

**Plán realizace  
Dlouhodobého záměru vzdělávací  
a vědecké, výzkumné, vývojové  
a inovační a další tvůrčí činnosti  
(Strategického záměru vzdělávací  
a tvůrčí činnosti)  
ŠKODA AUTO Vysoké školy  
pro rok 2020**

**Říjen 2019**

**Název:** Plán realizace Dlouhodobého záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační a další tvůrčí činnosti (Strategického záměru vzdělávací a tvůrčí činnosti) ŠKODA AUTO Vysoké školy pro rok 2020

**Autoři:** doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc. a kol.

**Vydavatel:** ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.  
293 01 Mladá Boleslav  
tel.: +420 326 823 071  
e-mail: info@is.savs.cz  
webová stránka: www.savs.cz

**Počet stran:**

**Pořadí vydání:** první

**Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravou.**

## Obsah

Úvod .....	4
1 Zajišťování kvality .....	4
2 Diverzita a dostupnost .....	7
3 Internacionalizace .....	9
4 Relevance .....	11
5 Kvalitní a relevantní výzkum, vývoj a inovace .....	12
6 Rozhodování založené na datech .....	14
7 Efektivní financování .....	14
Závěr .....	15
Příloha č. 1 - Plán investičních aktivit vysoké školy pro rok 2020 .....	17
Příloha č. 3 - Rámec výzkumných aktivit .....	18

## Úvod

ŠKODA AUTO Vysoká škola (ŠAVŠ) vypracovala a předkládá Plán realizace Dlouhodobého záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační a další tvůrčí činnosti (Strategického záměru vzdělávací a tvůrčí činnosti) ŠKODA AUTO Vysoké školy pro rok 2020 (dále jen „plán realizace“). Děje se tak v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách (dále jen „zákon“) a s Plánem realizace Dlouhodobého záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol pro rok 2020 Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), a v návaznosti na Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační a další tvůrčí činnosti ŠKODA AUTO Vysoké školy na období 2016 – 2020 (dále jen „dlouhodobý záměr“), Zprávu o vnitřním hodnocení vzdělávací a tvůrčí činnosti a souvisejících činností ŠAVŠ (ZVH) za rok 2017 (dále jen „ZVH-17“) a Dodatek ke Zprávě o vnitřním hodnocení vzdělávací a tvůrčí činnosti a souvisejících činností za rok 2018 (dále jen „DZVH-18“). Obsah plánu realizace dále reaguje na aktuální vývoj českého vysokoškolského sektoru a jeho regulace a supervize. Plán realizace zároveň vychází ze Strategie ŠAVŠ 2025, schválené v r. 2016 zakladatelem ŠAVŠ, akciovou společností ŠKODA AUTO a z vyhodnocení jejího plnění, předloženého představenstvu společnosti ŠKODA AUTO v březnu 2019, a konkretizuje ji pro rok 2020. Strategie ŠAVŠ 2025 je integrální součástí Strategie 2025+ ŠKODA AUTO a.s. v oblasti rozvoje lidských zdrojů, což je unikátním jevem v oblasti vysokého školství v globálním měřítku. Toto přímé propojení strategických záměrů ŠAVŠ se strategickými rozvojovými cíli zakladatele vysoké školy zásadním způsobem definuje relevanci vysokoškolských studijních programů, výzkumné činnosti a dalších odborných a společenských aktivit realizovaných a rozvíjených ŠAVŠ, samozřejmě při plném respektování akademických svobod a principů nezávislosti akademické obce a vysokoškolského prostředí.

## 1 Zajišťování kvality

Rada pro vnitřní hodnocení ŠAVŠ (RVH) v r. 2018 zpracovala ZVH-17. Návazně na ní v r. 2019 byl RVH zpracován DZVH-18.

DZVH-18 je členěn do sekcí věnovaných jednotlivým oblastem činnosti ŠAVŠ. Jde o následujících šest oblastí:

- Strategické řízení
- Vzdělávací činnost v akreditovaných studijních programech
- Celoživotní vzdělávání
- Tvůrčí činnost
- Třetí role
- Podpůrné činnosti

ŠAVŠ si v r. 2017 v rámci systému zajišťování a hodnocení kvality stanovila celkem 108 standardů kvality a tyto standardy kvantifikujících indikátorů spadajících

do uvedených 6 oblastí. Jejich naplňování za rok 2017 vyhodnocené ve Zprávě o vnitřním hodnocení vzdělávací a tvůrčí činnosti a souvisejících činností ŠAVŠ za rok 2017 (ZVH-17) shrnuje následující tabulka:

Oblast	Počet standardů	Naplňovaný zcela	Naplňovaný částečně	Nenaplňovaný
Strategické řízení	9	8	1	0
Vzdělávací činnost v akreditovaných SP	65	57	8	0
CŽV	2	2	0	0
Tvůrčí činnost	11	7	4	0
Třetí role	5	3	2	0
Podpůrné činnosti	16	11	5	0
<b>CELKEM</b>	<b>108</b>	<b>88</b>	<b>20</b>	<b>0</b>

DZVH-18 je zpracován formou tabulek, které srovnávají stav naplňování standardů v r. 2018 se stavem naplňování standardů v r. 2017. Tabulky zároveň obsahují termíny k nápravě u standardů, naplňovaných částečně, a také rozvojové úkoly, vztahující se k naplňování jednotlivých standardů (a to i mnoha standardů naplňovaných zcela – v takovém případě jde vždy o dosažení nové kvality naplňování příslušného standardu).

