

Filozofická fakulta Univerzity Karlovy
Katedra andragogiky a personálního řízení

Marcel Chládek
Podnikání v dalším vzdělávání

Práce k rigoróznímu řízení
Praha 2006

Walter Rathenau

„Tvrším, že ještě nikdo v hospodářském světě nevykonal něco skutečně velkého, pro koho by osobní zisk byl důležitý nebo hlavní věcí ... Ten, kdo visí na peněžním zisku, vůbec nemůže být velkou podnikatelskou osobností“.

Dr. Walter Rathenau (1867–1922), významný německý národohospodář a politik.

V roce 1915 se stal ředitelem AEG – Allgemeine Elektrizitätsgesellschaft, v roce 1921 se jako ministr zahraničních věcí Německa zúčastnil hospodářské konference v Janově a sjednal se sovětským představitelem Čičerinem známou smlouvu rappalskou. V červnu 1922 zavražděn pravicovým radikálem.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem rigorozní práci vypracoval sám a použil jen uvedené podklady.



Praha, září 2006

Marcel Chládek

Obsah

Úvod	5
1. Východiska podnikatelské činnosti	7
2. Vymezení předmětu podnikání ve vzdělávací oblasti	17
3. Specifika personálního řízení ve veřejné správě	29
4. Marketingová strategie vzdělávací instituce	38
5. Marketingová komunikace vzdělávací instituce	49
Soupis bibliografických citací	59
Bibliografie	62

Úvod

Služby představují podle nejrůznějších odhadů 50–70 % hrubého národního produktu Evropské Unie. Představují v současnosti i 60–70 % nově vytvořených míst. Další vzdělávání dospělých je službou reagující na vzdělávací potřeby a požadavky. Vzdělávací potřeba je určitý nedostatek informací, vědomostí, znalostí či dovedností nutných k vykonávání určité profese, určité pozice v podniku či instituci. Vzdělávací požadavek z personálního pohledu je určitá (normativně určená) představa zaměstnavatele o kvalifikaci pracovníka zahrnující určitý soubor informací, vědomostí, dovedností, znalostí. Vzdělávací požadavek z marketingového pohledu je pak vzdělávací potřeba podložená kupní silou zaměstnavatele, jedince atp., prostě objednavatele vzdělávacích služeb.

Předložená rigorozní práce se zabývá problematikou podnikatelské činnosti v dalším vzdělávání dospělých. Autor práce se snažil postihnout specifika podnikání v této oblasti z různých úhlů pohledu, zejména ekonomie, podnikové ekonomie, teorie managementu, marketingu, personálního a andragogického. Vycházel přitom ze zkušenosti manažera vzdělávání, zejména ze současné pracovní pozice v Institutu celoživotního vzdělávání v Havířově (ICV).

Společnost ICV Havířov vznikla jako obecně prospěšná společnost před více než pěti lety a začala se orientovat na trh dalšího vzdělávání dospělých. Nejprve prováděla rekvalifikační studia pro horníky a další dělnická povolání, posléze začala zaměřovat své aktivity i na další tržní segmenty. V současnosti jsou její hlavní cílovou skupinou zaměstnanci veřejné správy. Vzdělávání této skupiny je velmi specifické a je podřízeno akreditačnímu řízení na MV ČR. Přestože se ICV nezřídka působení ani v ostatních vzdělávacích oblastech, tak jejím hlavním cílem je vzdělávání výše jmenované specifické skupiny, a to v celé šíři tohoto segmentu. V této oblasti chce zaujmout jedno z předních míst na českém trhu a vzdělávací službu přizpůsobit co nejlépe potřebám úředníků a co nejvíce ji přiblížit k místu jejich pracovního působení. Snahou firmy je nabízet služby v co nejvyšší kvalitě za dostupnou cenu.

Z tohoto důvodu se vedení ICV rozhodlo otevřít v roce 2004 své detašované pracoviště v Praze s cílem přiblížit své služby co nejvíce potenciálním zákazníkům z oblasti veřejné správy.

Vymezení zvoleného trhu je relativně jednoduché, protože vzdělávání úředníků je ze zákona povinné pro všechny úředníky, kteří pracují na krajských a obecních úřadech. Toto vzdělávání je rozvrstveno do čtyřech oblastí. První oblast – vstupní vzdělávání musí absolvovat všichni úředníci bez rozdílu, druhá – zvláštní odborná způsobilost je určena pouze úředníkům vykonávajícím správní činnosti a je ze zákona taktéž povinná, třetí oblast vzdělávání je určena vzdělávání vedoucích úředníků, kteří bez absolvování tohoto vzdělávacího modulu nemohou vykonávat vedoucí funkci. Pouze ve čtvrté oblasti – kurzy průběžného vzdělávání je rozhodnutí o účasti na kurzu ponecháno na samotném úřadu.

Při určení marketingové komunikační strategie je důležité zohlednit specifiku tohoto tržního segmentu. Mezi hlavní zvláštnosti, které nelze při tvorbě strategie marketingové komunikace opomenout patří to, že o způsobu svého dalšího vzdělávání rozhoduje úředník pouze v malé míře. Hlavní váhu rozhodnutí, na které vzdělávání a do které vzdělávací společnosti bude úředník vyslán, rozhoduje jeho zaměstnavatel.

Vstup na tento trh je částečně omezen, protože volnému vstupu zabraňuje bariéra ve formě systému akreditací. Vzdělávací firma, která chce působit na tomto trhu musí projít akreditačním řízením na Ministerstvu vnitra. Zároveň každý vzdělávací program podléhá akreditačnímu schválení a musí splňovat podmínky stanovené zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků.

Předložená práce se v návaznosti na analýzy trhu zabývá marketingovou strategií a marketingovou komunikací vzdělávací instituce obecně, přičemž příklady růstových nástrojů a různých komunikačních prvků jsou dokládány na zkušenostech Institutu celoživotního vzdělávání.

1. Obecná východiska podnikatelské činnosti

Modernímu podnikání je třeba se učit a znamená to osvojit si moderní a ověřené způsoby podnikatelské činnosti. V manažerské teorii se podnikavostí rozumí schopnost lidí, jejich umění a motivace nacházet, vytvářet a využívat příležitost pro rozvoj a prosperitu podnikatelského subjektu. Chápání pojmu podnikavost naznačuje, že se může realizovat jednak cestou náhodně vzniklých příležitostí, anebo příležitostí vytvářených cílevědomou aktivitou.

Ve smyslu obchodního zákoníku se podnikem rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podnikání náleží věci práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit. Obchodním majetkem se rozumí souhrn majetkových hodnot (věcí, pohledávek a jiných práv a penězi neocenitelných hodnot), které patří podnikateli a slouží nebo jsou určeny k jejich podnikání.

Podle činnosti a tedy podle výkonů, které produkují, se podniky v národním hospodářství rozdělují do tří hospodářských sektorů. Rozeznáváme sektor:

- primární (prvovýrobu)
- sekundární (průmysl a řemeslo)
- terciární (služby)

První dva hospodářské sektory produkují věcné výkony (statky, výrobky) a patří do sféry materiální výroby. Terciární sektor vytváří výkony v podobě služeb.

Sektor primární zahrnuje zemědělství, lesnictví, lov, rybolov, těžbu nerostného bohatství a energetiku. Počet osob zaměstnaných v prvovýrobě, zejména v zemědělství, je tím větší, čím je národní hospodářství určité země méně rozvinuté.

Sekundární sektor zahrnuje zejména průmyslovou výrobu a řemeslnou výrobu a stavebnictví. Jeho rozvoj je spjat s rozvojem ostatních sfér, navazuje na výrobu primární sféry. Nejdůležitější je však spjatost vědy a techniky, která znamená přechod

k industriální společnosti. Toto stadium společensko-ekonomického vývoje je charakteristické tím, že průmyslová výroba produkuje dostatek statků, aby bylo možno uspokojovat všechny základní potřeby ekonomického charakteru v dané společnosti. Další rozvoj výroby je charakterizován především zvyšováním produktivity práce. Nastává relativní a postupně i absolutní pokles počtu zaměstnaných v sekundární sféře.

Do terciárního sektoru patří v zásadě veškerá ekonomická činnost s výjimkou zemědělství a průmyslu (řemesla), zahrnuje všechny druhy služeb (placených i neplacených). Rozmach služeb je charakteristickým rysem určitého stadia vývoje společnosti. Jde o etapu označovanou někdy také jako konzumní společnost. Rozvoj služeb je doprovázen rychlým růstem zaměstnanosti v této sféře.

Teorie tří velkých sektorů je ve svých hlavních rysech velice stará, její historie sahá až k merkantilistům a fyziokratům. Její moderní interpretace vychází především z rozlišení, které provedl Smith mezi produktivní prací vyúsťující v produkci či v transformaci (přeměnu) výrobků a nevýrobní prací neboli službami.

Moderní terminologii tří velkých sektorů vytvořil Fisher (In: Pollert, Kirchner, Morato, 2004), podle něhož **primární sektor** zahrnuje všechny práce v zemědělství a hornictví, **sekundární sektor** zpracovatelské obory průmyslu, a **terciární sféra** všechny činnosti věnované poskytování služeb v nejširším pojetí.

Clark (In: Merbach, 1976) do primárního sektoru zahrnuje zemědělství včetně dobytkařství, lesní těžbu a lov. Sekundárním sektorem pak je průmysl, který se zabývá trvalou transformací surovin ve zpracovatelné výrobky včetně těžby surovin. Terciární sektor služeb vymezuje Clark jako veškerou ostatní činnost vyznačující se nízkým růstem produktivity práce. Tedy nejen služby jako činnosti, jejichž výsledkem je nikoli materiální statek, ale bezprostředně užitný efekt, nýbrž i řemesla, opravářství a celé stavebnictví.

Naproti tomu Fourastié (In: Merbach, 1976) třídí činnosti na tři sektory nikoli podle funkce jejich předmětu, ale podle míry růstu jejich produktivity. Pro primární sektor je

příznačný střední technický pokrok (zemědělství), pro sekundární velmi intenzivní technický pokrok (energetika, doprava, suroviny, stavebnictví a veřejné stavby, dílny a provozovny) a pro terciární sektor pomalejší technický pokrok (obchod, veřejné a soukromé služby, bankovníctví a pojišťovnictví, ubytování). Toto tvrzení je však dnes pod vlivem rozvoje informačních technologií jen relativní.

Bez ohledu na nejednotnost názorů na vymezení terciárního sektoru vyplývá z analýzy dlouhodobých časových řad průmyslově vyspělých zemí skutečnost, že sféra služeb se ve srovnání se zemědělstvím s průmyslem rozšiřuje rychleji.

Tuto sféru odlišují od sféry materiální výroby hlavně dvě zvláštnosti, které také rozhodujícím způsobem rozšiřují její místo v ekonomické struktuře vyspělé společnosti. Je to jednak relativně pomalejší technický pokrok, jednak nemožnost řešit rostoucí poptávku obyvatelstva i společnosti jako celku po službách pomocí zahraničního obchodu. V širším smyslu jde tedy o zvýšený dovoz služeb, ovšem s výjimkou jednotlivých odvětví, jako je zahraniční cestovní ruch, doprava, pojišťovnictví apod.

Relativně pomalý technický pokrok, který je příčinou malého růstu produktivity práce, vede při rychle rostoucí poptávce po službách k tomu, že na rozdíl od výrobní sféry se sféra služeb rozšiřuje převážně zvyšováním počtu pracovních sil, tedy extenzivně. Pokles počtu obyvatel pracujících v zemědělství tuto tendenci stále podporuje a umožňuje. **S ekonomickou vyspělostí země proto neustále roste podíl obyvatelstva v terciárním sektoru.**

Sektor služeb zaujímá stále vyšší podíl ve struktuře hrubého domácího produktu i ve struktuře výdajů obyvatelstva. Podrobnější rozbor však ukazuje, že zákonitosti působící na dynamiku sféry služeb neovlivňují všechna odvětví terciárního sektoru zdaleka stejně intenzivně. Nejvyšší přírůstky vykazuje ve vyspělých zemích obchod a veřejná správa.

Heterogenost činností zahrnovaných do terciárního sektoru vedla některé ekonomy, především Bella a Kahna (In: Pollert, Kirchner, Morato, 2004), k návrhu na vytvoření

a uznání „kvartárního sektoru“ (nebo také kvarciálního). Bell sem řadí zvláště takové služby, které slouží terciárnímu sektoru jako např. služby bank a pojišťoven. Kahn zase označuje jako **kvartární sektor** takové služby, které mají uspokojovat bezprostřední potřeby člověka, jako je vzdělávání, zdravotnictví, rekreace nebo zábava – a tím nejvíce charakterizují novou etapu vývoje jako „společnost služeb“. Pro Bella to jsou již „kvintární“ služby.

Sféra kvarciální tak zahrnuje oblast vědy a techniky, výzkumu a zdravotnictví. Vzniká v důsledku relativního osamostatňování uvedených oblastí v rámci národohospodářského komplexu, který si vyžaduje vědeckotechnický pokrok, specializace duševní práce a rozvoj zdravotní péče.

Samuelson P., Nordhaus (1995, s. 885) uvádí čtyři základní složky hospodářského růstu: „lidské zdroje (nabídka práce, vzdělání, kázeň, motivace), přírodní zdroje (půda, nerostné bohatství, energetické zdroje, podnebí), tvorba kapitálu (stroje, továrny, silnice) a technologie (věda, technické znalosti, řídicí schopnosti, podnikání)“. Všechny tyto složky jsou ve značné míře závislé na výsledcích vědy a výzkumu.

Výzkumná činnost ve formě základního badatelského výzkumu i aplikovaného výzkumu se však stává natolik nákladnou, že její financování v celém komplexu přesahuje podnikové možnosti. Je proto financována převážně z veřejných zdrojů. Výsledky výzkumu se pak poskytují ostatním sférám většinou bezplatně. **Tím se kvarciální sféra částečně vymaňuje z tržně komerčních vztahů.** Mocným impulsem v tomto směru se koncem padesátých let stal start sovětského sputniku na oběžnou dráhu kolem země, což signalizovalo technickou převahu tehdejšího Sovětského svazu v kosmickém výzkumu nad USA. To vyvolalo opatření Kennedyho administrativy k reorganizaci badatelského výzkumu a jeho financování.

Rostoucí význam kvarciální sféry je charakteristickým rysem strukturálních přeměn ekonomik v průmyslově vyspělých zemích, je všeobecně novým rysem v oblasti dělby práce, koordinace vědy, výzkumu a vývoje.

Podnikatelská sféra se nutně těmito hlavními otázkami musí zabývat. Musí vyvíjet tvořivé myšlenky a nápady a z nich vyvozovat cíle podnikatelské činnosti, rozhodovat a nést odpovědnost za rozhodnutí. Starat se o to, aby se rozhodnutí přeměnilo ve skutečnost a jeho realizace se kontrolovala.

Všeobecně tedy můžeme říci, že **řízení podniku znamená rozhodovat, mít odpovědnost a kontrolovat**. Politika podniku se zabývá cílevědomým utvářením trhu a podniku tím, že stanoví cíle, činí v tomto směru rozhodnutí o tom, jakými cestami a jakými prostředky se má o tyto cíle usilovat.

