

TEMPLATE 4: ACTION PLAN

Case number: [2019CZ470335](#)

Name Organisation under review: Masaryk University – Faculty of Economics and Administration

Organisation's contact details: Lipová 41 a, 602 00 Brno – Pisárky, Czech Republic

SUBMISSION DATE: 6/12/2019

1. ORGANISATIONAL INFORMATION

Please provide a limited number of key figures for your organisation. Figures marked * are compulsory.

STAFF & STUDENTS	FTE
Total researchers = staff, fellowship holders, bursary holders, PhD. students either full-time or part-time involved in research	*107,4
Of whom are international (i.e. foreign nationality)	*18,7
Of whom are externally funded (i.e. for whom the organisation is host organisation)	*10,8
Of whom are women	*37,0
Of whom are stage R3 or R4 = Researchers with a large degree of autonomy, typically holding the status of Principal Investigator or Professor	*35,3
Of whom are stage R2 = in most organisations corresponding with postdoctoral level	*61,6
Of whom are stage R1 = in most organisations corresponding with doctoral level	*10,8
Total number of students (if relevant)	2886
Total number of staff (including management, administrative, teaching and research staff)	*169,1
RESEARCH FUNDING (figures for most recent fiscal year)	€
Total annual organisational budget	9 734 255
Annual organisational direct government funding (designated for research)	1 115 739
Annual competitive government-sourced funding (designated for research, obtained in competition with other organisations – including EU funding)	1 623 646
Annual funding from private, non-government sources, designated for research	25 565
ORGANISATIONAL PROFILE (a very brief description of your organisation, max. 100 words)	
<p>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</p>	

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. STRENGTHS AND WEAKNESSES OF THE CURRENT PRACTICE

Please provide an overview of the organisation in terms of the current strengths and weaknesses of the current practice under the four thematic headings of the Charter and Code at your organization.

Thematic heading of the Charter and Code	STRENGTHS and WEAKNESSES
Ethical and professional aspects	<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none">• Svoboda výzkumu je naplněna. Na půdě fakulty jsou zaručena všechna akademická práva, fakulta samostatně a svobodně uskutečňuje vzdělávací, vědeckou a výzkumnou, vývojovou, inovační a další tvůrčí činnost a s nimi související činnosti a vytváří pro tyto činnosti podmínky.• Etické principy a požadavky na etické jednání jsou formulovány v Etickém kodexu MU a na půdě fakulty z velké části naplňovány a dodržovány.• Postupy pro nakládání s duševním vlastnictvím, výzkumnými daty a komercializaci výstupů jsou definovány na univerzitní úrovni. Současně jsou nastaveny mechanismy a on-line nástroje pro kontrolu plagiátů.• Fakulta poskytuje poradenství a projektovou podporu pro národní, mezinárodní a interní grantová schémata.• V rámci rektorátu jsou zřízeny útvary na podporu výzkumu a publikační činnosti, podporu poskytují také celouniverzitní pracoviště Centrum pro transfer technologií a vydavatelství MUNIPRESS Na univerzitní úrovni existují dostatečné nástroje pro zamezení diskriminace (např. Etická komise MU, Panel pro rovné příležitosti).• Probíhá pravidelné roční hodnocení akademických pracovníků v univerzitní aplikaci EVAK. <p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none">• Chybí dostatečná znalost Etického kodexu, existence a fungování Etické komise.• Na webu fakulty chybí přehledné a snadno dohledatelné informace a dokumenty k výzkumné agendě, publikační činnosti, řešení projektů a pracovních situací.• Zaměstnanci dostatečně neznají nebo nemají osobní zkušenost s útvary na podporu výzkumu, chybí informovanost o servisu poskytovaném těmito odděleními v oblasti etických otázek výzkumu, publikační činnosti a duševního vlastnictví.

