatněná metodika

Je výsledek, kterým je vypracování metodiky, která byla schválena příslušným orgánem státní správy pro využití v praxi. Podmínkou je novost postupů uvedených v této metodice.

1.6.3.4 Funkční vzorek

Funkčním vzorkem je v podstatě prototyp, u kterého za vývojem či výrobou nenásleduje sériová či hromadná výroba.

1.6.3.5 Autorizovaný software

Je to software, který vznikl prokazatelně v souvislosti s řešením výzkumného nebo vědeckého projektu a jehož autorem (nebo autory) je osoba či osoby podílející se přímo na řešení projektu nebo výzkumného záměru. Další podmínkou je, že tento software může být volně využíván v souladu s licenčními podmínkami tvůrce a v souladu s paragrafem č. 16 zákona č. 130/1992 Sb. (zákon o podpoře vědy a výzkumu z veřejných prostředků) [7].

1.6.3.6 Výsledky promítnuté do právních předpisů

„Jedná se o výsledek, který bude přímo (bez úprav) převzat do návrhu právního předpisu (nebo jeho části) nebo normy.“ [7, s. 3]

1.6.3.7 Užitný vzor, průmyslový vzor

- Užitnými vzory jsou považována nová technická řešení, která přesahují rámec odborné dovednosti a je možné je využít v průmyslu. Podmínkou je zápis v rejstříku užitných vzorů Úřadem průmyslového vlastnictví.
- „Průmyslovým vzorem je výsledek, který požívá ochrany podle zákona č. 207/2000 Sb., o ochraně průmyslových vzorů a o změně zákona č. 527/1990 Sb., o vynálezech, průmyslových vzorech a zlepšovacích návrzích, ve znění pozdějších předpisů [7].

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je součástí personální práce v organizaci. Jak uvádí Josef Koubek ve své knize o řízení lidských zdrojů je to nejnovější koncepce personální práce. V obecné rovině lze charakterizovat řízení lidských zdrojů jako nástroj sloužící k tomu, aby byla organizace výkonná zvyšováním produktivity a využitím všech zdrojů organizace. Jedná se o zdroje materiální, finanční, informační a lidské [5]. Pro systematickosti ve vzdělávání a řízení lidských zdrojů je nezbytná patřičná organizační struktura. „Ve velkých firmách se na systematickém přístupu podílí speciální struktury – oddělení rozvoje lidských zdrojů, které mohou být ještě dále vnitřně členěny.“ [8] Řídící zaměstnanci v organizaci jsou imaginární podložkou personálního oddělení, protože v rámci své role řídicího pracovníka podporují a rozvíjejí některé činnosti, spadající do působnosti personalistů:

1. vzdělávání pracovníků – identifikace potřeb vzdělávání, plánování a hodnocení účinnosti vzdělávání,
2. organizační rozvoj – „zabezpečování zdravých vztahů uvnitř organizační jednotky“ [4, s. 19], především správnými metodami řízení a vedení zaměstnanců,
3. hodnocení pracovníků a hodnocení jejich pracovního výkonu,
4. motivace podřízených zaměstnanců [4].

2.1 Hodnocení zaměstnanců

2.1.1 Základní mzdové formy:

Měsíční mzdové tarify:

Stupnice pro zařazení zaměstnanců podle kvalifikace popřípadě délky praxe do stanovených platových tříd. Musí být stanoveny v souladu s příslušnými právními předpisy (Zákoníkem práce, § 79).

Dodatkové formy mzdy:

- osobní ohodnocení, osobní příplatek (měsíční mzdový příplatek ve stanovené výši),
- odměny, příplatky za mimořádné výkony (přesčasy, vedení, výkon funkce),
- benefity: příspěvek na stravování, kulturu, sport, firemní telefon a další.

2.1.2 Hodnocení vědeckovýzkumné tvůrčí činnosti akademických pracovníků

Hodnocení výsledků tvůrčí činnosti na základě „Metodiky hodnocení výsledků výzkumných organizací a hodnocení výsledků ukončených programů“, kterou schvaluje vláda ČR. Prostřednictvím informačního systému výzkumu, experimentálního vývoje a inovací je v souladu s příslušnými zákony zajištěno shromažďování, zpracování, poskytování a využívání údajů o výzkumu, vývoji a inovacích podporovaných z veřejných prostředků. Na základě centrální evidence těchto aktivit „Metodika“ stanovuje přepočít bodů za každý druh tvůrčí aktivity. Počet dosažených bodů za příslušný kalendářní rok je základem pro přepočít mzdového hodnocení jednotlivých zaměstnanců [10].

2.2 Motivace

2.2.1 Definice

Každá činnost člověka je motivována cílem uspokojení určitého druhu potřeby. „Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení nenaplněných potřeb.“ Je ovšem nutné definovat některé pojmy, které se vztahují k motivaci obecně:

- hodnota – je to, co odpovídá potřebě člověka, to co člověk potřebuje,
- potřeba – prožívaný nedostatek něčeho, co má pro člověka hodnotu [11], dle jiného autora se liší podle životní situace [12],
- motiv – je vnitřní pohnutka, příčina chování, která určuje směr a intenzitu chování člověka,
- stimul – vnější podnět, pobídka, která přichází z okolí,
- cíl – cíle si člověk stanovuje, aby dosáhl uspokojení svých potřeb,
- přesvědčení – je něco, čemu o sobě a o světě kolem nás člověk věří.“ [11]

2.2.2 Motivace podle Maslowa

Nejen podle autora Laufera patří výsledky výzkumu amerického psychologa Abrahama Maslowa v oblasti lidských potřeb a motivace k nejvýznamnějším. Maslow sestavil pyramidu potřeb, ve které rozdělil nejrůznější potřeby do pěti kategorií.

Tab. 3. Maslowova hierarchie potřeb

Potřeby	Popis	Kategorie potřeb
1. Základní fyziologické potřeby	jídlo, oblečení, bydlení a další	ekonomické
2. Jistota	zajištění, úspory, mzda	ekonomické
3. Společnost	přátelství, zájmové spolky, rodina	sociální
4. Respekt	chvála, uznání, symboly statusu	sociální
5. Seberealizace	idealistické potřeby	sociální

Podle autora nejprve řídící pracovník identifikuje prvořadě potřeby pracovníka a pak musí najít i vhodné podněty k jejich uspokojení [12].

2.2.3 Motivace podle Herzberga

Americký psycholog Frederik Herzberg zjistil, že existují dva různé druhy faktorů silně ovlivňujících motivaci. Jsou to tzv. motivátory a hygienické faktory. **Motivátory**, jsou podněty spjaté s prací samotnou a dle Herzberga jsou pouze tyto vhodné k vytvoření skutečné pracovní spokojenosti a trvalé aktivity pracovníka. [12]

Tab. 4. Druhy motivátorů

zajímavé pracovní úkoly	výkonnostní soutěž
samostatná práce	zážitek úspěchu
vlastní odpovědnost	uznání dobrých pracovních výsledků nadřízeným
oprávnění rozhodovat	zážitek úspěchu
možnosti pracovního postupu	

Hygienické faktory, jako je dobré vybavení pracoviště, spravedlivá odměna, přiměřené uspokojení sociálních potřeb, jistota pracovního místa, uspokojivé mezilidské vztahy a atraktivní image firmy neumějí vytvořit skutečnou pracovní spokojenost, ale vyvolávají

nespokojenost, pokud nejsou vytvořeny. Výše uvedené výsledky výzkumu obou autorů se vzájemně prolínají. Záleží však na individuálních potřebách každého jedince a nedá se jednoznačně určit, které potřeby hrají tu nejdůležitější roli pro zaměstnance [12].

2.2.4 Primární motivace x sekundární motivace

Primární motivace znamená, že pracovník je aktivní kvůli věci samé a z vlastního popudu, účelem je tedy sama akce. Primárně motivovaný zaměstnanec je při práci optimálně aktivní a maximálně spokojený.

U **sekundární motivace** je energie vynaložená pracovníkem zaměřená na účel, který leží mimo vlastní úkol. Aktuální cíl je pouze prostředek k dosažení cíle [12].

2.3 Interní komunikace – nástroje interního marketingu

K dovednostem správného manažera patří přirozená autorita a umění motivace druhých k pracovnímu výkonu. Dle Maslowa „Schopnost motivovat zaměstnance patří mezi nejdůležitější dovednosti vedoucího pracovníka.“ [13]

2.3.1 Firemní komunikace

Předmětem interní komunikace jsou data, informace a znalosti. „Komunikaci lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách.“ [14]

Tab. 5. Interní komunikace ve firmě

Druhy komunikace ve firmě	Formy komunikace ve firmě
mezi vlastníky či řídicími pracovníky a zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> - osobní: porady, pohovory - písemná: komunikace (manuály, předpisy, sdělení) - elektronická: e-mail, intranet
mezi skupinami zaměstnanců	
ve formálních a neformálních týmech	

Zdroj: [14]

Nelze definovat, která komunikace uvnitř firmy je nejefektivnější. Způsob zvolené komunikace závisí na mnoha faktorech, kterými jsou například obsah sdělení, jeho důležitost, znalost a vzájemný vztah mezi komunikujícími, časový dosah sdělení.

Komunikace uvnitř firmy a tedy i uvnitř instituce jakou je vysoká škola, je velmi důležitým prvkem k dosažení společných cílů, jako je efektivnost práce a na druhé straně spokojenost zákazníků, v tomto případě studentů [14].

„Pojem tzv. vnitřního marketingu je aktuálním tématem současné marketingové teorie i praxe. Spočívá v úsilí, aby byl zaměstnanec považován za tzv. vnitřního zákazníka.“ [15] Myšlenka zakladatele novodobého marketingu v České republice potvrzuje výsledky výzkumu autorky.

2.3.1.1 Cíle interní komunikace

- „zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informačních propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů,
- zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech,
- ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků,
- neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.“ [15].

2.3.1.2 Projevy nefungující interní komunikace:

- nedostatek informací,
- neúplné informace,
- nejednoznačné informace.

2.3.1.3 Důsledky nefungující interní komunikace:

- demotivace, nerozhodnost, pasivita,
- frustrace a s tím spojená fluktuace,
- špatná koordinace procesů a činností,
- nezájem na dosahování vytyčených cílů,
- stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby [15].

3 SHRnutí TEoretické Části

Informace a poznatky z odborné literatury, které jsou uvedeny v teoretické části bakalářské práce, mi pomohly při zpracování další části práce.

Pracovní zařazení akademických a vědeckých pracovníků je přímo podmíněno dosaženým stupněm kvalifikace a odbornosti, přičemž u některých akademických hodností je stanoven specifický postup k jejich dosažení. Zvyšování kvalifikace akademických pracovníků je podmíněno tvůrčí a vědeckou aktivitou. Obdobně je tomu i u hodnocení akademických pracovníků, které je nastaveno nejen podle platových tříd a další příplatků, ale i podle množství a kvality prezentované vědecké práce. Finanční hodnocení tvůrčí práce se řídí Metodikou hodnocení výsledků výzkumných organizací a hodnocení výsledků ukončených výzkumných programů. Systém přepočtu hodnoty tvůrčí aktivity je složitý, ale jde říci, že na základě stanovené „metodiky“ jsou jednotlivé aktivity přepočteny dle druhu a důležitosti na bodové hodnocení. Dosažený počet bodů je základem pro výpočet „finanční odměny za tvůrčí činnosti“. Hodnocení tvůrčích aktivit je prováděno vždy jednou ročně.

Motivace zaměstnanců je důležitým prvkem interního marketingu. Umět stimulovat zaměstnance je jedním ze základních předpokladů dobrého manažera. K hlavním stimulačním prvkům patří finanční ohodnocení, hmotné a nehmotné benefity, pracovní prostředí, interní komunikace.

Cílem bakalářské práce byla aplikace teoretických poznatků a vyhodnocení současného stavu na Ústavu informatiky a umělé inteligence Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, jehož charakteristiku uvádím v následující části bakalářské práce.

II ANALYTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně je veřejnou vysokou školou, která nese jméno jednoho ze zakladatelů moderních metod managementu a marketingu celosvětového významu. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně navázala na čtyřicetiletou tradici Fakulty technologické, která existovala ve Zlíně od roku 1969. Univerzita nabízí studentům možnost studia v široké škále akreditovaných studijních programů na šesti fakultách. Jednou z těchto součástí Univerzity Tomáše Bati je i Fakulta aplikované informatiky [16].

