

Eva Wagnerová, Lucja Matusiková

## MANAŽERSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRO INOVAČNÍ PODNIKÁNÍ

### Abstract

*The small and medium sized enterprises (SME's) in the developed countries represent the most dynamic and innovative sector. That is why, it is necessary to support the further development of SME's in the economy. Anyway, although there is actually a very systematic governmental support toward the SME's, it is necessary to start the support process at the beginning of the SME's development, i.e. where the management is being prepared and educated. Such place is the high school and universities. These institutions are not involved in the co-operation with SME's as they could be.*

### Úvod

Současná hospodářská praxe, a to především nově vzniklé malé a střední podniky, si vyžaduje odborníky, schopné řešit složité komplexní technicko-ekonomické problémy kvalifikovaně, v potřebném čase a s využitím informačních systémů a moderních technik pro své rozhodování. Potřeba přípravy takových odborníků je u nás o to naléhavější, že v ekonomicky vyspělém světě bývají především malé a střední podniky oním motorem inovačního podnikání.

### Charakteristika prostředí

Za problémové regiony většinou považujeme ty, které jsou charakteristické vysokou koncentrací starých odvětví průmyslu, pro takový region je specifická existence těžebních i hutních podniků, se kterými dále souvisí energetika, těžký průmysl atp. A právě ostravsko-karvinská oblast takovým regionem beze sporu je.

Nezaměstnanost se dosud týkala především pomocných a nekvalifikovaných pracovníků, z nichž je dnes bez práce každý čtvrtý, ale začíná zasahovat i do struktury kvalifikovaných pracovníků. Proto je zapotřebí se touto otázkou zabývat již z pohledu přípravy odborných kursů v rámci studijních programů nebo např. formou pomoci naší Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné orgánům státní správy při přípravě rekvalifikačních nebo jiných kursů v daném regionu.

\* Doc. Ing. Eva Wagnerová, CSc., katedra managementu a podnikání  
Ing. Lucja Matusiková, katedra managementu a podnikání  
Obchodně podnikatelská fakulta  
Univerzitní nám. 76, 73301 Karviná

Posluchači jsou ze 70 - 80% studenti pocházející ze Severní Moravy a Slezska, kteří daný region i situaci v něm velmi dobře znají. Jsou tedy pravděpodobnými budoucími majiteli firem, podnikateli či manažery na různé řídicí úrovni, kteří by měli umět v budoucnu založit podnik, vytvářet nová pracovní místa, vést pracovní kolektiv, motivovat lidi k výkonu a týmové práci, hodnotit výkonnost a ekonomiku podniku. Musí se naučit základům strategického myšlení a etice a ekonomice podnikání.

### Základní inovační pojmy

Posláním inovačního podnikání je transformovat výsledky vědeckovýzkumné činnosti (projekt nového výrobku, nové technologie, služby, kvalitnější práce) do realizační podoby, rychle je uvést na trh a získat tak konkurenční výhodu nebo prospěch.

Inovační podnikání se musí stát trvalou součástí všech podnikatelských aktivit. Tak vzniká potřeba pro školy i hospodářskou praxi, připravit podnikatele a manažery, aby si osvojili základní principy úspěšného podnikání (v podnicích např. podnikatelským školením za pochodu - training on the job) za pomoci zkušených poradců pro podnikání, management, zavádění inovací, ve školství např. řešením případových studií s vazbou na řešení diplomových prací nebo dalších projektů. Nejen tímto lze však vytvořit prostor pro realizaci přípravy a tvorby inovačního podnikání tak, jak byla např. u nás vytvořena v rámci podpory malého a středního podnikání tzv. inovační centra s inkubátory apod.

Hlavním posláním takovýchto center se stalo poskytování poradenských služeb pro začínající, zejména malé a střední firmy, které byly soustředěny v jednom areálu a zde provozovaly svou hospodářskou činnost. Teprve po několikaleté činnosti si samy vytváří dostatek finančních prostředků pro svůj další samostatný rozvoj, často však zanikají nebo pouze přežívají.