Pro r. 2018 bylo v ZVH-17 stanoveno celkem 104 rozvojových úkolů. Přehled jejich plnění udává následující tabulka:

Oblast	Počet úkolů	Splněny zcela	Splněny částečně	Nesplněny (přesun do r. 2019)
Strategické řízení	4	1	1	2
Vzdělávací činnost v akreditovaných SP	61	38	8	15
CŽV	1	0	1	0
Tvůrčí činnost	5	3	2	0
Třetí role	6	2	1	3
Podpůrné činnosti	27	19	5	3
<b>CELKEM</b>	<b>104</b>	<b>63</b>	<b>18</b>	<b>23</b>

V r. 2018 prostřednictvím plnění rozvojových úkolů došlo k pokroku v naplňování standardů kvality. Z 20 standardů naplňovaných v r. 2017 pouze částečně se podařilo v průběhu r. 2018 zcela splnit 5. Zbývá tedy 15 standardů, které ŠAVŠ naplňuje pouze částečně, a to v této struktuře:

Oblast	Počet standardů v r. 2017 naplňovaných částečně	Z toho v r. 2018 naplněno zcela	Počet standardů v r. 2018 nadále naplňovaných částečně
Strategické řízení	1	0	1
Vzdělávací činnost v akreditovaných SP	8	2	6
CŽV	0	0	0

Tvůrčí činnost	4	2	2
Třetí role	2	0	2
Podpůrné činnosti	5	1	4
<b>CELKEM</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>15</b>

Zároveň v r. 2018 bylo dosaženo u několika standardů kvality, která ŠAVŠ nadále naplňovala pouze částečně, k výraznému zlepšení nebo pokroku přípravě změn směřujících k jejich úplnému naplňování, a to především v oblasti vzdělávací činnosti v akreditovaných studijních programech. V průběhu r. 2019 ŠAVŠ následně začala takové standardy zcela naplňovat. Uvedený pokrok bude předmětem vyhodnocení v Dodatku ke Zprávě o vnitřním hodnocení vzdělávací a tvůrčí činnosti a souvisejících činností ŠAVŠ za rok 2019, jež RVH zpracuje v prvním čtvrtletí r. 2020.

RVH plní rovněž funkci vnitřního akreditačního orgánu ŠAVŠ, přičemž projednává návrhy nových studijních programů a změn akreditovaných studijních programů, včetně významných obsahových nebo rozsahových změn na úrovni studijních předmětů.

ŠAVŠ soustavně dbá na rozvoj pedagogických kompetencí akademických pracovníků. Součástí náplně každoročních workshopů pracovníků ŠAVŠ jsou workshopy demonstrující aktivizační metody výuky nebo využití moderních výukových pomůcek. Školení v této oblasti probíhají i během akademického roku. V průběhu r. 2020 ŠAVŠ přistoupí k systematickému zajištění školení a workshopů akademických pracovníků v oblasti moderních pedagogických metod s využitím odborného potenciálu kateder řízení lidských zdrojů (KŘLZ), marketingu a managementu (KMM) a jazykové přípravy a interkulturních kompetencí (KJIK).

K zvýšení pedagogické kvality přispívá ve ŠAVŠ i důsledná implementace metodiky výstupů z učení. Akreditace asociace Accreditation Council for Business Schools and Programs (ACBSP), již ŠAVŠ získala v r. 2014, vedla k implementaci velkého množství prvků a procesů komplexního systému zajišťování kvality a vnitřního hodnocení. V r. 2018 akreditační komise ACBSP na základě předložené kontrolní zprávy odstranila zbývající dvě poznámky k udělené akreditaci, týkající se právě aplikace výstupů z učení na úrovni nejen studijních programů a specializací, ale ve všech studijních předmětech a jejich promítnutí do způsobu kontroly výsledků studia a jejich hodnocení. Nedílnou součástí aplikace metodiky výstupů z učení je poskytování standardizované zpětné vazby studentům i vyučujícím s možností dalších opatření vedoucích k neustálému zlepšování prostupnosti studií. V r. 2020 bude implementace metodiky výstupů z učení v ŠAVŠ dotvořena na úrovni rámce kvalifikací z pohledu vysoké školy jako celku.

Významnou součástí systému řízení ŠAVŠ je činnost rad studijních programů, tvořených vedle akademických pracovníků ŠAVŠ externími členy z řad akademických pracovníků jiných vysokých škol a odborníků z aplikační sféry. Rady studijních programů jsou poradním orgánem garantů studijních programů. Jejich účelem je poskytovat garantům studijních programů zpětnou vazbu přinášet podněty pro rozvoj studijních programů. ŠAVŠ v r. 2020 zváží možnost zapojení studentů do práce rad studijních programů, např. formou spolupráce rad se studentskou komorou akademického senátu.

V r. 2019 ŠAVŠ rozhodla o souboru opatření k zlepšení základních akademických dovedností studentů včetně akademického psaní, a to na úrovni jednotlivých odborných studijních předmětů a jejich hodnocení. V r. 2020 bude přínos těchto opatření vyhodnocen a případně budou učiněny další kroky ke zlepšení akademických dovedností studentů.

Základním dokumentem, který definuje povinnost školy zajistiti rovné zacházení se všemi zaměstnanci, zejména pokud jde o pracovní podmínky, odměňování za práci a příležitost dosáhnout funkčního postupu je Pracovní řád ŠKODA AUTO Vysoké školy, kapitola 5. V dalších vnitřních dokumentech jsou jednoznačně genderově neutrálně definovány požadavky na výkon jednotlivých pracovních pozic. Pozice akademických pracovníků, administrativních pracovníků i vedoucích pracovníků jsou obsazovány na základě otevřených výběrových řízení bez ohledu na genderovou příslušnost.

System řízení kvality v ŠAVŠ též podporuje skutečnost, že provozní útvary ŠAVŠ vycházejí z procesních standardů koncernu Volkswagen. Kvalita činnosti útvarů ŠAVŠ v provozní (neakademické) oblasti je monitorována interním auditem a dalšími odbornými útvary ŠKODA AUTO a.s. (právní útvar, účetnictví, ICT). Finanční hospodaření ŠAVŠ je auditováno auditorskou společností PricewaterhouseCoopers.

Podstatnou součástí kvality vzdělávací i tvůrčí činnosti vysokých škol je kvalita materiálních zdrojů, jimiž vysoké školy disponují, včetně vysokoškolských kampusů a jejich vybavení. Sídlo ŠAVŠ v Mladé Boleslavi splňuje v tomto ohledu vysoké mezinárodní standardy. Jeho stáří – 13 let – však již v brzké budoucnosti povede k nutnosti rozsáhlejší obnovy a modernizace některých prvků infrastruktury a vybavení kampusu ŠAVŠ. Tento rozvojový cíl bude součástí strategického záměru ŠAVŠ pro období 2021 - 2025.