	<ul style="list-style-type: none"> • Zákonná školení BOZP, PO probíhají nesystematicky, stávající forma je neefektivní, chybí přehledná evidence. • Výzkumní pracovníci na pozici R1 považují informace v oblasti plagiátorství za nedostatečné. • Nedostatečné PR a marketing výzkumné činnosti včetně komercializace výsledků výzkumu. • Neexistuje systémové řešení pro publikování výsledků výzkumu v odborných časopisech a vědeckých databázích. • Ženy vnímají, že nejsou uznávány jako plnohodnotné členky profesní skupiny. • Hodnocení je zaměřeno spíše kvantitativně, nepřihlíží ke všem aspektům práce (kompetence, pracovní chování, celkový výkon apod.) a není provázáno na profesní rozvoj či kariérní růst. Hodnotící kritéria v rámci kateder se liší, v některých případech jsou nesrozumitelná a je jich mnoho. • Nejsou definovány kariérní dráhy pro jednotlivé pozice, chybí Kariérní řád. • Svoboda výzkumu je částečně omezena dostupností vhodných spolupracovníků/spolupracovnic. • Zaměstnanci nejsou dostatečně seznámeni se strategickými dokumenty MU i fakulty, řešitelé projektů nemají vždy potřebné informace pro hladký průběh řešení projektů. • Většina materiálů a dokumentů fakulty je v češtině, což znevýhodňuje anglicky mluvící zaměstnance.
Recruitment and selection	<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nábor a výběr akademických pracovníků se řídí Řádem výběrového řízení MU. • Snaha o genderové vyvážení výběrových komisí, přestože toto kritérium není součástí univerzitního opatření. Zastoupení odborníků na různých úrovních a zahraničních expertů probíhá automaticky. • V rámci inzerce pracovních pozic jsou využívány zahraniční portály EURAXESS, www.inomics.com a sociální sítě. • V rámci náboru a výběru je používán interní e-recruitment systém INET/JOBS.MUNI. • Minimální administrativní požadavky na kandidáty. • Uchazeči mají dostatek informací k výběrovému řízení. <p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chybí jednotná univerzitní OTM-R policy. Řád výběrového řízení MU není plně v souladu s principy Charty a Kodexu pro výzkumné pracovníky a OTM-R policy. • Chybí jednotná fakultní pravidla a metodika pro nábor a výběr akademických i neakademických pracovníků, včetně kritérií výběru pro jednotlivé pozice. • Členové výběrových komisí nejsou řádně proškoleni, zaměstnanci HR oddělení nemají dostatečné znalosti a dovednosti z oblasti moderních technik a nástrojů pro nábor a výběr.

	<ul style="list-style-type: none"> • Není jasně definována pozice/status postdoka včetně pravidel pro nábor, výběr, rozvoj a kariérní růst. • Postup získávání pracovníků nevyvolává zájem vhodných uchazečů a není dostatečně transparentní. • Nejsou jednoznačně definovány požadavky na konkrétní pracovní pozice (kvalifikace, zkušenosti, náplň práce, kompetence apod.). Rámcová charakteristika pracovních činností akademických pracovníků je specifikována v Katalogu pracovních pozic MU. • Proces uznávání kvalifikací získaných v zahraničí je komplikovaný (ovlivněno národní legislativou, nutný vstup MU do jednání s MŠMT) a administrativně náročný. • Chybí systematický přístup začleňování nových kolegů do organizace, tzv. adaptace. • Opakovaná výběrová řízení na stejnou pozici. Chybí jasná kritéria pro prodlužování úvazků na dobu určitou.
Working conditions	<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fakulta disponuje dostatečným vybavením, prostředky a možnostmi pro vědu a výzkum. • Pracovní podmínky umožňují většině zaměstnanců sladit práci s rodinným životem. Fakulta nabízí a podporuje zkrácené úvazky rodičům na mateřské a rodičovské dovolené a smluvně garantuje návrat z mateřské dovolené na původní úvazek. Umožňuje flexibilní pracovní dobu, home office, nabízí 8 týdnů dovolené pro akademické a 6 týdnů dovolené pro neakademické pracovníky (2 týdny nad rámec platné legislativy), tvůrčí volno a pestrou nabídku zaměstnaneckých benefitů. • Odměňování akademických pracovníků na ESF MU se řadí mezi nejvyšší v rámci vysokých škol ČR. • MU/ESF MU nabízí dostatečné možnosti pro zahraniční mobility, které jsou obecně považovány za důležitou součást kariérního/profesionálního rozvoje. • Ke zlepšení kvality výuky a rozvoj pedagogických kompetencí mohou zaměstnanci využívat služeb celouniverzitního pracoviště CERPEK, které nabízí kontinuální, systematické a efektivní zdokonalování pedagogických kompetencí. Centrum jazykového vzdělávání CJV organizuje kurzy pro akademické pracovníky, kteří učí v angličtině, a potřebují zlepšit své pedagogicko-jazykové dovednosti. Pro Ph.D. studenty je každoročně nabízena „škola doktorských studií“, nově také nepovinné kurzy FRESHERS zaměřené na rozvoj profesionálních dovedností. • Účast výzkumných pracovníků v poradních a rozhodovacích subjektech je plně podporována. <p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chybí systematický přístup začleňování nových zaměstnanců do organizace, tzv. adaptace. • Nadměrné zatížení administrativou a výukou znemožňuje/ztěžuje věnovat se výzkumné činnosti.

