

ŠABLONA 4: AKČNÍ PLÁN – průběžné hodnocení HRS4R
Číslo: [2019CZ470335](#)
Organizace: Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, Lipová 41a, 602 00 Brno Pisárky, Česká republika

Kontakt: Lipová 41a, 602 00 Brno Pisárky, Česká republika, petra.jezova@econ.muni.cz
DATUM PODÁNÍ: 27/4/2023

1. ORGANIZAČNÍ INFORMACE

Zaměstnanci a studenti (k 31. 3. 2023)	FTE
Celkem výzkumníků = zaměstnanci, držitelé stipendií a pobytových projektů, doktorandi zapojení do výzkumu	106,9
Z toho mezinárodních (např. zahraničních)	21,1
Z toho financováno externě (např. pro které je organizace hostitelskou organizací)	8,2
Z toho žen	36,4
Z toho R3 nebo R4 = Výzkumníci s velkou mírou autonomie, typicky hlavní řešitelé nebo profesori	31,3
Z toho R2 = ve většině organizací postdoktorandi	67,9
Z toho R1 = ve většině organizací doktorand	7,7
Celkový počet studentů (pokud relevantní)	2507
Celkový počet zaměstnanců (včetně managementu, administrativních, vyučujících a výzkumných pracovníků)	165,5
Financování výzkumu (k 31. 3. 2023)	€
Celkový roční rozpočet organizace	12 512 051
Celkový roční rozpočet organizace na výzkum	1 169 578
Roční příjmy na výzkum z vládních zdrojů (určené na výzkum, získané na základě soutěže s ostatními organizacemi, včetně financování EU)	2 718 165
Roční příjmy ze soukromých a nevládních zdrojů určené na výzkum	70 064

Profil organizace

Ekonomicko-správní fakulta MU byla založena v roce 1991 jako první z fakult Masarykovy univerzity, které vznikly po Sametové revoluci. V současné době fakulta poskytuje ekonomické vzdělání nejen v češtině, ale také v angličtině a francouzštině. Velkým úspěchem v oblasti vědy a výzkumu je zapojení fakulty v mnoha zásadních výzkumných projektech na národní i mezinárodní úrovni včetně pravidelné účasti v projektových záměrech programu Horizon 2020. V žebříčku nejlepších českých vysokých škol, publikovaném časopisem Týden, se již potřetí umístila na prvním místě v kategorii Ekonomie (2017–2019).

Organizační strukturu tvoří 7 kateder, 8 výzkumných institutů a 5 odborných pracovišť zaměřených na poskytování knihovnických a IT služeb a služeb pro veřejnost.

2. SOUČASNÉ SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY

Revidujte prosím silné a slabé stránky v rámci čtyř tematických oblastí Charty a Kodexu, které vaše organizace uvedla v úvodní fázi hodnocení. Přitom byste se neměli ohlížet pouze na minulost, ale měli byste vzít v úvahu i nové priority, strategická rozhodnutí apod., které mohou akční plán dále ovlivnit. Do části "Poznámky" uveďte také stručný komentář, pokud došlo k významným změnám oproti původnímu plánu.

ETICKÉ A PROFESNÍ ASPEKTY

Principy v této oblasti jsou zpravidla naplňovány. Co se týče akademických svobod, etických aspektů a nediskriminace, všechny jsou zakotveny jak ve statutu MU, tak ve statutu ESF MU a Etickém kodexu, který aktuálně prochází revizí.

Během implementační fáze došlo k následujícím opatřením:

- Noví zaměstnanci jsou seznamováni s **Etickým kodexem** a dalšími mechanismy na obranu proti nevhodnému chování v rámci vstupního školení pro nové zaměstnance a v příručce pro nové zaměstnance.
- **Informace a dokumenty** k výzkumné agendě, publikační činnosti, řešení projektů a pracovních situací jsou přístupné na zaměstnaneckém portále (od 1. 9. 2022).
- **Zákonná školení** BOZP, PO a další školení povinná pro vybrané cílové skupiny jsou převedena do **e-learningové podoby**. Seznamování s předpisy a informace o povinných školeních zajišťuje nově zavedená **aplikace Seznamování s předpisy**.
- **Hodnocení** a hodnotící kritéria prošla revizí, jejich počet byl redukován a současně doplněn o povinné soft indikátory zjišťující zdroje pracovní spokojenosti/nespokojenosti. Vedoucí jsou průběžně proškolení na vedení hodnotících rozhovorů, jsou vytvořeny manuály a nápověda pro hodnocené i hodnotitele.

- Fakultní komunikace probíhá standardně **v češtině i v angličtině**. Klíčové dokumenty a předpisy fakulty jsou vydávány dvojjazyčně, u starších dokumentů byl zajištěn překlad do angličtiny nebo aktuálně probíhá.
- **Strategické dokumenty MU/fakulty** jsou přístupné na webu fakulty, zaměstnaneckém portále či prostřednictvím zaměstnaneckého newsletteru.
- Řešitelé projektů jsou průběžně informováni o novinkách z projektové administrativy prostřednictvím fakultního newsletteru **Novinky z vědy a projektů** a průběžně proškolení zaměstnanci Oddělení výzkumu a projektů.
- Je připraven **návrh fakultního Kariérního řádu ESF MU**, který definuje pravidla pro kariérní postup. Návrh aktuálně prochází připomínkovacím řízením.
- Je vytvořen a vydán **metodický list Kariérní systém na MU**, který seznamuje s možnostmi a nástroji kariérního rozvoje na MU.
- Revidovaný Řád výběrového řízení MU a nově vydané fakultní Opatření k procesu výběrového řízení (v souladu s OTMR policy) umožňují **oslovit a získávat kvalitní spolupracovníky a spolupracovnice** a zajistit tak svobodu výzkumu.
- K výraznému posunu došlo v oblasti OPEN ACCESS – byla přijata Strategie Open Science MU, vytvořeny webové stránky, na fakultě zřízena pozice OS metodika.
- Popularizace výzkumu a šíření jeho výsledků se postupně zlepšuje. Aktivity spojené s popularizací výzkumu a 3. rolí univerzity jsou akcentovány a hodnoceny v rámci ročních evaluačních rozhovorů. Byly realizovány workshopy a přednášky pro zaměstnance vystupující v médiích i další zájemce.

Od těchto opatření si fakulta slibuje zejména upevnění etických principů a prevenci nevhodného chování v prostředí fakulty, zlepšení informovanosti v oblasti vědy a výzkumu jak směrem do fakulty, tak k veřejnosti, a zvýšení otevřeného publikování výsledků výzkumu. Úpravy v hodnocení akcentují kvalitativní stránku výkonu, zaměstnancům poskytují širší prostor pro zpětnou vazbu a návazná opatření jak ze strany vedoucího, tak fakulty.

Slabé stránky:

- Povědomí o Etickém kodexu a průběžná osvěta v oblastech etické a profesní aspekty práce, duševní vlastnictví, nakládání s výzkumnými daty není mezi všem zaměstnanci stále dostatečné. Širší osvěta je plánována na 2023 (workshopy, e-learning) v návaznosti na připravovanou aktualizaci Etického kodexu MU.
- Na základě výstupů z fakultního genderového auditu ženy stále vnímají, že nejsou plnohodnotnými členkami profesní skupiny. Fakulta se proto bude i do budoucna zaměřovat na komunikaci a aktivity, které budou posilovat postavení žen ve vědě a výzkumu (viz body 3, 25 – Revidovaný AP).

NÁBOR A VÝBĚR

Během implementační fáze došlo k následujícím opatřením:

- Od 1. 1. 2023 je v platnosti **nový Řád výběrového řízení** implementující principy OTMR-Policy (pro akademické i neakademické pozice) a **fakultní pravidla a metodika** upřesňující proces výběrového řízení na ESF MU. Od těchto opatření si fakulta slibuje větší zájem uchazečů z jiných institucí

včetně zájemců ze zahraničí. Výběrová řízení jsou otevřená a **transparentní**. Jako podpůrný materiál pro vedoucí a členy komise slouží **Příručka k procesu výběrového řízení** poskytující šablony, návody a tipy k jednotlivým fázím výběrového procesu (např. seznam inzertních portálů včetně linků, šablony inzerátů, vzor nabídkového dopisu, scénář výběrového rozhovoru atd.).

- Vedoucí a pracovníci HR oddělení **prošli školením** na vedení výběrového rozhovoru. Nově nominovaní členové a členky výběrových komisí prochází **on-line kurzem** vytvořeným pro tyto účely. Důraz je kladen na genderové vyvážení komisí i expertizu jejich členů.
- Byly vytvořeny **fakultní kariérní stránky**, které poskytují ucelené informace k průběhu výběrového řízení i nabídku volných míst.
- Akademické pozice jsou **inzerovány pouze v angličtině**, inzerce je rozšířena na další mezinárodní portály včetně Euraxess s cílem oslovit kvalitní uchazeče ze zahraničí.
- **Probíhá vyhodnocování kvality** výběrových řízení formou **dotazníku**, který je zasílán účastníkům výběrového řízení. Zpětná vazba umožní nastavený proces průběžně vylepšovat.
- Interní náborová aplikace **JOBS.MU** je **průběžně upravována**. Nové funkcionality proces náboru zjednodušují (např. šablony pro komunikaci s uchazeči a výběrovou komisí), současně umožňují jeho průběžné **monitorování a vyhodnocování** (např. složení výběrových komisí, složení uchazečů – interní/externí, muži/ženy, úspěšnost v jednotlivých kolech apod.).
- Je vytvořen a vydán **Metodický list Zásady a doporučení pro personální řízení pozice Post Doc na Masarykově univerzitě**. Dokument se týká všech fází životního cyklu pozice PostDoc na MU včetně doporučení v oblasti pravidel pro nábor, výběr, rozvoj a kariérní růst, odměňování a hodnocení.
- Je nastaven interní proces **adaptace** včetně metodiky a podpůrných materiálů (příručka pro nové zaměstnance, checklisty, buddy/mentor, informační sekce na zaměstnaneckém portále), který umožňuje snadnější a rychlejší zapracování a začlenění nových zaměstnanců do týmu.
- Při sjednávání délky pracovních poměrů, včetně **prodlužování doby určité** se postupuje v souladu se Zákoníkem práce a s Kolektivní smlouvou MU. V souladu Řádem výběrového řízení MU je **doba trvání pracovního poměru zveřejňována** již při vyhlášení výběrového řízení **v inzerátu**. Další podmínky změny pracovního poměru na dobu určitou/neurčitou definuje nově připravovaný Kariérní řád ESF MU.
- Vytvořen **návrh Kariérního řádu ESF MU**, který popisuje možnosti kariérního rozvoje na ESF MU a nástroje pro kariérní rozvoj, změnu a růst.

V oblasti náboru a výběru došlo k zásadním změnám. Proces se přiblížil k mezinárodním standardům, reflektuje OTMR principy, je profesionálně vedený, efektivnější a zaručuje větší šanci získat kvalitní uchazeče mimo MU i ze zahraničí. Je však nutné ho průběžně monitorovat a upravovat tak, aby odpovídal aktuálním trendům. Nově nastupující zaměstnanci mají potřebné informace pro svou práci, jejich zapracování a sžití s fakultou je rychlejší, což se promítá i do pozitivního vnímání a hodnocení fakulty.

Slabé stránky:

- Není vytvořen fakultní systém pracovních pozic (kvalifikace, zkušenosti, náplň práce, kompetence apod.), který by jasně definoval požadavky na jednotlivé pozice a umožnil tak současně nastavit explicitně kritéria výběru pro jednotlivé pozice v rámci výběrových řízení. To by měly ošetřit nově připravovaný interní dokument Kariérní řád ESF MU (viz body 22 – Revidovaný AP).

