

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

## Rozvojový projekt na rok 2014

### Formulář pro centralizované rozvojové projekty pro jednu vysokou školu

**Program:** Program pro vyrovnávání příležitostí pro vysoké školy se sídlem na území hlavního města Prahy

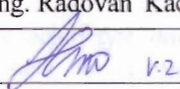

**Tematické zaměření:** podpora studia v doktorských studijních programech a podpora post-doktorandů

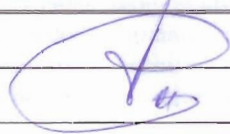
**Název projektu:** Rozvoj vědeckých pracovníků VŠE v Praze v oblasti managementu vědy a vzdělávání

**Období řešení projektu:** Od: 1. 1. 2012 Do: 31. 12. 2014

	Celkem:	V tom běžné finanční prostředky:	V tom kapitálové finanční prostředky:
Požadavek na dotaci ze státního rozpočtu v roce 2014 ukazatel I (v tis. Kč):	2 790	2 790	0

## ZÁKLADNÍ INFORMACE

	Hlavní řešitel	Kontaktní osoba
<b>Jméno:</b>	Ing. Radovan Kačín	Ing. Radovan Kačín
<b>Podpis:</b>	 v.z.	 v.z.
<b>Fakulta/Součást</b>	Fakulta podnikohospodářská	Fakulta podnikohospodářská
<b>Adresa/Web:</b>	Nám. W. Churchilla, 130 67 Praha 3 <a href="http://fph.vse.cz">http://fph.vse.cz</a>	Nám. W. Churchilla, 130 67 Praha 3 <a href="http://fph.vse.cz">http://fph.vse.cz</a>
<b>Telefon:</b>	+420 224 09 8722	+420 224 09 8722
<b>E-mail:</b>	kacin@vse.cz	kacin@vse.cz

<b>Jméno rektora:</b>	Prof. Ing. Richard Hindls, CSc., dr.h.c.	
<b>Podpis:</b>		
<b>Datum:</b>	29. 10. 2013	
<b>Razítko školy:</b>		

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE  
rektor  
nám. Winstona Churchilla 4  
130 67 Praha 3

## CHARAKTERISTIKA PROJEKTU

<b>Anotace</b>	<p>Tento projekt řeší jedno z nejvýznamnějších slabých míst Vysoké školy ekonomické v Praze, kterým jsou nedostatečné vědecko-výzkumné výstupy. Související slabinou jsou nedostatečné zkušenosti doktorandů a post-doktorandů. Projekt se zaměřuje na management vědecko-výzkumných projektů a řízení vědeckých pracovišť. Důraz je dáván na rozvoj a vzdělávání perspektivních post-doktorandů, kteří se dostávají do pozice vedoucích pracovišť, týmů a projektů. Do projektu jsou zahrnuti i slibní doktorandi s potenciálem dalšího uplatnění na VŠE v Praze či dalších školách v regionu.</p> <p>Zásadním problémem v této oblasti je nedostatek zahraničních zkušeností a zkušeností z vedení projektů a pracovišť mimo VŠE obecně, což se projekt snaží eliminovat vysláním perspektivních pracovníků na přední zahraniční pracoviště, kde by měli sami poznat vyspělý systém vědecko-výzkumné práce, a dále účasti na relevantních vzdělávacích akcích a rozvojem jazykových dovedností.</p> <p>Projekt je plánován jako tříletý. První rok (2012) byl věnován především oslovení talentů, potenciálních kandidátů, této skupině byla nabídnuta školení a setkávání pro výměnu zkušeností. Ve druhém roce (2013) byl počet účastníků lehce navýšen, byl také rozšířen počet školení, kurzů a setkávání. Během dvou let trvání projektu bylo podpořeno celkem 21 post-doktorandů a 5 doktorandů. Podařilo se tedy úspěšně nastartovat řadu aktivit, ve třetím, závěrečném roce (2014) budou realizovány i nové typy aktivit a aktivity systematizovány pro následné převzetí a pokračování ze strany VŠE v Praze.</p>
<b>Zdůvodnění projektu/ analýza potřeb</b>	<p><b>Zaměření projektu</b></p> <p>Tento projekt reaguje na nedostatečnou dynamiku změn VŠE v Praze. Pro významný posun vědecké i pedagogické úrovně chybí:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• generace středního věku, která by táhla doktorandy a post-doktorandy,</li><li>• zkušenosti pracovníků z prvotřídního zahraničního prostředí,</li><li>• profesionalizace managementu (jako bývá zvykem i jinde, vedoucí vědeckých týmů, kateder, fakult jsou nominováni zevnitř často z řad dobrých vědeckých pracovníků, nicméně bez důkladné přípravy v oblasti řízení instituce),</li><li>• tedy obecněji zkušenosti pracovníků s řízením týmů, projektovým řízením, řízením excelentních služeb.</li></ul> <p>Všechny tyto zkušenosti jsou získávány nesystematicky a nejsou dostatečně sdíleny. Dlouhodobým cílem, ke kterému projekt přispívá, je vytvořit kritickou masu vyškolených zaměstnanců pro realizaci změn v organizaci v horizontu příštích 10 let především v oblasti inovace formy a obsahu studia, vědecké práce i širšího fungování školy.</p> <p>Tento projekt je zaměřen na oblast řízení vědeckých a vzdělávacích projektů a management vědecké a vzdělávací instituce.</p> <p><b>Cílová skupina</b></p> <p>Během prvních dvou let trvání projektu bylo vybráno 26 perspektivních pracovníků z řad post-doktorandů a doktorandů napříč jednotlivými fakultami Vysoké školy ekonomické v Praze, kteří již ukázali své schopnosti v akademické oblasti (např. vedením grantových projektů, vedením týmů, kateder, úspěšnými publikacemi) a zájem v akademii dále působit. (Bylo vybráno více, než bylo původně plánováno, i vzhledem k možným odchodům na mateřskou, přechod na jiné pracoviště apod.)</p> <p>Těmto pracovníkům byla nabídnuta možnost dalšího rozvoje a získání praktických zkušeností v oblasti managementu vědy a vzdělávání, zlepšení jazykových dovedností a seznámení s prvotřídním zahraničním prostředím. Ve třetím roce projektu (2014) bude nabídka dalšího vzdělávání dále rozšířena a budou zakončeny dlouhodobé aktivity, jako je například plánování osobního rozvoje. Samozřejmě vstup bude stále otevřený i pro nové zájemce, kteří se sami přihlásí.</p> <p><b>Výstup projektu</b></p> <p>Výstupem projektu budou proškolení a novými zkušenostmi nabití pracovníci, kteří budou připraveni vést po odborné i organizační stránce tuzemské i mezinárodní vědecko-výzkumné projekty, zvýší efektivitu současných i budoucích jimi vedených vědeckých projektů, a získají reálné zkušenosti ze zahraničních univerzit (zejména Západní Evropa a Severní Amerika). Tyto zkušenosti následně využijí na všech úrovních řízení školy (instituty, katedry, fakulty, rektorát). Tito pracovníci aktivně přispějí k tomu, aby Vysoká škola ekonomická v Praze zvýšila kvalitu</p>

vědecké i pedagogické práce a tím se přiblížila kvalitě vědecké a pedagogické činnosti na předních zahraničních univerzitách.

Síť těchto slibných pracovníků v rámci školy se společnou zkušeností (společné kurzy, zahraniční zkušenost, moderované workshopy) povede k lepší kooperaci ve velké organizaci (VŠE má cca 1144 zaměstnanců), neboť tyto pracovníci budou realizovat změny působením na své podřízené a kolegy.

