Vzdělávací procesy – výzkum potřeb a zkušeností zaměstnavatelů absolventů

Educational Processes – Research of the Needs and Experiences of Graduates Employers

Lukáš Trčka

Abstract:
Purpose of the article: The aim of this paper is to present the results of own research that demonstrates a part of the dissertation research project "Process management in higher education" (realized in the years 2010–2013). Presented 4th research phase is focused on a group of educational process external customers – employers of fresh graduates. This phase is called The research of the needs and experiences and summarizes suggestions for higher education optimization.
Methodology/methods: The Research methodology is built on principles of Business Process Management. The prime data are collected by questionnaire survey – the basic set of the 4th research phase contains 847 respondents.
Scientific aim: The scientific inference of presented research is a conversion of process management methodology into domestic university environment. Research identifies key external customers of educational processes and operates with their needs and expectations. Customers are segmented into five basic groups and each group is targeted to prior-year research. Each research phase is conditioned by cooperating partners, especially secondary schools, high schools, colleges, employers of graduates, etc.
Findings: The phases carried out in the years 2010–2012 were focused on direct participants in educational processes, ie candidates for higher education, college students and fresh graduates. The result of these phases shows that candidates often have no clear idea of what specific study outcomes they will obtain. During the bachelor or masters course are students usually not able to perspective the study process as a complex and most often are focused only on the performance of particular tasks without direct relation to the needs of potential future employers. Fresh working graduates gain the first reflection of their studies and 40% of them stated that they studied a field in which they can not find relevant job. Therefore the todays 4th phase identifies the needs of domestic employers and formulates their recommendation.
Conclusions: Domestic employers prefer to work with graduates, especially for their adaptability to the conditions of the corporate culture. The labor market do not discriminate any graduates of the monitored schools, entrepreneurs often selects a graduate due to his personal knowledge and skills (with an important role of foreign language and soft skills).

Keywords: College Education, Process Management, College Graduate, Graduates Employment

JEL Classification: A23, J24, M19

Úvod

Metodika procesního řízení (Business Process Management, dále jen „BPM“) je v tuzemském komerčním sektoru ověřeným nástrojem k popisu podnikových procesů, měření výkonnosti a optimalizaci vnitřního chodu podniku. Zásadním milníkem rozšíření tohoto přístupu je zveřejnění díla autorů Hammera, Champyho (1993, česky 1995).

Soudobé české vysoké školství, které je po vstupu zpravidla neuniverzitních soukromých škol stále více komercionalizováno, začíná pociťovat konkurenční vlivy nápadně podobné podnikovému sektoru. Snaha zalíbit se zákazníkovi, prodat vzdělávací službu i služby související je navíc v cílové skupině absolventů středních škol umocněna negativním sklonem demografické křivky. Česká republika již dnes disponuje takovým počtem míst v 1. ročnících VŠ, že v případě neexistence oborových kolizí najde každý maturant místo ke studiu na veřejné škole. Připočteme-li nabídku 44 akreditovaných soukromých škol (MŠMT, 2013), získáme tak základní obraz o značně konkurenčním trhu vysokoškolského vzdělávání.

Výzkumná činnost autora se zaměřuje na konverzi v podnikové praxi známého nástroje – metodiky BPM – do prostředí tuzemského vysokého školství. Metodickým zdrojem jsou publikace Václava Řepy (2007), Ludmily Hromkové (2001), Antonína Cardy, Renaty Kunstové (2003) a Pavla Učně (2008).

Článkem představovaná 4. etapa výzkumu navazuje na předcházející 3 etapy, jejichž cílem byla identifikace potřeb procesně zapojených osob vzdělávání. První etapa sledovala potřeby uchazečů o vysokoškolské studium, druhá etapa byla zaměřena na studenty VŠ, konfrontovala pohled na vzdělávání uchazeče s pohledem studenta. Třetí etapa sledovala uplatnitelnost absolventů, jejich retrospektivní pohled na vysokoškolské studium. Výběrový soubor testovaných osob v prvních třech etapách činil více než 2 000 respondentů.

Aktuálně prezentovaná 4. etapa doplňuje soubor externích zákazníků, zkoumá fyzické a právnické osoby zaměstnávající absolventy VŠ.

