

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2014 – 2016**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Hana Politzerová**

**Koncepce vzdělávacího programu lesní pedagogiky**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Doc. Dr. Milan Beneš

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED PART TIME STUDIES

2014 - 2016

**DIPLOMA THESIS**

**Hana Politzerová**

**The Concept of Forest Pedagogy Education Program**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor: Doc. Dr. Milan Beneš

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 17. 5. 2016

.....  
Hana Politzerová

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu práce Doc. Dr. Milanovi Benešovi za čas, vstřícnost, podporu a cenné rady a připomínky. Rovněž děkuji řediteli podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. Ing. Jiřímu Janotovi za svolení k využití a zveřejnění informací o státním podniku.

## **Anotace**

Tato projektová diplomová práce směřuje k praktickému využití a k realizaci. Cílem této práce je návrh koncepce vzdělávacího programu lesní pedagogiky pro významný státní podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. Tato koncepce by měla být podnikem využita v praxi. Podnik chce vzdělávací program lesní pedagogiky využít jako nástroj firemní komunikace, public relations a jako součást koncepce společenské odpovědnosti firmy vedoucí k budování a k posilování pozitivní image podniku.

Lesní pedagogika svou formou a obsahem naplňuje podmínky celoživotního vzdělávání a spadá do pedagogického, andragogického a sociálního rámce.

## **Klíčová slova**

Cílové skupiny, firemní komunikace, firemní kultura, komunikační strategie, koncepce vzdělávacího programu, lesní pedagogika, public relations, společenská odpovědnost podniku, státní podnik.

## **Annotation**

This diploma project thesis aims to practical use and implementation. The aim of this work is the design of concept of forest pedagogy educational program for significant state-owned enterprise Vojenské lesy a statky ČR, s.p. This concept will be use in practice. The state enterprise wants use forestry pedagogy educational program as a tool of the corporate communication, public relations and as part of the concept of corporate social responsibility. The utilization of that program will build and strength positive image of the company.

The forest pedagogy by its form and content meets the conditions for lifelong learning and falls to pedagogical, andragogical and social framework.

## **Key words**

Communication strategy, concept of educational program, corporate communications, corporate culture, corporate social responsibility, forest pedagogy, public relations, state enterprise, target groups.

# OBSAH

ÚVOD.....	8
<b>1 FIREMNÍ KOMUNIKACE .....</b>	<b>11</b>
<b>2 DRUHY FIREMNÍ KOMUNIKACE .....</b>	<b>14</b>
2.1 Cílové skupiny .....	15
<b>3 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE FIRMY.....</b>	<b>17</b>
<b>4 PUBLIC RELATIONS.....</b>	<b>20</b>
4.1 Oblasti a směry public relations .....	20
4.1.1 Veřejné mínění.....	21
4.1.2 Image.....	22
4.1.3 Corporate identity.....	22
4.1.4 Cíle public relations.....	23
4.2 Public relations a vztah k marketingu.....	24
4.3 Plánování public relations .....	24
<b>5 FIREMNÍ KULTURA.....</b>	<b>26</b>
<b>6 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY .....</b>	<b>29</b>
<b>7 CHARAKTERISTIKA LESNÍ PEDAGOGIKY .....</b>	<b>32</b>
7.1 Vymezení pojmu a obsahu lesní pedagogiky .....	35
<b>8 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ .....</b>	<b>38</b>
<b>9 KONCEPCE VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU .....</b>	<b>41</b>
<b>10 PROJEKT KONCEPCE VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU LESNÍ PEDAGOGIKY .....</b>	<b>44</b>
10.1 Cíl a zdůvodnění projektu .....	44
10.2 Metodika a přínos projektu.....	45
<b>11 POPIS PODNIKU .....</b>	<b>48</b>
<b>12 POPIS VÝCHOZÍHO STAVU .....</b>	<b>54</b>
<b>13 SWOT ANALÝZA.....</b>	<b>58</b>
13.1 Vyhodnocení a interpretace výsledků .....	60
<b>14 NÁVRH KONCEPCE PROGRAMU LESNÍ PEDAGOGIKY .....</b>	<b>64</b>
<b>15 DOPORUČENÍ K REALIZACI.....</b>	<b>69</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>71</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>78</b>

## ÚVOD

V důsledku rozvoje a modernizace neustále dochází k proměnám životních podmínek a ke změnám životního stylu. Lidé již nejsou přímo spjati s přírodou a u velké části populace lze pozorovat ztrátu zájmu o přírodu a odcizení se přírodě. S tímto trendem je spojena i většinová mylná představa o lesním hospodaření a přírodě vůbec. Na lesníky a myslivce je často nahlíženo s despektem. Společnost přestává vnímat přirozené přírodní procesy, nechápe přírodní zákonitosti a neposuzuje les ve všech jeho souvislostech.

Tato neznalost s sebou přináší řadu negativních vlivů a jedním z důsledků je také skutečnost, že mezi veřejností na jedné straně a lesníky a myslivci na druhé straně často dochází k nepochopení a ke konfliktním situacím. Těžba dříví a myslivost jsou považovány za negativní činy, obecně se posuzují jako drancování lesa. Tyto názory často podporují různá účelová prohlášení i negativně vykreslovaný mediální obraz lesního hospodářství, které přispívají k deziluzím a k deformaci veřejného mínění.

Proto je nutné, aby lesnické subjekty samy převzaly iniciativu a zodpovědnost a začaly přímo s veřejností komunikovat a přinášely pravdivé informace a věrný obraz skutečnosti. Aby prostřednictvím cílené komunikace, komunikačních strategií a vhodně zvolených nástrojů a metod pomáhaly měnit negativní mínění a pohled veřejnosti. Jako jeden z možných nástrojů se nabízí lesní pedagogika.

Lesní pedagogika svou formou a obsahem naplňuje podmínky celoživotního vzdělávání a spadá do pedagogického, anragogického a sociálního rámce. Lesní pedagogiku lze posuzovat také jako součást neformálního občanského vzdělávání a pedagogiku volného času. Je to nauka o lese v lese, která podporuje celoživotní vzdělávání, a která je určena pro široké cílové skupiny. Lesní pedagogika prezentuje účastníkům trvale udržitelné lesní hospodaření, les, jeho smysl a užitky, které přináší. Lesní pedagogika využívá výchovu zážitkem. Účastníci vnímají přírodu a prožívají les všemi svými smysly. Vzdělávanými je les vnímán a objevován přímým bezprostředním kontaktem zábavně naučnou formou.

Lesní pedagogika je nástroj a prostředek jak ukázat široké veřejnosti les v komplexním vyobrazení všech jeho funkcí (ekonomické, environmentální a sociální). Programy a aktivity lesní pedagogiky mohou docílit zlepšení vztahu veřejnosti vůči přírodě a lesu, zvyšování zájmu veřejnosti o přírodu a les. V této souvislosti by se dalo usuzovat, že



lesní pedagogika může vylepšovat image lesnických subjektů tím, že bude prezentovat lesnické podniky, lesníky a jejich práci jako zodpovědné hospodáře a správce lesa.

Druhý největší státní lesnický podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p., chce pomocí cíleného vzdělávacího programu lesní pedagogiky působit na širokou veřejnost. Hodlá využít program lesní pedagogiky jako nástroje vedoucího k posilování vztahů, dobrého jména podniku, jeho image, jeho pozice a v neposlední řadě také jako nástroje nepřímo vedoucí k dosažení zisku.

Program lesní pedagogiky by měl podpořit koncept společenské odpovědnosti podniku a měl by být součástí firemní komunikace podniku vedoucí k podpoře pozitivního vnímání podniku. Využití lesní pedagogiky jako součástí firemní komunikace, public relations a společenské odpovědnosti podniku (corporate social responsibility) by mělo vést nejen k posílení pozitivní image podniku, ale také ke zvýšení aktivní i pasivní znalosti podniku i jeho logotypu.

Cílem práce bude návrh koncepce vzdělávacího programu lesní pedagogiky pro významný státní podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. Tato koncepce by měla být podnikem využita v praxi tak, aby vzdělávací program lesní pedagogiky sloužil jako nástroj firemní komunikace, public relations a jako součást koncepce společenské odpovědnosti firmy k posílení budování pozitivní image podniku.

Stěžejním cílem projektu koncepce vzdělávacího programu lesní pedagogiky bude vylepšení pozitivního obrazu podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. u široké veřejnosti. Prostřednictvím programu lesní pedagogiky bude podnik prezentován jako společensky odpovědný s dlouholetou tradicí udržitelného hospodářství a silnou firemní kulturou posílenou profesní ctí. Program lesní pedagogiky podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. by měl cílenou osvětou ukázat a objasnit veřejnosti nezkreslený a od všech tendenčních vlivů oproštěný pohled na činnost podniku a prostředí, ve kterém podniká. Prostřednictvím lesní pedagogiky chce podnik prezentovat obory lesnictví a myslivost veřejnosti nenásilnou formou a navíc chce touto cestou přivést veřejnost zpět k přírodě.

Práce bude rozdělena do dvou částí na teoretickou deskriptivně-analytickou část a praktickou projektovou část. Pro dosažení cíle této práce se metodika této práce bude skládat z rešerše odborné literatury, aplikace pozorování, analytických a popisných metod, kasuistiky, SWOT analýzy a projektu. Metodika praktické části této práce se bude opírat o teoretická východiska pramenící ze studia odborné literatury a aplikaci manažerských východisek. Téma a obsah teoretických východisek budou zvoleny s ohledem na téma a cíl této práce pro a budou shrnuty v teoretické části této práce.

Rešerše zdrojů odborné literatury se zaměří na oblasti, které dle názoru autorky této práce úzce souvisí s danou problematikou a jejichž obsah bude vhodným základem a východiskem pro zpracování části praktické.

Součástí praktické části a východiskem projektové části bude popis současného stavu lesní pedagogiky podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. a bude tak zpracována analýza výchozího stavu a rizik projektu. Dále bude zpracován přehled zásadních faktorů a prvků, které mají vliv na program lesní pedagogiky podniku Vojenské lesy a statky, ČR, s.p. Tento přehled bude prezentován formou SWOT analýzy, která poskytuje logický a přehledný rámec jednotlivých činitelů, které rozděluje do skupin z pohledu působení vnitřního a vnějšího prostředí na silné a slabé stránky (vnitřní) a příležitosti a hrozby (vnější). Poznatky z popisu současného stavu a údaje SWOT analýzy budou interpretovány s ohledem na dosažení zlepšení stávajícího stavu a měly sloužit jako výchozí podklad pro návrh koncepce projektu vzdělávacího programu.

Pro zpracování všech popisů týkajících se podniku a SWOT analýzy bude využita dlouhodobá aplikace pozorování a osobní zkušenost a znalost prostředí podniku autorkou této práce, která v podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. zastávala funkci PR specialisty a tiskové mluvčí. Dále budou se svolením ředitele podniku Ing. Jiřího Janoty využity materiály a dokumenty podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p.

Poznatky SWOT analýzy budou využity jako podklad pro zpracování návrhu koncepce vzdělávacího programu lesní pedagogiky s důrazem na zlepšení image podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. Součástí interpretace výsledků a návrhu projektu budou doporučení k realizaci, která by měla vést k požadovanému cíli.

Aplikačním cílem práce bude návrh koncepce vzdělávacího programu lesní pedagogiky pro podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. a návrhy opatření, které by měly být implementovány do koncepce strategických komunikačních cílů a procesů podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. a měly vést k podpoře firemní komunikace podniku, měly by posílit public relations a corporate social responsibility a měly by přispět k zlepšení image podniku.

Předpokládaným přínosem této práce je praktické využití a aplikace zpracovaných poznatků a závěrů této práce v konkrétním významném státním podniku. V dílčích částech mohou zpracované poznatky sloužit pro podniky podobného zaměření a velikosti, popřípadě pro organizace, které by se chtěly zabývat lesní pedagogikou. Dalším přínosem této práce bude podpora významu lesní pedagogiky a zvýšení všeobecného povědomí o lesnictví, myslivosti a přírodě.

# 1 FIREMNÍ KOMUNIKACE

Komunikace je základním prostředkem dorozumívání. Prostřednictvím komunikace dochází k přenosu a k předávání informací. Pro řízení podniků je komunikace klíčovým prvkem. Armstrong (2007, s. 661) při definici firemní komunikace nevnímá komunikaci pouze jako prostředek přenosu informací. Firemní komunikaci vidí jako stěžejní prvek řízení firmy, jako součást řídicího systému. Tvrdí, že bez dobře vedené a fungující komunikace není možné dosáhnout koordinovaných výsledků.

Firemní komunikace se ale nesoustředí pouze na vnitřní prostředí, je zaměřena také směrem ven. *„Již z pouhé podstaty existence firmy vyplývá, že její komunikace s okolím, její fungování a plnění hlavního cíle – dosahování zisku – vyžaduje neustálý proces oboustranného proudění informací z okolí dovnitř podniku a z podniku do okolí. Ze svého okolí získává podnik důležité a užitečné informace pro úspěch své činnosti, především o trhu, na kterém podniká. Na základě těchto informací formuje charakter svého podnikání, vizi svého podnikání“* (Holá, 2011, s. 25). Podle Horákové (2008, s. 61) je firemní komunikace řízený a plánovitý proces komunikace s rozhodujícími cílovými skupinami, jehož prostřednictvím se převádí firemní identita do image firmy. Prostřednictvím tohoto procesu komunikace prokazuje podnik svou identitu, deklaruje své hodnoty a strategie. V konečném důsledku to má firmě přinést zvýraznění a odlišení od konkurence.

Vymětal (2008, s. 261) dokonce tvrdí, že vytváření pozitivního postoje k organizaci je jedním z hlavních cílů firemní komunikace. Prostřednictvím komunikace má být zajištěna informovanost o cílech a záměrech organizace vůči cílovým skupinám veřejnosti (veřejností se rozumí i vlastní zaměstnanci firmy), kdy výsledkem, kterého má být dosaženo je komunikační a informační otevřenost k podpoře důvěry.

Kopecký (2013, s. 193) dělí firemní komunikaci do tří základních kategorií:

- Manažerská komunikace, která směřuje od vedení podniku směrem ven i dovnitř, a zastupuje jak řídicí, tak i reprezentační úlohu.
- Marketingová komunikace, která odpovídá marketingové strategii a plánům podniku.
- Organizační komunikace, která představuje ostatní formy komunikace (nad rámec obsahu manažerské a marketingové komunikace) ve vztahu k okolí, ale také směrem k zaměstnancům.

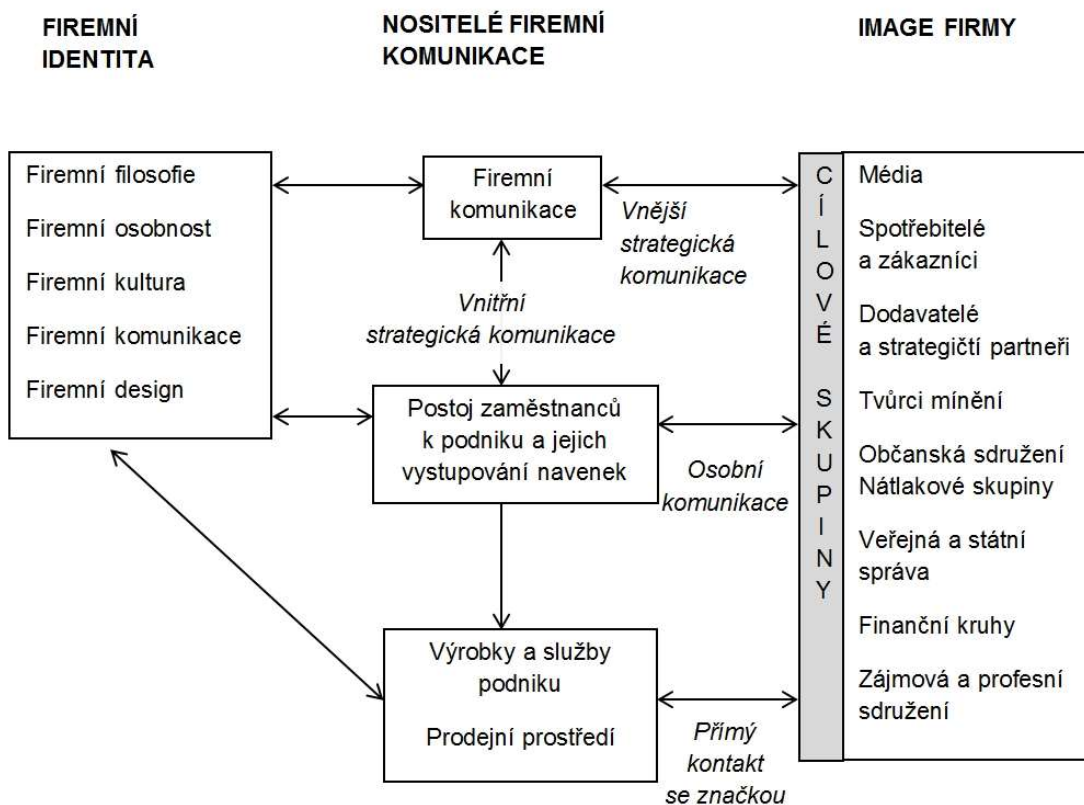
Výstižně pojem a obsah firemní komunikace shrnují Vysekalová a Mikeš (2009, s. 63) pro něž *„firemní komunikace představuje všechny komunikační prostředky, komplex všech forem chování, jimiž firma o sobě něco sděluje, komunikaci s vnějším i vnitřním prostředím. Firemní komunikace je vnějším projevem firemní identity a základním zdrojem firemní kultury. Jejím prostřednictvím je ovlivňován rovněž image“*.

Firemní komunikace působí obousměrně, prolíná se všemi firemními procesy a činnostmi. Proto by vedení podniku nemělo podceňovat význam komunikace a mělo by jí věnovat patřičnou pozornost. Pro firmu by měla být funkční komunikace významnou oblastí zájmu a manažerského řízení. Aby firemní komunikace odpovídala výše zmíněným definicím a naplňovala klíčové atributy nutné pro její funkčnost, měla by být koncepčně koordinována. Každá společnost by si měla zpracovat strategii firemní komunikace.

Strategie firemní komunikace by měla vycházet z podnikové strategie a ze strategických podnikových cílů. Armstrong (2007, s. 662) v této souvislosti, ve vztahu komunikace ke strategickým podnikovým cílům, vymezil tři zásadní odvětví firemní komunikace, a to manažerskou komunikaci, oblast vnitropodnikových vztahů a komunikaci v rámci vztahů s okolím. Podle Holé (2006, s. 12) firemní komunikační strategie *„vychází z celkové strategie podniku, ta navazuje na podnikatelskou vizi a vychází z ní podnikatelský plán. Komunikační strategie zahrnuje celý komunikační mix firmy, to, jak a s jakými cíli bude firma komunikovat se svými partnery. Hlavním cílem celé komunikační strategie je tvorba image a reputace firmy u vnějších, ale i vnitřních partnerů firmy“*. Totéž potvrzuje i Horáková (In: Horáková a kol., 2008, s. 61), která také vidí firemní komunikaci se strategickými cílovými skupinami jako řízený a plánovaný proces cílený k pozitivnímu vnímání firmy všemi komunikačními partnery.

Důsledkem firemní komunikace a veškerých jejich aktivit a činností je celkový dojem, jakým firma působí na veřejnost. Image firmy je vnějším obrazem organizace a přispívá k posílení důvěry a loajality. Budování image tvoří součást komunikační strategie podniku a je základním krokem na cestě k dlouhodobé reputaci. Firemní identita a image jsou stěžejními cíli firemní komunikace, jsou nejvyšším cílem všech komunikačních aktivit (Zamazalová, 2010, s. 260). Vztah firemní komunikace, firemní identity a firemní image názorně vystihuje následující obrázek (Obrázek 1).