Úkoly řízení podniku lze charakterizovat takto:

1. Klíčový úkol řízení podniku je podniková politika, která zahrnuje
 - a) tvorbu myšlenek, idejí;
 - b) stanovení cílů (podnikové cíle, obchodní zásady) = cílová rozhodnutí, volba opatření k dosažení cílů = rozhodnutí o prostředcích;
 - c) nést riziko a mít odpovědnost.
2. Uskutečňování úkolů prostřednictvím nástrojů politiky podniku, z nichž jsou významné
 - a) plánování (soustavné shrnutí cílů, opatření a prostředků);
 - b) organizace (včetně koordinace);
 - c) kontrola realizace (zjišťování výsledků).

Podnik sleduje samostatně takové hlavní cíle, aby zachoval nebo rozmnožil svoji materiální základnu a aby dlouhodobě zajistil existenci sebe sama i svých zaměstnanců.

Stěží bychom našli pramen, v němž by byly definovány a závazně vysvětleny cíle, které by podnik měl sledovat. V zásadě však lze konstatovat, že vedení podniku by mělo usilovat o tyto cíle: Úsilí o zisk ve prospěch podnikatele a pracovníků, zajištění existence podniku, užitek podniku a přiměřené chování vůči veřejnosti a tržním partnerům.

Chce-li podnik za určité období (většinou dlouhodobě) dosáhnout nejvyššího zisku, mluvíme o maximalizaci zisku. Podniku však může záležet také na tom, aby dosahoval přiměřeného zisku (střední podniky, veřejnoprávní podniky).

Dalším hlavním cílem je obrat (vyjádřený v peněžních jednotkách) nebo odbyt (měřený v kvantitativních jednotkách). Tento cíl je úzce spjat se ziskem. Vyšší obrat nebo odbyt je většinou spojen také s vyšším ziskem. Pokud jde o uvedené cíle, jsou možné tyto formy jejich dosahování:

- maximalizace obratu nebo odbytu (musí být uhrazeny alespoň náklady),
- dosažení a udržení určitého obratu nebo odbytu, získání určitého podílu na trhu.

Sledování hlavních cílů zajišťuje také uchování a rozmnožení finančního jmění i zajištění podniku z dlouhodobého hlediska.

Podnikové cíle lze ještě doplnit takovými cíli, které se nazývají vedlejší. Jde často o cíle, které nelze hodnotit ekonomickými měřítky. Určitý výčet (neúplný) může ozřejmit rozmanitost možných vedlejších cílů: Určitá velikost podniku, postavení v oboru, určitý stupeň rozvoje specializací v oboru (diversifikace), určitý obraz či pověst podniku (např. firemní značka, určitý stupeň známosti podniku, označení firmy, výrobků a název jejich značek apod.). A dnes více než kdykoli předtím jde o respektování ekologických požadavků na výrobu a služby.

Dalším vedlejším cílem jsou obchodní zásady, které jakožto vnitřní zákony (normy, směrnice) určují způsob chování podniků. V popředí jsou často zásady řízení jako spravedlnost, čestnost, bezpečnost. Od nich se odvíjejí další normy chování podniku i pracovníků. Obchodní zásady upravují vztahy k odběratelům, např. věrnost ke starým zákazníkům, dodavatelům, k poskytovatelům úvěrů i vůči konkurenci, veřejnosti (stát, obec, hromadné sdělovací prostředky, ohled na veřejné mínění) a k pracovníkům podniku.

Zaměřuje-li podnik veškeré svoje jednání na převážně jediný cíl, hovoříme o hlavním (strategickém) jednoduchém cíli. Může jím být např.:

- nejvyšší zisk za určité období

- nejvyšší obrat (vyjádřený v peněžních jednotkách)
- dosažení a udržení určité velikosti obratu,
- uskutečnit určitý plánovaný odbyt (kvantum jednotek).

Sleduje-li podnik více než pouze jeden základní cíl, jde o kombinovaný cíl. Je tomu tak např. v případě, že podnik chce za určité období dosáhnout nejvyššího zisku, klade však důraz na to, že si udrží podíl na trhu.

Jak pro hlavní, tak pro vedlejší cíle je nutno stanovit jejich pořadí. Ukázalo se, že nejpraktičtější je maximalizovat velikost jednoho cíle a pro ostatní cíle stanovit minimální požadavky (velikost).

Jenom při takovémto uspořádání cílů lze činit racionální opatření, aby se dosáhlo kombinovaných cílů. Podle Jöhra existuje pět možných vztahů mezi dvěma nebo více cíli. Mohou se překrývat, vzájemně podporovat, navzájem se neovlivňovat, vzájemně se poškozovat a vzájemně se vylučovat. Synek (2000) píše, že „manažeři uskutečňují primární cíl podnikání – maximalizaci hodnoty podniku za existence řady sociálních a jiných vedlejších omezení“.

Jestliže se však situace podniku značným poklesem zisku zhoršuje, ustupují všechny cíle do pozadí vůči úsilí bezprostředně dosáhnout vysokého zisku. Při vysoké konjunkturu se podniky naproti tomu nesnaží zisky krátkodobě dále zvyšovat, ale nenechávají je klesat. Vedlejší cíle tak získávají v tomto období na významu.

Podle Schumpetera podniky posilují svoji schopnost k novým kombinacím jako jsou nové výrobky, nové trhy, nové technické metody, nové organizační formy. Vedení podniku musí být neustále vnímavé, musí se trvale nechávat inspirovat z vnějšku, např. odbornými časopisy, semináři a kongresy, veletrhy, výzkumnými zprávami, zprávami o konkurenci apod. Tyto podněty a myšlenky se „přelévají“ do koncepcí a cílových představ rozvoje podniku.

Hlavní i vedlejší cíle podniku musí být jasně formulovány v plánu cílů podniku, neboť jsou základem pro budoucí (střednědobé a krátkodobé) politiky podniku.

Chod podniku se opírá o rozhodovací proces. Úspěšnost rozhodnutí je určena jeho kvalitou. Systematické rozhodování zvyšuje vyhlídky na úspěch více než kopírování opatření konkurence, opakování dřívějších rozhodnutí apod.

Podněty k rozhodnutí jsou nové myšlenky. Většinou jsou to však problémy, které vyplývají z chodu podniku a obchodních transakcí. Abychom problém jednoznačně poznali a definovali, musíme jasně a přesně analyzovat jeho příčiny. Komplexní posouzení situace může objasnit problém, který je někdy zahlcen „houštím“ jednotlivých skutečností. Zjišťuje se, jaké příčiny ovlivnily současnou situaci a které z nich mohou být vyloučeny nebo změněny a které nikoli.

Analýza problému musí dále ujasnit, jakých oblastí se rozhodnutí dotkne. Kdo se na nich musí podílet rozhodujícím způsobem a kdo jen poradním, kdo musí být jen informován apod. Návrhy rozhodnutí musí být prozkoumány na více místech.

Dále je nutno předběžně zjistit, jaké informace (podklady, zprávy) jsou zapotřebí, aby se podchytily všechny možné problémy. Keřkovský (2001) je toho názoru, že v podniku je nutno shromažďovat informace o všech činitelích účastnících se procesu výroby či služeb jako jsou provozní prostory, nezbytná technická zařízení, suroviny, energie, pracovníci. Podle tohoto autora si musí každá firma vytvořit výrobní systém, ve kterém věcně, prostorově a časově sladí veškeré výrobní faktory jako je půda, práce, kapitál, informace i působení manažerů, zejména jimi činěných rozhodnutí. Macáková (2001) upozorňuje na specifika trhu výrobních faktorů a vzájemnou souvislost tohoto trhu a trhu produktů či služeb, které firma sama nabízí. Na trhu vzdělávání (blíže viz následující kapitola této rigorózní práce) je klasická situace s lektory. Situace na trhu s externími lektory ovlivňuje výrazně produkt vzdělávací firmy, tj. kurz nabízený na tomto trhu.

Každé rozhodnutí je tak kvalitní, jaké jsou informace, o něž se opírá. Tyto informace se sestávají z informací o trhu (politický a hospodářský vývoj, trend v oborech, chování konkurence, právní a technické informace atd.) a z podnikových informací (dřívější řešení podobných problémů, statistické údaje o nákladech, obratu a zisku atd.). K tomu je zapotřebí vybudovaný vnitropodnikový informační systém.

Shromážděné informace je nejprve nutno uspořádat podle úseků podniku, podle možných důsledků (ekonomických, technických, ekologických a právních) a dalších vlivů. Je nutno podchytit všechny informace podstatné pro rozhodování. Musí se prověřit jejich úplnost, správnost a spolehlivost. Je účelné zpracovat je v tabulkách, přehledech a diagramech.

Často je důležité uvědomit si všechny kontexty rozhodovacích procesů. Okruh kontextů se člení podle těchto oblastí:

1. Politická vlivy politiky, např. hospodářské vzdělávací a sociální politiky
2. Hospodářská
 - a) tržní danosti (růst obyvatelstva, kupní síla, potřeba, ceny, dodací lhůty atd.)
 - b) možnosti rozvoje (kapacita, program výkonů, finanční situace, organizace atd.)
3. Právní normy právního řádu
4. Technická technický a technologický rozvoj

Zásadní rozhodnutí v hospodářské oblasti jsou z hlediska budoucnosti nejistá. Hospodářské události nenastávají podle jednoznačných přísných zákonitostí (možných je vždy více výsledků). Jsou ovlivňovány množstvím lidí, jejich reakcemi, způsoby jednání a chování. Při zásadních rozhodnutích nebude rovněž nikdy možno získat úplné a přesné informace. Jednoduchá rozhodnutí, jejichž výsledky se pravděpodobně dostaví, najdete spíše na nižší a střední rovině řízení.

Zcela exaktní prognózy věcí a jevů nelze většinou vypracovat. Nejistota a neúplné informace podmiňují podnikatelskou iniciativu a odvahu riskovat. Nicméně

„podnikatelská rezignace“ by ohrožovala existenci podniku. Podnikatelské riziko jako neustále hrozící nebezpečí ztráty lze omezit (smlouvami, rozptýlením rizika) nebo přesunout (na pojišťovny) jen tehdy, jsou-li rizika odhadnutelná.

Výkon podnikatele spočívá v předvídání. Přitom ještě dnes mnozí manažeři podniku přísahají na svůj instinkt, na svůj „šestý smysl“. Při bližším pohledu se přece jen ukáže, že manažeři často bleskově hodnotí situace na základě bohatých vědomostí a zkušeností. Co jiného však jsou vědění, znalosti a zkušenosti, než nahromaděné informace. Průzkumy ukázaly, že personalistům přinesl jejich slavný šestý smysl při odhadu lidí jen v 50 % případů správný výsledek, což můžeme také považovat za čirou náhodu. Štěstí hraje při úspěšnosti náhodných rozhodnutí nepochybně důležitou úlohu, jak dokazuje vzestup a pád významných podnikatelů.

2. Vymezení předmětu podnikání ve vzdělávací oblasti

Všeobecné vzdělávání je získávání a formování všeobecných znalostí, dovedností a sociálních vlastností, které umožňují člověku fungovat ve společnosti a jsou nezbytným základem pro získání a rozvoj speciálních pracovních schopností a dalších sociálních vlastností.

Odborné vzdělávání je formování specifických znalostí a dovedností orientovaných na určité zaměstnání a jejich aktualizace a přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa. Odborné vzdělávání má formální a neformální složku. Formální složku tvoří institucionalizované vzdělávání ve vzdělávacích institucích a programech. Neformální složku tvoří formování kvalifikace praxí a odborné sebevzdělávání. Výsledkem odborného vzdělávání je základ kvalifikace pracovníka pro konkrétní pracovní místo.

Odborné vzdělávání podle Koubka (1997) zahrnuje:

- 1) základní přípravu na povolání
- 2) orientaci pracovníka – pracovník se seznámí s konkrétními údaji týkajícími se organizace, konkrétního pracovního místa, konkrétních pracovních úkolů
- 3) doškolení, prohlubování kvalifikace – pokračování odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na konkrétním pracovním místě. Jedná se o neustálé prohlubování a aktualizování znalostí a dovedností zaměstnance a o přizpůsobování těchto dovedností a znalostí konkrétnímu pracovnímu místu.
- 4) přeškolení – rekvalifikace vede k získání znalostí a dovedností, které směřují k osvojení si nového povolání.

Palán (1997) člení odborné vzdělávání takto:

- a) příprava pracovníků na povolání
- b) prohlubování kvalifikace
- c) rekvalifikace
- d) zvyšování kvalifikace
- e) příprava manažerů.

Nový (1998) naproti tomu hovoří o výchově, zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci a dalším vzdělávání pracovníků.

Odborné vzdělávání představuje významné pole pro podnikatelskou činnost. Jak ukazují výše uvedená členění různých autorů, tak určitou garanci za část odborného vzdělávání přebírá stát. Stát takto investuje do vzdělávání občanů. Toto vzdělávání tvoří v životě člověka důležitý socializační prvek. Další profesní vzdělávání má charakter spotřebního statku, který je nabízen na trhu. Poskytování dalšího profesního vzdělávání představuje z ekonomického hlediska službu.

Další, zejména profesně orientované, vzdělávání je možno z hlediska jejich odběratelů označit jako investici. Za odběratele je možno označit jak zaměstnavatele (např. úřady a instituce veřejné správy), tak zaměstnance (např. zaměstnance veřejné správy).

Z tohoto hlediska je možno investice dělit na prvotní, kdy se jedná o základní vstup do problematiky, který je nutný pro další rozvoj pracovníků (např. vstupní vzdělávání úředníků veřejné správy). Další typ investice je nahrazovací, kdy má další vzdělávání za cíl obnovit pracovníkovi do určité míry zastaralé informace, vědomosti, dovednosti (např. prohlubování kvalifikace úředníků veřejné správy). Třetí typ investic do vzdělávání jsou investice rozšiřovací, kdy výuka je koncipována jako rozvedení, prohloubení znalostí či schopností pracovníků (např. kurzy rozšiřování kvalifikace úředníků či kurzy pro vedoucí úředníky veřejné správy).

Často dochází ke ztotožňování dvou do jisté míry podobných pojmů vzdělání a kvalifikace.

Vzdělání je součástí lidské osobnosti. Vzdělání je tzv. sociální charakteristikou člověka. Formálně je vzdělání určeno dosaženým stupněm úspěšně dokončeného školního vzdělání. Neformálně je dáno „objemem všech znalostí a dovedností, které si pracovník až dosud osvojil, bez ohledu na to, zda jsou požadovány pracovním místem, které zastává či nikoliv“ (Koubek, Hüttlová, Hrabětová, 1996, s. 112).

Kvalifikace se často vztahuje pouze k určitému pracovnímu místu. V žádném případě nelze tvrdit o člověku, že má vysokou kvalifikaci, pokud zároveň přesně neurčíme, pro jaké pracovní místo. Kvalifikaci můžeme definovat jako profil přípravy na povolání, který dané pracovní místo vyžaduje v kombinaci s délkou praxe v oboru, v němž se toto pracovní místo vyskytuje.

Podle Beneše (2001, s. 28) kvalifikace může být také definována jako „... soubor výstupů a hodnocení dosažených zpravidla na základě absolvování stanoveného stupně vzdělání, které je uznáno státem, pojem kvalifikace bývá také používán i pro označení státem uznaného, předem určeného souboru výstupů – standardu – které mají státní nebo mezinárodní uznání. Kvalifikace se přiznává nebo i uděluje na základě naplnění stanovených standardů, přičemž proces uznání kvalifikace se zabezpečuje předem stanoveným způsobem ověřování“.