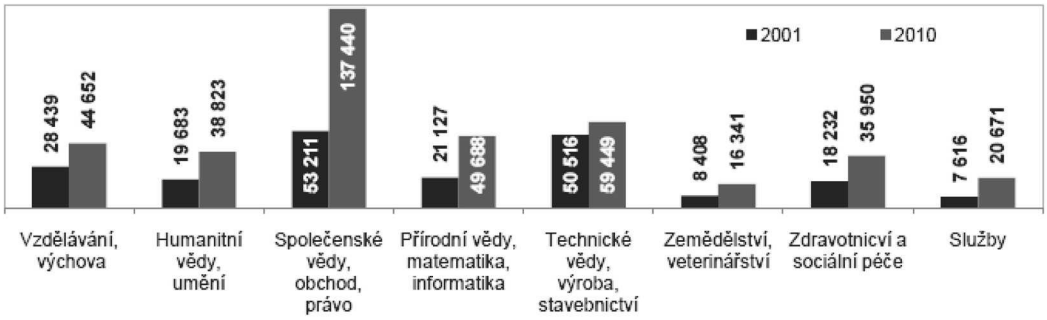
1. Cíl výzkumu

Hlavním cílem výzkumné práce autora je konverze metodiky BPM do prostředí tuzemského vysokého školství a následné vytvoření procesního modelu vysokoškolského vzdělávání se zacílením na potřeby

Tab. 1 Typologie členění externích zákazníků vzdělávacích procesů VŠ ve vazbě na etapy výzkumu (2010 – 2013).

Klasifikace úrovně: typ zákazníka	**Zákaznické očekávání**	**Zákaznický užitek**
Pre-procesní úroveň: uchazeč o VŠ studium ***(1. etapa výzkumu)***	Uchazeč zpravidla není schopen popsat svou představu o reálném průběhu studia. Uchazeč očekává, že ho vzdělání na vysoké škole lépe připraví na výkon praxe, rozšíří mu možnosti uplatnění na trhu práce.	Neměřitelný, uchazeč často volí školu a studijní obor dle neobjektivních parametrů, nelze predikovat potenciál budoucího přínosu.
Procesní úroveň vzdělávání: student VŠ ***(2. etapa výzkumu)***	Student často ztrácí očekávání uchazeče a jeho soustředění se posouvá na skládání dílčích zkoušek z odborných předmětů, často bez vazby na oblast budoucího uplatnění.	Záporný, ani jeden ze zapojených subjektů z procesu zpravidla neprofituje. Úspěšné ukončení procesu není jisté.
Elementární aplikační úroveň 1: absolvent VŠ ***(3. etapa výzkumu)***	Absolvent se vrací k očekáváním, které zpravidla měl ve fázi uchazeče o vysokoškolské studium, soustředí se na získání dobrého uplatnění na trhu práce. V ČR jen 6 absolventů z 10 pracuje ve vystudovaném oboru.	Kladný. Absolvent s profesním uplatněním ve vystudovaném oboru vykazuje vyšší příjem než pracovník s nižším vzděláním. Absolventi VŠ jsou také výrazně spokojenější s prací (ve srovnání s absolventy ZŠ a SŠ).
Elementární aplikační úroveň 2: zaměstnavatel absolventa VŠ ***(4. etapa výzkumu)***	Kvalitně odvedená práce ve stanoveném čase a rozsahu, schopnost adaptibility absolventa na podnikové zvyklosti, kulturu a procesy.	Absolvent je levnější pracovní síla a zároveň je možno jej snadněji vychovat k podnikové kultuře (nemá předchozí pracovní návyky z jiného podniku).
Sekundární aplikační úroveň: široká veřejnost	*Výzkum prozatím nebyl realizován.*	*Výzkum prozatím nebyl realizován.*

Zdroj: Trčka (2013).



Obr 1. Nárůst počtu studentů VŠ podle oborů vzdělávání v ČR. Převzato z ČSÚ (2001–2010).

externích zákazníků vzdělávacích procesů. Uvedený hlavní cíl je předmětem připravované disertační práce a sestává z cílů dílčích, jejichž postupné plnění a následné publikování je realizováno od roku 2010.