PRACOVNÍ PODMÍNKY

Během implementační fáze došlo k následujícím opatřením:

- Je nastaven interní proces **adaptace** včetně metodiky a podpůrných materiálů (příručka pro nové zaměstnance, checklisty pro nováčky a vedoucí, buddy/mentor, informační sekce na zaměstnaneckém portále, vstupní školení atd.), který umožňuje snadnější a rychlejší zapracování a začlenění nových zaměstnanců do týmu).
- Byla zpracována **Analýza pedagogického vytížení**. Analýza nepotvrdila významné mezikatedrální rozdíly v přímé výuce. Výstupy však prokázaly rozdíly v ukazateli nepřímá výuka, který je monitorován prostřednictvím vedení závěrečných prací. Navržena a diskutována jsou opatření, které rozdíly v nepřímé výuce snížit (např. postupné přesouvání vedení závěrečných prací k méně vytíženým katedrám, podoba a variantní přístup k vedení závěrečných prací, přerozdělovací kvóty pro sdílení kapacit členů státnicových komisí).
- **Administrativní zátěž** je postupně **odbourávána** prostřednictvím elektronizace procesů. Dopad má v současné době především na neakademické pracovníky a vedoucí oddělení. Zavedena byla např. jednotná fakultní přihláška, do elektronické podoby byl převeden proces hodnocení zaměstnanců (osobní rozhovory zachovány) a vybrané schvalovací procesy (např. návrhy na změny v pracovních dokumentech, výstup zaměstnance, sjednávání dohod apod.).
- Ve vedení fakulty je téměř **vyrovnané zastoupení mužů a žen (4:3)**.
- Smlouvy na dobu určitou a jejich opakované prodlužování, které zaměstnanci v rámci GAP analýzy vnímali negativně, jsou postupně nahrazovány smlouvami na dobu neurčitou, kde je to relevantní. Pravidla a podmínky změny pracovního poměru na dobu neurčitou definuje nově připravovaný **Kariérní řád ESF MU**.
- Je vytvořen **metodický list Kariérní systém na MU**, který definuje motivační prvky kariérního rozvoje a růstu a dostupné nástroje v oblasti nepřímé podpory, poradenství a sebehodnocení.
- Nově nastupující zaměstnanci jsou obeznámeni s postupem podávání **stížností** ohledně svých práv, pracovních podmínek či nevhodného chování v rámci vstupního školení. Informace jsou dostupné také na zaměstnaneckém portále. Probíhá aktualizace **MU směrnice k podávání a řešení stížností** (ESF MU připomínkovala), která bude vydána současně s obsazením nově vytvořené **pozice Ochránce práv** (od 1. 4. 2023).
- Pro mladé výzkumníky R1 byly zorganizovány workshopy Scientific Writing se zahraničním expertem zaměřené na publikační činnost. Na univerzitní úrovni vznikla **pracovní skupina**, která řeší vzdělávání a rozvoj **Ph.D. studujících (R1) a školitelů**. Informace k výzkumu a publikační činnosti jsou dostupné na zaměstnaneckém portále.
- Na zaměstnaneckém portále je zřízena **sekce profesní rozvoj**, která nabízí ucelený přehled rozvojových aktivit. Na univerzitní úrovni došlo **k transformaci vzdělávacího centra CERPEK** (původně zaměřeného na rozvoj pedagogických kompetencí), které postupně rozšiřuje nabídku rozvojových aktivit do oblasti soft skills, manažerských dovedností a osobního rozvoje. Každá fakulta má nově svého **L&D koordinátora**.
- Na fakultě byl zřízen **přebalovací pult** pro rodiče s dětmi. Na univerzitní úrovni (ve spolupráci s fakultami) byla zřízena **dětská skupina ELÁNEK**.

- Realizován **genderový audit ESF MU (05/2021)** – závěrečná zpráva byla využita pro přípravu univerzitního plánu genderové rovnosti ([GEP MU 2021-2024](#)). Opatření ke zlepšení pracovních podmínek jsou postupně uváděna do praxe – např. vytvořena univerzitní **metodika k problematice sexuálního obtěžování** a proškolení kontaktních osob, postupné **zavádění genderově senzitivního jazyka** do interních dokumentů fakulty.
- Realizováno **dotazníkové šetření zaměřené na pracovní prostředí a pracovní kulturu (12/2022)**. Výstupem jsou konkrétní opatření, na kterých bude ESF MU následně pracovat – např. management mateřské a rodičovské dovolené, zakotvení flexibilní a otevřené pracovní kultury v procesech a vnitřních pravidlech fakulty.
- Výrazně **snížena jazyková bariéra** pro zahraniční pracovníky. Komunikace a interní dokumenty fakulty jsou vydávány dvojjazyčně (česky/anglicky). Relevantní dokumenty vytvořené před rokem 2022 byly přeloženy do angličtiny.
- V rámci MU zaveden návratový grant [Career restart](#), který podporuje návrat zejména žen k vědecké a výzkumné činnosti.

Hlavním posunem v oblasti pracovních podmínek je zlepšení fakultní interní komunikace, která probíhá dvojjazyčně (česky, anglicky). Výrazně se tak zlepšil přístup k informacím i pro zahraniční pracovníky. Zavedeny byly nové komunikační kanály (newsletter, zaměstnanecký portál), díky kterým mají zaměstnanci potřebné informace snadno dostupné včetně aktuálních dokumentů, předpisů či manuálů. Realizovaný genderový audit (nad rámec plánovaných aktivit) zmapoval silné a slabé stránky v oblasti rovných příležitostí a předložil možné návrhy jejich řešení.

Slabé stránky:

- Netransparentnost ve vyplácení odměn, v rámci genderového auditu zjištěn pay gap u vybraných pozic. Je nutné provést revizi a analýzu odměňování (viz body 3, 26 – Revidovaný AP).
- Mobility nejsou stále dostatečně využívány jako součást kariérního rozvoje a růstu (v letech 2021-2022 výrazně ovlivněny COVID-19). Je nutné nastavit nástroje na podporu dlouhodobých mobilit (viz bod 28 – Revidovaný AP).
- Vnímání pozice lektora jako plnohodnotného akademického pracovníka je stále nedostatečné a je nutné ho posílit (viz bod 23 – Revidovaný AP).
- Zatížení administrativou dle výstupů z ročního hodnocení a dotazníkového šetření z 12/2022 stále přetrvává. Je nutné určit konkrétní oblasti zatížení a hledat možnosti jejího zmírnění či úplného odstranění.

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Během implementační fáze došlo k následujícím opatřením:

- Standardy školitelské práce popisuje nově vytvořený **manuál pro školitele a školitelky** studujících v doktorských studijních programech a přehledné „**desatero**“. Rozšířila se nabídka rozvojových akcí na fakultní i univerzitní úrovni (např. sdílení zkušeností se školiteli ze zahraničí).

- Byla zavedena **Ph.D. konference**. Jejím cílem je sdílet zkušenosti a informace z oblasti výzkumné činnosti mezi mladými výzkumníky a posílit zapojení Ph.D. studujících do výzkumu.
- **Ucelená nabídka** rozvojových aktivit pro zaměstnance ESF MU (včetně PhD a školitelů) je **zveřejněna na zaměstnaneckém portále ESF MU** – sekce Vzdělávání a rozvoj. Zaměstnanci jsou o vypsaných akcích informováni také formou fakulního newsletteru nebo mailem.
- Je **posilována nabídka rozvoje pro začínající vědce a výzkumníky (R1)** – kurzy akademické psaní, pedagogické kompetence, MUNI Ph.D. akademie (pro R1 diskutována povinná účast). Nový formát **Ph.D. day a příručka pro Ph.D.** studující umožňuje zlepšit informovanost doktorandů o jejich právech a povinnostech, možnostech financování vědy, mobility, etice a možnostech dalšího rozvoje.
- **Stanovení plánů rozvoje** probíhá v rámci pravidelného ročního hodnocení u akademických pracovníků.
- **Nabídka** vzdělávacích aktivit byla v posledních dvou letech **navýšena**, kurzy začaly být více navštěvovány i výzkumnými pracovníky. Realizovány byly kurzy z oblasti **soft skills, projektového řízení, vedení lidí, personálního řízení, jazykových a IT dovedností a osobního rozvoje**. V rámci COVID-19 došlo k výraznému posunu k zavedení **inovativních postupů ve výuce** a vyučující rozšířili své dovednosti v on-line a distančního vzdělávání a zkoušení.
- Na univerzitní úrovni došlo k **transformaci** vzdělávacího centra **CERPEK**, které **rozšířilo nabídku** rozvojových aktivit do oblasti soft skills, manažerských dovedností a osobního rozvoje. S centrem úzce spolupracuje fakulní LD koordinátor.
- Probíhá příprava **jednotného univerzitního vzdělávacího portálu** s centrální nabídkou kurzů včetně anotací, kontaktů a možností registrace na vypsané aktivity. Na přípravě se podílí fakulní **L&D koordinátor**.
- Vytvořen **návrh kariérního řádu ESF MU**, který popisuje možnosti kariérního rozvoje na ESF MU a nástroje pro kariérní rozvoj. **Metodický list Kariérní systém na MU** popisuje dostupné nástroje podpory kariérního rozvoje a růstu, včetně IT nástrojů pro sebehodnocení kompetencí a rozvojových programů pro pozice R1-R4.

Díky přijatým opatřením očekáváme nastavení kvalitní spolupráce mezi studenty a školiteli, zvýšení úspěšnosti dokončených Ph.D. studií v rámci standardní délky doktorského programu a zlepšení zapojení mladých výzkumníků R1 do výzkumu. Realizované rozvojové aktivity pak umožnily zaměstnancům posílit profesní dovednosti, zlepšit efektivitu práce a kvalitu nabízených služeb či dále pracovat na svém osobním rozvoji.

Slabé stránky:

- Chybí explicitní propojení hodnocení s nastavením plánů rozvoje. Do budoucna je vhodné ošetřit nastavením aplikace EVAK a vhodnou nabídkou rozvojových aktivit na univerzitní a fakulní úrovni.
- Malý zájem o rozvoj pedagogických kompetencí (u R2-R4). Nabízí se propojení s výstupy z předmětové ankety a sebehodnotím kvality výuky v rámci ročního hodnocení EVAK, a následná účast na aktivitách pořádaných CERPEK.
- Chybí rozvoj Ph.D. studujících v oblasti pedagogických kompetencí, např. „pedagogické minimum“. Do budoucna lze ošetřit jakou povinnou součástí MU Ph.D. Akademie nebo procesu adaptace u nově nastupujících R1.

ZMĚNILY SE NĚJAKÉ PRIORITY Z KRÁTKODOBÉHO NEBO STŘEDNĚDOBÉHO VÝHLEDU?

Náš původní akční plán byl ambiciózní a navržen na celé 5leté období 2021–2025. Obecně jsme priority původního plánu splnili, většinu ze střednědobých akcí jsme dokončili nebo alespoň zahájili (status probíhá). Nejdůležitějšími byly: **standardizace procesu náboru a výběru, zavedení procesu adaptace, zlepšení informovanosti, standardizace práce školitele, rovné šance a příležitosti pro vybrané skupiny zaměstnanců.**

Priority fakulty zásadně nezměnily a dále trvají. V důsledku vnějších okolností se však zvýšila důležitost některých témat, důraz byl kladen zejména na:

- **Zajištění výuky** – Fungování fakulty výrazně ovlivnila pandemie COVID. Vedení i zaměstnanci se museli vypořádat s novým, omezeným způsobem fungování ve velmi krátkém čase. Prioritou se stalo zajišťování výuky a pokračování ve výzkumu. Fyzická zahraniční mobilita, krátkodobá i dlouhodobá, zaznamenala velký pokles.
- **Problematiku genderu a rovných příležitostí** – Nové požadavky Evropské komise a podmínky vstupu do programu Horizon Evropa 2020 (plán genderové rovnosti jako eligibility criterion) vedly k realizaci akcí nad rámec akčního plánu. Vybraní členové a členky expertního HR Award týmu byli proškoleni v oblasti genderové problematiky, byl proveden fakultní genderový audit, jehož výstupy byly použity pro přípravu Plánu genderové rovnosti MU (GEP MU). Dílčí výstupy a návrhy opatření pak slouží jako vstupy pro revidovaný Akční plán ESF MU 2023-2025.
- **Problematiku sexuálního obtěžování** – Tato priorita vzešla z Plánu genderové rovnosti MU (viz výše). Vznikla univerzitní metodika pro řešení případů sexuálního obtěžování, byly určeny a proškoleny fakultní kontaktní osoby. Nabývat na důležitosti pak začala s kauzou, která se objevila na sesterské fakultě MU. Realizovány byly následně osvětové workshopy pro zaměstnance a vedoucí kateder ESF MU. Zaměstnanci byli s problematikou seznámeni také prostřednictvím fakultního newsletteru ESF.

ZMĚNILY SE OKOLNOSTI, VE KTERÝCH ORGANIZACE FUNGUJE, A MĚLY TYTO ZMĚNY DOPAD NA STRATEGII HR?