Ke ztotožňování kvalifikace a vzdělání často dochází z důvodu, že jako kritérium výběru pro dané pracovní místo je uváděn stupeň dosaženého vzdělání. Tato situace je charakteristická zejména pro nedělnické profese.

Vztah mezi kvalifikací a vzděláváním se dá charakterizovat jako průnik. Koubek (1996, s. 113) daný vztah definuje následovně: „část kvalifikace je dána pracovním místem, požadovanými znalostmi a dovednostmi, které jsme získali vzděláváním ve škole a v přípravě na povolání, část je pak dána znalostmi a dovednostmi získanými praxí v oboru příslušného pracovního místa. Naopak část znalostí a dovedností, které jsme získali vzděláváním během základní školní docházky, popřípadě i v institucích zajišťujících přípravu na povolání, sice formuje naši osobnost, naše sociální vlastnosti, ale k bezprostřednímu výkonu svého zaměstnání ho nepotřebujeme. Zpravidla je však potřebujeme k životu v lidské společnosti, k bohatšímu naplnění a prožívání vlastního života.“

Zvyšování kvalifikace znamená rozvoj všech strukturálních složek kvalifikace žádoucím směrem, intenzitou a tempem. Zvyšování kvalifikace můžeme dělit na:

1. inovaci kvalifikace
2. specializaci kvalifikace
3. prohlubování kvalifikace
4. rozšiřování kvalifikace (Beneš, 2001)

V souvislosti s kvalifikací je nutné zmínit také pojem rekvalifikace. Za rekvalifikaci bývá označována změna kvalifikace zaměstnance nebo uchazeče o zaměstnání, kterou získá nové znalosti, dovednosti a návyky pomocí teoretické i praktické přípravy. A tyto nové znalosti a dovednosti zaměstnanci umožní pracovní uplatnění v jiném zaměstnání.

Získávání nové kvalifikace umožňuje vyšší profesní mobilitu. Profesní mobilitou nazýváme vertikální a horizontální pohyb jak v rámci jednoho oboru, tak mezi jednotlivými obory.

Problematika rekvalifikace zaměstnanců se v současnosti dostává do středu všeobecného zájmu. V souvislosti se stávající mírou nezaměstnanosti zvláště v některých oblastech a oborech je nutné, aby se jednotliví uchazeči o zaměstnání rekvalifikovali na jinou práci v souvislosti s požadavky příslušného úřadu práce. Rekvalifikační programy pro uchazeče o zaměstnání většinou probíhají v rámci příslušných úřadů práce. Problematika rekvalifikace je začleněna také do Národního plánu zaměstnanosti.

Vzdělávací instituce, které chtějí na trhu nabízet rekvalifikační vzdělávání se musí podrobit státním zásahům do této oblasti. Rekvalifikace je součástí politiky zaměstnanosti státu a je regulována zákonem o zaměstnanosti a dalšími předpisy. V rámci těchto regulací se vzdělávací instituce musí podrobit akreditačnímu řízení před komisí ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Předmětem akreditace je zejména produkt (kurz) a vzdělávací firma, která tuto činnost chce provádět. Podle pokynů zmíněné komise má projekt vzdělávacího kurzu (který je vlastně popisem produktu) tyto závazné parametry.

- základní charakteristika kurzu
- cíl kurzu

- obsahová náplň kurzu
- časový rozsah studia
- požadavky na lektory
- hodnocení účastníky kurzu

Vzdělávací instituce musí také doložit svůj profil, svoji předchozí činnost a vybavenost výukovými technologiemi nutnými k realizaci vzdělávání. Důležitými činiteli jsou lektoři, kteří povedou výuku v tom kterém akreditovaném kurzu. Na tyto lektory je požadována nejen odborná praxe, ale i délka působení ve vzdělávání dospělých.

V souvislosti s rychlým rozvojem technologií se objevují nové požadavky na kvalifikační strukturu zaměstnanců. **Objevuje se nový pojem klíčové kvalifikace.** Pojem klíčové kvalifikace poprvé použil Mertens (In: Mužík, 1998). Vycházel ze skutečnosti, že v době rychlého vývoje společnosti si nikdo neuchová svoji kvalifikaci v nezměněné podobě. Navrhoval, že by klíčové kvalifikace měly být školeny v procesu dalšího vzdělávání.

Klíčové kvalifikace jsou podle Mertense požadavky na schopnosti zaměstnanců, které:

1. nejsou získávány pro jednu činnost, ale dají se dále uplatnit,
2. odolávají změnám.

Mezi klíčové kvalifikace patří:

- flexibilita,
- schopnost systémového uvažování,
- schopnost převzít odpovědnost,
- schopnost řešit problémy, vyhodnocovat a zdůvodnit výsledek,
- schopnost učit se a naučit se.

Mertensova klasifikace uvádí následující typy klíčových kvalifikací:

1. základní kvalifikace – schopnosti obecné povahy,
2. horizontální kvalifikace – schopnosti, které nám umožňují opatřit si informace,
3. prvky šířkové, koordinační – schopnosti, které užíváme v zaměstnání,

4. faktory získávání – schopnosti, které umožňují překonávat rozpory mezi vlastními vědomostmi a vědomostmi jiných.

Na Mertensovu teorii navazuje řada autorů, kteří se zabývají problematikou profesních kompetencí.

K současným problémům profesního vzdělávání u nás patří také nedostatečná záruka jeho kvality. Ta způsobila, že vedle velmi kvalitních vzdělávacích programů nabízí a uskutečňují někteří poskytovatelé dalšího vzdělávání i vzdělávací programy nízké kvality. Zájemci o další vzdělávání (ani jeho účastníci) nemají k dispozici informace, které by jim pomohly odlišit kvalitní vzdělávací programy od nekvalitních. Tato skutečnost brání také širšímu využívání kvalitních vzdělávacích programů. Celá výše uvedená situace je způsobena faktem, že vzdělávací kurzy v současné době může poskytovat prakticky kdokoliv.

S kvalitou programů dalšího vzdělávání a systémem jejich akreditace souvisí certifikace vzdělávacích programů. Obecně uznávané certifikáty (např. vysvědčení o maturitní zkoušce) se vydávají po úspěšném ukončení studia při zaměstnání ve školách. Postupně se rozšiřují některé prestižní certifikáty, např. po úspěšném ukončení vzdělávacích programů MBA nebo po složení mezinárodně uznávaných jazykových zkoušek. U velké části celkového souboru vzdělávacích programů dalšího vzdělávání je však certifikace spíše nahodilá a pokud účastník na závěr kurzu obdrží osvědčení o jeho absolvování, není zřejmé, jaký má takové osvědčení význam.

To nejen znesnadňuje porovnávání jednotlivých vzdělávacích programů, ale především to absolventům vzdělávacích programů ztěžuje prokazování rozsahu a kvality získaného dalšího vzdělání a personálním manažerům to komplikuje hodnocení dalšího vzdělání, které absolvovali uchazeči o práci i zaměstnanci. Neřešeny jsou zatím také otázky související s vypracováním, využíváním a certifikací vzdělávacích modulů, jež by se mohly a měly ve značné míře využívat při rekvalifikačním vzdělávání nebo vůbec při uspokojování potřeb trhu práce a také pro usnadnění přechodu absolventů škol do praxe.

Navíc se stane otázka prokazování absolvovaného dalšího vzdělávání v budoucnu naléhavější než dosud.

Podniky, které chtějí pracovat na rozvoji kvality (získat certifikát systému řízení jakosti) se nesmí zabývat jenom technickou kvalitou a finančními zisky, ale i kvalitou lidí zabezpečujících výrobu či služby.

Kvalita výrobků a služeb je tedy determinována kvalitou personálu a je zabezpečována v tzv. systémech jakosti, které mají svůj standard vyjádřený v normách řady ISO 9000.

Obecně lze normy ISO 9000 dělit na:

- normy ISO 9001–9003 tzv. „modely zabezpečování kvality“
- normy ISO 9004 1–7 tzv. „směrnice pro využití“

Cílem každé organizace by měla být kvalita. Vnitřním nástrojem organizace na dosahování cílů kvality je systém řízení kvality podle ISO 9004-1 (výrobky), ISO 9004-2 (služby), které slouží k aplikaci požadavků do provozních podmínek. Vnější nástrojem organizace na udržení zákazníka je certifikát systému řízení jakosti podle norem ISO.

Vzdělávání se stalo celoživotním procesem. Dobrá koncepce vzdělávacího programu se stala podmínkou pro konkurence-schopnost a efektivnost jednotlivce i firmy. „Současný vývoj na sklonku století vyznačující se érou globalizace světových hospodářských a společenských procesů vytváří tlak na pracovní způsobilost prakticky všech kategorií pracovníků na různých stupních řízení“ (Mužík 2000, s. 43).

Vzdělávání dospělých (vzdělávání vůbec) můžeme členit na:

1. Formální vzdělávání – všeobecné nebo odborné vzdělávání v rámci státních i nestátních škol
2. Neformální vzdělávání – je organizováno mimo tradiční školský systém. Většinou se jedná o konglomerát různých vzdělávacích aktivit (např. zájmového vzdělávání, komunálního vzdělávání atd.).

3. Informální vzdělávání – učení se ze zkušeností v každodenním životě.

Vzdělávání dospělých bývá někdy ztotožňováno s tzv. dalším vzděláváním. Další vzdělávání zahrnuje tři základní druhy:

1. Zájmové vzdělávání,
2. Občanské vzdělávání,
3. Další profesní vzdělávání.

Zájmové a občanské vzdělávání zahrnuje více oblastí najednou:

- vzdělávací problematiku,
- kulturní problematiku,
- mravní problematiku,
- filozofickou problematiku,
- zdravotní problematiku,
- náboženská témata,
- občanská témata,
- politická témata.

Cílem zájmového a občanského vzdělávání je vytvářet předpoklady pro kultivaci lidské osobnosti a pro její adaptaci vůči měnícím se podmínkám. Zároveň je cílem zájmového a občanského vzdělávání vytvářet předpoklady pro dotváření osobnosti a dotváření hodnotové orientace daného jedince (Beneš, 2001). Zájmové a občanské vzdělávání je vzdělávání neformální.

Další profesní vzdělávání může mít podobu vzdělávání ve firmě nebo vzdělávání mimo firmu. Vzdělávání ve firmě dělíme na:

1. vzdělávání na pracovišti
2. vzdělávání mimo pracoviště

Firmy se v rámci profesního vzdělávání uplatňují ve dvou hlavních směrech:

1. příprava mládeže na budoucí povolání (firma úzce spolupracuje se školou)
2. další profesní vzdělávání zaměstnanců firmy.

Prvním krokem, který je nutné učinit pro tvorbu a realizaci vzdělávacího programu je firemní analýza problémů a potřeb. Hlavním cílem analýz je stanovení požadavků, kterých má být realizací vzdělávacího programu dosaženo a podmínek, které je třeba splnit, aby vzdělávací proces měl kladný dopad na rozvoj, výkonnost, konkurenceschopnost a efektivitu celé firmy. Vynikající američtí odborníci na problematiku řízení lidských zdrojů Milkovich a Boudreau (1993) tvrdí, že „analýza potřeb na úrovni organizace obsahuje vymezení širších záměrů organizace a vymezuje, jak může školení pomoci k jejich realizaci“.

Cílem řízení lidských zdrojů je, aby na konkrétních pracovních místech byli pracovníci, kteří mají pro tato pracovní místa odpovídající kvalifikaci. To je samozřejmě ideální stav a cíl plánování lidských zdrojů ve firmě. Aby tohoto cíle mohlo být dosaženo, je třeba udělat dva druhy analýzy potřeb:

1. Analýza náplně práce, znalostí, dovedností, schopností a postupů. Výsledkem analýzy práce jsou vypracované popisy práce a kvalifikační požadavky na pracovníky, zastávající zmíněná místa. Vypracované popisy pracovních míst jsou nutné ke stanovení požadavků kladených na dané pracovní místo a na jejich základě jsou stanoveny potenciální potřeby vzdělávání.
2. Analýza osob, kterou je míněno zkoumání individuálních charakteristik pracovníků. Zjištěné individuální charakteristiky pracovníků jsou pak srovnávány s charakteristikou pracovního místa a potřebami firmy. Na základě tohoto srovnání jsou pak stanovovány požadavky na vzdělávání (Milkovich, Boudreau, 1993).

Identifikace potřeb vzdělávání a kvalifikace je velmi obtížnou záležitostí, protože jak kvalifikace tak vzdělávání jsou dosti obtížně kvantifikovatelné.

Hodnocení potřeb vzdělávání probíhá na různých úrovních. Z tohoto hlediska rozeznáváme tři hlavní typy úrovní:

- Individuální úroveň, tzn. že každý pracovník má individuální potřeby vzdělávání vzhledem ke svému pracovnímu profilu, úrovni vzdělání, k osobnosti, ke kulturnímu zázemí, ve kterém se pohybuje či ke kariérovým plánům

- skupinová a týmová úroveň. Je nutné skloubit individuální a týmové nebo skupinové potřeby.
- Úroveň firmy jako celku.

Potřeby lze dělit také z jiných hledisek, a to na:

1. Časové

- krátkodobé potřeby odrážející současné požadavky pracovníků a firmy
- dlouhodobé potřeby vycházející z úvah o strategickém rozvoji podniku

2. Kvantitativní a kvalitativní

- kvalitativní potřeby jsou odrazem rozsahu manažerské práce, kompetencí a požadované změny,
- kvantitativní potřeby závisí na kvalitativních potřebách. Ukazují kolik pracovníků má stejné nebo podobné kvalitativní potřeby, jaké zdroje a úsilí bude třeba vynaložit (Prokopenko, J., Kubr, M., 1998)

Dalším krokem je srovnání alespoň dvou souborů podmínek. Nejčastěji je srovnávána kompetence a výkonnost, ale i další ovlivňující faktory.

Pro analýzu potřeb jsou užívány tři různé kategorie technik (Prokopenko, Kubr, 1998):

- individuální techniky (např. plánování kariéry, sebehodnocení, řízení podle cílů, testy, zkoušky, dotazník, anketa, interview, pozorování aj.)
- skupinové techniky (porady manažerských týmů, studijní skupiny, skupinové porady, simulace atd.)
- techniky na úrovni organizace (průzkum postojů, organizační rozvoj, průzkum manažerského ovzduší atd.)

Pro správnou identifikaci vzdělávacích potřeb je nutné znát nejen vnitropodnikové údaje, ale také „profesně-kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence v území, z něhož podnik čerpá rozhodující množství svých pracovních sil i preference vyskytující se u mládeže v období přípravy na povolání. Je nutné brát v úvahu i dosavadní zkušenosti s obtížností získávání pracovníků jednotlivých profesně-kvalifikačních skupin na trhu práce.“ (Koubek, Huttlová, Hrabětová, 1996)

Analýza problémů a potřeb organizace může být použita nejen k tvorbě vzdělávacího programu, ale zároveň se dá využít například při vytváření kariérových plánů jako podklad pro hodnocení atd.