Cílem tohoto článku je prezentace výstupů 4. etapy výzkumu, jejíž cílovou skupinou byly podniky zaměstnávající absolventy ekonomických oborů tuzemských VŠ. Právě zaměstnavatelé absolventů jsou jednou z klíčových skupin externích zákazníků vzdělávacích procesů (tab. 1). Ve výzkumu figurovali absolventi bakalářských i navazujících magisterských oborů ekonomického zaměření ze 17 níže uvedených převážně moravských vysokých škol. Volba ekonomického zaměření oborů není náhodná, dle Českého statistického úřadu (2010) se jedná o obory, které vykazují za poslední sledované desetileté období největší nárůst zájmu uchazečů (+258 %), viz obr. 1, a tudíž by zefektivnění jejich výstupů mělo být celospolečenskou potřebou.

2. Metodika práce

Metodicky je výzkumný projekt založen na konverzi metodiky BPM do prostředí tuzemských vysokých škol (Grasseová *et al.*, 2008). Logika členění procesů odpovídá typologii členění zákazníků procesů. Za procesy hlavní jsou označeny takové činnosti, které jsou poskytovány výhradně externímu zákazníkovi čili osobě uchazeče, studenta, absolventa, zaměstnavateli absolventa atd. (viz tab. 1). Procesy podpůrné reprezentují činnosti vykonávané pro vnitřního zákazníka, jakými jsou administrativa studia, ekonomická a provozní problematika apod.

Řídící procesy vznikají dekompozicí vizí a strategických cílů škol, které jsou zpravidla zveřejněny v dlouhodobých záměrech a jiných obdobných strategických dokumentech. Metrické ukazatele výkonnosti jednotlivých procesů jsou konstruovány specifickými KPI (Parmenter, 2010).

Výzkum pracuje s primárními i sekundárními daty. Primární data jsou získávána prostřednictvím dotazníkového šetření. Sběr dat vstupujících do 4. etapy výzkumu probíhal v období 01–02/2013 a matematicko-statistické testování pro potřeby disertační práce bylo uskutečněno v 05/2013.

3. Výsledky výzkumu

Do 4. etapy byly zapojeny podniky, které v posledních 5 letech zaměstnávaly absolventy ekonomických oborů z tuzemských VŠ. Otázky dotazníku byly strukturovány do následujících oblastí: týkaly se kvality absolventů, praxe a motivace, spolupráce podniků s vysokými školami.

Průměrný počet absolventů zaměstnaných některým z 847 zkoumaných podniků je 17,8. Relativně vysoký průměrný počet je pozitivně ovlivněn zapojením velkých podniků, jako jsou Telefónica Czech Republic a.s., KPMG Česká republika s.r.o. apod. Medián je roven 3 absolventům na zkoumaný podnik. Jen 15,3 % sledovaných podniků vybírá v případě spokojenosti s již zaměstnaným absolventem i další absolventy ze stejné VŠ a shodného oboru. Lze tedy konstatovat, že tuzemský pracovní trh nediskriminuje absolventy žádné ze zapojených VŠ a primárně závisí na osobních kvalitách každého absolventa, jehož poptávané znalosti a dovednosti jsou popsány níže.

Spadá-li podnik do minoritního podílu firem zaměstnávajících absolventy ze stále stejných VŠ, pak se zpravidla jedná o absolventy Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity nebo Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity. U ostatních zkoumaných škol, jejichž abecední seznam následuje, tento trend není patrný:

- Akademie Sting v Brně,
- Brno International Business School,
- České vysoké učení technické v Praze,

- Masarykova univerzita v Brně,
- Mendelova univerzita v Brně,
- Moravská vysoká škola Olomouc,
- Newton College,
- Rašínova vysoká škola v Brně,
- Univerzita Karlova v Praze,
- Univerzita Palackého v Olomouci,
- Univerzita Pardubice,
- Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,
- Vysoká škola báňská – TU v Ostravě,
- Vysoká škola ekonomická v Praze,
- Vysoká škola Karla Engliše v Brně,
- Vysoká škola polytechnická Jihlava,
- Vysoké učení technické v Brně.

4. Kvalita absolventů

Obecně lze říci, že spokojenost tuzemských podniků s absolventy je dobrá, na školské stupnici 1–5 podniky klasifikovaly kvalitu absolventů nejčastěji stupněm 2 (chvalitebně) a 3 (dobře), viz tab. 2.

Tab. 2 Kvalita absolventů VŠ na školské stupnici.