Hlavní činnosti Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně jako výzkumné organizace je:

1. Provádět základní výzkum, aplikovaný výzkum nebo experimentální vývoj.
2. Šířit výsledky činností uvedených v předchozím bodu prostřednictvím
 - a) výuky, to znamená pedagogické činnosti,
 - b) publikováním nebo převodem technologií [17].

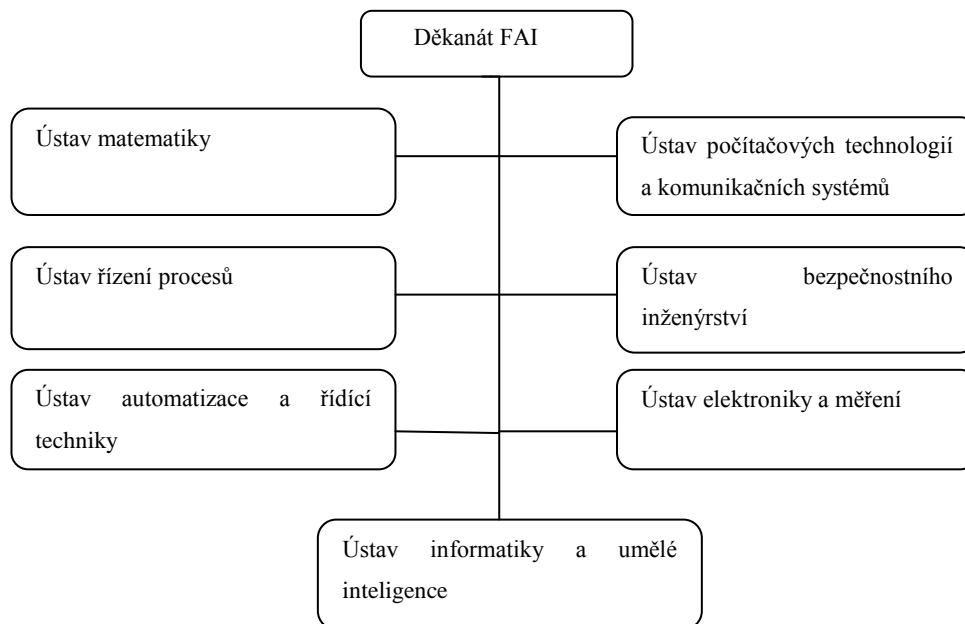
4.1.1 Fakulta aplikované informatiky

Podnětem ke zřízení Fakulty aplikované informatiky byla snaha univerzity uplatnit se v oblasti informačních technologií. Byla zřízena v roce 2006 a její vznik je spojen s transformací Institutu řízení procesů a aplikované informatiky, který navázal na čtrnáctiletou práci Ústavu automatizace a řídicí techniky Fakulty technologické.

Náplň činnosti fakulty lze ztotožnit s náplní činnosti celé univerzity. Fakulta aplikované informatiky se člení na další organizační složky, které jsou v organizační struktuře začleněny jako ústavy. Fakulta poskytuje možnost studovat ve všech stupních vysokoškolského studia, bakalářském, magisterském i doktorském. Studenti na fakultě mají možnost studia ve dvou studijních programech, které zaštiťují devět studijních oborů:

- Chemické a procesní inženýrství,
- Inženýrská informatika [18].

Výuku zajišťuje na fakultě sedm ústavů.



Zdroj: Vlastní z [18]

Obr. 1 Organizační struktura Fakulty aplikované informatiky

4.2 Ústav informatiky a umělé inteligence

Ústav informatiky a umělé inteligence byl jako interní organizační složka Fakulty aplikované informatiky ustaven 1. ledna 2010, rozdělením Ústavu aplikované informatiky. Na uvedeném ústavu pracovalo celkem 20 zaměstnanců a 25 studentů Ph.D., z toho 5 zahraničních. Rozdělením Ústavu aplikované informatiky vznikla dvě specializovaná pracoviště: Ústav počítačových a komunikačních systémů a **Ústav informatiky a umělé inteligence**. Zaměstnanci Ústavu informatiky a umělé inteligence se podílejí na výuce v oboru Inženýrská informatika a částečně v oboru Bezpečnostního inženýrství. Studentům nabízí možnost studovat ve studijních předmětech:

- Základy informatiky
- Aplikovaná informatika
- Metody umělé inteligence
- Aplikovaná umělá inteligence
- Kryptologie
- Teorie programů

- Algoritmy a datové struktury
- Technologie JAVA, Technologie NET a Technologie WWW
- Multiplatformní programování
- Paralelní procesy a programování
- Algoritmizace úloh
- Počítačové viry a bezpečnost
- Matematická informatika
- SoftComputing a Bezpečnost informačních systémů.

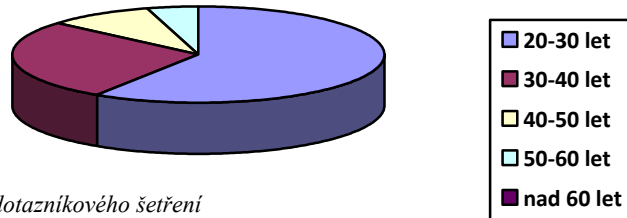
Ústav se současně podílí na doktorském studijním programu Inženýrská informatika [18]. Na Ústavu informatiky a umělé inteligence v současné době pracuje 10 zaměstnanců a 14 doktorandů, z toho 2 jsou ze zahraničí. Studenti doktorského programu, kteří jsou v organizační struktuře ústavů zařazeni pod názvem „doktorandi“ jsou studenti vysoké školy, kteří se připravují na státní doktorskou zkoušku. Přestože nejsou zaměstnání v kmenovém stavu Fakulty aplikované informatiky, podílejí se na pedagogické a vědecké činnosti ústavu. V rámci svého pracovního úvazku vyučují studenty v předmětech, dle jejich kvalifikace a odbornosti. Z tohoto důvodu jsem je zařadila pro účely své práce mezi respondenty. Doktorandi pracují a vyučují pod odborným vedením školitelů. Školiteli jsou zaměstnanci ústavu s dosaženým vzděláním vyšším, než je úroveň doktorského studia, tedy s dosaženou akademickou hodností profesor nebo docent. Jeden zaměstnanec ústavu může vést i více doktorandů. Na Ústavu informatiky a umělé inteligence jsou dva pracovníci školiteli a tři zaměstnanci pomocnými školiteli. Počet úspěšných absolventů doktorského studia je důležitý nejen v hodnocení samotné organizační složky, ale v konečném důsledku z pohledu celé fakulty.

Pracovníci ústavu svou vědeckou a výzkumná činnost zaměřují zejména na oblasti:

- evoluční výpočetní techniky - teorie a aplikace,
- aplikace informatiky v řízení a simulaci procesů,
- fraktální geometrie, deterministického chaosu a jejich použitelnosti v přenosu informace, kompresi signálu a řízení,
- informační a datové bezpečnosti,

- paralelních procesů a algoritmů [18].

4.2.1 Věková struktura zaměstnanců

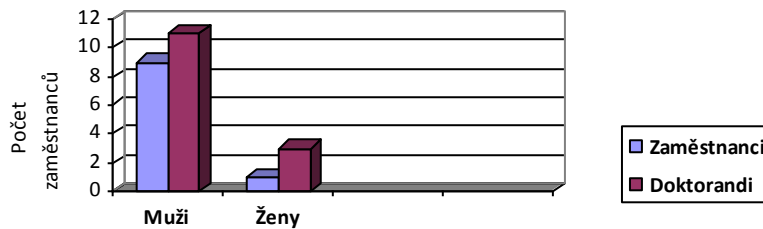


Zdroj: Vlastní z dotazníkového šetření

Obr. 2. Graf: věková struktura zaměstnanců UIUI

Podíl zaměstnanců do 30 let tvoří především studenti doktorského studijního programu. V kmenovém stavu zaměstnanců ústavu převažuje věková struktura mezi 30 a 40 lety. Lze konstatovat, že se jedná o mladý a dynamický kolektiv.

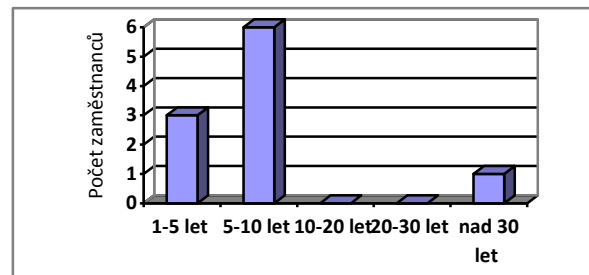
4.2.2 Struktura zaměstnanců UIUI podle pohlaví



Zdroj: Vlastní z dotazníkového šetření

Obr. 3. Graf: Struktura zaměstnanců UIUI podle pohlaví

4.2.3 Délka zaměstnání na Fakultě aplikované informatiky



Zdroj: Vlastní z dotazníkového šetření

Zaměstnanci UIUI

Obr. 4. Graf: Délka zaměstnání na Fakultě aplikované informatiky

Z pohledu doby zaměstnání je nejčastěji uvedena odpověď 5-10 let.

4.3 KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY UTB FAI

V níže uvedené tabulce je uveden přehled kvalifikačních požadavků akademických a vědeckých pracovníků veřejné vysoké školy Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Dosažený stupeň „akademické hodnosti“ spolu s délkou praxe jsou směrodatnými kritérii při zařazení akademických pracovníků do platových tříd [6].

Tab. 6. Kvalifikační požadavky akademických, vědeckých a výzkumných pracovníků UTB ve Zlíně

Kategorie pracovníků	akademičtí pracovníci	pracovníci vědeckí a výzkumní
	<i>požadované vzdělání a další kvalifikace</i>	<i>požadované vzdělání a další kvalifikace</i>
Lektor	Vysokoškolské	
Asistent	Vysokoškolské	
Odborný asistent	Vysokoškolské 15 let praxe	
Odborný asistent a vědecký a výzkumný pracovník	Vysokoškolské a vědecká výchova	Vysokoškolské a vědecká výchova
Docent	Vysokoškolské a jmenování docentem	Vysokoškolské jmenování docentem nebo vysokoškolská vědecká výchova
Profesor	Vysokoškolské a jmenování profesorem	Vysokoškolské a jmenování profesorem nebo vysokoškolská vědecká výchova

Zdroj: [6]

Vědecká výchova znamená absolvování dalšího studia:

- postgraduálního studia,
- doktorského studia,
- získání hodnosti kandidáta nebo doktora věd [1].

V návaznosti na interní předpis Univerzity Tomáše Bati je v následující tabulce vyhodnocena struktura zaměstnanců Ústavu informatiky a umělé inteligence dle

kvalifikačních požadavků. Všichni zaměstnanci splňují kvalifikační požadavky své pracovní pozice.

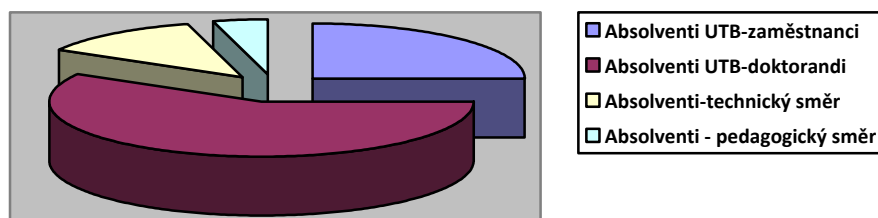
Tab. 7. Kvalifikační požadavky dle „akademických hodností“ na UIUI

Požadované vzdělání	profesor	docent	Doktor (Ph.D.,Dr.Sc.,RNDr.)	Inženýr, magistr	Bakalář
Pracovní zařazení	profesor	docent	Odborný asistent, asistent	Lektor, doktorand	
Počet zaměstnanců	1	1	7	14	

Zdroj: Vlastní zpracování z [18]

4.3.1 Zaměření dosaženého vysokoškolského studia zaměstnanců UIUI

Z celkového počtu deseti zaměstnanců Ústavu informatiky a umělé inteligence absolvovalo šest pracovníků první vysokou školu na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně nebo jejích předešlých organizačních formách, o kterých je zmiňováno v úvodu analytické části bakalářské práce. Tři zaměstnanci jsou absolventy jiných technicky zaměřených vysokých škol České republiky. První vysokou školu s pedagogickým zaměřením absolvoval jeden zaměstnanec, který dále absolvoval studium na vysoké škole s technickým zaměřením. Následné studium v jiném oboru, než technickém absolvovali tři zaměstnanci. Jedná se o studium pedagogiky a ekonomiky. Vyučující studenti doktorského studijního programu jsou všichni absolventy Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.