	<ul style="list-style-type: none"> • Výuka není, ve srovnání s ostatními činnostmi, vnímána jako plnohodnotná součást práce akademika, pedagogická zátěž není při hodnocení a odměňování adekvátně zohledněna. • Ve vedení a orgánech fakulty je výrazně větší zastoupení mužů. • Opakované prodlužování smluv na dobu určitou je vnímáno zaměstnanci negativně a má dopad na výkonnost výzkumných pracovníků. • Oblast kariérního rozvoje není na MU/ESF dostatečně koncepčně řešena, chybí zastřešující předpis – Kariérní řád nebo metodika určující kariérní dráhy pro jednotlivé pozice akademických i neakademických pracovníků na celouniverzitní úrovni. • Zaměstnanci nemají dostatečné informace, jak postupovat v případě stížností ohledně práv a pracovních podmínek. • Chybí ucelená nabídka rozvojových aktivit, začínající vědci nemají dostatečné informace týkající se spoluautorství, výzkumné a publikační činnosti. • Ph.D. studenti (resp. výzkumníci R1) nejsou zapojováni do výzkumu v dostatečné míře. • Chybí základní vybavení pracoviště pro maminky s malými dětmi.
Training and development	<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vztahy s dohlížejícími osobami/školenými jsou u začínajících výzkumníků formálně nastaveny a ošetřeny interními předpisy MU a fakulty. • ESF MU nabízí zaměstnancům i Ph.D. studentům dostatek možností k profesnímu rozvoji – odbornému, pedagogickému, technickému, jazykovému apod., např. účast na odborných seminářích a konferencích doma i v zahraničí, kurzy pořádané univerzitními pracovišti, např. CERPEK, CJV, e-learning, IT kurzy nebo kurzy a konference pořádané přímo na fakultě. • Zaměstnanci mají přístup k nepřetržitému vzdělávání a rozvoji. <p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nejsou nastaveny standardy školitelské práce, neprobíhá pravidelná příprava a rozvoj školitelů. • Chybí sdílení zkušeností zkušených kolegů s ostatními výzkumnými pracovníky a zapojování R1 do výzkumu již v samém počátku kariéry. • Chybí ucelené informace o nabízených možnostech vzdělávání a rozvoje v rámci fakulty i celé MU. • Není stanovena celouniverzitní koncepce rozvoje výzkumných pracovníků a její propojení na kariérní růst. • Stanovení plánů rozvoje neprobíhá v rámci pravidelného ročního hodnocení automaticky. • Chybí systematický rozvoj znalostí a dovedností výzkumných pracovníků na všech kariérních stupních a s ohledem na potřeby cílové skupiny (zejména v oblastech manažerské dovednosti, soft skills a tzv. interview skills). • Chybí průběžná osvěta a refresh training v oblastech etické a profesní aspekty práce, duševní vlastnictví, nakládání s výzkumnými daty apod.

