

# Úvod

# Úvod

souboru  
metodik  
projektu  
EF-TRANS

Předkládáme vám soubor sedmi metodik připravených v rámci individuálního projektu národního „Efektivní transfer znalostí a poznatků z výzkumu a vývoje do praxe a jejich následné využití“ (zkráceně EF-TRANS), který byl na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy řešen v období let 2009 až 2012. Tyto metodiky mají pomoci nejenom s pochopením problematiky využívání výsledků výzkumu a vývoje v aplikační sféře, ale také popsat základní postupy a činnosti, které jsou s tímto využíváním spojeny.

V posledních letech se stále více mluví o nutnosti podpořit spolupráci výzkumných organizací s aplikační sférou, o efektivním využití výsledků výzkumu a vývoje, transferu technologií, ochraně duševního vlastnictví, zakládání spin-off firem apod. Vynakládají se nemalé finanční prostředky: školí se odborníci, budují poradenská pracoviště, centra transferu technologií, inkubátory pro nové inovační firmy, vědecké parky atd. Výsledky však ne vždy odpovídají vynaloženým prostředkům a např. nedostatečná spolupráce mezi pracovišti výzkumu a vývoje a podniky se opakovaně objevuje mezi základními slabinami České republiky. Proč tomu tak je? Proč si naše společnost neumí poradit s problémy, které v jiných zemích zvládají? Důvodů je celá řada a poukazuje na ně řada studií. Uvedme jen některé z nich:

celý inovační proces není podporován jako celek, ale jen jeho části;

není důsledně vyžadováno, aby výsledky aplikovaného výzkumu byly skutečně aplikovány;

není pokládána otázka, co takto vynaložené finanční prostředky přinesly.

Také stále někde přetrvává dojem, že spolupráce vědeckých pracovníků s podnikem je něco nepatřičného. Domníváme se však, že existuje ještě jeden důvod, který stál doposud mimo pozornost. A to je fakt, že neexistuje popis základních prvků tohoto složitého systému a návod, jak postupovat, čeho se vyvarovat a jaké jsou zkušenosti těch úspěšných. Nestačí jen vychovat odborníky na různých kurzech, seminářích či konferencích. Je také potřeba mít „učebnice“, které popisují základní pojmy, základní postupy a dávají návody, co dělat od chvíle, kdy se objeví nový poznatek, až po jeho praktické využití.

Zmínili jsme se, že se jedná o komplikovaný proces. Je proto velmi obtížné, či téměř nemožné ho jako celek jednoduše popsat. Záleží na celé řadě konkrétních podmínek, právním prostředím počínaje a místními zvyklostmi konče. Je jasné, že pokud by existoval jednoduchý recept na řešení všech problémů spojených s přenosem výsledků výzkumu a vývoje do praxe, tak ho všichni používají a tento projekt by nevznikl a pokud by vznikl, nepřinesl by nic nového. Jednoduchý recept tedy neexistuje. Existují však základní pravidla, která jsou stejná či velmi podobná, ať navštívíte Japonsko, Finsko či Spojené státy, a jejichž dodržování může velmi pomoci.

Cílem projektu EF-TRANS bylo připravit soubor metodik/návodů, které by jednoduchým a srozumitelným způsobem popsaly proces využití výsledků výzkumu a vývoje v praxi a daly těm, kteří jsou do tohoto procesu zapojeni, návody, jak postupovat. Bylo vypracováno sedm těchto metodik. Důvodem, proč je metodik právě sedm, byla naše snaha o jednoduchost a přehlednost. Jedna metodika by byla příliš obsáhlá. Proto jsme se pokusili rozdělit celou problematiku na jednotlivé, spolu související části. Zde je jejich seznam:

Metodika I: Systém komercializace.

Metodika II: Ochrana duševního vlastnictví.

Metodika III: Spolupráce s aplikační sférou.

Metodika IV: Využití licencí.

Metodika V: Zakládání právnických osob.

Metodika VI: Hodnocení výsledků a dopadů.

Metodika VII: Výchova k podnikání.

Podíváme-li se na názvy jednotlivých metodik, již podle nich vidíme, na jakou problematiku jsou zaměřeny. Z tohoto přehledu je zřejmý také další důvod pro rozdělení sledované problematiky na více částí. Ne všechny metodiky jsou využitelné pro všechny výzkumné instituce, ne všechny výzkumné instituce jsou na využití či implementaci postupů popsanych a navrhovaných v metodikách stejně připraveny.

