

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jiří Padevět

Vznik a vývoj kurzu Management vědy

v Akademii věd České republiky

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Bohumír Fiala

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2017

BACHELOR THESIS

Jiří Padevět

**The Origins and Evolution of the Science Management
Course of the Czech Academy of Sciences**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Bohumír Fiala

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. 2. 2017

Jiří Padevět

Poděkování

Děkuji vedoucímu této bakalářské práce PhDr. Bohumíru Fialovi za jeho cenné odborné rady a za metodické i pedagogické vedení.

Anotace

Práce se věnuje vzdělávacímu kurzu Management vědy, pořádanému Střediskem společných činností Akademie věd České republiky. Tento kurz je zřízen a provozován k dalšímu vzdělávání vedoucích pracovníků jednotlivých pracovišť Akademie věd, tedy špičkových vědců. Smyslem kurzu je poskytnout těmto pracovníkům manažerské znalosti a dovednosti, nezbytné pro řízení jakékoliv instituce, včetně vědeckého pracoviště. V práci se autor věnuje vzniku a konstituování kurzu, profilu účastníků, profilu lektorů a specifické problematice vzdělávání dospělých, v tomto případě vědecko-výzkumných pracovníků.

Klíčová slova

Andragogika, Diskuze, Kurz, Lektor, Management, Manažer, Seminář, Věda

Annotation

This thesis investigates a course in science management offered by the Centre of Administration and Operations of the Czech Academy of Sciences. The course has been developed for the continuing education of managers of sections of the Academy of Sciences, i.e. for leading scientists. The purpose of the course is to provide these employees with management know-how and skills essential for managing any institution, including scientific bodies. In this thesis the author focus on the origins and establishment of the course, on the profile of course participants, and on the specific issue of education for adults, in this case for workers in the field of scientific research.

Keywords

Adult education, Discussion, Courses, Lecturers, Management, Managers, Seminars, Science

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V SOUČASNÉ SPOLEČNOSTI	10
2 ANDRAGOGIKA V MANAGEMENTU VĚDY	14
3 AKADEMIE VĚD ČESKÉ REPUBLIKY	19
3.1 Historie vědeckých spolků a současnost instituce.....	19
3.2 Právní rámec současné Akademie věd České republiky	30
3.3 Představení Střediska společných činností	33
PRAKTICKÁ ČÁST	36
4 PŘÍPRAVA A REALIZACE KURZU MANAGEMENT VĚDY	36
4.1 Představení Divize vnějších vztahů	36
4.2 Příprava kurzu Management vědy	37
4.3 První ročník kurzu	42
4.4 Následující ročníky.....	44
4.4.1 Příklady klasických seminářů	47
4.4.2 Netradiční semináře a teambuildingový aspekt.....	51
5 BUDOUCNOST KURZU MANAGEMENT VĚDY	53
6 VLASTNÍ POZNATKY A DOPORUČENÍ	56
ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	59
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	61
SEZNAM PŘÍLOH	62

ÚVOD

Cílem této práce je analyzovat a zhodnotit přípravu, průběh a cíle kurzu Management vědy, který pořádá Akademie věd České republiky od roku 2008 a který byl připravován již v roce 2007. Hlavním důvodem zřízení tohoto kurzu byl fakt, že vedení pracovišť Akademie věd České republiky se po vítězství ve výběrovém řízení ve většině případů ujímají špičkoví vědci, nesporní odborníci v dané vědní oblasti, kteří ovšem dosud nebyli manažersky školeni a nemají kromě řízení malých vědeckých týmů většinou žádné zkušenosti s vedením lidí, s prací s lidskými zdroji, s pracovněprávní problematikou a s manažerskými dovednostmi obecně.

Poté, co v roce 2006 vstoupil v platnost Zákon č. 341/2006 Sb. o veřejných výzkumných institucích, byla nejen Akademie věd České republiky, ale i další vědecké a výzkumné instituce (vysokých škol se tento zákon nedotkl), postavena před nutností zkvalitnit manažersky vedení jednotlivých pracovišť, která se změnila z rozpočtových organizací Akademie věd ve veřejné výzkumné instituce. Vedení veřejné výzkumné instituce totiž vyžaduje od ředitele a celého vedení daleko více manažerských dovedností a daleko více odpovědnosti, jak manažerské, tak právní, než dosavadní právní úprava. Vedení Akademie věd si již během tvorby výše uvedené zákonné normy uvědomovalo, že bude nutné přistup k manažerskému vzdělávání zcela změnit. Po několika prezentacích možných způsobů vzdělávání, uskutečněných pro Akademickou radu Akademie věd byl vybrán návrh kurzu Management vědy, který během své již desetileté existence doznal pouze jednu významnou změnu, totiž přechod z jednodenního semináře v Praze na systém dvoudenních výjezdových kurzů.

V první části práce se autor věnuje teorii vzdělávání dospělých se zřetelem na specifické vzdělávání špičkových odborníků ve zcela jiném oboru, než v jakém je jejich dosavadní vzdělání a praxe. Autor se rovněž snaží zdůraznit, že přistup ke vzdělávání špičkových odborníků musí brát na zřetel jejich vysokou inteligenci a často velmi specifický způsob řešení problémů, čemuž se musí v případě kurzu Management vědy vždy přizpůsobit lektor.

Dále se autor v práci věnuje, především pro pochopení kontinuity a specifik světa vědeckých institucí, stručně dějinám neuniverzitních vědeckých institucí v areálu dnešní České republiky od raného novověku do současnosti, především se zřetelem na moderní dějiny Československé akademie věd, respektive Akademie věd České

republiky. V této části vysvětluje i strukturu a systém řízení instituce, stejně tak jako strukturu a systém řízení Střediska společných činností Akademie věd, které je organizátorem a gestorem kurzu Management vědy.

V praktické části práce se autor věnuje vzniku, systému organizace a průběhu kurzu Management vědy. Vysvětluje na praktických příkladech, jak tento kurz probíhá, jak probíhá na základě dotazníkových šetření a rozhovorů s účastníky modelace dalších ročníků kurzu, jak probíhá výběr lektorů a jaký dopad má konání kurzu Management vědy na chod a řízení jak jednotlivých pracovišť, tak celé Akademie věd. Autor si všímá i doložitelného efektu vzniku jakéhosi neformálního think-tanku, složeného ze současných i bývalých účastníků kurzu, který pozitivně ovlivňuje dění v Akademii věd. Na příkladu jednotlivých přednášek autor poukazuje na největší „mezery“ v dosavadním vzdělání účastníků kurzu a dokáže tak definovat slabiny vědce, který je náhle instalován do manažerské funkce. Z této části práce rozhodně plyne, že podobný kurz je pro praktické řízení jakékoliv instituce, kde se u adeptů na vedoucí funkci nepředpokládá manažerské vzdělání, zcela nezbytný a žádoucí.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V SOUČASNÉ SPOLEČNOSTI

Vzdělávání, tedy učení obecně je kromě dědičnosti hlavním zdrojem formování osobnosti. Učení probíhá od samého narození a pokračuje ve všech vývojových fázích života. Pro učení, nebo učení se, jsou důležité nejen vnější podmínky a osobnost pedagoga, ale především vlastnosti, schopnosti a postoje toho, kdo se učí. V našem případě, tedy při dalším vzdělávání špičkových vědeckých pracovníků jsou vlastnosti i schopnosti, pomáhající učení na vysoké úrovni, jedná se o osoby, které jsou zvyklé se vzdělávat dále i po ukončení formálního vzdělání. Stejně tak postoje ke vzdělávání většinou vstřícné, i když i tady se vyskytnou případy, kdy je vědecký pracovník přesvědčen, že tu nebo onu dovednost nebude nikdy potřebovat a až praxe v manažerské pozici ho přesvědčí, že se bez dovednosti neobejde.

Postoje vědeckých pracovníků bývají zpravidla velmi racionální, pokud se týká jejich vědeckého oboru, ale v případě oblasti managementu, marketingu, řízení lidských zdrojů a dalších manažerských oborů bývají často zkreslené, nebo neúplné. Jak ve znalostech, tedy knowledge, tak v dovednostech, tedy skills, je nutno vědecké pracovníky vybavit a vzdělat.

Učení obecně je evolučním vynálezem, který usnadňuje adaptaci na proměnlivé životní podmínky.¹

Po roce 1989 se v tehdejší Československu objevil pojem andragogika, který nahradil dosud používané sousloví vzdělávání dospělých. Ve středoevropském prostoru je andragogika solidně teoreticky podepřena už od sedmnáctého století, tedy od publikace děl Jana Amose Komenského, především spisů *Didactica*, *Schola Pansophica* a *Nejnovější metoda jazyků*. Ve dvacátém století se v českém prostoru věnoval vzdělávání dospělých především Tomáš Trnka, ale po roce 1948 bylo vzdělávání dospělých značně omezeno a vystaveno, stejně tak jako další obory, silnému ideologickému tlaku.

¹ PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1 str. 25

Pro současnou andragogiku je důležitější pružně reagovat na společenskou poptávku, popisovat reálné edukační jevy a fungování a společenské dopady edukace. Snaží se poznat a popsat edukační realitu dospělých a aplikovat získané poznatky do praxe a zpět do procesu edukace.² Prioritou tedy není vytváření teoretických koncepcí o ideální výchově, natož snění o ideální společnosti, kde se budou všichni vzdělávat tak, jak bude společnost potřebovat. Andragogika tedy není univerzální vědou s jasnou a jednou terminologií, ani samospasitelnou záchránkyní a léčitelkou neduhů společnosti, ale živým organismem, rozvíjejícím se podle potřeb společnosti a reagujícím na podněty z vnějšku. Přístup ke vzdělávání a jeho metody se samozřejmě liší i v různých zemích, zde hraje roli i historická zkušenost, geopolitická situace, převládající kulturní vzorce a ekonomická vyspělost konkrétní země.

Přesto se dá najít řada společných charakteristik, podle nichž postupuje vzdělávání dospělých v jednotlivých zemích a které jsou zároveň pro náš kulturní prostor společné. Jedná se především o sociální a ekonomické změny ve společnosti, které podnítlí nutnost učení se, důraz na přípravu odpovědných a kvalifikovaných pracovníků pro jednotlivé profese, tedy na úzkou specializaci a dále nutnost reakce na nové způsoby a možnosti trávení volného času. Dle názoru autora je nutno také vyzdvihnout značný deficit, který má většina vyspělých demokratických společností, natož postkomunistických společností, v budování a rozvoji občanské a demokratické společnosti, tedy ve vzdělávání nikoliv ideologizovaném, ale postaveném na výchově k demokracii a k chápání principů občanské společnosti. Autor považuje tuto kapitolu vzdělávání dospělých za nesporně důležitou pro další rozvoj společnosti. Dokonce by se s trochou nadsázky dalo tvrdit, že pokud tuto stránku andragogiky zanedbáme, ostatní stránky nám budou k ničemu. Bez vzdělávání k občanské společnosti se totiž může tato společnost velmi rychle vytratit a její místo může zaujmout společnost totalitářská, nebo dokonce totalitní. V moderní historii Evropy nalezneme řadu příkladů, popisujících postupnou ztrátu občanských svobod a nahrazení demokracie jiným modelem vládnutí.³ Autor považuje za nesporné, že jedním z důvodů pádu demokracií je i neschopnost demokratických států své občany o demokracii učit. Poslední shodnou charakteristikou je umění reakce na globalizaci a rozvoj informačních a komunikačních

² VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9 str. 17 a dále

³ MORAVCOVÁ, D. *Výmarská republika*. Praha: Karolinum, 2006. ISBN 80-246-1176-7 str. 112 a dále.
GEBHART, J. – KUKLÍK, J. *Druhá republika*. Praha: Paseka, ISBN 80-7185-626-6 str. 18 a dále

technologií.⁴ Zcela záměrně je zde použito slovo „umění“, protože držet krok s rozvojem technologií, vzhledem k rychlému vývoji za posledních deset let, není pouze otázkou ochoty se vzdělávat, ale i otázkou umění přijmout dalekosáhlé změny ve způsobu komunikace a nakládání s daty.

Vzhledem k tomu, nakolik se změnily a zmnožily způsoby komunikace, autor se na chvíli u této charakteristiky zastaví. Když v polovině devadesátých let nastupoval na střední manažerskou pozici a dožadoval se u svého nadřízeného zřízení elektronické pošty a přístupu na internet, byl poměrně striktně odmítnut s tím, že internet je hračka pro děti, která za deset let nebude nikoho zajímat. Od té doby uplynulo pouhých dvacet let, což je v historii lidstva naprosto nepatrná chvíle, ale náš svět, tedy i svět vzdělávání je zcela změněn. Pokud bychom se před pouhými třiceti lety snažili kohokoli přesvědčit, že během vzdělávacího procesu může v poměrně krátké chvíli navštívit katalogy velkých světových knihoven, získat v elektronické podobě archiválie, o problému si přečíst několik odborných článků, vydaných pro impaktované vědecké časopisy, poslat elektronickou poštou dotazy kolegům vědcům a vzápětí obdržet odpověď, zřejmě by na nás hleděl jako na blouznivého šílence, nacházejícího inspiraci ve vědecko-fantastických románech a vlastním snění. Pokud bychom v přesvědčování pokračovali a přidali informace o sociálních sítích, možnosti okamžitého telefonického rozhovoru včetně obrazu přes Skype, tedy i možnosti pořádat vědecké a výukové semináře bez fyzické účasti studentů a učeben, zřejmě by nám přestalo být definitivně dopřáno sluchu. Společnost si nejspíš dosud neuvědomuje, jak hluboce ji ve všech aspektech, tedy i v aspektu vzdělávacím, internet změnil. Změnil nejen způsob trávení volného času značnému množství lidí, zdemokratizoval a zjednodušil přístup k informacím, ale zároveň řadu informací zrelativizoval a znevěrohodnil. Od počátku existence internetu můžeme vnímat snahu o tvorbu vzdělávacích a informačních databází, encyklopedií a tematicky zaměřených diskusních skupin. Největšího rozmachu dosáhla všeobecná encyklopedie Wikipedie, do které naštěstí přispívají i v českém prostoru renomovaní a respektovaní vědci, jako například filosof Jan Sokol. Snaha kultivovat informační prostředí internetu je tak protiváhou vkládání informací chybných, ať už z neznalosti, nebo záměrně. Během vzdělávacího procesu, dokonce již i při tvorbě vědeckého textu, je internet relevantním zdrojem informací a lze z něj citovat. Je však nutné (čehož si ovšem jsou vědomi spíše vysokoškolští studenti a

⁴ VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9 str. 17

vědečtí pracovníci, než žáci základních škol a studenti středních škol) informace z internetu, a to i tak renomovaných zdrojů, jako je již zmíněná Wikipedie, ověřovat. S proměnou vzdělávání v době internetu se proměňuje celá společnost. Řada oborů je nucena rychle reagovat na enormní příval informací a quasi informací, které se do veřejného prostoru - tedy i do světa vzdělávání a vědy - doslova valí ze všech stran. S tímto neustávajícím přívalem informací si tak musí poradit nejen ten, kdo se vzdělává, ale i ten, který vzdělává. Autor se domnívá, že díky internetu jsme svobodnější, máme demokratičtější přístup k informacím, ale zároveň je od nás vyžadována větší odpovědnost v přístupu k těmto údajům a v přístupu k jejich dalšímu šíření. Tuto odpovědnost si bohužel velmi často uživatelé neuvědomují a šíří tak (mnohdy i přes své vysoké vzdělání a profesionalitu v určitém oboru) polopravdy a nesmysly z oborů jiných. Tato problematika se jeví být velkou příležitostí pro andragogiku a měla by mít nezastupitelné místo v každém vzdělávacím programu pro dospělé. To, že by měla být součástí vzdělávacího programu od základního školství, je naprosto samozřejmé. Pokud se tak totiž nestane, bude společnost složena z občanů, kteří nebudou schopni rozeznat fakta od dezinformací a pravdu od lži. Tito občané pak budou velmi snadno manipulovatelní a pod nánosem informací vlastně digitálně dementní.⁵

Důležitým mezníkem pro rozvoj andragogiky v České republice je rok 1999, kdy byly nastartovány Lisabonský a Boloňský proces a rok 2001, kdy přijato Memorandum o celoživotním učení. V České republice byla schválena takzvaná Bílá kniha, tedy Národní program rozvoje vzdělávání v České republice. S rozvojem andragogiky souvisí také vznik řady soukromých vysokých škol na přelomu dvacátého a jednadvacátého století, na kterých jsou akreditovány i obory, věnující se andragogice a vznik řady vzdělávacích agentur, které se podílí na dalším vzdělávání dospělých. Během tohoto období dochází bohužel i k negativnímu jevu, tedy ke snížení kvality vzdělávání na některých vysokých školách a k následné společenské diskuzi o vzdělávání a jeho praktičnosti.⁶