Obrázek 1: Model firemní značky - vztah značky, identity a image firmy.



Zdroj: Horáková, Stejskalová a Škapová, 2008, s. 60

Jedním z neodmyslitelných nástrojů managementu sloužících k řízení firemní komunikace je public relations. Na základě moderních poznatků má public relations představovat souhrn plánovaných a dlouhodobě řízených aktivit a činností, které jsou zaměřeny na propojování strategických cílů, plánů a zájmů organizace se zájmy veřejnosti (De Pelsmacker, 2003, s. 301). Firemní komunikace musí být dobře nastavena, vědomě řízena a musí dobře fungovat všemi směry. A jak již bylo uvedeno výše, strategie firemní komunikace by měla být nastavena v souladu s firemní strategií a jejími cíli. Koncepce firemní komunikace by měla přímo vycházet z podnikatelské strategie organizace.

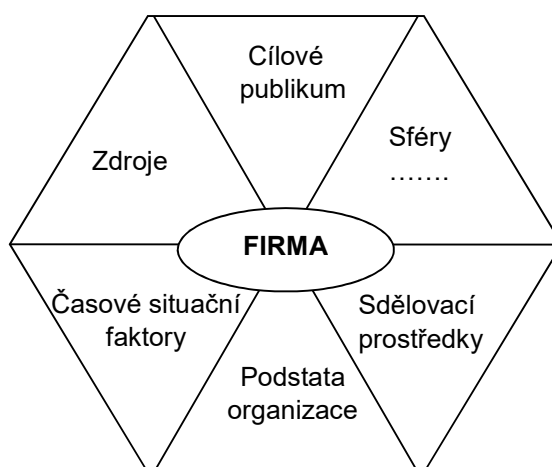
## 2 DRUHY FIREMNÍ KOMUNIKACE

Význam firemní komunikace nelze podceňovat. „Komunikování je jedinou možnou cestou, jak si předávat informace a jak udržovat funkčnost firmy propojením, integrováním, porozuměním a spoluprací“ (Mikuláščík, 2009, s. 234). Je potřeba si uvědomit, že firemní komunikace nepůsobí pouze ve firmě, ale také směrem ven. Z tohoto pohledu lze firemní komunikaci rozdělit na tyto základní druhy:

- externí komunikace – komunikace mimo podnik;
- interní komunikace – komunikaci v rámci podniku;
- krizová komunikace - smíšená externí i interní.

Pro účely této práce se pozornost zaměří na externí komunikaci. V externí komunikaci se prolínají zejména tři hlavní vlivy - politické, hospodářské a sociální a ovlivňuje ji řada faktorů. Faktory, které výrazně ovlivňují vztahy firmy (úlohu a rozsah) a veřejnosti znázorňuje následující schéma (Obrázek 2).

Obrázek 2: Šestiúhelník vztahů s veřejností



Zdroj: Black in: Verčák a kol., 2004, s. 15

Škapová (In. Horáková a kol., 2008, s. 99 – 100) doporučuje tyto faktory určit a rozdělit do skupin. Následně radí každou skupinu definovat a charakterizovat její specifika. U každé skupiny by se měly určit její zájmy a potřeby a na tomto základě se stanoví cíle a principy vzájemné komunikace. Tyto skupiny mohou být různě zaměřeny a vůči firmě mohou mít rozdílné postoje. „Odpovědný podnik ví, že je třeba vést dialog i se skupinami, které mají jiný názor nebo hájí odlišné zájmy. Při přípravě komunikační strategie nejde

*jen o určení všech subjektů, které organizace svou činností nějakým způsobem ovlivňuje nebo které by její činnost mohly ovlivnit“ (Škapová in: Horáková a kol., 2008, s. 98), pro efektivní komunikační strategii je nutné určit cíle firemní komunikace, tedy jasně vymezit obsah sdělení, definovat, co bude firma prezentovat a sdělovat. Strategie firemní komunikace odpovídá na dvě základní otázky:*

- Co chce firma prostřednictvím firemní komunikace dosáhnout?
- Proč chce firma tyto informace sdělovat?

Podle Příkrylové a Jahodové (2010, s. 40) jsou tradičními cíli firemní komunikace:

- poskytování informací;
- tvorba a stimulace poptávky;
- zdůraznění hodnoty a užitku;
- stabilizace;
- budování a pěstování značky;
- posilování firemní image.

Autorka práce by pro účely této práce doporučila jako stěžejní cíle externí firemní komunikace zejména:

- pozitivní image společnosti;
- pozitivní postoj veřejnosti (veřejného mínění);
- rozšiřovat povědomí o společnosti;
- získávat podporu dalších stran;
- vysvětlovat a objasňovat;
- vzdělávat;
- udržovat zájem veřejnosti,
- získávat kredibilitu.

## **2.1 Cílové skupiny**

*„Strategie v oblasti využívání určitých komunikačních nástrojů si vytváří každá organizace podle toho, k jakým cílovým skupinám se vztahují a také podle svých finančních možností. Každý komunikační nástroj je klíčem k jedné či více komunikačním skupinám“ (Vašítková, 2014, s. 227). Podle základního manažerského pravidla je nutné plánovat veškeré postupy s ohledem na dosažení předem stanoveného cíle. Tedy i firemní komunikační aktivity. Komunikační strategie by měla reflektovat charakter příslušných cílových skupin a plánované komunikační postupy a nástroje by měly*

odpovídat specifickým potřebám jednotlivých cílových skupin. Pro stanovení firemní komunikační strategie je tedy analýza příslušných komunikačních cílových skupin klíčová. Potřeby a specifika cílových skupin podnikové komunikace jsou jedním z výchozích prvků tvorby komunikační strategie a výrazně ji modifikují.

Analýze konkrétních cílových skupin je proto potřeba věnovat patřičné úsilí. Cílové skupiny je třeba rozlišit a co nejdůležitěji charakterizovat. Na základě specifických znaků jednotlivých cílových skupin komunikace se nastavují konkrétní komunikační plány, včetně vhodných nástrojů a komunikačních prostředků a kanálů. *„Strategie komunikace vůči cílovým skupinám se samozřejmě liší podle toho o jaký orgán a jakou cílovou skupinu jde. Ve strategiích lze určit skupiny upřednostňovat či formulovat, jaké konkrétní aktivity by měly být vůči konkrétním skupinám realizovány.“* (Vašítková, 2014, s. 227).

Podle Vašítkové (Tamtéž) jsou hlavní cílovou skupinou firemní komunikace občané. Sama autorka však připouští, že tento všeobjímající příliš obecný pohled je z praktického hlediska nevyužitelný. Doporučuje proto další dělení do podskupin a jako příklady takových podskupin uvádí:

- rodiny s dětmi;
- nezaměstnaní;
- důchodci;
- postižení;
- zástupci sdělovacích médií;
- jiné.

Dělení do cílových skupin určují společné znaky příslušníků konkrétních skupin. Beneš (2014, s. 109) v této souvislosti upozorňuje, že *„důležité je uznat, že nestačí cílové skupiny jen zvenčí určit, ale že potencionální účastníci musí sebe sami jako specifickou cílovou skupinu chápat.“* Pro potřeby využití k tvorbě firemní komunikační strategie si každá společnost definuje vlastní rozdělení konkrétních cílových skupin.



### 3 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE FIRMY

Komunikační strategie firmy by měla vycházet z podnikové strategie a jejich cílů. *„Hlavním cílem celé komunikační strategie je tvorba image a reputace firmy u vnějších, ale i vnitřních partnerů firmy. Cílem je žádoucí image, to, jak chce být firma vnímána. Image firmy je obrazem firemní identity, toho, jak firmu vnímají cílové skupiny. Je to postoj veřejnosti k dané firmě“* (Holá, 2011, s. 44). Ale nejen to. Komunikační strategie pomáhá firmě k naplnění jejich podnikatelských cílů. *„Je nástrojem naplnění hlavních cílů, prostředkem k jejich dosažení“* (Tamtéž, s. 46).

Podle Kopeckého (2013, s. 161) je definice komunikační strategie a rozhodování o potřebných zdrojích podporujících tuto strategii součástí procesu strategického plánování podniku. Jako body pro vytvoření základu strategického plánování uvádí:

- cíle a důvody firemní komunikace;
- cílové skupiny firemní komunikace a jejich charakteristika;
- co se chtějí cílové skupiny dozvědět;
- jaká jsou vhodná média k oslovení a zasažení cílové skupiny;
- jaké informace zajímají média;
- informační zdroje;
- komunikační strategie – okolnosti ovlivňující přijetí zprávy (negace/podpora);
- obsah a povaha zprávy (plánovaný dopad sdělení – informace, změna postojů, souhlasné stanovisko atd.);
- neverbální posílení – filmy, grafy, fotografie atd.

Blažková (2007, s. 127) uvádí, že nejdříve je nutné stanovení požadovaného komunikačního cíle, a podle něj pak volba odpovídajících metodik k jeho dosažení. Komunikační strategie by měla být jasně deklarována, nejlépe jako písemný dokument, který má obsahovat:

- analýzu současné situace;
- cíle, kterých chce firma dosáhnout (informovat, zvýšit povědomí o firmě atd.);
- cílové skupiny;
- komunikační prostředky – jednotlivé složky komunikačního mixu, volba médií, popis činností);
- sdělení;
- načasování – kdy i na jak dlouho budou jednotlivé prostředky nasazovány;
- zpětnou vazbu;

- rozpočet a zdroje;
- rozdělení zodpovědností.

Příkrylová a Jahodová (2010, s. 40) jsou taktéž přesvědčeny, že jedním z nejdůležitějších manažerských rozhodnutí je stanovení cílů firemní komunikace. A také zdůrazňují fakt, že toto rozhodnutí musí přímo vycházet ze strategických podnikových cílů. Firemní komunikace má mimo pozitivních ekonomických dopadů zajistit také udržování pozitivní pověsti firmy. Faktor, který výrazně ovlivňuje stanovení cílů firemní komunikace, je charakter cílových skupin, na které je komunikace zaměřena.

Jak již bylo v této práci uvedeno, analýze konkrétních cílových skupin je potřeba věnovat adekvátní úsilí. Na základě charakteristik a specifik jednotlivých cílových skupin se stanoví, tvoří a provádí konkrétní komunikační postupy a nástroje.

Pro základní dělení cílových skupin komunikace je nutné předem určit, komu chceme a potřebujeme informace sdělovat (příjemci sdělení). Výchozí kritéria mohou být různá. Od obecných charakteristik (např. široká veřejnost, odborná veřejnost atd.), až po skupiny specifického zaměření (odborné kroužky apod.).

Příklady cílových skupin:

- široká veřejnost;
- odborná veřejnost;
- veřejná správa;
- další podniky;
- neziskové organizace;
- zástupci médií;
- rodiny s dětmi;
- žáci škol;
- senioři;
- handicapované osoby;
- předškolní zařízení;
- školy;
- pedagogové;
- zájmové organizace;
- atd.

Dále musí komunikační strategie určit kdo, kde a jakou formou bude informace prezentovat a sdělovat. V této souvislosti je potřeba vyřešit také otázku, zda je

organizace schopna a je v jejích možnostech, aby tyto činnosti vykonávala samostatně svépomocí, či zda bude nutné využít externí spolupráce. Každá společnost má své možnosti, ale také limity. Při tvorbě komunikační strategie společnosti se z pohledu zdrojů jako klíčové jeví tyto limity:

- finanční zdroje;
- lidské zdroje;
- informační zdroje.

### **Koncepce komunikační strategie:**

- **Analytická část**
- **Strategie**
  - definice požadovaného cíle;
  - stanovení dlouhodobých cílů;
  - stanovení krátkodobých cílů;
  - rozbor a charakteristika cílových skupin;
  - komunikační manuál (prostředky);
  - určení mediálních témat a harmonogram - sdělení a hlavní nosné myšlenky na určitá období;
  - určení kompetencí.
- i. **Mediální nástroje**
  - určené mediální nástroje a akce pro dané období;
  - harmonogram použití nástrojů.
- ii. **Metodika výstupy**
  - způsoby hodnocení použitých nástrojů;
  - definování a stanovení optimálních hodnot;
  - formy a termíny.
- iii. **Stanovení zdrojů a rozpočtu**

Pro účely této práce doporučuje autorka rozdělení projektu do dvou fází, u kterých se provede vyjasnění priorit, zpracování strategie a plánů pro každou fázi projektu zvlášť:

- iniciační kampaň;
- průběžná kampaň.

## 4 PUBLIC RELATIONS

Public relations „je sociální komunikace, jejímž cílem je vytvořit, zlepšit nebo alespoň udržet pozitivní image v očích veřejnosti“ (Musil, 2010, s. 37). Příkrylová a Jahodová (2010, s. 40) také popisují public relations jako komunikaci, která má sloužit k vytváření pozitivních vztahů ve směru dovnitř i navenek. Vymětal (2008, s. 258) vidí public relations jako „obor činností, který představuje aktivní komunikační působení organizace na veřejnost nebo jiné konkrétní cílové skupiny. Jeho smyslem je vytvoření předem definovaného vnímání prezentovaného subjektu (organizace)“.

„Public relations jsou disciplínou, která se stará o dobrou pověst s cílem porozumět, podporovat a ovlivňovat mínění a chování veřejnosti. Je to plánovaná a vytrvalá snaha o vytvoření a udržení dobrého jména a vzájemného porozumění mezi organizací a veřejností“ (Gregory, 2004, s. 17).<sup>1</sup> Obdobné shrnutí pojmu a obsahu public relations nabízí Příkrylová a Jahodová (2010, s. 146): „Komplexní oblastí, sdružující části sociologie, psychologie, žurnalistiky atd. jsou vztahy s veřejností – public relations. Zajišťují obousměrnou komunikaci subjektu s vazbou na různé druhy veřejnosti s cílem poznat a ovlivňovat její postoje (veřejné mínění), získat její porozumění a vybudovat dobré jméno a pozitivní obraz daného subjektu v očích veřejnosti.“

V kontextu této práce je zajímavý poznatek Kopeckého (2013, s. 93 - 94), který tvrdí, že public relations mají úzkou souvislost s potřebou a vývojem a celoživotního vzdělávání. Jako vhodné oblasti přímo zmiňuje odvětví životního prostředí a disciplíny spojené s ekonomickým či společenským zaměřením, většinou cíleně zaměřené k podpoře firemní marketingové komunikace.

### 4.1 Oblasti a směry public relations

Hejlová (2015, s. 152) vychází při určování oblastí public relations ze zažitého dělení do dvou základních skupin, na oblast interních public relations a oblast externích public relations. Tento model rozdělení vychází ze směru působení firemní komunikace. Interní oblast public relations představují manažeři, zaměstnanci společnosti a všichni, kteří se podílejí na vnitřním chodu organizace. Oblast externích public relations zahrnuje cílové

---

<sup>1</sup> „Public relations is the discipline which looks after reputation, with the aim of earning understanding and support and influencing opinion and behaviour. It is the planned and sustained effort to establish and maintain goodwill and mutual understanding between an organisation and its publics.“

skupiny, jako jsou například zákazníci, široká veřejnost, dodavatelé, investoři, novináři, zákonodárci ad. Toto dělení však sama doporučuje používat spíše ve smyslu segmentace cílových skupin. Oblasti působení nelze striktně rozdělit, protože stejně jako dochází k propojování interní a externí komunikace, dochází i k prolínání působení interních a externích public relations. Hejlová (2015, s. 152) v souvislosti se změnami a s rozvojem sociální komunikace ve 21. století poukazuje i na odklon od tradičních oblastí public relations. Důsledky vývoje vedly k rozvoji k nových oblastí public relations v nových směrech, jako jsou:

- posilování firemní kultury;
- sdílení firemních hodnot;
- rozvoj a motivace zaměstnanců;
- vzdělávání.

Public relations mají široké pole působnosti. Svoboda (2009, s. 14) je rozdělil do tří stěžejních oblastí - veřejného mínění, image a corporate identity.

#### **4.1.1 Veřejné mínění**

V přeneseném významu se pojem veřejné mínění pokusil vystihnout Kopecký (2013, s. 219), který ho popsal jako významnou proměnnou, ke které by public relations neustále měly hledat klíč. Veřejné mínění vidí v centru veškerého dění public relations. Zásadní souvislost mezi public relations a veřejným míněním vidí a potvrzuje také Svoboda (2009, s. 15), který tvrdí, že úsilí a činnost public relations má vést k získání přízně veřejného mínění, s využitím všech dostupných informací o působení veřejného mínění v různých skupinách veřejnosti. K tomu, aby public relations naplnily tento závazek, a aby u veřejnosti uspěly, měly by své snahy zaměřit zejména k vytváření pozitivní image. V této souvislosti dále Kopecký (2013, s. 219) upozorňuje na skutečnost, že ač je se jedná o „veřejné“ mínění, skládá se z názoru individuů. Tato individua pak mohou mít kolektivní názor, ten je však skupinově propojen, a to například názory, cíli, potřebami apod. Veřejnost, tedy centrum zájmu public relations, představuje *„komplex vzájemně promíchaných či odlišných skupin, které se liší ekonomickými, kulturními, sociálními, etnickými či náboženskými atributy. Jejich zájmy se mohou v určité době lišit, v jiné době sblížovat či prolínat“* (Tamtéž, s. 222).

### 4.1.2 Image

Podle Holé (2011, s. 28) je image „*vnímaný obraz firmy vnějšími i vnitřními partnery, utváří se na základě komunikace firmy s partnery, na tom, jak jedná a jak se k nim chová*“. Vymětal (2008, s. 259) akcentuje důležitost získání a udržení dobrého jména, reputace a pozitivního image podniku v očích veřejnosti. Podnik tím získává věrohodnost a také tímto způsobem předchází konfliktním vztahům. „*Všechny prvky, které vytváří image firmy vně i uvnitř, se vzájemně ovlivňují a propojují se. Samostatně působící a vytržené z celkového kontextu nemají větší význam, avšak integrované v jednotnou koncepci mají obrovský synergický (umocňující) efekt v rámci celkové prosperity a fungování firmy*“ (Holá, 2011, s. 31). Vysekalová (In: Svoboda, 2009, s. 16) rozebírá problematiku pojmu image poněkud šířeji a popisuje image jako složitý a proměnlivý fenomén, který:

- může procházet vývojem a jeho stupně lze charakterizovat;
- je výsledkem působení názorů a jejich výměn;
- je složen z objektivních či subjektivních představ či postojů, jak jednotlivců, tak i celých skupin o určitém předmětu mínění;
- je komplexním strukturovaným plastickým systémem;
- působí na postoje, názory a chování lidí a podstatně je ovlivňuje;
- představuje jistou formu informace, která ovlivňuje orientaci jednotlivce;
- by měl být cílem činnosti a snah public relations každé organizace.

Image má přímou spojitost s firemní komunikací, firemní kulturou, s firemní osobitostí a filosofií. Vysekalová a Mikeš (2009, s. 63) uvádí, že není možné vytvořit požadované image bez dobře vedené firemní komunikace, která je vedena tak, aby došlo k adekvátnímu oslovení cílových skupin tak, aby si jednotlivé cílové skupiny na jejím základě vytvořily k firmě pozitivní postoj. Firemní komunikaci vidí jako nedělitelnou a podstatnou část firemní identity. Žádoucí image se nevytvoří bez cílené komunikace a prezentace firemní strategie a hodnot.

### 4.1.3 Corporate identity

Podle Horákové (In: Horáková a kol., 2008, s. 59) je firemní identita „*strategicky naplánovaná představa vycházející z podnikové filosofie a dlouhodobého podnikatelského cíle. Tuto představu musí potvrzovat chování firmy a veškerá komunikace uvnitř i navenek, neboť naplánovaná firemní identita přestává být snem*

*jedině tehdy, je-li neustále a důsledně stvrzována konkrétním působením organizace“.* Firemní identitu tedy podnik vědomě a cíleně plánuje a buduje. Firemní identita by měla odrážet poslání a činnost organizace. Holá (2011, s. 30) vidí firemní identitu jako konkrétní a hmatatelný způsob jednání a komunikace firmy. Identita je postavena na přijetí a norem a pravidel zaměstnanci, jejich identifikace s těmito normami a pravidly.