Zde je nutno podtrhnout zejména významné postavení malých a středních firem pro inovační podnikání. Právě velmi tvrdá konkurence nutí představitele malých a středních firem vyrábět levněji, kvalitněji, přicházet na trh s novinkami, vyvolávajícími poptávku. Tedy rychle a velmi pružně reagovat na změny. To odpovídá myšlence P. F. Druckera, u něhož se setkáváme s pojmy: první nalézt a obsadit trh, udeřit na něj tam, kde jsem našel prostor, změnit ekonomické charakteristiky produktu, oboru nebo trhu.

Management malých a středních podniků je předurčen k orientaci na rychlé využití nových poznatků, na propracování technologií, aplikaci informatiky ve svých oborech podnikání - tyto firmy často nazýváme inovačními. Souvisí to s jejich nutnou snahou udržení se na trhu a efektivností.

Charakteristika „inovační firmy“ musí vycházet z její schopnosti :

- Rychlé a pohotové reakce na změny potřeb výrobců, trhu a zákazníků, schopnosti uplatňovat nové materiály, dílčí úpravy a zlepšení ve všech oblastech podnikové činnosti, tyto změny pro velký podnik jsou často nezajímavé a málo efektivní.

- Pohotově realizovat nové poznatky a výsledky vývoje, vznikající při základních směrech výzkumu, vývoje a v dalších inovačních procesech jako vedlejší produkt. Zde je nutné si uvědomit, že některé poznatky mohou být vysoce rizikové, z tohoto důvodu se jim často velké podniky spíše vyhýbají.
- Zhmotnit a aplikovat nové životaschopné myšlenky, pro které na mateřských pracovištích jejich nositelů není v dané době dostatek prostoru pro realizaci. Zde je nezbytné nalézt prostor pro nutnou kooperaci s velkými podniky, tato otázka u nás zatím také nebývá často řešena.

Systematické inovace spočívají v cílevědomém a organizovaném vyhledávání změn, v systematické analýze příležitostí, které tyto změny mohou vytvářet pro ekonomické, technické, sociální, ale i ekologické inovace. Musí zahrnout veškeré činnosti podniku na různých organizačních úrovních tak, aby inovace byla dobře připravena a rychle i účelně realizována. V řadě případů brání úspěchu neefektivní řízení, špatná volba podnikové strategie a nedokonalý informační systém.

Úspěšný průběh inovačního procesu, od zrodu nápadu až po jeho komerční zralost, vyžaduje vyspělé strategické myšlení a aplikaci odpovídajících řídicích metod a technik v každém oboru činnosti.

Inovace podnikatelských procesů nemůže být úspěšná, nepodaří-li se motivovat každého pracovníka k vytváření a využívání všech příležitostí k inovacím a pokud nepovedou ke změně podnikatelské strategie. Další dopad do efektivnosti každého podniku právě u nás je nutno spatřovat v tom, že všechny inovační změny musí být podpořeny vlastnickými přístupy.

Podstata inovačního podnikání tvoří samostatný kurs, ale v současné době i důležitou součást při výuce dalších kursů na OPF v Karviné, jako jsou např. Strategický management a Ekonomika podniku.

### Otázky a problémy systému vzdělávání

Razantní změny vyvolané nutností transformace a restrukturalizace po roce 1990 nenechávají stranou ani systém vzdělávání, zvláště v současném období probíhá bohatá diskuse k systému vzdělávání v ČR.