### **Potřebnost podrobněji**

Potřebnost tohoto projektu vychází zejména z následujících skutečností:

1) Pro to, aby vznikaly relevantní a kvalitní vědecko-výzkumné výsledky a pedagogické inovace, je potřeba mít na škole skupinu odborníků, kteří jednak sami budou vědět rozumět a současně budou umět vědecké projekty připravovat a řídit. Efektivní management vědy a vzdělávání vyžaduje rozvoj jiného druhu dovedností a kompetencí, než vědecká činnost sama o sobě. Na druhou stranu obě oblasti tvoří spjitou nádobu, a jedna bez druhé nemůže dlouhodobě úspěšně existovat.

2) Zkušená generace profesorů a docentů, kteří se nyní na vedení dílčích částí školy či vědeckých projektů podílí, se pomalu dostává do důchodového věku (pro ilustraci průměrný věk profesorů největší katedry školy je 72 let). Současná nastupující generace vedoucích pracovníků (post-doktorandů) pak většinou nemá téměř žádné zkušenosti s vedením projektů či organizací mimo VŠE, ani z předních světových univerzit či vědeckých pracovišť. Tito pracovníci se během své kariéry obvykle nesetkali s jiným stylem a způsobem vedení, než který mohli zažít přímo na VŠE. Kvůli tomu trpí částečnou provozně-řídicí slepotou a nemají podněty ve svém okolí, které by vedly k zvyšování kvality vědecko-výzkumné a pedagogické práce na jimi řízených pracovištích či v rámci projektových týmů.

Obecně situace post-doktorandů je charakteristická pomalým kariérním růstem (daným kritérii habilitací na VŠE zpřísněnými oproti pravidlům uplatňovanými dříve), omezenými prostředky na zahraniční výjezdy (resp. většinou vázaných jen na vystoupení na konferenci, nikoliv výzkum na daném pracovišti ani nahlédnutí do fungování cizího pracoviště), omezeným platovým uplatněním (limitující především při založení rodiny) často vedoucím k odchodu z pracoviště či zahlcením další pedagogickou aktivitou na dalších školách. Oproti mimopražským školám a školám jiných zaměření je situace VŠE v Praze více ovlivněna vysokou konkurencí lukrativních nabídek v komerční sféře od subjektů v Praze (to obzvláště v oborech jako podniková ekonomika, finance, informatika, mezinárodní obchod, které jsou pro VŠE charakteristické). V souhrnu toto pozici a vyhlídky post-doktorandů nevylepšíje.

3) Vědecko-výzkumné výsledky VŠE v Praze jsou v porovnání s jinými obdobnými pracovišti v ČR nedostatečné, což například dokládá až 25. místo školy za rok 2011 a 31. místo za rok 2012 v porovnání s dalšími vědecko-výzkumnými pracovišti v ČR (měřeno dle RIV bodů). V rámci snahy o zlepšení tohoto stavu nestačí se pouze zaměřit na rozvoj konkrétních vědeckých pracovníků (doktorandů a post-doktorandů), kteří by měli být primárním zdrojem vědeckých výstupů, ale je také potřeba se zaměřit na jejich efektivní řízení, řízení smíšených a mezinárodních vědeckých týmů a projektů či motivační vedení jednotlivých pracovišť.

4) Při srovnání se zahraničními školami dle mezinárodně uznávaných rankingů sice škola nebo její dílčí programy vykazují dílčí úspěchy (např. mezinárodní ocenění Eduniversal v kategorii 1st Business School in Eastern Europe, kde VŠE v Praze získala čtyřikrát první místo, v roce 2013 pak druhé místo, nebo žebříček sestavovaný Financial Times, kde obor Ekonomika a management obsadil v roce 2012 63. místo a v roce 2013 66. místo), nicméně potenciál školy je mnohem větší. Zejména v oblasti přípravy a řízení mezinárodních vědeckých projektů, projektů zaměřených na spolupráci s praxí či efektivního řízení jednotlivých pracovišť má škola značné rezervy.

5) Škola se v posledních letech stále více začíná potýkat s problematikou konkurence zejména soukromých a lokálních vysokých škol, manažerských programů (např. MBA) a s rostoucím jazykovým vybavením místních studentů (zvažujících tyto alternativy) i s konkurencí zahraničních škol. Proto právě zaměření se na kvalitní přípravu a řízení vědeckých projektů a kvalitativní zlepšení řízení jednotlivých pracovišť školy je nevyhnutelným krokem, ke kterému musí VŠE směřovat, aby právě důrazem na kvalitu mohla v konkurenčním boji uspět. Toto zlepšení by na školu mělo přilákat nejlepší studenty (nejen z ČR), kteří by v opačném případě volili nějakou z jiných alternativ.

6) Podíl zahraničních vědeckých pracovníků na VŠE je minimální (nepočítaje občany Slovenska), ale právě tito zahraniční odborníci mohou velmi kvalitativně přispět ke zvýšení vědecko-výzkumných i pedagogických aktivit školy. Právě vyškolení a zkušení vedoucí vědeckých projektů a pracovišť by měli na základě zvýšení své kvalifikace a kvality své práce tyto zahraniční experty umět lépe oslovit a zapojit je do společných projektů či aktivit (a nebát se přilákat schopnější kolegy).

7) Generační obměna je potvrzena změnami vedení na škole i jejích fakultách. Mladí pracovníci jsou členy vedení např. na Fakultě mezinárodních vztahů, Fakultě informatiky a statistiky; možným kandidátem na rektora (těsně nezvolený v 1. kole volby) je kandidát pod 40 let. V nejbližších měsících proběhnou tedy volby rektora i děkana, např. na Fakultě podnikohospodářské, bude tedy podstatné mít pracovníky schopné a připravené přebírat role proděkanů, vedoucích kateder apod.

#### **Prameny**

- analýzy projektů MŠMT Efektivní instituce, Reforma terciárního vzdělávání (poukazují na slabiny českého systému vzdělávacích a vědeckých institucí, ukazují světové modely dobré praxe),
- Dlouhodobý záměr VŠE 2011–2015 (nová strategie školy),
- OECD OECD/CERI; Six Scenarios for Universities, OECD/CERI Experts Meeting on „University futures and new technologies“, 2006 (přehled možných scénářů vývoje pro VŠ),
- OECD Country Note CZ (dobrý přehled stavu vzdělávání z vnějšího pohledu),
- interní hodnocení výuky VŠE, výroční zprávy VŠE a fakult, pravidelné průzkumy absolventů, pravidelné průzkumy u doktorandů,
- Datar, S., Garvin, D., Cullen, P.: Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads, Harvard Bus. Press, duben 2010 (shrnutí dlouhodobé debaty o budoucnosti „business“ škol)

Realizace celého projektu jednoznačně vychází z reálných potřeb školy. Cílem školy je proto se na tuto oblast zaměřit a tím zvýšit kvalitu a kvantitu vědecko-výzkumné práce a s tím spojené pedagogické činnosti. Opomíjení této skutečnosti by mohlo mít pro školu v budoucnu dalekosáhlé negativní důsledky.