⁵ MORAVEC, V. *Média v tekutých časech*. Praha: Academia, 2016. ISBN 978-80-200-2572-2

⁶ VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9 str. 25

2 ANDRAGOGIKA V MANAGEMENTU VĚDY

Pokud bychom chtěli dnes již etablovaný a respektovaný vědecký obor, jakým andragogika bezpochyby je, vymezit jednotnou definicí, narazíme naopak na nejednotnost, a to i v rámci prostředí České republiky. Podle Zdeňka Palána se jedná o vědu, která se zabývá zvláštnostmi působení pedagogických zákonitostí na dospělé populaci, definuje osobnost dospělého ve výchovném a vzdělávacím procesu, definuje systém výchovy a vzdělávání dospělé populace, jakož i zvláštnosti ve vztahu k ostatním pedagogickým a společenským vědám.⁷ Milan Beneš definuje andragogiku jako synonymum k pojmu vzdělávání dospělých, nebo jako synonymum k pojmu další vzdělávání.⁸ O několik let později tentýž autor určuje andragogiku jako vědní obor v systému věd o výchově a vyučování, zabývající se veškerými aspekty vzdělávání a učení se dospělých. Současně jde podle Beneše o studijní obor v programu pedagogických věd, sloužící přípravě odborníků v oblasti vzdělávání dospělých.⁹ Další definici přinesla do slovenského a tedy i českého prostoru na konci prvního desetiletí dvacátého prvního století Viera Prusáková, která hovoří o andragogice jako o vědě o výchově dospělého člověka, která se zabývá intencionální socializací dospělého člověka, problematikou pomoci dospělému člověku andragogickými prostředky ve všech oblastech jeho života.¹⁰ Autor se nejspíše přiklání k definici, kterou ve svém díle používá Jaroslav Veteška. Každé definici prospívá co největší stručnost a právě ta Veteškova definice vystihuje podstatu andragogiky. Veteška říká, a opakuje v několika svých pracích, že andragogika je edukační realita dospělých. Slovo realita je zde velmi důležité, protože andragogika je permanentním učením, které je zase reálnou a každodenní součástí života dospělého člověka.¹¹

Objektem andragogiky je tedy dospělý člověk, zralý biologicky, psychicky i sociálně a ekonomicky. Na první pohled je tedy zřejmé, že vrcholoví vědecktí pracovníci, jejichž

⁷ PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, Asociace institucí vzdělávání dospělých v České republice, 1996. ISBN 80-902232-1-4 str. 11

⁸ BENEŠ, M. *Úvod do andragogiky*. Praha: Karolinum, 1997. ISBN 80-7184-542-6 str. 9

⁹ PRŮCHA, J. (ed.). *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2 str. 691

¹⁰ PRUSÁKOVÁ, V. *Základy andragogiky I*. Bratislava: Gerlach Print 2005 ISBN 80- 89142-05-2 str. 8

¹¹ VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9 str. 27

vzdělávání se autor bude dále věnovat na konkrétních příkladech v praktické části práce, jsou bezpochyby objektem andragogiky. I přesto, že vědecká komunita je již ze své podstaty mezinárodní a kromě některých malých oborů humanitních věd se bez mezinárodní spolupráce jen těžko obejde, je přístup ke vzdělávání dospělých v různých zemích Evropy odlišný. Národní vzdělávací systémy jsou však, což je pozitivní, pod tlakem na co největší sjednocení a integrování něčeho, čemu bychom snad mohli za několik let říkat světové vzdělávání. Tento tlak má kromě vzdělávání samotného i další příčiny, především již zmíněnou elektronickou globalizaci, tedy propojování dříve těžko propojitelných oblastí světa díky digitálním médiím, obecně sdílenou představu (alespoň v euroamerické civilizaci) o povaze rolí, které má při vzdělávání zajišťovat stát, poměrně rychlou internacionalizaci sociálních a společenských věd, včetně idejí, se kterými musí pracovat a nakonec působení nadnárodních organizací typu UNESCO, OECD nebo Světová banka na straně jedné a působení nadnárodních korporací a průmyslových koncernů na vzdělávání svých zaměstnanců po celém světě na straně druhé.¹²

Autor se domnívá, že je nutné, abychom se při vzdělávání dospělých v České republice, zvláště pak při vzdělávání špičkových pracovníků z jakéhokoliv oboru, ať už je to věda, management, nebo třeba bankovníctví a pojišťovnictví, přenesli přes národní rámec a otevřeli se co nejvíce světu. Je totiž nesporné, že největší roli v současném systému nastavení dalšího vzdělávání a vytváření vzdělávací politiky mají mezinárodní ekonomické a politické organizace, které působí nejčastěji globálně, méně často se zaměřením na určitý region. V době globální ekonomiky, ale i globální vědy je patrný zájem politických, ekonomických a vědeckých elit o oblast vzdělávání.

Předmět andragogiky je nutno vymezit i obsahově. Stejně tak jako u definice andragogiky, i zde se objevují v literatuře různá obsahová vymezení předmětu. Tato vymezení by měla vycházet z řešení těchto problémů a oblastí:

1/ celoživotní učení a vzdělávání, kam řadíme především celoživotní vzdělávání v celém jeho rozsahu, organizované jak vzdělavatelem, tak samostatně vzdělávanou osobou

¹² KOPECKÝ, M. *Vzdělávání dospělých mezi politikou, ekonomikou a vědou*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, 2013. ISBN 978-80-7308-493-6 str. 59

2/ vyrovnávání se se sociálními institucemi, zde se jedná především o proces vytváření pravidel, kdy se vzdělávající může sám u nově vznikajících institucí na tvorbě pravidel podílet, nebo se učí přijímat pravidla stávající

3/ mobilizace lidského kapitálu v sociálně proměnlivém prostředí, která se týká především rekvalifikačních procesů ve společnosti, charakterizované neustálými změnami

4/ orientaci člověka během komplikovaných a z jeho pohledu neřešitelných životních situací a změn. V tomto bodě se andragogika nejvíce prolíná s vědami psychologickými a je nejvíce cílena na zcela konkrétního jedince a na jeho konkrétní problém

5/ individuální a sociální souvislosti změn syntetického statusu, tedy statusu získaného. Zde se andragogika podle autorova názoru nejvíce přibližuje sociologii

6/ animace dospělého člověka, což je zřejmě nejširší vymezení pojmu andragogiky, které je zároveň obsaženo ve všech předchozích bodech. Zde jde o soustavný a během existence konkrétní osobnosti nikdy nekončící humanizační proces, během kterého je jedinec soustavně socializován, profesionalizován a edukován.¹³

Z uvedených bodů je dostatečně patrná snaha andragogiky o komplexní přístup ke vzdělávání i k osobnosti člověka a snaha o využití poznatků z dalších humanitních oborů. Do andragogiky se tak v pozitivním slova smyslu prolíná celostní přístup, který byl v evropském kulturním a politickém prostoru uznán jako všeživotní učení, které je nutné jak pro další rozvoj společnosti, tak pro další rozvoj osobnosti. Opět je nutno uvést, že do našich životů a tedy i do životů špičkových vědců, o kterých bude pojednáno v praktické části práce, vstupují komunikační technologie, které vytvářejí ze společnosti propojenou síť. Problémem této sítě, jejíž podstatnou součástí je i andragogika, je její čím dále větší propojenost, tedy čím dál složitější stavba sítě. Propojenost, která je v současné době neoddiskutovatelnou politickou, společenskou, vzdělanostní a tedy i andragogickou výhodou, se může dostat do kritického bodu jakési superpropojenosti a následně zkolabovat. Čím je systém komplikovanější, tím je pravděpodobnost jeho kolapsu samozřejmě větší. Mezi vědci, kteří absolvují kurz

¹³ VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9 str. 29-30

Management vědy, jsou tak jako v každém společenství, zastoupeni jak příznivci co největšího propojení a sdílení dat, dovedností a znalostí, tak vědci, kteří předkládané nástroje andragogiky konzumují spíše jako nutnost a stále považují za zcela prioritní svojí vědeckou specializaci a to i ve chvíli, kdy se dostanou na vrcholnou manažerskou pozici, až po „staremilce“, kteří dodnes dávají přednost obyčejnému papíru a tužce jako nejspolehlivějšímu záznamovému zařízení a pro které je i ovládání elektronické pošty něčím, co by nejraději zcela světili svým podřízeným. Všechny tyto skupiny je během kurzu Management vědy nutno přesvědčit nejen o nutnosti dalšího vzdělávání, ale také o jeho přiměřenosti. K tomu má jistě andragogika vhodné a účinné nástroje.

Kurz Management vědy se pohybuje na pomezí rekvalifikačního vzdělávání a firemního vzdělávání, ale je zcela specifický. Smysl a účel rekvalifikačního vzdělávání sice naplňuje, protože učí frekventanty zcela novým dovednostem, ale zároveň je nepřipravuje na zcela novou profesní roli. Vědecký pracovník nebude totiž měnit svoje zaměření, ale k vědecké práci mu přibude po zvolení a jmenování ředitelem nebo zástupcem ředitele role vrcholového manažera, která samozřejmě vyžaduje zcela jiné dovednosti, než povolání špičkového genetika, historika, nebo filosofa. Je tedy nutno si původní dovednosti zachovat a dále je rozšiřovat, jinak osobnost vědce klesá na pomyslném profesním žebříku velmi rychle dolů. Stejně tak je ovšem nutno si rychle, dokonce ve velmi krátké době, osvojit návyky z oborů, které byly dosud vědeckému pracovníkovi cizí, nebo je dokonce považoval za nepřátelské. Ve vědecké komunitě obecně panuje nechuť k oborům týkajícím se managementu, marketingu, personalistiky a pracovního práva.

O firemní vzdělávání se jedná především proto, že se pohybujeme stále na půdě Akademie věd České republiky, jejíž na první pohled komplikovanou strukturu se pokusíme nastínit a vysvětlit na dalších stranách této práce. Pokud bychom měli mluvit o Akademii věd České republiky jako o firmě, jedná se nejspíše o firmu, která věnuje nesmírnou, v rámci České republiky možná nesrovnatelnou, péči o další vzdělávání svých zaměstnanců v oborech, ve kterých pracují. Rozvojový potenciál Akademie věd České republiky je ohromný a zaměstnavatel zpravidla umožňuje zaměstnanci jakýkoliv profesní rozvoj, počínaje dalším studiem, možností přednášet na univerzitách, možností zahraničních stáží a širokou publikační platformou. Nicméně organizace nepočítá s tím, že z každého vědeckého pracovníka se může stát ředitel pracoviště, nebo člen některého z orgánů Akademie věd. Tedy že se může stát zaměstnancem,

pro kterého budou ze dne na den vědomosti, načerpané během studia i vědecké praxe vlastně nedostatečné a který se bude muset věnovat každodenní manažerské činnosti. A právě pro tyto vědecké pracovníky byl zřízen kurz Management vědy.

3 AKADEMIE VĚD ČESKÉ REPUBLIKY

3.1 Historie vědeckých spolků a současnost instituce

Akademie věd České republiky, stejně tak jako každá veřejná instituce, má svoje dějiny institucionální i dějiny prehistorické, tedy dějiny svých předchůdců. V této kapitole si dovoluji nastínit dějiny jak samotné instituce, tak dějiny jejích předchůdců. Domnívám se, že pro pochopení fungování Akademie věd České republiky je důležité i povědomí o jejích předchůdcích.

Pokud bychom pátrali po historii vědeckých spolků, nebo chceme-li učených společností na území dnešní České republiky, a tedy vlastně i po dějinách vzdělávání dospělých, dostali bychom se v cestě zpět časem minimálně na dvůr císaře Rudolfa II. Rudolfinský dvůr, zkarikovaný pro širokou veřejnost v historické dvoudílné komedii režiséra Martina Friče v roce 1951 s Janem Werichem v roli císaře, byl bezpochyby první vědeckou společností moderního typu, která sice neměla jasný organizační rámec a z dnešního pohledu ani jasná pravidla dalšího vzdělávání, ale byla líhň nápadů a talentů. Samozřejmě že zde působila řada podvodníků a šarlatánů, ale rovněž řada významných vědeckých osobností typu lékaře císaře Rudolfa II. Tadeáše Hájka z Hájku, astronom a lékař Jan Jesenius, nebo astronom a astrolog Tycho de Brahe. Věda mizí z Prahy po smrti císaře a především mizí ve víru třicetileté války.

Další institucí, dalším předchůdcem Akademie věd České republiky je Společnost neznámých učenců v rakouských zemích, Societas incognitorum in terris Austriacis, která vznikla díky iniciativě spisovatele, básníka a dramatika, svobodného pána Josefa von Petrasche, který byl před založením společnosti pobočníkem vojevůdce prince Evžena Savojského. Tento dnes zcela zapomenutý spolek, známý pouze hrstce historiků, zabývajících se dějinami vědy zde uvádíme především proto, že se jednalo o první oficiální vědeckou komunitu, o první oficiální sdružení vědců na území tehdejší rakouské říše. Spolek byl založen v prosinci 1746 v Olomouci a Josef von Petrasch byl během existence spolku jeho jediným předsedou. Spolek byl založen především proto, aby konkuroval existujícímu monopolu Jezuitů na vzdělání v přírodních vědách. Členy spolku byli vědci nejen z rakouské říše, ale také z Německa, nebo z Itálie. Mezi řadou osobností tehdejšího intelektuálního světa, sdružených v tomto předchůdci Akademie věd České republiky byly převážně dnes prakticky zapomenuté osobnosti, jako například benediktinský historik Magnoald Ziegelbauer z pražského Břevnovského

kláštera, nebo vídeňský dvorský básník Friedrich Christian Scheyb, ale také osobnosti dodnes známé alespoň regionálně, jako třeba rektor tehdejšího prešpurského evangelického lycea Matěj Běl. Společnost neznámých učenců v rakouských zemích musela čelit neustálému tlaku jezuitského řádu a i přes přízeň císařovny Marie Terezie zanikla na konci roku 1751.¹⁴

První vědeckou institucí, kterou bychom mohli z dnešního pohledu označit jako státní, je bezesporu Královská česká společnost nauk, která vznikla postupně ze Soukromé společnosti nauk a České společnosti nauk v druhé polovině osmnáctého století, tedy v době, kdy osvícenská společnost po vědění přímo prahla a kdy bylo vzdělání a vzdělávání jedním z hlavních pilířů společnosti. O přesném datu založení, respektive počátku fungování společnosti se vedou dodnes spory, ale nejspíše se tak stalo mezi lety 1769 až 1784. Hlavním iniciátorem založení této vědecké instituce byl mineralog a montanista rytíř Ignác Antonín Born, opět jméno dnes známé pouze úzkému okruhu zájemců o dějiny vědy. Mezi členy Královské české společnosti nauk ovšem najdeme jména, známá i z dnešních učebnic dějepisu pro gymnázia. K zakladatelům patřil historik František Matěj Pelcl, slavista a jazykovědec Josef Dobrovský, astronom Antonín Strnad, filosof Bernard Bolsano, matematik, astronom a technik Franz Joseph Gerstner, matematik Christian Doppler, nebo lékař Jan Mayer, tedy osobnosti, které jsou dosud v obecné známosti alespoň v dějinách svých oborů a které významně přispěly k rozvoji moderní vzdělanosti na území nejen dnešní České republiky.¹⁵ U této společnosti je nesmírně zajímavé, že tehdejší mecenáši vědce tlačili tam, kam jsou velmi často tlačeni vědci současní. Tedy k co nejrychlejší a praktické aplikaci vědeckých poznatků do praxe, pokud možno tak, aby vědecké poznatky přinesly okamžitý hospodářský přínos. Je zcela jasné, že tento přístup k vědě a ke sdílení poznatků výzkumu musel nutně vést k soustavnému dalšímu vzdělávání nejen samotných vědců, ale rovněž střední třídy, která se v technických profesích na aplikaci podílela. Královská česká společnost nauk rovněž na žádost státu nebo soukromníků vypracovávala dobrozdání k různým vědeckým a technickým problémům a dokonce vypisovala soutěže, které měly přinést řešení aktuálních technických a technologických problémů. Zde je míra zapojení této společnosti do vzdělávání dospělých obrovská a

¹⁴ FRANC, M. – MÁDLOVÁ, V. *Dějiny Akademie věd ČR v obrazech*. Praha: Academia 2013 ISBN 978-80-200-2172-4 str. 28 a dále.