O to významněji se jeví požadavek pro vysoké školy ekonomického zaměření na schopnost získané poznatky uplatnit v řídicích a výkonných funkcích hospodářské praxe. K definování kvality vzdělávání můžeme použít celé řady charakteristik, ale všechny budou prakticky nepřesné. Dá se říci, že úkolem vysoké školy je dát absolventům základy v oblasti metodiky, předání vědomostí a zkušeností, tréninku manažerských schopností a simulace jejich uplatnění se v podnikání, ale stěžejní musí být schopnost inovačního myšlení a racionálního rozhodování. Prostřednictvím osvojení si schopností učit se, samostatně řešit problémy, ale i pracovat v týmu, umět předávat systémově pojaté vědomosti, využívat schopností a zdatnosti, ale zejména komunikace s okolím, vyjednávání s lidmi, eliminace rizika - to vše patří k základům managementu a k základním vlastnostem manažera zítřka.

Hlavním úkolem je zaměření vzdělání na přípravu mladé generace k tvůrčímu řešení nových konkrétních úkolů, které by měly v budoucnu zabezpečit konkurenceschopnost našich podniků a přiměřený stav naší ekonomiky.

A právě zde narážíme na řadu problémů v ČR a v našem, ostravském, regionu zvláště. Byly sice vytvořeny informační a koordinační centra pro podporu malého a středního podnikání, pořádá se řada konferencí a seminářů, zakládají se ekonomické průmyslové zóny, zpracovávají se, dá se říci, globální strategické záměry měst a regionů. To vše je v pořádku, ale nedokončená restrukturalizace a malá podpora pro vznik a zakládání nových malých a středních podniků tvoří vážnou překážku pro další modernizace a inovace v průmyslu.

Samotná podpora zakládání a provozu podnikatelských inkubátorů nemůže být jediným motivem. To souvisí i s otázkou u nás zvláště důležitou – strukturální nezaměstnaností – kdy navíc vážnou překážkou pro využití části těchto lidí je jejich neznalost nebo nezájem o podnikatelské aktivity. Zde podpora existujících a nově vznikajících poradenských institucí při zakládání a rozvoji malého a středního podnikání nesehrává zdaleka plánovanou roli.

Významnějším přínosem dle našeho názoru by bylo samotné zvýhodnění možných podnikatelů při zakládání firem, kteří vytvářejí nějaká pracovní místa, nově investují do techniky a technologie zvláště v problémových regionech. A zde opravdu chybí součinnost orgánů státní správy, poradenských institucí a VŠ, nehovoře o neúčinnosti dalších zúčastněných subjektů, jako jsou např. podnikatelské svazy, hospodářské komory.

Systém adaptačního vzdělávání se mění ve vzdělávání podněcující k inovačnímu, tvůrčímu myšlení, uskutečňování změn, dosažení kreativity a zvýšení podnikavosti. Nové zákony trhu nutí podniky ke zvyšování tempa inovací, zlepšování kvality výrobků a služeb při současném efektivním vyhledávání nových obchodních partnerů, ale i kvalitních pracovníků při hospodárném využívání všech zdrojů k podnikání. To vše se musí odrazit i ve vzdělávacím procesu, v jednotlivých odborných kursech, v návaznostech systému vzdělávání.

Chceme-li odpovědět na otázku, jakým způsobem studenty - budoucí manažery - vzdělávat, ale také vychovávat, musíme si utřídit pojmy a vztahy, které vyjadřují obsah a cíle managementu a podnikání. Základem musí být hledisko pohledu např. management jako teoretická či vědní disciplína, jako praktická činnost, jako skupina lidí v podniku. Dalšími hledisky jsou čas, území, představitelé a směry, ale také určitá kompetentnost subjektů managementu a jejich funkce a cíle prosazované v podniku. Rozdílné postavení vlastníků, manažerů a zaměstnanců, rozdílné vlastnosti a schopnosti lidí to vše má přímou vazbu na pracovní a řídicí procesy, na výkonnost podniků.

A tyto všechny rysy musí odrážet určitý model předávání znalostí a zkušeností v odborných kurzech. Z toho titulu lze specifikovat několik důležitých rolí, pro které je nutné v rámci systému vzdělávání budoucí manažery připravovat.