# Jak přistupovat ke čtení metodik?

Nejprve bychom chtěli říci, že metodiky jsou obecné a nejsou upraveny např. pro výzkumné instituce, které jsou orientovány jen na přírodní a technické vědy nebo na aplikovaný výzkum. Snahou bylo, aby byly metodiky využitelné např. i v humanitních a společenských vědách. Je také potřeba zdůraznit, že se nejedná o žádné předpisy či závazné směrnice, které je potřeba dodržovat. Soubor metodik je spíše souborem návodů a doporučení, jak postupovat, který je doplněn přehledem základních pojmů a právních předpisů. Domníváme se, že předložené metodiky poskytují dostatečné a přehledné množství informací, které je nutné nejenom k pochopení dané problematiky, ale i k následnému vytváření potřebných systémů a procesů nutných k praktickému využití. Je jasné, že čtenář v nich nenalezne odpovědi na všechny otázky, které se dané problematiky týkají. Rozhodnutí jaký rozsah zvolit, kde je hranice mezi základními informacemi a podrobnostmi, které jsou důležité pouze pro odborníky, je vždy jedním z nejtěžších úkolů u podobných prací.

Pro snadnější práci jsou všechny metodiky provázány třemi různými typy odkazů:

## **odkazy v rámci dokumentu:**

při kliknutí na odkaz budete přesměrováni na příslušnou stranu, kde se cíl nachází;

pro návrat zpět na místo, odkud jste se na cílovou stranu dostali, využijte klávesovou zkratku „Alt+levá šipka“, kterou podporuje většina nástrojů pro čtení PDF (např.: Adobe Reader);

## **křížové odkazy mezi jednotlivými metodikami:**

při kliknutí na tento odkaz se vám otevře v novém okně prohlížeče příslušná metodika;

## **hyperlinky na externí URL:**

při kliknutí na hyperlink se vám zobrazí ve vašem výchozím internetovém prohlížeči požadovaná URL; v případě, že se tak nestane, je pravděpodobnou příčinou neplatnost dané URL; jelikož je internet dynamické médium, autoři mohou zaručit funkčnost všech hyperlinků pouze v době vydání daného dokumentu.

Nyní se budeme věnovat podrobněji tomu, co jednotlivé metodiky přináší.

# Metodika I

## Systém komercializace

Tato metodika je obecná a vytváří pro ostatní metodiky zastřešující rámec. Podává základní přehled o problematice a postupech, jak na výzkumné instituci vybudovat systém pro využití výsledků výzkumu a vývoje v praxi (systém komercializace) a jak tento systém institucionálně zajistit. Popisuje první fáze komercializace, tj. jak identifikovat využitelný poznatek, ověření jeho komerčního potenciálu a stanovení nejvhodnějšího dalšího postupu. Metodika je určena převážně vedoucím pracovníkům veřejných vysokých škol a veřejných výzkumných institucí a těm, kteří se zabývají otázkami využití výsledků výzkumu a vývoje.

Metodika je koncipována tak, aby umožnila vytvoření systému komercializace výsledků výzkumu a vývoje zejména u veřejných vysokých škol a veřejných výzkumných institucí, které podobný systém nemají. V metodice jsou podrobně popsány jednotlivé kroky, jejich vzájemná návaznost, jsou zde zdůrazněny oblasti, kterým je potřeba věnovat zvláštní pozornost, a také obsahuje popis dokumentů, které by měly celý systém jasně popsat a definovat. Těm výzkumným organizacím, které již některé prvky systému komercializace mají, by měla metodika pomoci s jejich doplněním a vzájemnou provázaností.

Ve stručnosti lze říci, že pokud chceme efektivně využívat výsledky výzkumu a vývoje, musíme samozřejmě nejprve nějaké výsledky mít a umět rozeznat ty, o které bude mít praxe zájem. Neméně důležité je také vědět, jak postupovat a co v jednotlivých krocích dělat. Musíme mít tedy popsané základní postupy, včetně popisu toho, kdo za ně odpovídá. Výzkumná instituce si musí proto vytvořit vnitřní systém včetně nezbytných předpisů, které musí být dodržovány, a to jak ze strany zaměstnanců výzkumné organizace, tak i ze strany studentů. Nejdůležitější však je učinit první rozhodnutí o tom, co chceme, a jasně určit cíl, kterého chceme dosáhnout. Následně je potřeba vytvořit tým odborníků, který je schopen připravit strategii a tento cíl realizovat. Pro zajištění tohoto procesu je nutné vyčlenit odpovídající množství finančních prostředků. Je potřeba mít také na paměti, že sama komercializace patří k velice složitým a komplikovaným procesům, které nepřinášejí okamžitý efekt. Jejich přínos se totiž často projeví až v dlouhodobém horizontu.