Jak bylo uvedeno výše, situace byla do značné míry ovlivněna **pandemií COVID**. Některé strategické kroky bohužel byly odsunuty do pozadí, protože čas a energie jak akademiků, tak ostatních zaměstnanců musely být zaměřeny jinak. Přesto se nám podařilo většinu plánovaných opatření naplnit, i když jsme u některých z nich zaznamenali zpoždění. Některé kurzy a školení byly převedeny do on-line prostředí. Pandemie výrazně ovlivnila počet zahraničních mobilit.

V listopadu 2020 došlo ke **změně ve vedení fakulty**. Tato změna se nedotkla plánovaných aktivit a opatření, které byly navrženy v souladu se strategickým záměrem ESF MU (2021-2028). Záměr vznikl v době, kdy se překrývala dvě funkční období vedení fakulty, což se ve svém důsledku neprojevovalo jako komplikace, ale naopak se prokázala názorová konzistence a myšlenkový konsensus původního a nového vedení ESF MU v klíčových parametrech dokumentu. Priority nového vedení tak byly v souladu s navrženou HR strategií.

Podmínky a **kritéria programu HORIZON EVROPA 2020** umožnily detailnější vhlad do problematiky genderu a rovných příležitostí včetně analýzy interního prostředí fakulty.

OČEKÁVÁTE STRATEGICKÁ ROZHODNUTÍ, KTERÁ MOHOU OVLIVNIT AKČNÍ PLÁN?

V roce 2021 přijala ESF MU nový Strategický záměr na roky 2021-2028, který současně reflektuje poslání, hodnoty i vizi Strategického záměru Masarykovy univerzity na toto období. Péče o lidi a zavedení a udržení značky HR Award v něm má pevné místo. Opatření Akčního plánu jsou navíc se strategickým záměrem ESF MU úzce propojena, což by mělo napomoci jeho plnění.

V roce 2024 dojde k volbě děkana ESF MU. V případě, že se změní personální obsazení vedení fakulty, zásadní změnu rovněž neočekáváme, neboť HR Award je zakotvena ve strategickém záměru ESF MU 2021–2028. Dojít však může k dílčím změnám, a to v důrazu na vybraná témata s ohledem na jejich důležitost.

3. AKČNÍ PLÁN (VYHODNOCENÍ, NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ 2023-2025)

Navrhovaná aktivita	Principy z GAP analýzy	Plán plnění	Zodpovědnost	Indikátor/Cíl
Etické a profesní aspekty				
1. Zvyšování povědomí zaměstnanců o obsahu Etického kodexu a základních procesech a dokumentech k výzkumu a) Realizace školení a workshopů pro nové i stávající zaměstnance a Ph.D. studenty v oblastech: etické a profesní aspekty práce, duševní vlastnictví, nakládání s výzkumnými daty a výsledky výzkumu, projektová administrativa a financování projektů. b) Aktualizované informace na webu fakulty.	2, 4, 5, 6, 8, 9	Q2/2021 a průběžně v následujících letech	* Oddělení pro vědu, výzkum, kvalitu a kvalifikace ve spolupráci s projektovým oddělením (OSAPP)	Počet realizovaných akcí; Počet proškolených zaměstnanců (R1-R4); Odkaz na web; Cíl: vytvořit podmínky pro dodržování etických principů a řádných postupů v oblasti výzkumu.
Aktuální stav: Probíhá				<ul style="list-style-type: none"> Noví zaměstnanci jsou seznamováni s Etickým kodexem a základními dokumenty k výzkumu v rámci vstupního školení. V období 09/2020–

				<p>12/2022 realizováno 15 vstupních školení, proškoleno 44 osob, z toho 19 na pozici R1-R4.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Workshopy a školení k posílení vnímání pracovní etiky jsou zajišťovány centrálně ze strany MU (Open Science, projekt IMPROVE). Pro zaměstnance MU je k dispozici nově e-learningový kurz „Věda a vědecké poznání“ věnující se také etice výzkumu a vzdělávací modul Plagiátorství a aplikace vyhledávání podobností v IS věnující se neetickým praktikám v akademickém prostředí. • Vzhledem k průběžné nabídce aktivit a dobrovolné účasti není počet realizovaných akcí a počet proškolených osob monitorován. • MU se aktivně zapojila do projektu Posílení prevence plagiátorství ve studentských pracích. Projektový tým zpracoval metodické materiály ve formě příručky pro akademiky a příručky pro studenty. • Etický kodex a dokumenty k výzkumu zveřejněny na zaměstnaneckém portále – sekce Důležité dokumenty a Informace pro nováčky. • ESF bude v osvětových aktivitách dále pokračovat, širší osvěta je plánována v návaznosti na připravovanou aktualizaci Etického kodexu MU.
<p>2. Zlepšení šíření a komercializace výsledků výzkumu</p> <p>a) Vytvoření a zavedení fakultní politiky komercializace výsledků výzkumu.</p> <p>b) Vytvoření a zavedení dílčí fakultní komunikační a marketingové strategie směrem k veřejnosti.</p> <p>c) Seznámení zaměstnanců se základními aktivitami a komunikačními kanály.</p>	5, 8, 9	Q4/2024	<p>* Proděkan pro vědu, výzkum, kvalitu a kvalifikace</p> <p>* Proděkan pro vnější vztahy a marketing</p>	<p>Vytvořené dokumenty; Odkaz na web;</p> <p>Cíl: popularizace vědy a výzkumu prostřednictvím dostupných kanálů a webových stránek, v důsledku toho zvýšení atraktivity fakulty pro potenciální studenty a kvalitní výzkumné pracovníky.</p>

<p>Aktuální stav: Probíhá</p>				<ul style="list-style-type: none"> • Opětovně prodiskutováno vytvoření a zavedení politiky komercializace výsledků výzkumu. Výsledkem bylo rozhodnutí využívat služby centralizovaného pracoviště MU (Centrum pro transfer technologií). Dílčí cíl byl zrušen. • Byly prodiskutovány zásady komunikace v této oblasti. Na podkladě výsledků diskusí byly realizovány první aktivity s cílem posílit dovednosti zaměstnanců v oblasti komunikace s veřejností a aktivity dovnitř fakulty s cílem zdůraznit důležitost vědy a výzkumu. • Realizovány aktivity na podporu vstupů zaměstnanců fakulty do mediálního prostoru (částečně ve spolupráci s RMU): <ul style="list-style-type: none"> – Realizován Workshop komunikace vědy pro akademické pracovníky a Ph.D. studující (11/2022) a rozhovor s britským vědeckým žurnalistou Edvinem Colyerem. – Prostřednictvím newsletteru Novinky z vědy a projektů sdíleny prezentace věnující se tématu komunikace vědy. – Realizováno mediální školení pro zaměstnance často vystupující v médiích. • Pro zaměstnance MU je k dispozici e-learningový kurz „Věda a vědecké poznání“ poskytující inspiraci a tipy k popularizaci vědy a výzkumu v praxi. • ESF bude dále pokračovat v posilování dovedností zaměstnanců a akcentovat aktivity spojené s popularizací výzkumu.
<p>3. Zvýšení počtu žen v rozhodovacích orgánech a vedoucích pozicích fakulty a podpora genderově férového prostředí a) Realizace a propagace vhodných opatření/akcí na podporu žen ve vědě do praxe fakulty (podpora</p>	<p>10, 22, 24, 27</p>	<p>Q4/2022 Q4/2023 (revize odměňování)</p>	<p>* Děkan * Personální odd.</p>	<p>Podíl počtu žen v orgánech fakulty; Počet aktivit na podporu žen; Odkaz na web; Dokument – analýza odměňování;</p>

<p>individuálních kariérních plánů, zohledňování potřeb rodičů s malými dětmi, rozšiřování povědomí o otázce genderu, zviditelňování a oceňování úspěšných žen vědkyň apod.).</p> <p>b) Navázání spolupráce s institutem Národní kontaktní centrum pro gender a vědu - https://genderaveda.cz/en/gender-and-science/.</p> <p>c) Sdílení dobré praxe a s domácími/zahraničními institucemi.</p> <p>d) Revize odměňování.</p>				<p>Cíl: vytvoření podmínek ke zvýšení počtu žen ve vedoucích pozicích a orgánech fakulty, uznávání žen jako členek profesní skupiny.</p>
<p>Aktuální stav: Probíhá</p>				<ul style="list-style-type: none"> Počet žen ve vedení fakulty se v listopadu 2020 zvýšil z 1 na 3, tzn. došlo více než k dvojnásobnému navýšení (z 15 % na 38 %). Ve spolupráci s RMU byla zřízena dětská skupina Elánek MUNI (9/2022), v prostorách fakulty zřízen přebalovací pult pro rodiče s dětmi. V rámci MU zaveden návratový grant Career restart. Průběžně zveřejňovány rozhovory s ženami/vědkyněmi a úspěšnými absolventkami na webu fakulty. Realizován genderový audit ESF MU (05/2021) – závěrečná zpráva využita pro přípravu univerzitního plánu genderové rovnosti (GEP MU 2021-2024). Sexuální obtěžování – ve spolupráci s RMU vypracována metodika, aktualizován web MU/ESF MU, určené a proškolené kontaktní osoby. Realizováno dotazníkové šetření zaměřené na pracovního prostředí a pracovní kulturu (12/2022). Aktuálně probíhá vyhodnocení. Opatření budou navržena na základě zjištěných výstupů. Ve spolupráci s NKC gender a věda realizovány workshopy pro členy Expertního týmu HR Award v oblasti genderové problematiky. V rámci

				<p>genderového auditu společně realizovány fokusní skupiny a konzultovány výstupy.</p> <ul style="list-style-type: none"> • V 9 a 10/2022 realizovány zahraniční cesty na univerzity v Německu a Irsku, sdílena dobrá praxe v oblasti genderové rovnosti a well-being. Účast na setkání institucí implementujících HRS4R a plány genderové rovnosti v Brně (10/2022). • Vytvořen Plán genderové rovnosti MU 2022-2024. • ESF se bude i nadále zaměřovat na komunikaci a aktivity, které budou posilovat postavení žen ve vědě a výzkumu.
<p>4. Zlepšení procesu hodnocení výzkumných pracovníků</p> <p>a) V návaznosti na revizi hodnotící aplikace EVAK na univerzitní úrovni (12/2021) zrevidovat a upravit hodnotící kritéria (hard/soft) pro všechna pracoviště fakulty a nastavit jednoduchá kritéria pro hodnocení výuky a její kvality.</p> <p>b) Seznámit vedoucí pracovišť s nástroji a možnostmi odměňování v návaznosti na roční hodnocení a pracovní výkon zaměstnance.</p>	11, 25, 26, 33, 38, 39	Q4/2022	<p>* Personální odd. ve spolupráci s Oddělením pro vědu, výzkum, kvalitu a kvalifikace</p> <p>* Vedoucí kateder</p>	<p>Zrevidovaná a upravená hodnotící kritéria; Počet informovaných zaměstnanců; Vytvořené podpůrné materiály pro vedoucí pracovníky;</p> <p>Cíl: transparentní, rovné, komplexní a objektivní hodnocení.</p>
Aktuální stav: Dokončeno				<ul style="list-style-type: none"> • Zrevidována a upravená hodnotící kritéria (indikátory), aktualizována směrnice č. 10/2018 Hodnocení akademických pracovníků ESF MU, vytvořen nový/zjednodušený design hodnotící aplikace EVAK (1/2021). O změnách informování všichni hodnocení v aplikaci EVAK (mail od děkana, zaměstnanecký newsletter). • Provedena (kvalitativní) analýza vybraných dat EVAK za 2021, s výsledky seznámeni vedoucí pracovníci. • Pro vedoucí vytvořena v rámci zaměstnaneckého portálu záložka Vedoucí pracovník obsahující informace a dokumenty k hodnocení a odměňování.