## 2 Diverzita a dostupnost

Studijní neúspěšnost studentů prvního ročníku studia v r. 2018 činila 28,3 %, což znamená poměrně významný meziroční nárůst (v r. 2017 tento ukazatel činil 20,5 %). Strukturu studijní neúspěšnosti studentů prvních ročníků studia v r. 2018 zachycuje následující tabulka:

Studijní neúspěšnost v 1. ročníku studia*						
Bakalářské studium			Navazující magisterské studium			CELKEM
P	K/D	Celkem	P	K/D	Celkem	
26,0%	63,3%	32,8%	11,9%	21,2%	15,2%	<b>28,3%</b>

\*Podíl počtu studií započatých v roce 2017 a součtu neúspěšných studií této kohorty v roce 2017 a 2018

Míra studijní neúspěšnosti v prvních ročnících studia za rok 2018 tak byla obdobná jako na Vysoké škole ekonomické v Praze (VŠE), kde činila podle její výroční správy v souhrnu 27,3 %; v bakalářském studiu činila na ŠAVŠ míra studijní neúspěšnosti 32,8 %, zatímco na VŠE 36,2 %.

Setrvalým problémem ŠAVŠ je vysoká míra studijní neúspěšnosti v kombinovaném studiu (zejména bakalářském). V letech 2018 – 2019 ŠAVŠ v úsilí o řešení této nepříznivé situace provedla rozsáhlou inovaci elektronických studijních opor pro kombinované studium.

Příčinami studijní neúspěšnosti jsou zpravidla rozpor mezi kvalitou a rozsahem znalostí nabytých předchozím studiem, schopnostmi studentů (obecnými studijními předpoklady), jejich ochotou intenzivně studovat a náročností studijních povinností, případně obtíže pramenící z nutnosti současně zvládat náročné pracovní a studijní povinnosti u studentů, kteří jsou zaměstnáni na plný pracovní úvazek a studují v kombinované formě.

ŠAVŠ si je vědoma, že cestou k snížení míry studijní neúspěšnosti je především systematická péče o studenty s mezerami ve středoškolském vzdělání, z nichž nejdůležitější jsou vyrovnávací kurzy středoškolské matematiky, ale také anglického jazyka a českého jazyka pro studenty – cizince. Vedle toho vysoká škola dlouhodobě pečuje o vysokou dostupnost předmětových konzultací pro studenty; v předchozích letech rovněž významně rozšířila nabízené studijní, psychologické a kariérní poradenské služby, včetně preventivní komunikace se studenty, kteří v průběhu studia vykazují slabší studijní výsledky. Uvedená opatření a služby studentům ŠAVŠ realizuje dlouhodobě a klade na ně velký důraz. V r. 2019 proto ŠAVŠ neplánuje v uvedené oblasti zásadní nová opatření.

Vedle uvedených opatření je vhodné uvést, že studijní a zkušební řád ŠAVŠ spolu s užívaným kreditním systémem ECTS umožňují studentům, kteří nezvládají průchod studiem v tempu daném standardním studijním plánem, rozklad plnění studijních povinností do delšího období.

Krokem k zlepšení prostupnosti studiem je též důsledná realizace nových opatření k posílení vazby mezi měřitelnými výstupy z učení a klasifikačními postupy ve všech studijních předmětech, které ŠAVŠ realizuje počínaje AR 2017/2018 na základě poznámek k akreditaci a doporučení ACBSP (viz výše). Student tak nyní dostává podrobnou zpětnou vazbu o svých výsledcích učení nad rámec klasifikace.

Na druhé straně ŠAVŠ realizuje řadu programů na podporu talentovaných studentů, včetně rozsáhlého stipendijního programu, jenž je hrazen z prostředků darovaných zakladatelem. Nejlepším uchazečům o studium je v rámci stipendijního programu umožňováno studium za stejných finančních podmínek jako na veřejných vysokých školách – získávají stipendium pokrývající plně náklady na školné. Studenti navazujícího magisterského studijního programu, kteří splnili definované prospěchové kritérium (studijní průměr) v rámci předchozího bakalářského studia, získávají pro celou standardní délku navazujícího magisterského studia fixní stipendium. Vedle těchto dvou typů stipendií vysoká škola poskytuje studentům standardní prospěchová stipendia na základě aktuálních studijních výsledků. Tato opatření vedle zvýšení dostupnosti studia na ŠAVŠ pro talentované uchazeče a studenty velmi významně podporují kvalitu vzdělávacího procesu a jeho výstupů.



V studijních programech ŠAVŠ převažují muži nad ženami: podíl žen mezi studenty činil v r. 2018 33,0 %.<sup>1</sup> Mezi jednotlivými studijními obory jsou přitom z hlediska struktury podle pohlaví velké rozdíly, s tím, že ženy v průměru dávají přednost studijním oborům s nižším podílem studijních předmětů z oblasti kvantitativních metod a předmětů technických (STEM).

Dostupnost studia ŠAVŠ se v r. 2018 zvýšila také rozšířením výuky bakalářského i navazujícího magisterského studijního programu na detašovaném pracovišti ŠAVŠ v Praze.

Pro řadu potenciálních zájemců o studium ŠAVŠ zůstává dostupnost studia ŠAVŠ omezena skutečností, že ŠAVŠ jakožto soukromá vysoká škola je nucena vybírat od studentů příspěvek na krytí nákladů souvisejících se studiem (školné). Pro řadu potenciálních uchazečů školné představuje významnou bariéru. Zdrojem této skutečnosti je to, že stát soukromé vysoké školy finančně nepodporuje analogicky tomu, jak finančně podporuje soukromé školy zřízené podle školského zákona, tj. školy mateřské, základní, střední a vyšší odborné. Stát tak vytváří pro zájemce o studium na soukromých vysokých školách ve vztahu k veřejným vysokým školám nerovné podmínky.

### 3 Internacionalizace

Hlavním cílem strategie internacionalizace ŠAVŠ je dynamický rozvoj široké škály mezinárodních aktivit, zejména při prohlubování fungující spolupráce se zahraničními partnerskými vysokými školami, institucemi a podniky. V roce 2019 proto pokračovaly aktivity směřující k dalšímu prohloubení a rozvoji spolupráce s partnery, kteří jsou důležitými pracovišti v oblasti vzdělávání, vědy, výzkumu a další tvůrčí činnosti. Zároveň také probíhaly další interakce s firemním prostředím a byly uzavřeny i nové smlouvy o spolupráci s vysokoškolskými institucemi v zahraničí.