První z nich může být role interpersonální, tedy role umožňující navázání a udržování kvalitních mezilidských vztahů. Do této skupiny řadíme rovněž řídicí schopnosti a schopnost stát se mezičlánkem v rámci komunikačního toku. Další skupinu rolí tvoří např. role informační a komunikační. Zde řadíme zejména roli mluvčího, zaslátela a experta. A konečně poslední skupina, kterou můžeme zařadit mezi role, je rozhodovací, ta je určována schopností aktivní stimulace rozvoje firmy, rolí arbitra a vyjednávače.

V průběhu manažerského vzdělávání je dostatek pozornosti věnováno nejen odborným funkcím, ale zejména procesnímu způsobu řízení, jež se stane nedílnou součástí jejich práce. Musí se naučit samostatně formulovat problém, znát fáze a podstatu plánování, organizování, vedení lidí, motivování, koordinace a kontroly. Musí však také umět vykonávat odborné funkce, dále např. činnosti štábní, konzultační a jiné. V současné době má adept na manažera spoustu možností, kde a jak se vzdělávat. V záplavě různorodých škol, kurzů, institucí státních, soukromých či veřejně prospěšných je často velmi problematické se orientovat. Stejně pro všechny tyto subjekty však zůstává schopnost adaptovat se na současné a budoucí podmínky a umět se přizpůsobit pravidlům a potřebám EU v oblasti managementu a ekonomiky podniku. Proto také VŠ, fakulty i katedry průběžně vyhodnocují své studijní programy, dochází k porovnáváním a úpravám s cílem sladění forem vzdělávání se zahraničními centry. Jde především o zajištění reciprocit vzdělávání, možností výměny studentů i pedagogů, přilákání zahraničních studentů na praxe a stáže u nás. Vzdělávací instituce si však musí být vědomy tržních očekávání, potřeb podniků v oblasti vybavení budoucího absolventa potřebnou kvalifikací a schopnostmi.

Očekávání zaměstnavatelů vůči absolventům vysokých škol jsou náročným problémem a vzbuzují stálou pozornost u všech zainteresovaných stran. Problém je o to složitější, že není možné vytvořit jednotnou personální politiku ani jednoznačně stanovit kritéria pro vzdělávací systém.

Úspěch na trhu práce je nutné odvodit od faktu, že potřeba absolventů určitého zaměření je závislá na úrovni a rozvoji ekonomiky v jednotlivých regionech a také se mění např. se stupněm rozvoje malých, středních a především velkých podniků, jejich postavením, prestiží a tržní pozicí.

Očekávaný profil absolventa je rovněž determinován časem. Trh práce určuje ve vztahu k úkolům podniků neustále modifikovaný okruh povinností pro budoucí zaměstnance. To stimuluje vysoké školy k přípravě stále adekvátnějšího, ve vztahu k potřebám trhu, absolventa. Můžeme říci, že pouze úzká spolupráce trhu práce a „trhu vzdělávání“ je odpovědí na otázku jak vzdělávat, jak připravovat budoucí absolventy pro výkon svého zaměstnání. Jako konkrétní příklad, i když z jiného času, lze uvést zkušenosti se systémem vzdělávání našeho, dá se říci největšího, manažera Tomáše Bati.

Z uvedeného lze shrnout, že kvalitně připravovaný student a dobrý absolvent musí mít v sobě vypěstovanou schopnost a ochotu stálého vzdělávání se, což je vlastně obecným znakem inovací v oblasti pracovní síly.

Dalším důležitým znakem musí být schopnost samostatného a tvůrčího myšlení, kdy znalost strategického myšlení k tomu vytváří základní předpoklady. Mezi další znaky jistě lze zařadit např. angažovanost a loajalitu vůči zaměstnavateli, schopnosti využívat nové techniky a technologie i týmové práce. Poslání a úkoly manažera se mění, tak jak dochází všeobecně k rozvoji společnosti, lze to vyvodit z postavení manažera v historii – klasický management, v post – industriální společnosti, tj. dnes i zítra. Podstatou je, že se přechází od výchovy v rámci určité odborné profese ke specializované, kdy základem výchovy manažerů je rozvoj lidského či intelektuálního kapitálu, a to představuje nejdůležitější faktor zvyšování např. pro růst produktivity práce, rozvoj podniku atd.