#### **4.1.4 Cíle public relations**

Podle obecných pravidel managementu je stanovení cílů klíčovou záležitostí. Cíle public relations by měly vycházet z firemní strategie. Potvrzuje to Svoboda (2009, s. 20), který tvrdí, že pro úspěšný proces public relations je stanovení cílů zásadní věcí a při řízení stylem corporate identity vychází tyto cíle z firemní strategie a z firemní filosofie. Předpokladem pro správné stanovení cílů public relations je analýza počátečního výchozího stavu, analýza současného image, definování požadovaného image, kterého chce firma dosáhnout a plán realizace. Podle Svobody (Tamtéž) by tyto cíle měly být:

- reálné;
- dobře definované;
- aktuální.

Dle Vymětala (2008, s. 259) je také *„zřejmé, že cíle a koncepce PR musí vycházet z cílů a strategie organizace, podporovat a posilovat realizaci rozvojových záměrů a současně ze snahy přijmout odpovědnost za svou činnost v regionu i vůči veřejnosti“* a v těchto souvislostech mezi hlavní cíle public relations organizace řadí:

- vytváření pozitivního povědomí o organizaci;
- předcházení a lepší zvládnání krizových mimořádných situací a událostí;
- deklarace zájmů organizace veřejnosti;
- dosažení pochopení a podpory organizace ze strany veřejnosti;
- přesvědčování cílových skupin veřejnosti o důležitosti a užitečnosti záměrů organizace;
- ověřitelné, srozumitelné, pravdivé, výstižné a otevřené informování veřejnosti s cílem získání její důvěry;
- stálé a soustavné komunikování a vyjednávání s veřejností;
- získávání, udržování a vylepšování image organizace;
- sladování zájmů organizace se zájmy veřejnosti a záměrná snaha o dosažení vzájemného porozumění;

- předcházení a omezování možných vzájemných konfliktů s veřejností;
- nastavení a prosazování politiky organizace a jejích procesů tak, aby neodporovaly veřejnému zájmu, potřebám regionu a podnikatelského prostředí a veřejnosti.

## 4.2 Public relations a vztah k marketingu

Podle Kopeckého (2013, s. 157) fungují public relations v integrované podobě, a to na jedné straně jako samostatná disciplína a na straně druhé v kontextu marketingové komunikační strategie. K tomuto názoru se přiklání i autorka. Public relations slouží jako součást marketingu a také přispívají k rozvoji vztahů. Činnosti public relations mají významný potenciál k budování pozitivní image firmy, k utváření povědomí a k budování vztahů. Činnosti public relations *„jsou v mnoha případech komplementární při plnění marketingových záměrů a jejich komunikační techniky mohou být velmi účinné v rámci marketingových komunikací a sales promotion. Budováním důležitých vztahů a vzájemného porozumění utvářejí sociální prostředí, v němž mohou být marketingové aktivity daleko účinnější“* (Tamtéž).

## 4.3 Plánování public relations

Strategie public relations by měla být založena na záměru (cíli), kterého chce firma dosáhnout. Koncepce public relations musí vycházet z podnikových cílů a z podnikové strategie. *„PR prováděné na základě moderních poznatků představuje souhrn dlouhodobě provozovaných aktivit organizace, zaměřených na koordinaci jejich strategických cílů a zájmů se zájmy nejrůznějších skupin veřejnosti (interních i externích) pomocí vzájemné komunikace“* (Vymětal, 2008, s. 259). Plán public relations by měl obsahovat a zohledňovat tyto základní elementy (Kopecký, 2013, s. 163):

- analýzu situace (SWOT, PEST);
- požadované cíle;
- cílové skupiny;
- strategii (definice strategických cílů a priorit);
- taktiku (nástroje);
- harmonogram (časový plán);
- rozpočet;
- vyhodnocení.



Správné vyhodnocení počáteční situace je klíčové pro další kroky. Tyto vstupní informace slouží jako podklad pro relevantní stanovení požadovaných cílů. Tyto cíle by měly být realistické, dosažitelné a měřitelné. Na základě definice cílů se stanoví strategie, která popisuje koncept záměru a následně taktika, jejímž prostřednictvím se má definovaných cílů dosáhnout. Všechny kroky plánu se musí zasadit do časového rámce – realizačního časového plánu.

Na počátku projektu se stanoví také celkový rozpočet. Tento je potřeba v průběhu projektu sledovat. Rozpočet určuje finanční možnosti i limity projektu a měl by být dodržen. Metodu stanovení rozpočtu si zvolí organizace sama. Existují různé metody. Pro záměry této práce zde budou zmíněny pouze dvě vybrané metody - metoda procentuálního podílu a metoda podle možností.

V případě výběru metody procentuálního podílu je výše rozpočtu dána procentem tržeb realizovaných podnikem v minulém období. Metoda podle možností přímo vyčlení konkrétní sumu finančních prostředků. Tato metoda vychází z reálných finanční možností společnosti (Zamazalová, 2010, s. 265). Vyhodnocení slouží k poměření předem stanovených cílů s cíli dosaženými. K porovnání původních záměrů a skutečně dosažených cílů. Tyto výstupy by měly být vstupní informací k plánu dalšího postupu projektu.

## 5 FIREMNÍ KULTURA

Obecné vymezení definice pojmu firemní kultura spočívá podle Zamazalové (2010, s. 260) v tvrzení, že: „*kulturou rozumíme souhrn jejích materiálních i nemateriálních hodnot, jimiž se firma řídí. Například jak se chová ke svým zaměstnancům a zákazníkům včetně vztahů mezi nimi. Součástí firemní kultury je také prostředí firmy, rituály, tradice a kodexy, ale i produkty, zisk či organizační struktura*“. V podstatě totéž potvrzují i Vysekalová a Mikeš (2009, s. 67): „*Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků*“.

Holá (2006, s. 10) shrnuje firemní kulturu jako způsob osobitého chování a procesů, jako soubor norem, které mají vliv na chování všech zaměstnanců firmy. Armstrong (2009, s. 257) potvrzuje a rozvádí tuto definici stanoviskem, že „*kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování*“. Horáková (In: Horáková a kol., 2008, s. 61) se s Armstrongem zcela neztotožňuje a od jeho výroku se odklání: Popisuje firemní kulturu jako definovanou, vědomou a žádoucí součást firmy a uvádí, že „*firemní kultura vychází z hodnot, stanovených v podnikové filosofii, a shrnuje cíle, styl chování, žebříček podnikových hodnot, určité rituály apod. Na počátku je plánovitá a ovlivnitelná tak, aby podporovala žádoucí firemní identitu a firemní osobnost. Postupem času se začíná sama formovat pod vlivem každodenního života podniku, a proto je důležité firemní kulturu stvrzovat*“.

Holá (2011, s. 31) přisuzuje firemní kultuře velký význam. Tvrdí, že firemní kultura ovlivňuje povahu vztahů v celé firmě, nejen ve vztahu k zaměstnancům, konkurenci a zaměstnancům, ale odráží se ve vztahu vůči celému okolnímu světu. Dobrá firemní kultura tak nejen deklaruje postoje organizace, ale zvyšuje pozitivní přístup a motivaci, podporuje důvěru a dobré jméno firmy u všech partnerů a cílových skupin.

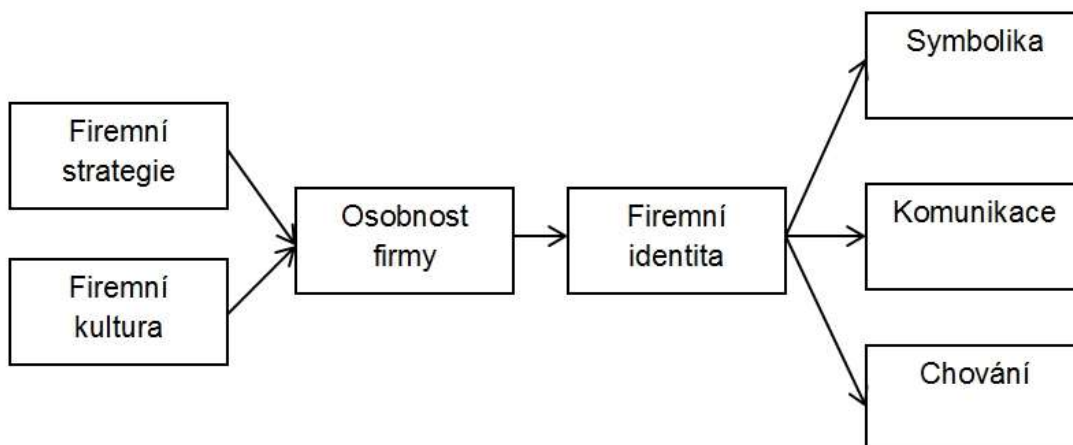
Vymětal (2008, s. 263) i Holá (2006, s. 52) shodně potvrzují, že vědomé, cílené a řízené propojení firemní kultury, firemní image a firemní komunikace je nezbytné k dosažení firemních cílů. Přičemž Petříková (2007, s. 44) i Holá (2011, s. 30) shodně vyzdvihují význam firemní komunikace, která má přímou souvislost s firemní kulturou. Vzájemný vliv firemní kultury a firemní komunikace podle nich působí obousměrně a v konečném

důsledku je jejich působení vyrovnané a vzájemné, protože se navzájem podporují a ovlivňují. Firemní kultura a její úroveň má významný vliv a působení jednak uvnitř samotné společnosti, ale také ve směru ven.

Kvalitní a vyspělá firemní kultura má výrazný podíl na pozitivním obrazu společnosti a na jejím vnímání okolím společnosti. Firemní kultura je tak v přímém vztahu s firemní identitou a image firmy, se kterými je úzce provázána (Obrázek 3). Petříková (2007, s. 44) doporučuje cíleně posilovat a zkvalitňovat firemní kulturu prostřednictvím kvalitní řízené komunikace a vlastních zaměstnanců, jejich znalostí, úrovně a zainteresovanosti. Protože tím firma posiluje zaměstnaneckou a zákaznickou spokojenost a firemní image a prestiž, a v konečném důsledku pak docílí i nárůstu produktivity společnosti.

Tureckiová (2004, s. 144) dokonce považuje firemní kulturu za nepřímý řídicí nástroj společnosti a klade vysoký důraz na nutnost deklarace a definice firemní kultury, jako nezbytného prostředku a nástroje pro její efektivní řízení.

Obrázek 3: Firemní strategie, kultura, osobnost a identita firmy a její součásti



Zdroj: De Pelsmacker a kol., 2003 in Holá 2011, s. 29

Janoušek (in: Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 67) dělí firemní kulturu na cílevědomé cíle, plány, hodnoty a zásady a na subjektivní momenty, které charakterizují každodenní provoz firmy (firemní duch, klima, atmosféra, zvyky, rituály apod.). Konstatuje (Tamtéž), že: „část firemní kultury (hodnoty, cíle, plány, zásady) vstupuje do identity organizace či firmy „pro sebe“, část (klima, zvyklosti aj.) do identity organizace či firmy „o sobě“, přičemž kultura jako celek tak umožňuje přechody mezi oběma druhy identit.“

Shrnutím tohoto poznatku lze specifikovat dvě základní oblasti firemní kultury:

- jak firma a její pracovníci působí navenek;
- chování zaměstnanců a vztahy uvnitř firmy.

I když se může zdát, že je firemní kultura pouze kvalitativní veličinou, neměl by být její význam a vliv na řízení firmy a její činnosti a procesy podceňován. Kapoun (In: Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 69) akcentuje firemní kulturu jako důležitý konkurenčně schopnostní faktor firmy, který působí ven, ale i dovnitř podniku. Udržení kvalitní firemní kultury zlepšuje firemní vztahy a posiluje spolupráci, dochází k nárůstu pozitivní motivace a k navýšení produktivity práce, což má dopad na celkové podnikové výsledky. Podobně význam firemní kultury potvrzuje i Brooks (2013, s. 234 a 235), který také dává organizační výkon a výsledky organizace do souvislosti s firemní kulturou a firemní kulturu přímo svazuje s chováním managementu a s podnikovou strategií.

Mimo podílu na výkonu organizace lze spatřit ve významu firemní kultury ještě další rozměr. *„Pojem firemní kultury musí být chápán jako nezbytně důležitý k pochopení organizace a všech činností a procesů odehrávajících se uvnitř organizace a v souvislosti s organizací“* (Tamtéž, s. 235).

Shrnutí výše uvedených poznatků ukazuje význam firemní kultury, která se prolíná všemi činnostmi a procesy organizace a působí jak směrem dovnitř společnosti, tak i směrem ven. Úzce souvisí s firemní komunikací i obrazem společnosti. Firemní kultura je nepřímým nástrojem řízení organizace a má dopad na produktivitu práce i celé organizace. Firemní kultura ovlivňuje povahu vztahů a dobré jméno firmy a je v přímém vztahu s identitou a image společnosti.

## 6 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Kopecký (2013, s. 192) popisuje koncept corporate social responsibility jako zodpovědné chování firmy, které vidí jako „*zvýšenou pozornost dodržování etických principů, dodržování principu transparentnosti a otevřenosti činnosti a nastolení důvěry jako jednoho ze základních elementů zodpovědného řízení firmy*“. Putnová (2011, s. 125) chápe společenskou odpovědnost firem jako zastřešující pojem a přímé definici se vyhýbá. Přijetí principů sociální odpovědnosti vnímá jako sociální dimenzi podnikání, která zahrnuje různé sociální koncepty jako například koncept dobrého občanství nebo koncept trvale udržitelného rozvoje.

Seknička (2011, s. 115) definuje corporate social responsibility jako současný moderní trend, ale zároveň i nutnost posilování a navyšování etické, ekologické a sociální odpovědnosti podniků za své chování a jednání, které vede ke zkvalitnění vztahů mezi podnikem a jeho okolím. Podniky by se měly přestat soustředit na snahu o dosažení maximálního možného zisku, ale měly by se zaměřit na dosažení optimálního zisku, který zohledňuje:

- principy trvale udržitelného rozvoje společnosti;
- transparentnost (v řízení a v rozhodování, ve finančním hospodaření a v personální politice společnosti);
- otázku občanských a lidských práv;
- dobrovolné dodržování etických norem nad rámec norem právních.

*„CSR je totiž moderním konceptem podnikání, který vyjadřuje orientaci podniku na dlouhodobé cíle a zasahuje do všech oblastí působení firmy. Způsob, jak se firma chová k okolnímu prostředí, může mít významný vliv na její tržní postavení a finanční výsledky“* (Kunz, 2012, s. 12). Totéž potvrzuje i Kašparová (2013, s. 17), která taktéž považuje společenskou odpovědnost podniku za novátorský moderní koncept podnikání a zavedení a přijetí jeho principů staví jako nutný krok směřující a vedoucí k ekonomické úspěšnosti firmy. *„Úspěch lze dosáhnout v případě dlouhodobého systematického přístupu, kdy po všech stránkách odpovědné chování navazuje na obchodní strategii, hodnoty a poslání podniku. Pro úspěch spojený s aktivní společenskou odpovědností firmy je nutné etické přesvědčení lidí a to jak vedení, tak všech zaměstnanců“* (Svatošová 2010, s. 153).

Přijetím zásad principů corporate social responsibility by firma měla docílit synergického efektu, jehož prostřednictvím pro sebe získá silnou konkurenční výhodu a to i přesto, že

řada výhod, které přijetí principů corporate social responsibility přináší, nemá primárně finanční podobu. Přijetí konceptu společenské odpovědnosti je sice dobrovolným závazkem, ale proto, aby byl efektivní a účinný, musí mít dlouhodobou perspektivu a musí být jasně definován a dodržován. Koncept společenské odpovědnosti podniku by měl být součástí strategie firmy.

Podle Assongu (2007, s. 22 a 23)<sup>2</sup> corporate social responsibility již není pro společnosti volbou, ale nutností, i když k ní každá firma přistupuje z jiného úhlu pohledu. Dobrou zprávou je, že mnoho firem začíná přistupovat ke corporate social responsibility ze strategického hlediska. Pro ty společnosti, které se chtějí vážně zavázat k přijetí corporate social responsibility, je potřeba zdůraznit celkový strategický pohled, a to s vědomím nutných nákladů tedy včetně integrace investic a výdajů do vlastní obchodní strategie společnosti.

Kunz (2012, s. 20) potvrzuje tyto základní oblasti společenské odpovědnosti firem:

- ekonomická;
- sociální;
- environmentální.

A tvrdí (Tamtéž), že *„firma, která přijímá koncept společenské odpovědnosti, se snaží při svém podnikání nejen o dosažení zisku, ale její přístup je mnohem komplexnější, neboť bere ohled na všechny tzv. 3P („people, planet, profit“) a uplatňuje dobrovolně nad rámec svých legislativních povinností některé principy“* v oblasti ekonomické (správa a řízení), oblasti sociální (zejména ve vztahu k lidem) a oblasti environmentální (oblast životního prostředí). Také Seknička (2011, s. 116) odkazuje na víceúrovňový „people – planet – profit“ pohled na podnikání, který je založen na principu, že se firma nesoustředí pouze na ekonomický růst a konkurenceschopnost, ale také na sociální a environmentální aspekty a dopady své činnosti (Obrázek 4).

Výstižné shrnutí nabízí Putnová (2011, s. 141), která si pod pojmem společenská odpovědnost firem představuje *„moderní koncept podnikání, který zohledňuje nejen ekonomické zájmy firmy, ale také sociální a ekologické otázky. Vyžaduje orientaci na dlouhodobé cíle a ochotu pracovat pro celkové zlepšení stavu společnosti“*.

---

<sup>2</sup> „CSR is no longer an option for companies, but a necessity, although every company approaches it from a different perspective. The good news is that many companies are beginning to approach CSR from a strategic perspective. It is also worth emphasizing that companies that are serious about CSR ought to take a strategic look at such investments or expenditures and integrate them into their business strategy.“

Obrázek 4: Tři pilíře Corporate social responsibility 3P

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY		
<b>EKONOMICKÝ PILÍŘ</b>	<b>SOCIÁLNÍ PILÍŘ</b>	<b>ENVIROMENTÁLNÍ PILÍŘ</b>
<b>PROFIT</b>	<b>PEOPLE</b>	<b>PLANET</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Kunz (2013, s. 16) zdůrazňuje jako hlavní tyto principy:

- dobrovolnost;
- aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými stranami a skupinami;
- transparentnost, otevřenost a přístup k informacím;
- komplexnost a fungování společnosti se zaměřením na ekonomické, environmentální a sociální aspekty vlastní činnosti;
- dlouhodobost a systematičnost, zahrnutí do firemní strategie, firemních hodnot a procesů na všech úrovních podniku;
- odpovědnost vůči celé společnosti;
- spojení s konceptem tzv. udržitelného rozvoje;
- CSR jako způsob řízení, ne pouze jako doplněk podnikatelské činnosti.

Z výše jmenovaných principů vyplývá, že společensky odpovědné firmy při své činnosti nemají usilovat pouze o dosažení ekonomických cílů, ale zároveň si kladou za cíl také naplnění cílů v prosazování environmentální odpovědnosti a sociální angažovanosti. Tyto cíle se mají zahrnout do dlouhodobé firemní strategie.