Je to složité? Ano je. Velké množství výzkumných organizací, včetně významných univerzit, si však s touto úlohou úspěšně poradilo.

# Metodika II

## Ochrana duševního vlastnictví

„Co není chráněno, to se nedá prodat.“ Tato věta se často zmiňuje, pokud se mluví o využití výsledků výzkumu a vývoje v praxi či o spolupráci výzkumných organizací s aplikační sférou. Někteří oponenti namítají, že ochrana duševního vlastnictví zcizení nápadu nezabrání a že některé firmy svoje klíčové znalosti z tohoto důvodu nepatentují, aby je nezveřejnily. Mají částečně pravdu, protože nic není dokonalé. Ale mýlí se v tom podstatném. Veřejné vysoké školy a veřejné výzkumné instituce nejsou podniky, jejichž budoucí prosperita by byla závislá na přísně důvěrné receptuře nebo technologii. Naopak, výsledky svého výzkumu a vývoje se zde využívají k výchově nových odborníků, a proto mají zájem na rychlém zveřejnění chráněných výsledků. Je-li také nový nápad chráněn, existuje šance, že se lze svých práv domoci a získat dodatečné finanční zdroje. Pokud nápad chráněn není, není ani ta šance. Někdy se také objevuje názor, že výsledky výzkumu byly pořízeny z veřejných zdrojů, a proto by měly být veřejně přístupné. To možná platilo dříve, ale v globálním světě, kde nový nápad může být během krátké doby využit na druhé straně zeměkoule, je podobný přístup spíše nezodpovědným počínáním vůči domácím daňovým poplatníkům. Metodika je určena převážně vedoucím vědeckým pracovníkům veřejných vysokých škol a veřejných výzkumných institucí, vědeckým pracovníkům, studentům a těm, kteří se zabývají ochranou a následným využitím výsledků výzkumu a vývoje.

Předložená metodika by měla poskytnout základní informace pro první praktickou orientaci v dané problematice. Obsahuje smysl ochrany duševního vlastnictví a jeho základní principy, uvádí možná rizika a popisuje základní postupy. Není však podrobným návodem, a proto je potřeba se pro podrobnější rozbor konkrétního problému vždy obrátit na příslušné odborníky.

## Metodika III Spolupráce s aplikační sférou

Základním předpokladem pro efektivní využití výsledků výzkumu a vývoje v praxi je spolupráce výzkumných institucí s aplikační a zejména podnikatelskou sférou. Mluvíme-li o inovacích, nutnosti vybudování ekonomiky založené na znalostech apod., mluvíme převážně o této spolupráci. Mluvíme navíc o spolupráci dvou zcela rozdílných prostředí. Prvním je prostředí akademické, kde hlavní mírou úspěchu je mezinárodní uznání, publikace, účast na konferencích, a druhým je převážně prostředí podnikatelské, kde hlavní mírou úspěchu je úspěch na trhu. Podnikatelé hledají v této spolupráci zejména nové nápady, které jim pomohou obstát v konkurenci. Výzkumné instituce zde hledají nové podněty nejenom pro vlastní výzkum, ale i pro vzdělávání budoucích odborníků. Hledají zde však i doplňkové finanční zdroje, které by mohly využít k rozvoji svých aktivit. Metodika je proto určena převážně vedoucím vědeckým pracovníkům veřejných vysokých škol a veřejných výzkumných institucí, do jejichž kompetence spadá spolupráce s aplikační sférou. Je také určena vědeckým pracovníkům a všem zaměstnancům, kteří se touto spoluprací zabývají. Může napomoci i představitelům aplikační sféry pro lepší pochopení problematiky spolupráce s výzkumnými institucemi.

Vzhledem k tomu, že se úspěch vzájemné spolupráce projeví většinou až na trhu (tedy v podnikatelském prostředí), jedná se pro výzkumné instituce o zcela novou zkušenost. Pro úspěch spolupráce musí respektovat základní podmínky podnikatelského prostředí – dodržení termínu, kvality, ceny a komerční využitelnost produktu. Z těchto důvodů je nutné, aby výzkumné instituce věnovaly této oblasti zvláštní pozornost, a to i na odpovídající profesionální úrovni. Vědecký pracovník nemůže nahrazovat odborníka na marketing či specializovaného právníka. Měl by však vědět, jaké informace má těmto specialistům poskytnout.