				<ul style="list-style-type: none"> Vytvořeny manuály a nápověda pro práci s novými verzemi aplikací EVAK, IS (pro hodnocení i hodnotitele). Hodnocení neakademických pracovníků převedeno do elektronické podoby – aplikace Hodnocení zaměstnanců IS.
<p>5. Seznámení a zvýšení povědomí výzkumných pracovníků s tematikou Open Science</p> <p>a) Školení a workshopy na témata Open Science (publikování, nakládání s výsledky výzkumu, data management).</p> <p>b) Aktualizované informace na webu fakulty/sekce Výzkum.</p>	6,7	Q1-Q3/2021 a v průběžně následujících letech	* Oddělení pro vědu, výzkum, kvalitu a kvalifikace ve spolupráci se Střediskem vědeckých informací	<p>Počet realizovaných akcí pro výzkumné pracovníky; Odkaz na web;</p> <p>Cíl: zvýšení povědomí a informovanosti akademiků a výzkumných pracovníků R1-R4 v dané problematice, podpořit otevřené publikování výsledků výzkumu.</p>
Aktuální stav: Dokončeno				<ul style="list-style-type: none"> Zaměstnanci fakulty seznámeni s problematikou v rámci fakultní on-line akce Open Science roadshow na ESF (05/2021), proběhly prezentace v rámci kateder. Ve spolupráci s RMU realizováno celkem 17 workshopů pro zaměstnance MU (např. Open science workshop, Anonymizace výzkumných dat, ORCID, Otevřené publikování na MU, Sdílení výzkumných dat v HSS oborech apod.). V rámci zaměstnaneckého portálu/sekce Výzkum a projekty vytvořena podstránka Open Science na ESF. Určeny kontaktní osoby k dané problematice. Přijata Strategie Open Science MU 2022-2028. Zřízen univerzitní web Open Science.
Nábor a výběr (OTM-R Policy)				
<p>6. Vytvoření univerzitní OTM-R policy/ Revize Řádu výběrového řízení MU</p> <p>a) Vytvoření a zavedení centrální OTM-R politiky pro nábor a výběr akademických i neakademických</p>	10,12,13, 14, 15	Q3/2021 (OTM-R) Q2/2022	* Personální odd. ve spolupráci s RMU	<p>Vytvořený dokument – OTM-R policy; Aktualizovaný Řád výběrového řízení; Odkaz na web MU a EFS;</p>

<p>pracovníků zohledňujících principy Charty a Kodexu platné pro celou MU.</p> <p>b) Revize a aktualizace Řádu výběrového řízení MU v souladu s principy univerzitní OTM-R policy a doplnění chybějících principů Charty a Kodexu.</p>		(Řád VŘ)		<p>Cíl: proces náboru a výběru srovnatelný s mezinárodními standardy, Řád výběrového řízení je kompatibilní s OTM-R policy.</p>
<p>Aktuální stav: Dokončeno</p>				<ul style="list-style-type: none"> • Proběhla aktualizace Řádu výběrového řízení MU (účinný od 1. 1. 2023), který definuje zásady pro otevřený a transparentní nábor zaměstnanců v souladu s Chartou a Kodexem. Uvedený dokument je zveřejněn na úřední desce MU a kariérní stránce ESF MU). Univerzitní OTM-R politika nebyla vytvořena, principy OTM-R jsou součástí aktualizovaného Řádu výběrového řízení MU. • Zaměstnanci byli o změnách informováni v rámci kolegia děkana, porad vedoucích a v zaměstnaneckém newsletteru 01/2023.
<p>7. Standardizace procesu náboru a výběru na fakultní úrovni</p> <p>a) Vytvoření a zavedení fakultní OTM-R příručky pro nábor a výběr (jasná pravidla a metodika pro jednotlivé fáze náboru a výběru – včetně nastavení kritérií pro prodloužení smlouvy na dobu určitou bez výběrového řízení, určení role a zodpovědnosti jednotlivých osob v procesu).</p> <p>b) Proškolení členů výběrových komisí a pracovníků Personálního odd. o správném průběhu a vedení výběrového pohovoru/výběrového řízení.</p> <p>c) Revize a aktualizace šablon inzerátů v souladu s požadavky tzv. „OTM-R toolkit“.</p> <p>d) Vytvoření šablon pro vedení pohovoru, transparentní hodnocení uchazečů a komunikaci s uchazeči.</p>	<p>11, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 23, 29</p>	<p>Q3/2022</p>	<p>* Personální odd. * Vedoucí kateder</p>	<p>Vytvořené dokumenty (metodika a šablony); Odkaz na web; Počet proškolených zaměstnanců; Podíl uchazečů mimo MU/ze zahraničí x interní kandidáti; Dotazník – zpětná vazba na výběrové řízení;</p> <p>Cíl: profesionalizace a zefektivnění procesu náboru, snížení administrativní zátěže pro účastníky procesu.</p>
<p>Aktuální stav: Dokončeno</p>				<ul style="list-style-type: none"> • Vydáno Opatření děkana č. 5/2022 k procesu výběrového řízení na ESF MU (účinné od 1. 1. 2023),

				<p>kteří upravuje podmínky a pravidla výběrových řízení na ESF MU.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytvořena Příručka k procesu výběrového řízení na ESF MU – poskytuje šablony a praktické informace k výběrovému řízení. • O změnách a nově vzniklých dokumentech zaměstnanci informováni v rámci kolegia děkana a v zaměstnaneckém newsletteru. • Realizovány workshopy pro členy výběrových komisí a Personální oddělení (05/2022), proškoleni 17 osob. Nově nominovaní členové výběrových komisí jsou proškoleni formou e-learningu. • V roce 2022 vypsáno 12 výběrových řízení na akademické pozice, přihlášeno 233 osob (229 externí kandidáti, 4 interní HS MU). Trendy ve složení kandidátů budou (vzhledem k nově zavedené funkcionalitě v aplikaci JOBS.MU) vyhodnocovány v následujících letech. • Vytvořen dotazník na zpětnou vazbu z výběrových řízení, zpětná vazba průběžně vyhodnocována.
<p>8. Vytvoření a zavedení fakultního systému pracovních pozic a míst</p> <p>a) Všechny pracovní pozice jsou jasně definovány včetně popisů práce, požadovaných kompetencí, zodpovědnosti a výukové zátěže v případě akademických pracovníků</p> <p>b) Všichni zaměstnanci (noví i stávající) mají aktualizované popisy práce/pracovní pozice.</p>	<p>11, 12, 13, 14, 21, 22, 28, 36, 38, 39</p>	<p>Nový termín 04/2024</p> <p>02/2023 (popisy práce)</p>	<p>* Personální odd.</p>	<p>Vytvořený dokument; Odkaz na web; % zaměstnanců s popisem pracovního místa;</p> <p>Cíl: sjednocení požadavků, vymezení povinností a zodpovědnosti pro jednotlivé typy pozic R1-R4, aktualizované popisy práce pro jednotlivé zaměstnance; transparentní nábor, výběr a hodnocení zaměstnanců.</p>
<p>Aktuální stav: Prodlouženo</p>				<ul style="list-style-type: none"> • Realizace aktivity byla přerušena z důvodu opoždění prací na Kariérním řádu MU. Diskuse bude obnovena v návaznosti na přípravu a vydání nových fakultních předpisů (Kariérní řád, Systemizace pracovních pozic). Popisy pracovních pozic jsou

				<p>aktuálně uvedeny v Katalogu pracovních pozic MU. MU současně připravuje jednotný kompetenční model, který požadavky na jednotlivé pozice doplní.</p> <ul style="list-style-type: none"> 90 % zaměstnanců má aktualizované či doplněné popisy práce. Dokončení aktualizace popisů práce je plánováno do 1. 7. 2023).
<p>9. Vytvoření a zavedení procesu adaptace pro nové zaměstnance</p> <p>a) Vytvoření interní metodiky a podpůrných materiálů pro nováčky a vedoucí zaměstnance.</p> <p>b) Aktualizace příručky pro nové zaměstnance.</p> <p>c) Vytvoření školení / workshopu pro nové zaměstnance; školení bude rozděleno na obecnou část a moduly dle cílových skupin (administrativní pracovníci/akademici, výzkumní pracovníci).</p>	<p>2, 3, 4, 5, 6, 7, 24, 31, 32, 34, 38, 39</p>	<p>Q4/2021</p>	<p>* Personální odd. * Vedoucí kateder</p>	<p>Checklist pro nováčka/ vedoucího zaměstnance; Aktualizovaná příručka pro nové zaměstnance; Počet realizovaných workshopů/proškolených zaměstnanců; Zpětná vazba po zkušební době (strukturovaný rozhovor nebo dotazník);</p> <p>Cíl: poskytnutí základních informací pro práci a působení na fakultě, lepší přístup k informacím pro nové zaměstnance.</p>
<p>Aktuální stav: Dokončeno</p>				<ul style="list-style-type: none"> Proces adaptace je vytvořen a zaveden – součástí jsou interní metodika, checklist pro nováčka/vedoucího zaměstnance. Podpůrné materiály jsou zveřejněny na zaměstnaneckém portálu v sekci Informace pro nováčky a Vedoucí pracovník. Příručka pro nové zaměstnance je aktualizována. V období 2020-2022 realizováno 15 workshopů, proškoleny osoby 44. Probíhá pravidelné vyhodnocování zkušební doby formou dotazníku. V rámci MU vytvořena e-aplikace Adaptace (ESF MU se podílela na její přípravě). Zaměstnanci byli o změnách informováni v rámci kolegia děkana, porad vedoucích a v zaměstnaneckém newsletteru.

<p>10. Posílení postavení postdoků</p> <p>a) V návaznosti na vytvořenou univerzitní strategii pro postdoktorandské pozice (Q3/2021) definovat statusu postdoka včetně cíle a délky pracovního vztahu, popisu pozice a požadovaných kompetencí.</p> <p>b) Nastavit koncept/ standardy pro nábor, výběr a kariérní rozvoj zaměstnanců na pozici postdoka (se zaměřením na příchozí/zahraniční výzkumníky).</p>	<p>13, 14, 21, 25, 28</p>	<p>Q4/2022</p>	<p>* Proděkan pro vědu, výzkum, kvalitu a kvalifikace ve spolupráci s pracovní skupinou HR Award</p>	<p>Vytvořený dokument; Odkaz na web – interní OTM-R příručka, Počet postdoků; Cíl: internacionalizace fakulty, navýšení počtu postdoků.</p>
<p>Aktuální stav: Probíhá</p>				<ul style="list-style-type: none"> • Univerzitní strategie pro postdoktorandské pozice prošla diskusí. Na úrovni MU bylo přijato rozhodnutí nahradit strategii pro postdoc pozice metodickým listem. • Vytvořen a vydán Metodický list OPŘ MU Zásady a doporučení pro personální řízení pozice Post Doc na Masarykově univerzitě. Popis pozice aktuálně upravuje Katalog pracovních pozic MU. Na fakultní úrovni zahájena diskuse ohledně statusu pozice postdoc včetně požadavků a kompetencí na danou pozici. • Nábor a výběr postdoků se na ESF MU řídí Řádem výběrového řízení MU a Opatřením děkana č. 5/2022 k procesu výběrového řízení na ESF MU. Kariérní rozvoj bude upravovat připravovaný Kariérní řád ESF MU. Nástroje a prvky podpory kariérního rozvoje shrnuje aktuálně Metodický list Kariérní systém na Masarykově univerzitě. • Počet postdoků na ESF MU je dlouhodobě stabilní a nemění se (k 31. 3. 2023 - 3 obsazené pozice). • Cílem je pokračovat ve zvyšování počtu postdoků i v dalších letech a posilovat internacionalizaci fakulty.