¹⁵ FRANC, M. – MÁDLOVÁ, V. *Dějiny Akademie věd ČR v obrazech*. Praha: Academia 2013 ISBN 978-80-200-2172-4 str. 30 a dále.

domníváme se, že ve své době nesrovnatelná s jakoukoliv jinou institucí včetně univerzitního školství. Tyto soutěže totiž umožnily zapojení se do řešení problémů i lidem, stojícím mimo vědecké instituce a v rámci řešení nastíněného problému jim umožnily se dále vzdělávat. O významu této společnosti pro rakouskou monarchii jistě svědčí i výrazná finanční podpora ze strany císaře Leopolda II. V roce 1839 byl zvolen sekretářem Královské české společnosti nauk historik František Palacký, jedna z největších postav české vědy devatenáctého století. Jeho zvolení bylo výrazným impulsem pro další rozvoj této vědecké společnosti. Po událostech roku 1948, které vrátily na politickou scénu habsburské monarchie takzvaný absolutismus, se Královská česká společnost nauk snažila získat ke členství vlivné politiky a zajistit si tak další nerušenou existenci. Zde se zřejmě poprvé ve větší míře objevuje jev, který bude českou vědu provázet dalších zhruba sto padesát let, totiž snaha politických špiček vědu zcela ovládnout, nebo z ní alespoň vytvořit poslušný nástroj ideologie. Aby se mohla dál Královská česká společnost nauk rozvíjet, stává se jejím členem jednak ministr vnitra Alexander Bach, jednak pražský policejní ředitel Leopold Sacher-Masoch von Kronenthal. I přes tyto společensko-politické akvizice činnost společnosti v padesátých a šedesátých letech skomírá, jedním z mnoha důvodů je i stažení se Františka Palackého do ústraní.¹⁶ V druhé polovině devatenáctého století, především po rozdělení Karlo-Ferdinandovy univerzity na českou a německou v roce 1882, opouští společnost řada německých vědců, i když formálně zůstává dále dvojjazyčná. Ve stejné době zasáhne společnost také jeden z největších vědeckých sporů konce devatenáctého století, spor o pravost Rukopisů Zelenohorského a Královédvorského. Jedním z vědců, kteří měli zásadní podíl na prokázání nepravosti Rukopisů, byl místopředseda společnosti, bohemista a jazykovědec Jan Gebauer. Královská česká společnost nauk fungovala pod nezměněným názvem i během první československé republiky a během Protektorátu Čechy a Morava, kdy ve vzdělávání a dalším vzdělávání nahrazovala alespoň částečně uzavřené vysoké školy, ale její vliv na vědecký život nebyl zdaleka takový, jako v druhé polovině devatenáctého století. Formálně zanikla až v roce 1952.

¹⁶ FRANC, M. – MÁDLOVÁ, V. *The History of the Czech Academy of Sciences in Pictures*. Praha: Academia 2014 ISBN 978-80-200-2340-7 str. 93 a dále.

Paralelně s existencí této instituce vznikla schválením stanov císařem Františkem Josefem I. 23. ledna 1890 instituce, která byla přímou předchůdkyní Akademie věd České republiky, Česká akademie císaře Františka Josefa I. pro vědy, slovesnost a umění.¹⁷ Největší podíl na vzniku této instituce, již v podstatě moderní vědecké instituce, která dbala i na další vzdělávání nejen svých členů, ale i veřejnosti, a to především prostřednictvím přednášek a vydávání časopisů a publikací, ale třeba také na přelomu devatenáctého a dvacátého století velmi moderním a veřejností pozitivně vnímaným muzejnictvím, měl stavitel a mecenáš Josef Hlávka. Podle názoru autora je Josef Hlávka opomíjenou, ale přesto jednou z největších postav české moderní historie, české vědy a českého vzdělávání a proto se u jeho osobnosti krátce zastaví. Je zcela nesporné, že do počátku dvacátého prvního století se v české vědě neobjevilo jméno většího mecenáše a podporovatele vzdělání. Josef Hlávka se narodil 15. února 1831 v Přešticích na Plzeňsku v rodině nižšího úředníka. Vystudoval gymnázium, a protože si jeho otec všiml synova zájmu o architekturu, nechal Josefa Hlávku zapsat na pražskou polytechniku, na obor pozemní stavitelství. Obor architektura se v Praze totiž na konci devatenáctého století ještě samostatně nestudoval. Josef Hlávka studoval následně architekturu ve Vídni na Akademii výtvarných umění. Vzhledem k nákladnosti studia si během něj přivydělával jako zedník na stavbách v metropoli monarchie a měl tak možnost poznat úroveň stavebních oborů i úroveň odborného vzdělání všech stavebníků, od řadového dělníka, přes mistra až po stavbyvedoucího. Podle autorova názoru se už zde dají najít kořeny pozdějšího Hlávkovy zájmu o studenty a o možnosti dalšího vzdělávání absolventů. Po absolvování studia si Josef Hlávka velmi rychle vydobyl pověst schopného stavitele a jeho stavební kancelář, kterou mu odkázal jeho předchozí nadřízený František Šebek, začala prosperovat a dostávala celou řadu státních zakázek. Nejznámější Hlávkovou stavební realizací je nejspíše rezidence ortodoxního patriarchy Eugena Hackmana v Černovicích na dnešní Ukrajině: tato monumentální stavba dnes slouží jako univerzita a je zapsána na seznam památek UNESCO. Z realizací v Čechách je asi nejznámější komplex Zemské porodnice na pražském Karlově. Vzhledem k obrovskému pracovnímu vytížení se Josef Hlávka koncem šedesátých let devatenáctého století zhroutil a ochrnul na obě nohy. Po léčení, které trvalo deset let, se již nevrátil k architektonické a stavební činnosti, ale naplno se věnoval podpoře vědy, tehdejší terminologií řečeno mecenášství. Kromě založení dvou

¹⁷ FRANC, M. – MÁDLOVÁ, V. *Dějiny Akademie věd ČR v obrazech*. Praha: Academia 2013, ISBN 978-80-200-2172-4 str. 69 a dále.

studentských nadací věnoval Josef Hlávka svoje úsilí právě založení a financování české akademie věd, tedy České akademie císaře Františka Josefa I. pro vědy, slovesnost a umění. Po založení této instituce financoval a založil ještě Národohospodářský ústav a Spolek studentských kolejí českých vysokých škol pražských. Aby mohl všechny tyto instituce spolufinancovat ze svého obrovského jmění a aby zajistil kontinuitu financování i po své smrti, založil se svojí druhou manželkou Nadání Josefa, Marie a Zdeňky Hlávkových.¹⁸ Tato nadace, hospodařící s obrovským majetkem, rozmnožovaným během Hlávkovy života i provozem jeho velkostatku v Lužanech, financovala tedy nejenom provoz České akademie císaře Františka Josefa I. pro vědy, slovesnost a umění, ale i dalších institucí. Nadání Josefa, Marie a Zdeňky Hlávkových působí dodnes a je jednou z významných ryze českých nadací, podporujících vzdělání a další vzdělávání. Josef Hlávka zemřel v roce 1908 a těsně před smrtí se domníval, že zajistil finanční podporu české vzdělanosti na dlouhá léta. Samozřejmě nemohl tušit, že jeho úsilí a jeho kapitál se stane terčem útoků dvou totalitních režimů, které vpadly do dějin střední Evropy během dvacátého století.

Slavnostní zahájení činnosti České akademie císaře Františka Josefa I. pro vědy, slovesnost a umění proběhlo 18. května 1891 ve slavnostně vyzdobeném Národním muzeu. Slavnostní projevy pronesli jednak protektor akademie, arcivévoda Karel Ludvík, jednak prezident akademie Josef Hlávka. Během této slavnosti byla vyhlášena i architektonická soutěž na návrh pomníku svatého Václava na Václavském náměstí. V tuto chvíli již akademie vyvíjela činnost, rozdělena do čtyř tříd. První třída byla určena pro bádání ve vědách historických, filosofii a vědách právních, druhá třída byla určena pro vědy přírodní, lékařské a matematické, ve třetí třídě se bádalo ve vědách filologických a poslední čtvrtá třída byla určena pro bádání literární, pro výtvarné umělce a hudební skladatele. Z tohoto rozdělení je jasně patrné, že aktivity České akademie císaře Františka Josefa I. pro vědy, slovesnost a umění skutečně pokrývaly celý tehdejší vědecký a umělecký svět, samozřejmě pouze ten český. Mezi první vědce a umělce, jmenované členy této akademie byli hudební skladatel Antonín Dvořák, sochař Josef Myslbek, malíř Václav Brožík, básník Jaroslav Vrchlický, matematik František Josef Studnička, historik Václav Vladivoj Tomek, nebo botanik Ladislav

¹⁸ POKORNÝ, J. *Odkaz Josefa Hlávky*. Praha: Academia 2008, ISBN 978-80-200-1590-7

Čelakovský.¹⁹ Během existence této vědecké a umělecké akademie prošlo jejími řadami nesmírné množství osobností, jejichž odkaz pro českou vzdělanost a vzdělávání je patrný do dnešních dnů. Tyto osobnosti natolik zasáhly do diskursu o české vzdělanosti, historii a politice, že jejich názory nelze pomíjet ve vzdělávacím systému ani dnes. Jedná se například o orientalistu a „českého Lawrence z Arábie“ Aloise Musila, jehož odkaz byl v poslední době snad konečně objeven, historiky a vysokoškolské pedagogy Jaroslava Golla, Josefa Pekaře, Josefa Šustu a Kamila Kroftu, nebo Zdeňka Nejedlého, tehdy nadějného hudebního vědce. Všechny tyto osobnosti působily v první třídě bádání. Z výčtu je patrné, že akademie nebyla jakýmsi odkladištěm starších zasloužilých vědců, ale na svou dobu velmi progresivní institucí. Ještě širší rozpětí druhé třídy vygenerovalo rovněž řadu osobností vědeckého a vzdělávacího systému, které měly podstatný vliv na tvorbu novodobé české vzdělanosti. Slavnými a pro dnešní vzdělávání stále inspirativními jmény jsou bezpochyby paleontolog Antonín Fryč, lékař internista Josef Thomayer, botanik Bohumil Němec, nebo chemik Bohuslav Rayman. Fakt, že některá z těchto jmen jsou známa pouze díky pojmenování náměstí nebo ulice, za kterým si většina populace nikoho konkrétního nepředstaví, není vinou těchto osobností nebo nedostatečností jejich odkazu, ale mezerami v obecném vzdělávání a častou nechutí odborníků věnovat se i historii svých oborů. Vzhledem k tomu, že věda byla vždy mezinárodní, byli za členy této akademie zvoleni i světoznámí vědci jako Dmitrij Ivanovič Mendělejev, nositel Nobelovy ceny na chemii sir William Ramsay nebo profesorka francouzské Sorbonny Marie Curie-Sklodovská. Veřejnosti nejviditelnější a zároveň nejpřístupnější jistě byla čtvrtá třída, tedy výtvarní umělci a hudební skladatelé. Sešla se zde prakticky celá tehdejší umělecká elita, počínaje básníkem Svatoplukem Čechem, přes malíře Mikoláše Alše, architekta Josefa Mockera a spisovatele a novináře Jakuba Arbesa, konče například malířem Vojtěchem Hynaisem.

Po vzniku nového československého státu v roce 1918 se Česká akademie císaře Františka Josefa I. pro vědy, slovesnost a umění snažila odpoutat od dědictví monarchie a obhájit svoji existenci v novém demokratickém státě. Prvním krokem bylo samozřejmě přejmenování instituce, nově se měla dále jmenovat Česká akademie věd a umění. Čestnými členy byli jmenováni prezident Tomáš Garrigue Masaryk,

¹⁹ FRANC, M. – MÁDLOVÁ, V. *Dějiny Akademie věd ČR v obrazech*. Praha: Academia 2013, ISBN 978-80-200-2172-4 str. 93 a dále.

²⁰bohemista a francouzský historik Ernst Denis i prezident USA Thomas Woodrow Wilson. Česká akademie věd a umění se tak snažila zbavit nálepky konzervativní, nepokrokové organizace, což se jí i přes značné úsilí během celé první republiky ne zcela podařilo. Během první republiky vzniklo několik úzce zaměřených vědeckých pracovišť, některá přímo z iniciativy prezidenta Tomáše Garrigue Masaryka. Jednalo se především o Masarykovu akademii práce, zaměřenou na technické vědy a jejich aplikaci do praxe, stejně tak jako na další vzdělávání technické inteligence, o Slovanský ústav, Státní archeologický ústav, Československý státní historický ústav vydavatelský, nebo Orientální ústav, který se vzhledem ke kvalitě jeho pracovníků stal lídrem orientálních studií a dalšího vzdělávání o Orientu v celé Evropě, nebo Československý historický ústav v Římě, který se specializoval na bádání o českých dějinách ve vatikánských knihovnách a archivech a který funguje v rámci Historického ústavu Akademie věd České republiky dodnes. U všech těchto ústavů lze na základě jejich činnosti tvrdit a doložit, že se zabývaly nejen vědou jako takovou, ale také popularizací vědeckých poznatků a dalšímu vzdělávání nejen svých vědeckých pracovníků, ale i studentů příslušných oborů a široké veřejnosti. ²¹

Česká akademie věd a umění existovala kontinuálně i nelehké době Protektorátu Čechy a Morava, který byl zřízen po rozbití zbytku Československa nacisty 15. března 1939. V této době, kdy se nacisté snažili na jedné straně zlikvidovat, nebo alespoň zkorumpovat českou inteligenci a elity, ale na druhé straně měli snahu, aby Protektorát Čechy a Morava vypadal jako blahobytná a prosperující země, ve které lidé žijí rádi a bez protestů pracují pro blaho Třetí říše, se ujal nelehkého úkolu řízení akademie historik Josef Šusta. Akademie výrazně omezila svoji veřejnou činnost, jednak část vědců, především těch židovského původu, skončila v koncentračních táborech, ve kterých později zahynula, jednak se instituce chtěla vyhnout projevům loajality k nacistickému Německu. V tomto období také došlo k prudkému snížení finančních prostředků, zde bylo jedním z důvodů i zabavení velkostatku v Lužanech nacisty. Josef Šusta se během okupace rozhodně nechoval k nacistům nijak vstřícně, ale přesto byl v

²⁰ SOUBIGOU, A. *Tomáš Garrigue Masaryk*. Praha – Litomyšl: Paseka 2004, ISBN 80-7185-679-7 str. 215

²¹ SOUBIGOU, A. *Tomáš Garrigue Masaryk*. Praha – Litomyšl: Paseka 2004, ISBN 80-7185-679-7 str. 242

květnu 1945 kritizován za údajné bohaté kontakty a spolupráci s nacisty. Kvůli těmto osočením spáchal ještě v květnu 1945 sebevraždu.²²

Bezprostředně po kapitulaci nacistického Německa a obnovení Československa v květnu 1945 se většina společenských, vzdělávacích i politických institucí dočkala jednak renesance, jednak pozornosti Komunistické strany Československa, která se připravovala, podporována Sovětským svazem, k převzetí moci v novém státě. Pozornost byla pochopitelně věnována vzdělávání a vědě a tak se stal prvním poválečným prezidentem České akademie věd a umění hudební vědec, historik a v roce 1945 především komunistický politik Zdeněk Nejedlý. Tento funkcionář se zasadil o přípravu nových stanov akademie a podle řady badatelů i o tvorbu struktury této instituce na základě struktury Akademie věd SSSR. Tato teze dodnes poškozují mediální obraz Akademie věd České republiky a její vyvrácení je pro další příběh akademie podstatné.