#### **Ověření v prvních dvou letech projektu**

Zkušenost z prvního roku (2012) projektu (koncipovaného jako tříletý) potvrdila obtížnost rozvíjení manažerských kompetencí slibných post-doktorandů. Ukázalo se například, že zatímco řada z nich snadno chápe kariérní postup daný cestou od doktorátu k habilitaci a profesuře a nezbytné mezikroky, má však potíže definovat potřeby svého vzdělávání v manažerských kompetencích, má slabý přehled o aktuálním vývoji vysokých škol v zahraničí (i ČR), případně má slabiny v plánování vlastní kariéry. Rovněž institucionální prostředí žadatele není připravené na tento způsob práce s mladými talenty. Zatímco v oblasti kariérního poradenství pro studenty již řadu let úspěšně funguje ucelený přístup pomoci studentům s uplatněním na trhu práce a v oblasti přípravy mladých doktorandů úspěšně nabízíme Kurz rozvoje pedagogických a sociálně psychologických dovedností, manažerské vzdělávání pracovníkům chybí. V prvním roce tohoto projektu byl položen základ pro institucionalizaci a dlouhodobou udržitelnost takového vzdělávání, jakož i systematickou práci s těmito pracovníky. Společná setkání pracovníků zapojených do projektu umožnila vzájemné seznámení se aktivních lidí napříč jednotlivými fakultami.

Ve druhém roce projektu (2013) pracovníci již více vnímají potřebu vlastního manažerského rozvoje, více se orientují v nabízených možnostech. Řada využila nabídek koučinku, jazykových kursů apod. a vyjádřila vděčnost, že konečně někdo investuje do jejich osobního rozvoje.

#### **Záměr pro 3. rok projektu (2014)**

Rozběh aktivit vzdělávání (a rozvoje), které předtím nikdy nebyly realizovány, si vezme čas. Obzvláště u schopných pracovníků, kteří jsou oporami svých pracovišť a týmů a jsou vytíženi více aktivitami. Chvilí trvalo i získání důvěry těchto lidí, že skutečně projekt má benefity pro jejich osobní rozvoj. Chvilí trvalo i jejich zorientování v nabídkách, neboť, jak bylo zmíněno výše, většinou se orientují ve svém vědeckém zaměření, málokdy se orientují v kariéře obecně a osobním/manažerském rozvoji.

Třetí rok umožní např. dlouhodobější kursy na špičkových školách (letos tak byli naši lidé na International Management Teachers Academy na IEDC Bled a International Faculty Programme na IESE Barcelona, v roce 2014 by se těchto programů mělo účastnit více zástupců). Osobní

	<p>zkušenost je nenahraditelná, proto připravujeme studijní cestu na IEDC Bled (školu, která v jugoslávském prostředí z profesní socialistické akademie vyrostla v kvalitní program dominující svůj trh; škola své know-how ráda sdílí, ostatně založila asociaci CEEMAN pro podporu spolupráce škol v regionu). Takovýto výjezd by měl představovat šok a výzvu „když to dokázali oni, proč ne my“. Zváženy budou i výjezdy na další dobré školy v regionu, např. Kozminski University (Polsko), University of Ljubljana (Slovinsko), které dnes získaly více náročných akreditací a jsou na mezinárodní scéně viditelnější než naše škola.</p> <p>V neposlední řadě bude program vyhodnocen, vypracována doporučení a především vtaženi stakeholderi z více fakult, aby program byl následně realizován (byť zřejmě v menším rozsahu) na fakultách jako trvalý systém vzdělávání.</p>
<p><b>Odkaz na dlouhodobý záměr (přesná citace z dlouhodobého záměru, nikoli pouze odkaz na dokument či na web)</b></p>	<p>Tento projekt je plně v souladu s aktuální verzí <i>Dlouhodobého záměru Vysoké školy ekonomické v Praze na období 2011 – 2015</i>, zejména v těchto částech:</p> <p>Část Kvalita a relevance akademické činnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Rozvíjet kvalitu impaktovaných časopisů vydávaných Nakladatelstvím Oeconomica (NO) a systematicky vytvářet předpoklady k zařazení recenzovaných časopisů vydávaných NO mezi impaktované časopisy.“</li> </ul> <p>Projekt připravuje základ pro lépe vedené projektové týmy (s větším mezinárodním nadhledem), kvalitnější projektové žádosti (v odborné angličtině) a kvalitnější publikační výstupy. Výsledkem bude větší kvalita i množství vědeckých výstupů, která se projeví právě například zvýšením odborné kvality impaktovaných i neimpaktovaných časopisů, do kterých budou tito vědci (podpořené osoby v rámci projektu i jejich kolegové) přispívat. Prostředkem jsou např. individuální i skupinové kursy cizího jazyka včetně lekcí odborného psaní a konzultací k vlastním článkům.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Podporovat rozvoj vědecké činnosti doktorandů a mladých akademických pracovníků formou interních grantových projektů zaměřených na řešení aktuálních problémů.“</li> </ul> <p>Projekt je zaměřen na zvýšení odborné způsobilosti vedoucích vědeckých projektů (právě z řad slibných doktorandů na konci studia a především post-doktorandů), kteří by následně měli ovlivňovat i řídit právě rozvoj vědecké činnosti doktorandů a mladých akademických pracovníků směrem ke zvýšení kvality vědecko-výzkumné práce.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Propojit výsledky vědecko-výzkumné a pedagogické činnosti formou zapojení studentů NMS do tvorby diplomových prací navázaných na existující vědecko-výzkumné projekty.“</li> </ul> <p>Právě na sestavování a řízení vědeckých týmů je projekt z části zaměřen. Zapojení post-doktorandi získají praktické znalosti a zkušenosti ze zahraničních pracovišť, mezi něž bude patřit i oblast práce se studenty navazujících magisterských oborů a jejich efektivní zapojení do vědecko-výzkumných projektů (dobře fungující v oblasti ekonomie a managementu např. v USA). Zapojení budou i doktorandi, kteří mohou být můstkem ke studentům NMS.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Posílit význam kvalitní publikační činnosti v rámci požadavků na studenty doktorských studijních programů.“</li> </ul> <p>Projekt je zcela zaměřen na zlepšení řízení všech druhů vědecko-výzkumných projektů. Zvýšení kvality publikační činnosti mladých vědeckých pracovníků tak bude jedním z hlavních nepřímých důsledků. Bude dosaženo přípravou kolegů, post-doktorandů schopných táhnout vědecké týmy, i slibných doktorandů.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Zapojit vědecké a akademické pracovníky do přípravy projektů 8. rámcového programu, projektů bilaterální vědecké spolupráce atd., vytvořit pro to odpovídající motivační schéma, rozšířit informační podporu; rozvíjet spolupráci s výzkumnými pracovišti v zahraničí.“</li> </ul> <p>Právě otázka způsobu zapojení, motivace a řízení vědeckých a akademických pracovníků při přípravě všech typů vědeckých projektů je jednou z oblastí, na kterou by se zapojená cílová skupina projektu měla při své odborné přípravě zaměřit. Součástí projektu je výjezd na kvalitní zahraniční pracoviště (s cílem vidět, jak jsou doktorandi zapojováni, řízeny vědecké týmy apod.). Osobní zkušenost přitom vydá za domněnky o tom, jak se „dělá věda“ jinde. Smyslem projektu je ostatně vitalizovat skupinku mladých hybatelů vědeckých týmů, na které se budou nabalovat další schopní řešitelé. Prostředkem budou např. školení věnovaná</p>

vedení projektových týmů i orientaci v možnostech programů jako je FP8 (Horizon).

#### Část Personální rozvoj:

- „Vytvořit systém práce s nadanými post-doktorandy tak, aby mohli dále pokračovat ve své výzkumné činnosti na katedrách a fakultách.“

Vyškolení skupiny kvalifikovaných vedoucích pracovníků právě z řad post-doktorandů podpoří splnění tohoto bodu. Klíčovou roli budou hrát získané zkušenosti z předních odborných zahraničních pracovišť jejich využití při tvorbě fungujícího systému na VŠE v Praze. Prostředkem je např. plán osobního rozvoje, následný koučink.