Nedílnou součástí zahraničních aktivit ŠAVŠ je program Erasmus+. V rámci KA1 získala vysoká škola dva granty na mobilitní projekty v rámci programových zemí na období 2018 – 2020 a 2019 – 2021; další dva projekty získala vysoká škola na mobility mezi programovými a partnerskými zeměmi, konkrétně jde o RF, BIH a Izrael pro období 2018 – 2020 a 2019 – 2021.

Nejnovějšími partnery se v roce 2019 staly

- Duale Hochschule Baden-Württemberg, Villingen-Schwenningen (DE)
- Hof University (DE)
- University of Applied Sciences Velika Gorica (HR)
- Silesian University of Technology (PL)
- Poznan University of Economics and Business (PL)
- University of Kent (UK)
- University of Economics Ho Chi Minh City (VN)
- Banking University Ho Chi Minh City (VN)

---

<sup>1</sup> Údaje k 31. 12. 2018.

V oblasti spolupráce s firemními partnery v oblasti praktických stáží se i nadále rozvíjela spolupráce s Bentley Motors Ltd (UK), pokračování této spolupráce, stejně jako spolupráce s University of Kent, bude v budoucnosti záviset na dalším vývoji vztahu mezi EU a UK. Dalším z významných partnerů je firma Porsche (Německo).

Ve spolupráci s firmami Montana s.r.o. a Hönigsberg & Düvel Datentechnik Czech s.r.o. byli přijati k praktickému projektu dva zahraniční studenti z Bosny a Hercegoviny na výměnný studijní pobyt spojený s praktickou stáží. ŠAVŠ také rozšiřuje svoje působení mimo Evropskou unii, kdy ve spolupráci se ŠKODA AUTO a.s. vypsala výběrové řízení do VW India. Rozvoj spolupráce a rozšiřování portfolia pro praktické stáže bude pokračovat i dalším období.

V rámci KA2 pokračovala spolupráce konsorcia projektu JEUL (projekt Capacity Building in Higher Education), který je zaměřen na spolupráci vysokoškolských institucí s praxí. ŠAVŠ uspořádala v rámci projektu týdenní workshop zaměřený na inovace ve studijních programech reflektující výsledky průzkumu požadavků firem na budoucí absolventy. V rámci projektu se pak akademičtí a provozní zaměstnanci zúčastnili workshopů a seminářů organizovaných partnery projektu v dalších destinacích. Závěrečný pracovní týden a výroční setkání partnerů projektu se uskuteční v lednu 2020 opět na ŠAVŠ.

V srpnu 2019 proběhla na ŠAVŠ monitorovací návštěva zástupců DZS a Evropské komise. Vysoká škola byla prezentována jako příklad dobré praxe – instituce aktivní a iniciativní v evropských programech. Zároveň byla škola představena Evropské komisi jako velmi kvalitní česká vysoká škola s výjimečným postavením v souvislosti se společností ŠKODA AUTO a. s.

Vysoká škola dále uspořádala druhý mezinárodní týden od 18. do 22. března 2019 s názvem 2nd ŠKODA AUTO University International Week, our aim: 21st Century graduate. Za účasti akademiků a 26 studentů z 6 zemí se uskutečnily semináře a odborné diskuse na témata Teaching in the 21st Century: New generations' needs and expectations, Reinventing Education for the 21st Century, The wealth distribution and inequality in contemporary world, Innovation in Supply Chain Management, International communication strategy, Student Talent Pool.

Patnáctým ročníkem pokračoval projektový seminář ve spolupráci ŠAVŠ a FH Muenster podpořený Česko-německým fondem budoucnosti. I v dalším akademickém roce budou podobné aktivity pokračovat.

Dalším úspěšným projektem jsou společné výukové moduly. Projekt nového studijního předmětu na ŠAVŠ a OTH Regensburg podpořený Česko-bavorskou vysokoškolskou agenturou byl úspěšně implementován do studijních programů obou institucí.

V dalším akademickém roce budou kromě mobilitních projektů pokračovat mezinárodní eventy, třetí ročník mezinárodního týdne, Bentley & Porsche Campus Days, Erasmus+ Days ve spolupráci s DZS a mnoho dalších aktivit vedoucích k naplňování dlouhodobého záměru. V rámci odborných kateder jsou podporovány iniciativy vedoucí k mezinárodní spolupráci na vzdělávacích a výzkumných projektech.

ŠAVŠ nadále systematicky podporuje rozvoj akademických i administrativních pracovníků v oblasti jazykového vzdělávání zaměstnanců, organizuje workshopy a semináře zaměřené na interkulturní kompetence a metodiku CLIL. V roce 2020 se akademičtí pracovníci budou podílet v roli trenérů na koncernovém projektu Diversity Wins@Volkswagen.

V ZS AR 2019/2020 bude na ŠAVŠ v rámci sabbaticalu působit hostující profesorka Sharon Thach z Tennessee State University.

V rámci zlepšení procesů týkajících se vízových záležitostí pro mezinárodní studenty studující v řádných i výměnných programech se ŠAVŠ od akademického roku 2019/2020 připravuje na zapojení do Režimu student.

## 4 Relevance

Pro ŠAVŠ jakožto vysokou školu, jejímž zakladatelem je největší a nejvýznamnější český průmyslový podnik s globální působností, je orientace na relevanci uskutečňovaných studijních programů klíčovým strategickým směrem veškeré její činnosti. Toto směřování je zajišťováno mj. detailními průzkumy potřeb všech interních útvarů společnosti ŠKODA AUTO a.s. v oblasti pracovních sil s vysokoškolským vzděláním, obdobnými průzkumy v dalších partnerských společnostech (ŠAVŠ v současnosti spolupracuje s více než 20 významnými zaměstnavateli v ČR a více než 10 v zahraničí, ponejvíce, ale zdaleka nikoli pouze z oblasti automobilového průmyslu), a prací rad studijních programů, jíž se účastní významní odborníci z akademické sféry i praxe. Poznatky takto získávané ŠAVŠ průběžně implementuje do obsahu vyučovaných studijních předmětů a do volby výzkumných témat, zejména v oblasti aplikovaného a smluvního výzkumu. V současnosti klíčovým impulsem pro takto řízenou obsahovou modernizaci studijních programů ŠAVŠ (včetně programu celoživotního vzdělávání MBA) je fenomén Průmyslu 4.0.