Klasifikační stupeň	Absolutní četnost	Relativní četnost
1 (výborně)	116	13,7 %
2 (chvalitebně)	332	39,2 %
3 (dobře)	323	38,1 %
4 (dostatečně)	67	7,9 %
5 (nedostatečně)	9	1,0 %

Zdroj vlastní zpracování.

I přes relativně vysoké hodnocení celkové kvality absolventů většina podniků přistupuje k jejich dalšímu systematickému vzdělávání, které má v podnikovém HRM implementováno 56,1 % sledovaných podniků.

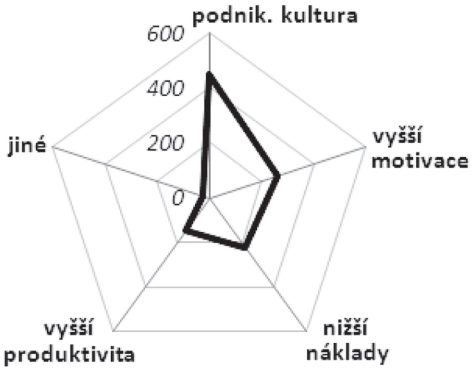
Součástí otázek testujících kvalitu absolventů byla i identifikace disciplín, ve kterých nově zaměstnaní vysokoškoláci převyšují stávající pracovníky podniku na obdobných pozicích a současně také oblasti, ve kterých mají oproti ostatním největší nedostatky. Výsledky jasně identifikují přednosti absolventů v práci s počítačem a velmi dobrou znalost teorie (zejména teorii obchodně-právních vztahů a teorii managementu). Za klíčové nedostatky je považována slabá znalost účetnictví a schopnost aplikace účetních principů, nízká pracovní zodpovědnost a u podniků se zahraničním kapitálem se často objevovala také nedostatečná aktivní znalost cizího jazyka a schopnost eticky komunikovat uvnitř i vně podniku.

Kapitolu kvality absolventů lze shrnout konstatováním, že i přes relativně vysokou spokojenost podniků s absolventy existují především měkké (tacitní) dovednosti, které jsou v podnicích negativně hodnoceny. Zpravidla se jedná o disciplíny, které nejsou v tuzemských školách vyučovány nebo jsou v rámci studijních oborů neprofilovými předměty.

Můžeme předpokládat, že zahrnutím těchto oblastí do procesu vzdělávání budeme schopni kvalitou výstupu vzdělávacího procesu lépe naplnit očekávání a potřeby zaměstnavatelů se synergickým efektem snížení nákladů na dodatečné vzdělávání absolventů.

5. Praxe a motivace

Ve druhé a třetí etapě výzkumu byla praxe během studia klíčovým faktorem domnělého úspěchu studentů a absolventů při hledání prvního zaměstnání. Výsledky 4. etapy potvrzují, že tuzemské podniky mají zájem o absolventy, kteří již při studiu získali základní pracovní návyky a zkušenosti. Z 847 zkoumaných podniků 585 přiznává, že ve výběrových



Motivační faktor	Absolutní četnost	Relativní četnost
Podniková kultura (1)	452	40,8 %
Vyšší motivace (2)	260	23,5 %
Nižší náklady (3)	221	20,0 %
Vyšší produktivita (4)	145	13,1 %
Jiné důvody	29	2,6 %

Obr. 2 Motivační faktory zaměstnavatelů absolventů. Zdroj: vlastní zpracování.

řízeních dává přednost uchazečům, kteří mají v životopise uvedenou alespoň krátkou praxi v oboru a jsou schopni doložit přínosy z takové praxe / stáže.

Nedostatek praxe absolventů a jejich pouze teoretická znalost problematiky byla také nejčastěji zmiňovanou slabinou absolventů v otevřené otázce, ve které se reprezentanti podniků zodpovědní za nábor pracovníků mohli volně vyjádřit k otázce zaměstnávání absolventů VŠ.

V otázce motivace podniků zaměstnávat absolventy figurují 4 základní faktory:

- absolventi se lépe přizpůsobují podnikové kultuře a zvyklostem než uchazeči s dřívější praxí (1),
- absolventi jsou více motivovaní než uchazeči s dřívější praxí (2),
- absolventi jsou levnější pracovní sílou než uchazeči s dřívější praxí (3),
- absolventi mají vyšší produktivitu práce než uchazeči s dřívější praxí (4).