- „Vysílat přednostně doktorandy a post-doktorandy na zahraniční výzkumné pobyty.“

V rámci projektu se každý zapojený post-doktorand zúčastní minimálně jednoho pobytu nebo stáže na zahraničním výzkumném pracovišti, resp. odborného školení. Tento pobyt bude zaměřen zejména na oblast přípravy a řízení vědecko-výzkumných projektů a zkušenosti následně interně diskutovány a využity pro řízení projektů a pracovišť. Před výjezdem se zapojení doktorandi a post-doktorandi mohou účastnit jazykových kursů.

- „Rozvíjet pedagogické a sociálně psychologické dovednosti doktorandů a post-doktorandů.“

Post-doktorandi zapojení do projektu budou moci získávat pozitivní příklady od svých kolegů ze zahraničí. Zúčastní se odborných školení a stáží zaměřených i na soft-skills. To se promítne do kvality jimi připravované a řízené vědecko-výzkumné a pedagogické práce v rámci týmů a projektů, výuky i řízení jednotlivých pracovišť.

#### Část Internacionalizace:

- „Zvýšit nabídku odborných předmětů v anglickém jazyce. Posílit nabídku odborných předmětů i v dalších světových jazycích.“

Vyslání pracovníci prohloubí mezinárodní vazby i úroveň odborného jazyka skrze zahraniční stáže a školení, jakož i jazykové kurzy v ČR. Dále jejich kvalifikace a zkušenost přispěje k zapojování do mezinárodních projektů a následně zvýšenou nabídku odborných předmětů ve světových jazycích (často jsou projekty zaměřeny na výzkumnou, ale i pedagogickou spolupráci).

- „Zvýšit počet studentů přijímaných do cizojazyčných studijních programů.“
- „Zvýšit počet studentů cizojazyčných navazujících magisterských programů z rozvojových zemí nebo ze zemí procházejících procesem společenské i ekonomické transformace.“

Zvýšení kvality vědecko-výzkumné práce a její propojení s výukou je jedním z předpokladů pro zvýšení počtu studentů přijímaných do cizojazyčných programů.

- „Zvýšit podíl pedagogů vyučujících v cizích jazycích.“

Nepřímý přínos projektu, kdy tlak na zlepšování vědecko-výzkumné činnosti a zapojování do mezinárodních projektů sebou v budoucnu přinese na to navázanou zvýšenou nabídku odborných předmětů ve světových jazycích a s tím spojený větší počet pedagogů zapojených do této výuky. Zvýšení jistoty v cizím jazyce je nutným předpokladem.

- „Zvýšit počet kurzů vyučovaných zahraničními akademickými pracovníky, počet kurzů hostujících profesorů nabízených v různých světových jazycích i počet učitelů VŠE hostujících na zahraničních vysokých školách.“

Zlepšení kvality řízení vědecko-výzkumných projektů sebou přinese větší počet zahraničních odborníků a akademických pracovníků do těchto projektů zapojených, což se vedle vědecké činnosti projeví i v oblasti jejich zapojení do výuky.

#### Část Efektivita a běžné financování:

- „Zvýšit význam vědeckého výkonu pro hodnocení pracovníků VŠE; podpořit na fakultách vytvoření systému osobního hodnocení pracovníků, kde výkony ve výzkumu a vývoji budou mít významnou váhu.“

	<p>Kvalitní příprava vedoucích pracovníků přinese na jimi řízených pracovištích i odpovídající vytvoření motivačního systému, systému práce se zaměstnanci a jejich rozvoje a hodnocení. Takto nastavené systémy by měly vycházet z reflexe ověřených postupů a zkušeností získaných na předních zahraničních vědeckých pracovištích.</p> <p>Realizace tohoto projektu tedy podstatnou mírou napomáhá k naplnění <i>Dlouhodobého záměru VŠE v Praze</i> v několika jeho oblastech a svým způsobem právě rozvoj post-doktorandů na poli managementu vědy, výzkumu a vzdělávání přispěje synergickým efektem ke zlepšení vědecko-výzkumných výstupů školy a přiblížení se úrovni nejlepších světových univerzit a vědeckých pracovišť.</p> <p>To, že VŠE považuje toto téma stále za velmi aktuální, dokládá <i>Aktualizace Dlouhodobého záměru Vysoké školy ekonomické v Praze na rok 2014</i>:</p> <p>Část Personální rozvoj:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Věnovat mimořádnou pozornost podpoře doktorandů a mladých vědeckých pracovníků (post-doktorandů) v oblasti jejich vědeckého rozvoje, managementu vědy a vzdělávání a rozvoji jejich sociálně-pedagogických dovedností, jakož i podpoře osob, které se těmto skupinám osob intenzivně věnují.</li> </ul> <p>Projekt dále reflektuje <i>Dlouhodobý záměr MŠMT a Aktualizace Dlouhodobého záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol pro rok 2014</i>.</p>
<p><b>Přehled o řešení projektu v roce 2013</b></p>	<p>Pokud se jedná o pokračující projekt nebo projekt navazuje na řešení obdobného projektu, uveďte, kolik finančních prostředků bylo dosud čerpáno, jak jsou plněny cíle, jakých výstupů bylo dosaženo a jak budou čerpány finanční prostředky, plněny cíle a dosaženo kontrolovatelných výstupů do konce roku 2013.</p>

Cíle stanovené v návrhu projektu	Plnění plánovaných cílů a kontrolovatelných výstupů k datu předání této žádosti																								
Zvýšit počet odborně kvalifikovaných a zkušených post-doktorandů v oblasti managementu vědy a vzdělávání zejména s využitím ověřených postupů a zkušeností z předních světových univerzit a odborných pracovišť.	Cíl nejvyšší úrovně. V rámci projektu během roku 2013 se alespoň jedné akce zúčastnilo 25 účastníků, více akcí pak 20 účastníků. Do zahraničí přitom vyjelo 10 účastníků, dalších 7 se účastnilo tuzemských jazykových kursů.																								
Zvýšit počet post-doktorandů, kteří se zúčastnili odborných zahraničních školení, stáží a setkání. Důraz přitom je dáván na kvalitu vybraných aktivit a vědecko-výzkumnou úroveň zahraničního pracoviště.	Do konce října 2013 se 4 pracovníci zúčastnili zahraničního školení (EFMD, Brusel; International Faculty Program na IESE, Barcelona; The Art and Craft of Discussion Leadership, Harvard Business School, CEEMAN International Management Teachers Academy na IEDC Bled School of Management) a 1 absolvoval zahraniční stáž na Tilburg University. Do konce roku absolvuje ještě jeden pracovník čtyřtýdenní zahraniční stáž na University of California v Berkeley.																								
Zavést plánování kariéry u zapojených post-doktorandů formou plánů osobního rozvoje, pravidelného mentoringu.	V průběhu roku 2013 se 11 pracovníků aktivně zapojilo do plánování osobního rozvoje formou individuálního koučinku. Výstupem této aktivity budou po jejím ukončení aktualizované plány osobního rozvoje těchto pracovníků. Na podzim 2013 je pro účastníky projektu naplánovaná realizace assessment/development centra.																								
Zlepšit jazykové dovednosti zapojených post-doktorandů formou intenzivních jazykových kurzů (ideálně zahraničních pobytů).	Do konce října 2013 proběhly 4 dvoutýdenní zahraniční jazykové kurzy a 1 týdenní, do konce roku proběhne ještě 1 čtyřtýdenní zahraniční jazykový kurz. V průběhu roku 2013 se 8 pracovníků účastní jazykových kurzů v ČR. 7 účastníků projektu je zapojeno do kurzu psaní anglických odborných textů, dalších 5 je zapojeno do ESL Programme (individuální výuka angličtiny přímo na VŠE). Čtyři pracovníci absolvovali, či plánují absolvovat certifikovanou jazykovou zkoušku.																								
Sdílet zkušenosti prostřednictvím zpráv z cest a prezentací a prostřednictvím společných setkání zapojených post-doktorandů, kde budou probírány zkušenosti získané během projektu.	Zprávy ze zahraničních cest i místních školení jsou účastníkům projektu k dispozici na interní webové stránce projektu ( <a href="http://strategie.vse.cz/rozvojove-projekty-msmt/csm114/">http://strategie.vse.cz/rozvojove-projekty-msmt/csm114/</a> ). Do konce října 2013 proběhla 2 setkání účastníků, do konce roku jsou plánována dvě další. Do konce října 2013 proběhlo 9 seminářů, školení či přednášek na půdě VŠE, do konce roku jsou plánovány další minimálně 2.																								
<b>Přehled čerpání finančních prostředků k datu předání této žádosti</b>	<b>Projekt financován od</b>																								
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>č.</th> <th>Název položky</th> <th>Čerpáno k 15. 10. 2013</th> <th>Bude dočerpáno</th> <th>Celkem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Osobní náklady</td> <td>284</td> <td>124</td> <td>408</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Materiální náklady</td> <td>20</td> <td>10</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Služby</td> <td>509</td> <td>974</td> <td>1 483</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Cestovní náhrady</td> <td>625</td> <td>170</td> <td>795</td> </tr> </tbody> </table>	č.	Název položky	Čerpáno k 15. 10. 2013	Bude dočerpáno	Celkem	1	Osobní náklady	284	124	408	2	Materiální náklady	20	10	30	3	Služby	509	974	1 483	4	Cestovní náhrady
č.	Název položky	Čerpáno k 15. 10. 2013	Bude dočerpáno	Celkem																					
1	Osobní náklady	284	124	408																					
2	Materiální náklady	20	10	30																					
3	Služby	509	974	1 483																					
4	Cestovní náhrady	625	170	795																					
<b>Cíle projektu</b>	Uveďte reálné, konkrétní a termínované cíle, kterých má být dosaženo.																								