Zdroj: Vlastní z dotazníkového šetření

Obr. 5. Graf: Směr prvního vysokoškolského studia zaměstnanců UIUI

Doporučení: Vzhledem k tomu, že náplň práce pracovníků zahrnuje výuku a vedení studentů a většina zaměstnanců absolvovala vysokoškolské studium technického směru, doporučuji, následná školení nebo kurzy pro zaměstnance v pedagogickém oboru. Pro odůvodnění tohoto doporučení uvádím přehled pedagogických úvazků zaměstnanců UIUI v minulých letech.

Tab. 8. Podíl pedagogické činnosti zaměstnanců v letech 2009 – 2010 v %

Pracovník	Rok		
	2008	2009	2010
Č. 1	102,7	118,9	111,4
Č. 2	100,6	103,5	108,7
Č. 3	102,7	132,0	157,7
Č. 4	101,4	0,00	190,7
Č. 5	102,0	99,8	98,5
Č. 6	109,8	117,7	114,0
Č. 7	108,6	90,1	133,1
Č. 8	110,7	100,3	107,2
Č. 9	159,4	214,9	169,4

Zdroj: Vlastní z [19][20]

4.4 Vzdělávání zaměstnanců UIUI

4.4.1 Struktura zaměstnanců – „akademická hodnost“

V následující části bakalářské práce jsem provedla vyhodnocení dosažené akademické hodnosti zaměstnanců ústavu za poslední tři roky. Předpokladem pro dosažení vyššího stupně akademické hodnosti je další studium a vědecká práce zaměstnanců. V přehledu jsou uvedeni pouze zaměstnanci dnešního Ústavu informatiky a umělé inteligence, přestože v roce 2009 byli organizačně začleněni v jiném úseku fakulty. Vzhledem k tomu,

že jsem zaměstnancem fakulty, mohla jsem vyčlenit zaměstnance do přehledu i v roce 2009.

Tab. 9. Přehled dosažených akademických hodností zaměstnanců UIUI v letech 2009 - 2011

Pozice	2009	2010	2011
Profesor	0	0	1
Docent	1	2	1
Odborný asistent	1	4	5
Asistent	4	2	2
Lektor	3	2	0
Vědecko-výzkumný pracovník	2	2	1
Doktorand	13	11	14

Zdroj: Vlastní z organizační struktury a dotazníkového šetření

Z uvedené tabulky vyplývá, že se stav zaměstnanců snížil o jednoho pracovníka, ale z pohledu kvalifikace došlo k výraznému postupu. Především na pozici odborný asistent je zaznamenán v roce 2011 nárůst o 4 zaměstnance oproti roku 2009 a navýšení pozice profesor o jednoho zaměstnance. Pozitivně z pohledu kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců lze hodnotit, že všech vyšších akademických hodností bylo dosaženo stávajícími zaměstnanci ústavu v průběhu dalšího studia a vědecké práce během minulých dvou let. U odborných asistentů úspěšným zakončením doktorského studia zpracováním a obhajobou disertační práce, a tím získání titulu „Ph.D“. Profesorem byl jmenován jeden zaměstnanec, který v roce 2009 pracoval na pozici docenta. V rámci doktorského studijního programu v roce 2009 v organizační složce třináct doktorandů. Kladným výsledkem práce školitelů je fakt, že v roce 2011 všichni z tohoto počtu pokračují ve studiu. Jeden ze zahraničních doktorandů nyní již pracuje na pozici vědeckého pracovníka jako kmenový zaměstnanec ústavu.

4.4.2 Plán zvyšování kvalifikace – vyhodnocení dotazníkového šetření

Všichni dotazovaní zaměstnanci shodně uvedli, že ze strany zaměstnavatele jsou vytvořeny podmínky pro další zvyšování kvalifikace. Ředitel ústavu, sestavuje s každým pracovníkem „Plán zvyšování kvalifikace“, ve kterém je specifikováno, jaké akademické hodnosti by zaměstnanec měl následně dosáhnout svým dalším studiem a vědeckou a tvůrčí činností. Respondenti shodně uvedli, že kvalifikační plány jsou sestaveny v konkrétním časovém horizontu. Pouze jeden respondent uvádí, že ze strany vedení organizace je vyvíjen tlak na plnění „Plánu zvyšování kvalifikace“. Ostatní respondenti sice uvádějí termín dosažení vyšší akademické hodnosti, ale současně s dodatkem, že tento termín není ze strany zaměstnavatele termínově kontrolován. Záleží na každé jednotlivci, zda má zájem o jeho časové plnění. V níže uvedené tabulce je vyhodnocen časový horizont předpokládaných dosažených akademických hodností zaměstnanců Ústavu informatiky a umělé inteligence podle odpovědí respondentů.

Tab. 10. Předpoklad dosažených „akademických hodností“ zaměstnanců UIUI v letech 2011 - 2015

Dosažený titul	počet zaměstnanců				
	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013	Rok 2014	Rok 2015
Doktor-Ph.D.	1			1	
Doktor RNDr. –			1		
Docent			1		2

Zdroj: Vlastní z dotazníkového šetření

Z osobního rozhovoru s ředitelem ústavu vyplývá, že z jeho strany je „Plán zvyšování kvalifikace“ kontrolován důsledně, včetně časového horizontu. Kontroly jsou prováděny na základě osobních konzultací v rámci plnění pracovních úkolů. Z porovnání výsledků šetření u zaměstnanců ústavu a ředitele vzniká rozpor. Je tedy zřejmé, že většina zaměstnanců nepovažuje kontrolu za dostatečnou.

Doporučení a): Vzhledem k tomu, že kontrola plnění „Plánu kvalifikace“ je z pohledu zaměstnanců nedostatečná a ředitel ústavu kontroluje termínové plnění jen na základě

osobních pohovorů se zaměstnanci, navrhuji, aby zápis kontroly harmonogramu plnění byl pravidelně zaznamenáván v příloze.

Doporučení b): Zaměstnanci mohou při zvyšování kvalifikace využít příspěvky na studium a čerpání studijního volna na základě „Kvalifikační dohody“ (příloha PI) součástí kterého bude písemná kontrola plnění harmonogramu vzdělávání.

4.5 Řízení lidských zdrojů na UIUI

4.5.1 Interní marketing z pohledu vedení ústavu

K analýze stylu řízení na ústavu jsem využila formu osobního rozhovoru s ředitelem ústavu (viz. Příloha PII), ze které vyplynuly následující závěry. Funkci řídicího pracovníka zastává na uvedené organizační složce více než rok, ale nejsou to první zkušenosti s vedením kolektivu. Ředitel ústavu pracoval jako vedoucí pracovník na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, kde vedl kolektiv cca 20 zaměstnanců. Na otázku, jaký typ řízení preferuje, odpověděl, že sice konzultuje plnění pracovních úkolů s podřízenými zaměstnanci, ale konečné rozhodnutí činí dle svého přesvědčení. Na ústavu tedy uplatňuje převážně autokratický styl řízení. Odpovědi ředitele ústavu na otázky týkající se zvyšování kvalifikace lze shrnout následovně:

- Plán zvyšování kvalifikace je sestavován písemně se všemi zaměstnanci s uvedením konkrétních úkolů a časovým harmonogramem plnění. Tento plán je kontrolován průběžně na základě osobních konzultací a v případě neplnění je direktivně nařízeno odstranění nedostatků. Všichni zaměstnanci mají stejné podmínky pro zvyšování kvalifikace. Informace o možnostech vzdělávání (kurzy, školení apod.) získávají zaměstnanci individuálně.
- Podíl jednotlivců na tvůrčích aktivitách je sledován ředitelem průběžně, ne až po vyhodnocení za kalendářní rok. Z prostředků ústavu nejsou zaměstnanci finančně motivováni k tvůrčí činnosti. Informace o pořádaných konferencích a seminářích získávají zaměstnanci individuálně.

4.5.2 Interní komunikace, porady

Vzhledem k úzkému okruhu zaměstnanců na ústavu je využívána především komunikace osobní a elektronická. Porady ústavu jsou organizovány jen nepravidelně, čtvrtletně. Na otázku „*V čem vidíte rezervy, popřípadě nedostatky v činnosti svých podřízených*

zaměstnanců“ ředitel odpověděl, že hlavním problémem, je nízká loajalita zaměstnanců vůči zaměstnavateli a odborná komunikace mezi zaměstnanci ústavu a zaměstnanci dalších organizačních složek fakulty. Tato se týká především sdílení informací a odborné práci, které by byly oboustranně využitelné, ale jsou separovány na ústavu. Stejně závěry vyplynuly i z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Informovanost ze strany vedení je hodnocena kladně a dostatečně, přestože porady úseku probíhají jen nepravidelně.

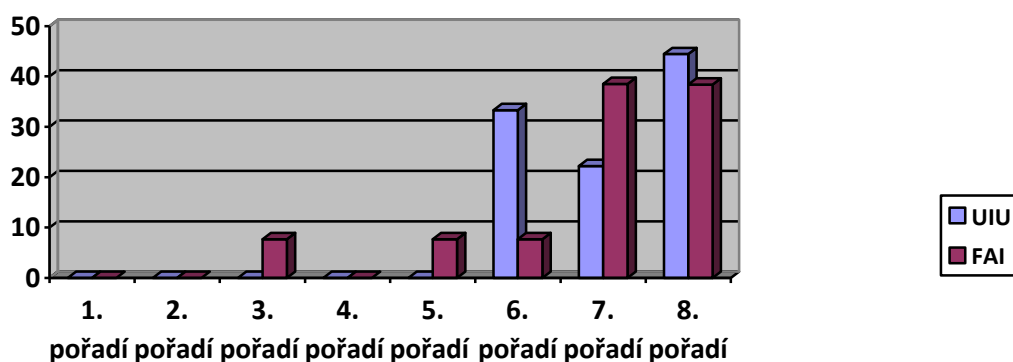
4.5.3 Komunikace s vedením – inovace pracovního výkonu

Tab. 11. Vyhodnocení četností odpovědí: kritérium „komunikace s vedením“

Pořadí	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Četnost UIUI						3x	2x	4x
Četnost FAI			1x		1x	1x	5x	5x

Zdroj: Vlastní z dotazníkového šetření

Z tabulky četností i z následujícího grafu, který ukazuje procentuelní podíl zařazení kritéria „komunikace s vedením o inovaci pracovního výkonu“ dle priorit zaměstnanců vyplývá, že pro pracovníky ústavu je nejméně motivačním prvkem. Současně tento stav vyplynul i z šetření u ostatních zaměstnanců fakulty.



Zdroj: vlastní z dotazníkového šetření

Obr. 6. Graf: Vyhodnocení kritéria „komunikace s vedením“ v %

5 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Pravidla pro odměňování zaměstnanců Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, tedy i zaměstnanců ústavu informatiky a umělé inteligence, jsou stanovena interními předpisy. Záměrně uvádím množné číslo, protože systém hodnocení akademických a vědeckých pracovníků probíhá v několika liniích:

- tarifní mzda,
- další složky mzdy - osobní příplatky,
- hodnocení tvůrčích aktivit.

5.1 Tarifní mzda

Na základě dosažené kvalifikace a akademické hodnosti jsou zaměstnanci zařazeni do tarifních tříd pro jednotlivé kategorie zaměstnanců.

Tab. 12. Přehled tarifních tříd pro akademické a vědeckovýzkumné pracovníky UTB

Tarifní třída	A4	A3	A2a, A2b	A1
Akademický pracovník	profesor	docent	Odborný asistent	Asistent
Vědeckovýzkumný pracovník	VVP IV	VVPIII	VVPII	

Tab. 13. Přehled tarifních tříd pro pracovní pozici lektora

Tarifní třída	B1	B2	B3	B4
Lektor	do 1 roku	do 6 let	do 19 let	nad 19 let

Zařazení zaměstnanců do tarifních tříd je podmíněno délkou praxe pouze na pozici lektora, přičemž se rozumí odborná praxe, která přímo souvisí s daným oborem. Akademičtí pracovníci a vědeckovýzkumní pracovníci jsou zařazeni do platových tříd na základě dosažené akademické hodnosti a výjimky z požadavku kvalifikace jsou u těchto zaměstnanců nepřijatelné. Předpokladem pro zařazení do platové třídy A2a a A1 je výkon tvůrčích činností, které jsou ze strany zaměstnance doložitelné a prokazatelné [6].