Je pravda, že struktura nově vytvořené Československé akademie věd, mimouniverzitní vědecké instituce, která byla v roce 1952 vytvořena i na základě poznatků o fungování vědeckého provozu a dalšího vzdělávání vědců i ze západní Evropy a USA, ale také na základě struktury tehdejší Akademie věd SSSR. Ovšem podstatným impulzem pro strukturu vědeckých ústavů, ve kterých se bádání mělo úzce koncentrovat na jeden vědecký obor, nebo dokonce na jeho část (například v případě chemických pracovišť), nebyla podle našeho názoru struktura sovětské akademie, ale mezi vědci velmi dobře známý spis Akademia Jana Evangelisty Purkyně. Tento spis byl publikován nejdříve časopisecky v nejstarším a dosud vycházejícím popularizačním přírodovědném časopisu *Živa* v letech 1861 a 1862 a později vydán jako vědecká monografie. V tomto díle Jan Evangelista Purkyně analyzoval instituci akademie jako vědecké a vzdělávací mimouniverzitní společnosti, členěné do jednotlivých vědeckých ústavů. Na konci devatenáctého století jich Purkyně navrhl na základě svého neobyčejného rozhledu a na základě informací o vědeckých institucích v Evropě i USA celkem čtrnáct. Podle spisu Akademia měly být zřízeny tyto vědecké ústavy: filozofický, matematický, lingvistický, literární a filologický, historický, astronomicko-meteorologický, antropologický, lučební (tedy přeloženo do současné češtiny

²² BARVÍKOVÁ, H. – KOSTLÁN, A. (eds.) *Věda v českých zemích za druhé světové války*. Praha: Archiv Akademie věd České republiky 1998 ISBN 80-902464-1-9

chemický), fyzikální, fyziologicko-anatomický, mineralogicko-geognostický, zoologický, fyzikálně-geografický a knihovnu, spravující i archiv a sbírky. Vyjmenování jednotlivých pracovišť není rozhodně samoučelné. Jednak je na jejich výčtu velmi dobře vidět, jak byl spis *Akademia moderní*, většina vyjmenovaných pracovišť je v současnosti skutečně součástí Akademie věd České republiky. Jednak je z výčtu dobře patrné, jaké obory sami vědci vnímají jako důležité, ale také po jakých je momentální společenská poptávka. Jedná se zároveň o obory, o které má veřejnost zájem a které je možné, alespoň z části, dále šířit formou dalšího vzdělávání. Všechny tyto ústavy měl v Purkyňově představě řídit celonárodní akademický sněm, který měl určovat i další trendy ve vzdělávání vědců, studentů i veřejnosti. Všechny uvedené skutečnosti, včetně faktu, že řada vědců především z přírodovědných oborů Purkyňův spis znala, podle mého názoru svědčí o tom, že při konstituování Československé akademie věd na přelomu čtyřicátých a padesátých let dvacátého století hrál Purkyňův text nezanedbatelnou úlohu.²³

Činnost Československé akademie věd byla slavnostně zahájena 17. listopadu 1952 na shromáždění v Národním divadle. Jednalo se o symbolické datum, které mělo evokovat vzkříšení české vzdělanosti, udušené uzavřením českých vysokých škol nacisty 17. listopadu 1939. Shromáždění se neslo v duchu nejtuzšího stalinismu a komunistické totality, účastníci zaslali i pozdravný telegram Josifu Vissarionoviči Stalinovi. Na shromáždění promluvil předseda vlády Antonín Zápotocký, prezident Československé akademie věd Zdeněk Nejedlý, vzhledem k dobovému tlaku na průnik zástupců dělnické třídy do všech vrstev společenského života a na sepětí inteligence s touto třídou dostal prostor k projevu i úderník Josef Ječný.²⁴ Složení vedení Československé akademie věd i jednotlivých pracovišť bylo na jedné straně poplatné době, ale na druhé straně se podařilo vybrat a sestavit tým, který i přes všechny ideologické šablony a úlitby důstojně reprezentoval československou vědu a vzdělání před domácí i zahraniční veřejností a vědeckou komunitou. Bohužel se to podařilo i proto, že řada vědců po nástupu komunistického režimu opustila Československo a nebylo tak nutné jejich existenci připomínat. Do nově zřízené akademie vplynula jednak pracoviště České akademie věd a umění, jednak samostatná pracoviště, zřízená během první republiky, například Slovanský ústav nebo Orientální ústav.

²³ PURKYŇĚ, J. E. *Akademie*. Praha: Nakladatelství Československé akademie věd 1962

²⁴ KŘEŠŤAN, J. *Zdeněk Nejedlý*. Praha – Litomyšl, Paseka 2013, ISBN 978-80-7432-253-2 str. 386 a dále

Československá akademie věd od počátku své existence v roce 1952 až do roku 1990 v podstatě kopírovala společenské a politické poměry. Je pochopitelné, že společenský a politický tlak podstatně hůře snášely obory společenských věd, které byly využívány vládnoucí ideologií, nebo naopak šikanovány a rušeny, jako například sociologie, která byla po rozmachu ve třicátých letech minulého století v padesátých letech prakticky zlikvidována a označena jako takzvaná buržoazní pavěda. Podobný osud měla další společenská věda, psychologie. Historie a v období nejtuzšího stalinismu dokonce i lingvistika byly používány jako ideologická munice. Poměrně svobodně se mohlo bádát na poli společenských věd především v Orientálním ústavu. Jednak proto, že toto pracoviště reprezentovali vědci světového věhlasu jako indolog Vincenc Lesný, nebo egyptolog František Lexa, jinak proto, že do roztržky Sovětského svazu s Čínou bylo bádání o dálném východu politicky podporováno. Výrazně lepší situace byla v oborech technických, chemických a fyzikálních, které se i v období tvrdého stalinismu ze své podstaty nedaly podrobit tvrdé indoktrinaci a záleželo jen na osobnostech v čele těchto pracovišť, nakolik upřednostňovaly vědu před ideologií nebo naopak ideologii před vědou. Nejspíše nejznámějším příkladem vědce, který dokázal koncentrovaně bádát navzdory všem režimům, byl tehdejší ředitel Polarografického ústavu Československé akademie věd a nositel Nobelovy ceny za chemii Jaroslav Heyrovský. Světoznámým vědcem, jemuž přinesl věhlas především vynález kontaktních čoček, byl chemik Otto Wichterle, který na konci šedesátých let musel odejít z funkce ředitele Ústavu makromolekulární chemie ČSAV a pracoval až do roku 1990, kdy byl zvolen prvním porevolučním předsedou akademie, jako řadový vědecký pracovník. Dalším významným reprezentantem československé vědy byl chemik František Šorm, který byl jednou z nejvlivnějších osobností české vědy na přelomu padesátých a šedesátých dvacátého století a vytvořil Ústav organické chemie a biochemie ČSAV, který funguje ve struktuře Akademie věd České republiky dodnes. Naopak mikrobiolog světové úrovně Ivan Málek podlehl v padesátých letech lisenkismu a učení mičurinské biologie, ale v šedesátých letech se vrátil k tradiční vědě a stal se jedním z vědců, kteří podporovali společenský obrodný proces. Společenské a politické oživení na konci šedesátých let se pochopitelně dotklo i Československé akademie věd a znamenalo sice chvilkovou, ale poměrně zásadní renesanci společenskovědních oborů.²⁵ Do Filozofického ústavu měl opět přístup profesor Jan Patočka a nakladatelství Academia,

²⁵ PALONKORPIOVÁ, R. *Věda s lidskou tváří. Činnost československých vědců Františka Šorma a Otty Wichterleho během studené války*. Praha: Academia 2017. ISBN 978-80-200-2632-3

zřízené pro vydávání prací vědců z pracovišť akademie vydalo v období uvolnění řadu zásadních prací, například Dialektiku konkrétního Karla Kosíka. Bezprostředně po srpnové okupaci Československa armádami Varšavské smlouvy v čele s armádou Sovětského svazu řada špičkových vědců emigrovala do zahraničí a řada vědců byla z vědeckých pracovišť vyhozena a byla nucena se živit manuálními povoláními. V sedmdesátých letech se československá věda, stejně jako společnost, ponořila do kalné nádrže normalizace. Sedmdesátá léta tak byla, stejně jako pro řadu dalších institucí československé společnosti, dobou ztráty prestiže a ztráty mezinárodních kontaktů. Z Československé akademie věd se stala místo respektované vědecké instituce jedna z převodových pák normalizačního vedení země a „dělat poctivou vědu“ bylo poměrně obtížné. I tak se objevily pozoruhodné vědecké talenty, například organický chemik Antonín Holý, pozdější vynálezce léku proti AIDS, který začal svoji vědeckou kariéru v Ústavu organické chemie a biochemie AV ČR, který je právě díky Holého patentům jedním z ekonomicky nejsilnějších pracovišť Akademie věd. Od poloviny osmdesátých let došlo k mírnému tání a oživení ve společnosti, stejně tak došlo k uvolnění i v Československé akademii věd. Většina vědeckých pracovníků přivítala s nadšením společenskou změnu v roce 1989 a začala usilovně pracovat na znovuvybudování prestiže české vědy a na navazování utlumených, nebo zcela zpřetrhaných zahraničních kontaktů.

V červnu 1990 se konalo 59. valné shromáždění Československé akademie věd, které předsedou této instituce zvolilo chemika světového formátu Otto Wichterleho. Na počátku devadesátých let došlo k výraznému úbytku pracovníků akademie. Jednak řada vědců volila vědeckou kariéru v zahraničí, protože perspektiva akademie se v době ekonomické transformace nezdála příliš optimistická, jednak právě z důvodu nedostatku finančních prostředků na provoz akademie. Ve světě politiky se dokonce objevily a sílily názory, že akademie je reliktem stalinismu a nemá v demokratické společnosti žádné místo. Definitivní konec existence Československé akademie věd pak znamenalo rozdělení Československa a vznik samostatné České republiky v lednu 1993. Zákon č. 283/1992 Sb., který vstoupil v platnost již 15. června 1992, ale účinnosti nabyl až 28. prosince 1992, umožnil rychlý vznik nové instituce, Akademie věd České republiky. Ustavující sněm této instituce se sešel již v únoru 1993 a zvolil prvním předsedou fyzikálního chemika a velmi silnou osobnost české vědy, profesora Rudolfa

Zahradníka.²⁶ Na tomto zasedání došlo i k volbě členů Akademické rady a Vědecké rady, tedy dvou orgánů řídicích směřování a chod instituce.²⁷

3.2 Právní rámec současné Akademie věd České republiky

Shora uvedený zákon rovněž stanovil, že Akademie věd je organizační složkou České republiky a její činnost je financována z rozpočtu České republiky. Předseda Akademie věd se tak dostal prakticky na úroveň ministra vlády. Zákon určil, že nejvyšším správním orgánem Akademie věd je Sněm, který tvoří ředitelé jednotlivých pracovišť, představitelé vysokých škol, významní domácí a zahraniční vědci, volení zástupci jednotlivých pracovišť a významní státní správy, průmyslu, obchodu a bank. Sněm se schází podle zákona minimálně dvakrát ročně, v praxi skutečně kromě mimořádných událostí vždy na jaře a v prosinci každého kalendářního roku. Sněm především přijímá stanovy Akademie, které nabývají platnosti po schválení vládou České republiky, schvaluje výroční zprávu o činnosti Akademie, schvaluje rozpočet a závěrečný účet Akademie, jakož i rozdělení finančních prostředků mezi pracoviště, dále schvaluje zřízení, sloučení, splynutí, rozdělení a zrušení pracovišť, usnází se na návrhu na jmenování předsedy Akademie věd České republiky z členů Sněmu a na jeho odvolání a volí a odvolává z funkce volené členy Akademické rady a volené členy Vědecké rady.

Dále zákon stanovil, že výkonným orgánem Akademie věd České republiky je Akademická rada. Tuto radu tvoří předseda, který je zpravidla zároveň voleným předsedou Akademie věd České republiky, místopředsedové jednotlivých vědních oblastí, předseda Vědecké rady a další členové volení ze členů Sněmu na základě návrhů z pracovišť Akademie. Funkční období Akademické rady jsou čtyři roky. Člen Akademické rady může být do této funkce volen nejvýše na dvě po sobě jdoucí období. Členství v Akademické radě je neslučitelné s funkcí ředitele jakéhokoliv pracoviště Akademie věd. Akademická rada především svolává zasedání Sněmu, předkládá mu zprávy a návrhy pro jednání a provádí jeho usnesení, řídí mezi zasedáními Sněmu běžnou činnost Akademie věd, předkládá Sněmu návrh výroční zprávy o činnosti

²⁶ ZAHRADNÍK, R. *Laboratorní deník*. Praha: Academia 2008. ISBN 978-80-200-1632-4 str. 112 a dále

²⁷ KOVÁŘ, P. *Věda v Čechách po dvaceti letech*. Praha: Academia 2010. ISBN 978-80-200-1911-0

Akademie, předkládá Sněmu návrh rozpočtu a závěrečného účtu Akademie věd včetně návrhu na rozdělení finančních prostředků mezi pracoviště a volí volené členy Předsednictva Akademické rady, které je výkonným orgánem Akademické rady.

Z výše uvedeného je patrné, že samotné řízení Akademie věd České republiky rozhodně není svěřeno jednotlivci, vykonávajícímu absolutní moc, ale naopak kolektivní Akademické radě, která podléhá Sněmu. Tato struktura ale nijak nebrzdí rozvoj jednotlivých pracovišť Akademie věd, protože každé z téměř šedesáti pracovišť Akademie věd je samostatným právním subjektem, zřízeným na základě Zákona č. 341/2005 Sb., tedy zákona o veřejných výzkumných institucích. Jednotlivá pracoviště tak sice patří do svazku Akademie věd České republiky, ale jejich vedení, tedy ředitel, Shromáždění výzkumných pracovníků, Dozorčí rada a Rada pracoviště jedná na základě svého nejlepšího přesvědčení a na základě snahy dosáhnout vynikajících výsledků pracoviště, nikoliv na základě direktivy Akademické rady, nebo dokonce předsedy Akademie věd.

Nastává zde tedy zcela jiná situace, než například na vysokých školách, kde jednotlivé fakulty nemají právní subjektivitu a jsou tak zcela podřízeny děkanátu fakulty. Ředitel každého pracoviště Akademie věd je tak vystaven nejen tlaku na excelentní vědecké výsledky svěřeného pracoviště, ale také nutnosti řešit drobné i větší problémy a úkoly rázu pracovněprávního, manažerského, technického a správního. Je nucen postupovat v souladu s velkým počtem právních norem, ať už to jsou shora uvedené zákony, nebo Zákoník práce, Občanský zákoník, Zákon o zadávání veřejných zakázek, Autorský zákon, Zákon o ochraně veřejného zdraví, Zákon o ochraně životního prostředí a řada dalších. Ředitelé jednotlivých pracovišť během svého funkčního období, které je pětileté a může se opakovat pouze dvakrát za sebou, zpravidla zcela rezignují na vědu a věnují se vědecké diplomacii, shánění finančních prostředků pro pracoviště, ať již prostřednictvím Akademie věd, nebo jiných institucí, věnují se řešení pracovněprávních vztahů a problémů, řeší věci, které se jim jako řadovým vědcům zdály podružné, nebo o kterých neměli ani ponětí, jako například nutnost vyhovět Spisovému a skartačnímu řádu, respektive Zákonu o archivnictví. Každý ředitel, respektive většina z nich, byli před nástupem do funkce alespoň na funkci zástupce ředitele pracoviště, nicméně během své vědecké kariéry nebyli vybaveni vědomostmi a připraveni na vysloveně manažerské úkoly a výzvy. Příkladem může být jeden z ředitelů odborného přírodovědného pracoviště, který během svého funkčního období musel kromě vedení pracoviště zařídit a vést stavbu nové budovy pracoviště, což je

jistě pro terénního výzkumníka nezáviděníhodné postavení. Po četných dotazech ředitelů pracovišť na Kancelář Akademie věd na pracovní právní a manažerská témata bylo rozhodnuto, že pro ředitele pracovišť a jejich zástupce bude nutno uspořádat dlouhodobý kurs, díky kterému načerpají od renomovaných odborníků vědomosti z oboru práva, managementu, marketingu, psychologie, IT, ale i třeba kurzů první pomoci, což se ukázalo jako velmi žádaná dovednost.

Než autor přistoupí k samotnému vylíčení vzniku a průběhu prvního ročníku kurzu Management vědy, vrátí se ještě k organizační struktuře Akademie věd České republiky, jejíž pochopení je pro pochopení smyslu a účinnosti kurzu Management vědy zcela klíčové.