	č.	Cíle (přidejte řádky podle potřeby)	Termín	
	1	Zvýšit počet odborně kvalifikovaných a zkušených post-doktorandů v oblasti managementu vědy a vzdělávání zejména s využitím ověřených postupů a zkušeností z předních světových univerzit a odborných pracovišť.	31. 12. 2014	
	2	Zvýšit počet post-doktorandů, kteří se zúčastnili odborných zahraničních školení, stáží a setkání. Důraz přitom je dáván na kvalitu vybraných aktivit a vědecko-výzkumnou úroveň zahraničního pracoviště.	31. 12. 2014	
	3	Zavést plánování kariéry u zapojených post-doktorandů formou plánů osobního rozvoje, pravidelného mentoringu.	31. 12. 2014	
	4	Zlepšit jazykové dovednosti zapojených post-doktorandů formou intenzivních jazykových kurzů (ideálně zahraničních pobytů).	31. 12. 2014	
	5	Sdílet zkušenosti prostřednictvím zpráv z cest a prezentací a prostřednictvím společných setkání zapojených post-doktorandů, kde budou probírány zkušenosti získané během projektu.	31. 12. 2014	
<b>Plnění kontrolovatelných výstupů</b>	Definujte konkrétní a měřitelné výstupy projektu, které budou výsledkem projektu			
	č.	Výstup projektu (přidejte řádky podle potřeby)	Cíl (uveďte číslo z předchozí tab.)	Termín
	1	Počet doktorandů/post-doktorandů, kteří se zúčastnili každý rok alespoň jedné odborné stáže v zahraničí v oblasti managementu vědy a vzdělávání.	1	31. 12. 2014
	2	Počet doktorandů/post-doktorandů, kteří se zúčastnili každý rok alespoň jednoho vzdělávacího kurzu v zahraničí v oblasti managementu vědy a vzdělávání.	1	31. 12. 2014
	3	Celkový počet realizovaných odborných zahraničních školení, stáží a setkání v oblasti moderních přístupů k řízení vědecko-výzkumných projektů a pracovišť.	1, 2	31. 12. 2014
	4	Počet doktorandů/post-doktorandů s plánem osobního rozvoje (a pravidelným mentoringem).	3	31. 12. 2014
	5	Celkový počet realizovaných intenzivních jazykových kurzů (preferovaně zahraničních pobytů).	4	31. 12. 2014
	6	Celkový počet společných setkání a školení, kterých se bude účastnit většina zapojených post-doktorandů.	5	31. 12. 2014
<b>Organizace a řízení projektu</b>	<p>Charakterizujte řízení projektu, rozdělení kompetencí, případně role jednotlivých partnerů, mechanismy průběžné kontroly realizace projektu</p> <p><b>Definované role</b></p> <p>Za řízení celého projektu bude po organizační stránce odpovědný <b>koordinátor</b>. Koordinátor je vybrán z odborníků na projektové řízení, kteří již mají relevantní zkušenosti s řízením obdobných projektů v prostředí akademické instituce a zároveň zná světovou praxi v oblasti projektového řízení (doloženo mezinárodně uznávanými certifikáty jako např. PRINCE2 Practitioner, PMI PMP apod.). Koordinátor bude zodpovědný za plnění výstupů projektu a na ně navázaných cílů. Bude se spolupodílet na výběru nejvhodnějších zástupců z řad cílové skupiny (post-doktorandi), komunikovat s nimi a po organizační stránce jim pomáhat účastnit se jednotlivých zahraničních aktivit. Koordinátor bude odpovědný za naplnění odpovídajících kvantitativních výstupů projektu.</p> <p>Po odborné stránce bude projekt garantovat <b>odborný garant</b>, který bude vybrán jako zástupce z řad zkušených docentů a profesorů působících na škole. Jeho cílem bude zástupce z řad cílové skupiny odborně navádět, konzultovat s nimi možnosti dalšího rozvoje, účasti na zahraničních aktivitách apod., osobní plány rozvoje a poskytovat mentoring. Odborný garant bude zodpovědný za naplnění odpovídajících kvalitativních výstupů projektu a zároveň zprostředkuje vztah vůči vedení školy a fakultám.</p> <p><b>Garant vzdělávání</b> bude zodpovědný za plánování a výběr vzdělávacích aktivit pro cílovou skupinu. Bude pomáhat naplňovat odbornou část projektu (navazování spolupráce, rešerše aktuálních možností – semináře, konference, workshopy, zajímavá pracoviště). Bude zajišťovat realizaci společných setkávání zapojených pracovníků a pomáhat při využívání získaných zkušeností napříč cílovou skupinou. Bude konzultovat jednotlivá úskalí a problémy spojené s uplatněním na poli vědy a výzkumu a poskytovat mentoring účastníkům.</p>			

Za administrativní stránku projektu bude zodpovědný **administrátor**. Bude vybrán na základě zkušeností s obdobnými projekty. Administrátor bude mít na starosti sledování výstupů projektu a naplňování jeho cílů. Bude se podílet na organizačním zajištění jednotlivých zahraničních aktivit i tuzemských setkání. Bude spolupracovat s koordinátorem i oběma garanty a pomáhat jim při realizaci jednotlivých aktivit.