Při podrobné analýze problémů a potřeb vzdělávání je nutné brát v úvahu nejen požadavky a potřeby firmy, ale přihlížet i k potřebám jednotlivých zaměstnanců. Z průzkumů The Price Waterhouse Cranfield Project on International Strategic Human Source Management, které se uskutečňují od roku 1990 lze usuzovat, že vyspělé evropské země pokládají požadavky a potřeby na vzdělání jednotlivých zaměstnanců hned na druhé místo za požadavky firmy. České firmy podle tohoto průzkumu kladou důraz především na výrobní plány a analýzu kvalifikační struktury zaměstnanců.

Na základě analýzy problémů a potřeb je tvořen návrh vzdělávacího programu. Lze konstatovat, že již ve fázi identifikace problémů a potřeb vzdělávání se objevují první návrhy vzdělávacího programu, formují se první úkoly a priority.

„Návrh vzdělávacího programu může být definován jako proces přípravy učebních osnov a materiálů, splňujících požadavky vzdělávání a rozvoje. Efektivní návrh vzdělávacího programu musí být proto zaměřen na pracovní výkonnost a ne na obsah tématu nebo preference lektorského sboru“ (Prokopenko, Kubr, 1998, s. 131).

Prokopenko a Kubr (1998) rozdělují návrh vzdělávacího programu na tři základní fáze:

1. Přípravná fáze se zabývá srovnáním požadované a současné výkonnosti pracovníků firmy.
2. Rozvojová fáze zahrnuje jednotlivé etapy vzdělávacího programu.
3. Zdokonalovací fáze spočívá v hodnocení jednotlivých částí vzdělávacího programu vzhledem k cílům vzdělávání.

V průběhu optimalizace vzdělávání je nutné vzít v úvahu účinnost a efektivnost vzdělávání. Účinnost vzdělávacích aktivit je přímo závislá na dosažení stanovených cílů vzdělávání. Efektivností vzdělávání je míněna vlastnost použitého média. Efektivnost

vzdělávání závisí na čase a nákladech vynaložených na vzdělávání od předání poznatků až do dosažení požadované úrovně znalostí a dovedností.

Nedílnou součástí návrhu programu vzdělávání je analýza vzdělávacího programu, analýza posluchačů, stanovení cílů, sestavení učebních osnov, výběr technik vzdělávání, prostředků vzdělávání a rozvoje a prostředky vzdělávání a rozvoje.

Vzdělávací instituce se na trhu profesního vzdělávání etabluje právě svojí profilací vzdělávacích programů, které nabízí. Právě tato profilace přes vzdělávací program je důležitým krokem k jejímu úspěchu na trhu. Představuje vlastně sortiment nabídky vzdělávací instituce, který musí být konzistentní ke zjištěným vzdělávacím potřebám. Zjišťování vzdělávacích potřeb na trhu je často „alfa omega“ vzniku i prosperity vzdělávacích firem.

3. Specifika personálního řízení ve veřejné správě

Veřejná správa je „souhrn záměrných činností, úkolů zabezpečovaných ve veřejném zájmu ... a souhrn institucí, které tyto činnosti vykonávají ...“ (Peková, Pilný, 1998, s. 39, 40). Jedná se o celou řadu činností v různých oblastech jako např. o stavební dozor, veterinární dozor, živnostenskou kontrolu, školní inspekci atd.

Oblast personálního řízení ve veřejné správě je velmi široká, ani ne tak ve spektru personálních činností, jako spíše v různé míře rozříštěnosti a koncepční neujasněnosti personálního řízení. **Veřejná správa je systém se značnými nároky na kvalitu jejího celkového řízení, koordinace i vnitřního řízení jejích jednotlivých složek.** Personální řízení ve veřejné správě má určité charakteristické rysy, jenž vychází z podstaty úřednického povolání, které je charakterizováno hierarchičností, celoživotní službou a služebním postupem. Úřednické povolání má následující znaky dle Hendrycha (2003):

- a) reprezentace státu a zvláštní odpovědnost vůči veřejnosti
- b) plnění úkolů na základě a v mezích právních předpisů a pod vedením vyšších orgánů (nadřízených), které za tím účelem mohou vydávat instrukce nebo uplatňovat příkazy
- c) skutečnost, že správní činnost je vykonávána jako hlavní povolání
- d) svěřená funkce vyžaduje nestranné a tím i v jistém smyslu nepolitické jednání

Lze rovněž konstatovat, že v porovnání se soukromou sférou je v personálním řízení ve veřejné správě výrazně v popředí moment vysoké politické a společenské citlivosti a odpovědnosti.

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) upozorňují na dva způsoby, které ovlivňují řízení lidí v organizaci. Jde o tzv. neosobní personální řízení spočívající v působení formálních a závazných pravidel řízení a tzv. osobní řízení spojené s konkrétními lidmi, kteří zastávají pozice v dané organizaci.

Zásady personálního řízení ve veřejné správě obecně vycházejí z konceptu „řízení podle cílů“. Řízení má podobu kolektivní, vnitřně propojené aktivity celého týmu, v němž jeho vedoucí musí vystupovat v roli rádce a usměřovatele činnosti pracovníků. K prioritním úkolům náleží aktivní spoluúčast na zvyšování nároků na vedoucí úředníky, ale také na členy pracovních týmů zejména se zaměřením na růst jejich odborné kvalifikace a pracovní výkonnosti. Pozornost se soustředí na budování dynamických pracovních týmů, jejichž členové se ztotožňují s pracovními cíli. „Takto koncipovaný moderní personální management pak představuje významný nástroj k dynamizaci činnosti celého úřadu a k růstu efektivnosti územní samosprávy a veřejné správy jako celku“ (Lacina, 1999, s. 43).

Je důležité si uvědomit, že **hlavní a nejcennější prostředek veřejné správy jsou lidské zdroje**, protože naprosto zásadním způsobem ovlivňují její celkovou úroveň a účinnost. Z podstaty veřejné správy vyplývají některá specifika jednotlivých personálních činností.

Např. plánování počtu pracovníků je ve veřejné správě značně zúženo ve srovnání se soukromým sektorem. Každé organizaci veřejné správy, která je financována přerozdělením ze státního rozpočtu, je v rozpočtu stanoven limit pracovníků a tomu odpovídající prostředky na platy na příslušný rok. Limit zaměstnanců v organizacích veřejné správy je určován centrálně s ohledem na finanční možnosti rozpočtu s přihlédnutím na potřeby a cíle jednotlivých orgánů veřejné správy.

Jednou z nejdůležitějších aktivit v rámci personálního řízení je výběr a získávání pracovníků, které jsou prováděny přímo vedoucím pracovníkem ve spolupráci s personálním útvarem. Vedoucí pracovník úřadu nese zodpovědnost za další vývoj člena týmu. Při výběru se zohledňují formální kvalifikační znaky jako druh, stupeň a typ vzdělání a délka praxe a dále se hodnotí skutečné současné znalosti a dovednosti, pracovní metody, návyky a současně vybrané osobnostní a postojoyé charakteristiky. Zvláštní důraz je položen na zjišťování a hodnocení osobnostních kvalit jednotlivých kategorií osob. Součástí výběru nových pracovníků je vytváření příznivých podmínek novému pracovníkovi pro nenásilnou adaptaci v pracovním týmu.

Zásada využívání vnitřních zdrojů směřuje k tomu, aby volná pracovní místa byla vždy v první řadě nabídnuta současným zaměstnancům veřejné správy. Díky této zásadě má každý zaměstnanec, kromě pracovní jistoty, zajištěnou i možnost pracovního postupu nebo pohybu v organizaci. Tato zásada přispívá ke zlepšení morálky zaměstnanců a pro budoucnost má význam v tom, že přitahuje zájemce o práci a pomáhá organizaci udržet současné zaměstnance. Na druhé straně může tato zásada vést ke sníženému přísunu nových zaměstnanců a tím i nových myšlenek.

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů je upraveno v zákonech č. 312/2002 Sb. a č. 218/2002 Sb. Zde je patrný hlavní rozdíl, v podniku mimo státní správu či samosprávu se personální útvar rozhodne, jaký způsob získávání pracovníka zvolí.

Základními kritérii výběru vedoucích úředníků jsou:

1. Morální předpoklady jako bezúhonnost a čestnost, nestrannost, loajalita ke státu
2. Umění jednat s lidmi jako kladný vztah k lidem, rozvinuté komunikační schopnosti, schopnost získávat lidi pro realizaci cílů, schopnost řídit týmovou práci
3. Znalost systému a prostředí veřejné správy
4. Strategické a koncepční myšlení
5. Schopnost samostatného úsudku
6. Schopnost pracovat s informačními technologiemi

Důležitou podmínkou pro uplatňování kritérií v praxi je jejich transparentnost. Znamená to, že se dbá na to, aby byla kritéria jednoznačně formulována a pracovníci byli s nimi seznámeni. K dodržování náročně formulovaných podmínek pro veřejnou službu slouží i dokumenty etické povahy.

Důležitým požadavkem na úředníky veřejné správy je jejich komunikativnost. Komunikace je základním nástrojem veřejné správy. Komunikace má pro pracovníky veřejné správy základní význam. Je neoddelitelnou součástí správních procesů. Na jedné straně přináší informace nezbytné pro objektivní posouzení řešených problémů a pro správné rozhodnutí o nich. Na straně druhé je základním prostředkem prosazování rozhodnutí, ovlivňování a organizování občanů. Komunikace má pro

veřejnou správu také kvantitativní význam. Odborníci odhadují, že při řídicí a správní činnosti tráví úředníci více než dvě třetiny času aktivitami, které souvisejí se sdělováním informací. Komunikace tak získává v jejich práci různý význam, sleduje různé cíle a měla by proto nabývat také různorodých podob. Průša (2003) ukazuje, že úředník musí plnit při výkonu své pozice nejméně tři typy rolí. Jsou to role rozhodovací, interpersonální (mezilidské) a informační.

Úředník vyjednává s hlavními partnery, tedy institucemi i zástupci občanů, měl by proto umět pohotově, koncepčně či okamžitě rozhodovat. Např. starostové porovnávají plány a koncepce veřejné správy se skutečností, musí být proto schopni korigovat cíle v souvislosti s neočekávanými a rušivými vlivy. Další rozhodování úředníků souvisí s rozmísťováním investic a finančních zdrojů v obci a kraji i uvnitř úřadu.

Vedoucí úředníci jako reprezentanti úřadu i obce a kraje vykonávají řadu rutinních činností právní i společenské povahy. Přijímají zdvořilostní návštěvy, podepisují dokumenty apod. Dále vyjednávají a řeší spory jak uvnitř úřadu, tak navenek. Musí umět motivovat a stimulovat činnosti svých podřízených. Při těchto činnostech by měli prokázat své komunikační schopnosti v situacích, kdy narážejí na různé politické dohody, kdy musí hledat přijatelná kompromisní řešení. Představitelé veřejné správy pracují na budování vlastní sítě vnějších kontaktů, která jim přináší podporu ostatních subjektů veřejného života v obci, městě nebo kraji.

U představitelů obecního úřadu by se měly sbíhat informace z vnitřku i vnějšku úřadu. Oni by měli poté zabezpečit jejich předávání dalším lidem, kteří je potřebují. Dobrý úředník nesmí podceňovat komunikační schopnosti své i svých podřízených. Efektivní a účinná komunikace není samozřejmostí. Její zvládnutí vyžaduje námahu. Do značné míry se lze naučit zásadám komunikace, která bude odpovídat záměrům politiků a úředníků i objektivním podmínkám, v nichž tito lidé působí.

Správa veřejných věcí je demokratická. O veřejných věcech nemůže starosta nebo správní úředník rozhodovat sám, je závislý také na rozhodnutích ostatních lidí v okolí. Veřejná správa – má-li být skutečně správou veřejnou – by měla spíše podporovat

a podněcovat občanské aktivity v obcích, městech a regionech. Na druhé straně správa veřejného života v podmínkách rozvinuté občanské kontroly a v podmínkách, kdy se na veřejnosti snaží uplatnit přibližně stejně mocní reprezentanti různých zájmů, se stává velmi obtížným úkolem.

Podstatou odborně prováděné správní činnosti je koordinace podřízených tak, aby společná činnost byla efektivní. Efektivita se vztahuje k prostředkům a metodám práce úředníků. Každá cílevědomá aktivita směřuje k dosažení předem stanovených cílů. Míra, v jaké úřad nebo organizace dosahují předem stanovených cílů se vztahuje k produktům a důsledkům správní činnosti.

Ke klíčovým nástrojům posuzování efektivnosti práce úředníků patří provádění osobních hodnocení, které se provádí jednorázově nebo průběžně. Jednorázová hodnocení jsou ve formě podrobných hodnocení shrnující podklady a závěry z předchozích hodnocení. Aby tato hodnocení byla účinná je nezbytné, aby plnila funkci poznávací, srovnávací, regulační, stimulační a výběrovou.

Poznávací funkce je zaměřena na průběžné sledování pracovní výkonnosti a jednání pracovníků. Srovnávací funkce směřuje diferenciaci mezi členy pracovních týmů z hlediska hmotných a morálních odměn a ocenění. Regulační funkce může být základem pro operativní změny ve struktuře pracovních týmů. Simulační funkce představuje možnost vypracovávat nové projekty zdokonalování profesních znalostí jednotlivých pracovníků a orientace jejich profesního rozvoje. Výběrová funkce slouží k objektivnějšímu vyhledávání talentovaných a perspektivních pracovníků a při jejich případné přípravě pro vyšší funkce.

Rozmíst'ování zaměstnanců ve veřejné správě není centrálně koordinováno. Rozmíst'ování úředníků je převážně zaměřeno na obsazení volných nebo nově vytvořených míst. Ta se z důvodu reorganizace resortů mění, což znemožňuje systematické plánování potřeb personálu, zabezpečení efektivního vzdělávání a motivování zaměstnanců. Obecnou normou pro rozmíst'ování úředníků je Zákoník práce. Rámcová náplň činnosti a požadovaný stupeň vzdělání jsou dány pro příslušnou

činnost zákonnými normami. Podrobnější směrnice a metodiky zpravidla v resortech chybí, případně se užívají s různou mírou oficiality staré, jen jsou formálně upravené. Noví zaměstnanci se učí ústním podáním a praktikami starších.

Pro poskytování platu ve veřejném sektoru je určující a zavazující zákon. Současně jsou organizace omezeny i objemem finančních prostředků plynoucích jim ze státního rozpočtu. V rozpočtech je určen objem finančních prostředků na platy zaměstnanců. Systém odměňování všech zaměstnanců veřejné správy je tvořen na základě těchto zákonů: zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech, zákon č. 201/1997 Sb., o platu a některých dalších náležitostech státních zástupců, zákon č. 236/1995 Sb., o platu a dalších náležitostech spojených s výkonem funkce představitelů státní moci a některých státních orgánů a soudců. Konkretizace podmínek pro poskytování některých složek platu je svěřena vládě. Úprava platových poměrů zaměstnanců veřejné správy je prováděna nařízením vlády k zákonu o platu.