Nově vzniklá Akademie věd České republiky převzala českou část dosavadních ústavů, respektive pracovišť Československé akademie věd. Na základě shora uvedených zákonných norem se podařilo z obrovské a částečně disfunkční instituce vytvořit moderní soustavu vědeckých pracovišť, jejichž úroveň odpovídá soudobým trendům a požadavkům. Při vzniku pracovišť Akademie věd byl kladen důraz na schopnost kooperace a na kontakty nejen s domácími univerzitami a mimouniverzitními vědeckými pracovišti mimo Akademii věd, ale také na zapojení pracovišť Akademie věd do mezinárodních vědeckých struktur. To se bezesporu podařilo a většina pracovišť Akademie věd je pozitivně vnímána a vysoce hodnocena i v mezinárodním kontextu. Od 1. ledna 2007 se na základě Zákona o veřejných výzkumných institucích změnila právní forma všech pracovišť Akademie věd, které tak přestaly být příspěvkovými organizacemi a staly se právě veřejnými výzkumnými organizacemi. Tato změna výrazně zjednodušila fungování pracovišť a komunikaci mezi jednotlivými pracovišti a vrcholnými orgány Akademie věd.

Pracoviště Akademie věd jsou rozdělena do tří vědních oblastí, které jsou ještě děleny do sekcí.

První oblastí je Oblast věd o neživé přírodě, kam patří Sekce matematiky, fyziky a informatiky, reprezentovaná například Astronomickým ústavem, nebo Ústavem jaderné fyziky. Druhou Sekcí této oblasti je Sekce aplikované fyziky, reprezentovaná například Ústavem fyziky plazmatu, nebo Ústavem přístrojové techniky. Třetí Sekcí je věda o Zemi, kterou reprezentuje například Geologický ústav, Ústav fyziky atmosféry, nebo Ústav struktury a mechaniky hornin.

Druhou oblastí je Oblast věd o živé přírodě, která je rovněž rozdělena do sekcí. Zde je první Sekce chemických věd, kterou reprezentuje mimo jiné Ústav analytické chemie, Ústav chemických procesů, nebo Ústav makromolekulární chemie. Druhá je Sekce biologických a lékařských věd, kterou reprezentuje řada pracovišť, mezi nimi Biotechnologický ústav, Ústav experimentální botaniky, Ústav molekulární genetiky, nebo Ústav živočišné fyziologie a genetiky. Poslední v této oblasti je Sekce biologicko-ekologických věd, kam patří především Biologické centrum, složené z řady pracovišť, dále Ústav výzkumu globální změny, Botanický ústav a Ústav biologie obratlovců.

Třetí oblastí výzkumu v Akademii věd je Oblast humanitních a společenských věd. Do její Sekce sociálně-ekonomických věd patří Národohospodářský ústav, Psychologický ústav, Sociologický ústav, Ústav státu a práva a Knihovna Akademie věd. Další je Sekce historických věd, kam patří mimo jiné Historický ústav, Archeologický ústav, Ústav pro soudobé dějiny a Ústav dějin umění. Poslední sekcí je Sekce humanitních a filologických věd, kam se řadí Ústav pro jazyk český, Slovanský ústav, Filosofický ústav, Etnologický ústav a Ústav pro českou literaturu.

Výše nejsou uvedena zdaleka všechna pracoviště Akademie věd, ale i tento výčet poskytuje dostatečný obraz o širokém záběru bádání v Akademii věd a o počtu zastoupených oborů.

3.3 Představení Střediska společných činností

Mimo výčet pracovišť Akademie věd zůstalo pracoviště, které je mimo jiné aktivy organizátorem kurzu Management vědy. Ve výčtu není uvedeno proto, že se nejedná o pracoviště výzkumné, ale o pracoviště infrastrukturní, jehož hlavním účelem a smyslem je poskytovat servisní služby jak Kanceláři Akademie věd, která je jejím zřizovatelem, tak všem vědeckým pracovištím Akademie věd. Z pohledu práva se rovněž jedná o veřejnou výzkumnou instituci. Pracoviště tedy řídí ředitel, vybraný na základě výběrového řízení a potvrzený do funkce Akademickou radou jako každý jiný ředitel pracoviště Akademie věd. I Středisko společných činností má ustavenou Dozorčí radu, Radu pracoviště a Shromáždění výzkumných pracovníků, tedy všechny instituce, vyžadované zákonem. Jeho vnitřní struktura je však zcela jiná, než vnitřní struktura vědeckých pracovišť, rozdělených zpravidla na jednotlivé badatelské týmy. Struktura Střediska společných činností je následující. Ředitel přímo řídí tyto útvary: Personální

úsek, Finanční úsek, Právní odbor a Administrativně správní odbor. Dále řediteli Střediska společných činností podléhá pět ředitelů divizí, což jsou mnohanásobně početnější útvary, než shora vyjmenované. Jedná se o Divizi Academia nakladatelství, Divizi správy majetku a služeb, Divizi informačních technologií, Divizi konferenčních a hotelových služeb a Divizi vnějších vztahů. Z názvů jednotlivých útvarů je asi patrné, jakým oborem činnosti, respektive jakým druhem služby pro pracoviště Akademie věd se zabývají. Co ale není patrné, je obrovský objem činností, prováděný těmito divizemi.

Divize Academia nakladatelství provozuje především stejnojmenné nakladatelství, které vydává ročně více než sto vědeckých a populárně naučných publikací, dále již zmíněný přírodovědný časopis Živa, který vychází prakticky nepřetržitě od roku 1853 a provozuje síť knihkupectví Academia, zaměřených především na prodej vědecké a odborné literatury. Dále poskytuje pracovištím Akademie věd servis v oblasti vydavatelské, polygrafické, zajišťuje kalkulace vydávaných titulů a jejich distribuci. Rovněž je schopna zajistit výrobu a distribuci elektronických knih a dovoz odborné literatury ze zahraničí.

Divize správy majetku a služeb zajišťuje především smluvní facility management a správu budov pracovišť Akademie věd, správu a rekonstrukci bytů pro pracovníky Akademie věd ve správě Střediska společných činností, rekonstrukci a novou výstavbu objektů Akademie věd formou stavebního dozoru a v neposlední řadě přípravu stavebních zakázek na základě Zákona o veřejných zakázkách. Tato divize zajišťuje rovněž autoprovoz pro předsedu Akademie věd a pro členy Akademické rady.

Divize informačních technologií zajišťuje síťové připojení, správu dat a datová úložiště, tvorbu webů a webových aplikací. Rovněž zajišťuje provoz, rozvoj a správu jednotných ekonomických a informačních systémů pro pracoviště Akademie věd. Poskytuje každodenní IT podporu a zajišťuje nákupy hardware i software.

Divize konferenčních a hotelových služeb zajišťuje především provoz Zámeckého hotelu Třešť a Konferenčního centra Liblice, kde se konají oborové i mezinárodní vědecké konference, ale také provoz reprezentační budovy Akademie věd vily Lanna a provoz gastronomického centra v hlavní budově Akademie věd na Národní třídě a cateringový servis na akcích, pořádaných Akademii věd.

Divize vnějších vztahů zajišťuje vydávání a distribuci propagačních tiskovin Akademie věd České republiky, pořádání výstav, seminářů, vědeckých veletrhů a

dalších akcí, spojených s propagací vědy, se vzděláváním vědců a se zapojením zahraničních vědců, sídlících v České republice do pracovního prostředí i do běžného života. Právě jeden z odborů této divize organizuje kurs Management vědy.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘÍPRAVA A REALIZACE KURZU MANAGEMENT VĚDY

4.1 Představení Divize vnějších vztahů

V předchozí části je popsána struktura Střediska společných činností Akademie věd České republiky a náplň činností jednotlivých divizí, protože Středisko má organizační strukturu, postavenou na divizním základě. Kurz Management vědy pořádá od počátku jeho existence, tedy od ledna 2008, Divize vnějších vztahů. Stejně jako každý organismus a každá firma musí Středisko společných činností reagovat na podněty z vnějšku, v jeho případě zejména na podněty zřizovatele, tedy Akademie věd České republiky, reprezentované především Kanceláří Akademie věd, Akademickou radou a předsedou Akademie věd, ale také na podněty z jednotlivých pracovišť Akademie věd, na podněty vědecké komunity obecně, na podněty státní správy, na změny v legislativě a na podněty z oblastí médií. Na tyto podněty reagují všechny divize a útvary Střediska společných činností, ale především právě Divize vnějších vztahů. Díky a kvůli těmto podnětům se několikrát upravila její struktura, ale k žádné zásadní organizační změně nedošlo.

Divize vnějších vztahů je v současné době členěna do čtyř odborů.

Prvním je Odbor popularizace vědy a marketingu, který připravuje pravidelné popularizační aktivity jako Týden vědy a techniky, což je největší vědecký festival v České republice nebo přednáškový cyklus Nebojte se vědy. Tento odbor rovněž pořádá krátkodobé výstavy věnované jednotlivým pracovištím Akademie věd České republiky nebo konkrétním vědeckým problémům. Těmito aktivitami tak spoluvytváří a podporuje popularizační strategii celé Akademie věd České republiky.

Druhým odborem je Odbor Audiovizuálních technologií, který kromě zajištění provozu přednáškových sálů v hlavní budově Akademie věd na Národní třídě v Praze provozuje audiovizuální studio, které zpracovává popularizační videa pro pracoviště Akademie věd, poskytuje metodickou i technickou podporu při vzniku audiovizuálních děl pro všechna pracoviště Akademie věd a zajišťuje archivaci audiovizuálních děl.

Třetím odborem je Odbor akademických médií, který vznikl na konci roku 2016 a nahradil dosavadní redakci Akademického bulletinu, což byl „firemní“ měsíčník Akademie věd, přinášející informace o dění na pracovištích i v řídicích orgánech Akademie věd. Jeho vydávání bylo ukončeno v listopadu 2016 a byl nahrazen tištěným čtvrtletníkem „A“, který bude informovat o dění v Akademii věd širokou veřejnost, vědeckou komunitu a státní správu, elektronickým měsíčníkem „AB“, který nahradil Akademický bulletin a který bude sloužit pro informování uvnitř Akademie věd a dvakrát ročně vycházející tištěný časopis „ABC“, který bude určen především mladší generaci a bude vydáván u příležitosti Týdne vědy a Veletrhu vědy.

Čtvrtým a posledním odborem je Odbor projektů, grantů a medializace, který sbírá, vyhodnocuje a analyzuje informace o možnostech využívání prostředků z fondů EU, z jiných finančních či nadačních mechanismů, poskytuje poradenskou a konzultační činnost v oblasti přípravy a realizace projektových záměrů, zprostředkovává kontakty při přípravě projektových záměrů a spravuje pro vědeckou komunitu zásadní projekty, jako je například projekt Euraxess, který je servisní službou pro zahraniční vědce ze třetích zemí, vědecky působící v České republice. Právě tento odbor řídí a produkuje kurs Management vědy.

4.2 Příprava kurzu Management vědy

Vznik tohoto kurzu byl především reakcí na Zákon č. 341/2006 Sb. o veřejných výzkumných institucích, který v podstatě uložil Akademii věd zřídit ze svých pracovišť, která až dosud byla rozpočtovými organizacemi, vědecké výzkumné instituce. Tato změna přinesla pro řídicí pracovníky vědeckých institucí nemalé množství nových manažerských povinností, protože dosud se mohli ředitelé pracovišť v podstatě věnovat pouze výzkumu a řízení výzkumné činnosti, ale s touto organizační změnou byli nuceni se věnovat správě movitého i nemovitého majetku, u některých pracovišť poměrně rozsáhlého, řízení lidských zdrojů, prezentaci pracoviště uvnitř i vně vědecké komunity, komunikaci s médii a dalším činnostem, které za ně dosud řešila, jak se říká interně, „matka Akademie“. Spolu s daleko větší samostatností a možností využívat rozhodovací procesy tak došlo i k předání daleko větší míry zodpovědnosti nejen na vědecké výsledky pracoviště, ale i za jeho řízení a vedení ve smyslu manažerském. Na tuto situaci nebyl v podstatě nikdo z ředitelů pracovišť připraven a jako v každém

společensví došlo k dvojí reakci. Někteří ředitelé se sami začali ptát po možnosti dalšího vzdělávání praktického směru, někteří se naopak zcela stáhli a prohlásili, že nic takového nepotřebují.

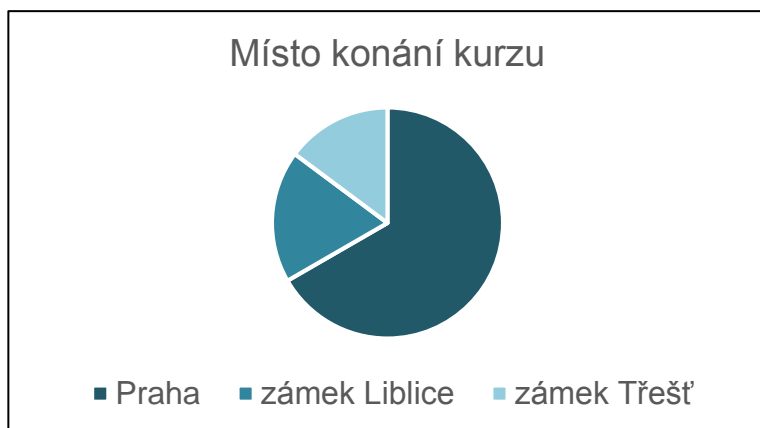
V roce příprav kurzu Management vědy, tedy v roce 2007, bylo osloveno 53 pracovišť Akademie věd s popisem kurzu a dotazem, zda bude mít management pracoviště o kurz zájem. Přípravě kurzu, jehož první ročník byl připravován ve spolupráci s Českou manažerskou asociací, byla pracoviště kromě motivačního dopisu obeslána i dotazníkem „Co by mělo být náplní kursu Management vědy?“, na který zareagovalo třicet čtyři pracovišť, tedy více než polovina oslovených. Z těchto pracovišť dvacet čtyři pracovišť dotazník vyplnilo a deklarovalo své potřeby. Devět pracovišť Akademie věd dotazník a tím i kurz Management vědy zcela odmítlo a pozdější vývoj na některých z těchto pracovišť bohužel ukázal, že bez alespoň základního manažerského vzdělání se dá velmi obtížně vědecké pracoviště řídit. V dotazníku si mohli respondenti vybrat i místo konání kurzu a časové rozpětí jednotlivých přednášek.

Dotazníkové šetření ohledně místa konání, kde byly možnosti budova Akademie věd na Národní třídě v Praze (zde je nutno uvést, že ne všechna pracoviště Akademie věd se nacházejí v hlavním městě), zámek v Liblicích nedaleko Mělníka, nebo zámek Třešť nedaleko Jihlavy (obě střediska spravuje Divize konferenčních a hotelových zařízení Střediska společných činností), dopadlo následovně:

Místo konání kurzu

Praha	18
zámek Liblice	5
zámek Třešť	4

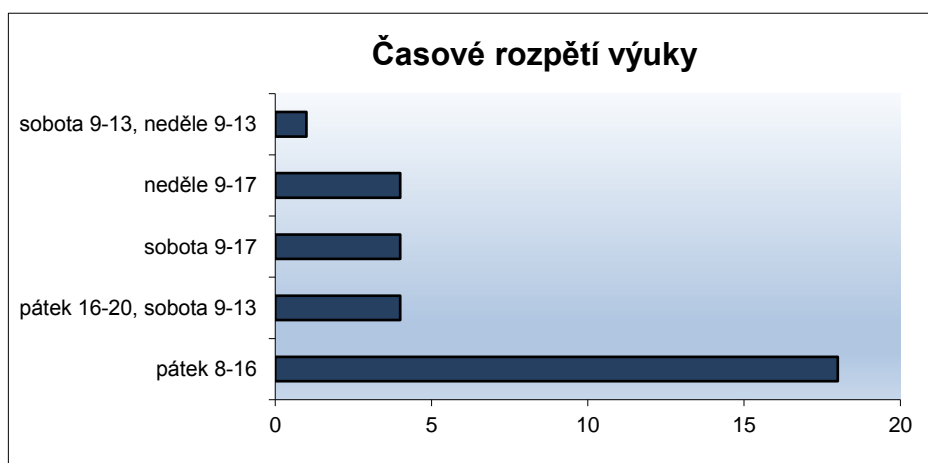
Graf 1: Místo konání kurzu



V dotazníku byli respondenti dotazováni i na časovou dotaci a případné rozdělení výuky do několika dnů, šetření skončilo s tímto výsledkem:

pátek 8-16	18
pátek 16-20, sobota 9-13	4
sobota 9-17	4
neděle 9-17	4
sobota 9-13, neděle 9-13	1

Graf 2: Časové rozpětí výuky



Tento výsledek naznačuje, že na počátku kurzu byla ochota účastníků obětovat alespoň část svého volného času naprosto mizivá a při plánování nejen tohoto ročníku, ale i dalších ročníků se s tímto faktem počítalo a kurs byl vždy plánován pouze na pracovní dny.