V r. 2017 byl proveden detailní průzkum vzdělávacích potřeb provedený u zakladatele ŠAVŠ, společnosti ŠKODA AUTO, a to s cílem získat podklady a informace o jeho potřebách pro verifikaci zaměření připravovaného nového bakalářského studijního programu zaměřené na procesy plánování a řízení automobilové výroby. Výsledky tohoto průzkumu byly promítnuty do žádostí o akreditaci bakalářského a navazujícího studijního programu *Ekonomika a management* a s nimi obsahově shodných studijních programů *Business Administration* v anglickém jazyce.

V r. 2018 pak ŠAVŠ začala, rovněž na základě výše uvedeného průzkumu, práci na přípravě nových profesně zaměřených bakalářských studijních programů *Podniková ekonomika a manažerská informatika* a *Průmyslový management*. Jde o kombinované studijní programy, které kombinují vzdělání v oblasti vzdělávání *ekonomické obory* (67 %) se vzděláním v oblasti vzdělávání *informatika*, resp. *strojírenství, technologie a materiály* (33 %). Výuka v těchto nových studijních programech byla zahájena v AR 2019/2020.

V souvislosti s rozvojem těchto kombinovaných studijních programů je nezbytné, aby ŠAVŠ rozvíjela i jejich materiálně-technické vybavení. V r. 2019 proto bude ŠAVŠ pokračovat v postupném budování specializovaných laboratoří pro výuku technických

předmětů a předmětů z oblasti informatiky, jakož i v posilování spolupráce s příslušnými specializovanými pracovišti ŠKODA AUTO a.s., jejichž zařízení bude ŠAVŠ při výuce kombinovaných studijních programů využívat.

Obsah výuky, témata závěrečných kvalifikačních prací, témata studentské grantové soutěže a další odborná činnost akademických pracovníků i studentů – mimo jiné v rámci studijního předmětu *Týmový projekt spolupráce s praxí* – se ve velké míře zaměřuje na aktuální i dlouhodobé rozvojové projekty společnosti ŠKODA AUTO a.s., nejvýznamnějšího regionálního zaměstnavatele v regionu působnosti vysoké školy. ŠAVŠ ovšem, byť v menším rozsahu, spolupracuje i s dalšími zaměstnavateli z regionu. Vedle toho se ŠAVŠ dlouhodobě aktivně účastní ekonomického a společenského života statutárního města Mladé Boleslavi a Středočeského kraje. Tato účast má mnoho podob, od spolupráce na jednotlivých projektech (např. v r. 2019 spolupráce na projektech sociálně ekonomického rozvoje mikroregionů Mladé Boleslavi a Kvasin) po dlouhodobou spolupráci se Středočeským inovačním centrem či se středními školami mladoboleslavského regionu.

Novinkou v obsahu spolupráce se společností ŠKODA AUTO a.s. je implementace duálního modelu studia bakalářského profesně zaměřeného studijního programu *Ekonomika a management* v AR 2019/2020. Duální systém studia zavedla ŠAVŠ jako první vysoká škola v ČR.

Jinou novou aktivitou ŠAVŠ jsou odborné (profesní) certifikáty v oblasti logistiky, nákupu a podnikových informačních systémů, nabízené v rámci studia studentům ŠAVŠ na základě absolvování specifických kombinací povinných a volitelných předmětů realizovaných ve spolupráci s odborníky z praxe.

V AR 2018/2019 zahájila činnost start-upová laboratoř a studentský podnikatelský inkubátor InnoCube. Jeho hlavním cílem je umožnit studentům ŠAVŠ zapojení do inovačních aktivit v regionu Mladé Boleslavi. I pro integraci těchto inovačních aktivit do výuky je využíván studijní předmět *Týmový projekt*.

V r. 2020 bude v ŠAVŠ nadále probíhat organický rozvoj uvedených aktivit.

Trvalým důkazem vysoké společenské relevance studijních programů uskutečňovaných ŠAVŠ je dlouhodobě nízká nezaměstnanost absolventů ŠAVŠ a vynikající uplatnění, které absolventi ŠAVŠ nalézají na trhu práce, v samostatné podnikatelské či jiné nezávislé činnosti i v dalším studiu.

## 5 Kvalitní a relevantní výzkum, vývoj a inovace

ŠAVŠ jako výzkumná organizace zařazená na seznam výzkumných organizací MŠMT, a zároveň jako organizace, která se dosud neucházela o institucionální podporu na DKRVO, i v r. 2019 průběžně sledovala a sleduje proces postupné implementace nového hodnocení výzkumných organizací Metodika 2017+ v sektoru vysokých škol. Do února 2020, v návaznosti na to, kdy se předpokládá zveřejnění úplné metodiky sebeevaluačních zpráv ze strany MŠMT (září/říjen 2019) připraví a schválí výzkumnou strategii organizace jako samostatný dokument v takové podobě,

jak ji požaduje Metodika 2017+ v Modulu 5. Již nyní ji uvádí ve stručné předběžné struktuře v příloze č. 3. tohoto dokumentu.

Existence výzkumné strategie ŠAVŠ je zakotvena i v systému řízení a hodnocení kvality ŠAVŠ (standard S5.1.1).

V r. 2019 řešila ŠAVŠ dva víceleté externí projekty získané z veřejných zdrojů v roce 2018. Jedním z nich je projekt TAČR Nové výzvy e-Governmentu v celoevropském kontextu pro zvýšení konkurenceschopnosti České republiky, druhým z nich je projekt z OP PIK, IV. výzvy programu Aplikace Vývoj nového SW od společnosti DYNAMIC FUTURE s.r.o.: Prediktivní plánovací aplikace 4.0. Získání obou projektů považujeme za konkrétní výraz kvality týmů akademických pracovníků ŠAVŠ, které projekty řeší.

V r. 2019 ŠAVŠ rovněž podala grantové žádosti o dva projekty GAČR v oblastech ekonomie a práva a dosud čtyři grantové žádosti v TA ČR v programech Trend (3 žádosti) a Doprava 2020+ (1 žádost), zaměřených věcně na oblasti vývoje nových technologií.