Mění se i povaha manažerské práce. Manažer ke své práci často užívá exaktních nástrojů. U stavitelů to byly stavební plány, výpočty a rozpočty, u dnešních manažerů k tomu přibýly báze dat a jejich zpracování analytickým software, techniky plánování a organizace práce, operačního výzkumu a mnohé další. Užívání těchto nástrojů přináší prokazatelně mnohem lepší výsledky než prostá intuice. Přesto management je protipólem oborů exaktních.

V čem je problém? V rozlišení manažera od jiné vůdčí osobnosti a v definici manažerského úspěchu.

Hlavním posláním manažera je dovést myšlenku k její praktické a úspěšné implementaci řízením, organizací a motivací pracovního týmu. Je úkolován a kontrolován vlastníkem, jímž může být jak fyzická, tak právnická osoba. Nově se vyskytují i organizace „nevlastněné“, jako např. nemocnice.

Paradoxem je to, že činnost dobrého manažera je mimo vlastní pracovní tým málo viditelná a nelze ji exaktně měřit. Ač je nezbytný pro zahájení zvolené aktivity, nesmí být dlouhodobě nepostradatelný. Při dobrém managementu vnější svět vnímá, že daný projekt nebo program probíhá hladce, úspěšně a zdánlivě sám od sebe, členové týmu jsou aktivní, v dobré náladě a mají z výsledků své práce osobní radost. Nejlepším důkazem úspěchu dobrého manažera je skutečnost, že kvalitní práce týmu pokračuje ještě dlouho poté, co manažer tým opustil. Je to možné proto, že předal celému týmu své pozitivní hodnoty, vychoval ho v jejich ocenění a připravil k převzetí své odpovědnosti kvalitního pokračovatele. Vzpomeňme jen úspěchů „batováckých“ manažerů ještě dlouho po znárodnění firmy Baťa.

Manažer musí splňovat celou řadu charakteristik. Mezi nejvýznamnější patří:

- K jeho rozvinutí a úspěšnému užívání kromě výchovy, vzdělání a praxe samotné výrazně přispívá systematický trénink a celoživotní vzdělávání. Sebelepší trénink ale nevychová dobrého manažera z člověka bez manažerského talentu a jeho osobních vlastností a přirozených schopností se učit.
- Je ve své práci motivován dosažením cíle a z něho plynoucí satisfakce z dobře udělané práce, ne osobní slávou či výší příjmu (i když potřebnost a vliv dobrého manažera jsou někdy velmi dobře finančně oceňovány).

- Má nadprůměrné komunikační schopnosti založené na empatii s ostatními lidmi, členy svého týmu, nadřízenými či vnějšími pracovními kontakty; dokáže všem komunikovat své myšlenky v termínech jim srozumitelných a přijatelných.
- Průběžně aktualizuje znalosti a dovednosti svého týmu a pěstuje potenciál jeho členů.
- Je spolehlivý, vytrvalý a také schopný přiznat chybu a poučit se z ní. Dokáže přizpůsobit svou činnost změněným podmínkám tak, aby výsledek práce týmu přinášel optimální výsledky i za nových okolností; nehledá viníky, hledá řešení.
- Má zdravé sebevědomí založené na silném morálním kódu, vnitřní sebedůvěře spojené se sebekritikou, s pozitivním, konstruktivním a realistickým přístupem k problémům.
- Má značný fond fyzického zdraví a mentální stabilitu.
- Využívá svého potenciálu efektivně, optimalizací času věnovaného práci, péčí o své tělesné i duševní zdraví a udržováním spolehlivého citového zázemí.