## 7 CHARAKTERISTIKA LESNÍ PEDAGOGIKY

Již z názvu by se dalo usuzovat a odvozovat, že lesní pedagogika je nauka o lese či výuka v lese. V celkovém kontextu má však charakteristika pojmu Lesní pedagogika širší rozpětí. Lesní pedagogika je součástí neformálního vzdělávání. V souvislosti s Koncepcí státní politiky pro oblast dětí a mládeže pojem neformální vzdělávání označuje „organizované výchovně vzdělávací aktivity, které probíhají mimo rámec zavedeného oficiálního školského systému, jsou dobrovolné a nabízejí zájemcům záměrný rozvoj“ (Havlíčková a Žárská, 2012, s. 6). Toto vzdělávání nevede k dosažení a získání stupně vzdělání. Česká republika přijala v roce 2007 dokument Strategie celoživotního učení České republiky, se kterým neformální vzdělávání blízce souvisí. V tomto dokumentu se uvádí, že mimo formálního vzdělávání prováděného tradičními vzdělávacími institucemi jsou další dvě možnosti k rozvoji znalostí. Cesty, jejichž prostřednictvím lze rozvoje znalostí, dovedností a životních zkušeností dosáhnout jsou neformální vzdělávání a informální učení (Tamtéž).

Podle Havlíčkové a Žárské (Tamtéž, s. 7) jsou charakteristickými rysy neformálního vzdělávání:

- organizovaný proces s předem stanovenými cíli;
- partnerství a dobrovolnost mezi účastníky (vzdělavatel a vzdělávaný);
- sebe motivace a aktivní účast vzdělávaného účastníka;
- rozvoj osobnosti účastníka vzdělávání;
- důraz na individuální i skupinové učení;
- rovné příležitosti ke vzdělávání;
- flexibilita (volba prostředí i aktivity přizpůsobeny potřebám a schopnostem účastníků);
- přítomností zprostředkovatele učení.

Lesní pedagogiku lze považovat také za pedagogiku volného času. Pávková a kol. (2008, s. 37) za hlavní znaky pedagogiky volného času určují:

- je poskytována a probíhá mimo školu, povinné školní vyučování;
- je organizovaná a institucionálně zajištěná;
- provádí se mimo bezprostřední vliv rodiny;
- je uskutečňována zejména ve volném čase;
- plní výchovnou, vzdělávací, zdravotní a sociální funkci.



*„Důležitým úkolem výchovy mimo vyučování je rozvíjení potřeby celoživotního vzdělávání, zejména v souvislosti se zájmovou orientací člověka. Tato oblast výchovy tedy plní funkci výchovnou, vzdělávací, zdravotní i sociální“* (Pávková a kol., 2008, s. 37). Vhodné využití volného času tak může sloužit nejen k rozvoji, potažmo ke vzdělávání, ale plní také funkci prevence před možnými výchovnými problémy a negativními jevy, funkci rozvoje sociálních kompetencí, společenského chování a mezilidské komunikace a v neposlední řadě pomáhají dotvářet zdravý životní styl.

Pedagogika volného času se nesoustředí pouze na děti a mládež, tím že podporuje celoživotní vzdělávání je určena pro široké cílové skupiny. *„Pedagogické ovlivňování volného času se netýká pouze dětí a mládeže, zahrnuje i působení na dospělé osoby. V tomto případě má určité specifické zvláštnosti, kterými se zabývá obor pedagogika dospělých (andragogika)“*. (Pávková a kol., tamtéž, s. 38).

V souvislosti s pedagogikou volného času se zdůrazňuje pojem výchova zážitkem. Postupy, které jsou založeny na přímém prožitku a zážitku podstatně ovlivňují výsledky výchovně vzdělávacího působení. *„Výchovné postupy založené na prožitku, zkušenosti, představují široký proud nových nebo znovuobjevených metod výchovy ve volném čase.“* (Pávková a kol., tamtéž, s. 79). Úspěch v dopadu vzdělávací aktivity na účastníka posiluje kombinace vynaloženého úsilí účastníka s vlastním emotivním prožitkem. Čím více smyslů je zapojeno, tím je vyšší pravděpodobnost, že vzdělávací aktivita bude pro vzdělávaného atraktivnější a jeho výsledek bude mít trvalejší charakter. *„Prožitková metoda klade důraz na aktivitu ze strany jejich účastníků. Využívá pro poznávání především smyslů, tedy prožitků a pocitů, vlastní zkušenosti. Kromě využívání podnětného prostředí, zároveň záměrně vyvolává situace vedoucí k získání zážitků a posléze vybízí k introspektivnímu zkoumání vlastních pocitů, postojů“* (PAWS Coursebook, 2007, s. 82).

Další kategorie, do kterých lze lesní pedagogiku zařadit jsou občanské a zájmové vzdělávání. Veteška (2010, s. 22) vidí občanské vzdělávání jako vzdělávání ve veřejných otázkách, které vytváří předpoklady pro kultivaci člověka, který se prostřednictvím občanského vzdělávání adaptuje na proměnlivé celospolečenské podmínky. Zrychluje socializaci jedince a dotváří jeho občanskou hodnotovou orientaci, zahrnuje různé oblasti, jako například etickou, ekologickou, všeobecně vzdělávací, tělovýchovnou, sociální atd. Zájmové vzdělávání je po obsahové stránce velmi široké, také vytváří prostor ke kultivaci jedince a poskytuje seberealizaci ve volném čase. *„Zahrnuje problematiku všeobecně vzdělávací, osvětovou, kulturní, naučnou,*

*historickou, filosofickou, náboženskou, zdravotnickou, sportovní atd. Vzhledem ke své významné funkci kultivace osobnosti je zájmové vzdělávání ve světě preferováno stejně jako další profesní vzdělávání a podílí se na něm i firmy“ (Veteška, 2010, s. 22).*

Výše uvedené poznatky zasazují lesní pedagogiku do pedagogického, anragogického a sociálního rámce. Lesní pedagogika svou formou a obsahem naplňuje podmínky celoživotního vzdělávání a je dokonce ukotvena v některých koncepčních materiálech Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy, například ve Strategii vzdělávání pro udržitelný rozvoj České republiky (2008 – 2015) a v Konceptci podpory mládeže pro období 2014 - 2020. Ministerstvo zemědělství ČR založilo pro lesní pedagogiku samostatnou pracovní skupinu. Cílem práce této skupiny je příprava a dodržování jednotné koncepce lesní pedagogiky pro lesnické subjekty či zájmová sdružení, která by se chtěla k lesní pedagogice připojit.

V roce 2013 byla podepsána Staroranská deklarace k lesní pedagogice, ve které se signatáři dobrovolně zavázali a stvrdili svými podpisy, že *„jsou připraveni podporovat - spolupráci napříč sektorem lesnickým a dřevařským na základě SVUR<sup>3</sup> v oblasti výchovy a vzdělávání široké veřejnosti a rozmanitých cílových skupin s cílem podpořit pozitivní povědomí o lesnickém hospodaření, ekosystémových službách hospodářských lesů a zpracování dřeva a využívání výrobků ze dřeva“* (Staroranská deklarace, 2013, s. 2).

Význam lesní pedagogiky potvrzuje výčet signatářů této deklarace. Svými podpisy ji stvrdili zástupci:

- Kraje Vysočina;
- Fakulty lesnické a dřevařské ČZU v Praze;
- Ministerstva zemědělství ČR;
- Ústavu pro hospodářskou úpravu lesů;
- Sdružení vlastníků obecních a soukromých lesů v ČR;
- Lesního družstva obcí;
- Sdružení lesních pedagogů ČR;
- Vojenských lesů a statků ČR, s.p.;
- Lesů České republiky, s.p.;
- Asociace dřevozpracujících podniků;
- Střední lesnické školy;
- Nadace dřevo pro život;

---

<sup>3</sup> Pozn.: SVUR – Strategie vzdělávání pro udržitelný rozvoj

- Českomoravské myslivecké jednoty, z.s.;
- PEFC Česká republika;
- České lesnické společnosti, o. s.;
- Lesů hlavního města Prahy.

Tito signatáři mají své stálé zástupce v pracovní skupině Ministerstva zemědělství ČR. Společně připravují národní strategii a koncepci lesní pedagogiky a vytváří a zveřejňují doporučující materiál k jednotnému postupu realizace lesní pedagogiky s dvouletou působností. Poslední znění tohoto dokumentu bylo zpracováno pro období 2014 – 2016 s názvem Akční plán k Jednotnému postupu pro realizaci lesní pedagogiky u lesnických subjektů na období 2014 – 2016. Tento dokument adresně navrhuje doporučení dalšího konkrétního postupu v jasných krocích v realizaci lesní pedagogiky pro Ministerstvo zemědělství ČR, pracovní skupinu lesní pedagogiky, subjekty zabývající se lesní pedagogikou a střední lesnické školy a lesnické fakulty.<sup>4</sup>

## 7.1 Vymezení pojmu a obsahu lesní pedagogiky

*„Lesní pedagogika přibližuje návštěvníkům lesa lesní ekosystém, trvale udržitelné lesní hospodářství, smysl hospodaření v lesích a užitky, které les člověku přináší. Jejím základním principem je vnímání přírody všemi smysly, které zprostředkovávají speciálně vyškolení lesníci (lesníci s pedagogickými znalostmi a zkušenostmi) přímo na svém každodenním pracovišti - v konkrétním lese“ [online cit. 2016-04-10].*

Mezi hlavní cíle lesní pedagogiky (Tamtéž) patří:

- zlepšení vztahu člověk – les, podpora pochopení významu lesa, chápání lesa ve všech jeho funkcích (ekonomických, environmentálních a sociálních) a jejich souvislostech;
- naučit veřejnost vnímat přírodu a les a to všemi smysly a se všemi jejich zákonitostmi;
- pěstovat u veřejnosti zájem o přírodu a les, učit veřejnost, jako o přírodu a les pečovat a jak je chránit;
- naučit veřejnost, jak se správně v přírodě a lese chovat;

---

<sup>4</sup> Pozn.: Dokument Akční plán k Jednotnému postupu pro realizaci lesní pedagogiky u lesnických subjektů na období 2014 – 2016, dostupný z:

[http://katedry.czu.cz/storage/3581\\_Ak%C4%8Dn%C3%AD%20pl%C3%A1n\\_2014-2016.pdf](http://katedry.czu.cz/storage/3581_Ak%C4%8Dn%C3%AD%20pl%C3%A1n_2014-2016.pdf)

- zprostředkovat chápání lesa a lesního hospodaření v komplexním měřítku (ekonomický, environmentální a sociální pohled);
- popsat veřejnosti práva a povinnosti vlastníků lesa a objasnit principy lesního hospodaření;
- budovat pozitivní vztah veřejnosti k subjektům lesního hospodaření (lesníci jako erudovaní a zodpovědní správci lesa);
- ukázat dřevo (produkt lesního hospodaření) jako ekologickou obnovitelnou surovinu a materiál.

Dlouhodobé cíle a poselství lesní pedagogiky jsou podle PAWS (Courseframework, 2007, s. 10) založeny na těchto hodnotách:

- zdraví – zdraví lesů, ale také z pohledu význam lesa pro zdraví člověka;
- přírodní prostředí – péče o přírodní prostředí a jeho ochrana;
- zodpovědnost – zodpovědnost zachovat les a přírodu v co nejlepší kondici pro další generace;
- zotavení – les jako místo vhodné k oddechu a zotavení;
- aktivita – lesnické subjekty aktivně propojují veřejnost a přírodu a vedou veřejnost ke správnému vztahu k přírodě a lesům;
- tradice – dlouhodobá tradice lesního hospodaření;
- ochrana – jako součástí lesního hospodaření a podněcování veřejnosti k ochraně přírody;
- produkce a udržitelný rozvoj – produkční kapacita lesů jako součást dlouhodobě udržitelného lesního hospodaření;
- prospěch – dřevo jako obnovitelná ekologická surovina;
- respekt – lesník jako vzor pro veřejnost (ve vztahu zodpovědného partnerství mezi člověkem a přírodou).

*„Lesní pedagogika však není pouze prostředkem pro zlepšení obrazu lesníků a lesnictví u veřejnosti. I když je to potřebné, mnohem důležitější je zlepšit, nebo dokonce znovu vytvořit vztah lidí k přírodě, přivést je zpět do kontaktu s přírodou a rozvíjet porozumění přírodním procesům. Lesní pedagogika je nejdůležitějším prostředkem k dosažení těchto cílů“* (PAWS, Courseframework, 2007, s. 7). Mezi tyto cíle se řadí například:

- zvyšovat zájem veřejnosti o přírodu a les;
- informovat veřejnost o významu lesa a jeho vlivu na prostředí;
- učit veřejnost odpovědnému a správnému chování v lese, k lesu a celé přírodě;
- učit veřejnost respektovat zvěř i chápat nutnost korekce stavu zvěře člověkem.

*„Pojem lesní pedagogika (LP) zahrnuje aktivity, kterými si děti, ale i dospělí, zdravotně postižení aj. cílové skupiny přiblíží les nenásilnou, pro ně zábavnou a zejména interaktivní formou. Tímto i do budoucnosti získají lepší povědomí o lese a pozitivní vztah k lesnictví, lesníkům a jejich práci“ (Prylová, 2005, s. 28).*

Lesní pedagogika dále může svým obsahem napomoci v naplňování vzdělávacích plánů škol. Aktivity lesní pedagogiky mají souvislost a vazbu na různé vyučovací předměty, jako jsou například prvouka, přírodověda, vlastivěda, přírodopis, zeměpis, fyzika, ale může být nápomocná také třeba při výuce tělesné výchovy, výtvarné výchovy či matematiky. V závislosti na potřebě a vazbě na konkrétní vyučovací předmět se připraví adekvátní vzdělávací blok.

Lesní pedagogika je vzdělávání o lese v lese, kdy přímo v přirozeném přírodním prostředí ukazuje les, jeho zákonitosti a vztahy a procesy, které v něm probíhají. Jde o zprostředkování silného zážitku přímo v prostředí lesa za pomoci vzdělavatele – lesního pedagoga. Vzdělávaným je les vnímán a objevován přímým bezprostředním kontaktem, všemi smysly, zábavně naučnou formou. Lesní pedagogika je nástroj a prostředek jak ukázat široké veřejnosti les v komplexním zobrazení všech jeho funkcí (ekonomická, environmentální a sociální). Prostřednictvím programů a aktivit lesní pedagogiky se má docílit zlepšení vztahu veřejnosti vůči přírodě a lesu, zvyšování zájmu veřejnosti o přírodu a les. Dalo by se říci, že lesní pedagogika chce přiblížit moderního člověka zpět k přírodě. Chce ukázat les jako ucelený funkční systém. A v této souvislosti chce prezentovat lesníky a jejich práci jako zodpovědné hospodáře a správce lesa.

## 8 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Projekty jsou různé, jedinečné, jeden se od druhého liší. Mimo základních postupů a principů vyžadují individuální přístup a nástroje a metody projektového řízení. „Účelem projektového řízení je zajistit efektivní a účinné řízení procesu definované změny tak, aby přinesla předpokládaný užitek. Předmětem projektového řízení je projekt, jako organizované úsilí při realizaci procesu změny“ (Hrazdilová Bočková, 2016, s. 29). Podle Častorála (2009, s. 161) je nutné pojem projekt chápat v širším smyslu jako součást projektového managementu (relativně samostatné oblasti managementu), která v sobě zahrnuje a plně využívá všechny druhy a fáze manažerských funkcí (Obrázek 5). Projekt popisuje „jako soubor aktivit k realizaci konkrétního složitého úkolu od definování záměru až po jeho konečnou realizaci“ (Tamtéž).

Obrázek 5: Druhy a fáze manažerských funkcí

Druhy Fáze	Plánování	Organizování	Řízení lidských zdrojů	Kontrola
Analýza				
Rozhodování				
Implementace				

Zdroj: Častorál, 2009, s. 74

Doležal, Krátký a Cingl (2013, s. 10) zformulovali klíčové otázky, jejichž odpovědi představují pět kroků k dosažení úspěšného projektu:

- Čeho chceme dosáhnout?
- Co všechno bude projekt zahrnovat a obnášet?
- Jak by měl být projekt realizován, jak by měl proběhnout? Co může nastat v průběhu realizace?
- Jak uřídit projekt?
- Jak chceme projekt ukončit?

Projekt je vymezen rozsahem, časem a náklady a charakterizuje jej dobře definovaný cíl. Projekt musí mít přesně stanovený začátek a konec a je nutné dodržet etapovitě kroky projektu. Klíčové je i správně určit nároky na zdroje (Častorál, 2009, s. 161).

Barták (2011, s. 184) definoval podmínky úspěšnosti realizace projektu:

- spolehlivá a včasná identifikace účastníků projektu;
- provázanost projektu s podnikovou strategií;
- stanovení jednoznačných a jasných kritérií úspěšnosti projektu;
- hodnocení rizik, jejich analýza a identifikace (slouží k prevenci, k omezení jejich výskytu, k akceptaci nezbytných přiměřených rizik a k úpravě projektu v případě neúnosného rizika);
- plán projektu včetně finančního plánu.

Hrázdilová Bočková (2016, s. 16) vyjmenovává oblasti, které jsou zapotřebí pro úspěšnou realizaci projektu ještě detailněji:

- cíl a záměr projektu;
- průběh projektu;
- průběžné i koncové vyhodnocení projektu;
- specifikace kritérií úspěšnosti projektu;
- normy a předpisy, které mají na projekt vliv;
- zahájení a ukončení projektu;
- definování a organizování činností projektu;
- vzájemná integrace projektových činností;
- harmonogram, plánování termínů;
- plánování zdrojů, nákladů, financování;
- kontrola projektu;
- komunikační strategii projektu, informační a komunikační kanály;
- řízení lidských zdrojů, týmová spolupráce;
- konfigurace a změny;
- řešení krizí a sporů;
- řízení rizik;
- bezpečnost v rámci projektu.

Hrázdilová Bočková (Tamtéž, s. 17) v této souvislosti uvádí, že řízení projektu představuje integrační úsilí, kdy různé oblasti mohou být vzájemně provázány a tak se vzájemně ovlivňují. Tyto vazby mohou vyvolávat změny. Z tohoto pohledu tak lze projekt také chápat jako propojené procesy, které se dělí do dvou základních kategorií:

- procesy, které jsou zaměřeny na řízení projektu (popis a organizace prací projektu);

- procesy, které jsou zaměřeny na produkt (záměr) projektu (specifikace a tvorba produktu).

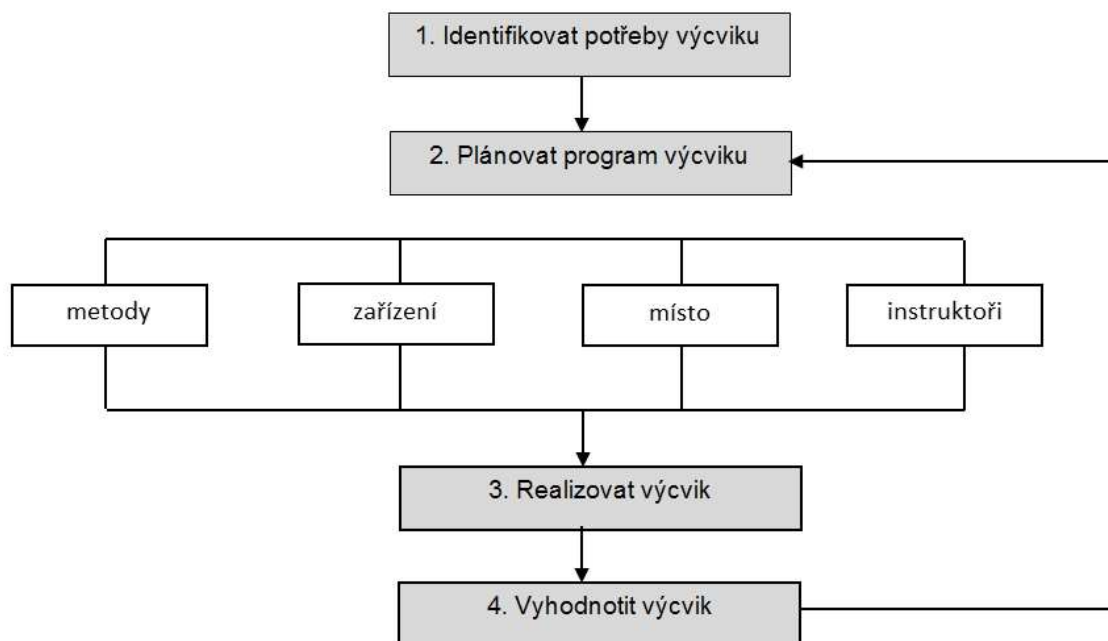
Obě základní kategorie se v průběhu projektu vzájemně překrývají a různě ovlivňují. Aby bylo projektové řízení efektivní a úspěšné, musí se tyto vazby a vlivy analyzovat a aktivně řídit. Profesionální projektové řízení proto *„ovládá řízení jako systém. To znamená, že umí rozpracovat firemní strategii do týmových a individuálních cílů a dosažené výsledky projektů propojit ve vnitropodnikových procesech. V tomto systému má k dispozici nástroje a techniky k realizaci potřebných změn“* (Hrázdilová Bočková, 2016, s. 25).