#### **Výběr cílové skupiny**

Jednotliví post-doktorandi (cílová skupina) byli do projektu vybráni na základě interního výběru ve spolupráci s vedením školy (rektorát, děkani, vedoucí kateder apod.), kdy při výběru byl kladen zejména důraz na perspektivu daného post-doktoranda v oblasti řízení, jeho osobní motivace a předpoklady pro další kariérní rozvoj. Zohledněny byly i nominace ostatními post-doktorandy. Finální výběr byl upraven na základě osobního pohovoru zájemce s odborným garantem a garantem vzdělávání. Cílem bylo vybrat ty pracovníky, u kterých bude co největší potenciál do budoucna vykonávat vedoucí funkce v oblasti vědy, výzkumu a vzdělávání. Během tříletého projektu se bude intenzivně vzdělávat a rozvíjet celkem cca 20 post-doktorandů (ve výjimečném případě může být vybrán také vysoce talentovaný doktorand nebo mladší docent). V prvních dvou letech (2012–2013) byla již vybrána většina účastníků, v roce 2014 může být jejich počet mírně navýšen na základě doporučení vedení fakult či samotných účastníků projektu (resp. vlastní přihláška). Koncem roku 2014 proběhnou závěrečné pohovory účastníků projektu s odborným garantem a garantem vzdělávání ohledně zhodnocení přínosu projektu.

#### **Práce s cílovou skupinou**

V rámci projektu budou mít jednotliví zapojení účastníci odborným garantem a koordinátorem předem stanovené dílčí cíle, které budou v rámci projektu postupně kontrolovány. V případě nedostatečného zapojení některého z post-doktorandů bude daný pracovník nahrazen dalším zájemcem. To už částečně probíhá, kdy nákladnější (zahraniční) aktivity jsou nabízeny primárně účastníkům, kteří se zapojují do lokálních aktivit.

#### **Koordinace na úrovni školy**

Celý projekt bude koordinován na úrovni vedení celé školy tak, aby přispíval k naplňování dlouhodobého záměru školy. Jeho realizace bude průběžně kontrolována. K projektu bude vedena a průběžně aktualizována dokumentace zachycující naplňování jeho cílů. Bude využito existujícího nastavení procesů, které se osvědčily při realizaci předchozích vzdělávacích projektů.

Při zahájení projektu budou detailně rozplánovány výstupy (rozsah projektu), časové vymezení (harmonogram), a finance (náklady). Všechny tyto dimenze budou pravidelně monitorovány a řízeny.

Samozřejmostí je jednotná dokumentace (využívající šablony a checklisty), její archivace. Součástí řízení projektu je sledování a řízení rizik a řízení komunikace (především vůči cílové skupině, ale i škole, fakultám a katedrám). Projekt se řídí školními směnicemi (postup objednávek, dokumentace, archivace).

<b>Harmonogram</b>		Pro každý výstup identifikujte hlavní činnosti, které povedou k jeho naplnění v harmonogramu	
<b>č.</b>	<b>Hlavní činnosti (přidejte řádky podle potřeby)</b>	<b>Termín zahájení</b>	<b>Termín ukončení</b>
1	Doplňování zapojených doktorandů a post-doktorandů. Cílová skupina byla získána již v letech 2012 a 2013, zde bude probíhat jen dílčí doplnění o nové zájemce.	1. 1. 2014	30. 6. 2014
2	Sestavení osobního plánu rozvoje zapojených účastníků ve spolupráci vybraného post-doktoranda, odborného garanta. Časově bude realizováno bezprostředně po zapojení daného účastníka, tedy na počátku roku. Tato činnost byla částečně splněna v roce 2012, v roce 2013 proběhla další konzultace plánů osobního rozvoje, vyhodnocení jejich plnění (aby nezůstaly dokumentem založeným ad acta), jejich aktualizace a sestavování plánů s novými účastníky. Tuto činnost, možnost konzultovat vlastní kariéru/rozvoj považovali účastníci za velmi přínosnou, bude tedy zachována pro udržení konzistence i pro rok 2014.	1. 1. 2014	31. 10. 2014
3	Výběr vhodných stáží a zahraničních odborných vzdělávacích programů a kurzů, které budou post-	1. 1. 2014	31. 12. 2014

		doktorandům doporučeny (zajistí koordinátor ve spolupráci s garantem vzdělávání). Tato činnost probíhala omezeně v roce 2012 a více v roce 2013, v roce 2014 je plánováno navýšení počtu realizovaných stáží a kurzů.		
	4	Realizace zahraničních stáží a odborných vzdělávacích pobytů na zahraničních vědeckých pracovištích a univerzitách. Tato činnost probíhala omezeně v roce 2012, v roce 2013 byl počet realizovaných pobytů navýšen, v roce 2014 (kdy už účastníci tuto možnost očekávají), bude počet ještě navýšen.	1. 1. 2014	31. 12. 2014
	5	Realizace intenzivních zahraničních jazykových pobytů. V roce 2012 probíhaly první pobyty, v roce 2013 byl jejich počet navýšen a rozšířen i o jazykové kurzy konané v ČR, v roce 2014 budou tyto kurzy pokračovat v obdobné intenzitě.	1. 1. 2014	31. 12. 2014
	6	Průběžné setkávání zapojených post-doktorandů, vzájemné konzultace s odborným garantem a garantem vzdělávání a realizace společných vzdělávacích aktivit (společný workshop částečně za účasti hostujícího profesora – zkušeného mentora)	1. 1. 2014	31. 12. 2014
	7	Vyhodnocení s jednotlivými účastníky (vč. plánu osobního rozvoje), závěrečné pohovory		
	8	Zhodnocení úspěšnosti realizace třetího roku projektu, doporučení pro další realizaci aktivit, komunikace se stakeholdery fakult pro převzetí aktivit fakultami	1. 6. 2014	31. 12. 2014
<b>Realizační tým</b>	Uveďte plán personálního zajištění			
	<b>č.</b>	<b>Jména klíčových lidí</b> (přidejte řádky podle potřeby)	<b>Činnosti</b>	
	1	Mgr. et Mgr. Tomáš Říčka, Ph.D.	Garant vzdělávání – viz činnosti dle oddílu organizace a řízení projektu.	
	2	doc. Ing. Jakub Fischer, Ph.D.	Odborný garant – viz činnosti dle oddílu organizace a řízení projektu.	
	3	Ing. Radovan Kačín, PMP	Koordinátor – viz činnosti dle oddílu organizace a řízení projektu.	
	4	Ing. Veronika Skočdoplová	Administrátor projektu – viz činnosti oddílu dle organizace a řízení projektu.	

<b>Přehled o pokračujícím projektu</b>	Pokud se jedná o pokračující projekt, uveďte kolik finančních prostředků bude čerpáno a jaké cíle a kontrolovatelné výstupy jsou plánovány do budoucna.		
	<b>Rok realizace</b>	<b>Čerpání finančních prostředků</b> (souhrnný údaj)	<b>Plánované cíle a kontrolovatelné výstupy</b>
	2015	–	
	2016	–	
	2017	–	

<b>Přehled o udržitelnosti investice/aktivity</b>	Uveďte, jak bude z rozvojového projektu podpořená investice/aktivita pokračovat a jakým způsobem bude finančně zabezpečena po ukončení rozvojového projektu.
	Zajištění rozvoje instituce je smyslem (důvodem vzniku) projektu. Projekt nastartuje změny vedoucí k dlouhodobé inovaci vědecké práce a výuky.  Projekt vysoce investuje do vyučujících, u kterých je šance, že na škole zůstanou, zároveň mohou investici více než „splácet“ vlastním proaktivním přístupem v budoucnu. Takové pracovníky však musíme udržet nikoliv smluvními restrikcemi, ale šancemi na osobní rozvoj a oceněním práce. (Během realizace projektu 1 z účastníků opustil školu v důsledku