3. ACTIONS

The Action Plan and HRS4R strategy must be published on an easily accessible location of the organisation's website.

Please provide the web link to the organisation's HR Strategy dedicated webpage(s):

*URL:

<https://www.econ.muni.cz/o-nas/hr-award> - cz verze

<https://www.econ.muni.cz/en/about-us/hr-award> - aj verze

Please fill in a sum up list of all individual actions to be undertaken in your organisation's HRS4R to address the weaknesses or strengths identified in the Gap-Analysis:

Proposed ACTIONS	GAP Principle(s)	Timing (at least by year's quarter/ semester)	Responsible Unit	Indicator(s)/ Target(s)
	<i>Retrieved from the GAP Analysis</i>			
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	Dokončení 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
2. Zlepšení šíření a komercializace výsledků výzkumu a) Vytvoření a zavedení fakultní politiky	5, 8, 9	Dokončení Q4/2024	* Proděkan pro vědu, výzkum, kvalitu a kvalifikace * Proděkan pro vnější vztahy a marketing	Vytvořené dokumenty; Odkaz na web; Cíl: popularizace vědy a výzkumu

<p>komeracionalizace 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>				prostřednictvím dostupných kanálů a webových stránek, v důsledku toho zvýšení atraktivity fakulty pro potenciální studenty a kvalitní výzkumné pracovníky.
<p>3. Zvýšení počtu žen v rozhodovacích orgánech a vedoucích pozicích fakulty a podpora genderově férového prostředí</p> <p>a) Realizace a propagace vhodných opatření/akcí na podporu žen ve vědě do praxe fakulty (podpora 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>	10, 22, 24, 27	<p>Dokončení Q4/2022</p> <p>Do Q4/2023 (revize odměňování)</p>	<p>* Děkan</p> <p>* Personální odd.</p>	<p>Podíl počtu žen v orgánech fakulty;</p> <p>Počet aktivit na podporu žen;</p> <p>Odkaz na web;</p> <p>Dokument – analýza odměňování;</p> <p>Cíl: vytvoření podmínek ke zvýšení počtu žen ve vedoucích pozicích a orgánech fakulty, uznávání žen jako členek profesní skupiny.</p>
<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</p>	11, 25, 26, 33, 38, 39	Dokončení 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;</p> <p>Počet informovaných zaměstnanců;</p> <p>Vytvořené podpůrné materiály pro vedoucí pracovníky;</p> <p>Cíl: transparentní, rovné, komplexní a objektivní hodnocení.</p>

hodnocení a pracovní výkon zaměstnance.				
5. Seznámení a zvýšení povědomí výzkumných pracovníků s tematikou Open Science a) Školení a workshopy na témata Open Science (publikování, nakládání s výsledky výzkumu, data management). b) Aktualizované informace na webu fakulty/sekce Výzkum.	6,7	Q1-Q3/2021 a průběžně v následujících letech	* Oddělení pro vědu, výzkum, kvalitu a kvalifikace ve spolupráci se Střediskem vědeckých informací	Počet realizovaných akcí pro výzkumné pracovníky; Odkaz na web; Cíl: zvýšení povědomí a informovanosti akademiků a výzkumných pracovníků R1-R4 v dané problematice, podpořit otevřené publikování výsledků výzkumu.
Nábor a výběr (OTM-R Policy)				
6. Vytvoření univerzitní OTM-R policy/ Revize Řádu výběrového řízení MU a) Vytvoření a zavedení centrální OTM-R politiky pro nábor a výběr akademických i neakademických pracovníků zohledňujících principy Charty a Kodexu platné pro celou MU. b) Revize a aktualizace Řádu výběrového řízení MU v souladu s principy univerzitní OTM-R policy a doplnění chybějících principů Charty a Kodexu.	10,12,13,14, 15	Dokončení Q3/2021 (OTM-R) Q2/2022 (Řád VŘ)	* Personální odd. ve spolupráci s RMU	Vytvořený dokument – OTM-R policy; Aktualizovaný Řád výběrového řízení; Odkaz na web MU a EFS; Cíl: proces náboru a výběru srovnatelný s mezinárodními standardy, Řád výběrového řízení je kompatibilní s OTM-R policy.
7. Standardizace procesu náboru a výběru na fakultní úrovni 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). b) Proškolení členů výběrových komisí a	11, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 23, 29	Dokončení Q3/2022	* Personální odd. * Vedoucí kateder	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; Cíl: profesionalizace a zefektivnění procesu náboru, snížení