Předložená metodika proto popisuje, jak ve výzkumné instituci vytvořit systém pro spolupráci s aplikační sférou, který by tuto spolupráci usnadnil. Popisuje jednotlivé, na sebe navazující činnosti, které je nutno v rámci procesu spolupráce výzkumné a aplikační sféry zajistit, a to od samotné propagace (v rámci marketingu), nalezení vhodného partnera pro spolupráci, stanovení její formy a vytvoření smlouvy až po řešení práv k výsledkům výzkumu a vývoje, které budou v rámci této spolupráce vytvořeny. Součástí metodiky jsou i vzorové smlouvy. Jejich cílem není vytvoření „formuláře“, které se pouze v příslušných kolonkách vyplní. Je to ukázka toho, jaké základní části by měla taková smlouva obsahovat. Výzkumný pracovník by měl umět připravit odborné podklady pro vznik takové smlouvy a právník by měl umět tyto podklady do smlouvy zpracovat.

## Metodika IV Využití licencí

Licence, licenční strategie a licenční politika jsou velmi důležitými částmi systému nakládání s výsledky duševního vlastnictví. Licence představuje významný prostředek pro rychlou inovaci výrobků, technologií a služeb. Např. dobře nastavená licenční politika může zajistit návratnost vynaložených nákladů a další přínosy z komerčního využití, urychlení vlastního výzkumu a vývoje, či úsporu nákladů. S tím úzce souvisí nutnost vybudování dostatečně kvalitního personálního a finančního zázemí, nejlépe vlastního specializovaného útvaru (v případě velkých výzkumných institucí), či vytvoření úzké vazby na podobné specializované pracoviště, které může být společné pro více právních subjektů. Metodika je převážně určena vedoucím vědeckým pracovníkům veřejných vysokých škol a veřejných výzkumných institucí, výzkumným pracovníkům a zaměstnancům, kteří se zabývají ochranou duševního vlastnictví a jeho následným využitím.

Tato metodika velmi úzce navazuje a odkazuje na metodiku Ochrana duševního vlastnictví. Dokonce lze říci, že bez znalostí uvedených ve druhé metodice, je pochopení této metodiky velmi složité. Jejím cílem je uvedení do problematiky uzavírání licenčních smluv, postupu při prodeji licence a při uzavírání aktivní licenční smlouvy, stanovení licenčních poplatků, oceňování tržního potenciálu apod. Metodika by tak měla sloužit jako základní informace a prvotní orientace v dané problematice. Konkrétní příklady je však potřeba řešit se specializovanými odborníky.

# Metodika V

## Zakládání právnických osob

Jedním z možných využití výsledků výzkumu a vývoje je založení nové technologicky orientované (inovační) firmy. V této souvislosti mluvíme o dvou možných typech, a to o firmě s majetkovou účastí mateřské výzkumné instituce, nebo bez této majetkové účasti. Zakládání inovačních firem s majetkovou účastí, tzv. spin-off firmy, přináší výzkumné instituci jistá rizika a z toho vyplývající povinnosti spojené se správou vloženého majetku. Šance na případný zisk je však vyšší než u jiných forem komercializace. Pokud jde o zakládání inovačních firem bez majetkové účasti, je situace odlišná. Výzkumná instituce z nich nemá žádný přímý prospěch. Tyto firmy jsou zakládány zejména studenty či mladými vědeckými pracovníky. Využívají nápady, které nevznikly s přímou podporou výzkumné instituce nebo o ně tato instituce neprojevila zájem (například neprojevila zájem o jejich ochranu). Přesto vznik takových firem zejména vysoké školy podporují. Jednak tyto aktivity zvyšují atraktivitu vysoké školy především pro studenty, jednak se obecně jedná o podporu ekonomického rozvoje, kterážto činnost vysokým školám přísluší.

Zvláštní část firem zakládaných výzkumnými institucemi tvoří firmy, které jsou založeny, aby vykonávaly specifické činnosti. Může se jednat o správu některých výzkumných kapacit, administrativní vedení projektů, správu duševního vlastnictví apod. Jedná se často o aktivity, které vyžadují pružnou reakci na vnější podmínky, které však nejsou zejména velké vysoké školy ze své podstaty schopny.