Pracovní podmínky				
<p>11. Zlepšení fakultní interní komunikace</p> <p>a) Úprava a aktualizace fakultního webu: <u>sekce Zaměstnanci</u> – HR informace pro zaměstnance a vedoucí pracovníky (včetně materiálů pro nábor, výběr, adaptaci, FAQ k pracovním otázkám, řešení stížností, odkazy na důležité formuláře a dokumenty, nabídka rozvojových aktivit apod.); <u>sekce Věda a výzkum</u> – rozcestník, FAQ, administrace projektů, komercializace, Open Science, odkazy na důležité formuláře a dokumenty, projektová administrativa a financování projektů</p> <p>b) Zavedení fakultního newsletteru – pravidelný přehled důležitých informací a novinek napříč fakultou.</p> <p>c) Vytvoření a zavedení fakultní komunikační strategie směrem k zaměstnancům.</p>	<p>2, 5, 7, 9, 13, 14, 24, 28, 32, 34, 36, 38, 39</p>	<p>Q4/2021 (newsletter)</p> <p>Q2/2022 (web)</p> <p>Q4/2022 (strategie)</p>	<p>* Personální odd. * Oddělení pro vědu, výzkum, kvalitu a kvalifikace * Proděkan pro vnější vztahy a marketing</p>	<p>Odkaz na web; Monitoring využívání/návštěvnosti webu; Vytvořený dokument – Komunikační strategie; Výsledky zaměstnaneckého průzkumu;</p> <p>Cíl: všichni zaměstnanci mají všechny potřebné informace snadno dostupné, včetně aktuálních dokumentů a manuálů.</p>
<p>Aktuální stav: Probíhá</p>				<ul style="list-style-type: none"> • Sekce Zaměstnanci na webu ESF MU byla přesunuta do nově vytvořeného zaměstnaneckého portálu MU. Pro snadnou a rychlou orientaci byl vytvořen fakultní rozcestník, který sdružuje přímé odkazy na nejčastěji hledané informace a dokumenty. Aktualizované a doplněné informace jsou zařazeny v sekcích: <ul style="list-style-type: none"> – O mě (informace pro všechny zaměstnance) - https://portal.muni.cz/econ/o-mne – Agenda vedoucího (informace pro vedoucí) - https://portal.muni.cz/econ/o-mne/podpora/vedouci-pracovnik – Výzkum a projekty (informace pro akademické pracovníky) - https://portal.muni.cz/econ/vyzkum-a-projekty • Zaveden fakultní newsletter (03/2022), průměrná open rate 70 %. Zaveden newsletter Novinky z vědy a projektů (05/2022), průměrná open rate 50 %.

				<ul style="list-style-type: none"> • Spuštěna aplikace Seznamování s předpisy, která zajišťuje průběžné seznamování zaměstnanců s nově vydanými nebo aktualizovanými fakultními a univerzitními předpisy. • Zavedeny nové komunikační nástroje: newsletter (vychází 1x měsíčně), zaměstnanecký portál, QR kódy (možnost podávat podněty ke zlepšení). Zřízena nová pozice Specialista interní komunikace.
<p>12. Zavedení kurzu BOZP a dalších zákonných školení formou e-learningu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Převedení kurzů do e-learningové podoby, pravidelné proškolení zaměstnanců. 	7, 23	Q2/2021	*Tajemník ve spolupráci s odd. Správa budov	<p>Odkaz na web;</p> <p>Cíl: bezpečnosti práce, prevence a eliminace kritických událostí, znalost předpisů, přehledná evidence proškolených osob.</p>
Aktuální stav: Dokončeno				<ul style="list-style-type: none"> • Zákonná školení převedena do e-learningu - https://is.muni.cz/auth/bozp/. Probíhá pravidelné proškolení zaměstnanců. • Spuštěna aplikace Seznamování s předpisy, průběžné seznamování zaměstnanců s relevantními fakultními a univerzitními předpisy.
<p>13. Opakované provedení zaměstnaneckého průzkumu na konci implementační fáze Revidovaného akčního plánu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Průzkum bude zaměřený také na oblasti Charty a Kodexu pro výzkumné pracovníky, výsledky budou komunikovány a zpřístupněny zaměstnancům. 	23, 24, 36	Q3-Q4/2025	*HR Award tým	<p>Response rate / účast na průzkumu;</p> <p>Trendy ve vývoji;</p> <p>Cíl: vyhodnocení naplňování principů Charty a Kodexu, revidovaného akčního plánu a spokojenosti zaměstnanců</p>
Aktuální stav: Probíhá				<ul style="list-style-type: none"> • Přestože je zaměstnanecký průzkum plánován až na Q3-Q4/2025, lze pro účely zjištění spokojenosti zaměstnanců využít pravidelné výstupy z hodnocení zaměstnanců EVAK a nově zařazené indikátory Zdroje pracovní spokojenosti/nespokojenosti.

				<ul style="list-style-type: none"> • V 12/2022 proběhlo dotazníkové šetření zaměřené na pracovní prostředí a pracovní kulturu (viz bod 3). Výstupy byly zpracovány a předloženy vedení s návrhy opatření a ve zkrácené podobě zveřejněny v zaměstnaneckém newsletteru (03/2023). • Od 02/2023 sbírá fakulta zpětnou vazbu a podněty ke zlepšení formou QR kódů rozmístěných v prostorách fakulty, vyhodnocení a komunikace realizovaných opatření směrem k zaměstnancům bude probíhat kvartálně, případně dle potřeby.
<p>14. Zlepšení komunikace a poskytování služeb v angličtině</p> <p>a) Překlad důležitých pracovních a strategických dokumentů a webových stránek fakulty do angličtiny.</p> <p>b) Poskytování jazykových kurzů pro administrativní pracovníky v souladu s požadavky jejich práce.</p>	5, 10, 21, 24	Probíhá + Q1/2022	<ul style="list-style-type: none"> * Sekretariát * Personální odd. 	<p>Odkaz na web; Přeložené dokumenty; Počet proškolených zaměstnanců;</p> <p>Cíl: všichni zahraniční zaměstnanci mají stejný přístup k informacím jako Češi.</p>
Aktuální stav: Probíhá				<ul style="list-style-type: none"> • Strategické dokumenty jsou přeloženy do angličtiny a zveřejněny na webu fakulty – např. SZ ESF MU 2021-2028, Statut ESF MU, Organizační řád ESF MU, Provozní řád ESF MU, Jednací řád Akademického senátu, Jednací řád Vědecké rady, nové fakultní předpisy jsou vydávány v angličtině, další překlady kontinuálně pokračují. • Překlad webu ESF MU je dokončen, probíhá překlad zaměstnaneckého portálu ESF MU. • Probíhají pravidelné týdenní kurzy AJ pro děkanátní pracovníky (38 proškolených osob). Akademičtí pracovníci a pracovnice mohou využít nabídku kurzů Centra jazykového vzdělávání nebo mohou využít rozpočty pracovišť. • Pro zaměstnance ESF MU zajištěn přístup k placené licencované verzi překladače DeepL. • Oficiální a provozní informace komunikovány na zaměstnance dvojjazyčně (česky a anglicky).

<p>15. Snížení pedagogické a administrativní zátěže</p> <p>a) Revize pedagogické zátěže na jednotlivých katedrách, návrh opatření na řešení.</p> <p>b) Rozvoj podpůrných nástrojů a opatření na další redukcii administrativy nebo převod do elektronické podoby.</p> <p>c) Vytvoření přehledného úložiště aktuálních formulářů a dokumentů na webu fakulty.</p>	<p>23, 24, 26, 33, 37, 38, 39</p>	<p>Q4/2023</p> <p>Q4/2021 (přehledné úložiště)</p>	<p>* Vedoucí kateder * Tajemník</p>	<p>Dokument – analýza, návrhy na řešení pedagogické zátěže; Odkaz na web; Výsledky zaměstnaneckého průzkumu;</p> <p>Cíl: snížení administrativní zátěže, zlepšení pracovních podmínek a dostatek prostoru pro výzkumné záměry.</p>
<p>Aktuální stav: Probíhá</p>				<ul style="list-style-type: none"> • Zpracována Analýza pedagogického vytížení v akademickém roce 2021/2022. Analýza nepotvrdila významné mezikatedrální rozdíly v přímé výuce (resp. zatížení výukou na jednotlivých pracovištích). Rozdíly byly zjištěny v ukazateli nepřímá výuka, který je monitorován prostřednictvím počtu vedených závěrečných prací. Následně zaveden systém sdílení kapacit při vedení závěrečných prací mezi pracovišti. • Ke snížení administrativní zátěže přispělo zejména převedení zákonných školení do elektronické podoby, pro vedoucí pracovišť např. zavedení elektronického schvalování návrhů dohod či změn v úvazcích a mzdách. Sloučením oddělení projektů a oddělení pro vědu a výzkum došlo k reformě a zefektivnění podpory pro výzkumné pracovníky R1-R4 . Převedení hodnocení do elektronické podoby či zavedení jednotné fakultní přihlášky pro zájemce o studium pak usnadnilo práci neakademickým pracovníkům. • Proběhla aktualizace a zpřehlednění dokumentového serveru ESF MU. Na úpravě a zefektivnění úložiště je nutné dále pracovat, zásahy do nastavení aktuálně komplikuje technické řešení úložiště a legislativa ČR.

				<ul style="list-style-type: none"> Dokumenty a formuláře jsou nově zpřístupněny prostřednictvím zaměstnaneckém portálu.
<p>16. Vytvoření Kariérního řádu a zlepšení podpory výzkumných pracovníků v oblasti kariérního poradenství</p> <p>a) Vytvoření a zavedení Kariérního řádu na centrální úrovni – ve spolupráci s RMU a jeho následná implementace na úrovni fakulty</p> <p>b) Zjištění možností nabídky služeb Kariérního centra pro zaměstnance MU/fakulty a jejich aktivní využívání na fakultní úrovni.</p>	21, 24, 28, 29, 30	Q4/2023	<ul style="list-style-type: none"> * Personální odd. ve spolupráci s RMU * HR Award tým 	<p>Implementace dokumentu Kariérní řád na ESF MU; Odkaz na web; Počet seznámených zaměstnanců;</p> <p>Cíl: nastavení rámce profesní kariéry a její předpokládané milníky pro pracovníky a uchazeče o zaměstnání z hlediska jejich očekávaného kariérního růstu a motivace k němu;</p>
Aktuální stav: Probíhá				<ul style="list-style-type: none"> Vydání nového Kariérního řádu MU je odloženo v důsledku komplexnosti problematiky, kterou je nutné v souvislost s vydáním nového dokumentu prodiskutovat se zástupci jednotlivých fakult a pracovišť MU. Dokument bude současně navazovat na novelu Vysokoškolského zákona, která se připravuje. Vzhledem k potřebě této směrnice (z důvodu získávání a udržení kvalitních výzkumných pracovníků a obsazování pracovních pozic) proto ESF MU začala řešit tuto problematiku individuálně a připravuje vydání Kariérního řádu ESF MU (viz nová aktivita – bod 22). Vydán Metodický list Kariérní systém na Masarykově univerzitě, který shrnuje motivační prvky a nástroje podpory kariérního růstu a rozvoje na MU včetně možností nepřímé podpory a nástrojů pro sebehodnocení. Kariérní poradenství na MU je primárně určeno pro studující. V rámci rozvoje HRS4R strategie zahájena univerzitní diskuse o zavedení kariérního poradenství i pro zaměstnance MU (priorita pro 2023+). Zaměstnanci směřující mimo akademickou

				<p>sféru mohou v omezené míře využít služby Kariérního centra MU. Konzultační a poradenskou podporu v otázkách profesního a kariérního rozvoje a růstu dále nepřímo poskytují další pracoviště MU, např. CERPEK, Centrum pro transfer technologií apod.</p> <ul style="list-style-type: none"> Zaměstnanci jsou o možnostech kariérního rozvoje informováni prostřednictvím zaměstnaneckého portálu – https://portal.muni.cz/omne/osobni/rozvoj-a-vzdelavani-zamestnancu nebo https://portal.muni.cz/econ/omne/podpora/vedouci-pracovnik.
<p>17. Posílení a zvýšení počtu mobilit (outcoming/incoming)</p> <p>a) Monitorování a vyhodnocování překážek mobility u jednotlivých skupin výzkumných pracovníků a dle potřeby na ně reagovat.</p> <p>b) Revize programů pro mobility a programů cílící na mladé vědce a výzkumníky.</p> <p>c) Zlepšení informovanosti o možnostech a podmínkách čerpání tvůrčího volna.</p>	10, 18, 24, 29	Nový termín Q2/2025	*Proděkan pro vědu, výzkum, kvalitu a kvalifikace	<p>Počet mobilit (outcoming / incoming); Odkaz na web;</p> <p>Cíl: vytvářet příležitosti pro mobility a jejich různé formy, zvýšit počet mobilit.</p>
Aktuální stav: Prodlouženo				<ul style="list-style-type: none"> Plnění této aktivity výrazně ovlivněno pandemií COVID-19. Po jejím skončení probíhá pomalý návrat do normálu. Realizace aktivit v této oblasti byla proto odložena. Cíle a aktivity jsou potvrzeny k realizaci v následujícím období 2023-2025. Připraven návrh fakultní metodiky k čerpání Tvůrčího volna, předložen k připomínkám.
Vzdělávání a rozvoj				
18. Zlepšení vedení a supervize mladých výzkumných pracovníků	2, 3, 4, 22, 28,	Q4/2022	* Proděkan pro vědu, výzkum, kvalitu a	<p>Odkaz na web; Počet akcí pro školitele; Vytvořené dokumenty;</p>