## 9 KONCEPCE VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

Tvorba koncepce vzdělávacího programu vychází ze základních manažerských pravidel. Hned na počátku je proto potřeba stanovit zamýšlený požadovaný cíl. Co chceme dosáhnout? Tyto cíle přímo ovlivňují prostředky, formy, metody a zdroje vzdělávacího programu. *„Vzdělávací cíl je základem a nezbytným předpokladem každého vzdělávacího programu. Ovlivňuje volbu vzdělávacích forem, metod a prostředků, které pro vzdělávání zvolíme. Při stanovování cíle vzdělávacího programu si musíme uvědomit, že dobře definovaný cíl je smysluplný, konkrétní, měřitelný, reálný, akceptovatelný a sledovatelný v čase. Je potřeba si uvědomit, že stanovené cíle musí vycházet z dobré znalosti cílové skupiny“* (Havličková a Žárská, 2012, s. 16). Totéž potvrzuje Armstrong (2009, s. 463), který uvádí, že: *„Cíle vzdělávání, konkrétní potřeby a styl vzdělávání vzdělávající se osoby by měly ukázat, jaká metoda nebo metody vzdělávání by měly být použity. Při výběru vhodných metod vzdělávání pomáhají konkrétní cíle a pochopení individuálních potřeb“*. Vzdělávací program by měl být systematický, měl by být vytvořen, naplánován a realizován k uspokojování předem definovaných a stanovených potřeb. Měli by jej provádět a zabezpečovat zkušení odborníci a účinky tohoto vzdělávacího programu by měly být vyhodnocovány (Armstrong, tamtéž, s. 475), viz názorné schéma (Obrázek 6).

Obrázek 6: Model systematického výcviku



Zdroj: Armstrong, 2009, s. 475

Programy vzdělávání se podle Armstronga (2009, s. 466) sestavují zejména na základě:

- definice cílů vzdělávání;
- vytváření prostředí, které podpoří efektivní vzdělávání;
- kombinace a použití správných přístupů ke vzdělávání;
- uplatňování plánovitého, vyváženého a systematického přístupu ke vzdělávání;
- stanovení potřeb vzdělávání;
- uspokojování stanovených potřeb vzdělávání poskytováním odpovídajícího, rozmanitého vzdělávání;
- vyhodnocování procesů vzdělávání, jejich efektivnosti.

Firma si předem stanoví cíle vzdělávání, určí, čeho chce prostřednictvím vzdělávacího programu dosáhnout. Na základě těchto cílů se navrhnou adekvátní nástroje a metody, které by měly vést k efektivnímu výsledku. Kohout (2010, s. 51) jmenuje jako nejdůležitější faktory podmiňující efektivnost vzdělávání:

- cíle vzdělávání;
- obsah vzdělávání;
- metody vzdělávání;
- materiální, zvláště technické podmínky;
- kvalifikovanost pedagogických pracovníků;
- vliv skupinového a společenského klimatu.

Každý vzdělávací program by měl být vytvářen individuálně. Jeho podoba se odvíjí od jeho individuálního záměru a vlastních potřeb vzdělávání. Proto je velmi důležité předem dobře stanovit cíle vzdělávacího programu. Pro tvorbu struktury koncepce vzdělávacího programu však lze využít obecná pravidla a šablony, které navrhují jednotlivé postupné kroky. Takovou obecnou šablonu lze uchopit jako výchozí návod, jak postupovat při tvorbě vlastní koncepce. Samozřejmě souží pouze jako podklad, který je modifikován dle skutečných potřeb a podmínek firmy.

Řádová (2012, s. 124 – 142) přímo nabízí strukturu koncepce vzdělávacího programu přírodovědného a environmentálního kurzu:

#### A. CÍL VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

- Obecné cíle
- Konkrétní cíle

#### B. CÍLOVĚ SKUPINY

### C. FORMA VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU A URČENÍ ČASOVÉ DOTACE

### D. METODY VZDĚLÁVÁNÍ

### E. DIDAKTICKÉ PROSTŘEDKY

- Pomůcky pro účastníky
- Prostory pro vzdělávání
- Vybavení prostor

### F. ČASOVÝ HARMONOGRAM

### G. PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ

- Koordinátor – vede vzdělávací program a je zodpovědný za jeho realizaci jak po organizační tak po obsahové stránce.
- Metodik – je zodpovědný za obsahovou a odbornou stránku programu.
- Organizátor – je zodpovědný za vlastní realizaci vzdělávacího programu (např. zajištění didaktických prostředků, kompletace materiálů apod.).
- Lektorský tým.

### H. MATERIÁLNÍ A TECHNICKÉ ZABEZPEČENÍ

### I. VYHODNOCENÍ

- Vyhodnocení výsledků
- Průběžné hodnocení programu:
  - o hodnocení obsahu z pohledu účastníků (vhodnost obsahu, vhodnost časové dotace, vhodnost použitých metod, odbornost lektorů, jiné hodnocení organizace);
  - o hodnocení lektorů a obsahu vzdělávacího programu účastníky (doporučen hodnotící dotazník);
  - o vyhodnocení vzdělávacího programu realizačním týmem z hlediska celkové koncepce, dosavadní a další realizace (hodnocení vhodnosti rozsahu a obsahu, vhodnosti metodiky, vhodnosti způsobů hodnocení).

## **10 PROJEKT KONCEPCE VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU LESNÍ PEDAGOGIKY**

Cílem praktické části diplomové práce bude návrh koncepce vzdělávacího programu lesní pedagogiky pro významný státní podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. Tato koncepce by měla být podnikem využita v praxi, kdy vzdělávací program lesní pedagogiky bude použit jako nástroj public relations a jako součást koncepce společenské odpovědnosti firmy k posílení budování pozitivní image podniku.

Podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. chce pomocí cíleného vzdělávacího programu lesní pedagogiky působit na širokou veřejnost a posilovat tak vlastní společenskou odpovědnost (corporate social responsibility), která v sobě zahrnuje inovativní pohled na činnost podnikatelských subjektů a společností. Tuto chce využít jako nástroj vedoucí k posilování vztahů, dobrého jména podniku, jeho image, jeho pozice a v neposlední řadě také jako nástroj nepřímo vedoucí k dosažení zisku.

### **10.1 Cíl a zdůvodnění projektu**

Hlavním cílem projektu koncepce vzdělávacího programu je vylepšení pozitivního obrazu podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. u široké veřejnosti. Prostřednictvím programu lesní pedagogiky se chce podnik prezentovat jako společensky odpovědný podnik s dlouhou tradicí udržitelného hospodářství a silnou firemní kulturou posílenou profesní ctí.

V poslední době je veřejností na lesníky a myslivce nahlíženo s despektem. Veřejnost má zkreslenou představu o hospodaření v lese a o práci lesníků a myslivost je obecně vnímána velmi negativně. Program lesní pedagogiky podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. by měl cílenou osvětou ukázat a objasnit veřejnosti pravý stav věci. Prostřednictvím lesní pedagogiky chce podnik prezentovat obory lesnictví a myslivost veřejnosti nenásilnou formou a navíc chce touto cestou přivést veřejnost zpět k přírodě.

Ředitel podniku si je vědom skutečnosti, že programem lesní pedagogiky lze posílit oblast public relations podniku. Lesní pedagogika by měla podpořit koncept společenské odpovědnosti podniku a měla by být součástí firemní komunikace podniku vedoucí k podpoře pozitivního vnímání podniku. Využití tohoto nástroje by mělo vést nejen k posílení pozitivní image podniku, ale také ke zvýšení aktivní i pasivní znalosti podniku i jeho logotypu.

Programem lesní pedagogiky chce podnik docílit změny veřejného mínění ve vnímání lesního hospodaření a myslivosti. Lesní pedagogika má cílenými programy objasňovat veřejnosti lesní hospodářství jako celospolečensky prospěšnou činnost, chce ukázat les jako ekologicky stabilní celek ve všech jeho souvislostech, chce prezentovat lesníky a myslivce jako vzdělané odborníky, kteří řádnou péčí udržují stabilitu lesních ekosystémů. Zprostředkovaně, prostřednictvím lesní pedagogiky tak bude podnik prezentovat sám sebe veřejnosti jako řádného odpovědného hospodáře, který je prostřednictvím své činnosti a s pomocí svých zaměstnanců prospěšný i pro životní prostředí a pro celou společnost.

Program lesní pedagogiky se nechce metodicky zaměřovat a soustředit pouze na ochranu lesa, chce také právě ukázat, že produktem odpovědné hospodárné, odborné a kvalitní péče o les je obnovitelná surovina dřevo a také zdravá zvěř v potřebných početních stavech. Dále tyto programy přinesou poznání, že odborná péče o les má daleko širší záběr. Že řádné lesní hospodaření neobsahuje pouze zajištění produkční funkce lesa, ale že trvale udržitelné hospodaření s lesní půdou obsahuje dále také funkce krajinoformující, půdoochranné, vodohospodářské, klimatické apod.

Prostřednictvím programu lesní pedagogiky bude podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. prezentovat skutečnost, že již téměř sto let hospodaří se svěřeným majetkem trvale udržitelným způsobem, tj. že hospodaří s lesy a lesní půdou takovým způsobem a v takovém rozsahu, který je v souladu s přírodou a nepoškozuje ostatní ekosystémy. Tento způsob hospodaření zachovává variabilní skladbu všech žijících organismů, jejich přirozené produkční schopnosti, regeneraci a vitalitu. Důsledkem takového hospodaření je udržení schopnosti lesa plnit v současnosti i v budoucnosti odpovídající ekologické, ekonomické a sociální funkce.

Díky lesní pedagogice a zprostředkovanému poznání a osobnímu prožitku získají cílové skupiny programu lesní pedagogiky hlubší vztah a respekt nejen k lesu samotnému, ale dále také k práci lidí, kteří v něm pracují, a pak tedy i k samotnému státnímu podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p.

## **10.2 Metodika a přínos projektu**

Metodika praktické části této práce se bude opírat o teoretická východiska pramenící a vycházející ze studia odborné literatury. Témata teoretických východisek byly pro účely této práce účelově zvoleny a shrnuty v teoretické části této práce. Rešerše zdrojů

odborné literatury se zaměřila na oblasti, které dle názoru autorky této práce úzce souvisí s danou problematikou a jejichž obsah je vhodným základem a východiskem pro zpracování části praktické.

Pro dosažení cíle této se metodika této práce bude skládat z rešerše odborné literatury, aplikace pozorování, analytických a popisných metod, kasuistiky, SWOT analýzy a projektu.

Na základě pozorování a podkladů z materiálů a dokumentů Vojenských lesů a statků ČR, s.p. bude popsán podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p., jeho činnosti a organizační struktura, včetně popisu specifických aspektů daných formou podniku (státní podnik), předmětem podnikání, firemní kulturou a prostředím, které jsou navíc ovlivňovány přímou vazbou podniku na Ministerstvo obrany České republiky.

Součástí praktické části a východiskem projektové části bude popis současného stavu lesní pedagogiky podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. a bude tak zpracována analýza výchozího stavu a rizik projektu.

Dále bude zpracován přehled zásadních faktorů a prvků, které mají vliv na program lesní pedagogiky podniku Vojenské lesy a statky, ČR, s.p. Tento přehled bude prezentován formou SWOT analýzy, která poskytuje logický a přehledný rámec jednotlivých činitelů, které rozděluje do skupin z pohledu působení vnitřního a vnějšího prostředí na silné a slabé stránky (vnitřní) a příležitosti a hrozby (vnější).

Pro zpracování všech popisů týkajících se podniku a SWOT analýzy bude využita dlouhodobá aplikace pozorování a osobní zkušenost a znalost prostředí podniku autorkou této práce, která v podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. zastávala funkci PR specialisty a tiskové mluvčí. Dále budou se svolením ředitele podniku využity materiály a dokumenty podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p.

Poznatky SWOT analýzy budou využity jako podklad pro zpracování návrhu koncepce vzdělávacího programu lesní pedagogiky s důrazem na zlepšení image podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. Podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. se již lesní pedagogice věnuje, avšak nekonceptně. Poznatky z popisu současného stavu a údaje SWOT analýzy budou interpretovány s ohledem na dosažení zlepšení stávajícího stavu a měly sloužit jako výchozí podklad pro návrh koncepce projektu vzdělávacího programu. Součástí interpretace výsledků a návrhu projektu budou doporučení, která by měla vést k požadovanému cíli.

Aplikačním cílem práce bude návrh koncepce vzdělávacího programu lesní pedagogiky pro podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. a návrhy opatření, které by měly být implementovány do koncepce strategických komunikačních cílů a procesů podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. a měly vést k podpoře firemní komunikace podniku, měly by posílit public relations a corporate social responsibility a měly by přispět k zlepšení image podniku.

Předpokládaným přínosem této práce je praktické využití a aplikace zpracovaných poznatků a závěrů této práce v konkrétním významném státním podniku. V dílčích částech mohou zpracované poznatky sloužit pro podniky podobného zaměření a velikosti, popřípadě pro organizace, které by se chtěly zabývat lesní pedagogikou. Dalším přínosem této práce by mohla být podpora významu lesní pedagogiky a zvýšení povědomí o lesní pedagogice. Popřípadě mohou tuto práci využít další studenti jako podklad ke studiu.

## 11 POPIS PODNIKU

*„Vojenské lesy a statky ČR, s.p. (VLS) jsou účelovou organizací založenou Zakládací listinou Ministerstva obrany ČR. Státní podnik s více než osmdesátiletou tradicí hospodaří převážně ve výcvikových prostorech Armády ČR - zhruba na 126 000 hektarech lesní půdy v majetku státu. To představuje přibližně pět procent lesní půdy v České republice“ (Vojenské lesy a statky ČR, s.p., 2015, s. 6).*

Podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. spravuje majetek státu, se kterým hospodaří. Území obhospodařovaná podnikem se nachází převážně ve vojenských výcvikových prostorech Armády České republiky, která dosud některá území využívá k aktivnímu výcviku.

Hlavní činností podniku je lesní výroba. Je to stěžejní obor podnikatelské činnosti Vojenských lesů a statků ČR, s.p. Lesní výroba obnáší řadu činností, jako jsou například pěstební a těžební činnost, školkařství, zajištění a udržení vlastních kvalitních semenných zdrojů a ochrana lesa a ochrana krajiny a přírody.

Vojenské lesy a statky ČR, s.p. hospodaří v souladu s přírodou trvale udržitelným způsobem. Hospodářské plány jsou dlouhodobé, v horizontech několika generací. Podnik má stanoveny a dodržuje zásady, které odpovídají šetrnému a odpovědnému lesnímu hospodářství. Mezi ty hlavní patří obnova a udržení stability lesních ekosystémů, snaha o přirozenou skladbu lesů zvyšováním druhové skladby (diverzity) lesních dřevin, produkce vlastních sazenic z podnikových lesních školek a činnosti, které u lesních porostů vedou k navyšování podílu přirozené obnovy lesa [online cit. 2016-04-15].

*Všechny hospodářské a lesnické činnosti „provádí podnik v souladu se svou vizí a dlouhodobou strategií, tedy tak, aby při činnostech vedoucích k dosažení zisku byla zároveň zajištěna stabilita lesních ekosystémů, jejich obnova a údržba. Smyslem této činnosti je pomocí navyšování rozličných druhů dřevin docílit přirozené skladby lesů a jejich přirozené obnovy. Tento způsob hospodaření a také skutečnost, že vojenské újezdy byly pro veřejnost nepřístupny, zapříčinily, že lesní pozemky obhospodařované podnikem patří k nejméně zachovalým v České republice. A to i přes probíhající výcvik vojsk Armády České republiky. Poškození životního prostředí na těchto výcvikem zasažených územích minimalizuje podnik vlastní asanační a rekultivační činností.“ (Politzerová, 2013, s. 29).*



Dalšími podnikovými činnostmi jsou:

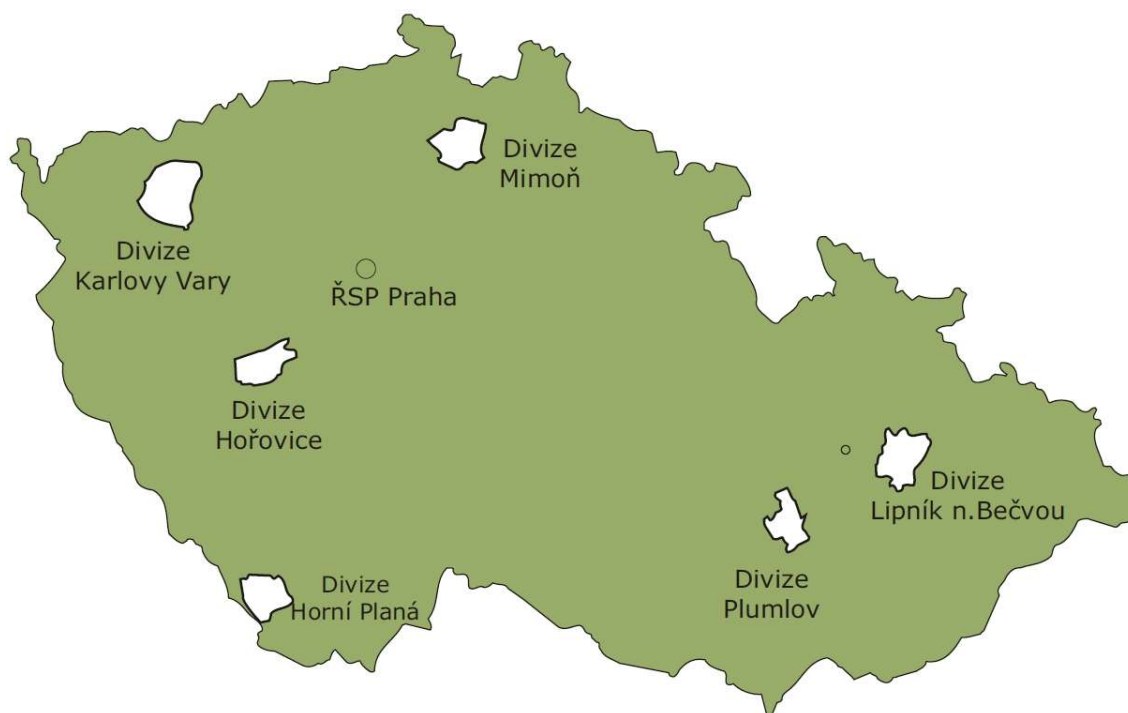
- obchod se dřívím – podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. je jedním z největších českých producentů dřeva. Roční dodávka surového dříví se v roce 2014 pohybovala kolem 1 000 000 m<sup>3</sup>. Velkou konkurenční výhodou podniku je možnost zajištění velkých rovnoměrných a plynulých dodávek a dále vysoká kvalita dříví (Vojenské lesy a statky ČR, s.p., 2015, s. 23);
- školkařství – školkařská střediska podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p., které spadají pod Správu lesních školek, vypěstují ročně kolem šesti milionů výsadby schopných sazenic listnatých a jehličnatých dřevin. Převážná část sazenic nyní slouží k vlastní spotřebě, sazenice jsou určeny k zalesňování a k obnově lesa. Primárním cílem Správy lesních školek je zajištění potřebného množství kvalitního sadebního materiálu pro interní potřeby podniku. Produkce sadebního materiálu je plánovaný odborný proces, který má zajistit potřebný reprodukční sadební materiál. Dochází však, i když v nízkém poměru, k prodeji nadprodukčních sazenic externím odběratelům (Tamtéž, s. 17);
- zemědělství – podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. hospodaří přibližně na 6 500 hektarech zemědělské půdy a „*výrobním zaměřením divize zemědělské výroby je chov skotu masných užitkových plemen a výroba BIO mléka. Rostlinná výroba je zaměřena na sklizeň krmiv, především objemových pro zajištění kvalitní krmné základny pro živočišnou výrobu*“ (Tamtéž, s. 12);
- myslivost – je další specifickou hospodářskou činností podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. Hlavním cílem této činnosti však není dosažení zisku. Tržby z myslivecké činnosti nejsou v poměru k tržbám z obchodu se dřívím významné. Hlavním cílem mysliveckého hospodaření je ideální míra reprodukce zvěře a její kvalita. Tento cíl se dlouhodobě daří plnit, v rámci České republiky dosahuje zvěř podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. vysoké chovné kvality;
- rybářství - podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. spravuje přibližně 450 hektarů vodních ploch, které Vojenské lesy a statky ČR, s.p. „*využívají zejména k produkci tržních ryb a násadových ryb, přičemž celková roční produkce ryb určených k prodeji přesahuje 100 tun. Některé rybníky jsou zpřístupněny a jsou využívány k poplatkovému sportovnímu rybolovu. Mimo produkce ryb slouží tyto rybníky i k dalším významným účelům, jako jsou zdroje pitné vody, protipožární nádrže a retenční nádrže*“ (Politzerová, 2013, s. 32);