Obsahová část kurzu Management vědy odrážela požadavky jednotlivých pracovišť tak, jak vyplynulo z dotazníku. Respondenti měli za úkol vybrat z nabízených témat ta, která považují pro svou praxi za přínosná. Výsledek dotazníkového šetření, který odrážel zájem o jednotlivá témata, byl následující:

finanční plánování	19
ochrana duševního vlastnictví	19
vedení týmu (leadership)	18
evropské finanční mechanismy v podpoře VaV	18
kooperace a týmová práce	17
image organizace	17
role a dovednosti manažera	16
motivace a hodnocení zaměstnanců	16
verbální a nonverbální komunikace	16
řešení konfliktů	16
definice cílů a strategický management	16
zvládání stresu a kritiky	15
delegování pravomoci	15
projektové řízení	15
proces efektivního rozhodování	15
ostatní zdroje financování VaV	15
Zákoník práce	15
mediální prezentace	15

vyjednávání	14
zpětná vazba	14
asertivita	13
základní princip marketingu	13
SWOT analýza	13
time management	12
management změny	12
Zákon o podpoře výzkumu a vývoje	12
Zákon o veřejných zakázkách	12
rozvoj kreativity	11
psychologie osobnosti	11
rozvaha, výsledovka	11
Zákon o veřejných výzkumných institucích	11
lobbying	11
prezentační dovednosti	11
investice	10
tisková zpráva	10
sponzoring	10
kultura a etika v řízení lidských zdrojů	9
teambuilding	9
naslouchání	9
nástroje marketingu	9
Obchodní zákoník	9
veřejnost a veřejné mínění	9
cashflow	8
rovné příležitosti	5

Autor je přesvědčen, že tento dotazníkový údaj byl nejen pro další směřování kurzu Management vědy, ale i pro úvahu, kam a jak bude dále směřovat Akademie věd České republiky a jaký bude mít vrcholový management, naprosto klíčový. Ze struktury a četnosti požadavků jasně plyne, v čem viděli tehdejší ředitelé pracovišť Akademie věd, tedy ti, kteří se byli ochotni dále vzdělávat, svá slabá místa. Z dotazníku je patrné i pochopení místa Akademie věd ve společnosti a vědomí nutnosti řídit se příslušnými zákonnými rámci. Rovněž se objevuje vědomí nutnosti naslouchat veřejnému mínění a podílet se na jeho formování, což signalizuje ochotu managementu Akademie věd se zapojit do celospolečenských procesů a vyvrátit často opakovanou tezi o vědcích, žijících ve „věžích ze slonoviny“.

4.3 První ročník kurzu

První ročník kurzu Management vědy začal v lednu 2008 a sestával z devatenácti přednáškových bloků, konaných vždy v pátek v budově Akademie věd na Národní třídě. Byl výjimečný tím, že se konal ve dvou běžích, z nichž jeden naplnili ředitelé pracovišť a druhý vyšší a střední management Střediska společných činností a delegovaní vědečtí pracovníci z jednotlivých pracovišť Akademie věd. Od tohoto modelu bylo v dalším ročníku upuštěno především z kapacitních důvodů a kvůli malému zájmu středního managementu z pracovišť Akademie věd. V prvním ročníku také probíhalo hodnocení přednášejících ze strany posluchačů, což v některých případech narazilo na nepochopení mezi světem vědy a světem managementu a jeden přednášející, který byl managementem Střediska společných činností, majícím blíže ke klasickému managementu a k praktické aplikaci dovedností a znalostí, hodnocen jako vynikající, byl za stejnou přednášku hodnocen většinou vědeckých pracovníků jako zcela nedostatečný.

První ročník byl zaměřen na témata související s osobnostním rozvojem manažera, ale i na tzv. „tvrdá“ témata, související s legislativou, finančním řízením nebo s problematikou mechanismů EU, sloužících k finanční podpoře vědy a výzkumu. Účastníci kurzu vyslechli přednášky a účastnili se seminářů na téma strategického managementu a umění řídit na počátku jednadvacátého století, pronikli do základní problematiky ochrany duševního vlastnictví, což byla na počátku tohoto století ve vědeckých komunitách postkomunistických zemí velmi zanedbávaná disciplína, poznali

základy finančního řízení a základy role a dovedností manažera. Dvě přednášky byly věnovány Evropským finančním mechanismům v podpoře vědy a výzkumu, další problematice Zákoníku práce a další procesům efektivního rozhodování. Stejně tak, jako má nezastupitelné místo v práci manažera finanční řízení a tvorba a sledování rozpočtů, mají ho i takzvané „měkké“ dovednosti. Účastníci kurzu tak absolvovali přednášky na téma Asertivita, Firemní kultura a image organizace, Verbální a nonverbální komunikace, Zvládání stresu a kritiky a Motivační nástroje a zpětná vazba. Jedním z největších zážitků pro účastníky prvního ročníku kurzu bylo pořízení záznamu jejich veřejného vystoupení a následný rozbor tohoto vystoupení lektorem.

Již během prvního ročníku si kurz Management vědy získal poměrně dobré renomé a účastníci projevovali při zpětné vazbě většinou pozitivní zkušenost. Ředitelé pracovišť považovali například za velmi smysluplné setkání s předsedou Úřadu průmyslového vlastnictví, který vedl seminář o Ochráně průmyslového vlastnictví a dotkl se i problematiky patentů, nebo s ředitelem Odboru mezinárodní spolupráce ve výzkumu a vývoji Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Už v prvním ročníku kurzu se začala z ředitelů pracovišť tvořit poměrně kompaktní skupina, ze které se během mnoha ročníků Managementu vědy vyvinul jakýsi neformální think-tank, ovlivňující dění v řídicích strukturách Akademie věd. Všichni účastníci rovněž s velkým potěšením přijali fakt, že tento kurz je pro pracovníky Akademie věd zdarma, pouze v dalších ročnících, odehrávajících se mimo Prahu si budou hradit ubytování. Pro srovnání účast v podobném kurzu pro vědce ve Spolkové republice Německo, který vznikl z iniciativy Deutsche Forschungsgemeinschaft, je hrazena několika tisíci Euro ročně.²⁸

Ještě během pořádání prvního ročníku bylo pro organizátory podle odezvy účastníků zřejmé, že další ročník, nebo snad dokonce ročníky budou žádané a zároveň bylo zřejmé, že některé organizační záležitosti je nutno pozměnit. První ročník byl také jediný, který se odehrával v běžném roce, tedy od ledna do prosince 2008. Další ročník kurzu Management vědy začal až v září 2009 a běh kurzu začal pro všechny další ročníky kopírovat školní rok.

²⁸ <https://www.zwm-speyer.de/>

4.4 Následující ročníky

Během druhého ročníku, který se i přes logistické obtíže nadále konal ve dvou běžích a v budově na Národní třídě v Praze, byla účastníkům prezentována opět řada tvrdých i měkkých manažerských dovedností. Během konání tohoto ročníku se snížila účast v druhé skupině, tedy ke skupině středního a nižšího managementu. I proto bylo ve třetím ročníku, který začal v září 2010, přikročeno ke sloučení obou skupin. Od tohoto ročníku dosud se kurz Management vědy koná pouze v jedné skupině účastníků, která není nijak strukturována. V této skupině převládají ředitelé jednotlivých pracovišť Akademie věd a vyšší management Střediska společných činností. Důvodem pro opuštění skupiny je zpravidla pouze ukončení působení ve funkci ředitele pracoviště. Právě z tohoto důvodu čeká v tomto roce kurz Management vědy v segmentu účastníků největší obměna za dobu jeho konání, protože většině ředitelů končí druhé pětileté funkční období a jejich třetí kandidaturu a tedy i účast v kurzu stanovy Akademie věd vylučují. Není jistě bez zajímavosti, že od počátku kurzu je daleko větší zájem o účast z pracovišť první a druhé vědní oblasti, než z pracovišť třetí vědní oblasti.

Na konci třetího ročníku, který se konal v pěti dvoudenních seminářích, byla mezi účastníky provedena anketa, kterou vyplnili účastníci na posledním setkání a o jejímž obsahu se diskutovalo. Tato bezprostřední diskuse svědčí podle autorova názoru jednak o tom, že organizátorům na spokojenosti účastníků velmi záleží, jednak o tom, že již ve druhém ročníku kurzu vznikla velmi neformální a průběhu jednotlivých přednášek a seminářů prospěšná neformální atmosféra a zázemí vlastního konferenčního a hotelového zařízení.

Z ankety a následné diskuse dále vyplynuly tyto závěry a potřeby:

Mezi účastníky panovala velká shoda v pozitivním hodnocení obsahu i formátu, všichni účastníci, ať už ředitelé pracovišť, nebo manažeři Střediska společných činností, hodnotili kurz jako prospěšný pro svou manažerskou práci, byli velmi spokojeni s organizací a průběhem, doporučovali rozhodně pokračovat v dvoudenní výjezdové formě, většina preferuje zámek Třešť jako optimální místo jak pro samotný průběh přednášek a seminářů, tak pro následné neformální setkávání a diskuse. Tento čas po ukončení oficiální části je dosud vnímán všemi účastníky kurzu Management vědy nikoliv jako čas strávený mimo svoje pracovní zázemí a tedy „ztracený“, ale jako

čas, který je využit v maximální míře k navazování přátelských vazeb, předávání zkušeností a kontaktů a prohlubování neformálních, ale přesto pracovních vztahů napříč strukturami Akademie věd. Tento aspekt kurzu se ukazuje v průběhu dalších ročníků jako čím dál významnější. Jedním z důkazů je velmi častý posun ředitelů pracovišť po ukončení jejich funkčního období do Akademické rady a dalších řídicích orgánů Akademie věd, ale také například úspěšná kandidatura jedné z účastnic kurzu na předsedkyni Akademie věd. Zázemí kurzu Management vědy a podpora kolegů „spolužáků“, jak se účastníci kurzu mezi sebou skutečně začali neformálně oslovovat, je jedním z důvodů bezproblémové a širokou podporou doprovázené kandidatury profesorky Evy Zažimalové na předsedkyni Akademie věd.

Během neformální debaty nad výsledky ankety při ukončení třetího ročníku bylo věnováno nejvíce prostoru přípravě a výběru témat pro další ročník. Ředitelé pracovišť deklarovali potřebu vzdělávání především v těchto oblastech: Prohloubení prezentačních a rétorických technik a dovedností, psychologická typologie osobnosti, manažerské rozhovory s problémovými zaměstnanci, rozhodovací procesy, prosazení změn v organizaci v psychologické rovině, vedení pracovních týmů (v našem případě tedy vědeckých týmů, kde je k vedení nutná i věcná odbornost), problematika pracovního práva a problematika veřejných zakázek, problematika zaměstnávání zahraničních vědců, především z třetích zemí a problematika získávání národních i mezinárodních grantů a projektů. Z výběru témat oproti prvnímu ročníku Managementu vědy je podle nás jasně patrné, že zájem účastníků se silně posunul od obecných ke zcela praktickým vědomostem, ať už měkkým, použitelným při řízení lidských zdrojů, až po tvrdé dovednosti v oblasti právní a ekonomické. Jako účastník kurzu mohl autor už v tuto chvíli potvrdit dvě pravidla, která byla pro další průběh kurzu skutečně klíčová. Účastníci kurzu chtějí být školeni tak, aby vše, co se naučí, bylo aplikovatelné v praxi a nezajímá je nevyužitelná teorie, aplikovatelná pouze jinde, než v jejich prostředí.

Účastníci kurzu požadují špičkové lektory, kteří dokáží pochopit odlišnost „publika“ a kteří dokáží výklad přizpůsobit prostředí Akademie věd. K tomuto bodu je nutno dodat ještě jeden postřeh. Účastníci kurzu požadují lektory nejen špičkové, ale i zábavné a tolerantní. Autor jako účastník řady dalších školení zažil množství lektorů s různým přístupem k účastníkům na pestré škále od „extrovertních kamarádů“, vyptávajících se po deseti minutách školení na osobní život účastníků a všechny oslovujících křestním jménem a poplácávajících za správnou odpověď po zádech, až po „přísné suchary“, kteří na začátku školení sdělí nejméně třicet bodů pravidel, která musí účastníci dodržovat a oslovující všechny akademickými tituly nebo pracovními funkcemi.

Komunita účastníků Managementu vědy dá podobnému lektorovi velmi rychle najevo, že pravidla v případě tohoto kurzu určují účastníci – ve dvou případech se tak skutečně stalo. Na Managementu vědy je běžné, že účastníci během školení odcházejí telefonovat, mají otevřené notebooky a vyřizují důležitou korespondenci, nebo se dialog s lektorem začne ubírat zcela jiným směrem, než bylo původně zamýšleno. Tento přístup účastníků k lektorům je samozřejmě zátěžový nejen pro lektora, ale především pro manažerku kurzu Management vědy, která lektory osobně vybírá a je přímo odpovědná jak za hladký průběh jednotlivých přednášek a seminářů, tak za spokojenost všech účastníků. Samozřejmě jsou témata, kde je spokojenost, nebo alespoň zájem všech účastníků předem vyloučen, což je většinou řešeno dobrovolnou neúčastí nebo tolerováním jiného názoru. Naštěstí mezi vědeckou komunitou je tolerance k jinému názoru poměrně vysoká a nikdy nečinila účastníkům větších potíží. Autor sám byl občas některými názory ostatních účastníků překvapen, ale to k pobytu ve vědecké komunitě rozhodně patří. Jako příklad poslouží situace z kurzu, jehož tématem byla tvorba a správa webových stránek a jejich sdělnost a uživatelská přívětivost. Lektor, jeden z největších českých odborníků na tvorbu a optimalizaci webů, promítal na plátno webové stránky jednotlivých pracovišť ředitelů, sedících v auditoriu. Jedny z nich, graficky skutečně nevydařené, označil lektor jako špatně vedené. Ředitel dotčeného pracoviště, jednoho z největších v Akademii věd, se ohradil, že hlavním posláním pracoviště přece není prezentace na internetu a že stránky zůstanou takové, jaké jsou.

Z této příhody je patrné, jak i přes v podstatě příjemnou a přátelskou atmosféru může být přednášení a lektorování pro vědeckou komunitu obtížné. K podobné situaci došlo ještě několikrát, nejvíce protichůdných názorů budily přednášky a semináře o sociálních sítích. Stěžejní pro vědeckou komunitu jsou takové sociální sítě, které běžný uživatel internetu nenavštěvuje, například ResearchGate, nebo Academia.edu. Zatímco profesní sociální síť LinkedIn vědecká komunita využívá spíše okrajově, po školení v jednom z ročníků Managementu vědy se ukázalo, že běžnými sociálními sítěmi, jako jsou Facebook a Twitter, řada vědců přímo pohrdá. Lektor byl v tomto případě postaven před velmi těžký úkol obhajovat nástroj, který většina frekventantů odmítá používat, aniž by se s ním ovšem zevnitř seznámili. Bojoval proti pověstným větrným mlýnům a jen díky své inteligenci, pohotovosti a řadě příkladů ze zahraničních vědeckých komunit, kde je používání těchto „občanských“ sociálních sítí vědeckou komunitou daleko běžnější, se mu podařilo alespoň část účastníků přesvědčit o užitečnosti něčeho, co dosud pokládali za nástroj vhodný k zábavě adolescentů a ke

sdílení fotografií z restaurací a z dovolených. O kvalitě vybraného lektora svědčí mimo jiné fakt, že do dvou měsíců po školení si zřídilo několik pracovišť Akademie věd svoje stránky na Facebooku a několik vědců svůj účet na Twitteru. Samozřejmě, že facebookové stránky nezřizoval sám ředitel pracoviště, který se nadchnul pro sociální síť na Managementu vědy, ale jistě přestal vznik těchto stránek zakazovat a několika nadšeným kolegům z jeho pracoviště, ochotným a schopným vědu popularizovat, dal k této činnosti zelenou.

Po třetím ročníku kurzu Management vědy se ustálilo schéma pěti dvoudenních seminářů, či přednášek, pořádaných vždy od října do června následujícího roku. Setkání se konají na zámku v Třešti, kde jsou účastníci ubytováni a kde je jim zajištěna strava. Účastníci hradí pouze samotné ubytování, stravu a lektory hradí za účastníky pořadatel, tedy Středisko společných činností.