5.2 Další složky mzdy zaměstnanců Ústavu informatiky a umělé inteligence:

1. osobní příplatky až do výše 100% tarifní mzdy,
2. odměny,
3. příplatky za vedení a výkon funkce, za práci přesčas,
4. další mzda – o četnosti a výši další mzdy rozhoduje Akademický senát UTB (například 13. nebo 14. mzda),
5. další složky mzdy – příspěvek na stravování, příspěvek ze sociálního fondu apod.,
6. zaměstnanci ústavu jsou dále zainteresováni na řešení dotačních programů, ať už Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, Grantové agentury ČR nebo programů Evropského společenství.

5.3 Tvůrčí činnosti

Hodnocení tvůrčích činností je důležitým motivačním prvkem pro zaměstnance ústavu i celé fakulty. Hodnocení probíhá na základě Metodiky hodnocení výsledků výzkumných organizací a hodnocení výsledků ukončených programů, kterou schvaluje vláda ČR, kdy každá tvůrčí aktivita je ohodnocena určitým počtem bodů. Současně dle interního předpisu UTB je stanoveno mzdové ohodnocení jednotlivých tvůrčích aktivit dle dosaženého bodového hodnocení. Systém výpočtu celkového bodového ohodnocení jednotlivých tvůrčích aktivit je poměrně složitý, protože jednotlivé dosažené výsledky ovlivňuje mnoho faktorů. Podstatná je ale pro akademické a vědecké pracovníky skutečnost, že konečný dosažený počet bodů za tvůrčí aktivity v příslušném roce souvisí s výší mzdového ohodnocení. Celkový součet bodů za tvůrčí aktivity všech zaměstnanců Fakulty aplikované informatiky je jedním z kritérií hodnocení ze strany Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Tvůrčí aktivity zaměstnanců Ústavu informatiky a umělé inteligence jsou zveřejněny v každoroční Výroční zprávě fakulty.

5.3.1 Vyhodnocení analýzy tvůrčích aktivit zaměstnanců Ústavu informatiky a umělé inteligence

V návaznosti na teoretickou část práce jsem nejprve vyhodnotila počet tvůrčích aktivit všech zaměstnanců ústavu a provedla srovnání s výsledky za celou FAI.

Tab. 14. Přehled počtu tvůrčích aktivit zaměstnanců UIUI v letech 2008 - 2010

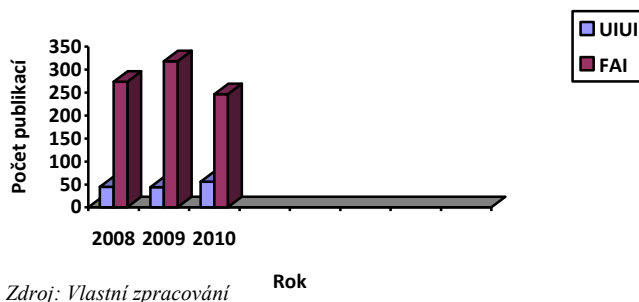
Rok	2008	2009	2010
Článek v recenzovaném časopise	7	5	7
Článek v impaktovaném časopise	2	1	2
Článek ve sborníku konference	34	27	41
Kapitola v knize ve světovém jazyce	1	4	7
Kapitola v knize v českém nebo slovenském jazyce	0	1	2
Odborná monografie v českém nebo slovenském jazyce	1	0	0
Odborná monografie ve světovém jazyce	0	2	0
Software	0	4	6
Užití vzor	0	0	0
Funkční vzorek	0	0	0

Pozn. Uvedené počty publikační činnosti jsou započítány pouze jednou, přestože je i více autorů.

Zdroj: vlastní z [19][20]

Zaměstnanci ústavu přispěli k hodnocení fakulty z pohledu kvantitativního počtu tvůrčích aktivit:

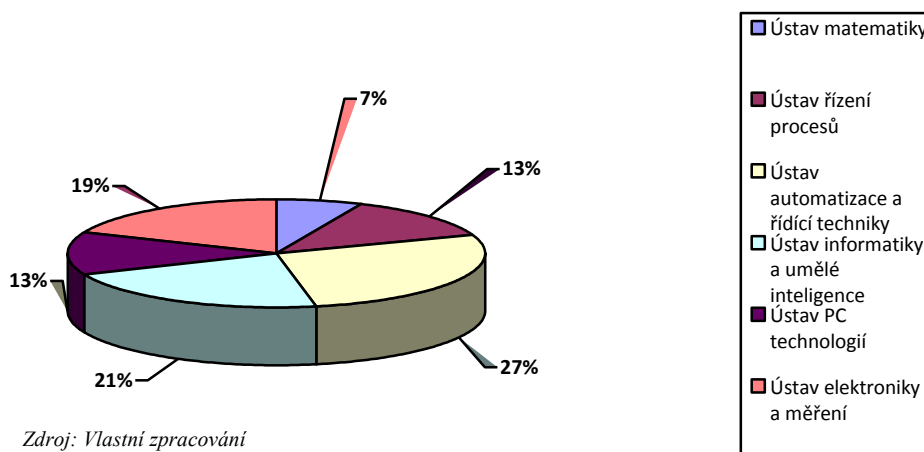
- v roce 2008 16,5 %,
- v roce 2009 13,8 %,
- v roce 2010 22,8 %.



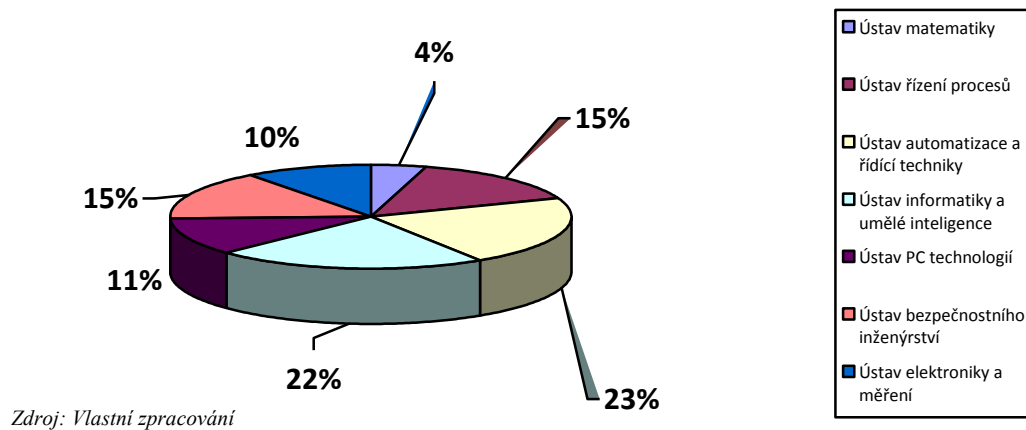
Obr. 7. Graf: Podíl tvůrčích aktivit ústavu UIUI na celkovém počtu FAI 2009-2010

5.3.2 Bodové ohodnocení tvůrčích aktivit FAI

Důležitější z pohledu analýzy je fakt co výše uvedené procentuelní podíly znamenají v celkovém bodovém hodnocení FAI v uvedených letech což je patrné z následujících dvou grafů.



Obr. 8. Graf: Bodový podíl jednotlivých ústavů FAI v roce 2008 v %



Obr. 9. Graf: Bodový podíl jednotlivých ústavů FAI v roce 2009 v %

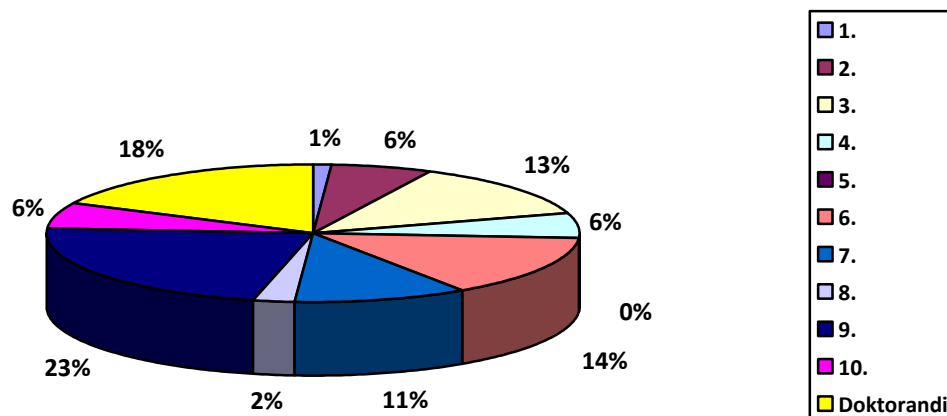
Z výše uvedené analýzy lze velmi kladně hodnotit aktivity zaměstnanců ústavu, protože v obou případech jsou druhým nejsilnějším článkem z pohledu hodnocení fakulty. Přestože z pohledu počtu publikací došlo v roce 2009 k procentuelnímu snížení podílu v konečném důsledku z pohledu kvality došlo k nárůstu o 1%. Nebylo možné provést analýzu i za rok 2010, jelikož bodové hodnocení tvůrčích aktivit nebylo ještě uzavřeno.

5.3.3 Podíl jednotlivých zaměstnanců na struktuře tvůrčích aktivit ústavu UIUI

Vzhledem k tomu, že přehled tvůrčích aktivit zaměstnanců Fakulty aplikované informatiky a tedy i zaměstnanců sledovaného ústavu je uváděn podrobně ve Výroční zprávě fakulty, mohla jsem pro účely mé bakalářské práce sledovat aktivitu jednotlivých zaměstnanců v této oblasti. Cílem bylo zjistit, zda se všichni pracovníci angažují stejnou měrou na tvůrčí činnosti ústavu a prezentují výsledky své práce. Zaměstnanci nejsou uvedeni jmenovitě, pouze pod čísly 1-10. Studenty doktorského studijního programu uvádím souhrnně. V případech, kde bylo uvedeno více autorů tvůrčí aktivity je každému zaměstnanci započteno jedno bodové ohodnocení, bez ohledu na první autorství či spoluautorství. Zmiňovaná analýza je uvedena v následujících dvou přehledech s uvedením počtu tvůrčích aktivit podle jednotlivých zaměstnanců. Tabulky jsou doplněny grafy, ve kterých je možné sledovat tento podíl v procentech v letech 2008, 2009.

Tab. 15. Kvantitativní podíl jednotlivých zaměstnanců na tvůrčí činnosti v roce 2008

Zaměstnanci UIUI	Tvůrčí činnosti 2008						
	Článek RČ	Článek IČ	Čl. ve sborníku	Kapitola v knize	Monografie	Software	Celkem
Č. 1			1				1
Č. 2			4	1			5
Č. 3	2		9				11
Č. 4	1		4				5
Č. 5							0
Č. 6	3		8		1		12
Č. 7	3		6				9
Č. 8			2				2
Č. 9	3	2	13		1		19
Č. 10	1		4				5
Doktorandi	1		14				15
<i>Celkem</i>	14	2	65	1	2	0	84



Zdroj: Vlastní zpracování

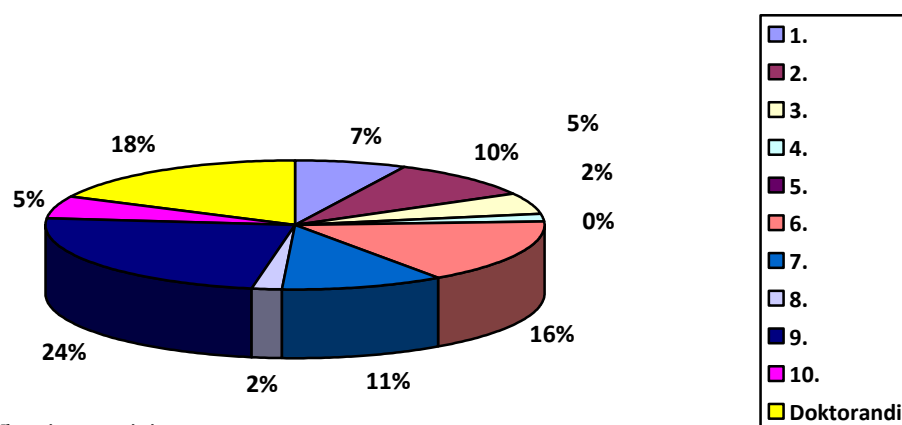
Obr. 10. Graf: Kvantitativní podíl jednotlivých zaměstnanců UIUI na tvůrčích aktivitách v roce 2008 v %