<p>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>				administrativní zátěže pro účastníky procesu.
<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 (při tvorbě je využit tzv. European Framework for Research Careers který rozděluje výzkumné pracovníky do čtyř základních kategorií R1-R4 a identifikuje potřebné a také žádoucí kompetence pro každou z těchto kategorií).</p> <p>b) Všichni zaměstnanci (noví i stávající) mají aktualizované popisy práce/pracovní pozice.</p>	11, 12, 13, 14, 21, 22, 28, 36, 38, 39	Dokončení Q1/2022 Do Q2/2023 (popisy pracovních pozic)	* Personální odd.	<p>Vytvořený dokument; Odkaz na web; % zaměstnanců s popisem pracovního místa;</p> <p>Cíl: sjednocení požadavků, vymezení povinnosti a zodpovědnosti pro jednotlivé typy pozic R1-R4, aktualizované popisy práce pro jednotlivé zaměstnance; transparentní nábor, výběr a hodnocení zaměstnanců</p>
<p>9. Vytvoření a zavedení procesu adaptace pro nové zaměstnance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření interní metodiky a podpůrných materiálů pro nováčky a vedoucí zaměstnance. • Aktualizace příručky pro nové zaměstnance. • Vytvoření školení / workshopu pro nové zaměstnance; školení bude rozděleno na obecnou část a moduly dle cílových skupin (administrativní 	2, 3, 4, 5, 6, 7, 24, 31, 32, 34, 38, 39	Dokončení Q4/2021	* Personální odd. * Vedoucí kateder	<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>

pracovníci/akademici, výzkumní pracovníci).				Cíl: poskytnutí základních informací pro práci a působení na fakultě, lepší přístup k informacím pro nové zaměstnance.
10. Posílení postavení postdoků 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. b) Nastavit koncept/standards pro nábor, výběr a kariérní rozvoj zaměstnanců na pozici postdoka (se zaměřením na příchozí/zahraníční výzkumníky).	13, 14, 21, 25, 28	Dokončení Q4/2022	* Proděkan pro vědu, výzkum, kvalitu a kvalifikace ve spolupráci s pracovní skupinou HR Award	Vytvořený dokument; Odkaz na web – interní OTM-R příručka, Počet postdoků; Cíl: internacionalizace fakulty, navýšení počtu postdoků.
Pracovní podmínky				
11. Zlepšení fakultní interní komunikace 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 b) Zavedení fakultního newsletteru – pravidelný přehled důležitých	2, 5, 7, 9, 13, 14, 24, 28, 32, 34, 36, 38, 39	Dokončení Q4/2022 Do Q4/2021 (newsletter) Do Q2/2022 (web) Do Q4/2022 (strategie)	* Personální odd. * Oddělení pro vědu, výzkum, kvalitu a kvalifikace * Proděkan pro vnější vztahy a marketing	Odkaz na web; Monitoring využívání/návštěvnosti webu; Vytvořený dokument – Komunikační strategie Výsledky zaměstnaneckého průzkumu; Cíl: všichni zaměstnanci mají všechny potřebné informace snadno dostupné, včetně aktuálních dokumentů a manuálů.