- ochrana přírody – podnik nad rámec běžné ochrany přírody zajišťuje ochranu přírody prostřednictvím dalších nástrojů a programů. Podílí se na evropském konceptu ochrany přírody a krajiny NATURA 2000 a dobrovolně se připojil k státnímu programu na ochranu památných stromů. Na územích podniku je vyhlášeno a v současné době se nachází deset chráněných krajinných oblastí, tři národní přírodní rezervace, pět národních přírodních památek, devět přírodních rezervací a dvacet čtyři přírodních památek. Podnik se aktivně zasazuje o tytu programy a sám proaktivně navrhuje další možné lokality a zóny ochrany přírody. V současné době podnik podal návrh na vyhlášení další chráněné krajinné oblasti na svém území, a to oblasti Brdy (Vojenské lesy a statky ČR, s.p., 2015, s. 25);
- ostraha a strážní služby - ostrahu, strážní a další služby provádí podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. zejména pro Ministerstvo obrany České republiky a to jak v užívaných vojenských objektech, tak také v uvolněných neužívaných nemovitostech a areálech. Služby, které podnik zajišťuje, jsou zejména ochrana objektů Armády České republiky, zabezpečení vstupu, recepční služby, úklidové práce, zimní a letní údržba komunikací a dalších ploch, obsluha tepelných zdrojů, obsluha vodohospodářských zařízení a další [online cit. 2016-05-08];
- podpora turistiky – v souvislosti se změnami struktury podniku a s optimalizací vojenských výcvikových prostor dochází ke zpřístupnění původně nedostupných a střežených prostor podniku veřejnosti. Veřejnost se nově stává významným klientem podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. Proto podnik zavádí koncept „Otvíráme se veřejnosti“ a buduje turistické trasy, cyklotrasy, naučné stezky, informační centra a dokonce provozuje i rekreační zařízení pro veřejnost [online cit. 2016-05-09].

Na hospodaření v lesích podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. se podílí šest divizí, které jsou rozmístěny po území celé České republiky (Obrázek 7):

- Hořovice;
- Horní Planá;
- Karlovy Vary;
- Mimoň;
- Plumlov;
- Lipník nad Bečvou.

Obrázek 7: Mapa rozmístění divizí Vojenských lesů a statků ČR, s.p.



Zdroj: Vojenské lesy a statky ČR, 2010, s. 6

Lokality jednotlivých divizí mají různé přírodní podmínky, které ovlivňují a podmiňují způsoby hospodaření každé z divizí. Podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. má ještě další dvě samostatné divize – divizi ostrahy a služeb a zemědělskou divizi.

Divize ostrahy a služeb zajišťuje služby pro Armádu České republiky, respektive pro zřizovatele podniku, tedy pro Ministerstvo obrany České republiky. Činnost divize ostrahy a služeb zahrnuje zejména služby ostrahy a ochrany objektů, recepční služby, úklidové práce, údržbu komunikací a dalších ploch, obsluhu vodohospodářských zařízení a tepelných zdrojů a další.

Divize zemědělské výroby „hospodařila v roce 2014 na 6 567,74 hektarech zemědělské půdy na území celého státního podniku. Z celkové výměry pozemků bylo 6 150,96 ha trvalých travních porostů a 416,78 ha orné půdy“ (Vojenské lesy a statky ČR, s.p., 2015, s. 12). Divize zemědělské výroby je zaměřena na chov užitkových masných plemen skotu a na výrobu mléka v BIO kvalitě (Tamtéž).

Řídící jednotkou společnosti Vojenské lesy a statky ČR, s.p. je ředitelství státního podniku v Praze. Ředitel podniku je statutárním orgánem a je odpovědný za plnění úkolů

stanovených zakladatelem Ministerstvem obrany České republiky. Ministr obrany jmenuje a odvolává ředitele podniku. Ředitel podniku má kompetence a odpovědnost rozhodovat o záležitostech podniku, avšak vždy v souladu s pověřením od zadavatele. Na činnost státního podniku dohlíží dozorčí rada, kontrolní orgán zadavatele Ministerstva obrany České republiky.

Základními organizačními jednotkami podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. (řazeno dle hierarchie) jsou:

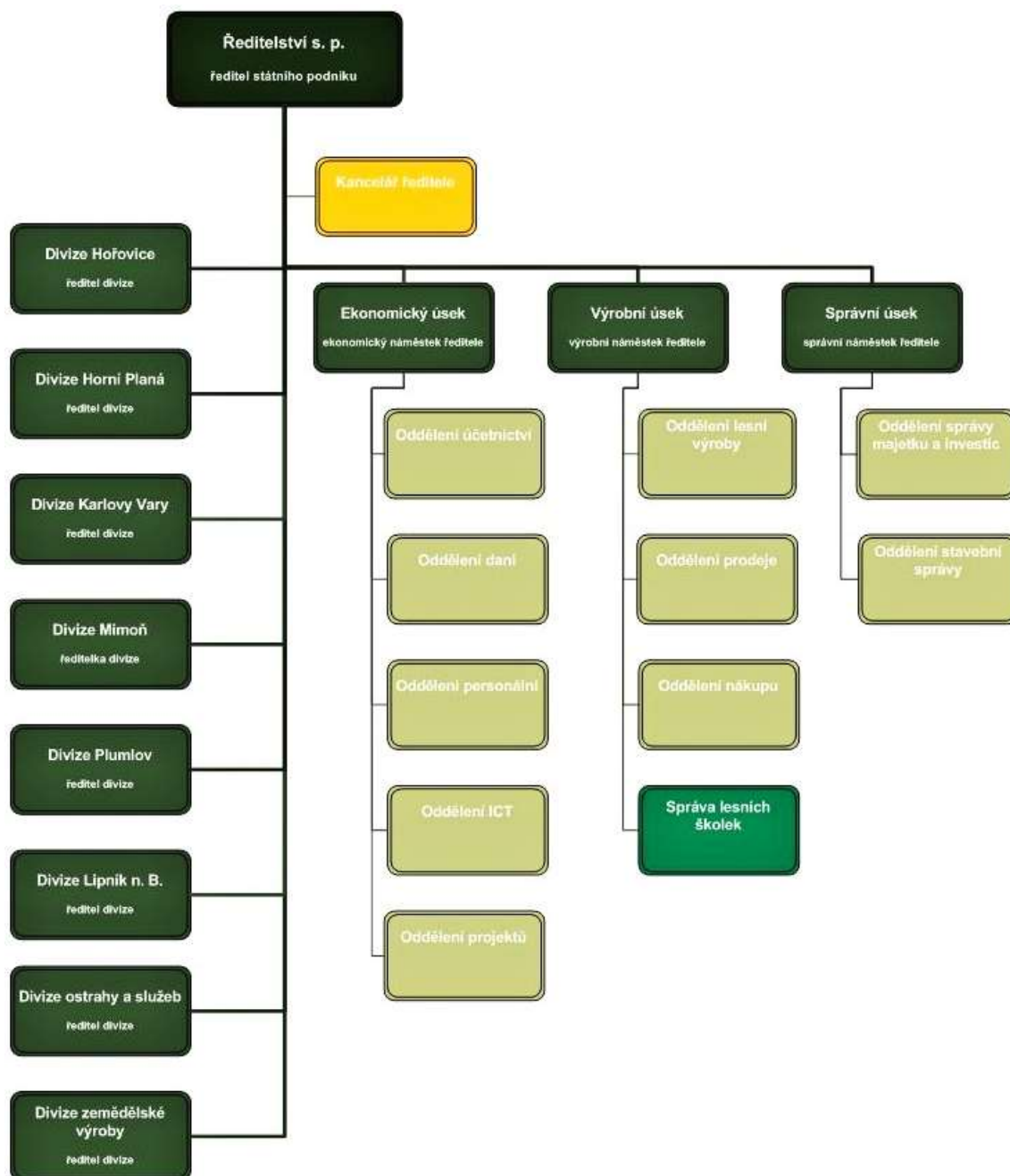
- ředitelství státního podniku;
- divize;
- správy.

Ředitelství státního podniku se člení na organizační útvary (úseky ekonomický, výrobní a správní a kancelář ředitele) a má výkonnou, schvalovací, metodickou a kontrolní funkci. Vrcholové vedení podniku představuje ředitel podniku a ekonomický, výrobní a správní náměstkové.

Divize nemají právní subjektivitu, jsou vnitřními organizačními jednotkami podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. Ředitelé divizí jsou středním managementem podniku. Na základě zmocnění ředitelem podniku jsou oprávněni jednat za jednotlivé divize a jsou spolu s ekonomickým, výrobním a správním náměstkem členy ředitelské rady.

*„Divize se vnitřně člení na ředitelství divizí a správy. Správy jsou organizačními jednotkami a základním článkem organizačního systému podniku. Prostřednictvím správ dochází k realizaci plnění úkolů v hlavních procesech a činnostech. V čele správy stojí vedoucí správy“ (Politzerová, 2013, s. 36). Vedoucí správ jsou z pohledu hierarchie řízení liniovými manažery. Výše popsané skutečnosti názorně shrnuje schéma základní organizační struktury podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. (Obrázek 8).*

Obrázek 8: Organizační struktura platná v době zahájení projektu



Zdroj: Politzerová, 2013, s. 35

## 12 POPIS VÝCHOZÍHO STAVU

Aktivity lesní pedagogiky se u podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. začaly zavádět od roku 2005. Jako první se lesní pedagogice začala věnovat divize Mimoň poté, co byl zrušen vojenský výcvikový prostor. Původně uzavřená oblast a nepřístupný prostor byly zpřístupněny veřejnosti a začaly se podporovat aktivity pro veřejnost. Postupem času tak byly vybudovány turistické trasy a cyklostezky a v roce 2007 bylo otevřeno v Hradčanech první informační centrum, které se přímo zaměřovalo na práci s veřejností a aktivity lesní pedagogiky. Činnost lesních pedagogů byla pozitivně hodnocena a rostla poptávka veřejnosti. Postupem času zaměstnanci divize navázali spolupráci s místně příslušnými mateřskými a základními školami, pro které organizovali tematické vzdělávací bloky, besedy ve školách a tematické vycházky s lesníky do prostředí lesa.

Další divizí, která se aktivně připojila k činnosti lesní pedagogiky, byla divize Horní Planá. Převzala podobný model jako divize Mimoň a také začala místně příslušným školám nabízet tematické besedy a vycházky s lesníky. Tyto akce byly školami i veřejností pozitivně vnímány a měly podporu tehdejšího ředitele podniku, proto se postupně přidaly všechny ostatní divize. Aktivity a činnosti lesní pedagogiky však nebyly koncepčně koordinovány a každá divize si sama vytvořila vlastní model.

V současné době všech šest divizí podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. nabízí programy zaměřené na lesní pedagogiku. Stále však tyto aktivity nejsou celopodnikově koordinovány a řízeny a divize nejsou v přístupu ani v činnostech lesní pedagogiky jednotné. Pouze v omezených případech spolu divize spolupracují. Zejména je to tehdy, když se jedná o akci masového významu, popřípadě akci, kterou organizuje ředitelství podniku ve spolupráci s dalšími subjekty. Jsou to například doprovodné programy odborných veletrhů nebo akce pro širokou veřejnost, zejména u příležitostí Dne Země a Dne dětí. Převážně však divize postupují v aktivitách lesní pedagogiky každá samostatně a nemají sjednocen postup. Při konání akce většího rozsahu popřípadě celorepublikového významu vedení podniku koordinuje vzájemnou spolupráci divizí prostřednictvím PR specialisty z ředitelství podniku.

Každá divize má ředitelstvím podniku zadáno, že musí pro veřejnost uspořádat Dětský den a divize Mimoň každoročně organizuje dvoudenní akci pro širokou veřejnost Lesnické dny v Ralsku, která je spojena s Mistrovstvím České republiky v práci s motorovou pilou. V rámci této tradiční akce státního podniku je veřejnost seznamována s prací v lese, s lesní technikou, s myslivostí a je připraven bohatý doprovodný program, při kterém probíhají zajímavé prezentace a dětské soutěže spojené s tématem lesa.

Ve spolupráci s dalšími podniky a organizacemi se podnik podílí na programech a činnostech spojených s lesní pedagogikou. Jedná se zejména o organizaci doprovodných programů dalších významných akcí s lesnickou a dřevařskou tematikou, doprovodných programů odborných veletrhů, akcích spojených se Dnem Země, významných profesních festivalů, akcích pořádaných u příležitosti Týdne lesa apod.

Podnik nemá zpracováváno celopodnikovou koncepci lesní pedagogiky a lesní pedagogika není zahrnuta do podnikové strategie. Akce lesní pedagogiky nejsou celopodnikově koordinovány a organizovány. Nejsou definovány cíle lesní pedagogiky a akce lesní pedagogiky se nevyhodnocují. Podnik nemá zpracován jednotnou metodiku programu lesní pedagogiky. Nejsou definovány cílové skupiny lesní pedagogiky a tak nejsou vytvořeny ani programy vzdělávání pro jednotlivé cílové skupiny.

Vzdělávací a didaktické pomůcky a pracovní materiály si jednotlivé divize převážně zajišťují samy. Reklamní předměty zajišťuje ředitelství podniku, které je distribuuje na jednotlivé divize. Ředitelství podniku půjčuje divizím na akce lesní pedagogiky prezentační stánek s dětskými motivy a zábavní nafukovací skákací hrad. Tyto pomůcky jsou divizím zapůjčeny z ředitelství podniku v Praze na žádost zdůvodněnou pořádáním konkrétní akce s programem lesní pedagogiky.

Programy, které divize v současnosti nabízí, jsou poskytovány zejména formou odborných vycházek do lesa a nárázově. Pokud je poptávka, pořádají se přednášky o lesnictví, lese a přírodě ve školách. Stěžejní a preferovanou cílovou skupinou jsou děti základních a mateřských škol, pouze nárázově (zejména pokud je společenská poptávka) se přednášek účastní starší studenti, dospělí a senioři. Primárně se největší pozornost soustředí na mladší děti.

Lesní pedagogika je realizována prostřednictvím zkušených lesníků. Každá divize má vždy dva speciálně vyškolené lesní pedagogy, kteří úspěšně absolvovali minimálně základní a někteří i nadstavbový kurz lesní pedagogiky (certifikovaný kurz). Úspěšní absolventi kurzu lesní pedagogiky získávají osvědčení, že jako lesní pedagogové mohou vzdělávat širokou veřejnost v oblasti lesnictví a lesního hospodářství. Tito a i další zaměstnanci podniku však činnosti lesních pedagogů vykonávají nad rámec svých běžných pracovních povinností.

Vojenské lesy a statky ČR, s.p. se připojily k programu Ministerstva zemědělství a Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a dalších významných lesnických organizací na environmentální vzdělávání, výchovu a osvětu a jsou členy již zmíněné pracovní skupiny Ministerstva zemědělství České republiky.

Ředitel podniku vidí v programu lesní pedagogiky příležitost a velký přínos. Rád by prostřednictvím programu lesní pedagogiky podpořil společenskou odpovědnost podniku a posílil pozitivní image podniku. Střední management reprezentován řediteli divizí však není v otázce potřebnosti programu lesní pedagogiky vždy stejného názoru. Přístup ředitelů divizí k potřebnosti a významu lesní pedagogiky se různí.

Podnik disponuje dostatečnými zdroji nutnými k pokrytí potřeb programu lesní pedagogiky. Jako silná stabilní společnost dosahuje dlouhodobě vysokých zisků. Alokace finančních prostředků nutných k zajištění provozu projektu programu lesní pedagogiky nezatíží rozpočet podniku. Podnik má dostatek vhodného prostorového zázemí pro vzdělávání a akce lesní pedagogiky. Mimo již vyškolené lesní pedagogy má podnik dostatek odborníků, kteří mají zkušenost nejen s lesnictvím a myslivostí, ale také s jejich prezentací veřejnosti.

Podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. byl dlouhodobě uzavřen veřejnosti. Informace o podniku nebyly veřejně přístupné. I po zásadních celospolečenských, politických, strukturálních a organizačních změnách tento komunikační přístup podniku přetrvával a ještě v roce 2013 podnik prosazoval spíše reaktivní mediální politiku. V současné době se Vojenské lesy a statky otvírají veřejnosti a postupně tak přizpůsobují a mění také svou firemní komunikační strategii. Tuto však také včetně zásadních mediálních výstupů musí konzultovat se zařizovatelem podniku Ministerstvem obrany České republiky.

Strategie externí a interní firemní komunikace podniku je pouze obecně popsána v dokumentaci integrovaného manažerského systému podniku. Jedná se však spíše o účelový formální popis. Podnik nemá zpracovány koncepce firemní komunikace a public relations, nejsou definovány cíle a rozpracovány plány a postupy jejich dosažení. Přesto, o jak významný podnik se jedná, Vojenské lesy a statky ČR, s.p. nemají oddělení komunikace a ani oddělení public relations. Činnosti, které spadají do této oblasti, zajišťuje kancelář ředitele a jsou k tomu zřízeny pouze dvě pracovní pozice – Tiskový/á mluvčí PR specialista a asistent/ka. Vzhledem k velikosti podniku a rozsahu agendy je tento počet neadekvátní a má negativní dopady na kvalitu firemní komunikace a public relations.

Podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. má silnou firemní kulturu. Tato firemní kultura je dlouhodobě postavena na profesní cti, tradicích, normách, pravidlech a sdílených hodnotách. Podnik má přímou vazbu na Ministerstvo obrany České republiky a na Armádu České republiky, tyto dlouhodobé vazby se také promítají do firemní kultury podniku. V podniku je zavedena jednotná ústrojová kázeň, všichni zaměstnanci podniku



pravidelně fasují pracovní oděvy. U technických pracovníků jsou historicky zavedeny uniformy. Ústrojová kázeň, sdílené hodnoty, profesní čest jsou základními prvky soudržnosti zaměstnanců s podnikem. Zaměstnanci podniku cítí silnou sounáležitost s podnikem a jsou na příslušnost k podniku a oboru hrdi.

Podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. svou činností dodržuje zásady společensky odpovědné společnosti. Tyto zásady však prozatím nejsou prosazovány koncepčně v rámci cílené strategie, spíše jsou obsaženy v principech firemní kultury podniku v souladu s podnikovou vizí a hodnotami. Podnik hospodaří systémem trvale udržitelného hospodaření, kdy jsou naplňovány zásadní oblasti společenské odpovědnosti a to oblast environmentální, ekonomická a sociální.

Podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. se již v minulosti zavázal k tomu, že jeho podnikatelská a hospodářská činnost bude prováděna v souladu s přírodou. Podnik se dlouhodobě aktivně podílí na programech ochrany ohrožených živočišných a rostlinných druhů. Podnik dobrovolně prosadil zřízení řady chráněných přírodních území a rezervací, které odpovědně spravuje.

Podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. podporuje vzdělávání. A to nejen prostřednictvím lesní pedagogiky, ale také aktivní podporou odborného institucionalizovaného oborového vzdělávání zaměřeného na lesnictví. Zástupci podniku jsou členy vědeckých rad zemědělských univerzit a lesnických fakult. Samozřejmostí je, že podnik striktně dodržuje zákony, ctí lidská práva a prosazuje rovnoprávnost. Přestože podnik nemá sepsán etický kodex a ani jinak nemá formálně sepsány standardy pro tuto oblast, jsou postoje podniku i chování jednotlivců vůči svému okolí velmi vyspělé.

## 13 SWOT ANALÝZA

Při přípravě projektu je nutné si nejdříve stanovit cíle, kterých chceme prostřednictvím projektu dosáhnout. Pro stanovení reálných a efektivních cílů je třeba analyzovat výchozí situaci. K posouzení výchozí situace projektu koncepce programu lesní pedagogiky bude použita SWOT analýza, která přehlednou formou prezentuje zjištění, jaké jsou silné stránky a slabiny, kde hledat a jak využít příležitosti a odhad možných hrozeb.

### Silné stránky

- Dostatek vlastních finančních zdrojů.
- Podpora programu lesní pedagogiky ředitelem podniku.
- Silná stabilní společnost s vlastními zdroji.
- Lidské zdroje (dostatek odborníků).
- Silná firemní kultura „Profesní čest“.
- Zkušenosti s pořádáním akcí pro veřejnost.
- Zkušenosti s lesní pedagogikou.
- Prostorové vybavení.
- Odborné zázemí, kvalitní profesní základna.
- Účast v pracovní skupině MZE.
- Spolupráce s dalšími subjekty.
- Pozitivní vnímání veřejností v místech působení firmy.
- Pozitivní vnímání specifickými zájmovými skupinami.

### Slabé stránky

- Lesní pedagogika není zahrnuta do podnikové strategie a nejsou definovány cíle lesní pedagogiky.
- Absence celopodnikové koncepce programu lesní pedagogiky.
- Chybí plány a metodiky pro jednotný postup a nejsou stanoveny výkonnostní ukazatele.
- Špatná koordinace v rámci podniku, nekoncepční řízení a nejednotný postup (každá divize podniku samostatně).
- Divize si často svépomocí zajišťují didaktické a vzdělávací pomůcky a materiály.
- Orientace na úzkou cílovou skupinu (předškolní zařízení a první stupeň ZŠ).
- Nejsou vymezeny kompetence a odpovědnosti lesních pedagogů.

- Lesní pedagogové se programům lesní pedagogiky věnují nad rámec své běžné pracovní náplně.
- Absence strategie firemní komunikace podniku.
- Reaktivní mediální politika.
- Nedostatečné oddělení PR a komunikace.
- Nízké povědomí o podniku u veřejnosti.
- Současný stav veřejného mínění.
- Nedostatečná komunikace s veřejností a nabídka programů.
- Významu lesní pedagogiky není některými středními manažery věnována dostatečná pozornost – podceňování významu lesní pedagogiky uvnitř podniku.
- Nejednotnost přístupu středního managementu.
- Manažerská komunikace (špatná úroveň externí i interní komunikace).
- Neochota přistupovat ke změnám a učit se nové.
- Těžce se prosazují změny (provozní slepota).
- Akce lesní pedagogiky nemají definován cíl a následně se nehodnotí, nevyhodnocuje se zpětná vazba.

### **Příležitosti**

- Široké pole působnosti – celorepubliková působnost, rozmístění divizí.
- Využití vlastních lesů a stávajících prostor.
- Média.
- Nosná témata.
- Budování image.
- Trend „návrat k přírodě“ - společensky atraktivní téma.
- Využití volnočasových aktivit.
- Školní programy, zájmové kroužky, domy pro osoby se speciálními potřebami, domy pro seniory, mateřská centra.
- Podpora MZE a spolupráce s dalšími subjekty.
- Spolupráce s odbornými oborovými středními školami a vysokými školami.
- Expertní okolí.
- Externí finanční prostředky.
- Evropské horizonty a podporované cíle.
- Webové stránky, sociální sítě.
- Spolupráce s dalšími novými organizacemi (vzdělávání, ochrana přírody, atd.).

## Hrozby

- Teroristická, válečná hrozba.
- Politické vlivy.
- Optimalizace vojenských újezdů.
- Mediální útok – manipulace s informacemi, bulvarizace.
- Vývoj trhu s dřívím.
- Přírodní vlivy.
- Přírodní/živelná katastrofa (Kyril, apod.).
- Špatná image lesníků v očích veřejnosti.
- Nedůvěra široké veřejnosti.
- „Ekoterorismus“.
- Hospodářská omezení z titulu ochrany přírody.
- Útok z podnikatelského prostředí (dodavatelské firmy, konkurence).

### 13.1 Vyhodnocení a interpretace výsledků

Podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. se lesní pedagogice věnuje přes deset let. Má dlouhodobou zkušenost s aktivitami lesní pedagogiky z praxe. Tyto aktivity však nejsou celopodnikově koordinovány. Každá divize postupuje samostatně. Pouze v omezených případech, jsou akce řízeny z ředitelství podniku. Jedná se ale o ojedinělé případy, které jsou spojeny s organizací významných akcí, na které je potřeba silné personální obsazení, které by nebylo možné personálně zajistit zaměstnanci jedné divize podniku. Tehdy dochází k propojení více divizí dohromady a akci řídí PR specialista z kanceláře ředitele podniku.

Podnik nemá koncepci lesní pedagogiky, nejsou stanoveny cíle lesní pedagogiky a lesní pedagogika není zahrnuta do podnikové strategie. Podnik nemá jasně definovanou firemní komunikační strategii. Popis firemní komunikace je formální a je součástí dokumentace integrovaného manažerského systému a norem managementu kvality ISO. Podnik dlouhodobě prosazoval reaktivní mediální politiku. Tako skutečnost vycházela z historie a zaměření podniku, tradic firemní kultury a ze zadání zřizovatele podniku. Dosud je některými členy vrcholového vedení podniku význam komunikace podceňován, vedení podniku není jednotné v otázce komunikační strategie a vzhledem k dlouhodobě vysoce uspokojivým hospodářským výsledkům posledních let není řízená firemní komunikace považována za přínosnou.

Podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. nemá samostatné oddělení, které by se věnovalo oblasti firemní komunikace ani public relations. Pro tyto oblasti není stanovena strategie a koncepce. Oblast komunikace a public relations je součástí agendy kanceláře ředitele podniku a jsou zřízeny pouze dvě pracovní pozice, které mají spojitost s komunikací podniku a public relations. Jedna pozice je odborná a slučuje agendu tiskového mluvčího a PR specialisty a druhá je podpůrná asistentská pozice. V kompetenci PR specialisty je možnost využití dalších zaměstnanců podniku. Ve většině případů se však jedná o dočasné pracovní týmy, sestavené pro splnění konkrétního úkolu (například aktualizace webových stránek podniku, sestavení textu výroční zprávy apod.) či týmů, které se podílí na podnikových akcích (účasti na veletrzích, prezentační akce pro veřejnost, pořádání Dnů dětí apod.). Tyto týmy jsou pouze dočasné a po splnění úkolu se rozpouští. Vzhledem k velikosti podniku, jeho významu a k rozsahu jeho činností je takováto organizace nedostatečná a absence adekvátního dostatečně personálně obsazeného oddělení je silně limitující.

Podnik se přesto aktivně prezentuje veřejnosti. Tato prezentace má mnoho forem. Podnik se pravidelně účastní oborových veletrhů, připravuje aktualizaci webové prezentace, vydává vlastní časopis, pořádá akce pro veřejnost, apod. Tyto činnosti však spolu nejsou koordinovány ani nejsou zpětně vyhodnocovány. Z průzkumu veřejnosti, který podnik provedl v roce 2013, vyplynulo, že veřejnost má o podniku pouze nízké povědomí, navíc stav veřejného mínění obecně posuzuje lesníky a myslivce převážně negativně. Podnik zná a pozitivně hodnotí blízké okolí podniku a specifické zájmové skupiny, které s podnikem spolupracují.

Lesní pedagogika se jeví jako vhodný prostředek ke změně veřejného mínění a ke zvyšování povědomí o podniku a k posilování jeho pozitivní image. Současný ředitel podniku program lesní pedagogiky aktivně prosazuje a vidí v něm velký potenciál. Vedení podniku ale není v otázce lesní pedagogiky jednotné. Někteří ředitelé divizí podceňují její význam a nechtějí zavádět cílený koncepční program lesní pedagogiky. Navíc má podnik složitou organizační strukturu, divize podniku jsou rozmístěny po území celé republiky, jedná se o velkou společnost, ve které se těžce zavádí a prosazují nové myšlenky a změny.

Podnik dlouhodobě úspěšně spolupracuje s dalšími subjekty v oblasti aktivit lesní pedagogiky a je jedním z aktivních členů pracovní skupiny, která zaštiťuje lesní pedagogiku Ministerstva zemědělství ČR.

Podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. je silnou stabilní společností se silnou firemní kulturou, má dostatek vlastních finančních a lidských zdrojů a možnost širokého využití vlastních prostor.

Zaměstnanci podniku jsou erudovanými zkušenými odborníky svého oboru. Jsou hrdi na podnik i na obor (profesní čest). Prostřednictvím lesní pedagogiky ukazují se zaujetím obor lesnictví i lesníky a myslivce v pozitivním světle. Aktivity spojené s lesní pedagogikou však vykonávají nad rámec svých pracovních povinností a pracovní náplně, tedy nad rámec své běžné pracovní činnosti. Pomůcky pro lesní pedagogiku si lesní pedagogové zajišťují samostatně. Lesní pedagogové nemají vymezeny kompetence a odpovědnosti.

Akce lesní pedagogiky nejsou celopodnikově koordinovány, nemají definovány cíle a nevyhodnocují se, nezjišťuje a nehodnotí se zpětná vazba účastníků. Pozornost lesní pedagogiky je omezena na úzkou cílovou skupinu, programy jsou zaměřeny převážně na mladší děti. Komunikace s veřejností je pasivní. Akce lesní pedagogiky jsou vázány na společenskou poptávku, nejsou aktivně nabízeny podnikem veřejnosti.

Ukazuje se, že veřejnost pozitivně vnímá možnost zpestření a využití volného času formou zážitku venku v přírodě. Pro veřejnost je možnost pobytu v přírodě se zkušeným průvodcem atraktivní. Nabídka programů pro veřejnost, která by přivedla účastníky zpět k přírodě a ukázala podnik jako zkušeného odpovědného prostředníka by posílila image a společenskou odpovědnost podniku.

Podnik má dobré výchozí podmínky, Jeho divize jsou rozmístěny po území celé republiky a má dostatek vlastních prostor, ve kterých lze aktivity spojené s lesní pedagogikou provádět. Aktivity lesní pedagogiky podporuje Ministerstvo zemědělství ČR, které sdružuje pracovní skupinu lesní pedagogiky. Velký potenciál nabízí také spolupráce s dalšími organizacemi. Podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. má navázány dobré vztahy s odbornými lesnickými středními a vysokými školami a pravidelně s nimi spolupracuje v řadě činností a projektů, tato spolupráce by byla využitelná i v projektu programu lesní pedagogiky Vojenských lesů a statků ČR, s.p.

Podnik by se mohl pokusit navázat dlouhodobou pravidelnou spoluprací také s nižšími stupni vzdělávacích institucí. Jednou z možných cest by byla i spolupráce a koordinace s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Velkou příležitostí k prezentaci podniku nabízí rozšíření cílových skupin programu lesní pedagogiky. Programy lesní pedagogiky lze nabízet v souladu s celoživotním vzděláváním širokým věkovým skupinám. Pozornost lze zaměřit také na osoby se specifickými potřebami. Tyto aktivity by bylo

vhodné více prezentovat, podnik by mohl více využívat vlastní i partnerské webové portály, sociální sítě a dále také médií a sdělovacích prostředků.

Pokud by průběh projektu neohrozila některá výše uvedená významná hrozba, mohl by podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. prostřednictvím koncepčního programu lesní pedagogiky dosáhnout požadovaných cílů.

Na počátku projektu bude nutné dobře definovat strategii. Absence strategie je podstatným problémem, který s sebou přináší další negativní souvislosti. V návaznosti na absenci podnikové strategie chybí definice cílů a samotný koncept, který by jasně stanovil a vymezil partnery, dílčí cíle, nástroje, prostředky a způsoby a metriky kontroly jejich naplňování. Absence podnikové strategie je u podniku provázána také s nejednotností názorů ve vedení podniku.

## 14 NÁVRH KONCEPCE PROGRAMU LESNÍ PEDAGOGIKY

Vzhledem k rozsahu bude pro účely této práce návrh koncepce programu lesní pedagogiky pro podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. zúžen na návrh iniciační fáze projektu a bude shrnut do nutných výchozích kroků. Budou definovány základní fáze projektu a krátkodobé a dlouhodobé cíle včetně návrhu forem jejich plnění. Definicí těchto kroků by měla vzniknout základní osnova projektu, která by při praktickém využití měla pomoci k zavedení programu lesní pedagogiky u významného státního podniku.

Budou zmíněny významné faktory, které dle mínění autorky mají podstatný vliv na projekt. Proto bude vyjmenován návrh možných cílových skupin programu lesní pedagogiky. Podnik se dosud soustředil výhradně na žáky mateřských škol a na žáky prvního stupně základních škol. Návrh možných cílových skupin by mohl ukázat širší možného cílového portfolia a mohl by tak být nápomocen stanovení strategie projektu. V první fázi může tento výčet sloužit k určení prioritních cílových skupin.

V teoretické části této práce byl zmíněn význam definice cílových skupin pro stanovení konkrétních plánů, metod, postupů a nástrojů. Strategie se vztahuje a je provázána s cílovými skupinami a měla by reflektovat charakter jednotlivých cílových skupin a odpovídat jejich specifickým potřebám. Potřeby a specifika cílových skupin jsou podstatným výchozím prvkem při tvorbě strategie a výrazně ji modifikují. Analýze konkrétních cílových skupin je proto potřeba věnovat patřičné úsilí. Cílové skupiny je třeba rozlišit a co nejdůležitěji charakterizovat. Na základě specifických znaků jednotlivých cílových skupin se nastavují konkrétní plány, včetně vhodných nástrojů, prostředků a metod.

Dále budou navrženy možné vhodné spolupracující organizace. Spolupráce s dalšími organizacemi při projektu lesní pedagogiky má pro podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p., i přesto, že by podnik mohl zvládnout tento projekt vlastními silami, smysl. Bodově budou shrnuty výhody spolupráce s dalšími organizacemi.

Pro doplnění základního obrazu projektu budou uvedeny i základní možné formy akcí lesní pedagogiky. Nejen jako výchozí model pro konkrétní praktické programy. Ale je potřeba v kontextu s formou, typem a rozsahem akce počítat s tím, že každá akce s sebou nese různé požadavky na finanční, lidské a materiální zdroje, na prostorové a materiální vybavení atd. Tyto aspekty je proto potřeba předem definovat a zohlednit. Tuto kapitolu uzavře nově navrhovaná organizace lesní pedagogiky u podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p.



### **Fáze projektu:**

- stanovení a sdělování cílů firmy;
- zpracování a prosazování plánů na dosažení cílů;
- definování potřebných zdrojů, a to finančních, personálních a materiálních;
- získání, výběr a hodnocení spolupracovníků;
- vedení a řízení pracovníků;
- kontrolování a zpětná vazba.

### **Krátkodobé cíle:**

- vypracovat celopodnikovou koncepci programu lesní pedagogiky;
- definovat formy plnění dlouhodobých cílů;
- stanovit finanční rozpočet programu;
- vytvořit organizovanou pracovní skupinu lesní pedagogiky;
- nastavit systém spolupráce a komunikace pracovní skupiny;
- nastavit systém komunikace a spolupráce se spolupracujícími organizacemi;
- vytvořit pokyn s jednotným systémem a postupem pro realizaci programu státního podniku;
- rozšířit cílové skupiny programu;
- vypracovat metodiky pro jednotlivé cílové skupiny;
- sjednotit výukové programy a výukové pomůcky pro lesní pedagogy s cílem sjednotit obsah sdělení s cílem zefektivnit a zkvalitnit program lesní pedagogiky;
- zajistit propagační předměty v dostatečném množství a kvalitě;
- vytvořit podmínky pro práci lesních pedagogů;
- zvýšit povědomí o významu lesní pedagogiky v rámci vlastního podniku;
- aktivně vyhledávat cílové skupiny a nabízet programy lesní pedagogiky;
- navázat trvalou spolupráci s místně příslušnými předškolními a školními institucemi;
- aktualizovat vzdělávací programy v návaznosti na rámcové vzdělávací plány škol;
- rozvíjet spolupráci v oblasti vzdělávání s jinými subjekty a s odbornými lesnickými školami;
- využívat nových poznatků získaných ze spolupráce s jinými subjekty zabývající se lesní pedagogikou s cílem inovace a zdokonalování vlastních programů;
- stanovit a zajistit motivační prvky pro aktivní lesní pedagogy;

- statisticky sledovat a vyhodnocovat aktivity lesní pedagogiky;
- prezentovat a medializovat aktivity lesní pedagogiky a její výsledky.

#### **Formy plnění stanovených krátkodobých cílů:**

- zřízení pracovní pozice hlavního koordinátora lesní pedagogiky. Stanovení cílů, pravomocí a kompetencí;
- sestavení pracovní skupiny lesní pedagogiky (ideálně samostatného oddělení);
- na každé divizi zřídit pracovní pozici lesního pedagoga – ukotvit lesní pedagogiku přímo do pracovní náplně;
- zajistit vzdělání a rozvoj lesních pedagogů a podpořit jejich aktivní činnost v oblasti lesní pedagogiky;
- v rámci pracovní skupiny lesní pedagogiky nastavit formy vzájemné komunikace a spolupráce;
- definovat cílové skupiny;
- nastavit strategii komunikace s cílovými skupinami;
- v rámci pracovní skupiny vytvořit metodiku pro práci s jednotlivými cílovými skupinami – jednotnost sdělení;
- určit a zajistit materiální vybavení divizí a ředitelství podniku;
- navázat spolupráci s koordinátory na krajských úřadech s možností propagace akcí a aktivit lesní pedagogiky;
- oslovit školská zařízení s možností využití programu lesní pedagogiky a navázání dlouhodobé spolupráce;
- rozvíjet spolupráci v oblasti lesní pedagogiky s jinými subjekty a s odbornými lesnickými školami;
- propagovat a prezentovat program lesní pedagogiky, webová prezentace, sociální sítě;
- pravidelně zpracovávat statistiku a hodnocení programu.