Významnou součástí rozvoje vědeckopedagogických aktivit ŠAVŠ je – vedle spolupráce s Dopravní fakultou Jana Pernera Univerzity Pardubice, se kterou má ŠAVŠ uzavřenou o spolupráci na realizaci doktorského studijního programu – i obdobná spolupráce s dalšími fakultami Technické Univerzity v Ostravě, VŠE a Masarykovy univerzity, kde vybraní vyučující ŠAVŠ působí jako školitelé a přednášející v doktorských studijních programech, oborových radách doktorského studia, či jako členové komisí pro doktorské zkoušky a komisí pro obhajoby disertačních prací.

Nadále byly v r. 2019 realizovány projekty smluvního orientovaného výzkumu se společností ŠKODA AUTO a.s. a dalšími společnostmi a organizacemi (Sdružení automobilového průmyslu AutoSAP, Úřad vlády ČR). V těchto aktivitách ŠAVŠ bude pokračovat i v roce 2020 v závislosti na rozsahu svých disponibilních výzkumných kapacit.

Vedle řešení projektů financovaných veřejnými agenturami i soukromými zadavateli ŠAVŠ vypisuje a následně řeší a bude každoročně řešit i projekty Studentské grantové soutěže, protože jako VO s výsledky v RIV splňuje podmínky pro přidělení zdrojů na podporu specifického výzkumu na vysoké škole ze strany MŠMT. V roce 2019 běží dva projekty, jeden z nich přesahuje i do roku 2020.

Významným opatřením ŠAVŠ na poli formování a naplňování výzkumné strategie bylo v r. 2019 zpracování a vydání druhé verze studie, věnované vývoji vybraných oblastí automobilového průmyslu. Záměrem ŠAVŠ je studii vydávat periodicky tak, aby postupně pokryla tematiku odpovídající vyučovaným specializacím jak v oblasti ekonomie a ekonomiky, tak ve vybraných technických oblastech. Studie se postupně v horizontu do roku 2020 stane zdrojem a východiskem pro další zpracování dat a analýz pro odborné časopisy. V roce 2020 je plánováno zastřešení studie mezinárodní konferencí k problematice trendů v automobilovém průmyslu. První ročník konference má již stanovený konkrétní rámec, vědecký a programový výbor, tematicky koresponduje s dosavadní strukturou studie a jejím plánovaným rozšiřováním. Bude se konat ve dnech 28. - 29. 5. 2020.

Cílem vedení ŠAVŠ je nastavit objem, zaměření, úroveň výzkumu i systém jeho řízení tak, aby škola byla v horizontu let 2020 – 2021 schopna splnit kritéria, která jí umožní jako výzkumné organizaci získat institucionální podporu.

ŠAVŠ je od roku 2018 členem konsorcia CzechELib, což jí umožnilo významně rozšířit rozsah disponibilních elektronických informačních zdrojů.

## 6 Rozhodování založené na datech

ŠAVŠ v r. 2019 opět posílila intenzitu využívání dat o studentech a absolventech uložených, spravovaných a archivovaných v akademickém informačním systému ŠAVŠ (AIS), a to za použití moderních nadstavbových softwarových nástrojů a aplikací. Tento trend bude pokračovat i v příštích letech. Zároveň ŠAVŠ v r. 2019 významně pokročila v přípravě integrovaného vnitřního datového portálu, jehož spuštění významně zvýší efektivnost práce s daty a jejich využití pro činnost ŠAVŠ.

V r. 2019 rovněž ŠAVŠ začala využívat SW nástroj typu business intelligence Equanta pracující v oblasti finančních analýz, čímž se zlepšily podmínky pro efektivní ekonomické a finanční řízení vysoké školy. Co se týče využití business intelligence v oblasti analýz dat o studentech, akademických pracovnících a výuce, ŠAVŠ v současnosti testuje možnosti využití SW nástroje Power BI společnosti Microsoft pro zpracování dat z AIS. Nasazení tohoto SW nástroje ŠAVŠ plánuje na rok 2020.

ŠAVŠ se vždy účastnila projektů průzkumů mezi studenty a absolventy organizovanými MŠMT, resp. EU, a aktivně pracuje s jejich výstupy. V r. 2019 se ŠAVŠ zúčastnila projektu Eurostudent VII a rovněž spolupracovala s Centrem pro studium vysokého školství na jeho studii o spolupráci vysokých škol s aplikační praxí.

Významným krokem k zvýšení transparentnosti a efektivnosti rozhodovacích procesů je implementace systému zajišťování a vnitřního hodnocení kvality v souladu s novelou zákona, kterou ŠAVŠ uskutečnila ambiciózním způsobem obvyklým na univerzitních vysokých školách (viz kapitola 1 – Zajišťování kvality).

## 7 Efektivní financování

Významným finančním zdrojem zajišťujícím činnost ŠAVŠ je vedle příjmu z příspěvků studentů na náklady vzdělávání (školného) každoroční finanční dar společnosti ŠKODA AUTO a.s. V říjnu r. 2016 představenstvo akciové společnosti ŠKODA AUTO schválilo strategii rozvoje ŠAVŠ pro období let 2017 – 2025 s názvem Strategie ŠAVŠ 2025, jejíž součástí je financování rozvoje ŠAVŠ do r. 2021. Strategie ŠAVŠ 2025 nejen garantuje ŠAVŠ finanční jistotu na pětileté období, ale zároveň zahrnuje prostředky na investice do lidských a materiálních zdrojů určené k naplnění rozvojových cílů definovaných Strategií 2025+ ŠKODA AUTO a.s., Strategií ŠAVŠ 2025 a dlouhodobým záměrem a aktualizovaných jeho každoročními plány realizace (zejména jde o budování kapacity pro realizaci nově připravovaných studijních programů a specializací, viz výše kapitola 4 – Relevance). Důležitým zdrojem financování jsou i veřejné granty a aplikované projekty pro korporátní klientelu. ŠAVŠ

bude i nadále intenzivně vyhledávat grantové příležitosti ze zdrojů národních i evropských pro výzkumné i výukové účely.

Stejně jako v předchozím období bude i v r. 2020 ŠAVŠ důsledně řídit své nákladové procesy a přijímat další racionalizační opatření v nákladové oblasti. Tomuto cíli nově napomáhá i používání SW nástroj Equanta (viz kapitola 6 – Rozhodování založené na datech). Zároveň bude ŠAVŠ nadále usilovat o zvýšení počtu nově zapsaných studentů a zvýšení objemu realizovaných kurzů celoživotního vzdělávání a smluvních projektů orientovaného výzkumu. Hospodaření ŠAVŠ je soustavně kontrolováno správní a dozorčí radou a auditováno společností PricewaterhouseCoopers.