informací a novinek napříč fakultou. c) Vytvoření a zavedení fakultní komunikační strategie směrem k zaměstnancům.				
12. Zavedení kurzu BOZP a dalších zákonných školení formou e-learningu • Převedení kurzů do e-learningové podoby, pravidelné proškolení zaměstnanců.	7, 23	Dokončení Q2/2021	*Tajemník ve spolupráci s odd. Správa budov	Odkaz na web; Cíl: bezpečnosti práce, prevence a eliminace kritických událostí, znalost předpisů, přehledná evidence proškolených osob.
13. Opakované provedení zaměstnaneckého průzkumu na konci implementační fáze Revidovaného akčního plánu • 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	Response rate / účast na průzkumu; Trendy ve vývoji; Cíl: vyhodnocení naplňování principů Charty a Kodexu, revidovaného akčního plánu a spokojenosti zaměstnanců
14. Zlepšení komunikace a poskytování služeb v angličtině a) Překlad důležitých pracovně-právních a strategických dokumentů a webových stránek fakulty do angličtiny. b) Poskytování jazykových kurzů pro administrativní pracovníky v souladu s požadavky jejich práce.	5, 10, 21, 24	Probíhá + dokončení Q4/2021	* Sekretariát * Personální odd.	Odkaz na web; Přeložené dokumenty; Počet proškolených zaměstnanců; Cíl: všichni zahraniční zaměstnanci mají stejný přístup k informacím jako Češi.
15. Snížení pedagogické a administrativní zátěže a) Revize pedagogické zátěže na jednotlivých katedrách, návrh opatření na řešení. b) Rozvoj podpůrných nástrojů a opatření na další redukci administrativy nebo převod do elektronické podoby.	23, 24, 26, 33, 37, 38, 39	Dokončení Q4/2023 Do Q4/2021 (přehledné úložiště)	* Vedoucí kateder * Tajemník	Dokument – analýza, návrhy na řešení pedagogické zátěže; Odkaz na web; Výsledky zaměstnaneckého průzkumu; Cíl: snížení administrativní zátěže, zlepšení pracovních

c) Vytvoření přehledného úložiště aktuálních formulářů a dokumentů na webu fakulty.				podmínek a dostatek prostoru pro výzkumné záměry.
16. Vytvoření Kariérního řádu a zlepšení podpory výzkumných pracovníků v oblasti kariérního poradenství a) Vytvoření a zavedení Kariérního řádu na centrální úrovni (11/2022) – ve spolupráci s RMU a jeho následná implementace na úrovni fakulty b) Zjištění možností nabídky služeb Kariérního centra pro zaměstnance MU/fakulty a jejich aktivní využívání na fakultní úrovni.	21, 24, 28, 29, 30	Dokončení Q4/2023	* Personální odd. ve spolupráci s RMU * HR Award tým	Implementace dokumentu Kariérní řád na ESF MU; Odkaz na web; Počet seznámených zaměstnanců; 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;
17. Posílení a zvýšení počtu mobilit (outcoming/incoming) a) Monitorování a vyhodnocování překážek mobility u jednotlivých skupin výzkumných pracovníků a dle potřeby na ně reagovat. b) Revize programů pro mobility a programů cílící na mladé vědce a výzkumníky. c) Zlepšení informovanosti o možnostech a podmínkách čerpání tvůrčího volna.	10, 18, 24, 29	Dokončení Q2/2022	*Proděkan pro vědu, výzkum, kvalitu a kvalifikace	Počet mobilit (outcoming / incoming); Odkaz na web; Cíl: vytvářet příležitosti pro mobility a jejich různé formy, zvýšit počet mobilit.
Vzdělávání a rozvoj				
18. Zlepšení vedení a supervize mladých výzkumných pracovníků a) Nastavení a zavedení standardů školitelské práce (role, povinnosti, zodpovědnosti v procesu supervize Ph.D. studentů). b) Pravidelné vzdělávání a rozvoj školitelů – ve spolupráci s RMU včetně metodiky a příkladů	2, 3, 4, 22, 28, 36, 37, 40	Dokončení Q4/2022	* Proděkan pro vědu, výzkum, kvalitu a kvalifikace ve spolupráci s RMU	Odkaz na web; Počet akcí pro školitele; Vytvořené dokumenty; Podíl úspěšných Ph.D. studentů v různých fázích studia; Cíl: nastavení standardů školitelské práce, zlepšení