Tab. 16. Kvantitativní podíl zaměstnanců UIU na tvůrčích aktivitách v roce 2009

Zaměstnanci UIUI	Tvůrčí činnosti 2009						Celkem
	Článek RČ	Článek IČ	Čl. ve sborníku	Kapitola v knize	Monografie	Software	
Č. 1	2		2	1		3	8
Č. 2	2		2	1		6	11
Č. 3			5	1			6
Č. 4				2			2
Č. 5							0
Č. 6	6		11		1		18
Č. 7	1		10		1		12
Č. 8			2				2
Č. 9	3	1	19	3	1		27
Č. 10		1	4	1			6
Doktorandi	1		12			7	20
Celkem	15	2	67	9	3	16	112

Zdroj: Vlastní zpracování

Grafické vyhodnocení kvantitativního podílu zaměstnanců na tvůrčí činnosti vystihuje aktivitu jednotlivých pracovníků ústavu.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 11. Graf: Kvantitativní podíl jednotlivých zaměstnanců UIUI na tvůrčích aktivitách v roce 2009 v %

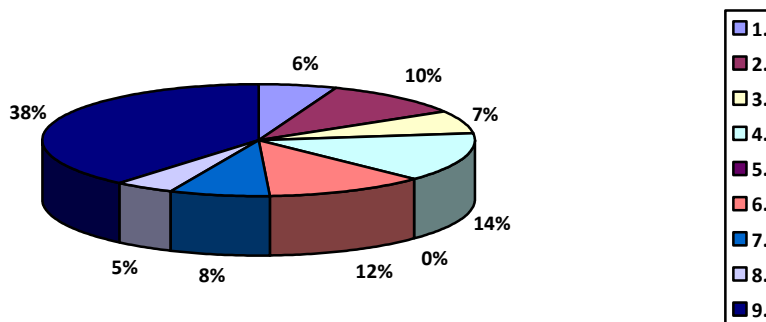
V následující části bakalářské je tabulkou i graficky znázorněno, jak se zaměstnanci podílejí na tvůrčích aktivitách ústavu po přepočtu bodů. Pod číslem 10 je uveden zaměstnanec, který nebyl v minulých dvou letech zařazen do kmenového stavu pracovníků ústavu. Podílel se na kvantitativním vyhodnocení aktivit ústavu, ale nebyl bodově hodnocen.

Tab. 17. Hodnocení podílu jednotlivých zaměstnanců UIUI na tvůrčích činnostech 2008-2009 podle počtu bodů

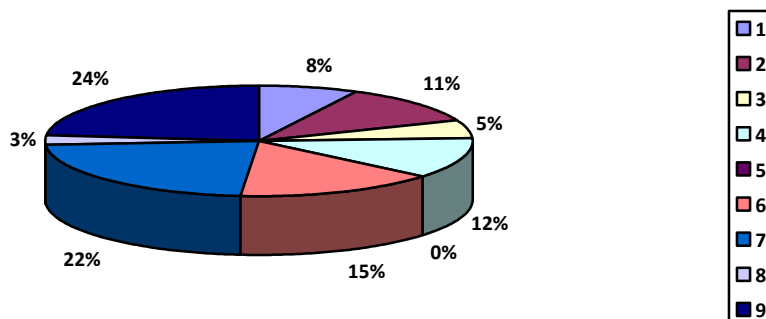
Rok	2008	2009
Č. 1	1230	2098
Č. 2	2215	3198
Č. 3	1431	1477
Č. 4	3017	3315
Č. 5	0	0
Č. 6	2509	4267
Č. 7	1590	6264
Č. 8	965	775
Č. 9	8201	6489

Č. 10	X	X
Celkem	22238	27883

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 12. Graf: Bodový podíl jednotlivých zaměstnanců ústavu na tvůrčích aktivitách za rok 2008 v %



Obr. 13. Graf: Bodový podíl jednotlivých zaměstnanců ústavu na tvůrčích aktivitách za rok 2009 v %

Po vyhodnocení podílu jednotlivých zaměstnanců na tvůrčích aktivitách ústavu je zřejmé, že ne všichni se zapojují stejnou měrou. Největší podíl na tvůrčí činnosti má pracovník č. 9. Pozitivně lze hodnotit i kvalitativní posun v tvůrčí činnosti u zaměstnance č. 7. Jeden zaměstnanec se nezapojuje do tvůrčích aktivit vůbec. Dále je možno konstatovat, že počet aktivit není vždy rozhodující, protože jak bylo řečeno, tvůrčí aktivity jsou vyhodnocovány dle specifického bodového ohodnocení podle váhy a důležitosti, které je stanoveno

„metodikou“ pro hodnocení tvůrčích aktivit, až po ukončení hodnoceného období. To znamená, že vedení ústavu fakticky nemůže směřovat své zaměstnance k určitým druhům aktivit, ve kterých by byl předpoklad vyššího bodového ohodnocení, protože nejsou známy předem. Faktem ale je, že pro zaměstnance je aktivní publikační činnost spojena s finančním ohodnocením, a proto by měla být pro ně motivující. Z výsledku šetření ale vyplývá, že tomu tak není.

Doporučením pro ředitele ústavu je, aby na základě osobních pohovorů vyhodnotil důvody tohoto stavu. Dalším doporučením je zařazení určitého limitu ročních tvůrčích aktivit do „Plánu zvyšování kvalifikace“ zaměstnanců s tím, že bude průběžně probíhat jejich kontrola.

5.4 Analýza a vyhodnocení motivace zaměstnanců

V teoretické části bakalářské je uvedeno, že je třeba rozlišovat pojmy motiv a stimul. Motivem je vnitřní pohnutka k jakékoliv činnosti a v prostředí vysoké školy se předpokládá, že akademických pracovníků je sám motivován k dalšímu vzdělání a tvůrčímu růstu své osobnosti. Stimul je naopak vnější pohnutka k jednání či činnosti. A zde je příležitost pro zaměstnavatele a řídicí pracovníky stimulovat vhodnými motivačními prvky své zaměstnance. Předmětem dotazníkového šetření byly i otázky týkající se tohoto tématu, aby po jejich vyhodnocení bylo možné navrhnout doporučení na jejich zlepšení. Vzhledem k tomu, že na ústavu informatiky a umělé inteligence pracuje úzký vzorek respondentů, obrátila jsem se i na ostatní zaměstnance Fakulty aplikované informatiky s žádostí o vyplnění dotazníků, aby bylo možné porovnat priority zaměstnanců i z externího hlediska.

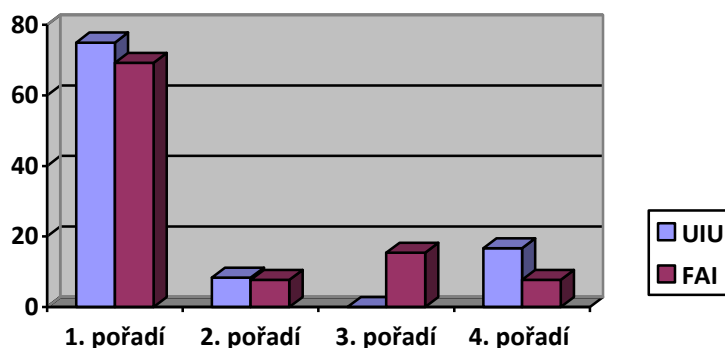
5.4.1 Výše mzdového ohodnocení

Z výsledků šetření vyplynulo, že pro většinu zaměstnanců ústavu jsou nejdůležitější mzdové stimuly. Níže uvedená tabulka četností odpovědí všech zaměstnanců ukazuje, že výše mzdy je největší prioritou.

Tab. 18. Četnost odpovědí „výše mzdového odhodnocení“

Pořadí	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Četnost UIUI	9x	1x		2x				
Četnost FAI	9x	1x	2x	1x				

Zdroj: Vlastní zpracování



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 14. Graf č. Podíl preferencí „výše mzdy“ v % UIUI x FAI

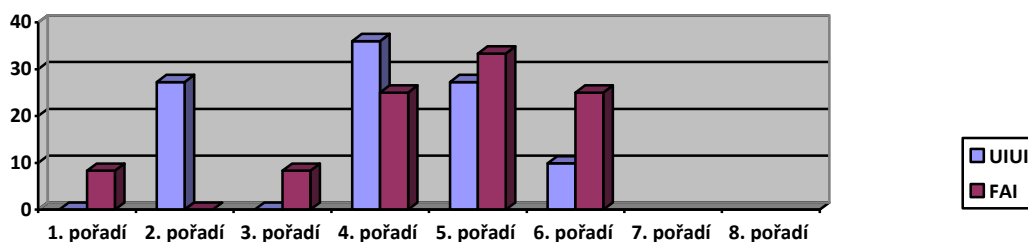
Zaměstnanecské výhody a bonusy od zaměstnavatele úzce souvisí se mzdovou složkou.

V dotazníku byly zakomponovány dvě otázky z této oblasti. Nejdříve měli pracovníci zařadit zaměstnanecské výhody dle pořadí jejich priorit.

Tab. 19. „Zaměstnanecské benefity“ dle pořadí

Pořadí	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Četnost UIUI		3x		4x	3x	1x		
Četnost FAI	1x	0	1x	3x	4x	3x		

Zdroj: Vlastní zpracování



Zdroj: Vlastní zpracování

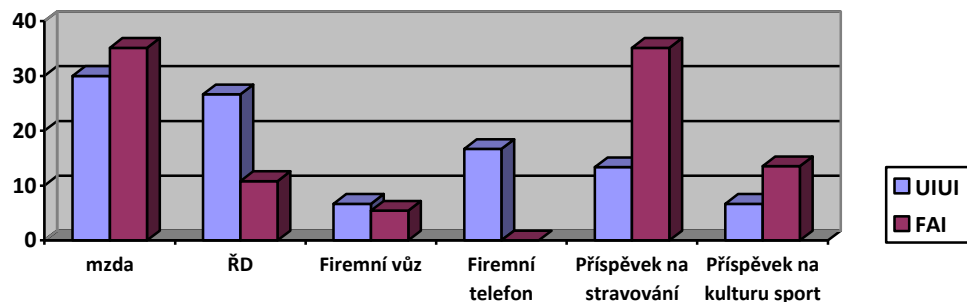
Obr. 15. Graf: Zaměstnanecké bonusy – pořadí dle priorit v %

Následně ze šesti bonusů poskytovaných zaměstnavatelem, měli respondenti vybrat tři, které jsou z jejich pohledu nejdůležitější. Zaměstnanci ústavu vyplnili tuto část všichni, ale někteří vybrali jen dva bonusy. Z externích zaměstnanců vyplnilo tuto část dotazníku 13 respondentů a tři vybrali pouze dvě možnosti. I podle neúplného výsledku šetření lze konstatovat, že mzdové bonusy, jako je například „další mzda“, hrají z pohledu zaměstnanců nejdůležitější stimulační roli. Jako kladný stimul považují zaměstnanci ústavu, možnost čerpat řádnou dovolenou nad rámec zákona, což je na univerzitě 5 pracovních dnů. Lze konstatovat, že ke spokojenosti zaměstnanců přispívá i to, že zaměstnavatel částečně hradí stravování pracovníků v provozovnách menzy, což považují za prioritní více zaměstnanci ostatních ústavů Fakulty aplikované informatiky. Zaměstnanci na FAI mohou využívat ke služebním cestám jedno firemní vozidlo a dle interních předpisů je upřednostňováno jeho využívání před cestami vozidlem soukromým. Respondenti by podle výsledků raději preferovali cesty soukromým vozidlem. Dle názoru jednoho pracovníka přednostní využívání firemního vozidla ke služebním cestám přispívá spíše ke snížení produktivity práce za cenu jen nízké úspory nákladů.

Tab. 20. Mzdové bonusy – četnost odpovědí zaměstnanců

Četnost	Mzdové	ŘD	Firemní vůz	Firemní tel.	Příspěvek na stravování	Příspěvek na sport,kulturu
UIUI	9x	8x	2x	5x	4x	2x
FAI	13x	4x	2x	0	12x	5x

Zdroj: Vlastní zpracování



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 16. Graf: Procentuelní podíl jednotlivých zaměstnaneckých bonusů dle priorit zaměstnanců UIUI a FAI

Doporučení:

Porovnat průměrné náklady na služební cesty soukromým vozidlem a služebním vozidlem. V případě, že rozdíl nákladů bude zanedbatelný, umožnit zaměstnancům využívat k pracovním cestám soukromé vozidlo.