<p>a) Nastavení a zavedení standardů školitelské práce (role, povinnosti, zodpovědnosti v procesu supervize Ph.D. studentů).</p> <p>b) Pravidelné vzdělávání a rozvoj školitelů – ve spolupráci s RMU včetně metodiky a příkladů dobré praxe, jak se začínajícími školiteli pracovat.</p> <p>c) Pravidelné hodnocení činnosti interních školitelů (např. v rámci pravidelného ročního hodnocení v aplikaci EVAK) a na základě informací z IS.</p> <p>d) Vytvoření podpůrných materiálů pro školitele – desatero/checklist školitele.</p>	<p>36, 37, 40</p>		<p>kvalifikace ve spolupráci s RMU</p>	<p>Podíl úspěšných Ph.D. studentů v různých fázích studia;</p> <p>Cíl: nastavení standardů školitelské práce, zlepšení zapojení mladých výzkumníků R1 do výzkumu, zvýšení úspěšně dokončených Ph.D. studií v rámci standardní délky doktorského programu.</p>
<p>Aktuální stav: Probíhá</p>				<ul style="list-style-type: none"> • Vytvořen manuál pro školitele a školitelky studujících v doktorských studijních programech ESF MU (11/2022). • Ve spolupráci s RMU vydán Metodický list Odboru výzkumu Rektorátu Masarykovy univerzity č. 1/2021 Zásady a doporučení pro efektivní a kvalitní doktorské studium na Masarykově univerzitě, který obsahuje doporučení pro školitele studujících doktorských studijních programů. • Realizovány dva workshopy pro školitele (11/2022) – sdílení dobré praxe se školiteli ze zahraničí. • Aktualizovaná směrnice ESF MU č.2/202 Studium v doktorských studijních programech a jeho organizace (definuje kritéria interního hodnocení školitelů ESF MU). • Pravidelné hodnocení činnosti interních školitelů zatím neprobíhá, je však předmětem diskuse. • Vytvořeno tzv. „desatero školitele“ – jednoduchá pravidla pro práci s Ph.D. studujícími, součást manuálu pro školitele a školitelky. • Na zaměstnaneckém portále vytvořeny záložky Informace pro školitele a Informace k doktorskému studiu.

				<ul style="list-style-type: none"> Podíl úspěšných Ph.D. studentů, kteří ukončili studium v řádném termínu se různí: 2020 - 71 %, 2021 - 46 %, 2022 - 64 %. Z celkové počtu ukončených studií v období 2020–2022 tvoří ženy 35 %. Nutné provést hlubší šetření/výsledky jsou ovlivněny také počtem přijatých studujících v předcházejících letech.
<p>19. Zlepšení informovanosti a rozvoje Ph.D. studentů</p> <p>a) Aktualizace formátu Ph.D. day, reorganizace zápisu do studia – doplnění informací, neformální networking, sdílení zkušeností se staršími doktorandy.</p> <p>b) Vytvoření příručky Ph.D. studenta.</p> <p>c) Organizace workshopu zaměřeného na specifické znalosti a dovednosti vztahující se k výzkumu, publikační činnosti, spoluautorství a plagiátorství.</p> <p>d) Zviditelní a propagace kurzů FRESHERS pořádaných RMU.</p> <p>e) Aktualizované informace na webu fakulty (FAQ).</p>	22, 28, 30, 37, 38, 39, 40	Q4/2022	* Oddělení pro vědu, výzkum, kvalitu a kvalifikace ve spolupráci s Oddělením pro vnější vztahy a marketing	<p>Počet akcí pro Ph.D. studenty; Odkaz na web; Vytvořené dokumenty; Počet proškolených Ph.D. studentů;</p> <p>Cíl: zlepšení informovanosti o průběhu Ph.D. studia, zvýšení profesionálních znalostí a dovedností pro R1.</p>
Aktuální stav: Dokončeno				<ul style="list-style-type: none"> Aktualizován formát Ph.D. day. Vytvořena příručka pro Ph.D. studující. Realizovány tři workshopy – Scientific writing I, II, Jak učit a naučit (rozvoj pedagogických kompetencí), proškoleno 22 osob. Nabídka rozvojových aktivitách pro Ph.D. studující zveřejněna na zaměstnaneckém portále MUNI PhD Academia. V rámci zaměstnaneckého portálu ESF vytvořena záložka Informace k doktorskému studiu. Její součástí je i nabídka rozvojových aktivit včetně kurzů FRESHERS. Nabídku rozvoje obsahuje nově také příručka pro Ph.D. studující.

				<ul style="list-style-type: none"> Realizovány akce MUNI PhD Career Days a první ročník PhD Conference ESF MU 2022. Podpora začínajících vědců na MU je intenzivně rozvíjena také prostřednictvím celouniverzitních vzdělávacích a rozvojových aktivit, tzv. MUNI PhD Academia. Jedná se zejména o činnosti zaměřené na podporu mezioborovosti (např. Seminar Series; letní škola pro doktorandy primárně zaměřená na pedagogické kompetence, workshopy na téma etiky, motivace apod.)
<p>20. Zlepšení procesu vzdělávání a rozvoje na fakultní úrovni</p> <p>a) V návaznosti na vytvořenou univerzitní koncepci vzdělávání a rozvoje (Q4/2022) nastavit proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na ESF MU, včetně vytvoření standardní nabídky klíčových témat a formátu školení.</p> <p>b) Posílení a rozvoj znalostí a dovedností:</p> <ul style="list-style-type: none"> <u>pracovníků děkanátu</u> zejména v oblastech: specifické HR dovednosti/personální řízení, manažerské dovednosti, komunikační dovednosti, time management, týmová spolupráce a kulturní diverzita; <u>akademických a výzkumných pracovníků</u> zejména v oblastech: vedení lidí / manažerské dovednosti, koučování/mentoring, pedagogické a jazykové dovednosti, projektové řízení a administrativa, genderová problematika. 	6, 11, 14, 22, 28, 36, 37, 38, 39, 40	Q3/2023	<ul style="list-style-type: none"> *Personální odd. *HR Award tým 	<p>Vytvořený dokument – popis interního procesu; Standardní nabídka rozvojových témat a formátů (katalog); Odkaz na web; Počet realizovaných kurzů; Počet proškolených zaměstnanců; Výstupy ze zaměstnaneckého průzkumu;</p> <p>Cíl: zlepšení dovedností zaměstnanců pro výkon dané pozice, zvýšení kvality služeb poskytovaných administrativními pracovníky děkanátu, zlepšení profesních dovedností R1-R4, zlepšení možnosti uplatnění zaměstnanců na trhu práce.</p>
Aktuální stav: Probíhá				<ul style="list-style-type: none"> Univerzitní koncepce vzdělávání a rozvoje není vytvořena. V březnu 2022 však došlo k transformaci Centra rozvoje pedagogických kompetencí MU na nové Centrum rozvoje kompetencí (CERPEK). Nabídka vzdělávacího portfolia se tak rozšířila (včetně formy i obsahu), odpovídá přenositelné

				<p>zahraniční praxi a potřebám jednotlivých cílových skupin.</p> <ul style="list-style-type: none"> Vzdělávání a rozvoj na ESF probíhá s ohledem na vzdělávací a rozvojové potřeby identifikované v rámci ročního hodnocení zaměstnanců, případně ad hoc dle potřeb jednotlivých pracovníků či fakulty. Nabídka rozvojových aktivit je zveřejněna na portále zaměstnance – https://portal.muni.cz/omne/osobni/rozvoj-a-vzdelavani-zamestnancu, pro zaměstnance ESF upřesněna v sekci Vzdělávání a rozvoj. V období 2021-2022 bylo realizováno 31 kurzů pro akademické i neakademické pozice (manažerské dovednosti, HR dovednosti, soft/hard skills, IT skills), proškoleny více než 170 osob. Pro zájemce zajištěn přístup do on-line vzdělávacího portálu SEDUO.cz.
<p>21. Networking MU</p> <ul style="list-style-type: none"> Sdílení znalostí, zkušeností, best practice HR Award manažerů a týmů jednotlivých fakult v rámci přípravy, implementace a hodnocení projektu HR Award v rámci MU. 	2, 10, 11, 13, 14, 24, 27, 28, 37, 38	Průběžně do Q4/2022 (konec implementace AP)	* HR Award tým	<p>Sjednocené materiály a postupy v rámci MU / vybraných fakult; Web link; Počet setkání;</p> <p>Cíl: sdílení znalostí a zkušeností, zefektivnění práce a nastavovaných procesů.</p>
Aktuální stav: Dokončeno				<ul style="list-style-type: none"> Probíhá pravidelné setkávání HR Award manažerek jednotlivých fakult. V období 2020-2023 realizováno 18 setkání. Vytvořeny pracovní skupiny se zástupci z jednotlivých fakult, které se podílí na tvorbě a připomínkování univerzitních předpisů, metodik a aplikací (např. pracovní skupiny Recruitment, Adaptace, Hodnocení, Vzdělávání a rozvoj, aplikace k výběrovým řízením Jobs.MU apod.).

				<ul style="list-style-type: none"> • Účast na setkání institucí implementujících HRS4R a plány genderové rovnosti (10/2022) - pořádáno 1x ročně univerzitou MENDELU v Brně. • Účast na aktivitách pořádaných Euraxess, např. info days – 10/2022. • Účast na workshopu k Interim Assessment pořádaným PŘF MU (s hodnotitelkami z Evropské komise) – 11/2022. • Realizovány zahraniční cesty na univerzity v Německu a Irsku – viz bod 3.
<p>22. Zavést Kariérní řád včetně systému pracovních pozic.</p> <p><i>*Návaznost na akci 16) Vytvoření Kariérního řádu a zlepšení podpory výzkumných pracovníků v oblasti kariérního poradenství</i></p>	28,30,39	04/2023	<p>*Personální odd. *Proděkan pro oblast výzkumu</p>	<p>Vytvořený dokument; Odkaz na web; Počet seznámených osob;</p> <p>Cíl: nastavení rámce rozvoje profesní kariéry a její předpokládané milníky pro pracovníky a uchazeče o zaměstnání z hlediska jejich očekávaného kariérního růstu a motivace k němu;</p>
Aktuální stav: Nová aktivita				
<p>23. Redefinovat pracovní náplň akademické pozice „lektor“ a posílit informovanost o jejím významu v rámci zajišťování kvalitní výuky.</p>	22,24,33	Q4/2025	<p>*Děkan *Personální odd.</p>	<p>Vydáný dokument; Promo článek v newsletteru; Počet lektorů a lektorek na jednotlivých katedrách; Výstupy ze zaměstnaneckého průzkumu (Q3/2025);</p> <p>Cíl: zvýšit prestiž a význam pozice lektor, zajištění dostatečného počtu daných pozic na jednotlivých katedrách a jejich kvalitní obsazení.</p>
Aktuální stav: Nová aktivita				
<p>24. Vytvořit systém identifikace a přípravy potenciálních</p>	28,37,38	Q4/2025	<p>*Děkan *Personální odd.</p>	<p>Vytvořena interní metodika;</p>

nástupců vedoucích oddělení a kateder.				Proškolení vedoucích zaměstnanců v dané oblasti; Seznam nástupců/high potentials; Počet realizovaných aktivit pro identifikované nástupce; Cíl: nastavit strategii plnohodnotné náhrady, rychle (a levně) obsadit vedoucí pozice, udržet a rozvíjet lidi s potenciálem, pracovat s talenty.
Aktuální stav: Nová aktivita				
25. Podpora work-life balance, rovných příležitostí. V návaznosti na výstupy z dotazníkového šetření flexibilní a diverzitní pracovní kultura navrhnout a realizovat aktivity vedoucí ke zlepšování pracovního prostředí a flexibility pracovních podmínek.	10,24,25, 27,	Q4/2023 + v následujících letech	*Personální odd. *Tajemník	Přijatá opatření; Vydané dokumenty; Počet seznámených osob; Cíl: Podpořit pracovní kulturu, ve které budou dostávat příležitosti všechny skupiny zaměstnaných, včetně pečujících osob, žen, rodičů, zdravotně znevýhodněných apod.
Aktuální stav: Nová aktivita				
26. Revize interních směrnic: a) Mzdové nároky zaměstnanců ESF MU b) Organizace pracovní doby na ESF MU	10,24,26, 27,	Q1/2024	*Personální odd.	Upravené dokumenty; Odkaz na web; Počet seznámených osob; Cíl: nastavit jasná pravidla pro vyplácení odměn na ESF MU, transparentní a rovné odměňování, dostatečně flexibilní pracovní podmínky.
Aktuální stav: Nová aktivita				
27. Vytvořit a zavést fakultní systém pracovních pozic a míst (tzv. systemizace).	25,28	Q2/2024	*Personální odd. *Děkan	Vytvořený dokument; Počet seznámených osob;