	<p>medializovaného sporu s děkanem, nicméně působí na jiné pražské škole a spolupráce s kolegy byla zachována.)</p> <p>Od zapojených mladých vědeckých pracovníků se bude očekávat aktivní zájem o vědecko-výzkumnou činnost, zejména v oblasti přípravy a následného vedení vědeckých projektů či vědecko-výzkumných činností na jednotlivých pracovištích. Tento zájem by se měl projevit zvýšením počtu uznatelných vědecko-výzkumných výstupů. Zároveň pro pracovníky přímo do projektu nezapojené by měli být vzorem a předávat jim své zkušenosti dále.</p> <p>Úspěšní vedoucí pracovníci budou dále podporováni (a motivováni) i z jiných zdrojů školy tak, aby své výsledky nadále zlepšovali.</p> <p>V neposlední řadě pak zapojení post-doktorandi získají mezinárodní přehled, kontakty, lepší zapojení do mezinárodní sítě vedoucí k zapojení do mezinárodních projektů a dlouhodobý finanční přínos externího financování pro VŠE v Praze (tedy investice RP by na sebe měla dlouhodobě vydělat).</p> <p>Tento rok (2014) je posledním rokem realizace. Nelze očekávat, že by fakulty či škola mohly investovat v obdobném rozsahu (v dnešní době; i když dlouhodobě je to nutné, např. školy v rozvojových zemích vysílají na nákladné a kvalitní Faculty development programy kohortu účastníků, typicky až 6 v jednom roce). Proběhne tedy vyhodnocení programu a s vedením fakult budou hledány možnosti, jak aktivity udržet. Toto bude usnadněno tím, že někteří účastníci jsou proděkany na svých fakultách.</p> <p>Hledány budou i možnosti v nástupci programu OPPA (který financoval např. financování rozvoje vědeckých pracovníků na Fakultě podnikohospodářské).</p> <p>Zajištění dalšího pokračování je podstatná aktivita, které bude věnována pozornost především v druhé polovině roku.</p>
--	---

**Poznámka:** V případě, že potřebujete sdělit další doplňující informace, uveďte je v příloze.

**Příloha 1:** Zkušenosti z prvních dvou let realizace projektu „Rozvoj vědeckých pracovníků VŠE v Praze v oblasti managementu vědy a vzdělávání“ (2012–2014)

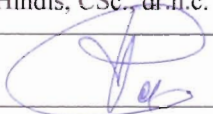

<b>ROZPOČET PROJEKTU</b>		
		<b>Požadavek na dotaci ze státního rozpočtu – ukazatel I (v tis. Kč)</b>
<b>1.</b>	<b>Kapitálové finanční prostředky celkem</b>	
1.1	Dlouhodobý nehmotný majetek (SW, licence)	0
1.2	Samostatné věci movité (stroje, zařízení)	0
1.3	Stavební úpravy	0
<b>2.</b>	<b>Běžné finanční prostředky celkem</b>	
	<b>Osobní náklady:</b>	
2.1	Mzdy (včetně pohyblivých složek)	252
2.2	Odměny dle dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr	90
2.3	Odvody pojistného na veřejné zdravotní pojištění a pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a příděly do sociálního fondu	86
	<b>Ostatní:</b>	
2.4	Materiální náklady (včetně drobného majetku)	26
2.5	Služby a náklady nevýrobní	1 396
2.6	Cestovní náhrady	940
2.7	Stipendia	0
<b>3.</b>	<b>Celkem běžné a kapitálové finanční prostředky</b>	<b>2 790</b>

### Zdůvodnění požadavků v jednotlivých položkách (přidejte řádky podle potřeby)

Číslo položky (viz předchozí tabulka)	Název výdaje a jeho podrobné zdůvodnění	Cíl (uveďte cíl z tabulky „Cíle projektu“)	Výstup projektu (uveďte výstup z tabulky „Plnění kontrolovatelných výstupů“)	Částka (v tis. Kč)
2.1	Mzdy – mzdy projektového manažera, odborných garantů projektu a administrátora (7 000 + 5 000 + 5 000 + 4 000 Kč/měsíc * 12 měsíců)	Průřezové, všechny cíle	Průřezové, všechny výstupy	252
2.2	Odměny dle dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr – honorář pozvaných expertů, hostujícího profesora ze zahraničí pro realizaci workshopu s post-doktorandy	3, 4, 5	4, 5,6	90
2.3	Odvody – odvody na zdravotní a sociální pojištění z položky 2.1 (252 000 Kč * 0,34)	Průřezové, všechny cíle	Průřezové, všechny výstupy	86
2.4	Materiální náklady – režijní náklady projektu, tj. kancelářské potřeby, tonery a další drobný materiál (celkem 26 000 Kč)	Průřezové, všechny cíle	Průřezové, všechny výstupy	26
2.5	Občerstvení cílové skupiny (při společných workshopech a setkáních)	5	6	30
2.5	Služby a náklady nevýrobní – kurzovní a vložené na zahraniční stáže a vzdělávací aktivity, typově projektové řízení dle standardní metodiky PRINCE2, agilní projektové řízení Scrum a Agile, KepnerTregoe Problem Solving a Decision Making/Project Management, Managing Research the Agile Way apod., dále pak kurzy typu Leading Change and Organizational Renewal, Managing Teams for Innovation and Success (Stanford University), Disney's Approach to Leadership Excellence, Disney's Approach to People Management apod. (průměrná cena 60 000 Kč/akce), zároveň delší pobyty International Faculty Programme (2–3 týdny) (cca 4 500 EUR/účastník * 26 CZK/EUR * 8 zahraničních aktivit), poplatků zahraniční škole za zajištění návštěvy skupiny našich účastníků	1,2	1, 2, 3	936
2.5	Jazykové kurzy konané v ČR a intenzivní jazykové pobyty v zahraničí (cena kursu v ČR 30tis. Kč, v zahraničí 50 tis. Kč)	4	5	280
2.5	Manažersky zaměřená školení konaná v ČR (při větším zájmu bude najat lektor pro celou skupinu)	1, 5	1, 6	150
2.6	Cestovní náhrady (doprava, stravné, ubytování) – zahraniční stáže a vzdělávací aktivity vč. jazykových pobytů v průměrném rozsahu 10 dní (47 000 Kč/aktivita * 20 zahraničních aktivit)	1, 2, 4	1, 2, 3, 5	940
	Další náklady nad rámec plánu (rezerva na krytí rizik a změn, příspěvek na materiální náklady, příspěvek na workshop se všemi zúčastněnými) představují příspěvek instituce.			

<b>Souvislost s ostatními podávanými projekty</b>	Uveďte, zda je obsahově podobný projekt podáván současně v rámci decentralizovaných či centralizovaných rozvojových projektů na rok 2014.
	Vedle tohoto projektu je podáván návrh pokračovacího centralizovaného rozvojového projektu na podporu vědeckého rozvoje mladých vědeckých pracovníků. Ten má ovšem odlišné zaměření (podpora urychlení kvalifikačního růstu v podobě habilitace) i odlišné podpořené osoby.

<b>Počet studentů, kteří jsou do projektu zapojeni/jichž se projekt týká</b>	Uveďte, jaké je zapojení studentů v rámci projektu, ať již jako příjemci podpory a/nebo jestliže se podílí na řešení projektu (přidejte řádky dle potřeby)
	Zapojeno bude 20 post-doktorandů a 5 doktorandů, jejich počet může být v průběhu roku mírně navýšen.