Grafické znázornění motivačních faktorů zaměstnavatelů viz obr. 2 (respondenti mohli kombinovat více motivačních faktorů).

6. Spolupráce vysokých škol s podniky

Proces odstranění slabin českého vysokého školství, zejména v oblasti profesní uplatnitelnosti absolventů ve vystudovaných oborech, je laickou i odbornou veřejností spatřován v kooperaci škol s podniky, což je publikovanou prioritou i Evropského hospodářského a sociálního výboru (2012) k zaměstnávání mladých lidí.

Spolupráce škol s podniky by dle výsledků výzkumu mohla být rozdělena na 4 základní úrovně:

- podniky se zájmem spolupráce na aktualizaci studijních plánů konkrétní VŠ (1),
- podniky se zájmem spolupráce na aplikovaném výzkumu konkrétní VŠ (2),
- podniky se zájmem o nabídku studentských praxí/stáží (3),
- identifikace podniků, které nemají zájem spolupracovat s VŠ v žádné rovině (4).

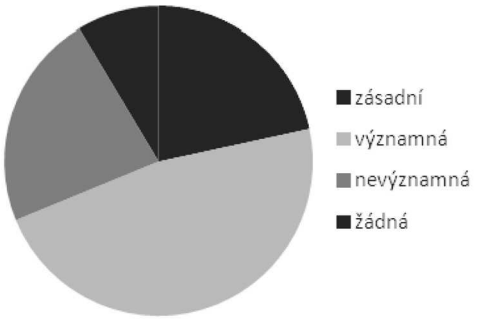
První a nejvyšší výkonnostní rovina spolupráce (1) představuje detailní kooperaci, jejíž výstupem by měly být návrhy na úpravu studijních plánů VŠ při reakreditačním řízení sledovaného studijního oboru. Jedná se o nejtěsnější formu spolupráce vyžadující dekompozici vzdělávacího procesu podnikem. Podnik zde vystupuje v roli kouče, reflektuje výstupy vzdělávacích procesů ve vztahu k profesním nárokům na absolventy, předkládá požadavky praxe. O tuto formu spolupráce mají zpravidla zájem jen největší zkoumané podniky, jmenovitě např. Kooperativa pojišťovna, a.s, Citibank Europe plc, organizační složka, BAŤA, akciová společnost, Ferona, a.s. nebo Tyco Electronics Czech s.r.o.

Základním podmínkou této formy spolupráce je však zvýšení aktivní znalosti cizích jazyků napříč spektrem členů akademické obce. Zaměstnavatelé absolventů ve výzkumu vykázali, že aktivní komunikace v cizím jazyce je dnes vyžadována na téměř dvou třetinách absolventských pozic, viz obr. 3.

Druhou rovinou spolupráce je kooperace na aplikovaných ekonomických výzkumech uvnitř podniků (2). Jedná se o nejméně poptávanou formu. Podniky svůj minimální zájem nejčastěji vysvětlují obavou o citlivá vnitropodniková data, jež by musela při výzkumu zpřístupnit.

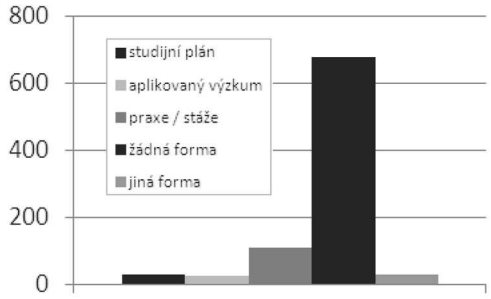
Nejpreferovanější formou spolupráce je podniková nabídka studentských praxí/stáží (3). Zkoumané podniky spatřují značné přínosy této formy kooperace, zejména se jedná o synergii tvůrčího potenciálu, možnost efektivní alokace nových zaměstnanců nebo úsporu nákladů na lidské zdroje při vykonávání zejména administrativních činností studenty.

Zejména nejmenší sledované podniky, kterých je v tuzemsku nejvíce, nemají zájem o žádnou formu



Aktivní znalost jazyka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Zásadní	183	21,6%
Významná	400	47,2%
Nevýznamná	191	22,6%
Žádná	73	8,6%

Obr. 3 Význam aktivní znalosti cizího jazyka pro plnění každodenních pracovních povinností absolventů. Zdroj: vlastní zpracování.