Metodika je určena převážně vedoucím pracovníkům veřejných vysokých škol a veřejných výzkumných institucí, pracovníkům center transferu technologií a všem vědeckým pracovníkům a studentům, kteří uvažují o založení vlastní firmy.

Cílem předložené metodiky je poskytnout především veřejným vysokým školám a veřejným výzkumným institucím praktický návod postupu při založení právnické osoby. Jsou popsány typické kroky či fáze procesu zakládání a účasti na právnické osobě. Kroky, které jsou v metodice nabízeny, nejsou samozřejmě žádným dogmatem a mohou se v konkrétních případech lišit. Nicméně, bude-li se zájemce o založení právnické osoby držet zde uváděných doporučení, postupů a kroků, měl by celý proces proběhnout bez zbytečných problémů. Důležité je si však uvědomit, že ani tato metodika nemůže ve všech situacích nahradit roli odborného poradce (právníka se zkušenostmi v oblasti obchodního práva, ekonomického poradce apod.). Poskytuje pouze základní vhled do problematiky, případně upozorňuje na potenciální potíže a rizika.

# Metodika VI

## Hodnocení výsledků a dopadů

O nutnosti využívat výsledky výzkumu a vývoje se mluví mnoho let a není snad žádný představitel výzkumné instituce nebo regionu, který by o této nutnosti pochyboval. Pochybnosti však vzniknou v okamžiku, kdy se ukáže, že činnosti spojené s využitím těchto výsledků vyžadují zaměstnání konkrétních specialistů a jsou spojeny s nemalými finančními náklady, jejichž návratnost není okamžitá a není tedy jednoduché tuto návratnost prokázat. Využití výsledků má totiž většinou nepřímý dopad a projeví se až po mnoha letech, často až po funkčním období volených funkcionářů. Z tohoto důvodu je nutné umět hodnotit výsledky a následné dopady těchto aktivit. Nejde jen o to, aby bylo možno posoudit jejich efektivitu, ale stejně důležité je mít také argumenty, proč se tyto činnosti vykonávají. Cílem metodiky je tedy poskytnout pracovníkům veřejných výzkumných institucí a veřejných vysokých škol účinný nástroj ke sledování průběhu a zkvalitňování procesu komercializace výsledků výzkumu a vývoje probíhajícího na těchto institucích. Je potřeba umět hodnotit výsledky a přínos k dlouhodobému rozvoji jednotlivých aktivit, a to i výzkumné instituce jako celku. Cílem je také poskytnout pracovníkům těchto institucí nástroj k hodnocení přínosů výzkumné instituce k hospodářskému a sociálnímu rozvoji regionů, ve kterých působí. Cílem není, aby si výzkumné instituce budovaly rozsáhlá analytická pracoviště. Cílem je poskytnout co nejvíce informací a postupů, ze kterých je možno si vybrat ty, které jsou podstatné.

Metodika je určena vedoucím vědeckým pracovníkům veřejných vysokých škol a veřejných výzkumných institucí a zaměstnancům, kteří se zabývají hodnocením efektivit a dopadů výzkumu a vývoje. Může napomoci i vedoucím pracovníkům a zaměstnancům státní správy a místní samosprávy, kteří se zabývají otázkami ekonomického a sociálního rozvoje regionů.

# Metodika VII

## Výchova k podnikání

Tato metodika patří mezi ty, které nebudou využívány všemi výzkumnými institucemi. Přesto má však v souboru metodik své místo. Technologický rozvoj je založen na nových myšlenkách a na snaze uvést tyto myšlenky v život. U páté metodiky jsme mluvili o tom, že v rámci efektivního využití nových nápadů je nutno podporovat i zakládání nových technologicky orientovaných firem, které většinou zakládají studenti či mladí vědečtí pracovníci. Jenže tito mladí lidé nemají v naprosté většině žádné zkušenosti s podnikáním a jejich podnikatelské aktivity mohou být neúspěšné ne proto, že by jejich nápad byl špatný, ale proto, že neuměli připravit podnikatelský plán, nebo že se v průběhu podnikání dopustili zbytečných chyb. Metodika je určena převážně vedoucím pracovníkům veřejných vysokých škol a veřejných výzkumných institucí a zaměstnancům, kteří se zabývají otázkami dalšího vzdělávání nejenom studentů, ale i zaměstnanců.