#### **Dlouhodobé cíle:**

- vytvořit funkční celorepublikový model lesní pedagogiky pod vlastní značkou - logotypem;
- na každé divizi zřídit plnohodnotné centrum lesní pedagogiky;
- rozvoj vlastních informačních a vzdělávacích středisek;

- zajišťovat podmínky pro aktivní vzdělávání a sebevzdělávání lesních pedagogů;
- posilovat roli lesní pedagogiky;
- prosazovat účast každého žáka na aktivitách lesní pedagogiky v rámci povinné školní docházky;
- vyhledávat možnosti finanční podpory v rámci grantů a dalších projektů;
- nastavit dlouhodobou funkční spolupráci s jinými subjekty zabývajícími se lesní pedagogikou;
- dosáhnout vysoké společensky pozitivně hodnocené úrovně v poskytování lesní pedagogiky.

#### **Možné cílové skupiny:**

- předškolní zařízení;
- základní školy;
- střední školy;
- odborné střední školy;
- vysoké školy;
- speciální školy;
- pedagogové;
- široká veřejnost;
- azylové domy;
- handicapované osoby;
- osoby ze sociálně znevýhodněného prostředí;
- dětské nemocnice;
- zájmové organizace (kroužky – přírodovědci, myslivci, rybáři, kynologové, turisté apod.);
- příměstské tábory, tábory;
- turistické svazy;
- dětské domovy;
- mateřská centra a kluby matek;
- domovy důchodců - senior program;
- státní správa;
- politici;
- média – (TZ, inzerce apod.).

### **Spolupracující organizace:**

- státní organizace (MZe, MŠMT, ÚHUL atd.);
- státní lesnické podniky (LČR, VLM atd.);
- neziskové organizace zaměřené na lesní problematiku (NADACE DŘEVO PRO ŽIVOT, ČMMJ);
- soukromí vlastníci lesů (SVOL);
- odborné školy;
- odborná sdružení.

### **Význam spolupráce s dalšími organizacemi:**

- vzájemná propagace;
- sdílení databáze cílových skupin;
- sdílené lidské zdroje;
- možnost srovnání a využití odlišných přístupů, znalosti a zkušeností;
- hotové prověřené projekty;
- materiály.

### **Formy akcí:**

- projektované akce na ucelený obraz o lesnické činnosti a zpracování dřeva;
- doprovodný program odborné či propagační akce;
- poznávací procházky lesem;
- naučné stezky;
- pobytové akce;
- soutěže;
- využití médií: internet – web, sociální sítě.

### **Navrhovaná organizace lesní pedagogiky podniku:**

- a) ředitelství státního podniku (ústředí) – celopodniková strategie a koordinace;
- b) divize (Hořovice, Horní Planá, Karlovy Vary, Mimoň, Plumlov, Lipník nad Bečvou zemědělské výroby), správa lesních školek;
- c) kombinace a vzájemná spolupráce.

## 15 DOPORUČENÍ K REALIZACI

Vyhodnocení aktuálního stavu programu lesní pedagogiky státního podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. a interpretace zjištění SWOT analýzy vykreslily obraz současného stavu a ukázaly jeho silné i slabé stránky. Přes množství silných stránek interního prostředí a pozitivních prvků, nedosahuje dosavadní program lesní pedagogiky podniku uspokojivé úrovně.

Autorka této práce pro zvýšení efektivity programu lesní pedagogiky Vojenských lesů a statků ČR, s.p. a dosažení požadovaných cílů navrhuje zejména tato doporučení a opatření:

- jasně definovat požadovaný cíl;
- výchozím problémem se jeví absence strategie celkové firemní komunikace a podceňování jejího významu. Proto by autorka této práce doporučila provést kvalifikovaný audit firemní komunikace podniku a na základě jeho výsledků restrukturalizovat firemní komunikaci podniku;
- vedení podniku by mělo sjednotit názor na potřebnost komunikace a přijmout program lesní pedagogiky jako nedílnou a potřebnou součást prezentace podniku;
- sjednotit názor a přístup divizních ředitelů podniku, posilovat jejich nadšení pro cílený program lesní pedagogiky, objasnit jejich význam a odpovědnost ve vazbě na úspěšnost programu;
- zařadit lesní pedagogiku do koncepce firemní komunikace státního podniku a do vědomého konceptu corporate social responsibility;
- stanovit výši rozpočtu na projekt (iniciační fáze a průběžné fáze);
- zpracovat strategii a koncepci pro lesní pedagogiku;
- komunikovat význam lesní pedagogiky nejen ve směru ven z podniku, ale také dovnitř, objasňovat její význam, pozitiva a přínos;
- zřídit oddělení public relations a komunikace v rámci tohoto oddělení založit oddělení popřípadě pracovní skupinu lesní pedagogiky (tímto krokem bude podnik jasně deklarovat záměr, že se chce lesní pedagogice cíleně a dlouhodobě věnovat);
- koordinovat program a aktivity lesní pedagogiky na centrální úrovni a celopodnikově. Jednoznačně specifikovat cíle, zadání, kompetence a odpovědnosti;

- zajistit personální obsazení oddělení/pracovní skupiny lesní pedagogiky v minimálním rozsahu:
  - hlavní koordinátor programu lesní pedagogiky (povede vzdělávací program a bude zodpovědný za jeho realizaci jak po organizační tak po obsahové stránce);
  - metodik (bude zodpovědný za obsahovou a odbornou stránku programu);
  - organizátor (bude zodpovědný za vlastní realizaci programu);
  - lektorský tým (každá divize bude mít jednoho lesního pedagoga, jehož náplní práce bude pouze program lesní pedagogiky).
- rozšířit cílové skupiny programu a vypracovat metodiky pro jednotlivé cílové skupiny;
- aktivně vyhledávat nové cílové skupiny a aktivně nabízet programy lesní pedagogiky;
- sjednotit výukové programy a výukové pomůcky pro všechny divize a lesní pedagogy, sjednotit obsah sdělení s cílem zefektivnit a zkvalitnit program lesní pedagogiky;
- zajistit didaktické pomůcky a propagační předměty v dostatečném množství a vysoké kvalitě;
- zřídit informační a vzdělávací středisko na každé divizi podniku;
- prohlubovat spolupráci s dalšími subjekty zabývajícími se lesní pedagogikou, vzájemně se podporovat a využívat výhod a získaných zkušeností;
- sledovat a vyhodnocovat a aktualizovat aktivity lesní pedagogiky, vyhodnocovat a inovovat programy lesní pedagogiky;
- prezentovat a medializovat aktivity lesní pedagogiky a její výsledky;
- více využívat webové portály a sociální sítě.

## ZÁVĚR

Tato projektová diplomová práce si kladla za cíl navrhnout koncepci vzdělávacího programu lesní pedagogiky pro významný státní podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. Tato koncepce bude podnikem využita v praxi tak, aby vzdělávací program lesní pedagogiky sloužil jako nástroj firemní komunikace, public relations a jako součást koncepce společenské odpovědnosti firmy k budování a posilování pozitivní image podniku u široké veřejnosti.

Práce byla rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou deskriptivně-analytickou část a na praktickou projektovou část. Pro naplnění cíle práce byla zvolena metodika: rešerše odborné literatury, aplikace pozorování, analytické a popisné metody, kasuistika, SWOT analýza a projekt.

Praktická část této práce se opírá o část teoretickou, o teoretická východiska pramenící ze studia odborné literatury a dále o aplikaci manažerských východisek. Témata a obsah teoretických východisek byly zvoleny s ohledem a vazbou na cíl této práce. Rešerše zdrojů odborné literatury se zaměřila na oblasti, které dle názoru autorky této práce úzce souvisí s danou problematikou a jejichž obsah byl vhodným základem a východiskem pro zpracování části praktické.

V teoretické části práce byly objasněny základní pojmy a byla popsána nosná témata a oblasti. Teoretická část se věnovala charakteristice pojmu lesní pedagogiky a jejímu andragogicko-pedagogickému rámci, firemní komunikaci a komunikační strategii, public relations a jeho cílům, firemní kultuře a společenské odpovědnosti podniku a jejich vlivu a významu a s ohledem na projektový charakter a cíl práce byla zařazena témata projektové řízení a koncepce vzdělávacího programu. Teoretická část této práce vymezila obecné teoretické základy a manažerská východiska pro praktickou část.

V praktické části byl popsán státní podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p., se zaměřením na specifika daná předmětem podnikání, hlavními činnostmi podniku, organizační strukturou, firemní kulturou a vazbou na Ministerstvo obrany a Armádu České republiky.

Dále, jako východisko pro projektovou část, byl popsán současný stav lesní pedagogiky podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. a byla tak zpracována analýza výchozího stavu a rizik projektu. Následně byl formou SWOT analýzy znázorněn přehled zásadních faktorů a prvků, které mají vliv na program lesní pedagogiky podniku Vojenské lesy a statky, ČR, s.p. Pomocí SWOT analýzy byla přehlednou formou shrnuta zjištění, jaké jsou silné stránky a slabiny, kde hledat a jak využít příležitosti a odhad možných hrozeb.

Pro vypracování popisů týkajících se podniku a pro zpracování SWOT analýzy byla využita dlouhodobá aplikace pozorování a osobní zkušenost a znalost prostředí podniku autorkou této práce, která v podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. zastávala funkci PR specialisty a tiskové mluvčí. Dále byly se svolením ředitele podniku Ing. Jiřího Janoty využity materiály a dokumenty podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p.

Poznatky z popisu výchozího stavu a vyhodnocení a interpretace SWOT analýzy byly využity jako výchozí podklad pro kapitolu s návrhem koncepce projektu vzdělávacího programu lesní pedagogiky. Návrh koncepce se zaměřil na iniciační fázi projektu programu lesní pedagogiky státního podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. Byly definovány základní fáze projektu a krátkodobé a dlouhodobé cíle včetně návrhu forem jejich plnění. Definicí těchto kroků vznikla základní osnova projektu, která při praktickém využití povede k efektivnímu programu lesní pedagogiky u významného státního podniku. Tato kapitola navíc pro doplnění základního rámce obsahuje další významné prvky, jako seznam možných cílových skupin, výčet vhodných spolupracujících organizací a výhody této spolupráce, základní možné formy akcí lesní pedagogiky a uzavírá ji nově navrhovaná organizace lesní pedagogiky u podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. Zpracováním návrhu koncepce vzdělávacího programu lesní pedagogiky pro podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. došlo k naplnění cíle této práce.

Navržená koncepce vzdělávacího programu lesní pedagogiky pro podnik Vojenské lesy a statky ČR, s.p. a návrhy doporučení k realizaci by měly při implementaci do koncepce strategických komunikačních cílů a procesů podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p. vést k podpoře firemní komunikace podniku a současně by měly posílit public relations a corporate social responsibility a měly by zlepšit image podniku.

Primárně bude program lesní pedagogiky sloužit zejména k budování pozitivního obrazu firmy, ale jeho význam má širší pole působnosti. Prostřednictvím lesní pedagogiky chce podnik prezentovat nejen sám sebe, ale také obory lesnictví a myslivosti veřejnosti nenásilnou formou a navíc chce podnik touto cestou přivést veřejnost zpět k přírodě.

Předpokládaným přínosem této práce je praktické využití a aplikace zpracovaných poznatků a závěrů této práce v konkrétním významném státním podniku. V dílčích částech mohou zpracované poznatky sloužit pro podniky podobného zaměření a velikosti, popřípadě pro organizace, které by se chtěly zabývat lesní pedagogikou. Dalším přínosem této práce bude podpora významu lesní pedagogiky a zvýšení všeobecného povědomí o lesnictví, myslivosti a přírodě.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M., 2009. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, J., 2011. *Personální řízení současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BENEŠ, M., 2014. *Andragogika: 2., aktualiz. a rozš. vydání*. 2. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4824-5.
- BLAŽKOVÁ, M., 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BROOKS, I., 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 80-7226-763-9.
- ČASTORÁL, Z., 2009. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-86723-76-1.
- DE PELSMACKER, P., GEUENS, M. a J. BERGH., 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0254-1.
- DOLEŽAL, J., J. KRÁTKÝ a O. CINGL, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4631-9.
- HAVLÍČKOVÁ, D. a K. ŽARSKÁ, 2012. *Kompetence v neformálním vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Comunica, a.s. ISBN 978-80-87449-18-9.
- HEJLOVÁ, D., 2015. *Public relations*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5022-4.
- HOLÁ, J., 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: Vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- HOLÁ, J., 2006. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. ISBN 80-251-1250-0.

- HORÁKOVÁ, I., D. STEJSKALOVÁ a H. ŠKAPOVÁ, 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, s.r.o. ISBN 978-80-7261-178-2.
- HRÁZDILOVÁ BOČKOVÁ, K., 2016. *Projektové řízení: Učebnice*. E-knihy jedou. ISBN 978-80-7512-431-9.
- KAŠPAROVÁ, K. a V. KUNZ., 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4480-3.
- KOHOUT, K., 2010. *Základy obecné pedagogiky*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-009-9.
- KOPECKÝ, L., 2013. *Public relations: Dějiny – teorie – praxe*. 1. vyd. České Budějovice: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4229-8.
- KUNZ, V., 2012. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3983-0.
- MIKULÁŠTÍK, M., 2009. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MUSIL, J., 2010. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-002-0.
- PÁVKOVÁ, J., B. HÁJEK, B. HOFBAUER, V. HRDLIČKOVÁ a A. PAVLÍKOVÁ, 2008. *Pedagogika volného času: Teorie, praxe a perspektivy výchovy mimo vyučování a zařízení volného času*. 4. vyd. Praha: Portál, s. r. o. ISBN 978-80-7367-423-6.
- PETŘÍKOVÁ, R. a kol., 2007. *Lidé v procesech řízení: Multikulturní dimenze podnikání*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-28-3.
- PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ., 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- PUTNOVÁ, A. a P. SEKNIČKA., 2011. *Etické řízení ve firmě*. Dotisk. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- SVATOŠOVÁ, V., 2010. *Tvořivé myšlení a inovace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-010-5.
- SVOBODA, V., 2009. *Public relations - moderně a účinně 2., aktualizované a doplněné vydání*. 2. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2866-7.

TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0405-6.

VAŠTÍKOVÁ, M., 2014. *Marketing služeb – efektivně a moderně 2., aktualizované a rozšířené vydání*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-50-37-8.

VERČÁK, V., J. GIRGAŠOVÁ a R. LIŠKAŘOVÁ, 2004. *Media Relations není manipulace*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o. ISBN 80-86119-43-2.

VETEŠKA, J., 2010. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: Pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-86723-98-3.

VYMĚTAL, J., 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-2614-4.

VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ., 2009. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2790-5.

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. 2010., *Marketing. 2. přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C. H. Beck. ISBN 978- 80-7400-115-4.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

GREGORY, A., 2004. *Public relations in practice*. 2nd. ed. United Kingdom: Kogan Page Ltd. ISBN 0-7494-3381-7.

ASONGU, J., 2007. *Strategic Corporate Social Responsibility in Practice*. Lawrenceville: Greenview Publishing Company. ISBN 978-0-9797976-0-6.

### **Sborníky**

ŘÁDOVÁ, H., 2012. *Sada vzdělávacích programů a příkladů dobré praxe II*. 1. vyd. Praha: ASTRON studio CZ, a. s. ISBN 978-80-87449-36-3.

### **Články z časopisů**

PRYLOVÁ, L. Budování vztahu lesnictví a veřejnosti. *Lesnická práce*. 2005, roč. 84, č. 12, s. 28 - 30. ISSN 0322-9254.

## Seznam ostatních zdrojů

Akční plán k Jednotnému postupu pro realizaci lesní pedagogiky u lesnických subjektů na období 2014 – 2016 dostupný z:

[http://katedry.czu.cz/storage/3581\\_Ak%C4%8Dn%C3%AD%20pl%C3%A1n\\_2014-2016.pdf](http://katedry.czu.cz/storage/3581_Ak%C4%8Dn%C3%AD%20pl%C3%A1n_2014-2016.pdf)

PAWS Pädagogische Arbeit im Wald, PAWS Project, 2007. Dostupné z:

<http://www.paws-europe.org/products.php>

POLITZEROVÁ, H. *Manažerská komunikace ve státním podniku*. Praha, 2013.

Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. Vedoucí bakalářské práce: Izabela Noveská.

Staroranská deklarace k lesní pedagogice. Dostupné z:

[http://katedry.czu.cz/storage/3581\\_Staroranska%20deklarace.pdf](http://katedry.czu.cz/storage/3581_Staroranska%20deklarace.pdf)

VOJENSKÉ LESY A STATKY ČR, s.p., 2015. *Výroční zpráva 2014*. Praha: Vojenské lesy a statky ČR, s.p. Dostupné z: <https://www.vls.cz/o-vls/vyrocní-zpravy>

VOJENSKÉ LESY A STATKY ČR, s.p. *Příručka integrovaného manažerského systému*. Praha: Vojenské lesy a statky ČR, s.p., 2010.

## Seznam použitých internetových zdrojů

*Lesní pedagogika* [online]. © 2015 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z:

<http://www.lesnipedagogika.cz/cz/lesni-pedagogika/co-je-lesni-pedagogika>

VOJENSKÉ LESY A STATKY, ČR. *Lesní výroba* [online]. © 2016 [cit. 2016-04-15].

Dostupné z: <https://www.vls.cz/nase-cinnosti/lesni-hospodareni>

VOJENSKÉ LESY A STATKY, ČR. *Služby pro AČR* [online]. © 2016 [cit. 2016-05-08].

Dostupné z: <https://www.vls.cz/nase-cinnosti/strazni-sluzby>

VOJENSKÉ LESY A STATKY, ČR. *Podpora turistiky* [online]. © 2016 [cit. 2016-05-09].

Dostupné z: <https://www.vls.cz/nase-cinnosti/podpora-turistiky>

## SEZNAM ZKRATEK

CSR – Corporate social responsibility (Společensská odpovědnost podniku)

ČMMJ – Českomoravská myslivecká jednota

ČR – Česká republika

ČZU – Česká zemědělská univerzita v Praze

LČR – Lesy České republiky

LP – Lesní pedagogika

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

MZe – Ministerstvo zemědělství

PEFC - Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes

PR – Public relations

SVOL – Sdružení vlastníků obecních a soukromých lesů

SVUR – Strategie vzdělávání pro udržitelný rozvoj

ÚHUL – Ústav pro hospodářskou úpravu lesů

VLM – Vojenské lesy a majetky SR, š. p.

VLS – Vojenské lesy a statky ČR, s.p.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Model firemní značky - vztah značky, identity a image firmy. ....	13
Obrázek 2: Šestiúhelník vztahů s veřejností.....	14
Obrázek 3: Firemní strategie, kultura, osobnost a identita firmy a její součásti.....	27
Obrázek 4: Tři pilíře Corporate social responsibility 3P .....	31
Obrázek 5: Druhy a fáze manažerských funkcí .....	38
Obrázek 6: Model systematického výcviku .....	41
Obrázek 7: Mapa rozmístění divizí Vojenských lesů a statků ČR, s.p.....	51
Obrázek 8: Organizační struktura platná v době zahájení projektu.....	53

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Hana Politzerová

**Obor:** Andragogika

**Forma studia:** kombinované

**Název práce:** Koncepce vzdělávacího programu lesní pedagogiky

**Rok:** 2016

**Počet stran textu:** 72

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 35

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 2

**Počet ostatních zdrojů:** 6

**Počet internetových zdrojů:** 4

**Vedoucí práce:** Doc. Dr. Milan Beneš