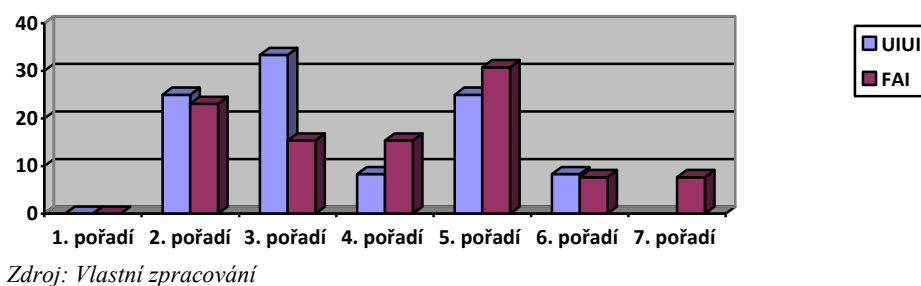
5.4.2 Vybavení pracoviště novými technologiemi

Z technického zaměření studijních oborů i oborů vědeckovýzkumné činnosti Ústavu informatiky a umělé inteligence vyplývá, že nezbytným předpokladem pro práci zaměstnanců je dostatečné technické a technologické vybavení pracovišť. Dle dotazníkového šetření bylo možné analyzovat, jak důležité je vybavení pracoviště pro zaměstnance. Více než polovina dotazovaných respondentů zařadila v přehledu svých priorit tuto otázku do první poloviny, jak ukazuje následná tabulka a graf.

Tab. 21. Četnost preferencí „vybavení pracoviště novými technologiemi“

Pořadí	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Četnost UIUI	0	3x	4x	1x	3x	1x	0	
Četnost FAI	0	3x	2x	2x	4x	1x	1x	

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 17. Graf preference zaměstnanců – vybavení pracoviště novými technologiemi v %

V současné době, kdy vývoj výpočetní techniky a nových technologií pokračuje velmi rychlým tempem, je nutná obnova tohoto zařízení z pohledu všech dotazovaných zaměstnanců velmi důležitá.

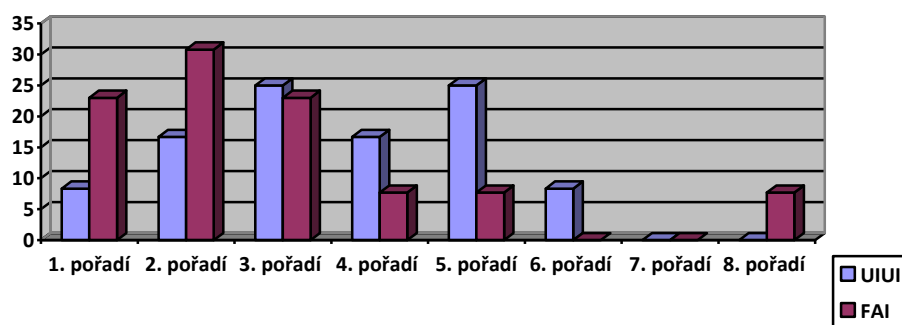
Na otázku, jak je zajišťováno vybavení pracovišť ústavu novými technologiemi, mi ředitel ústavu odpověděl, že *každoročně* jsou z rozpočtu ústavu vyčleněny prostředky na obnovu technického i technologického vybavení pracovišť. Především jsou tyto prostředky využívány na nákup technologií, které jsou využívány jak ve výuce studentů, tak pro vědecké projekty zaměstnanců. V podstatě lze říci, že vybavení je obnovováno každé dva roky. V loňském roce však byly prostředky z důvodu nižšího rozpočtu UTB mírně kráceny.“

Doporučením pro vedení ústavu je hledání prostředků na obnovu technického a technologického vybavení pracovišť mimo hlavní činnost ústavu. Například z doplňkové činnosti nebo z prostředků na projekty.

5.4.3 Pružná pracovní doba

Tab. 22. Preference pružné pracovní doby dle četností

Pořadí	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Četnost UIUI	1x	2x	3x	2x	3x	1x		
Četnost FAI	3x	4x	3x	1x	1x			1x



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 18. Graf: Preference pružné pracovní doby v %

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že zaměstnanci Ústavu informatiky a umělé inteligence hodnotí možnost řídit si svůj pracovní čas podle potřeby výuky a samostatné práce jako důležitý motivační prvek, ale není pro ně největší prioritou. Naopak ostatní zaměstnanci fakulty vidí tuto možnost jako větší výhodu. Jak je zřejmé z procentuelního vyhodnocení četností, 30% respondentů, kteří nejsou zaměstnanci ústavu, uvádí tento motivační prvek jako druhý v pořadí.

5.4.4 Pracovní cesty

Další otázka pro respondenty se týkala možnosti pracovních cest do zahraničí. Zaměstnanci ústavu mají možnost účastnit se odborných konferencí. Z rozhovoru s ředitelem ústavu vyplývá, že zaměstnanci mají možnost podávat sami návrhy účasti na konferencích, případně jsou informace o konaných konferencích předávány průběžně ředitelem ústavu. Možnost účastnit se těchto odborných akcí souvisí s dalším rozvojem zaměstnanců a také s publikační činností. Existují dva způsoby účasti na konferencích:

- aktivní – zaměstnanec se osobně účastní konference v místě jejího konání,
- pasivní – bez osobní účasti pracovníka, v tomto případě je zařazen příspěvek (publikace, přednáška) do programu konference, ale je publikován jinou osobou, nebo pouze v tištěné formě ve „sborníku“.

Vzhledem k tomu, že pracuji na ekonomickém oddělení Fakulty aplikované informatiky, mám přehled o nákladech na zahraniční cesty a některé jsou poměrně vysoké. Částečně jsou hrazeny z prostředků ústavu, ale z větší části z prostředků poskytovaných v rámci dotačních projektů, do kterých jsou pracovníci zapojeni.

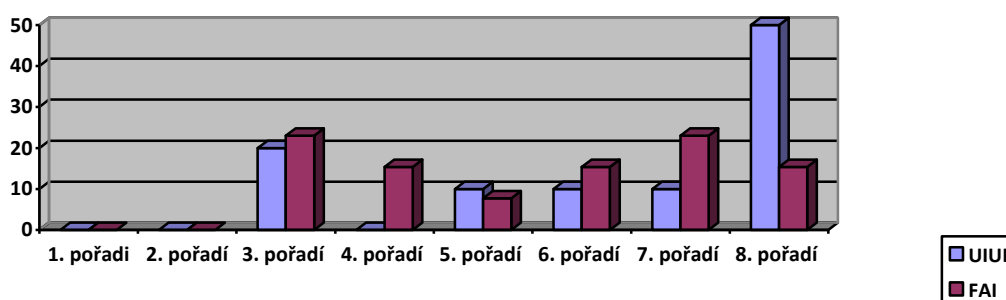
Položila jsem zaměstnancům v dotazníku otázku, jak je pro ně důležitá možnost účastnit se zahraničních služebních cest. Četnost jejich odpovědí dle priorit je vyhodnocena v následující tabulce.

Tab. 23. Zahraniční služební cesty kvantitativní vyhodnocení dle četností odpovědí

Pořadí	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Četnost UIUI			2x		1x	1x	1x	5x
Četnost FAI			3x	2x	1x	2x	3x	2x

Zdroj: Vlastní zpracování

V následujícím grafu je vyhodnocena procentuelně četnost odpovědí pracovníků.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 19. Graf: Preference možnosti cestovat na služební cesty do zahraničí v %

Polovina respondentů z řad zaměstnanců hodnotí výše uvedené kritérium jako nejméně motivační. Souvisí to s prostředky, které má ústav vyčleněn na tuto nákladovou položku. Vzhledem ke snížení rozpočtu ústavu byl snížen i podíl prostředků vyčleněný na pracovní cesty. Nejvíce využívají možnost účasti na zahraničních konferencích zaměstnanci, kteří mohou hradit náklady na služební cesty z projektů nebo grantů. Externí zaměstnanci ostatních ústavů FAI dávají tomuto kritériu větší důležitost než zaměstnanci ústavu.

Doporučení: Vedení ústavu bude hledat prostředky na úhradu nákladů spojených s aktivní účastí na zahraničních konferencích. Jednou z cest je rovnoměrné zapojení zaměstnanců do projektů a grantů.

5.4.4.1 Výjezdy do zahraničí – vzdělávání – program Erasmus Sokrates

Do samostatné kategorie pracovních cest lze zařadit pracovní cesty v rámci programu Erasmus Sokrates. Jedná se o pracovní cesty, v rámci kterých akademičtí pracovníci ústavu realizují přednášky na partnerské zahraniční vysoké škole v cizím jazyce. Podmínkou je požadovaný rozsah přednášek. Oddělení vnějších vztahů FAI informuje pracovníky ústavů o požadavcích zahraničních vysokých škol na realizaci přednášek. Zapojení do programu Erasmus je závislé pouze na aktivitě jednotlivých pracovníků. Lze říci, že všichni zaměstnanci ústavu mají v tomto směru stejné možnosti, ale ne všichni tuto možnost využívají. Dle mého názoru tak přicházejí o možnost poznat jiná akademická pracoviště, prezentovat výsledky své práce a procvičit cizí jazyk. Vyhodnotila jsem kvantitativně účast zaměstnanců na zahraničních cestách hrazených z prostředků programu Erasmus Sokrates v minulých letech. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 24. Účast na programu Erasmus Sokrates – přehled zúčastněných zaměstnanců v letech 2008 - 2010

Zaměstnanec	ROK		
	2008	2009	2010
č. 2	1	0	0
č. 4	0	1	0
č. 6	1	3	1
č. 7	0	3	1
č. 9	0	2	0

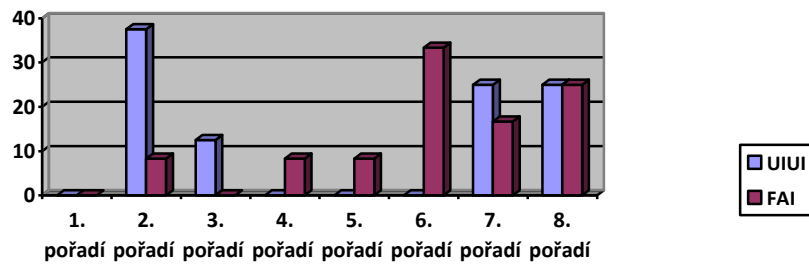
Pozn. zaměstnanci jsou uvedeni pod pořadovými čísly, stejnými jako v předešlých tabulkách a grafech

Zdroj: Vlastní zpracování

Z analýzy vyplývá, že aktivně se zapojuje každoročně do programu Erasmus Sokrates pracovník č. 6. Zaměstnanci č. 1, č. 3, č. 5 a č. 8 možnost přednášek v zahraničí nevyužívají vůbec.

Doporučení: Zařadit do „Plánu zvyšování kvalifikace“ i podíl na zahraničních přednáškách v rámci projektu Erasmus Sokrates, popřípadě v rámci obdobných programů.

5.4.5 Kurzy a školení hrazené zaměstnavatelem



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 20. Graf: Preference hodnocení motivačního prvku – placené kurzy a školení

Možnost dále se vzdělávat na náklady zaměstnavatele uvedlo 40% zaměstnanců ústavu jako druhý nejvíce motivující faktor. Naopak zbytek respondentů toto kritérium považuje za nejméně motivující. Obdobně je tomu i u ostatních zaměstnanců fakulty, který zařadili tento stimul na poslední místo v pořadí jejich preferencí.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza na Ústavu informatiky a umělé inteligence Fakulty aplikované informatiky ve Zlíně se zaměřením na kvalifikaci, odbornost a motivaci jejich zaměstnanců. Poznatky z teoretické části bakalářské práce byla důležitým základem pro zpracování analýzy konkrétního stavu a navržená doporučení. V praktické části jsem se zaměřila na danou problematiku ze dvou hledisek. Z pohledu zaměstnanců ústavu, ale také z pohledu řídicího pracovníka. Ředitel ústavu inicioval zpracování bakalářské práce, aby navržená doporučení mohla být aplikována při změně interního řízení zaměstnanců ústavu. Na základě dotazníkového šetření jsem provedla analýzu kvalifikačních předpokladů a motivačních prvků akademických pracovníků nejen na Ústavu informatiky a umělé inteligence, ale i mezi zaměstnanci ostatních ústavů Fakulty aplikované informatiky. Celkem bylo rozdáno 100 dotazníků. V dotaznících otevřené i uzavřené otázky. Bohužel, jen malá část se mi vrátila zpět. Pozitivně lze hodnotit, že zaměstnanci sledovaného ústavu odpověděli všichni. Díky veřejně přístupným informacím Fakulty aplikované informatiky však byla analýza odbornosti a kvalifikace zaměstnanců zpracována odpovídajícím způsobem. Přestože výsledná analýza motivace pracovníků byla zpracována na základě úzkého vzorku respondentů, z jejího vyhodnocení bylo možné zpracovat přehled současného stavu a následná doporučení.