Po skončení dvoudenního semináře mají účastníci kurzu možnost vyjádřit se jednak ke kvalitě přednášek a seminářů, které právě proběhly, jednak diskutovat o dalších vhodných tématech. Navržená témata jsou následně shromážděna, posouzena organizátorem kurzu a ta vybraná rozvržena do jednotlivých přednáškových dní. Velký důraz je kladen na výběr lektora, aby během kurzu nedocházelo k nepříjemnostem, které jsou popsány výše. Každý lektor je předem organizátorem poučen o specifikách účastníků a o nutnosti speciálního a individuálního přístupu. Lektoři, respektive jejich témata, jsou záměrně vybíráni tak, aby „tvrdá“ témata, jako je například problematika veřejných zakázek, pracovně-právní vztahy nebo tvorba rozpočtů, byla přednášena první den kurzu, kdy je seminář nebo přednáška celodenní, a „měkká“ témata, jako je osobnostní typologie, vystupování před kamerou a mediální prezentace druhý den kurzu, kdy výuka probíhá pouze do oběda. Na společném obědě pak většinou proběhne první neformální zhodnocení uplynulých dvou dnů a vyslovení námětů k dalšímu setkání.

4.4.1 Příklady klasických seminářů

Výuka je nadstandardně kvalitní a lektoři jsou v drtivé většině špičky ve svém oboru. Je obvyklé, že každý lektor připraví před přípravou kurzu krátkou anotaci svého vystoupení, která je schvalována organizátorem kurzu. Níže je uvedeno několik náhodně vybraných anotací, ze kterých je patrné, že příprava každého kurzu není pouze formální a snaží se skutečně kopírovat reálné potřeby účastníků.

Kurz „Zákoník práce“, který byl vzhledem k rozsahu problematiky dvoudenní, což zpravidla není obvyklé.

Zákoník práce stanovuje zaměstnavatelům i zaměstnancům celou řadu práv a povinností. Lektor si zde kladl za cíl přiblížit nejzákladnější z nich a upozornit na nejčastější omyly, kterých se zaměstnavatelé, tedy i ředitelé pracovišť Akademie věd dopouští. Během kurzu byl kladen důraz především na systém pracovního práva, na koncepci zákona, zde lektor vysvětlil, co je závislá práce a objasnil zásadu „co není zakázáno je dovoleno“. Dále s účastníky probral dosavadní změny, které přinesly novely tohoto právního předpisu.

Podstatnou částí přednášky bylo vysvětlení základních zásad pracovněprávních vztahů a jejich význam, dále vysvětlení smyslu a ducha kolektivní smlouvy, vnitřních předpisů a pracovního řádu. Důležitou součástí bylo rovněž vysvětlení práva zaměstnanců na informace a projednávání zastoupení zaměstnanců, postavení odborů. Lektor samozřejmě nevynechal podstatné a praktické záležitosti, se kterými se vedoucí pracovník setkává denně, tedy vznik pracovního poměru, náležitosti a sestavení pracovní smlouvy, zákonitosti zkušební doby, doby určité a dalších instrumentů pracovního práva. Vzhledem k pracovnímu zařazení účastníků byly probírány i zvláštnosti u pracovních poměrů manažerů a atypické pracovní vztahy – práce mimo pracoviště, práce na zavalanou (nepravidelná výpomoc), agenturní zaměstnávání. Lektor se rovněž věnoval změnám pracovního poměru, včetně převedení na jinou práci, nebo vyslání na pracovní cestu, včetně dlouhodobých pracovních cest do zahraničí. Nedílnou součástí kurzu byl blok, věnovaný skončení pracovního poměru, výpovědním důvodům, porušení pracovních povinností, nutnosti vyplácet zaměstnanci odstupné, problematice hromadného propouštění, neplatnosti výpovědi, nebo přechodu práv a povinností na jiného zaměstnavatele. Vzhledem k tomu, že se tato přednáška shodou okolností konala v době, kdy Akademii věd hrozilo výrazné snížení rozpočtu, byla problematika výpovědí řešena velmi důkladně a když ke snížení rozpočtu nakonec nedošlo, jistě se většině ředitelů nesmírně ulevilo, že nemusí řešit hromadné výpovědi pro své zaměstnance. Dále se lektor věnoval v prostředí české vědy poměrně hojně užívaným dohodám o pracích konaných mimo pracovní poměr, osobní agendě jednotlivých zaměstnanců a nutnosti jejího vedení, dále nakládání s osobními daty a ochraně soukromí na pracovišti. Na žádost účastníků byla zařazena i další témata jako problematika pracovní doby, odměňování, výběr a nárok dovolené, péče o zaměstnance včetně osobního rozvoje, odpovědnost za škodu

a na závěr se lektor dotkl i tématu bezpečnosti práce, které by ovšem svým rozsahem vydalo na samostatný kurz.

Dalším tématem, vyžádaným účastníky kurzu a pro vědeckou komunitu velmi podstatným, byla Ochrana duševního vlastnictví.

Jednou z důležitých součástí komplikovaného inovačního procesu je průmyslově právní ochrana a zejména patentové právo, které navazuje na transfer technologií, zejména prostřednictvím uzavíraných licenčních smluv. Tato ochrana je tak nedělitelnou součástí vědy a výzkumu a ředitel žádného pracoviště Akademie věd, dokonce ani pracovišť třetí vědní oblasti, tedy pracovišť humanitních, ji nemůže zanedbat. Pokud by ji totiž zanedbal, mohl by velmi snadno připravit nejen svoje pracoviště, nejen Akademii věd, ale celou Českou republiku o značné finanční částky. Průmyslově právní ochrana vytváří a podporuje poctivý trh s inovacemi, omezuje rizika v tomto procesu a současně zajišťuje rovnováhu mezi všemi subjekty, které se této činnosti účastní. V tomto procesu nejde jen o tvůrce nových patentů a jejich uživatele. V současné době se do inovačního procesu zapojují kromě vědeckých institucí i finanční instituce, státní správa a průmysl. Účastníci tohoto procesu se tak starají nejen o tvorbu originálních řešení vědeckých a průmyslových problémů, ale i o jejich finanční zajištění, péči o daňové a účetní aspekty, způsoby využití úspěšných řešení včetně licenčních nebo podlicenčních smluv a budování společných podniků. Tyto vztahy mezi vědou, právním prostředím a průmyslovou sférou, dříve často chápáné pouze jako právní či ekonomické, se v současné době dostávají i do zorného pole politických subjektů. Inovace tak přináší celkový rozvoj společnosti, zajišťují práci z poctivých zdrojů, ale současně vyžadují solidní a účinnou policejní a soudní ochranu před padělateli a narušiteli, kteří chtějí nepoctivě těžit z kreativity a dobré práce jiných. Po tomto rámcovém popisu situace v oblasti ochrany duševního vlastnictví se lektor věnoval problematice patentových informací, patentům samotným, užitným vzorům, průmyslovým vzorům, ochranným známkám, obchodnímu tajemství, problematice Know-how a transferu technologií. Přednáška o ochraně duševního vlastnictví byla účastníky hodnocena velmi pozitivně a řada z nich přiznala, že po zjištění některých skutečností bude muset zrevidovat svoje dřívější rozhodnutí, týkající se této problematiky.

Jak již bylo popsáno výše, kurz Management vědy byl zřízen především proto, aby pomohl vědcům, kteří se ocitnou v manažerské funkci a jsou nuceni řídit a rozhodovat. Jedním z prvních témat, které se v dalších ročnících často v různých obměnách často opakovalo, bylo téma řízení. Na této přednášce byl lektorem vysvětlen pojem strategie a strategického řízení. Lektor zdůraznil, že strategie řízení je nezbytná pro jakoukoliv instituci a specifikoval strategie v oblasti řízení základního výzkumu, což je oblast pro ředitele pracovišť Akademie věd naprosto klíčová. Dále lektor upozornil na specifické rysy strategických procesů a na principy strategického myšlení. Pro účastníky kurzu bylo nesmírně zajímavé, vzhledem k mezinárodnímu charakteru vědecké komunity, dozvědět se poznatky o základních celosvětových tendencích v řízení a prognózách dalšího rozvoje světa. To nejpodstatnější si podle našeho názoru nechal lektor na samý závěr, přednesl totiž řadu praktických zkušeností se zpracováním a implementací strategie v České republice a v zahraničí. Zároveň srovnal metody řízení v jednotlivých regionech světa (USA, Japonsko, Čína, rozvojové státy, Evropa, Česká republika) a uvedl praktické příklady na základě osobní zkušenosti.

Dalším segmentem, který byl od počátku existence kurzu Management vědy požadován od účastníků v pravidelných anketách, byla mediální prezentace a kontakt s novináři. Toto téma bylo reflektováno během existence kurzu v každém ročníku a účastníci měli možnost naučit se vystupovat před kamerou, komunikovat s novináři, sestavovat tiskovou zprávu a komunikovat s veřejností. Většina účastníků již má za sebou nějakou zkušenost s vystoupením před kamerou nebo s projevem na mikrofon v rozhlasu, je zvyklá přednášet studentům a řídit porady vědeckých týmů a jedná se o silné a výrazné individuality. Nicméně před objektivem kamery a při nutnosti odpovídat na chytré cílené otázky se i z těchto osobností stávají nejisté bytosti, často stěží schopné artikulovat srozumitelně svoje názory a myšlenky. Mediální trénink bývá pro některé účastníky natolik zátěžový, že vystoupení před kamerou odmítli a až po osobní intervenci lektorky a po slibu, že záznam uvidí pouze oni, byli ochotni si dialog s moderátorkou vyzkoušet. Nicméně v závěru tohoto kurzu si všichni účastníci bez výjimky připustili a někteří i uvědomili, že umění mediální prezentace je pro ně nesmírně důležité a vzhledem ke vzrůstu veřejného zájmu o činnost jednotlivých pracovišť zcela nezbytné.

Výše je popsán mechanismus a příčiny vzniku kurzu Management vědy a obsah prvního ročníku s poukázáním na další vývoj. Management vědy je ovšem minimálně od druhého, spíše od třetího ročníku živým, soudržným organismem, který sice nežije

přímo vlastním životem, protože se pohybuje v jasných organizačních a finančních mantinelech organizátora kurzu, tedy Střediska společných činností, ale přesto se vyvíjí zejména podle potřeb a přání účastníků spíše než podle představ organizátorů. Nicméně rámec každého kurzu je jasně dán a musí projít schválením vedení Střediska společných činností.

Ve Středisku společných činností funguje systém schvalování projektů. Každá divize, pokud připravuje jakoukoliv, ať už jednorázovou nebo periodickou akci mimo rámec své dosavadní činnosti, musí připravit do předepsaného formuláře návrh projektu, který projde schválením manažera projektu, jeho nadřízeného, poté schválením ekonoma divize, divizního ředitele a nakonec je projekt předkládán na poradě vedení, kde je buď schválen, nebo zamítnut. Obsahem návrhu projektu je věcný záměr, udržitelnost projektu a finanční rozvaha. V návrhu projektu Management vědy je rovněž uveden počet a data konání jednotlivých setkání, personální zabezpečení včetně jmen jednotlivých lektorů a shrnutí průběhu předchozího ročníku. Tímto způsobem se postupuje vždy před zahájením ročníku, projekt se tedy předkládá poradě vedení Střediska společných činností většinou v květnu. Na konci jednoho ročníku už je tedy připraven ročník další. Po ukončení ročníku kurzu předkládají organizátoři standardně Závěrečnou zprávu projektu, ve které shrnují průběh celého ročníku kurzu, hodnotí průběh jednotlivých přednášek a předkládají plnění rozpočtu.

4.4.2 Netradiční semináře a teambuildingový aspekt

Vzhledem k tomu, že složení účastníků kurzu zůstává poměrně dlouho stabilní a témat z oblasti managementu, marketingu, pracovního práva a příbuzných oblastí není nekonečné množství, přistoupili organizátoři několikrát i k poněkud netradiční náplni kurzu. Při těchto setkáních, naplněných nestandardním programem se ještě více než v běžném programu ukázalo, že kurz Management vědy funguje velmi dobře i jako teambuildingová aktivita a pomáhá tak vytvářet neformální strukturu, jejíž vliv na provoz Akademie věd je nezanedbatelný.

Tím zřejmě nejméně standardním kurzem, který během existence všech ročníků proběhl, byl dvoudenní seminář, kterému organizátoři pracovně říkali „branně-bezpečnostní blok“ a jehož oficiální název zněl „Praktická rizika současného světa a jak jim čelit“. Fakt, že žijeme v turbulentní době, která přináší tak rychlé změny a takové množství informací, je nesporný. Nesporný je i fakt, že tyto změny sebou nenesou jen pozitiva, ale i globální a lokální hrozby, na které je nutno se připravit a

v ideálním případě jim umět čelit. Mnozí ředitelé pracovišť Akademie věd jsou vlastně zaměstnanci strategických institucí a měli by počítat s hrozbou napadení svého pracoviště. I proto byl tento dvoudenní kurz sestaven z přednášek i z praktického nácviku dovedností. Během tohoto kurzu se i autor sám ocitl na hodinu v roli lektora, protože první den začínal jeho přednáškou „Násilí ve společnosti a jeho nositelé na příkladu Čech v březnu až srpnu 1945“. Poté následovala obecnější přednáška na podobné téma od podplukovníka generálního štábu Armády České republiky na téma „Proč lidé válčí?“, ve které posluchačům doložil to, co předchozí přednáška otevřela, totiž tezi, že agresorem se za vhodných podmínek může stát prakticky kdokoliv a proti násilí nejsme imunní ani jako oběti, ani jako pachatelé. Následovala přednáška egyptologa profesora Miroslava Bárty, nikoliv na téma egyptologické, ale na téma obecné. Profesor Bárta si ve své přednášce, nazvané „Kolaps říší“ všiml příčin a důsledků zhroucení státních systémů napříč dějinami a účastníky kurzu mírně znepokojil, když se mu na statistických datech podařilo prokázat, že současná euroamerická civilizace má většinu znaků hroučícího se, nebo alespoň kolabujícího, systému. Praktická část dne sestávala z návštěvy nedaleké střelnice, kde byli účastníci seznámeni se zásadami bezpečnosti a manipulace s krátkou střelnou zbraní a měli možnost absolvovat ten nejzákladnější střelecký výcvik. Během druhého dne byli posluchači kurzu lékařem záchranné služby a dobrovolníkem Českého červeného kříže školeni v dovednostech a zásadách první pomoci s přihlédnutím k charakteru jejich pracovišť. Závěr kurzu sestával z praktických ukázek první pomoci, prováděných na figurantech z řad účastníků. I přes počáteční obavy organizátorů z toho, jak účastníci přistoupí k tématu a zda se jim nebude tato náplň jevit jako nesmyslná a nadbytečná, se jednalo o jeden z nejvydařenějších kurzů, který byl v následné anketě hodnocen velmi vysoko, a účastníci projevíli zájem podobný kurz v dohledné době zopakovat. Tento přístup svědčí mimo jiné o vysoké společenské angažovanosti a odpovědnosti ředitelů pracovišť Akademie věd.

5 BUDOUCNOST KURZU MANAGEMENT VĚDY

Vzhledem k tomu, že poměrně kompaktní skupina účastníků je ve většině v roce 2017 na konci svého druhého funkčního období ředitelů pracovišť Akademie věd, čeká kurz zřejmě největší změna od jeho zahájení, respektive od jeho druhého ročníku. Vzhledem k tomu, že se bude jednat o desátý ročník a všechny předcházející ročníky byly úspěšné a hodnocené účastníky jako vynikající, organizátoři kurzu i vedení Střediska společných činností se domnívají, že kurz by měl i nadále pokračovat s novými účastníky. Je pravděpodobné, že obsah kurzu bude znovu kopírovat průběh předchozích ročníků, samozřejmě aktualizovaný vzhledem k novým potřebám pracovišť, vzhledem k novým podnětům, vzešlým ze Strategie AV21, což je nová výzkumná a komunikační strategie Akademie věd, postavená napříč pracovišti na několika oborově zaměřených vědeckých programech.

Z uvedených důvodů byla vytvořena marketingová strategie, která má za úkol přiblížit novým ředitelům pracovišť, čili novým potenciálním účastníkům kurzu, jeho historii, dosavadní průběh a především přínos pro jejich manažerskou kariéru.

Marketingový plán nejdříve popisuje v krátkosti průběh minulých ročníků a vysvětluje proč v organizování kurzu Management vědy pokračovat. Dále popisuje podrobněji zatím poslední, devátý ročník kurzu, včetně složení uchazečů a jejich počtu. Těžištěm marketingového plánu je samozřejmě výhled do dalšího, desátého ročníku a způsoby, jak kurz Management vědy přiblížit nově instalovaným ředitelům.