## Závěr

Rok 2019 byl pro ŠAVŠ rokem, kdy byli studenti poprvé přijímáni do nově akreditovaných studijních programů *Podniková ekonomika a management* (resp. jeho anglickojazyčné varianty *Business Administration*) se specializacemi *Management obchodu*, *Finanční řízení*, *Logistika a management kvality* a *Řízení lidských zdrojů* (bakalářský studijní program) a *Mezinárodní marketing*, *Finance v mezinárodním podnikání*, *Řízení mezinárodních dodavatelských řetězců* a *Mezinárodní podnikání a právo* (navazující magisterský studijní program). Tyto studijní programy a specializace nyní pobeží paralelně se „starými“ studijními obory, a to až do dostudování studentů studijních oborů. Dále byli v r. 2019 zapsáni první studenti do kombinovaného bakalářského studijního programu *Podniková ekonomika a manažerská informatika*.

Zároveň po dvou letech pilotního prověřování byl v r. 2019 zahájen ve ŠAVŠ jako v první vysoké škole v ČR duální systém prezenčního studia specializací *Management obchodu* a *Logistika a management kvality* bakalářského studijního programu *Ekonomika a management*, a to ve spolupráci se zakladatelem školy společností ŠKODA AUTO.

Realizace nových studijních programů a duálního studia bude klíčovým rozvojovým úkolem ŠAVŠ v oblasti vzdělávání v r. 2020. Dalším klíčovým cílem ŠAVŠ pro roky 2020 – 2021 je získání institucionální akreditace oblasti vzdělávání *Ekonomické obory*, jíž chce ŠAVŠ získat jako první česká soukromá vysoká škola. Mezi rozvojové úkoly r. 2020 patří rovněž zahájení realizace kombinovaného bakalářského studijního programu *Průmyslový management*, jehož akreditaci očekáváme do konce r. 2019, a rozšíření akreditace kombinovaného bakalářského studijního programu *Podniková ekonomika a manažerská informatika* o kombinovanou formu výuky.

V oblasti výzkumu budou v r. 2020 nejvýznamnějšími úkoly další postup v realizaci výzkumného grantu TAČR a grantu OP PIK získaných v r. 2018 a uspořádání vědecké konference o nových trendech v automobilovém průmyslu. Co se týče institucionálního ukotvení a řízení oblasti výzkumu, půjde v r. 2020 stejně jako na jiných vysokých školách o zpracování strategie výzkumu a o provedení mezinárodního hodnocení podle Metodiky 2017+.

V oblasti internacionalizace je nadále klíčová práce na projektu JEUL v rámci programu Erasmus+. V centru pozornosti vysoké školy pak bude i rozvoj spolupráce v rámci programu Erasmus+ s partnerskou vysokou školou v Izraeli a inovace double

degree programů realizovaných ve spolupráci s vysokými školami ve Finsku a v Rakousku, jakož i příprava nového double degree programu s vysokou školou v SRN.

ŠAVŠ v r. 2020 oslaví 20 let své existence. V souvislosti s tímto pro vysokou školu významným výročím ŠAVŠ v r. 2020 uspořádá sérii akcí spadajících do oblasti třetí role vysokých škol. Součástí oslav bude ale i výše zmíněná vědecká konference.

Dlouhodobý záměr pro období 2016 – 2020 byl připraven a schválen s vědomím očekávaných významných změn v institucionálním prostředí vysokoškolského sektoru ČR a jeho regulace a supervize, stejně jako s vědomím obecně vysoké dynamiky změn v současném světě a nutnosti vysoké školy na ně reagovat. Proto byl schválen jako otevřený dokument, který umožňuje průběžně reagovat na nové skutečnosti. Totéž platí pro plán jeho realizace pro rok 2020. ŠAVŠ se však daří úspěšně naplňovat – byť někdy se zpožděním oproti původnímu záměru – hlavní rozvojové cíle, které si na období 2016 – 2020 stanovila.

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc. a kolektiv

Mladá Boleslav, říjen 2020



## **Příloha č. 1 - Plán investičních aktivit vysoké školy pro rok 2020**

### **1) Shrnutí investičních aktivit pro rok 2020 (nad 1. mil. Kč)**

V roce 2020 nebude probíhat žádná investiční akce nad 1. mil. Kč.

ŠAVŠ. využívá budovy včetně nábytku i techniky prostřednictvím nájemních vztahů. Zakladatel vysoké školy ŠKODA AUTO a.s. má velmi propracovanou infrastrukturu, kterou vysoká škola využívá pro svou výuku a další aktivity. Vzhledem k charakteru neziskové organizace nepočítá vysoká škola ani do budoucnosti s investicemi nad 1 mil. Kč.

### **2) Ostatní investiční aktivity**

Drobné investice plánuje vysoká škola v roce 2020 v souhrnné výši do 0,6 mil. Kč. Předmětem investic do 1. mil. Kč je především software, který slouží převážně pro výzkumné a výukové účely. Dále se jedná o vybavení učeben, laboratoří a inkubátorů, kde jednotlivé investice nepřekročí 100 tis. Kč.

## **Příloha č. 3 - Rámec výzkumných aktivit**

### **1) Strategie rozvoje vědecko-výzkumných aktivit a další tvůrčí činnosti ŠAVŠ**

Strategie rozvoje vědecko-výzkumných aktivit a další tvůrčí činností ŠAVŠ je založena na čtyřech pilířích.

Prvním pilířem je pozice ŠAVŠ v rámci rodiny Škoda (VW) a její mise. ŠAVŠ jako řádně akreditovaná soukromá vysoká škola neziskového typu má především připravovat kvalifikované odborníky s kvalitním technickoekonomickým profilem vzdělání schopné rychle se adaptovat na měnící se potřeby trhu práce a technologický rozvoj. Z toho logicky vyplývá zaměření výzkumu na jednotlivé odbornosti, na kterých jsou stavěny profily absolventů tak, aby Škola byla schopna dostát požadavku na uskutečňování procesu „výuky informované výzkumem“ (research-led teaching).