Z vyhodnocení výsledků analýzy vylýny následující závěry a doporučení:

1. Z hlediska kvalifikačních předpokladů splňují všichni zaměstnanci Ústavu informatiky a umělé inteligence podmínky pro zařazení na danou pracovní pozici.
2. 70% zaměstnanců ústavu absolvovalo vysokoškolské studium s technickým zaměřením. Vzhledem k tomu, že náplň práce akademických pracovníků zahrnuje výuku studentů, doporučuji, aby do „Plánů zvyšování kvalifikace“ bylo zahrnuto i další vzdělávání s pedagogickým zaměřením.
3. Aktivita zaměstnanců z pohledu možnosti pedagogického působení na zahraničních partnerských školách v rámci programu Erasmus Sokrates a obdobných, je minimální. Doporučuji zařadit účast na výše uvedených projektech do kvalifikačních plánů zaměstnanců.
4. Aktivní účast na konferencích je součástí tvůrčí aktivity zaměstnanců. Zahraniční pracovní cesty jsou ale nákladné a hrazeny jsou více z projektů a grantů, než

z prostředků ústavu. Tím jsou přístupné omezené skupině zaměstnanců. Doporučuji, aby byli zaměstnanci ústavu více a rovnoměrně zainteresováni na dotačních projektech.

5. Výuka i vědecká činnost zaměstnanců vyžaduje odpovídající technické a technologické vybavení, které je obnovováno každé dva roky. Vzhledem k tomu, že finanční prostředky ústavu přidělené rozpočtem, nemusí vždy pokrýt tuto část nákladů, je nutné hledat alternativní zdroje financování nákupu, aby bylo možno udržet tento trend. Doporučuji využít finanční prostředky získané z doplňkové činnosti ústavu, což předpokládá aktivní zapojení zaměstnanců na této aktivitě.
6. Z vyhodnocení „Plánu zvyšování kvalifikace“ došlo k rozporu odpovědí mezi zaměstnanci a ředitelem ústavu. Ředitel kontroluje plnění těchto plánů pouze formou osobního rozhovoru, co považují zaměstnanci ústavu za nedostatečné, proto doporučuji do plánů zařadit písemný přehled o kontrole plnění „Plánu zvyšování kvalifikace.“
7. Výše uvedené skutečnosti souvisí s vyhodnocením interního komunikace na ústavu. Nedostatečná je odborná informovanost a komunikace mezi zaměstnanci samotnými a zaměstnanci na fakultě. Doporučuji, aby z důvodu zlepšení komunikace byly pravidelně organizovány porady ústavu, kde budou prezentována jednotlivá odborná témata.
8. Podíl na tvůrčích aktivitách ústavu je u zaměstnanců nerovnoměrný. Nosnými z tohoto pohledu jsou tři zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že nejvíce motivující pro zaměstnance je finanční ohodnocení, doporučuji zaměřit se na tento druh motivace. Je možné využít prostředky z „Motivačního fondu“ doplňkové činnosti.

6 RESUMÉ

The subject of this *bachelor work* was focused to analyze the qualification, specialization and motivation of the employees of The Department of Informatics and Artificial Intelligence of the Faculty of Applied Informatics at Zlin. Findings from theoretical part of this work were an essential basis for analysis of the concrete status and proposed recommendations. I focused on given objectives from two perspectives at practical part of the work - from perspective of the department employees as well as perspective of senior manager. General Manager of the department initiated a request for this bachelor work so that proposed recommendations may be implemented for the purpose to change management system of internal departmental employees. Based upon questionnaire investigation I made an analyze of qualification assumptions and motivation factors of the academic workers of The Department of Informatics and Artificial Intelligence as well as of employees of other departments of the Faculty of Applied Informatics. In total 100 questioners was sent out. Nonetheless only a few of them were sent back. Positively, all employees of the department under evaluation have responded back. However the analyze of specialization and qualification of the employees had been worked out in corresponding way with support of publicly available information of the Faculty of Applied Informatics. Even though there was relatively low number of respondents for the final analyze of employees motivation I could evaluate it and prepare an overview of current status and following recommendations out of it.

As an outcome of the final analysis there are following conclusions and recommendations:

1. In terms of qualifications conditions all employees of The Department of Informatics and Artificial Intelligence are meeting the conditions for their given working positions.
2. 70% of the department employees have graduated from technical university. Because the job content of the academic workers consist of students teaching I recommend to incorporate next pedagogic education courses into “Plany zvyšování kvalifikace”
3. There is a minimum participation of the employees from pedagogical activity point of view at abroad partner schools under Erasmus Sokrates program and the like. I recommend to incorporate a participation at above mentioned projects into qualification planes of the employees.

4. Active participation at conferences is a part of creative activity of the employees. Foreign business trips are expensive and paid predominately by special projects and grants than by Department's resources. As a result of it such participation is available to limited group of employees only. I recommend higher and more equal possibility for the Department's employees to participate on granted projects.
5. Teaching and scientific activity of the employees necessitates respective technical and technological equipment being renewed every two years. Limited financial budgets allocated to the Department do not need to cover such expenses. Therefore it is necessary to look for alternative financial resources to purchase in order to keep renewing trend mentioned above. I recommend to use financial resources obtained from complementary activity of the Department and that expects an active role of the employees such activity.
6. By evaluation of the "Plán zvyšování kvalifikace" I found contradictions in employee's and General Manager responses. General Manager checks the planes progress only by personal discussion, which is considered by Department's employees as insufficient. Following that I recommend to incorporate a written tracking of the "Plán zvyšování kvalifikace" progress.
7. Above mentioned facts are related to evaluation of an internal communication at The Department. Technical acquaintance and communication among the employees themselves and Faculty's employees is insufficient. I recommend, in order to improve communication, to organize regular Department's meetings whereby all single special topics will be presented.
8. Proportion on creative activities of the Department's employees is unbalanced. There are three most supporting employees in terms of creating activities. Financial assessment is the biggest motivation factor. With respect to it I recommend to focus on this kind of motivation. There is an opportunity to utilize resources from "Motivační fond" of the complementary activities.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] *Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších předpisů (zákon o vysokých školách)* [online]. [cit. 2011/04/02]. Dostupný z WWW: http://aplikace.msmt.cz/vysokeskoly/legislativa/Zakon111_uplne_zneni_552.htm.
- [2] JOUZA, Ladislav. *Kvalifikace zaměstnanců (problémy z praxe a jejich řešení). Právní rádce* [online]. [cit. 2011/03/28]. Dostupný z WWW: http://pravniradce.ihned.cz/c4-10066260-12219830-F00000_detail-kvalifikace-zamestnancu
- [3] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z : 80 pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [4] TURECKIOVÁ, Michela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 128 s. ISBN 978-8086723-80-8
- [5] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Vyd. 4. Praha : Management Press, 2009. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [6] *Mzdový předpis Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně* [online]. [cit. 2011/31/03]. Dostupný z WWW: http://web.utb.cz/?id=0_0_23&lang=cs&type=0
- [7] *Vnitřní předpis Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Směrnice rektora č. 14/2009, Hodnocení pedagogických a tvůrčích aktivit, příloha č. 1*. Dostupný z WWW: http://web.utb.cz/?id=0_0_12_4&lang=cs&type=0
- [8] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2005. 230 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [9] *Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy* [online]. [cit. 2011/04/03]. Dostupný z WWW: <http://www.reforms-msmt.cz/financni-pomoc-studentum/prehled-vysokoskolskych-titulu-akademickych-hodnosti>
- [10] *Metodika hodnocení výsledků výzkumných organizací a hodnocení výsledků ukončených výzkumných programů: Informační systém, výzkumu experimentálního vývoje a inovací* [online]. [cit. 2011/04/03]. Dostupný z WWW: <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=610>
- [11] *Vybrané teorie motivace lidí* [online]. [cit. 2011/28/03]. Dostupný z WWW: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69

- [12] LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2008. 584 s. ISBN 978-80-247-2445.
- [13] *Moderní řízení* [online]. [cit. 2011/04/04]. Dostupný z WWW: http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10069450-40244880-600000_d-abraham-maslow-motivace-a-osobnost
- [14] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Praha : Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [15] GLOGAR, Alois; CHERNEL, Andras. *Inspirace tří Batů (Tomáše, Jana Antonína a Tomáše jun.) k rozvoji vzdělávání a podnikání (česká a anglická studie k vybraným aktuálním problémům rozvoje vzdělávání, znalostního managementu a humanitních principů) = The inspiration of three Batas (Tomas, Jan Antoní, Tomas jr.) in the development of enterpreneuerial activities and education: Czech and English study of selected topical problems regarding the development and education, knowledge, management and humanitarian principle*. Vyd. 1. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2009. 148 s. ISBN 978-80-7318-901-3.
- [16] *Profil Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně* [online]. [cit. 2011/04/04]. Dostupný z WWW: http://web.utb.cz/?id=0_0_1_0&lang=cs&type=0
- [17] Vnitřní předpis Univerzity Tomáše Bati e Zlíně, Směrnice kvestora č. 04/2011, Doplnková činnost. [online]. [cit. 2011/04/04]. Dostupný z WWW: http://web.utb.cz/?id=0_0_12_4&lang=cs&type=0
- [18] *Fakulta aplikované informatiky* [online]. [cit. 2011/04/04]. Dostupný z WWW: http://web.fai.utb.cz/?id=0_1&lang=cs&type=0
- [19] Výroční zpráva Fakulty aplikované informatiky za rok 2008.
- [20] Výroční zpráva Fakulty aplikované informatiky za rok 2009.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

UTB Univerzita Tomáše Bati

FAI Fakulta aplikované informatiky

UIUI Ústav informatiky a umělé inteligence

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Organizační struktura Fakulty aplikované informatiky.....	33
Obr. 2. Graf: věková struktura zaměstnanců UIUI.....	35
Obr. 3. Graf: Struktura zaměstnanců UIUI podle pohlaví.....	35
Obr. 4. Graf: Délka zaměstnání na Fakultě aplikované informatiky.....	36
Obr. 5. Graf: Směr prvního vysokoškolského studia zaměstnanců UIUI.....	38
Obr. 6. Graf: Vyhodnocení kriteria „komunikace s vedením“ v %.....	43
Obr. 7. Graf: Podíl tvůrčích aktivit ústavu UIUI na celkovém počtu FAI 2009-2010.....	47
Obr. 8. Graf: Bodový podíl jednotlivých ústavů FAI v roce 2008 v %.....	47
Obr. 9. Graf: Bodový podíl jednotlivých ústavů FAI v roce 2009 v %.....	48
Obr. 10. Graf: Kvantitativní podíl jednotlivých zaměstnanců UIUI na tvůrčích aktivitách v roce 2008 v %.....	50
Obr. 11. Graf: Kvantitativní podíl jednotlivých zaměstnanců UIUI na tvůrčích aktivitách v roce 2009 v %.....	51
Obr. 12. Graf: Bodový podíl jednotlivých zaměstnanců ústavu na tvůrčích aktivitách za rok 2008 v %.....	52
Obr. 13. Graf: Bodový podíl jednotlivých zaměstnanců ústavu na tvůrčích aktivitách za rok 2009 v %.....	52
Obr. 14. Graf č. Podíl preferencí „výše mzdy“ v % UIUI x FAI.....	54
Obr. 16. Graf: Procentuelní podíl jednotlivých zaměstnaneckých bonusů dle priorit zaměstnanců UIUI a FAI.....	56
Obr. 17. Graf preference zaměstnanců – vybavení pracoviště novými technologiemi v %.....	57
Obr. 18. Graf: Preference pružné pracovní doby v %.....	58
Obr. 19. Graf: Preference možnosti cestovat na služební cesty do zahraničí v %.....	59
Obr. 20. Graf: Preference hodnocení motivačního prvku – placené kurzy a školení.....	61