Vzdělávání úředníků vykazuje oproti privátnímu sektoru výrazná specifika. Schválením zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, byl v roce 2002 vytvořen předpoklad pro postupnou profesionalizaci územní veřejné správy. Byly vytvářeny podmínky pro realizaci systému profesního vzdělávání na obdobné úrovni a v obdobném rozsahu, který je známý z vyspělých zemí Evropské unie. Vlastní těžiště realizace tohoto zákona spočívalo přímo na územních samosprávných celcích, které se v průběhu jeho implementace vyrovnávaly s řadou problémů. Ministerstvo vnitra muselo zajistit, aby s dostatečným časovým předstihem vzniklo alespoň několik akreditovaných vzdělávacích institucí s kvalitními programy, zahrnujícími všechny druhy vzdělávání. Bylo akreditováno určité množství vzdělávacích institucí, které nabízejí akreditované vzdělávací programy pro vzdělávání úředníků územně správních celků tak, jak předepisuje zákon, přičemž realizace jednotlivých kurzů v jednotlivých vzdělávacích institucích byla závislá na poptávce. Ze zákona v oblasti vzdělávání vyplývají povinnosti pro úředníky, pro úřady, pro Institut pro místní správu Praha, pro další vzdělávací instituce, pro Ministerstvo vnitra a pro další ústřední správní úřady.

System vzdělávání úředníků veřejné správy probíhá podle principu vzdělávací pyramidy.



Vzdělávací pyramida pro úředníky veřejné správy

Vstupní vzdělávání má víceméně adaptační úlohu. U ověřování zvláštní způsobilosti zmíněný zákon č. 312/2002 Sb. deleguje výstupní fázi na Institut pro místní správu Praha, který uděluje na základě komisionálního ověření znalostí a dovedností úředníků příslušné certifikáty. Průběžné vzdělávání může být specializační, může prohlubovat či aktualizovat znalosti úředníků. Vzdělávání středního a vrcholného managementu veřejné správy má dvě složky, a to profesní přípravu a různé podoby celoživotního vzdělávání ve správních činnostech.

Plán vzdělávání v úřadech obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Územní samosprávný celek je povinen vypracovat plán vzdělávání do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka, nejméně jedenkrát za 3 roky plnění tohoto plánu hodnotit a podle výsledků hodnocení provést aktualizaci. Úředník je povinen prohlubovat si kvalifikaci účastí na vstupním vzdělání, průběžném vzdělání a přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti.

Stále důležitější otázkou v rozvoji veřejné správy je vztah mezi povahou komunikace uvnitř úřadu a personálním řízením. Roudný (1997) ukazuje, že existují tři základní typy interakcí, které ovlivňují komunikaci v úřadě, a to direktivní, servisní a asociační. Ke každému typu interakce se podle tohoto autora váží odlišné cíle správní instituce a také různé chování občanů.

Direktivní interakce v rámci veřejné správy je především sociální kontrola a upevnění pořádku ve společnosti. Komunikace s občany slouží především k předávání instrukcí od politických vůdců a veřejných autorit, je svázána řadou pravidel a nařízení, formulářů a úředních hodin.

Servisní působení úřadu je spojeno především s poptávkou po veřejných službách, kterou vytvářejí sami občané. Nabídka a poptávka jsou tak propojovány. Vztahy mezi úřadem a občany jsou neustále vyrovnávány a přizpůsobovány na základě konkrétních a přesných informací. Uvedený typ působení veřejné správy proto vyžaduje informační systém, který by podrobně monitoroval situaci v obci, městě nebo regionu.

Při asociačním působení úřadu se spojují dílčí skupiny veřejnosti s úředníky a správními orgány pomocí podobných nebo shodných normativních závazků, společně sdílených hodnot a přesvědčení. Zájmy a přání občanů jsou relativně svobodné a v zásadě uspokojované. Úředníci mají sloužit potřebám občanů, případně potřebám veřejné správy a občanů. Veřejná správa koordinuje, pomáhá vyjasňovat problémy veřejného zájmu. Vztahy mezi oběma stranami jsou otevřené a vzájemné. Asociační působení úřadu předpokládá vytvoření většího počtu aktivních skupin veřejnosti, které prosazují své zájmy a vyvíjejí vliv na ostatní veřejnost.

Jednotlivé způsoby ovlivňování veřejného života správním úřadem sledují různé cíle. Direktivní silové působení představitelů veřejné správy je spojeno s prosazováním cílů skupin a organizací, které jsou v dané obci, městě nebo regionu u moci. Služebně servisní působení vede ke koordinaci adresných veřejných služeb, které uspokojují spíše individuální poptávku občanů. Asociační působení občanů je založeno na osobní odpovědnosti politiků a správních úředníků a také na morálních závazcích veřejnosti

k těmto cílům. Činnost správních úřadů je tak komplexní, že se v ní projevují prvky všech tří typů správního působení na občany. Je na starostech či vyšších správních úřednících, aby podle vlastních záměrů, odpovědnosti a občanského kontextu zvolili správné způsoby interakce s občany.

Různé způsoby vzájemného působení mezi správními úřady a občany se realizují především prostřednictvím jejich vzájemné komunikace. Pro různé typy správních interakcí jsou charakteristické jiné komunikační záměry účastníků a také odlišné komunikační strategie, které k dosažení těchto cílů volí. Typickým komunikačním záměrem organizací je dosažení dorozumění mezi účastníky, tedy zajištění sdílení stejného významu předávaných zpráv. Tomuto záměru je nutno přizpůsobit také komunikační strategie. Při asociačním působení je typická komunikace, jejímž cílem je ustavení, rozšíření a sdílení společných pravidel chování skupiny lidí, kteří jsou koordinováni. Komunikační strategie jsou tedy zaměřeny na různé formy budování vzájemné odpovědnosti a důvěry mezi jednotlivými účastníky.

U servisního působení správních úřadů bývá typickým komunikačním záměrem účastníků ovlivňování druhé strany. Určení adekvátní komunikační strategie při ovlivňování druhých závisí především na mocenské pozici jednotlivých účastníků úředního jednání. V každém společenství lidí najdete členy, kteří mají větší vliv než ostatní. Tento mocenský vliv může vycházet z formálních předpisů a nařízení. Pro různé typy správních interakcí a jednání jsou vhodné různé komunikační cíle a také různé komunikační strategie.

Specifika řízení zaměstnanců veřejné správy a systém jejich dalšího vzdělávání tvoří rámec pro působení vzdělávacích institucí v této oblasti. Poznání těchto specifíků je velmi důležité pro marketing těchto institucí a v konečném důsledku pro úspěch na tomto segmentu trhu dalšího vzdělávání.

4. Marketingová strategie vzdělávací instituce

Marketingová strategie vychází ze strategie firmy. Pokud chceme připravit efektivní marketingovou strategii, musíme podrobně znát strategii firemní. Základem firemní strategie je strategické plánování. „Strategické plánování je proces tvorby a realizace firemní strategie, který vychází z podnikových cílů a možností a zohledňuje měnící se marketingové příležitosti, podstatou je stanovení jasného poslání firmy, stanovení hlavních firemních cílů, určení nových podnikatelských aktivit (firemního portfolia) a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni řízení“ (Kotler, 2004, s. 81). Strategicky řízená firma musí mít nejprve definován celkový podnikatelský záměr, vizi či poslání firmy. Toto poslání je poté rozpracováno do dílčích konkrétních cílů. Stanovit poslání firmy je natolik důležité, že řada firem sestavuje formální dokument, který vysvětluje účel vzniku firmy a popisuje čeho chce firma dosáhnout. Tento dokument pak napomáhá lépe stanovovat podnikatelské cíle. „Správně formulované poslání firmy je definováno s ohledem na uspokojování základních potřeb zákazníků“ (Kotler, 2004, s. 84).

„Guru“ světového marketingu Kotler se speciálně věnoval též marketingu vzdělávacích institucí. Kotler (1998) hovoří o **marketingové aréně**, ve které se vzdělávací instituce pohybují. Ta je členěna na **vnitřní, tržní, konkurenční prostředí a dále na makroprostředí a prostředí pod vlivem veřejnosti**.

Vnitřní prostředí je tvořeno majiteli firem, managementem, pracovníky, lektory (i externími). Tržní prostředí zahrnuje účastníky kurzů, zájemce o účast v kurzech, dodavatele různých služeb souvisejících přímo či nepřímo s výukou, sponzory.

Konkurenční prostředí tvoří zejména konkurenční firmy a pravidla, která v oblasti vzdělávání dospělých (celoživotního vzdělávání) praktikují státní orgány nebo různé nadnárodní instituce a organizace (u nás např. Národní vzdělávací fond, Open Society Fund, Program Phare a další). Prostředí pod vlivem veřejnosti tvoří veřejné mínění širší veřejnosti, regionální veřejnost, odborná veřejnost, média apod.

Makroprostředí zahrnuje demografické, ekonomické, technologické, technické, politické, sociální a právní vlivy působící na činnost vzdělávacích firem.

Podle Kotlera by přístup vzdělávacích institucí k jednotlivým oblastem marketingové arény měl být v zásadě vyvážený a účelový. V praxi ve světě i u nás se totiž často stává, že se vzdělávací firmy soustřeďují na svůj vzdělávací program, tj. na určité kurzy a mohou trpět „marketingovou krátkozrakostí“ (Kotler). Rozpracování a realizace těchto (mnohdy v praxi prověřených a osvědčených) kurzů mohou vést k určité státnosti v činnosti uvedených institucí. Mohou též vést k přehlížení změn potřeb a požadavků u současných i potenciálních zákazníků nebo dále k neregistraci změn v ekonomice, technice či legislativě, případně změn v jiných oblastech života společnosti. Tyto změny mohou v konečném důsledku přímo či zprostředkovaně ovlivňovat hlavní cíle a obsahové zaměření vzdělávání dospělých.

U nás se problematikou marketingu vzdělávacích institucí pro dospělé zabývá Mužík (1998). Podle tohoto autora je koncepce úspěchu na trhu vzdělávací instituce podmíněna základní strategií firmy (zahrnující umístění firmy na budoucím trhu), analýzou možností, výhod, silných míst či naopak rizik, nevýhod a slabých míst v činnosti firmy a hospodářskými ukazateli (zisk).

Podle tohoto autora je pojetí marketingu ve vzdělávání dospělých blízko tzv. **sociálnímu marketingu**, neboť se snaží dát do souladu potřeby a zájmy vzdělávacích institucí a jejich zákazníků s ekonomickými, sociálními i kulturními cíli společnosti. Marketingová koncepce vzdělávacích institucí je založena na dlouhodobém uspokojování potřeb a požadavků zákazníků, čímž je zabezpečena i existence těchto institucí a současně též prosperita jednotlivců i rozvoj celé společnosti. Činnost firem podnikajících v profesním (ale i v zájmovém) vzdělávání dospělých je možné považovat za součást společenských snah o zvyšování kvality života obyvatelstva. Tyto firmy tedy plní společenskou funkci, a to směrem k veřejnosti, bez ohledu na to, jakou formu podnikání či vlastnictví představují. Proto pro ně mají vztahy s veřejností (public relations) větší význam, než je tomu u jiných oborů podnikání.

Základem marketingové koncepce a strategie Institutu celoživotního vzdělávání (dále jen ICV) je SWOT analýza, která je složena z analýzy silných a slabých stránek podniku a dále příležitostí a hrozeb nacházejících se vně podniku.

Mezi silné stránky ICV bezesporu patří sídlo firmy s moderně vybavenými učebnami i s vlastní ubytovací kapacitou a stravovacím zařízením. Tím se řadí mezi vzdělávací instituce, které jednak nečerpají prostředky ze státního rozpočtu na svou činnost, nemusí si pronajímat učebny pro své kurzy a nezajišťují účastníkům ubytování a stravu v zařízeních jiných firem.

Za dobu svého působení si Institut vybudoval velice dobrou pozici na trhu a může nyní těžit ze svého dobrého jména. Tuto pozici si musí udržet flexibilním reagováním na požadavky trhu, kvalitou lektorů i doprovodných služeb. Tím se dostáváme k další silné stránce Institutu, a tou je vybudovaný kvalitní tým lektorů a pracovníků, kteří se orientují v problematice vzdělávání úředníků. Zvláště v oblasti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků je problematika vzdělávání velmi složitá a je jí již zmíněný zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků. Zároveň je to prostředí, kde je velkou konkurenční výhodou znalost jednotlivých mikrosegmentů vzdělávacího trhu.

Za silnou stránku Institutu můžeme považovat i silný a flexibilní Top management. O tom, že ICV je považován za finančně silnou a seriózní firmu svědčí i to, že jako jedna z mála vzdělávacích společností si může dovolit požadovat platbu za kurz až po skončení akce. To působí velmi pozitivně na účastníky kurzů a je to součástí dobrého jména Institutu.

Mezi slabé stránky můžeme zařadit špatnou polohu sídla firmy na samém kraji republiky (Havířov). Tím se zvyšují dopravní náklady účastníkům kurzu z druhé strany republiky. Tuto slabou stránku se vedení společnosti rozhodlo řešit založením svého detašovaného pracoviště v Praze. Toto místo je sice strategicky zvoleno velmi dobře, ale zároveň se objevuje slabá stránka této strategie a to je to, že zde firma zatím nevlastní žádné prostory. I učebny je firma nucena pronajímat. To zvyšuje samozřejmě

cenu kurzu a zároveň flexibilitu reakce na požadavky trhu (Institut je závislý na rezervaci učeben, o které se dělí s dalšími firmami). Další nevýhodou jsou vysoké ceny za ubytovací služby v Praze.

Za poslední dobu se situace na trhu vzdělávání úředníků vykrystalizovala a již je pryč doba tzv. zlatokopů, kteří viděli jen širokou armádu úředníků a chtěli rychle na vzdělávání zbohatnout. V současnosti působí na tomto vzdělávacím trhu přibližně 350 vzdělávacích firem, z nichž cca 5–8 může ICV považovat za svého konkurenta. Mezi hlavní konkurenty patří především Institut pro místní správu Praha, který je příspěvkovou organizací MV ČR a má monopolní postavení na tomto trhu pro oblast ověřování zvláštní odborné způsobilosti zkouškou. Dalším konkurentem je Vzdělávací centrum veřejné správy ČR, a to především svou sítí 12 poboček po celé republice. Mezi další konkurenty patří centra vzdělávání dospělých při některých vysokých školách, a to především pro své kvalitní zázemí. Mezi konkurenty lze zařadit i vzdělávací oddělení samotných krajských úřadů a magistrátních měst, která mají snahu realizovat řadu vzdělávacích aktivit v rámci vlastních sil bez využití externích agentur.

Management ICV zvolil vhodnou strategii rozvoje firmy a při dodržení nastaveného trendu může již brzy vyřešit nevýhodu, která pramení ze strategicky relativně špatného umístění centra firmy. Tuto nevýhodu vyřešil management otevřením již zmíněného detašovaného pracoviště v Praze a v plánu na další dvouleté období má vybudování dalších dvou až tří poboček na strategických místech. Tím se vyřeší problém dostupnosti služeb a sníží se náklady na dopravu účastníků kurzů. Tím se z nevýhody může stát konkurenční výhoda Institutu se zachováním výhod působení centra firmy v Havířově.

Management šel v myšlence cesty vzdělávací služby za klientem ještě dále a začal nabízet úřadům srovnatelné vzdělávací služby přímo v místě působení úřadu s tím, že lektori a obslužný personál cestuje za klienty do místa jejich pracoviště. Tato strategie je velmi úspěšná, protože dnešní úředník je „velmi pohodlný“ a odpadne mu cestování

do místa konání akce. Zároveň se tím sníží náklady na dopravu, stravu a ubytování pro vysílací úřad.