V polovině minulého století si ve Spojených státech všimli, že většina nových inovačních firem zaniká. Když jim však v počátcích různými formami pomohli, většina z těchto firem byla úspěšná. Z tohoto důvodu se začaly budovat pro tyto nové firmy inkubátory, vznikaly různé investiční pobídky, budovaly se vědecké parky apod. Jedno riziko však zůstává. Konečné rozhodnutí musí začínající podnikatel učinit na základě svých znalostí sám. A právě možnost získání základních znalostí, podnikatelských dovedností by měly zejména vysoké školy studentům a dalším zájemcům nabídnout. Ne všichni se podnikateli stanou, ale základní podnikatelské znalosti lze využít i jako budoucí zaměstnanec. Cílem sedmé metodiky je proto poskytnout vysokým školám a veřejným výzkumným institucím praktický manuál pro tvorbu průřezových vzdělávacích programů k získání nezbytných základních znalostí pro vznik a následné řízení technologicky orientovaných firem. Cílem není vychovat specialisty ve finančním plánování, řízení lidských zdrojů, projektovém řízení apod. Cílem je poskytnout základní znalosti a celkový přehled o tom, s čím je podnikání spojeno.



# Závěr

Všechny metodiky byly připraveny odbornými týmy. Jejich využitelnost byla v rámci projektu vyzkoušena v průběhu jednoho roku ve čtrnácti tzv. pilotních projektech (viz příložený seznam). Tyto pilotní projekty byly vybrány tak, aby zahrnovaly velké i malé veřejné vysoké školy, ústavy Akademie věd ČR i soukromé výzkumné ústavy. Zahrnovaly jak výzkumné instituce, které svůj systém komercializace několik let budují, tak i ty, které začínají téměř či úplně na „zelené louce“. Většina zkušeností, připomínek a poznámek byla zahrnuta do konečného textu. Jsme přesvědčeni, že soubor těchto sedmi metodik najde své uplatnění.

Poznámky

Úvod

## Hlavní cíle projektu EF-TRANS

Zlepšení spolupráce vědecko-výzkumných institucí a vysokých škol s aplikační sférou.

Uspadnění komercializace výsledků výzkumu a vývoje a jejich zavedení do praxe.

Lepší využití a právní ochrana duševního vlastnictví.

Motivace pracovníků vysokých škol a výzkumných institucí a poskytnutí návodů, jak v procesu komercializace postupovat.

## Klíčové aktivity projektu

Aktivita 1 – Zpracování analytických studií a podkladů

Aktivita 2 – Tvorba metodik

Aktivita 3 – Vzdělávání

Aktivita 4 – EF-TRANS síť

Aktivita 5 – Diseminace projektu a jeho výsledků

## Doba trvání projektu

srpen 2009 – prosinec 2012

## Projektový tým EF-TRANS

Pavel Komárek (hlavní odborný garant), Václav Lukeš, Zdeněk Molcar, Aleš Vlček, Pavel Vykydal, Martin Podařil, Kamila Gabrielová, Milan Rosůlek, Martina Veselá, Míla Ťoupková, Petra Jedličková, Naďa Nevěřilová

## Tým expertů

Karel Aim, Petr Bílek, Otakar Fojt, Rudolf Haňka, Miroslav Janeček, Jiří Perner, René Samek, Pavel Šmejkal, Tereza Šamanová, Olga Švestková

## Síť EF-TRANS

Jan Černý, Martin Dittrich, Jana Drašarová, Pavel Habarta, Jiří Herínek, Tereza Chrástová, Aleš Klicnar, Radim Kocourek, Petr Konečný, Tomáš Lysenko-Chvíla, Nikolas Mucha, Miroslav Neulinger, Lucie Podrápská, Iveta Pospíšilová, Denisa Škopová, Dagmar Vávrová, Monika Vejchodová, Radek Žilka

**Efektivní transfer znalostí**

**EF TRANS**

## Úvod

Vydal projekt Efektivní transfer znalostí a poznatků z výzkumu a vývoje do praxe a jejich následné využití (EF-TRANS) v roce 2012 v nákladu 500 ks.

První vydání.

Vydává: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Karmelitská 7, Praha 1

Odbor projektů reformy MŠMT

EF-TRANS – Individuální projekt národní v oblasti terciárního vzdělávání, výzkumu a vývoje

[www.reformy-msmt.cz](http://www.reformy-msmt.cz)

Distribuce: vlastní

Grafické zpracování: Barbora Páníková

Tisk: Nakladatelství TAURIS

Tento materiál je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