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Přehled vysokoškolských titulů	16
Tab. 2. Akademické (vědecko-pedagogické) hodnosti a tituly	17
Tab. 3. Maslowova hierarchie potřeb	27
Tab. 4. Druhy motivátorů	27
Tab. 5. Interní komunikace ve firmě.....	28
Tab. 6. Kvalifikační požadavky akademických, vědeckých a výzkumných pracovníků UTB ve Zlíně.....	37
Tab. 7. Kvalifikační požadavky dle „akademických hodností“ na UIUI	38
Tab. 8. Podíl pedagogické činnosti zaměstnanců v letech 2009 – 2010 v %	39
Tab. 9. Přehled dosažených akademických hodností zaměstnanců UIUI v letech 2009 - 2011.....	40
Tab. 10. Předpoklad dosažených „akademických hodností“ zaměstnanců UIUI v letech 2011 - 2015	41
Tab. 11. Vyhodnocení četností odpovědí: kritérium „komunikace s vedením“	43
Tab. 12. Přehled tarifních tříd pro akademické a vědeckovýzkumné pracovníky UTB.....	44
Tab. 13. Přehled tarifních tříd pro pracovní pozici lektora.....	44
Tab. 14. Přehled počtu tvůrčích aktivit zaměstnanců UIUI v letech 2008 - 2010.....	46
Tab. 15. Kvantitativní podíl jednotlivých zaměstnanců na tvůrčí činnosti v roce 2008.....	49
Tab. 16. Kvantitativní podíl zaměstnanců UIU na tvůrčích aktivitách v roce 2009.....	50
Tab. 17. Hodnocení podílu jednotlivých zaměstnanců UIUI na tvůrčích činnostech 2008-2009 podle počtu bodů.....	51
Tab. 18. Četnost odpovědí „výše mzdového odhodnocení“	54
Tab. 19. „Zaměstnanecké benefity“ dle pořadí.....	54
Tab. 20. Mzdové bonusy – četnost odpovědí zaměstnanců.....	55
Tab. 21. Četnost preferencí „vybavení pracoviště novými technologiemi“	56
Tab. 22. Preference pružné pracovní doby dle četností	57
Tab. 23. Zahraniční služební cesty kvantitativní vyhodnocení dle četností odpovědí	59
Tab. 24. Účast na programu Erasmus Sokrates – přehled zúčastněných zaměstnanců v letech 2008 - 2010	60

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník pro zaměstnance UIUI a FAI
- P II Dotazník pro ředitele UIUI
- P III Kvalifikační dohoda

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE FAI

Vážený respondent,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou sloužit pro účely bakalářské práce. Dotazník je anonymní. Odpovědi na jednotlivé otázky prosím zakřížkujte a případně doplňte, kde se tato možnost nabízí.

Děkuji předem za Vaši ochotu.

Anna Barcuchová
studentka FaME,
VOŠE Zlín
obor marketing

1. Prosím, uveďte svůj věk:

20 – 30 let 30-40 let 40 – 50 let 50 - 60 let nad 60 let

2. Prosím, uveďte pohlaví:

Žena Muž

3. Jste stálým zaměstnancem Fakulty aplikované informatiky, Ústavu informatiky a umělé inteligence?

Ano Ne

4. V případě, že NE, uveďte personální vztah k UTB FAI (např. Dohoda o pracovní činnosti, doktorand atd.)

.....

....

5. Délka zaměstnání na Fakultě aplikované informatiky, Ústavu informatiky a umělé inteligence:

0 – 5 let 5 - 10 let 10 – 20 let 20 - 30 let nad 30 let

6. Jsem absolventem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně: ANO NE

V případě, že uvádíte „NE“, uveďte název vysoké školy, kde jste absolvoval studium

.....

.....

7. Uveďte prosím směr vašeho studia na vysoké škole:

a) humanitní

b) technický

c) pedagogický

d) ekonomický

e) jiný obor

f) více oborů – uveďte, které

.....
.....

8. Dosud nejvyšší dosažený „akademický titul“ :

a) Profesor

b) Docent

c) Doktor (Ph.D., CSc., MVDr. RNDr.)

d) Inženýr, magistr

e) Bakalář

9. Na Fakultě aplikované informatiky, Ústavu informatiky a umělé inteligence pracuji na pozici:

a) profesor

b) docent

c) odborný asistent

d) asistent

e) lektor

f) technicko-hospodářský pracovník

10. Poskytuje zaměstnavatel možnost dalšího zvyšování Vaší kvalifikace?

ANO

NE

11. Sestavujete společně s Vaším nadřízeným pracovníkem „Plán zvyšování kvalifikace“ (viz webové stránky UTB – personální formuláře – „Kvalifikační dohoda“)?

ANO

NE

V případě, že „ANO“ prosím stručně popište obsah Vašeho „Plánu zvyšování kvalifikace“ (např. jaký „akademický titul“ chcete získat, časový horizont, způsob kontroly plnění, atd.)

.....
.....
12. V jakém časovém horizontu jsou organizovány porady Ústavu informatiky a umělé inteligence, které svolává Váš nadřízený pracovník?

- a) 1x za týden
- b) 1x za 14 dnů
- c) 1x měsíc
- d) 1x za čtvrtletí
- e) 1x za půl roku
- f) nepravidelně
- g) nekonají se

13. Účastníte se pravidelně porad Ústavu informatiky a umělé inteligence, které svolává Váš nadřízený pracovník?

ANO NE

14. V případě, že „ANO“, zhodnoťte úroveň porad z pohledu získávání informací od zaměstnavatele.

- a) Výborná
- b) Dobrá
- c) Dostačující
- d) Nedostatečná

Prosím popište Vaše návrhy na zkvalitnění porad:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

15. Seřadte níže uvedené motivační prvky podle Vašich priorit hodnotami 1-8, u bodu „zaměstnanecké bonusy“ prosím vyberte tři dle Vašich priorit:

- a) Výše mzdového ohodnocení
- b) Vybavenost pracoviště novými technologiemi
- c) Zaměstnanecké bonusy
 - 1. Mzdové bonusy (13. a 14. Mzda)

2. Dovolena na zotavenou nad rámec zákona
 3. Možnost využívat firemní vozidlo
 4. Firemní mobilní telefon k dispozici
 5. Příspěvek na stravování
 6. Příspěvek na kulturu a sport
- d) Pracovní kolektiv – spolupráce s kolegy
 - e) Pružná pracovní doba
 - f) Možnost pracovních cest do zahraničí
 - g) Možnost komunikace s nadřízeným pracovníkem o možnosti inovací pracovního výkonu
 - h) Možnost prohlubovat znalosti na náklady zaměstnavatele (placené kurzy a školení)

Další (prosím popište):

.....

.....

.....

.....

.....

Datum vyplnění dotazníku

Děkuji za spolupráci a Váš čas

Anna Barcuchová

PŘÍLOHA P II: OTÁZKY PRO ŘEDITELE UIUI

Vážený pane docente,

Na základě našeho osobního rozhovoru se na Vás obracím se žádostí o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který bude použit pro účely zpracování bakalářské práce.

Anna Barcuchová
Studentka FaME

Jak dlouho pracujete na pozici ředitele Ústavu informatiky a umělé inteligence?

Je to Vaše první pozice řídicího pracovníka?

V případě, že ne, prosím popište předchozí řídicí funkce. Typ organizace, počet podřízených zaměstnanců, doba vedení kolektivu.

Jaký typ řízení preferujete? (např. autokratický, demokratický..apod.)

Sestavujete se svými podřízenými zaměstnanci Plán zvyšování kvalifikace?

Pokud ano, prosím popište stručně jeho obsahovou náplň.

Provádíte kontrolu plnění Plánu zvyšování kvalifikace u svých podřízených zaměstnanců?

Mají všichni zaměstnanci Ústavu stejné možnosti ke zvyšování kvalifikace?

Organizujete pravidelně porady Ústavu informatiky a umělé inteligence?

Jak lze dle Vašeho názoru motivovat zaměstnance Ústavu informatiky a umělé inteligence?

Provádíte průběžné vyhodnocení tvůrčích aktivit zaměstnanců vašeho ústavu?

Máte průběžné informace o tvůrčích aktivitách vašich zaměstnanců?

Jak získávají zaměstnanci vašeho ústavu informace o možnosti absolvování kurzů, školení, popř. konferencí?

Jaké preferujete komunikační kanály se svými zaměstnanci?

V čem vidíte rezervy, popřípadě nedostatky v činnosti svých podřízených zaměstnanců?

Prosím, můžete uvést další náměty z vaší strany, které by mohly zkvalitnit podmínky a práci ve vaší organizační jednotce?

Ve Zlíně dne 15.3.2011

Děkuji za Váš čas

Anna Barcuchová

Studentka FaME

PŘÍLOHA P III: KVALIFIKAČNÍ DOHODA PRO ZAMĚSTNANCE UTB

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,
nám. T. G. Masaryka 5555, 760 01 Zlín

Fakulta (pracoviště):

Ve Zlíně dne

č.j.:

Kvalifikační dohoda (dohoda o zvýšení*/prohloubení* kvalifikace)

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, zastoupená

.....

(dále jen „zaměstnavatel“)

a

paní, pan: rodné číslo

(dále jen „zaměstnanec“)

uzavírají v souladu s ustanovením § 234 a § 235 zákona č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce tuto

dohodu o zvýšení*/prohloubení* kvalifikace:

Článek I.

1. Zaměstnanec si zvýší*/prohloubí* svou kvalifikaci, a to studiem*/studijním pobytem* pořádaným (název vzdělávací instituce). Jde o studium*/studijní pobyt*(přesný název studia – studijního oboru/studijního pobytu). Studium*/studijní pobyt* bude zahájen a bude ukončen předepsaným způsobem
2. K dosažení tohoto účelu uhradí zaměstnavatel náklady na výše uvedené studium*/studijní pobyt* podle požadavku pořádací instituce (studijní náklady). Další náklady zahrnují: (zde

uvést případné další náklady, které zaměstnavatel uhradí nebo úlevy, které zaměstnanci poskytne.)

Celkové náklady budou:

Článek II.

1. Zaměstnanec se zavazuje:
 - uskutečnit a úspěšně ukončit studium uvedené v článku I. odst. 1 této dohody;
 - podle pokynů a požadavků zaměstnavatele předkládat zprávy o průběhu a výsledcích studia.
2. Zaměstnanec se zavazuje po úspěšném ukončení studia*/studijního pobytu* předepsaným způsobem a ve stanoveném termínu setrvat v pracovním poměru u zaměstnavatele po dobu(nejdéle 5 let), tj. do
3. Zaměstnanec se zavazuje nahradit zaměstnavateli náklady uvedené v článku I. odst. 2 této dohody při nesplnění závazku setrvat v pracovním poměru po dobu uvedenou v článku II. odst. 2 této dohody. V případě, že zaměstnanec výše uvedený závazek setrvat u zaměstnavatele do nesplní pouze zčásti, povinnost nahradit náklady se poměrně sníží *(do přílohy je vhodné uvést konkrétní částky u konkrétních případných dat ukončení pracovního poměru)*.
4. Pro případ, že zaměstnanec rozváže pracovní poměr před ukončením studia uvedeného v článku I. odst. 1 této dohody se zaměstnanec zavazuje nahradit zaměstnavateli náklady, které zaměstnavatel na toto studium vynaložil od data uzavření této dohody do doby ukončení pracovního poměru zaměstnance.
5. Pro případ, že studium nedokončí z jiných než vážných důvodů, zavazuje se zaměstnanec nahradit zaměstnavateli náklady na toto studium, které zaměstnavatel vynaložil od data uzavření dohody do doby zanechání studia.
6. Povinnost zaměstnance k úhradě nákladů nevzniká v případech stanovených v ustanovení § 235 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce.

Článek III.

1. Dohoda nabývá platnosti podpisem smluvních stran a je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnavatel a druhé zaměstnanec.
2. Součástí této dohody je příloha „Povinnosti studujícího při zaměstnání“.

.....
zaměstnanec

.....
za UTB ve Zlíně

Příloha

Povinnosti studujícího při zaměstnání

Studující zaměstnanec je povinen:

Povolení pracovního volna

1. K účasti na výuce, konzultacích, zkouškách apod. požádat příslušného vedoucího o uvolnění, a to na tiskopise „Dovolenka“, na kterou **zřetelně vyznačí „volno ke studiu“**. Další údaje na dovolence vyplní dle předtisku a s podpisem vedoucího pracovníka ji odevzdá s evidencí docházky do mzdové účtárny.
2. Při čerpání pracovního volna k přípravě a vykonání zkoušky předloží příslušnému vedoucímu ke kontrole doklad o vykonání zkoušky (výkaz o studiu - index apod.).
3. Po ukončení studia předloží na personálním oddělení doklad o ukončení – závěrečné vysvědčení, diplom apod.

Při nedodržení těchto ustanovení může být zaměstnanci zastaveno poskytování pracovních úlev a hmotného zabezpečení sjednaných v Kvalifikační dohodě.