Sídlo firmy je v Havířově, tedy v regionu s vysokou mírou nezaměstnanosti. Za tím se skrývají mnohem nižší náklady na pracovní sílu, ale i doprovodné služby. Tím mohou být vzdělávací kurzy nabízeny za nižší cenu a vyrovnají tím nevýhodu v dostupnosti a dražším cestovním. Vhodným spojením výše zmiňovaných výhod pracovišť v Havířově a Praze došlo k eliminaci nevýhod jednotlivých pracovišť. Při rozboru současné situace došel management k závěru, že v následujícím období založí tři malé pobočky na strategicky výhodných místech, kde bude probíhat pouze realizace vzdělávacích akcí. V Praze se dobuduje detašované pracoviště do té podoby, aby mohlo působit zcela samostatně a tím se eliminuje i nevýhoda velké vzdálenosti od sídla firmy. V Havířově a Praze bude probíhat jak realizace, tak příprava vzdělávacích akcí. V Havířově pro oblast Moravy a v Praze pro oblast Čech.

Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků je vymezeno zákonem o úřednících č. 312/2002 Sb. a jak vzdělávací instituce, tak i vzdělávací programy podléhají akreditačnímu řízení. Vzhledem k tomu, že se úředníci mohou vzdělávat jen u akreditovaných vzdělávacích institucí, můžeme rozbor konkurence zúžit na oněch cca 350 akreditovaných institucí. Při síle ICV zaměříme rozbor na srovnatelné instituce zmíněné již v textu. „Cesta na výsluní“ v tomto oboru je poměrně dlouhá, proto je velice pravděpodobné, že nově vzniklé instituce, která začíná nově podnikat na tomto trhu, bude nějaký čas trvat než se stane pro ICV konkurencí. Takže ICV bude mít dostatek času, aby reagoval na tuto nově vzniklou konkurenci.

Institut pro místní správu Praha (IMS) je příspěvkovou organizací MV ČR a přesto, že vzdělávání úředníků je umístěno do tržního prostředí, vlastní IMS monopol na provádění zkoušek zvláštní odborné způsobilosti, kterou musí prodělat každý úředník vykonávající správní činnost. Tato skutečnost společně s příspěvkem na činnost ze státního rozpočtu je velkou výhodou, která hovoří ve prospěch IMS Praha. Zároveň se tato výhoda stává paradoxně i nevýhodou, protože IMS je více než moderní pružně fungující firmou, nepružným úřednickým kolosem, který je veden dosazenými

úředníky, které nenutí nic k tomu, aby firmu efektivně řídili. Díky této nepružnosti jsou již dnes vzdělávací instituce, které ročně proškolí více úředníků než IMS. Pokud by IMS Praha ztratil svoje monopolní postavení v oblasti zkoušek ZOZ, přestává být pro ICV vážnou konkurencí.

Oproti tomu Vzdělávací centrum veřejné správy ČR je obecně prospěšnou společností, jejichž konkurenční výhodou je 12 poboček rozšířených po celé republice. V představenstvu této společnosti jsou zástupci jednotlivých ministerstev, což je možno považovat také za výhodu. Za nevýhodu této instituce můžeme považovat nevhodně zvolenou strukturu managementu. Na řízení tak velkého počtu poboček, které jsou mnohdy vzdáleny od centra v Praze mnoho kilometrů, je vedení společnosti velice úzké. To se projevuje na obratu jednotlivých poboček, některé prosperují velice dobře, zatímco jiné skomírají. To přispívá k určité nevraživosti mezi jednotlivými pobočkami, kdy ty které prosperují, mají pocit, že musí vydělávat na ostatní a nejsou u nich ojedinělé snahy po osamostatnění. Zatímco ty, které nevydělávají, se cítí odstrčeny a na pokraji zájmu centra společnosti.

Vzdělávací centra při některých vysokých školách mají poměrně kvalitní technické i lektorské zázemí, ale jsou brána vedením škol jen jako jakési oddělení, které mnohdy působí pouze regionálně, což je asi jejich největší omezení. Výjimkou je především vzdělávací centrum při Vysoké škole finanční a správní v Praze.

Oproti IMS má ICV výhodu v pružnějším managementu, ale také v tom, že na rozdíl od IMS může podnikat i v jiném tržním segmentu než je vzdělávání úředníků. Po dobudování sítě poboček bude ICV i mnohem dostupnější pro účastníky než IMS. Aby ICV získala výhodu sítě poboček po celé ČR, ale zároveň se vyvarovala problémů, se kterými se potýká Vzdělávací centrum VS, vybuduje dvě centra a síť poboček nebude tak široká, aby se nedala z těchto center efektivně řídit. Tato síť poboček může i eliminovat snahy krajů a magistrátních měst provádět akreditované vzdělávací programy samostatně. Tato snaha není vždy finančně výhodná, jak by se na první pohled zdálo. Aby byl kurz finančně rentabilní, tak jej musí absolvovat určitý počet

osob, a to je největší problém těchto snah. Navíc ICV nabízí uspořádání kurzů přímo v místě působnosti úřadu.

V dalším rozvoji Institutu celoživotního vzdělávání se předpokládá využití těchto nástrojů:

1. Tržní penetrace

Tato strategie je založena na zvýšení objemu prodeje (v našem případě vzdělávacích služeb) na stávajícím trhu (v našem případě trh úředníků územních samosprávných celků). Tuto strategii naplňuje v současnosti ICV snahou o co nejkvalitnější poskytování služeb tak, aby se spokojení zákazníci neustále vraceli. Tato strategie se dá používat s velkým úspěchem právě v systému vzdělávání úředníků samosprávných celků, jelikož je založeno na pyramidálním způsobu vzdělávání, tj. že na základní druhy odborného vzdělávání navazuje vzdělávání prohlubující a rozšiřující. Do budoucna se zároveň zvýší objem prodeje u stávajících zákazníků vybudováním sítě strategicky dobře rozmístěných poboček. Vzhledem k tomu, že úřady mají přesně vymezený rozpočet na další vzdělávání svých zaměstnanců, mohou ušetřené prostředky, které před tím vynaložily na dopravu a ubytování, investovat do dalšího vzdělávání svých úředníků.

2. Vstup na nové trhy

Tuto strategii uplatňuje ICV velice krátce, a to od otevření pobočky v Praze. Průzkumem vzdělávacích potřeb bylo zjištěno, že Pedagogické centrum v Praze, ne zcela dostatečně uspokojuje vzdělávací potřeby managementu škol. Z tohoto důvodu ICV vyčlenil již zpracované vzdělávací kurzy, které se týkají problematiky školství, managementu a komunikace a akreditoval tyto kurzy na MŠMT ČR, jako kurzy dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. V současnosti začíná být strategie úspěšná a po jejím ověření v pražské pobočce je možné ji uplatnit i na jiných místech v republice. Po ověření této strategie na delším časovém úseku je možné vyhledat další nové trhy, kde by bylo možno tuto metodu uplatnit.

3. Vývoj nových vzdělávacích produktů

Obdobně jako u tržní penetrace je tato strategie velmi vhodná pro sektor vzdělávání úředníků. Vzhledem k již výše popisovanému systému vzdělávání, využívá tuto strategii ICV především v oblasti kurzů předběžného vzdělávání. Tyto kurzy pružně reagují na změny zákonů a jejich doplňky, zároveň reagují na požadavky úřadů veřejné správy. Tato strategie by mohla být do budoucna využívána mnohem úspěšněji. Je zapotřebí pružnější reakce na vznik vzdělávacích potřeb ze strany manažerů vzdělávání a častější využívání průzkumu vzdělávacích potřeb na úřadech a jeho následné vyhodnocení. To klade zvýšené nároky na kvalifikaci manažerů vzdělávání a projektových manažerů, kteří musí zvládat jak problematiku vzdělávání dospělých, tak problematiku jednotlivých správních činností. Jako řešení navrhuje autor této práce rozdělit jednotlivé správní činnosti mezi manažery podle příbuznosti oborů a tak se budou moci hlouběji věnovat dané problematice a budou schopni pružněji reagovat na změny a novinky v oboru.

4. Tržní segmentace

Segmentaci trhu v oblasti vzdělávání můžeme vytvořit podle profesních skupin (úředníci, učitelé atd.), a to z toho důvodu, že každá z těchto skupin má svá vzdělávací specifika, která jsou dána úzkou specializací těchto oborů. Některé kurzy jako jsou např. komunikační a interpersonální dovednosti, můžeme použít pro více cílových trhů. Jiné kurzy, například příprava na zkoušky zvláštních odborných způsobilostí, můžeme použít pouze pro segment úředníků. Do budoucna bude ICV více využívat marketing zaměřený na mikrosegmenty. A to z toho důvodu, že i segment úředníků se může ještě dále dělit na mikrosegment vedoucích úředníků a mikrosegment řadových úředníků, a jim vzdělávací produkty více přizpůsobit. Dále můžeme použít geografickou segmentaci, protože jiné vzdělávací potřeby jsou například v Praze a jiné v Havířově. Jako velmi vhodná se pro vzdělávání dospělých jeví segmentace demografická. Ta je při vzdělávání úředníků překvapivě málo používána. Zde se zatím zohledňuje pouze dosažená pozice v zaměstnání, méně již dosažený stupeň vzdělání a věk, které jsou pro úspěšné vzdělávání dospělých neméně důležité. Při způsobu, jakým je v současnosti nastaven zákon o úřednících, je ovšem větší využívání této segmentace velmi složité.

5. Targeting

Za hlavní cílový trh si firma i nadále vybrala segment úředníků, který je pro vzdělávací společnost velmi atraktivní a perspektivní. Ovšem zaměřit se v oblasti vzdělávání pouze na jeden tržní segment by bylo velice riskantní, proto si musí Institut celoživotního vzdělávání vytipovat několik dalších perspektivních segmentů, na které zaměří své marketingové aktivity. Počet segmentů musí být přiměřený možnostem firmy. Vzhledem k vysoké nezaměstnanosti v Moravskoslezském regionu bude i nadále dalším cílovým trhem skupina nezaměstnaných, kteří potřebují rekvalifikační vzdělání pro své další pracovní uplatnění v jiném oboru. Zcela jiná situace je v místě působení detašovaného pracoviště v Praze. Zde si společnost z důvodů již zmíněných vybrala za cílový trh segment školského managementu. Nově vzniklé pobočky se prozatím budou zabývat pouze vzděláváním úředníků územních samosprávných celků.

6. Positioning

Institut se bude nadále snažit o budování pozice firmy, která je schopna zákazníkům dodat nové vzdělávací služby v potřebné kvalitě a co nejbližší k místu působení úřadu. Zároveň si klade za cíl umístit se v myslích úředníků jako firma, která flexibilně reaguje na požadavky svých zákazníků a drží se hesla „kvalita vzdělávací služby za rozumnou cenu“. Za hlavní konkurenční výhodu ICV proti jiným akreditovaným vzdělávacím institucím lze považovat již zmíněnou skutečnost, že firma požaduje zaplacení až po skončení vzdělávací akce. To zvyšuje důvěryhodnost firmy a buduje její pevnější svazek se zákazníky. Každá vzdělávací firma se snaží vybudovat co nejkvalitnější lektorský tým a ani ICV není výjimkou, ale v dalším období autor doporučuje zvýšit důraz na rozvoj schopností kmenových zaměstnanců, a to nejen managementu firmy, ale především personálu, který přichází každodenně do styku se zákazníky.

7. Produktová strategie

Poskytování vzdělávacích služeb patří mezi služby nehmotné povahy, které nelze skladovat. Proto musí být snahou ICV produkovat a nabízet takové vzdělávací kurzy, po kterých je poptávka a zároveň k nim nabízet takové doplňkové služby, aby zákazník neměl důvod přecházet ke konkurenci. Odhadnout poptávku po vzdělávacích službách je velice obtížné a klade zvýšené nároky na projektové manažery i manažery

vzdělávání, kteří musí kvalitně zpracovat zpětnou vazbu ze vzdělávacích akcí, zároveň sledovat vývoj novinek v jednotlivých správních činnostech a provádět pravidelný průzkum vzdělávacích potřeb.

Vzdělávací kurzy (produkty) je možno rozdělit do čtyř kategorií a pro každou kategorii zvolila naše vzdělávací společnost jinou strategii vývoje nových produktů. Do první kategorie spadají vstupní vzdělávací kurzy, které absolvují nově přijatí úředníci. Jedná se pro nás o okrajovou záležitost, která se provádí pouze v hlavním sídle firmy. Pro další období se jeví jako nejlepší řešení aktivity v této oblasti ještě více utlumovat, a to především z důvodu vysokých nákladů, kdy je velký problém kurzy naplnit dostatečným počtem uchazečů, kteří musí toto školení absolvovat do tří měsíců od nástupu do zaměstnání. Druhou kategorií tvoří tzv. zvláštní odborné způsobilosti. Ze zákona musí projít tímto vzděláváním každý úředník, který vykonává správní činnost. Třetí kategorie se týká vzdělávání vedoucích úředníků a je také ze zákona povinná. Poslední kategorie je vyčleněna pro kurzy průběžné.

Vzdělávací produkty druhé a třetí kategorie jsou pro vzdělávací společnosti velmi perspektivní, a to především díky povinnosti absolvovat toto vzdělávání, které plyne úředníkovi ze zákona. Tím je zaručen stálý přísun zákazníků. Institut celoživotního vzdělávání považuje produkty řazené do těchto kategorií za stěžejní pro svoji činnost a velmi pozorně sleduje vývoj novinek v této oblasti a kurzy následně inovuje. Cílem ICV pro následující období je udržet objem prodeje kurzů patřících do druhé kategorie a zvýšit objem prodeje vzdělávacích kurzů určených vedoucím úředníkům.

Do poslední čtvrté kategorie spadají kurzy průběžného vzdělávání, které reagují na požadavky úřadů a změny v oblasti zákonů. Zde volí ICV jednoznačně strategii vývoje nových kurzů, kdy tato strategie se velmi osvědčila při rozjezdu nově otevřeného pracoviště v Praze. Prvořadým cílem je zajistit co nejdříve novou vzdělávací potřebu. Poté tuto potřebu vyhodnotit, připravit dle požadavků nový produkt a uvést ho co nejdříve na trh, dříve než konkurence. I když se jeví použití této strategie jako snadná záležitost, ne vždy se podaří zjistit novou vzdělávací potřebu dříve než konkurenci. Také rychlé zavedení na trh hraje důležitou roli, zde velmi záleží na kvalitě manažerů

vzdělávání. Jeho úloha při tvorbě nových kurzů je nezanedbatelná. Pokud manažer vzdělávání nevyhodnotí správně situaci na trhu a připraví kurz, o který není zájem, musí být takovýto kurz stažen z nabídky a nahrazen kurzem novým.

8. Cenová strategie

Tuto strategii musí ICV podřídit positioningu, který zvolila: „kvalita za rozumnou cenu“. Dále musí strategie zohlednit ceny konkurence u obdobných vzdělávacích produktů. Vzhledem k velké konkurenci na trhu si nemůže žádná firma dovolit ceny mimořádně vysoké. Cena není ovšem to jediné, co má vliv na rozhodování úřadu, kterou vzdělávací instituci využijí pro vzdělávání svých úředníků. Velkou roli při tomto rozhodování hraje zkušenost, kterou úřad s jednotlivými vzdělávacími společnostmi získal.