<p>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>zapojení mladých výzkumníků R1 do výzkumu, zvýšení úspěšně dokončených Ph.D. studií v rámci standardní délky doktorského programu.</p>
<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>	<p>22, 28, 30, 37, 38, 39, 40</p>	<p>Dokončení Q4/2022</p>	<p>* Oddělení pro vědu, výzkum, kvalitu a kvalifikace ve spolupráci s Oddělením pro vnější vztahy a marketing</p>	<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>
<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>	<p>6, 11, 14, 22, 28, 36, 37, 38, 39, 40</p>	<p>Dokončení Q3/2023</p>	<p>*Personální odd. *HR Award tým</p>	<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>

<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 				<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>
<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>

The establishment of an Open Recruitment Policy is a key element in the HRS4R strategy. Please also indicate how your organisation will use the Open, Transparent and Merit-Based Recruitment Toolkit and how you intend to implement/are implementing the principles of Open, Transparent and Merit-Based Recruitment. Although there may be some overlap with a range of actions listed above, please provide a short commentary demonstrating this implementation. If the case, please make the link between the OTM-R checklist and the overall action plan.

V současné době se výběrové řízení pro akademické i neakademické pracovníky ESF MU řídí Řádem výběrového řízení, který je do budoucna nutné aktualizovat a doplnit o chybějící zásady a principy OTM-R policy a zavést jednotnou zastřešující celouniverzitní OTM-R policy. První kroky směrem k otevřenému a transparentnímu náboru a výběru již byly podniknuty. ESF MU:

- a) přezkoumala aktuální náborovou politiku, resp. Řád výběrového řízení MU, a zavedenou fakultní praxi a postupy (jako součást GAP analýzy);
- b) provedla interní analýzu na základě OTM-R checklistu;
- c) realizovala dotazníkové šetření k projektu HR Award, jehož otázky byly zaměřeny také na naplňování OTM-R policy uvnitř fakulty;
- d) inzeruje vybrané pozice výzkumných pracovníků (R3 a R4) na portále EURAXESS

Výstupy a získané informace pak byly podkladem pro návrh akcí do Akčního plánu, případně pro návrh ukazatelů a forem měření v rámci OTM-R checklistu. Jedná se konkrétně o tyto akce:

- 1. Vytvoření celouniverzitní OTM-R policy (Akční plán – položka 6)**
- 2. Revize Řádu výběrového řízení MU (OTM-R checklist – položka 1,2,17,18,19)**
- 3. Standardizace procesu náboru a výběru prostřednictvím níže uvedených akcí:**
 - vytvoření interních pravidel pro nábor a výběr – fakultní OTM-R příručka (OTM-R checklist – položka 2,7,14,19,22)
 - proškolení účastníků výběrového řízení (OTM-R checklist – položka 3,8,19)
 - revize a následná aktualizace šablon inzerátů v souladu s OTM-R Toolkit (OTM-R checklist – položka 6,11,12)
 - vytvoření seznamu vhodných a dostupných kanálů pro inzerci včetně pravidel pro inzerci (OTM-R checklist – položka 6)
 - úprava aplikace JOBS.MU – optimalizace stávajících a zavedení nových funkcionalit (OTM-R checklist – položka 4)
 - vytvoření šablony pro hodnocení uchazeče a vedení pohovoru (OTM-R checklist – položka 4,21)
- 4. Překlad dokumentů k procesu náboru a výběru do angličtiny (OTM-R checklist – položka 7)**
- 5. Nastavení a zavedení procesu adaptace (Akční plán – položka 9)**
- 6. Systém pracovních pozic (Akční plán – položka 8)**
- 7. Rozvoj kompetencí – pro zaměstnance HR (OTM-R checklist – položka 3)**