<i>*Návaznost na akci 8) Systém pracovních pozic a míst</i>				Cíl: nastavit pravidla a postup pro systemizaci pracovních míst na ESF (tzn. určit jejich počet, charakteristiku a způsob obsazování).
Aktuální stav: Nová aktivita				
28. Nastavit podmínky a systém financování dlouhodobých výjezdů akademických pracovníků a pracovníků.	18,24, 29,38	Q4/2023	*Děkan *Tajemník	Vytvořený dokument; Počet Outgoing mobilit; Trendy ve vývoji; Cíl: zvýšit počet výjezdů a zavést dlouhodobě udržitelný systém jejich financování.
<i>*Návaznost na akci 17) Posílení a zvýšení počtu mobilit</i>				
Aktuální stav: Nová aktivita				
29. Setkávání a propojování akademických a neakademických pracovníků a pracovníků fakulty, integrace zahraničních pracovníků.	10,24,38	Q2/2023 a dále průběžně	* Děkan * Odd. Interní komunikace	Realizované akce; Výstupy z dotazníkového šetření (Q3/2025); Cíl: Sblížit akademickou a neakademickou obec, zvýšit jejich informovanost, vzájemné pochopení a přínos práce každého jednotlivce pro fungování fakulty, zlepšit vzájemnou komunikaci a spolupráci, integrovat zahraniční pracovníky do týmu a prostředí fakulty.
Aktuální stav: Nová aktivita				
30. Udržení pozice HR Award manažerky, která bude dále koordinovat aktivity akčního plánu a naplňování HRS4R.	10,24,27, 37	Q2/2023 + v následujících letech	* Děkan	Pozice HR Award manažera je obsazena; Q zprávy o plnění akčního plánu předkládané vedení ESF; Cíl: zajištění udržitelnosti HRS4R včetně personálního zabezpečení, implementace aktivit na podporu rovného zacházení a příležitostí do prostředí fakulty.
Aktuální stav: Nová aktivita				

Rozšířená verze revidované strategie lidských zdrojů pro vaši organizaci na příští 3 roky, včetně politiky OTM-R, musí být zveřejněna na webových stránkách vaší organizace. Uveďte prosím odkaz na vyhrazenou(é) webovou(é) stránku(y) na webových stránkách vaší organizace *:

URL: <https://www.econ.muni.cz/o-nas/hrs4rhr-award>

KOMENTÁŘ K IMPLEMENTACI PRINCIPŮ OTM-R (OPEN, TRANSPARENT AND MERIT-BASED RECRUITMENT)

Implementace OTM-R principů byla nejdůležitější částí této fáze projektu. V rámci implementační fáze došlo:

1. K revizi a aktualizaci **Řádu výběrového řízení MU**, který je účinný od 1. 1. 2023. Zásady OTM-R jsou jeho nedílnou součástí.
2. Podmínky a pravidla výběrových řízení na ESF MU upřesňuje nově vydané [Opatření děkana č. 5/2022 k procesu výběrového řízení na ESF MU](#) (účinné od 1. 1. 2023), které definuje jednotlivé kroky náborového procesu, od vyhlášení výběrového řízení až po obsazení pracovního místa.
3. Jako podpůrný materiál pro vedoucí pracovníky byla vydána **Příručka k procesu výběrového řízení**, která obsahuje praktické informace, tipy a šablony k výběrovému řízení (např. upravené šablony inzerátů, seznam inzertních kanálů včetně pravidel pro inzerci, nabídkový dopis apod.).
4. Výše uvedené dokumenty jsou dostupné **v české i anglické verzi** na zaměstnaneckém portále – **sekce Podpora – Vedoucí pracovník**. Všichni zaměstnanci byly s novými postupy a dokumenty seznámeni také formou zaměstnaneckého newsletteru.
5. Pro vedoucí pracovníky byly realizovány dva **kurzy** na téma vedení výběrových pohovorů (05/2023). Členové výběrových komisí jsou **od 1. 1. 2023 povinně proškolení** formou e-learningu, který byl pro tyto účely speciálně vytvořen (kurz je k dispozici v české i anglické verzi).
6. **Výběrová komise** bere při hodnocení uchazečů jejich dosavadní vzdělávací a tvůrčí činnost a zohledňuje také další aspekty jejich odborné praxe. Složení výběrových komisí definují interní dokumenty univerzity a fakulty (viz bod 1).
7. Akademické pozice jsou **inzerovány pouze v angličtině**, inzerce je rozšířena na další mezinárodní portály včetně Euraxess s cílem oslovit kvalitní uchazeče ze zahraničí. Všichni uchazeči jsou informováni o zařazení do výběrového řízení, o jeho průběhu i výsledku.
8. Byl vytvořen **kariérní stránky ESF MU**, které poskytují ucelené informace k průběhu výběrového řízení i nabídku volných míst.
9. Interní náborová aplikace **JOBS.MU** je **průběžně upravována**. Nové funkcionality proces náboru zjednodušují (např. šablony pro komunikaci s uchazeči a výběrovou komisí), současně umožňují jeho průběžné **monitorování a vyhodnocování** (např. složení výběrových komisí, složení uchazečů – interní/externí, muži/ženy, úspěšnost v jednotlivých kolech apod.).
10. **Vyhodnocování kvality** výběrových řízení probíhá také formou **dotazníku**, který je zasílán účastníkům výběrového řízení. Dotazník je pilotován v 1Q / 2023 na vybraná výběrová řízení.
11. Byl vytvořen a zaveden **proces adaptace** včetně metodiky a podpůrných materiálů.
12. Zaměstnanci HR jsou průběžně proškoleni v oblasti HR dovedností.

Od všech těchto kroků si slibujeme otevřenější a transparentnější výběrová řízení, kterých se bude účastnit více zájemců mimo MU i ze zahraničí.

V ideálním případě by měla být rozšířená verze revidované OTM-R politiky a akce zveřejněny na webových stránkách vaší organizace. Uveďte prosím webový odkaz na webovou stránku věnovanou OTM-R, pokud se liší od té, na které je umístěna přezkoumávaná strategie lidských zdrojů.

URL: <https://www.econ.muni.cz/o-nas/kariera-na-esf>

URL: <https://www.econ.muni.cz/o-nas/hrs4rhr-award/vystupy-a-dokumenty>

URL: <https://www.muni.cz/o-univerzite/uredni-deska/rad-vyberoveho-rizeni-mu> - oficiální web MU

4. IMPLEMENTACE

OBECNÝ PŘEHLED PROCESU IMPLEMENTACE

Akční plán ESF MU byl ambiciózní a pokrývá delší než hodnocené období. V rámci implementační fáze se podařilo z velké části naplnit klíčové oblasti definované ke zlepšení a vytvořit tak pevný základ, na kterém lze budovat dalších personální procesy a nadstavbové aktivity. Na fakultní úrovni se jedná především o:

- standardizaci procesu náboru a výběru v souladu s principy OTM-R policy
- zavedení procesu adaptace
- zlepšení informovanost zaměstnanců fakulty
- zlepšení vedení a supervize Ph.D. studentů a jejich informovanosti / standardizace práce školitele
- rozvoj manažerských a měkkých dovedností s ohledem na potřeby cílové skupiny
- otevření tématu genderové problematiky a rovných příležitostí (genderový audit, dotazníkové šetření „Diverzitní a flexibilní pracovní kultura“, navýšení počtu žen ve vedení fakulty)

Ne vždy se podařilo realizovat a implementovat aktivity na centrální úrovni. Důvodem byla jednak pandemická situace, jednak nutnost reflektovat aktuální priority MU (sexuální obtěžování, HORIZON EVROPA – plán genderové rovnosti MU). Ve vybraných případech pak i komplexnost agendy, kterou je nutno diskutovat z hlediska 10 autonomních součástí MU (fakult) i aktuální legislativy. Tyto aktivity tak byly prodlouženy do dalšího období.

V rámci implementační fáze probíhalo:

- Pravidelné setkávání Expertního HR Award tým (1x měsíčně), který zajišťoval přímo či prostřednictvím dalších osob plnění aktivit a opatření Akčního plánu, kontroloval plnění harmonogramu a řešil operativní úkoly v souvislosti s implementací Akčního plánu. Současně připravoval návrhy dokumentů a řešení (ve spolupráci s dalšími osobami či vlastníky aktivit), které byly následně konzultovány s děkanem a předkládány vedení fakulty

či dalším orgánům k připomínkování a diskusi. Po jejich vypořádání a zapracování byly dokumenty a nastavené procesy následně schváleny vedením fakulty a zveřejněny na úřední desce a dokumentovém serveru ESF MU.

- Členové Steering Committee byly informovány o průběhu plnění Akčního plánu a realizovaných opatřeních prostřednictvím kvartální zprávy, která byla předkládána proděkanovi pro výzkum, který je členem Steering Committee.
- Do přípravy a implementace opatření byla zapojena také pracovní skupina, která se primárně sestává z vedoucích kateder. Tato skupina participovala zejména na přípravě procesu adaptace, revizi procesu hodnocení a nastavení procesu náboru a výběru v souladu s principy OTM-R, a to formou připomínek a komentářů k předloženým návrhům a dokumentům.
- V rámci řešení vybraných témat byly zaměstnanci (R1-R3) zapojeni také formou individuálních konzultací a fokusních skupin (např. zjišťování potřeb školitelů, genderový audit, hodnocení neakademických pracovníků apod.).
- Zpětná vazba na zavedená opatření je aktuálně sbírána formou otázek a neformální komunikace se zaměstnanci. Přestože je zaměstnanecký průzkum plánován až na Q3-Q4/2025 (opatření 13 Akčního plánu), lze pro účely zjištění spokojenosti zaměstnanců využít pravidelné výstupy z hodnocení zaměstnanců EVAK a nově zařazené indikátory Zdroje pracovní spokojenosti/nespokojenosti. Výstupy z hodnocení akademických pracovníků za 2021 byly zpracovány a předloženy vedení a ve zkrácené podobě zveřejněny v zaměstnaneckém newsletteru (06/2022). Jako zpětná vazba slouží také výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na pracovní prostředí a kulturu, které proběhlo v 12/2022. Výstupy byly komunikovány zaměstnancům v 03/2023 v zaměstnaneckém newsletteru.
- Na pravidelné bázi probíhá setkávání univerzitní pracovní skupiny HR Award MU (složené z HR Award manažerek jednotlivých fakult a zástupců Odboru Personálního řízení). Na tomto setkání je konzultována best practice jednotlivých fakult, diskutovány a řešeny potřeby a problémy jednotlivých fakult v rámci implementační fáze, vznášeny požadavky a potřeby směrem k vedení univerzity. Tato setkání výrazně přispěla k podpoře implementace Akčního plánu na ESF MU.
- Zaměstnanci jsou o plnění Akčního plánu a implementaci HRS4R informováni prostřednictvím fakultního newsletteru, zaměstnaneckého portálu, a webu ESF, kde jsou zveřejněny konkrétní výstupy. Informace jsou předávány také na poradách vedoucích, případně na poradách jednotlivých pracovišť.

V zájmu podpory celého procesu implementace proběhlo několik školení a workshopů vztahujících se k implementaci HR Award a přípravě na Interim Assessment, dále pak školení na genderovou problematiku a přípravu a realizaci genderového auditu. Školení se účastnili členové Expertního týmu HR Award, i další zájemci. Vybraní zástupci Expertního týmu navštívili univerzity v Potsdam a Corku, kde sdíleli zkušenosti s implementací HR Award a řešili vybraná témata k HR agendě či vědě a výzkumu.

JAK JSTE SE PŘIPRAVOVALI NA PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ?