Při tvorbě ceny používá ICV metodu stanovení ceny přírážkou. Jelikož se jedná o obecně prospěšnou společnost, je zisk použit k dalšímu rozvoji společnosti. Ani u kurzů, o které je vysoký zájem a nemají je v nabídce jiné vzdělávací společnosti, se ICV nesnaží stanovovat cenu neúměrně vysoko, protože by to narušilo důvěryhodnost firmy. Institut v současnosti nepoužívá ani do budoucna neplánuje používat strategii cenových slev.

5. Marketingová komunikace vzdělávací instituce

K dosažení svých marketingových cílů používají firmy marketingového komunikačního mixu. Jedná se o „... soubor nástrojů složený z reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a public relations, který firma využívá pro přesvědčivou komunikaci se zákazníky a splnění marketingových cílů“ (Kotler, 2004, s. 630). Každá firma si volí svoji vlastní komunikační strategii v níž přiřkládá jednotlivým složkám marketingového komunikačního mixu různou váhu. Každý z nástrojů komunikačního mixu má své výhody i nevýhody, které se projevují při jeho působení na výše uvedený tržní segment.

Mezi základní komunikační strategie patří „strategie push“ a „strategie pull“, které se navzájem od sebe liší důrazem na jednotlivé komunikační nástroje. „Strategie push“ klade důraz na osobní prodej a zaměřuje se na obchodní mezičlánky. „Strategie pull“ využívá především podpory prodeje a reklamu. Své úsilí směřuje přímo ke konečným spotřebitelům.

Vzdělávací firmy zpravidla volí marketingové aktivity vedoucí přímo k potenciaálním účastníkům kurzů, protože ve velké většině nevyužívají žádných obchodních mezičlánků. Při přípravě komunikačního mixu musí vzdělávací firma zvážit celou řadu faktorů, které ho ovlivňují.

Prvním důležitým prvkem marketingové komunikace je reklama. „Reklama je jakákoli forma neosobní placené prezentace a podpory prodeje výrobků, služeb či myšlenek určitého subjektu.“ (Kotler, 2004, s. 630). Při použití reklamy musíme provést čtyři základní rozhodnutí. Jedná se o stanovení cílů reklamy, stanovení jejího rozpočtu, přípravu reklamní strategie a vyhodnocení reklamní kampaně.

Stanovení reklamních cílů musí u každé firmy předcházet určení cílového trhu, positioningu a marketingového mixu. Jedná se o specifický komunikační úkol nasměrovaný k cílové skupině v průběhu určitého času. Podle účelu reklamního cíle

dělíme reklamu na informativní, přesvědčovací a připomínací. Informativní reklamu používáme při zavádění nového produktu na trh. Jejím cílem je informovat o nových produktech, možnostech jejich využití a cenách. Buduje také firemní image. Přesvědčovací reklama má za cíl zvýšit preference daného produktu vůči produktům konkurence a přimět spotřebitele k okamžitému nákupu. Připomínací reklama se používá u produktů ve fázi zralosti a klade si za cíl udržovat povědomí o produktu a připomenout spotřebiteli, že by mohl tento produkt v brzké době potřebovat.

V oblasti vzdělávání úředníků veřejné správy je vhodně zvolená informativní reklama velmi úspěšná, a to především pro produkty z oblasti průběžného vzdělávání. Tyto vzdělávací kurzy mají krátkou životnost a flexibilně se mění podle potřeb zákazníků – úředníků. Z těchto důvodů je pro ně nejvhodnější použít reklamu informativní. V ostatních oblastech vzdělávání úředníků je situace poněkud jiná. Kurzy mají mnohem delší fáze životního cyklu a proto je pro ně vhodnější reklama připomínací. Především proto, že se jedná o kurzy ze zákona povinné, které musí určitá skupina úředníků absolvovat.

Některé vzdělávací firmy, působící v tomto tržním segmentu, používaly a používají reklamu přesvědčovací. Důvodem je snaha o jejich rychlé etablování na trhu a rychlé zbohatnutí. Tato volba není ve většině případech úspěšná. Cílová skupina úředníků má svá specifika a k nim se řadí i určitý tradicionalismus a neochota přijímat vše nové. Chybou firem, které nemají dostatečnou zkušenost s tímto sektorem je také to, že podrobně neznají potřeby úředníků a i když přijdou se zajímavým návrhem kurzu, ztroskotají na neznalosti specifik této cílové skupiny, jejíž vzdělávání se velmi liší od vzdělávání v ostatních sektorech.

Po definování reklamního cíle musí firma pro každý produkt stanovit reklamní rozpočet. Firma může použít jeden ze čtyř základních přístupů ke stanovení rozpočtu. Pro oblast vzdělávání úředníků se jako nejvhodnější jeví metoda úkolů a cílů. Při používání této metody stanovuje firma svůj reklamní rozpočet podle svých cílů a podnikatelských závěrů. Tato metoda je ovšem velmi náročná na stanovení konkrétních úkolů a odhad nutných nákladů. Proto některé firmy volí raději metodu

stanovení reklamního rozpočtu podle možností firmy, a to především proto, že v oblasti vzdělávání úředníků působí menší společnosti nebo společnosti pro které je vzdělávání tohoto sektoru pouze doplňkovou záležitostí. Tato metoda je poměrně jednoduchá, jelikož reklamní rozpočet je stanovení na základě toho, co si firma může v dané chvíli dovolit. Mezi další metody, které vzdělávací společnosti využívají již méně, patří metoda stanovení reklamního rozpočtu procentem z tržeb a metoda konkurenční rovnosti.

Reklamní strategie je složena z výběru reklamních médií a z tvorby reklamního sdělení. Úspěšné může být pouze takové sdělení, které dokáže upoutat pozornost a zároveň tuto pozornost udržet. Při tvorbě takového sdělení musí mít marketingový manažer na paměti, že řadu potencionálních zákazníků agresivní reklama obtěžuje. Zvláště pro tržní segment úředníků musí být reklamní sdělení dobře naplánováno, reklama musí být vynalézavá a inteligentní. Ještě před samotnou tvorbou sdělení musí marketingový manažer rozhodnout o způsobu komunikace se zákazníkem. Toto rozhodnutí se musí opírat o výbornou znalost tržního segmentu, aby reklamní sdělení oslovilo co největší část tohoto segmentu. Zároveň se musí zadavatelská firma rozhodnout o podobě, stylu a formátu reklamy.

Před samotným výběrem reklamního média si musíme ujasnit, jaký dosah a frekvence reklama má mít a podle toho zvolit vhodné médium. Volba vhodného média je také ovlivněna množstvím údajů, které chceme sdělit a množstvím finančních prostředků, které jsme ochotni pro tuto reklamu uvolnit.

V následujícím rozboru si ukážeme **využitelnost jednotlivých médií pro vzdělávací instituce** působící v tržním sektoru vzdělávání úředníků samosprávných celků.

Televize

Vzhledem k vysokým celkovým nákladům a specifičnosti cílové skupiny se jedná o jedno z nejméně vhodných médií. Proto také není vzdělávacími firmami téměř vůbec využívána. Náklady na oslovení diváka jsou mimořádně vysoké a cílová skupina je natolik úzká, že reklama zbytečně zasáhne velké množství lidí mimo tržní segment.

Denní tisk

Toto médium je již vhodnější. Je velmi flexibilní a má vysokou důvěru svých čtenářů. Touto formou můžeme oslovovat potenciální spotřebitele pravidelně. Vhodným výběrem novinového titulu nebo kombinací více titulů můžeme tuto účinnost ještě zvýšit. Vzhledem ke krátké životnosti reklamního sdělení v tisku je vhodné tuto formu využívat především pro informaci o novinkách a pro jednorázové kurzy, které již nebudeme opakovat.

Direck mail

Tato forma je podle zkušeností v tomto tržním sektoru velmi účinná. Můžeme jí oslovit námi vybranou cílovou skupinu, působí dojmem osobního kontaktu a její použití je mimořádně flexibilní. V obecné rovině se za nevýhodu tohoto média považuje nízká image. Dle našich zkušeností toto tvrzení zcela v tomto segmentu neplatí. Pokud je direkt mail zaslán seriózní vzdělávací firmou, která je akreditována MV ČR a je zaslána přímo k rukám personalistů úřadů, má mimořádnou účinnost. Účinnost je také samozřejmě ovlivněna kvalitou zasílané vzdělávací nabídky.

Rádio

Tato forma nám umožňuje zaměřit se na vybranou cílovou skupinu, a to především z geografického a demografického hlediska, vhodným výběrem rozhlasové stanice. Vzhledem k potřebám vzdělávacích institucí působících ve veřejné správě není toto médium vhodné, a to především pro velmi nízkou pozornost posluchačů při jeho poslechu. Pro reklamu vzdělávacího kurzu, kde potřebujeme předat posluchačům větší množství informací, jeví se toto médium jako zcela nevhodné. Jedinou možností, kde by mohlo být rádio pro vzdělávací firmu prospěšné, je informace o vzniku nové vzdělávací firmy s odkazem na její webové stránky. V tomto případě může být takováto kombinace úspěšná.

Časopisy

Tato forma reklamy je v oblasti vzdělávání sledovaného sektoru veřejné správy hojně využívána. Je to především z toho důvodu, že při vhodném výběru časopisu můžeme

oslovit pouze tu cílovou skupinu, pro kterou jsou naše produkty určeny. V současné době je na českém trhu celá řada časopisů zaměřených na oblast veřejné správy. Jedná se především o „Moderní obec“ a „Veřejná správa“. Nevýhodou periodika „Moderní obec“ je jeho malá flexibilita, jelikož se jedná o měsíčník. Z tohoto důvodu je vhodnější využívat služeb inzerce týdeníku „Veřejná správa“, kde i cenové relace pro zadávání reklamy jsou velice příznivé a odebírají jej téměř všechny krajské a obecní úřady. Reklama v časopise je vhodná i z toho důvodu, že můžeme předat potenciálním zákazníkům větší množství konkrétních údajů, které mohou být zachovány po dlouhou dobu.

Webové stránky

Je to nejrozšířenější způsob informování jak o firmě, tak i o jejích produktech. Účinnost reklamy tímto způsobem zvyšuje její kombinace s jiným médiem. Pokud chceme informovat o vzniku firmy či připomenout její působnost a možnosti, je ke kombinaci vhodné použít rádio či denní tisk. Pro informování o vzdělávacích kurzech je vhodnější kombinace webových stránek s profesně zaměřenými časopisy a direkt maily.

Aby byla reklama co nejúčinnější, musí si každá firma připravit celoroční časový harmonogram reklamy. Tak jako v jiných oborech v oblasti vzdělávání dospělých využívají vzdělávací společnosti tzv. sezónní reklamu. V období letních dovolených tj. v měsících červenci a srpnu trh vzdělávání úředníků téměř nefunguje a inzerovat v tomto nebo těsně před tímto obdobím jsou zbytečně vynaložené prostředky. Totožná situace je i v druhé polovině měsíce prosince a začátkem ledna. Časové naplánování reklamy je také závislé na druhu kurzu. Na kurzy vzdělávání vedoucích úředníků a zvláštních odborných způsobilostí je možné předávat reklamní sdělení periodicky v průběhu celé sezóny. U kurzů průběžného vzdělávání je nejúčinnější načasování reklamy měsíc, nejdéle dva před konáním kurzu.

Jak již bylo v této práci zmíněno, v oblasti vzdělávání úředníků se pohybují převážně malé a střední podniky. Ty nemají zpravidla vlastní reklamní oddělení a ani nezadávají přípravu reklamní kampaně reklamním agenturám. Z tohoto důvodu si musí zhodnotit účinnost svého reklamního sdělení. Toto testování můžeme provádět buď před použitím

reklamního média anebo po skončení reklamní kampaně. Pokud se rozhodneme testovat reklamní sdělení ještě před spuštěním reklamní kampaně, můžeme to provést tak, že naše reklamní sdělení předvedeme vybranému vzorku zákazníků a zjišťujeme, jak se jim reklama líbí. Po skončení můžeme reklamní kampaň hodnotit podle obchodních výsledků firmy, to znamená došlo-li po využití reklamního média ke zvýšení obrátu firmy či nedošlo.

Dalším nástrojem marketingové komunikace vzdělávací instituce je podpora prodeje. Podpora prodeje zahrnuje širokou škálu podpůrných nástrojů jako jsou různé slevy, prémie, soutěže atd. Jejím hlavním úkolem je přitážením pozornosti potencionálních zákazníků k našemu produktu. Podpora prodeje je zaměřena na konečné zákazníky, obchodní sítě a firemní partnery. Cíle podpory prodeje mohou být různé. Může se jednat o podporu s cílem zvýšit obrat firmy či podpořit propagaci nového produktu na trhu. Podpora prodeje se zpravidla užívá ve spojení s dalším nástrojem komunikačního mixu. Velmi úspěšná je podpora prodeje při posílení pozice značky a budování dlouhodobého vztahu se zákazníky.

V oblasti služeb jsou nástroje podpory prodeje omezenější. Například velmi problematické je použití vzorku produktu. Některé vzdělávací firmy se to snaží řešit formou ukázkové hodiny, ale výsledky nejsou přesvědčivé. Daleko více se používá množství reklamních předmětů, které mají za úkol posílit povědomí o firmě a vybudovat dlouhodobý vztah se zákazníkem. Velmi vhodné jsou především takové dárkové předměty, které mají vztah k pracovní náplni úředníků. Jedná se především o propisovací tužky, kalendáře a různé bloky s logem firmy. V menší míře se již používají tzv. cenové balíčky, protože v sektoru úředníků nebudí velkou důvěru. Další podpůrné prostředky jako jsou například různé prémie, sázky a soutěže, se téměř pro tento sektor nepoužívají. Zvláštní podporou prodeje, která má charakter jakési množstevní slevy, je určité cenové zvýhodnění kurzu či nadstandardní doprovodné služby pro úřady, které vyšlou na vzdělávací kurz větší množství úředníků anebo jsou pravidelnými zákazníky. Jedná se o specifickou podporu prodeje služeb, kdy takto není přímo stimulován konečný spotřebitel vzdělávací služby – tedy úředník, ale zadavatel větší zakázky, tj. jeho zaměstnavatel.

Každá firma musí rozhodnout o způsobu a rozsahu pobídek. Dále musí rozhodnout ke komu bude pobídka směřovat a jak dlouho bude na zákazníky působit. Obvykle se proto používá metoda porovnávání obsahu před kampaní, během ní a po ní.

Podpora prodeje patří i v oblasti vzdělávání úředníků mezi velmi významné prvky komunikačního mixu, ale její úspěšnost je velmi závislá na její pečlivé přípravě a koordinaci s ostatními prvky mixu.

Zcela specifickým nástrojem marketingového mixu je osobní prodej. Jedná se o osobní prezentaci nabídky, která má za cíl prodej výrobku nebo služby a vytvořit dobré vztahy se zákazníky. Nejprve musíme identifikovat a vyhodnotit potenciální zákazníky. Získané informace je třeba shromáždit a roztrždit. V další fázi dochází k samotnému navázání kontaktu s potenciálním zákazníkem a prezentaci nabídky služeb. Poté dochází k vyjasnění případných námitek a nejasností a eventuálně k uzavření či neuzavření obchodu. Tím ovšem proces osobního prodeje nekončí, jelikož po prodeji musí následovat péče o zákazníka, která napomáhá budovat dobré vztahy se zákazníky.