Na konci devátého ročníku skončí většině účastníků funkční období ve funkci ředitele pracoviště. U zbývajících účastníků předpokládá organizátor zájem o pokračování ve vzdělávání, zde se jedná o osm posluchačů. Tato skupina by v ideálním případě měla být doplněna deseti až dvanácti, v krajním případě patnácti novými účastníky z řad nově jmenovaných ředitelů pracovišť. Témata by v desátém ročníku byla volena především s ohledem na tyto nové účastníky, jednalo by se tedy především o základy manažerských dovedností. Skupina pokračujících účastníků bude tedy částečně znevýhodněna, ale nikoli zásadním způsobem, protože část těchto původních účastníků neabsolvovala první ročník. Nicméně i ti, kteří absolvovali celý kurz Management vědy od samého počátku si jistě rádi základní vědomosti a dovednosti osvěží a doplní. Ostatně i v oboru managementu a řízení se za posledních deset let událo mnoho nového a je potřeba dovednosti doplnit.

Noví účastníci budou osloveni následujícími způsoby a kanály:

1/ současní posluchači budou požádáni, aby zhodnotili přínosy účasti na kurzu Management vědy pro svou vlastní pracovní pozici a aby se pokusili formulovat doporučení pro případné nové zájemce

2/ bude připraven propagační leták a informační brožura, jejímž obsahem budou informace o poslání kurzu Management vědy, o všech proběhlých ročnících, o připravovaném programu dalšího ročníku, jejíž nejdůležitější součástí budou právě příspěvky dosavadních účastníků dle bodu jedna této strategie

3/ pro větší atraktivitu propagačního letáku a informační brožury bude na posledním nebo předposledním kurzu devátého ročníku přítomen profesionální fotograf, který pořídí fotografie z průběhu školení i portréty jednotlivých respondentů. S jejich souhlasem budou tyto fotografie použity v uvedených materiálech a původní účastníci se tak vlastně stanou marketingovým nástrojem, lákajícím nové účastníky

4/ tištěná informační brožura o kurzu Management vědy bude v ideálním případě distribuována nově nastupujícím ředitelům současně s takzvaným „welcome balíčkem“, který obsahuje i brožuru o službách Střediska společných činností, propagační materiály Divize konferenčních a hotelových zařízení, propagační materiály Divize nakladatelství Academia, propagační materiály Divize vnějších vztahů a konečně propagační materiály, věnující pozornost Strategii AV21. Tento balíček je v modifikovaných variantách zasílán každému novému řediteli pracoviště Akademie věd bezprostředně po instalování do funkce a právě vzhledem k masivní výměně ředitelů na jaře 2017 bude obsahovat i informace o Managementu vědy.

5/ v průběhu června 2017 noví ředitelé pracovišť obdrží brožuru o kurzu Management vědy ještě podruhé, spolu se „zvacím dopisem“ ředitele Střediska společných činností a s odkazem na elektronickou přihlášku. Tato komunikace se na rozdíl od komunikace v předchozím bodě odehraje pouze elektronicky, je tedy nutné informační brožuru připravit jak v tištěné, tak v elektronické podobě.

6/ jak organizátoři kurzu Management vědy, tak vedení Střediska společných činností, si uvědomují, že v prostředí Akademie věd většina marketingových pouček a osvědčených receptů naprosto selhává. V tomto prostředí je a pravděpodobně vždycky

zůstane, což se mnohokrát potvrdilo, nejlepším marketingovým nástrojem osobní reference. Proto jak organizátor, tak vedení Střediska společných činností požádá stávající účastníky o doporučení kurzu Management vědy svým nástupcům ve funkcích ředitelů pracovišť.

Marketingový plán hodnotí i případná rizika dalšího pokračování kurzu Management vědy, což je především nedostatečný zájem ze strany nových ředitelů, na straně druhé paradoxně větší množství přihlášených, převyšující současné kapacitní možnosti zámku Třešť a dosavadní roční rozpočet kurzu Managementu vědy. V takovém případě by vedení Střediska společných činností zvážilo, zda se vrátit k modelu z prvního ročníku a otevřít dvě paralelní skupiny, což by ovšem vyžadovalo zajistit finanční prostředky na pokrytí nákladů obou skupin.

6 VLASTNÍ POZNATKY A DOPORUČENÍ

Po ukončení každého kurzu jsou účastníci vyzváni ke krátké neformální diskusi, ve které je zhodnocena úroveň předkládané látky, kvalita lektora a praktický přínos pro účastníky kurzu. Manažer kurzu všechny podněty z diskuse pravidelně vyhodnocuje, nejdříve bezprostředně po ukončení diskuze, poté znovu s odstupem. Na základě těchto poznatků poté strukturuje další průběh kurzu, vybírá a navrhuje témata a hledá kvalitní lektory. Účastníci kurzu jsou minimálně třikrát během jednoho ročníku vyzváni dotazníkovým šetřením k hodnocení průběhu kurzu a k vyjádření potřeb do dalšího ročníku. Základními otázkami v dotazníkovém šetření jsou tedy otázky praktické, týkající se jak dosavadního průběhu, tak plánování dalšího průběhu.

Autor se domnívá, že možnost spoluúčasti na přípravě kurzu pro všechny účastníky je pro jeho konání naprosto klíčová. Kurz je vystavěn tak, aby vyhovoval zadání zřizovatele a aby vyhovoval účastníkům, kteří si obsah kurzu sami vytvářejí. Organizátor kurzu se tak vyhne případné kritice ze strany účastníků, týkající se obsahu jednotlivých setkání.

Autor jako účastník kurzu tak má sám, spolu s ostatními účastníky možnost prakticky ovlivňovat další rozvoj a směřování kurzu Management vědy. Díky této práci získal nadhled a odstup a ani po zaujetí jiného pozorovacího úhlu nezjistil, že kurz vykazuje jakékoliv nedostatky nebo dlouhodobé potíže. Manažer kurzu je si i nadále vědom, že je nutno spolupracovat s účastníky na výběru témat a k těmto tématům zajišťovat nejvyšší lektory.

Pro další rozvoj kurzu, jehož podporu zřizovatel jasně deklaruje, je podle autora nutné dále udržet vysokou úroveň obsahu i formy, tedy výběru témat a výběru kvalitního přednášejícího. Rovněž je nutno dále pružně reagovat na potřeby Akademie věd a na měnící se legislativní rámce pracovněprávní, občanskoprávní i týkající se prostředí vědy. Vzhledem k dynamice legislativních procesů je nutno reagovat opravdu velmi rychle. Management vědy má budoucnost, pokud udrží vysoký standard a pokud získá dostatečné množství nových účastníků, což podle autora, vzhledem k vysokému renomé v prostředí Akademie věd, nebude problém. Problémem by se naopak mohl stát výrazně větší počet účastníků než dosud, což by zřejmě znamenalo zavedení dvou turnusů školení tak, jak tomu bylo v začátcích kurzu a což by samozřejmě přineslo nutnost vyšších finančních nákladů a nároků na manažera kurzu.

Pro další rozvoj kurzu Management vědy jsou tedy klíčové tyto podmínky:

- Sledování potřeb účastníků a zřizovatele
- Výběr vhodných témat na základě potřeb účastníků a zřizovatele
- Výběr a zajištění kvalitních (oborově i pedagogicky) lektorů
- Zajištění průběhu dalších ročníků kurzu
- Průběžné vyhodnocování jednotlivých přednášek
- Zajištění neformálních setkání účastníků po ukončení kurzu

Pokud budou tyto podmínky dodržovány i nadále, protože zatím dodržovány byly, a pokud bude zřizovatel, tedy Akademie věd o vzdělávání svých vrcholových manažerů i dále usilovat, nestojí podle názoru autora nic v cestě dalšímu pořádání a rozvoji kurzu Management vědy nic v cestě.

ZÁVĚR

Autor se ve své bakalářské práci věnoval okolnostem vzniku a průběhu kurzu Management vědy, který pro ředitele jednotlivých pracovišť Akademie věd České republiky organizuje Středisko společných činností Akademie věd České republiky. V úvodní teoretické části práce je věnován prostor obecné problematice vzdělávání dospělých se zřetelem na další vzdělávání vysoce kvalifikovaných odborníků, kteří se dostali do řídicí pracovní pozice mimo jejich původní obor, vyžadující manažerské dovednosti a vzdělání. V teoretické části se autor pro získání představy o fungování vědeckých institucí neuniverzitního typu věnuje historii těchto institucí v areálu dnešní České republiky od raného novověku až po současnost. Důraz je kladen na moderní dějiny Československé akademie věd, respektive Akademie věd České republiky. V této části práce je rovněž vysvětlena struktura a řízení současné Akademie věd a organizátora kurzu Management vědy Střediska společných činností.

V praktické části práce se autor věnuje samotnému kurzu Management vědy od příprav jeho vzniku, přes první a druhý ročník až po ročník zatím poslední. První ročník, který byl pro další směřování kurzu klíčový, je popsán detailně včetně náplně a dalších požadavků účastníků, na modelovém příkladu z dalších ročníků je popsána struktura a organizace jednotlivých dvoudenních kurzů. Autor hodnotí přínos kurzu nejen pro samotné účastníky, ale i pro Akademii věd jako instituci. Kromě toho, že kurz pomáhá účastníkům řešit jejich každodenní manažerské problémy, funguje také jako neformální think-tank, jako platforma, na jejíž bázi jsou neformálně řešeny problémy a požadavky Akademie věd. Tento fakt dokazuje mimo jiné i skutečnost, že z absolventů kurzu vzešla řada vysokých funkcionářů Akademie věd, kteří se podílejí na jejím vedení a využívají přitom dovednosti právě z kurzu Management vědy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BARVÍKOVÁ, H. – KOSTLÁN, A. (eds.) *Věda v českých zemích za druhé světové války*. Praha: Archiv Akademie věd České republiky, 1998. ISBN 80-902464-1-9

BENEŠ, M. *Úvod do andragogiky*. Praha: Karolinum, 1997. ISBN 80-7184-542-6

FRANC, M. – MÁDLOVÁ, V. *Dějiny Akademie věd ČR v obrazech*. Praha: Academia 2013 ISBN 978-80-200-2172-4

GEBHART, J. – KUKLÍK, J. *Druhá republika*. Praha: Paseka, ISBN 80-7185-626-6

KOPECKÝ, M. *Vzdělávání dospělých mezi politikou, ekonomikou a vědou*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, 2013. ISBN 978-80-7308-493-6

KOVÁŘ, P. *Věda v Čechách po dvaceti letech*. Praha: Academia 2010. ISBN 978-80-200-1911-0

KŘEŠŤAN, J. *Zdeněk Nejedlý*. Praha – Litomyšl, Paseka 2013, ISBN 978-80-7432-253-2

MORAVCOVÁ, D. *Výmarská republika*. Praha: Karolinum, 2006. ISBN 80-246-1176-7

MORAVEC, V. *Média v tekutých časech*. Praha: Academia, 2016. ISBN 978-80-200-2572-2

MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4

PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, Asociace institucí vzdělávání dospělých v České republice, 1996. ISBN 80-902232-1-4

PALONKORPIOVÁ, R. *Věda s lidskou tváří. Činnost československých vědců Františka Šorma a Otty Wichterleho během studené války*. Praha: Academia 2017. ISBN 978-80-200-2632-3

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1

POKORNÝ, J. *Odkaz Josefa Hlávky*. Praha: Academia 2008, ISBN 978-80-200-1590-7

PRŮCHA, J. (ed.). *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2

PRUSÁKOVÁ, V. *Základy andragogiky I*. Bratislava: Gerlach Print 2005 ISBN 80-89142-05-2

PURKYNĚ, J. E. *Akademie*. Praha: Nakladatelství Československé akademie věd 1962

SOUBIGOU, A. *Tomáš Garrigue Masaryk*. Praha – Litomyšl: Paseka 2004, ISBN 80-7185-679-7

VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9

ZAHRADNÍK, R. *Laboratorní deník*. Praha: Academia 2008. ISBN 978-80-200-1632-4

Seznam použitých internetových zdrojů

<https://www.zwm-speyer.de/>

<http://data.ssc.avcr.cz/index.jsp?channel=hlavni-stranka>

<http://www.avcr.cz/cs/o-nas/vyrocni-zprava/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam grafů

Graf 1: Místo konání kurzu	39
Graf 2: Časové rozpětí výuky	39

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník ke kurzu Management vědy	I.
Příloha B - Výsledky dotazníku před prvním ročníkem	III.
Příloha C - Hodnotící dotazník ke kurzu Management vědy	IV.
Příloha D – Osvědčení účastníka kurzu Management vědy	V.

Dotazník ke kurzu „Management vědy“

pro vedoucí pracovníky Akademie věd České republiky

Vyberte následující kombinaci učebních dnů s časovým rozpětím výuky:

- pátek 8-16
- pátek 16-20, sobota 9-13
- sobota 9-17
- neděle 9-17
- sobota 9-13, neděle 9-13

Na jakém místě byste preferovali konání kurzu:

- v budově AV v Praze
- v zámeckém hotelu Liblice
- v zámeckém hotelu Třešť

Z následující skupiny vyberte předměty, které by měly být, dle Vašeho mínění, obsahem kurzu:

1. Řízení lidských zdrojů

- role a dovednosti manažera
- vedení týmu (leadership)
- motivace a hodnocení zaměstnanců
- kultura a etika v řízení lidských zdrojů
- rovné příležitosti
- teambuilding
- rozvoj kreativity

2. Rozvoj osobnosti

- psychologie osobnosti
- verbální a nonverbální komunikace
- naslouchání
- zvládání stresu a kritiky
- asertivita

3. Interpersonální dovednosti

- kooperace a týmová práce

- delegování pravomoci
- vyjednávání
- řešení konfliktů
- zpětná vazba

4. Marketing a strategické řízení

- základní principy marketingu
- nástroje marketingu
- definice cílů a strategický management
- time management
- management změny

5. Finanční řízení

- finanční plánování
- rozvaha, výsledovka
- cashflow
- investice
- projektové řízení
- analýza příležitostí a rizik (SWOT analýza)
- proces efektivního rozhodování

6. Evropské finanční mechanismy v podpoře VaV

- evropské finanční mechanismy v podpoře VaV
- ostatní zdroje financování VaV

7. Legislativa

- Zákon o podpoře výzkumu a vývoje
- Zákon o veřejných výzkumných institucích
- Ochrana duševního vlastnictví
- Zákoník práce
- Obchodní zákoník
- Zákon o veřejných zakázkách

8. Public relations (PR)

- Veřejnost a veřejné mínění
- Image organizace
- Tisková zpráva
- Mediální prezentace
- Lobbying
- Sponzoring
- Prezentační dovednosti

Vyhodnocení - obsah kurz managementu





Hodnotící dotazník ke vzdělávacímu programu

„Management vědy“

Jméno posluchače kurzu:

.....

1. Jak celkově hodnotíte uplynulý ročník vzdělávacího projektu “Management vědy”?
2. Jak hodnotíte užitečnost obsahu kurzu (informací, dovedností, inspirací, výměny zkušeností) pro Vaši manažerskou praxi?
3. Jak hodnotíte způsob vedení kurzu (přístup lektorů, způsob práce se skupinou, atmosféru...)?
4. Jak hodnotíte organizační zajištění včetně vhodnosti výukových prostor?
5. Doporučil byste kurz svým kolegům?
6. Byla by pro Vás zajímavá nějaká (zatím nespecifikovaná) forma pokračování)?
 - Pokud ano, jakým konkrétním tématům, otázkám, problémům, dovednostem byste se rád věnoval?
 - Máte nějaké konkrétní podněty k formě případného pokračování (rozsah, frekvence, forma práce ...apod.)?

Děkujeme za čas a úsilí, které jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

Středisko společných činností AV ČR, v. v. i.
vydává toto

OSVĚDČENÍ

Jiří Padevět

v roce 2010/2011 navštívoval a ukončil III. ročník vzdělávacího programu

MANAGEMENT VĚDY

V Třebíči dne 26. května 2011

JUDr. Jiří Malý
ředitel SSČ AV ČR, v.v.i.



Ing. Petr Bobák, CSc.
člen předsednictva Akademické rady AV ČR



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jiří Padevět

Obor: Manažerská studia-řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Vznik a vývoj kurzu Management vědy v Akademii věd České republiky

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 51

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 20

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: PhDr. Bohumír Fiala