Požadavky na vzdělání a výchovu kvalitních manažerů implicitně předpokládají dlouhodobé budování a rozvíjení v rámci „domovské“ organizace s využitím jejich dosavadních kladů, vytváření a posilování její vnitřní kultury a pocit vzájemné souzáležitosti s větší skupinou lidí. Tyto faktory jsou opakovaně popisovány jako předpoklady pro využití potenciálu jak jednotlivce, tak i týmu.

Jak tento rozpor zohlednit při výběru a průběžném vzdělávání manažerů? Luxus trvalého zaměstnání a postupného budování kariéry v rámci jednoho povolání je věcí minulosti. Snít o něm nám brání v přijetí dnešní reality a využití jejich nových možností. Vývoj probíhá ve spirále. Na vyšším stupni vývoje se často zdánlivě vracíme k něčemu, co již existovalo, byť na nižší úrovni. Pro vyhledání a průběžné pěstování manažerských talentů je proto užitečné doplnit extrapolaci nově objevujících se trendů rozbořením toho, co se při výchově manažerů osvědčilo v minulosti. Jak se vzdělávali třeba stavitelé? Kromě učení a práce v huti cestovali za díly svých kolegů, poučovali se z jejich dobrých i špatných výsledků. Na cestách si rozšiřovali své obzory a odborné kontakty. Sdružovali se do cechů či jiných odborných spolků, v nichž mohli najít oporu, radu, pomoc a inspiraci. Členství v takovém spolku bylo rovněž prestižní záležitostí. Podporovalo osobní sebevědomí svých členů a bylo i zárukou jejich profesionálního chování.

Pro získání „pevných bodů“ v dnešním dynamickém světě je nutno hledat nové postupy k vytváření dlouhodobých přátelských a spolehlivých vztahů s jednotlivci a skupinami lidí podobného smýšlení a chování. Diskuse odborné problematiky a vzdělávací pořady pomáhají v utvrzování společných hodnot a vytváření pomocné sítě důvěryhodných kontaktů. Kluby, spolky, sdružení a nově mezinárodní sítě lidí spojených elektronicky usnadňují komunikaci bez ohledu na vzdálenost. Snad proto mají mobily a Internet tak velký úspěch i mimo striktně pracovní oblast.

Kvalitní a vysoce cenné manažerské programy staví na svém spojení studentů s praxí v podnicích a nevýrobních organizacích. Vedou své studenty k řešení jak simulovaných problémů z oborů jim vzdálených, tak i k řešení

problémů z jejich vlastní praxe. Studenti v takovýchto „laboratorních“ podmínkách si rychleji prověří své klady a mohou doplnit své nedostatky bez způsobení škody v reálném prostředí. Navíc zaměstnavatelé si mohou mezi svými stážísty vybrat vhodné budoucí zaměstnance. Je zatím obtížné odhadnout, jak daleko se v managementu podaří využít těchto nástrojů pro větší efektivnost týmové práce. Navzdory racionálním úvahám se videotelefon nikdy nestal součástí manažerských nástrojů zřejmě pro emocionální zábrany jeho potenciálních uživatelů. Je možné, že dosud nevyzkoušené reakce lidských myslí vyhradí své vlastní hranice a budou trvat na zachování určité míry přímého osobním kontaktu i ve virtuálním světě.

Komplexnost a náročnost manažerské práce poroste a management bude proto stále dynamičtějším a náročnějším oborem. Pečlivý výběr manažera, jeho kvalitní celoživotní vzdělávání a udržování jeho potenciálu budou podmínkou pro udržení konkurenceschopnosti jakékoliv lidské aktivity, v níž je manažer nezbytným katalyzátorem. Formální i neformální propojení manažerů mimo vlastní zaměstnání nebo i obor umožní těmto budoucím, mnohdy neviditelným a neoslavovaným organizátorům práce rozvíjet si svůj potenciál, sdílet své zkušenosti a vytvářet společnou manažerskou kulturu nezbytnou jako pevný bod v proměnlivém světě.