Druhým pilířem výzkumné strategie ŠAVŠ, který logicky navazuje na misi definovanou v pilíři 1., je cíl (vize), být schopni poskytovat kvalitní výzkumnou a poradenskou činnost ve vyučovaných specializacích, a to nejen pro partnery z průmyslu, ale i navazujících sektorů a státní správy, neboť kvalitní regulační prostředí a jeho znalost jsou významnými atributy kvalifikace absolventů i podnikatelského úspěchu. Primárně tedy musí škola pěstovat aplikovaný výzkum a poradenství. Dlouhodobě se ovšem schopnost kvalitního aplikovaného výzkumu neobejde bez využití znalosti výsledků výzkumu základního. V oblasti základního výzkumu na ŠAVŠ je proto minimální aspirací pro výsledky základního výzkumu tzv. „sledovací výzkum“.

Třetím pilířem výzkumné strategie ŠAVŠ je její trvalé začlenění mezi výzkumné organizace dle práva ČR a EU (v této chvíli zákon 130/2002 Sb. a předpisy související), které je nezbytným předpokladem schopnosti za rovných podmínek úspěšně konkurovat podobně zaměřeným institucím, ať už z hlediska získávání peněžních zdrojů na výzkum, či – a zejména – zdrojů lidských.

Z předchozího požadavku logicky vyplývá nutnost souladu a návaznosti na cíle ČR, definované jednak v Prioritách orientovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací definovaných v usnesení vlády ČR a za druhé v Národní výzkumné a inovační strategii pro inteligentní specializaci ČR (Národní RIS3 strategie) jako čtvrtý pilíř strategie. Naplnění výše definovaných priorit a specializací se překrývá s definováním místa organizace v rámci tzv. Evropského výzkumného prostoru (ERA).

### **2) Cíle a strategie jejich dosažení v oblasti VaVal pro období dalšího strategického záměru**

Metou, ke které škola nyní směřuje, je integrace jednotlivých katedrových specializací do konzistentního celku, který bude pokrývat širokou škálu národohospodářských, odvětvových, podnikohospodářských i technických a technickoekonomických témat souvisejících s vývojem a významem automobilového průmyslu. Tato strategie je a bude zářímována následujícími kroky a opatřeními:

a) Periodické roční vydávání studie k pozici automobilového průmyslu, jejíž jednotlivé kapitoly budou garantovány ze strany jednotlivých kateder. V návaznosti na

zpracování výše zmíněné studie plánujeme jedenkrát za dva roky pořádání mezinárodní konference školy, kde budou prezentovány ze strany domácích autorů výsledky studie, ze strany externích účastníků vybrané příspěvky zapadající do okruhů témat vymezených studií, a tedy i konformní s tématy pěstovanými školou. Konferenční příspěvky by se postupně měly stávat prvním stadiem pro pozdější články do odborných časopisů.

b) Vedle této publikační části výzkumu je ambicí školy být aktivní na poli smluvního výzkumu, a to zejména ve spolupráci s partnery školy. Přirozeným partnerem pro projekty smluvního výzkumu je na prvním místě společnost ŠKODA AUTO. Již nyní má tato výzkumná spolupráce řadu zajímavých výsledků. Je strategickým cílem školy tuto spolupráci nadále rozvíjet a posilovat, a to i v mezinárodním rozměru s dalšími partnery s akademické i podnikové sféry. Jako vhodná se jeví zejména schémata programu TA ČR-Delta ve spolupráci s Fraunhoferovým institutem, dále TAČR-Trend, TAČR-Doprava 2020+ a TAČR-Éta. Dalším cenným partnerem, se kterým již probíhá smluvní výzkumná spolupráce, je Sdružení automobilového průmyslu Auto SAP.

c) Vědecká, výzkumná a tvůrčí činnost je podpořena systémově z hlediska vnitřního řízení instituce i tím, že obecnou normou je vodítko pro dělení personální kapacity akademických pracovníků mezi výuku a výzkumnou a tvůrčí činnost v poměru 60:40. Toto vodítko je promítnuto do systému výročního hodnocení výkonu akademických pracovníků. Dalšími významnými institucionálními nástroji podpory a řízení výzkumu jsou tzv. Osobní rozvojové plány akademických pracovníků, jako konkrétní výraz dlouhodobé personální práce s důrazem na výzkumnou a tvůrčí činnost zaměstnanců a vedle toho i specifický systém odměn zhmotněný v tzv. systému cílových výzev a cílových dohod v oblasti dosahování významných výsledků VaVal.

d) V návaznosti na výše zmíněná opatření bude pro jednotlivce i katedry snazší navazovat systematickou výzkumnou spolupráci se zahraničními výzkumnými pracovišti a participovat na národních i mezinárodních projektech financovaných grantovými agenturami, stejně jako publikovat v časopisech ve vyšších kvantilech příslušného oborového rozdělení, ať už měření bude pomocí impakt faktoru nebo Article Influence Score.

e) V okamžiku, kdy budou objem i struktura projektů a na ně navázané publikační výsledky dostatečně robustní, bude škola usilovat o získání oprávnění čerpat podporu pro tzv. dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace (používaná zkratka DKRVO). Součástí tohoto kroku je poměrně náročný evaluační proces ze strany poskytovatele podpory, kterým je v České republice Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

f) Dosažení kritického množství projektů i publikačních výstupů je zároveň podmínkou pro dosažení dalšího cíle školy, kterým je akreditace a následné zavedení doktorského stupně studia.

Výsledky institucionálního hodnocení ze strany MŠMT předpokládáme v roce 2021, následné poskytnutí DKVRO není nárokovatelné, záleží na vůli MŠMT.

Akreditaci doktorského studia považujeme za reálnou v roce 2023/2024, kdy předpokládáme efekt přelivu výsledků strategie výzkumu – celoškolské studie a konferencí k problematice jednotlivých aspektů Automotive – do uveřejnění v širší škále odborných časopisů.

Zatímco z hlediska součtu vlastních a cizích zdrojů na VaV již ŠAVŠ dosahuje podílově na celkových výdajích organizace přibližně 35 %, cíl pro rok 2030 z hlediska externích zdrojů činí 15 – 30 milionů Kč. Takový výsledek by ŠAVŠ při zachování interních zdrojů na VaV přiblížil podílu nákladů na VaV k metě 50 % celkových nákladů organizace.