I v oblasti vzdělávání úředníků je možné využít osobního prodeje vzdělávacích služeb, a to především u úřadů s velkým počtem úředníků. Mezi takovéto potenciální zákazníky patří úřady s třemisty až čtyřmistry zaměstnanci. Pro tyto úřady je nabídka služeb formou osobního prodeje žádoucí, a to především z toho důvodu, že při takovémto počtu úředníků je možné vzdělávací kurz naplnit posluchači pouze z jednoho úřadu a pořádat tento kurz přímo v místě působení úřadu. Pro úřady s menším počtem úředníků jsou vhodnější jiné prostředky marketingového mixu, například placená inzerce v novinách a časopisech nebo použití direkt mailu.

V první fázi dochází k vyhledávání potenciálních zákazníků, mezi které patří úřady s větším počtem úředníků. Správný výběr zákazníka je pro další fáze osobního prodeje rozhodující. Při této identifikaci a hodnocení musí mít hodnotitel na paměti, že ne každý potenciální zákazník obchod v konečné fázi uzavře. Důležité je tedy shromáždění informací o zákazníkovi a navázání kontaktu. Mezi takovéto informace patří především

informace o velikosti úřadu, o jeho vzdělávacích potřebách, kdo stojí v čele úřadu, ale také to, kdo má na starosti vzdělávání zaměstnanců úřadu. Dále musí být stanoven postup při kontaktování zákazníka. To znamená, koho a jak oslovíme. V tomto tržním sektoru se jako nejvhodnější způsob navázání kontaktu jeví sjednání osobní schůzky. V žádném případě se nedoporučuje v prostředí veřejné správy praktikovat návštěvu bez ohlášení. Nejen že nemusí ke schůzce vůbec dojít, ale zároveň to devalvuje úroveň námi poskytovaných služeb a může poškodit dlouhodobě naše renomé. Velmi důležité je také to, koho budeme kontaktovat. V některých případech musíme navštívit přímo tajemníka či ředitele úřadu, který má rozhodovací pravomoci složek pevně v rukou. V jiných případech je vhodnější navštívit personalistu nebo úředníka, který má vzdělávání zaměstnanců na starosti.

Při obchodní prezentaci je důležité ukázat výhody, které úřadu plynou z námi poskytované vzdělávací služby. Zároveň musí zdůraznit, jaké výhody úřad získá, pokud se kurzu zúčastní vyšší počet jeho zaměstnanců. Důležité je také vhodným způsobem zdůraznit konkurenční výhody firmy. Za výhodu osobního prodeje vzdělávacího produktu můžeme považovat také to, že prodávající může okamžitě reagovat na připomínky k produktu a upřesnit nejasnosti, které potencionální kupující produktu má. Zkušený obchodník může reagovat i na námitky nevyslovené, které odhalí dobrou znalostí nonverbální komunikace.

Po zodpovězení případných námitek přichází fáze uzavření obchodu. Tuto klíčovou fázi přímého prodeje řada obchodníků nezvládá, proto se jí velmi obává. Obchodník může k uzavření obchodu využít některou z ukončovacích technik. Velmi důležité je vystihnout vhodný okamžik prodeje, tedy období kdy zájem kupujícího kulminuje. Pokud nabídka přichází příliš brzo nebo naopak příliš pozdě, k obchodu zpravidla nedojde.

Poslední fází tohoto procesu je péče o zákazníka. Tato fáze je velmi důležitá, protože přispívá k zajištění spokojenosti zákazníka. Cílem je vybudovat dlouhodobý vztah se zákazníkem a realizovat s ním opakované obchody. Budování dlouhodobých a oboustranně výhodných vztahů se také někdy nazývá vztahový marketing.

Institut celoživotního vzdělávání ve své praxi ověřil také přímý marketing. Přímý marketing je velice účinná a pro vzdělávací firmy vhodná metoda. Je založena na navazování přímých kontaktů s cíleně vybranými zákazníky. Přímý marketing se v dnešní době rychle rozšiřuje. Používá celou řadu kontaktních prostředků jako je například telefon, pošta, fax, e-mail, internet nebo katalogový prodej.

Účinný přímý marketing je založen také na budování kvalitní databáze zákazníků a na vybrání vhodného způsobu přímého marketingu. Pro vzdělávání úředníků územních samosprávných celků je nejvhodnější použití telemarketingu, katalogového či zásilkového prodeje. Při telemarketingu dochází k oslovení vybraných zákazníků po telefonu. Zásilkovým prodejem rozšiřujeme naši nabídku pomocí pošty nebo jiného komunikačního prostředku, Velmi účinné je použití e-mailu. Katalogový prodej je u vzdělávacích společností velmi oblíben. Formou tištěných katalogů rozesílají firmy na úřady svoji nabídku vzdělávacích kurzů. Účinnost přímého marketingu zvyšuje tzv. jednotný (integrováný) přímý marketing. Ten je založen na kombinaci jednotlivých forem přímého marketingu a různých médií se všemi fázemi přístupu k zákazníkům.

Vzdělávání je ve své podstatě služba veřejnosti. Z povahy této služby vyplývá velký význam public relations. Public relations zaujímá rovněž velmi důležité postavení v komunikačním mixu. Budování pozitivní image na veřejnosti je pro firmy působící v sektoru vzdělávání úředníků obzvláště důležité. K budování vztahu s veřejností patří například vydávání tiskových zpráv, které mají za úkol upoutat pozornost veřejnosti k samotné firmě nebo k jejím produktům.

Velmi důležitou součástí public relations vzdělávacích společností působících v popsaném tržním segmentu je lobování. Jedná se o budování a rozvíjení vztahů se zákonodárci, vládními úředníky a vedoucími úředníky územních samosprávných celků. Cílem není jen ovlivnit legislativu a regulaci odvětví, ale v mnohých případech působí ministerští úředníci v některých vzdělávacích firmách a tím jim dodávají prestiž.

Mezi další nástroje public relations patří tiskové konference a slavnostní zahájení provozu. Tiskové konference jsou vzdělávacími společnostmi využívány méně, to je spíše doménou organizací státní správy, ale slavnostní zahajování provozu nové pobočky může firma využít k propagaci celé firmy.

K dalším nástrojům public relations patří různé tištěné materiály, jako jsou například výroční zprávy, brožury, články, firemní časopisy. Především informativní brožury jsou vzdělávacími firmami hojně používány. Většina firem vydává každoročně svou nabídku vzdělávacích kurzů v tištěné podobě, ve které podrobně informují jak o historii firmy tak i o jednotlivých připravovaných kurzech.

Nástrojem public relations může být i firemní webová stránka. Kromě propagace produktů můžeme webové stránky využít i k propagaci celé firmy. V dnešní době čím dál více lidí vyhledává potřebné informace pomocí internetu a kvalita internetových stránek je vizitkou celé firmy. I u public relations platí nutná koordinace s ostatními prvky marketingového mixu.

Souhrnně lze říci, že vzdělávací instituce pro dospělé má určitou společenskou odpovědnost a určitě nelze její cíle zúžit na dosahování zisku. Ve své činnosti musí vyváženě užívat všechny možnosti, které marketingové vzdělání nabízí při respektování daného společenského a hospodářského rámce. I o to se Institut celoživotního vzdělávání snaží v současnosti a určitě bude snažit při svém dalším rozvoji.

Soupis bibliografických citací

Beneš, M. Andragogika, filozofie, věda. Eurolex Bohemia. Praha, 2001.

ISBN 80-86432-03-3

Beneš, M. a kol. Marketing a práce s absolventy vysokých škol. Eurolex Bohemia.

Praha, 2001. ISBN 80-86432-06-8

Hendrych, K. Regionální politika a rozvoj. CŽU a Jč. Univerzita. Týn nad Vltavou,

2003. ISBN 80-213-1199-1

Keřkovský, M. Moderní přístupy k řízení výroby. C.H. Beck. Praha, 2001.

ISBN 80-7179-471-6

Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. Řízení lidských zdrojů. C. H. Beck. Praha, 2001.

ISBN 80-7179-389-2

Kotler, P. Strategie marketing for educational institutions. Prentice-Hall, INC. Englewood Cliffs. New Jersey, 1998. 07632

Kotler, P. Marketing Management Victoria Publishing. Praha, 1994.

Kotler, P. Marketing. Grada. Praha, 2004. ISBN 80-4312-363-9

Koubek, J. Personální práce v malých podnicích. Grada Publishing, 1996.

ISBN 80-7169-206-9

Koubek, J., Hüttlová, E., Hrabětová, E. Personální řízení (vybrané kapitoly). VŠE, 1996. ISBN 80-7079-629-4

Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 2. vyd. Management Press, 1997. ISBN 80-08594351-4

Lacina, K. Vybrané kapitoly ze soudobého řízení měst a obcí. Univerzita Pardubice, 1999.

Macáková, L. Mikroekonomie. Melandrium. Praha, 2001. ISBN 80-86175-14-6

Merboch, H. M. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Verlag Vahlen. München, 1976. ISBN 3-8006-0538-4

Milkovich, G. T., Boudreau, J. W. Řízení lidských zdrojů. Grada. Praha, 1993. ISBN 80-43122-41-3

Mužík, J. Marketing v teorii i praxi. Katedra andragogiky a personálního řízení FF UK. Praha, 1998.

Mužík, J. Profesní vzdělávání dospělých. Codex Bohemia. Praha, 2000. ISBN 80-85963-93-0

Nový, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy. VŠE. Praha, 1994.

Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. Management Press. Praha, 1998. ISBN 80-85943-57-3

Palán, Z. Výkladový slovník vzdělávání dospělých. DAHA. Praha, 1997. ISBN 80-902232-1-4

Peková, J., Pilný, J. Veřejná správa a finance. Codex Bohemia. Praha, 1998. ISBN 80-85963-85-X

Pollert, A., Kirschner, B., Morato, J. Das Lexikon der Wirtschaft. Bibliographisches Institut. Mannheim, 2004. ISBN 3-89331-503-9

Prokopenko, J., Kubr, M. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Grada. Praha, 1998.
ISBN 80-7169-250-6

Průša, L. Reforma veřejné správy a její dopad na systém sociální ochrany obyvatelstva. Národohospodářský ústav Josefa Hlávky. Praha, 2003. ISBN 80-86729-06-0

Roudný, M. a kol. Etika podnikání a veřejné správy. Ministerstvo pro místní rozvoj. Praha, 1997.

Samuelson, P., Nordhaus, W. Ekonomie. Svoboda. Praha, 1995. ISBN 80-205-0494-X

Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. C. H. Beck. Praha, 2000. ISBN 80-7179-88-4

Bibliografie

Armstrong, M. Personální management. Grada. Praha, 1999.

Bertrand, Y. Soudobé teorie vzdělávání. Portál. Praha, 1998.

Bělohávek, F. Organizační chování. Rubico. Olomouc, 1996.

Bělohávek, F. Osobní kariéra. Grada. Praha, 1994.

Bovéc, C. L. Business Communication. McGraw-Hill. New York, 1992.

Bureš, Z. Psychologie v ekonomické praxi II. Psychologické aspekty ekonomické transformace. Karolinum. Praha, 1992.

Bureš, Z. Psychologie v ekonomické praxi III. Psychologické přístupy k rozboru práce vedoucího pracovníka. Karolinum. Praha, 1968.

Carnegie, D. Jak získávat přátele a působit na lidi. Talpress. Praha, 1992.

Cole, G. A. Management – theory and practice. DP Publication Limited. London, 1990.

Doktorová, B. Vybrané kapitoly z teorie organizace. Karolinum. Praha, 1994.

Doktorová, B. Teorie a praxe personálního řízení. Desk Top Publishing. Praha, 1996.

Drucker, P. F. Efektivní vedoucí. Management Press. Praha, 1992.

Duck, S. Understanding Relationships. Guilford Press. London, 1991.

- Fellnerová, U. Ženy na úrovni. Motto. Praha, 1994.
- Forel, M. Komunikace s veřejností. Masarykova Univerzita. Brno, 1994.
- Fromm, B. Desatero-příkázání byznysu a jak je porušovat. Management Press. Praha, 1992.
- Hájek, Z., Vítek, M. Moderní personalistika, záruka prosperity podniku. Spectrum. Praha, 1991.
- Hartl, P. Psychologický slovník. Nakladatelství Budka. Praha, 1991.
- Harvey, Ch. Tajemství špičkových odborníků světa. Informatorium. Praha, 1991.
- Hegedahl, P., Moller, C. Lidé na prvním místě. TMI. Praha, 1983.
- Helleriegel, D., Slocum, J. W. Organizational Behavior. West Publ. Company. New York, 1989.
- Hüttlová, E. Organizace práce v podniku. VŠE. Praha, 1999.
- Jaroš, L. Analýza personalistiky ve státní správě. Interní materiál MV. Praha, 1999.
- Khelerová, V. Komunikační dovednosti manažera. Grada. Praha, 1995.
- Koontz, H., Weihrich, H. Management. Victoria Publishing. Praha, 1993.
- Kubr, M. a kol. Poradenství pro podnikatele a manažery. CAPA. Praha, 1991.
- Leigh, A. Praktický rádce manažera. Svoboda. Praha, 1992.

- McCormack, M. Co vás nenaučí na Harvardu aneb Jak úspěšně podnikat. Prostor. Praha, 1991.
- Miller, W. R., Rollnick, S. Motivational Interviewing. Guilford Press. London, 1991.
- Myers, D. G. Social Psychology. Mc Graw-Hill. New York, 1993.
- Nakonečný, M. Psychologie osobnosti. Academia. Praha, 1995.
- Nakonečný, M. Lexikon psychologie. Vodnář. Praha, 1995.
- Nakonečný, M., Hyhlík, F. Malá encyklopedie současné psychologie. SPN. Praha, 1973.
- Nový, I. Psychologie a sociologie v personálním řízení. VŠE. Praha, 1992.
- O'Brienová, P. Pozitivní řízení. Management Press. Praha, 1996.
- Organ, D. W., Bateman, T. S. Organizational Behavior Irwin. Boston, 1991.
- Palán, Z. Podnikové vzdělávání. KAPŘ. Praha, 1993.
- Peters, T. J., Waterman, R. H. Hledání dokonalosti. Svoboda. Praha, 1993.
- Provazník, V. a kol. Psychologie pro ekonomy. VŠE. Praha, 1991.
- Reif, L., Kříž, L. Personální řízení. ČVUT. Praha, 1996.
- Sampsonová, E. Jak si vytvořit pozitivní image. Management Press. Praha, 1996.
- Smola, S. Hospodářská organizace a jejich systémy řízení. Institut řízení. Praha, 1987.

Sorcher, M. Tajemství úspěchu manažera. Victoria Publishing. Praha, 1992.

Stýblo, J. Manažerská motivační strategie. Management Press. Praha, 1992.

Sypher, B. D. Case Studies in Organizational Communication. Guilford Press. London, 1990.

Šrůta, P. Základy společenských věd. Praha, 1994.

Umlaufová, M. Management a trendy jeho vývoje. České Budějovice, 1990.

Vodáček, L., Dvořák, V. Management v USA. Institut řízení. Praha, 1990.

Wayne, F. S., Dauwalder, D. P. Communication in Business. Irwin. Boston, 1994.

Werther, W. B., Davis, K. Lidský faktor a personální management. Victoria Publishing. Praha, 1992.

Wortman, C. B., Loftus, E. F. Psychology. McGraw-Hill. New York, 1992.