### Závěr

Roli manažera špatně chápou ti, kteří sami nevyzkoušeli v praxi implementaci myšlenek, odpovědnost za práci jiných lidí a synergiu týmu. To bylo v nedávné minulosti nejčastější chybou při výběru vrcholových manažerů v této zemi.

Manažer má existovat v co největším souladu jak se svým pracovním, tak i osobním prostředím: sdílet své znalosti a zkušenosti s ostatními a průběžně zvyšovat a posilovat svůj pracovní i lidský potenciál. Péče o solidní a spolehlivé citové zázemí v období převratných změn je jednou z důležitých podmínek pro uchování vnitřní síly, pro úspěch vlastní práce a pro příspěvek k vytváření materiálních i duchovních hodnot. Obchodně podnikatelská fakulta se ve svých nově koncipovaných studijních programech snaží všechny tyto aspekty respektovat a průběžně s nimi pracovat. Velký důraz je kladen na současné manažerské koncepce, na procesní způsob řízení, moderní pojetí organizace a tvorbu organizačních struktur, na personální a časový management, tento blok uzavírá strategický management.

Naše zkušenosti potvrzují, že nejlepším způsobem výuky je systém případových studií, na konkrétním příkladu známého podniku, konkrétní osobnosti, jejím rozboru či charakteristice. Samotná analýza pohledů a motivů jednání, její hodnocení z pohledu možných variant řešení vytváří pro studenty základ pro samostatný náhled na problematiku a výběr možnosti pro řešení.

Studenti se tedy setkávají s různými testy pro hodnocení vlastností, schopností manažerů, které jim umožní seznámit se s vlastními rysy. Zjišťují, jaké charakterové vlastnosti, vlohy, schopnosti a znalosti jsou zapotřebí, aby se člověk stal dobrým manažerem, významným a úspěšným řídicím pracovníkem. Je jim zdůrazňován význam a potřeba týmové práce na konkrétních příkladech, ale i



význam etiky a odpovědnosti za své postoje a kvalitu řízení v podnikohospodářské praxi. Jsme přesvědčeni, že tento systém výuky ve vzdělávání budoucích manažerů má své opodstatnění a je vhodnou cestou k trvalé inovaci výchovného a vzdělávacího systému u nás v nejbližších letech. S tím však souvisí i fakt, že v České republice existuje určitý druh podpory malého a středního podnikání ze strany vládních orgánů. Neexistuje však systematická koncepce, která by jednoznačně kladla důraz na podporu a rozvoj inovačního podnikání. Předpokládalo se, že tuto funkci splní dokument „Národní politika výzkumu a vývoje“, který schválila vláda ČR. Již v preambuli se říká, že „výzkum a vývoj musí přispívat k rychlému a efektivnímu získávání nových poznatků, jejich uplatnění v nových výrobcích, technologiích... atd.“, ale termíny inovace, inovační podnikání a jeho podpora zde chybí. Jinými slovy, není zde ekonomický nástroj, který by ulehčoval podnikatelskou dráhu (zejména na jejím začátku) firmám, které se rozhodly sledovat také dlouhodobější cíle a pouštět se tudíž do mnohdy rizikovějších projektů uplatňováním nejnovějších vědeckotechnických poznatků. Proto také zůstává v tomto směru nevyužit značný potenciál vysokoškolských odborných pracovišť, které by mohly na tomto poli sehrát také svou významnou roli. Pokud nějaká podpora těchto subjektů existuje, jedná se spíše o kosmetické prvky (podnikatelské inkubátory), které pomohou např. nižším nájemem, nebo právní poradenstvím. Neřeší však problém v jeho fundamentální podstatě.