Forma spolupráce	Absolutní četnost	Relativní četnost
Studijní plán (1)	31	3,6 %
Aplikovaný výzkum (2)	24	2,8 %
Praxe/stáže (3)	109	12,5 %
Žádná forma (4)	678	77,8 %
Jiná forma	29	3,3 %

Obr. 4 Zájem tuzemských podniků o různé formy spolupráce s VŠ. Zdroj: vlastní zpracování.

kooperace s VŠ. Udávaným důvodem je zpravidla nedostatek lidských zdrojů, které by mohly studenta vést, věnovat mu čas na zapracování a následně kontrolovat výstupy jeho činností. Stejně jako v rovině aplikovaných výzkumu mají i zde čeští podnikatelé obavu, že při spolupráci s některou z vysokých škol by mohlo dojít k úniku dat firmy.

Pouze 24 podniků mělo zájem o kombinaci více forem spolupráce. Souhrnné výsledky jsou graficky zobrazeny na obr. 4.

7. Diskuze

K diskuzi nad tématem zaměstnanosti absolventů tuzemských VŠ s ekonomickými obory lze dodat, že podniky se při výběru absolventů nechovají diskriminačně. Výzkum potvrdil, že i v případě neexistence legislativních úprav by 80 % z nich nemělo preferenci zaměstnat přednostně muže či ženy. Z vnitropodnikových statistik dále vyplývá, že většina absolventů setrvává v zaměstnaneckém poměru u jednoho podniku déle než 2 roky (57,5 %), dobrovolnou fluktuaci do jednoho roku od nástupu do prvního zaměstnání absolventa eviduje pouze 9,3 % podniků.

Výzkum dále identifikoval velmi malý zájem podniků o spolupráci s tuzemskými vysokými školami (77,8 % respondentů nemá zájem o žádnou formu spolupráce). Je překvapující, že podniky nechtějí vstupovat do průběhu návrhu či revize vzdělávacích procesů či jiné formy kooperace se školami mající vliv na profil absolventa, ale následně většinově přiznávají, že do čerstvě zaměstnaných absolventů investují prostředky na doplňujícím systém vzdělávání.

Právě otázku kooperace podniku a vysoké školy lze považovat z procesního pohledu za klíčovou. Má-li mít české vysoké školství efektivněji uplatnitelné výstupy, tj. mimo jiné absolventy, musí být reflektovány potřeby všech skupin externích zákazníků, mezi něž podniky zaměstnávající absolventy neodmyslitelně patří. Z pohledu akademické obce by se dalo více či méně úspěšně spekulovat nad stimulačními faktory, které by v podnicích přispěly ke zvýšení zájmu o spolupráci, nicméně potřeba kooperace by měla vycházet z vnitřní motivace podniku, který by svým zapojením těžil z širšího portfolia kvalitněji připravených absolventů – uchazečů o zaměstnání a snížil tak své další náklady v oblasti řízení lidských zdrojů.

Diskuzi lze završit obecným pohledem na snahu tuzemských vysokých škol o co nejvyšší kvalitu výstupů ze svých vzdělávacích procesů. Dle výročních zpráv a dlouhodobých záměrů je tato snaha společná institucím jak veřejným, stáním, tak soukromým. Analýza procesů je k dosahování tohoto cíle vhodným nástrojem, kterého v poslední době již využily některé tuzemské fakulty. Zájem procesně řídit lze však vypozorovat i na celostátní úrovni – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy např. v letech 2009–2012 realizovalo Individuální projekt národní Efektivní instituce (2012) založený právě na metodice BPM. Analýzou dostupných výstupů bylo zjištěno, že zmíněné projekty se však zakládají zejména na deskripci procesů podpůrných, tj. procesů, které nemají přímý vliv na externího zákazníka a směřují k nákladové optimalizaci.

Implementační fáze řízení dle procesů je až na výjimky vždy doplněna softwarovým nástrojem, viz např. projekt procesně orientovaného řízení vzdělávání CompendiumLD (2010) nebo moderní cloudový procesní design (Kolář, Pitner, 2012).