<b>Čestné prohlášení</b>	Prohlašuji, že aktivity, na které škola žádá finanční dotaci v rámci rozvojového projektu, nejsou financovány z jiných zdrojů.	<b>Jméno rektora:</b>	Prof. Ing. Richard Hindls, CSc., dr.h.c.
		<b>Podpis:</b>	
		<b>Datum:</b>	29. 10. 2013
		<b>Razítko školy:</b>	 <p>VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE rektor nám. Winstona Churchilla 4 130 67 Praha 3</p>





Tuzemské aktivity (školení, semináře, workshopy, individuální kurzy) realizované v roce 2012:

- dvoudenní školení EFQM „Journey to Excellence“ se zahraničním lektorem,
- koučink – individuální sezení s profesionální koučkou zaměřená na konzultaci plánu osobního rozvoje,
- konzultace plánů osobního rozvoje,
- školení Project Management,
- akreditovaný kurz Koučink od International Coaching Federation,
- kurz PRINCE2,
- individuální jazykové kurzy a certifikované zkoušky.

Poučení z prvního roku realizace:

- Podceněna byla snadnost identifikace dobrých kandidátů.
- Komunikace přes vedení fakult, jakkoliv nezbytná, zdaleka nestačí pro identifikaci dobrých kandidátů. K řadě z nich se informace nedostala.
- Plánování talentů a nástupnictví na řadě pracovišť neexistuje (což ztěžuje hledání a práci s talentovanými post-doktorandy).
- Z důvodů dlouhodobého plánování vlastních rozvojových aktivit kandidátů (habilitace, účasti na seminářích, výuka) není reálné okamžitě se zapojovat do výjezdů, proto bylo letos daleko obtížnější tuto aktivitu realizovat s tím, že na příští rok s touto možností již účastníci počítají.
- Nutné je aktivní oslovování, např. přes nominaci ostatními, přes identifikování vyučujících schopných zajišťovat výuku v cizím jazyce apod.
- Řada kandidátů se identifikuje se školou, má dlouhodobý zájem na škole setrvat. Potvrdila se tedy existence řady talentů se zájmem o další rozvoj instituce.
- Zatímco vědecká kariéra je pro kandidáty snadno pochopitelná, s jasně definovanými pravidly a vzory chování, kandidáti mají zájem o aktivity takto směřované (tedy podporující je v získání habilitace apod.). U manažerské kariéry je jim (i jejich vedoucím) méně zřejmý smysl a typ aktivit.
- Z předchozího bodu plyne i nižší motivace k manažerské kariéře v akademickém prostředí.
- Zatímco někteří kandidáti našli přínosné zahraniční akce, řada z nich má potíže vůbec definovat svou vzdělávací potřebu a najít vhodnou vzdělávací akci.
- Řada kandidátů je vytižena (nebo jde o otázku priorit a časového managementu) a nemá zájem o zahraniční výjezdy či delší vzdělávací akce.
- Účast i na školeních organizovaných v běžném semestru je problematická u řady účastníků.

## **2013 – 2. rok realizace projektu**

Začátkem dubna 2013 byla vyhlášena výzva k podání přihlášek zájemců o podporu z projektu. Kandidáti byli osloveni prostřednictvím děkanů fakult, vedoucích kateder a výzva byla zveřejněna na webových stránkách školy. Kandidáti prošli pohovorem s odborným garantem projektu doc. Jakubem Fischerem, prorektorem pro strategii VŠE. Přijato bylo všech 5 uchazečů (3 post-doktorandi a 2 doktorandi), kteří splnili vstupní podmínky výzvy.

Zahraniční cesty v roce 2013 (do 31. 10. 2013):

- Školení Research Management Programme, EFMD, Brusel, Belgie,
- International Faculty Program na IESE, Barcelona, Španělsko,
- The Art and Craft of Discussion Leadership, Harvard Business School, USA,
- CEEMAN International Management Teachers Academy na IEDC Bled School of Management, Slovinsko,
- stáž na Tilburg University, Nizozemí,
- jazykové kurzy (celkem 5 – UK, Španělsko, Rusko).

Tuzemské aktivity (školení, semináře, workshopy, individuální kurzy) v roce 2013 (do 31. 10. 2013):

- ISO Project Management,
- znalecký kurz v oboru statistika,
- školení Agile Project Management,
- přednáška How to teach case studies; Harvard vs. Kellogg approach, se zahraničním profesorem,
- přednáška Cluster research “Global knowledge hubs and the Emerald model“; Knowledge-based competitiveness using the Emerald model se zahraničním profesorem,
- přednáška Trends and changes in higher education management se zahraničním profesorem,
- přednáška Leading Yourself: Achieving Sustainable Excellence, se zahraničním profesorem,
- Qualitative Research Workshop, se zahraničním profesorem,
- školení Time Management,
- EFQM Internal Assessor Training se zahraničním lektorem,
- školení Certified ScrumMaster,
- koučink – opakovaná individuální sezení s profesionální koučkou,
- 3 společná setkání účastníků projektu,
- Academic Writing, ESL Programme – výuka angličtiny se zahraničním profesorem,
- individuální jazykové kurzy a certifikované zkoušky.

Plánované aktivity:

- stáž na University of California v Berkeley,
- jazykový kurz v USA (během jednoho pobytu se stáží kvůli úspoře cestovních nákladů),
- kurz Project Management Fundamentals,
- kurz Suverénní vystupování před kritickým publikem,
- seminář Akreditace AACSB,
- školení Assurance of Learning,
- školení LeanSix Sigma Yellow Belt (plánováno na říjen, přesunuto na listopad kvůli nemoci lektora),
- školení Normy ISO ve školství (plánováno na říjen, přesunuto na listopad kvůli zaneprázdněnosti účastníků),
- 2 společná setkání účastníků projektu.

Poučení z druhého roku realizace:

- Vytvoření komunity, která vnímá společné starosti, potřeby a zájmy, trvá dlouho. Snažíme se to urychlit kombinací společenských aktivit (společné obědy, kde účastníci prezentují podněty z cest a školení) i skupinových školení.
- Účastníci se – v prostředí velké univerzity – příliš neznali, teprve nyní se objevují zárodky možné mezifakultní spolupráce i mimo tento projekt.
- Poměrně vysoká konkurence fakult (nabízejících často obdobné programy) pod střechem jedné univerzity přispívala k malé důvěře účastníků navzájem, ale toto se podařilo překonat.
- Velký ohlas měly výjezdy na Faculty Development programy (IESE Barcelona a IEDC Bled), pozitivní zprávy účastníků vyvolaly zájem dalších, kteří si nejprve neuměli představit uvolnit se z běžného provozu na konci semestru na 2-3 týdny.
- Obzvláště oceňován byl kaučuk, kdy účastníci měli poprvé v životě možnost promluvit si s někým o vlastní kariéře, osobních a profesních cílech.
- Velmi využívány byly jazykové kurzy, kdy účastníci vnímali možnost odstranit jazykový handicap (byť většina je jazykově vybavená, ne vždy to stačí na kvalitní přednášení v cizím jazyce).
- Účastníci vyjadřovali vděčnost, že do nich někdo investuje. U většiny to bylo poprvé během jejich kariéry. Jako aktivní lidé byli zvyklí, že si musí všechny možnosti rozvoje shánět (včetně financování), obdobně někteří jsou ve vedoucích funkcích, kdy se spíše starají o druhé, studenty, doktorandy i členy svých týmů a kateder.

- Oceňována byla široká nabídka, od jazykových kursů doma i v zahraničí, přes odborné kursy doma i v zahraničí, stáže na zahraniční školy i Faculty Development programy, kaučink a setkání k osobnímu rozvoji, jakož i společenská setkání a skupinová školení realizovaná přímo na VŠE v Praze.
- Konzultace na zahraničních školách v roce 2013 (např. akreditovaných EFMD, v rámci vzdělávacího programu Research Management Programme) ukázaly na velký deficit managementu instituce i plánování nástupnictví, tento projekt umožňuje jeden konkrétní krok ke zlepšení.