K tomu, aby vznikly funkční inovační firmy, je zapotřebí dokončit skutečnou restrukturalizaci českého hospodářství, narovnat vlastnické vztahy, nastolit funkční právní systém a vytvořit systém vzdělávání, který by vychovával generaci schopných, kompetentních manažerů s vědeckým přístupem a smyslem pro systematickou práci. Úkol vládních institucí vidíme spíše ve stanovení takových podmínek podpory, které budou v souladu s uplatněním časově i věcně vymezené diferenciací pro podporu inovačního podnikání. Kritériem může být např. potřebnost rozvoje daného regionu, případně výrobních oborů nebo dalších činností. Např. nachází-li se nový podnikatelský subjekt (zakládáný) v málo rozvinutém, nebo strukturálně postiženém regionu, zde je třeba vstoupit s jinou formou podpory, než je např. zvýhodněný úvěr, nebo v „Národní politice“ vyjmenované nástroje nepřímé podpory. Je nutné řešit zejména otázku spolufinancování inovačních aktivit již v podnicích, protože jediné tak lze zabezpečit uzavřený a stále se opakující inovační cyklus a tak podporovat vznik a rozvoj podnikatelských subjektů schopných konkurence v tržním prostředí.

Významnější úlohu by dle našeho názoru měly již sehrávat živnostenské úřady a orgány místní správy. Ty by se měly zajímat o nově vzniklé podnikatelské subjekty a pro vybrané potřebné obory v daném regionu by měly navrhnout možnosti konkrétních podpor v podnikání. Zde by mohla být zabezpečena jejich úzká součinnost s poradenskými institucemi a zejména s vysokými školami v daném regionu, protože právě ony prostřednictvím svých studentů a odborníků, kteří se seznamují s hospodařením podniků, jeho strukturou a formami, ale i problémy řízení v daných časových etapách, mohou

napomoci již při diagnostikování různých problémů a při hledání možností jejich řešení.

### Resumé

Současná hospodářská praxe vyžaduje odborníky schopné řešit složité komplexní ekonomické problémy kvalifikovaně, v potřebném časovém horizontu a s využitím informačních a technických systémů i technik pro své rozhodování. Nutnost sladění požadavků trhu práce se studijními programy se začíná ozývat stále hlasitěji. A právě v této oblasti vidíme zatím nedoceněný úkol vysokých škol pro podporu inovačního podnikání. Tento příspěvek si klade za cíl vyvolat alespoň diskusi k tomuto problému a hledat další možné způsoby pro rozvoj inovačního podnikání a vznik a rozvoj, nikoliv zánik malých a středních podniků u nás.

To je zřejmé zejména ze vztahu ke stále rostoucí míře nezaměstnanosti v řadách absolventů vysokých škol. Tato problematika by se v co nejkratší čase měla stát předmětem reálného řešení.

### Literatura:

1. DRUCKER, P.F. : *Inovace a podnikavost*. Praha, Management Press 1993, str.209.
2. MATUSIKOVÁ, L. : *Tomáš Baťa a jeho výchovně vzdělávací systém*. In: Mezinárodní seminář Management 1998, Ostrava, VŠB-TU 1998, str.161 – 163.
3. WAGNEROVÁ, E., MATUSIKOVÁ, L. : *Cíle a nutné znalosti manažera v současném řízení firmy*. Bielsko – Biala, Zeszyty naukowe WSBiF v Bielsku – Bialej, Materiały konferencyjne nr. 1, 1997, str. 86 – 89.
4. WAGNEROVÁ, E., MATUSIKOVÁ, L. : *Výuka managementu na OPF v Karviné*. In: Mezinárodní seminář Management 1998. Ostrava, VŠB-TU 1998, str.227– 228.
5. KONEČNÝ, M., LEDNICKÝ, V., MATUSIKOVÁ, L., WAGNEROVÁ, E.: *Strategický management*. OPF, Karviná 1999.
6. KONEČNÝ, M., WAGNEROVÁ, E.: *Rozvoj inovačního podnikání a budování technologických parků v podmínkách transformující se ekonomiky*. In: Sb. Business development in theory and practise. University of West Bohemia, Cheb 1997.