Problematika konverze procesů do vysokoškolského vzdělávání je atraktivní i pro samotné studenty, kteří téma zpracovávají v diplomových a disertačních pracích, např. Novák (2011) a také pro odbornou veřejnost, která v posledních letech téma diskutuje na Blogspotu (Vašíček, 2008).

8. Závěr

Trh vysokoškolského vzdělávání se v poslední dekádě významně změnil. Na straně nabídky přibyly nově akreditované instituce, na straně poptávky dochází k demografickému poklesu znamenající masové zpřístupnění vysokoškolského vzdělání. Školy začínají pociťovat silný konkurenční boj o zákazníka.

Předložený článek se pokouší prostřednictvím primárních i sekundárních dat nastínit, jaké nároky na výstupy vzdělávacích procesů má jedna z klíčových skupin externích zákazníků – tuzemští zaměstnavatelé absolventů ekonomických oborů VŠ. Pochopení těchto nároků a přizpůsobení vzdělávacího procesu novým potřebám dává společenskou naději, že zaměstnanost mladých lidí, jež je nyní v průměru Evropské unie tristní (zejména ve státech jižní Evropy), bude v České republice vykazovat pozitivní vývoj. Klíčem k tomuto stavu je dle výzkumu zejména osvojení měkkých dovedností a tacitních znalostí v kombinaci s odbornou praxí studentů.

Detailní výsledky realizovaného výzkumu v kontingenčních vazbách všech etap budou předmětem připracované disertační práce.

Poděkování

Příspěvek je součástí řešení grantového projektu GAČR reg. č. P403/11/2085 „Konstrukce metod pro vícefaktorové měření komplexní podnikové výkonnosti ve vybraném odvětví“.

Literatura

Carda, A., Kunstová, R. (2003). *Workflow – nástroj manažera pro řízení podnikových procesů.* Grada Publishing, Praha.

CompendiumLD. (2010). *Learning Design Software.* The Open University. Dostupné z: http://compendiumld.open.ac.uk.

Český statistický úřad. (2010). *Studenti a absolventi vysokých škol.* Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/studenti_a_absolventi_vysokych_skol_v_cr_celkem/$File/1_VS_studenti_celkem_11.pdf.

EFIN. (2012). *Systémová podpora efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání a výzkumných a vývojových organizací.* Dostupné z: http://efin.reformy-msmt.cz.

Grasseová, M. a kol. (2008). *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru.* Computer Press, Brno.

Hammer, M., Champy, J. (1995). *Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání.* Management Press, Praha.

Hromková, L. (2001). *Teorie průmyslových podnikatelských systémů II.* UTB, Zlín.

Kolář, J., Pitner, T. (2012). Collaborative Process Design in Cloud Environment. In A. Haller (Ed.), *Web Information Systems Engineering* (s. 55–69). Springer Berlin Heidelberg, Cyprus.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, (2013). *Seznam akreditovaných VŠ.* Dostupné z: http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/prehled-verejnych-soukromych-skol.

Novák, J. (2011). *Modelování výukových procesů* (Diplomová práce). Masarykova univerzita, Brno.

Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators. Developing, Implementing and Using Winnings KPIs.* John Wiley, New Jersey.

Řepa, V. (2007). *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování.* Grada Publishing, Praha.

Trčka, L. (2013, v tisku). Procesní řízení vysokoškolského vzdělávání. In P. Svoboda (Ed.), *Sborník z II. Mezinárodní konference školského managementu.* Univerzita Karlova, Praha.

Učeň, P. (2008). *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšování.* Grada Publishing, Praha.

Úřední věstník Evropské unie. (2012). *Stanovisko Evropského hospodářského a sociálního výboru k tématu Zaměstnanost mladých lidí, odborné kvalifikace a mobilita organizací.* Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:068:0011:0014:CS:PDF.

Vašíček, P. (2008). *BPM prakticky.* Dostupné z: http://bpm-sme.blogspot.com/2008/03/3-uvod-do-bpmn.html.

Doručeno redakci: 10. 9. 2013
Recenzováno: 30. 10. 2013
Schváleno k publikování: 30. 5. 2013

Ing. Lukáš Trčka
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
Mostní 5139, 760 01 Zlín
Česká republika
tel.: +420 774 803 904
e-mail: lukastrcka@volny.cz