Prvním krokem bylo nastavení časového harmonogramu přípravy Interim Assessment. Následně proběhly tyto kroky:

- 1) **Příprava na hodnocení.** V rámci přípravy na interní hodnocení se členové Expertního týmu zúčastnili několika seminářů vedených odborníky z jiných institucí (Evropská komise/Euraxess) a zahraničních cest zaměřených na sdílení zkušeností s institucemi, které prošly interním hodnocením. V listopadu 2022 proběhl seminář s hodnotitelkou Euraxess Guiliana Sabbatini, která přijela na pozvání MU a Přírodovědecké fakulty, která již fázi interního hodnocení úspěšně prošla. Výměna zkušeností probíhala i s kolegy implementujícími HRS4R na jiných českých institucích, intenzivně pak v rámci univerzitní pracovní skupiny HR Award. Tato praxe se velmi osvědčila, neboť situace na českých institucích a zejména pak na jednotlivých fakultách MU je velmi podobná.
- 2) **Vyhodnocení plnění Akčního plánu** v souladu s nastaveným harmonogramem. Při vyhodnocování jsme vycházeli z materiálů, podkladů a informací nasbíraných během celé fáze implementace (např. shrnutí z dotazníkového šetření HR Award, výstupy z ročního hodnocení EVAK/IS, výroční zpráva 2021) i schůzek s jednotlivými vlastníky. Do hodnocení byli zapojeni také zaměstnanci, a to formou individuálních konzultací se zástupci vybraných skupin, probíhá také zjišťování zpětné vazby v rámci pravidelných aktivit, např. hodnocení adaptace, zpětná vazba na výběrová řízení, exit interviews, výstupy z ročního hodnocení apod.
- 3) **Revize aktivit.** V průběhu revize byly do akčního plánu doplňovány návrhy opatření a aktivit, které vzešly jednak z interakcí se zaměstnanci, jednak ze strategických dokumentů fakulty (Strategický záměr ESF MU 2021-2028, Realizační záměr ESF MU 2023-2025) a doporučení různých hodnocení (např. genderový audit, dotazníkové šetření Diverzitní a flexibilní pracovní kultura, hodnocení vědy).
- 4) Pracovní verze dokumentu byla **projednána Expertním týmem**, následně **předložena Steering Committee ke schválení**.

JAK JSTE ZAPOJILI VÝZKUMNOU KOMUNITU, VAŠI NEJDŮLEŽITĚJŠÍ SKUPINU, DO PROCESU IMPLEMENTACE?

Výzkumní pracovníci byli (R1-R4) zapojeni do procesu na několika úrovních a několika způsoby:

- **Expertní tým** (R2/R3, zaměstnanci personálního odd. a odd. vědy a projektů) – řídí a monitoruje naplňování akčního plánu, zodpovídá za zapojení výzkumných pracovníků do procesu implementace a poskytování informací k průběhu procesu.
- **Steering Committee** (R2-R4) – dohlíží na proces implementace, rozhoduje o přijetí navržených dokumentů a opatření.
- **Kolegium děkana** (R2-R4) – poradní orgán děkan, projednává navržené dokumenty a opatření před finálním schválením.
- **Pracovní skupina** (R2-R4, primárně vedoucí kateder) – aktivně participovala na vytváření a připomínkování metodik, postupů a jejich zavádění do praxe.

- Byly vytvářeny ad **hoc konzultační skupiny**, které se podílely na připomínkování vytvářených dokumentů či jednotlivých aktivitách (např. v rámci genderového auditu), případně byly vedeny **individuální rozhovory** s jednotlivými zaměstnanci a zástupci vybraných skupin (např. školitelé, mobility apod.).
- Proběhlo **dotazníkové šetření** týkající se pracovní kultury, do kterého byly zapojeni všichni zaměstnanci fakulty bez ohledu na pozici či úvazek.

Expertní tým se scházel pravidelně jednou měsíčně (v době pandemie COVID 19 on-line). Setkávání se členy Pracovní skupiny a Steering Committee probíhalo průběžně dle řešené agendy, byli informováni o pokrocích a také se podíleli na nově vznikajících dokumentech a postupech.

Zaměstnanci jsou informováni o nově zavedených opatřeních, procesech či vydaných dokumentech prostřednictvím e-mailů, personálního odd. či fakultního newsletteru. Zřízena je také webová stránka <https://www.econ.muni.cz/en/about-us/hr-award/vystupy-a-dokumenty>, kde jsou zveřejňovány informace o průběžném plnění Akčního plánu.

MÁTE IMPLEMENTAČNÍ ČI ŘÍDÍCÍ SKUPINU, KTERÁ PRAVIDELNĚ DOHLÍŽÍ NA PROCES?

- Odpovědnost za plnění jednotlivých bodů Akčního plánu mají konkrétní vlastníci aktivit. Ti mohou být současně členy Expertního týmu, Pracovní skupiny nebo Steering Committee.
- Expertní tým kontroluje plnění harmonogramu Akčního plánu v rámci pravidelných měsíčních setkání, HR Award manažerka zpracovává kvartální zprávu a aktualizuje harmonogram plnění.
- Steering Committee (vedení fakulty) je informováno o plnění Akčního jednou za tři měsíce formou kvartální zprávy předkládané prostřednictvím proděkana pro vědu.
- Členové Expertního týmu informují o důležitých aktivitách, změnách, výstupech souvisejících s plněním Akčního plánu také na poradách vedení či kolegia děkana. Dle potřeby probíhají individuální konzultace s děkanem fakulty.

JE NĚJAKÝ PŘEKRYV STRATEGIE VAŠÍ ORGANIZACE S HRS4R? NAPŘÍKLAD, JE HRS4R UVEDENA VE VÝZKUMNÉ ČI PERSONÁLNÍ POLITICE ORGANIZACE?

Implementace personální strategie HRS4R a udržení ocenění HR Award jsou zakotveny jako priority v nejdůležitějších strategických dokumentech univerzity i fakulty (Strategický záměr MU 2021-2027, Strategický záměr ESF MU 2021-2028,). Tyto klíčové cíle se promítají i do dílčích dokumentů fakulty (např. Realizační záměr ESF MU 2023 a Střednědobý realizační záměr 2023-2025) a jsou upevňovány ve směrnících MU i fakulty.

ESF MU má rovněž vytvořenou stránku věnovanou HRS4R, její existenci a své zapojení do ní uvádí i na svých kariérních stránkách - <https://www.econ.muni.cz/o-nas/kariera-na-esf>.

JAK ZAJISTÍ VAŠE ORGANIZACE, ŽE BUDOU NAVRŽENÁ OPATŘENÍ IMPLEMENTOVÁNA?

Implementace HRS4R je zakotvena ve Strategickém záměru ESF MU 2021-2028. Za implementaci zodpovídá primárně HR Award manažerka, která celý proces koordinuje, dohlíží na plnění harmonogramu a ve spolupráci s Expertním týmem (implementační tým) připravuje a předkládá vedení materiály a dokumenty ke schválení, zajišťuje komunikaci s vedením fakulty, zaměstnanci a vybranými zájmovými skupinami.

V případě, že dochází ke zpoždění či nějakým problémům, jsou tyto diskutovány tak, aby bylo možné dojít k co nejlepšímu řešení.

Implementaci akcí podporují také:

- vydané interní směrnice a opatření – dostupné na dokumentovém serveru ESF MU a zaměstnaneckém portále;
- informační akce pro zaměstnance – např. newsletter, zprávy na zaměstnaneckém portále, prezentace na poradách vedoucích;
- explicitní podpora vybraných akcí ze strany děkana;
- sdílení úložiště dokumentů pro Expertní tým a Pracovní skupinu v MS Teams, kde jsou uloženy dokumenty k plnění Akčního plánu a jednotlivým aktivitám k připomínkování;
- monitorování a kontrola průběžného plnění Akčního plánu;
- monitorování výstupů z ročního hodnocení zaměstnanců a provedených auditů → dopad již provedených změn.

JAK MONITORUJETE POSTUP (HARMONOGRAM)?

- Za monitorování realizace akčního plánu je zodpovědný Expertní tým, který sleduje plnění jednotlivých aktivit a kvartálních cílů v souladu s harmonogramem Akčního plánu. K monitorování AP pomáhá rovněž [HR Award implementation GANT CHART](#).
- Steering Committee (vedení fakulty) dohlíží na proces implementace, je informována o plnění Akčního plánu formou kvartální zprávy předkládané prostřednictvím proděkana pro oblast výzkumu. Zprávu zpracovává HR Award manažerka. V případě identifikovaných překážek či problémů rozhoduje, jak dále postupovat.
- Dále probíhá pravidelné setkávání pracovní skupiny HR Award manažerek MU, která monitoruje plnění aktivit definovaných na univerzitní úrovni a reflektuje jejich plnění do nastavených fakultních akcí.
- Postup a zlepšení je monitorováno také prostřednictvím formální či neformální zpětné vazby ze strany zaměstnanců.

JAK BUDETE MĚŘIT POKROK (UKAZATELE) S OHLEDEM NA DALŠÍ HODNOCENÍ?

- Každá akce má nastaveny kvantitativní / kvalitativní ukazatele hodnocení. Jejich plnění kontroluje HR Award manažerka ve spolupráci s Expertním týmem, a to v rámci pravidelných schůzek a současně k datu realizace jednotlivých aktivit. Vyhodnocování bude probíhat u vybraných ukazatelů i na roční bázi. To umožní porovnávat data v pravidelném intervalu a sledovat vývojové trendy.
- Kromě jednotlivých indikátorů je nutné sledovat také celkový postup/vývoj instituce, proměny její vnitřní kultury a nastavených procesů, a to s ohledem na celý smysl HRS4R. Pro tyto účely fakulta plánuje zařadit ad hoc zaměstnaneckou anketu na téma pracovní spokojenosti (nad rámec aktivity plánované nad Q3/2025).
- Pro získání zpětné vazby budou využity i další aktivity a materiály, např. hodnocení adaptace, exit interviews, výstupy z ročního hodnocení zaměstnanců apod., případně fokusní skupiny s vybranými skupinami zaměstnanců či individuální konzultace.

JAK PŘEDPOKLÁDÁTE, ŽE SE BUDETE PŘIPRAVOVAT NA DALŠÍ HODNOCENÍ?

Příprava na external review bude probíhat obdobně jako na interní hodnocení. Budeme:

- Pravidelně monitorovat plnění akčního plánu a vyhodnocovat dopad jednotlivých aktivit.
- Sledovat vývoj v rámci European Research Area a jeho možné dopady do akčního plánu.
- Realizovat zaměstnanecký průzkum, který se zaměří na spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami i vnímáním ESF jako zaměstnavatele (Q3/2025).
- Realizovat roční informační schůzky pro všechny (zainteresované) zaměstnance – sbírka podnětů a zpětné vazby.
- Setkávat se zástupci ostatních fakult MU i českých výzkumných institucí k tématu HRS4R, spolupracovat a sdílet zkušenosti. Případně absolvovat cesty do zahraničí.
- Zlepšovat komunikaci přijatých opatření směrem k zaměstnancům (zejména akademickým) za účelem lepšího povědomí o našich krocích a větší participace z jejich strany na implementaci.
- Účastnit se workshopů a informačních dnů pořádaných Evropskou komisí/Euraxess s cílem získat další znalosti a tipy pro následné hodnocení (external review).

POZNÁMKY/KOMENTÁŘE K NAVRŽENÉMU IMPLEMENTAČNÍMU PROCESU:

- MU – Masarykova univerzita
- RMU – Rektorát
- ESF MU – Ekonomicko-správní fakulta MU
- Strategický plán MU – https://www.muni.cz/media/3326734/strategic_plan_mu_2021_2028.pdf
- Stratetegický plán ESF MU 2021-2028 – https://www.muni.cz/media/3368490/econ-strategie-2021-2028_web01.pdf
- Názvy oddělení a pozic se v revidovaném akčním plánu mohou lišit. Důvodem jsou změny v organizační struktuře fakulty, ke kterým došlo od roku 2021 a v jejichž důsledku došlo k přejmenování některých pozic a oddělení.
- V rámci implementační fáze byla zohledněna doporučení uvedena v tzv. Consensus Report, např. web HR Award byl upraven a sjednocen s ostatními fakultami, do implementace byli zahrnuti všichni zaměstnanci fakulty (včetně administrativy), větší důraz byl kladen na genderovou problematiku, než bylo původně plánováno, postupně dochází k nahrazování smluv na dobu určitou smlouvami na dobu neurčitou atd.