V rámci revize a zavádění jednotlivých akcí bude použita tzv. OTM-R Toolkit (mezinárodní příručka definující požadavky a doporučení pro jednotlivé fáze náboru a výběru), abychom zajistili, že účastníci výběrových řízení mají všechny potřebné informace k výběrovému procesu, inzeráty obsahují relevantní informace a odkazy (např. odkazy na pracoviště / relevantní dokumenty), inzerce probíhá na doporučených platformách a kanálech, požadovaná úroveň kvalifikace a kompetencí odpovídá požadované pozici, výsledek výběrového řízení je transparentní a uchazeč obdrží na výsledek výběrového řízení adekvátní zpětnou vazbu.

Celý proces náboru bude průběžně monitorován a vyhodnocován. Zopakován bude rovněž zaměstnanecký průzkum v rámci revize Akčního plánu (**OTM-R checklist – položka 5,9**).

OTM-R policy a aktualizované dokumenty budou zveřejněny na webu fakulty.

If your organisation already has a recruitment strategy which implements the principles of Open, Transparent and Merit-Based Recruitment, please provide the web link where this strategy can be found on your organisation's website:

URL: Principy OTM-R policy jsou částečně ošetřeny v [Řádu výběrového řízení MU](#), který bude v rámci implementační fáze HR Award revidován a aktualizován.

4. IMPLEMENTATION

General overview of the expected implementation process:

(free text, 1000 words maximum)

Ocenění HR Excellence in Research Award již úspěšně získaly dvě pracoviště MU (CEITEC, Přírodovědecká fakulta). Pozitivní dopad a změny, které v rámci těchto pracovišť probíhají, tak přispěly k tomu, že se certifikace HR Award stala prioritou jak pro Masarykovu univerzitu jako celek, tak i pro zbývající fakulty, které o toto ocenění jednotlivě usilují. Implementační proces na ESF MU plynule navazuje na přípravnou fázi, během které byly jmenovány Expertní tým a Pracovní skupina (složené ze zástupců vedení fakulty, výzkumných pracovníků R1-R4 a administrativních pracovníků). Ty se aktivně podílely na přípravě a zpracování GAP analýzy, dotazníkového šetření a Akčního plánu. Současně s nimi byla jmenována Steering Committee (SC) - vedení fakulty, která na celý proces dohlíží. V souvislosti s ukončením funkčního období stávajícího vedení fakulty (SC) a nástupem nového děkana od 1. listopadu 2020 došlo k obměně členů všech výše uvedených týmů, odpovědnost a role těchto orgánů se však nezměnila.

V rámci přípravné fáze byla současně zřízena a obsazena pozice HR Award – Personální manažer, která celý proces získání HR Award zastřešuje a koordinuje.

V rámci implementační fáze bude probíhat:

- pravidelný monitoring a reportování Steering Committee (na kvartální bázi), který Steering Committee zajistí přehled o vývoji projektu a umožní pružně reagovat na případné problémy spojené s realizací a plněním Akčního plánu;
- pravidelné setkávání Expertního týmu (min 1x měsíčně) – implementace aktivit a opatření, kontrola plnění harmonogramu Akčního plánu, operativní agenda a řešení problémů;
- průběžné setkávání a konzultace s Pracovní skupinou, zapojování dalších výzkumných pracovníků formou individuálních konzultací a/nebo fokusních skupin dle vybraných aktivit a řešených témat;
- zjišťování zpětné vazby na zavedená opatření a akce;
- setkávání univerzitní Pracovní skupiny HR Award MU (složené z HR Award manažerů jednotlivých fakult a zástupců Odboru Personálního řízení) s cílem usnadnit a podpořit implementaci procesu na jednotlivých fakultách a sdílet best practice v rámci jednotlivých fakult.

V rámci implementační fáze budou zaměstnanci o plnění Akčního plánu a implementaci HRS4R pravidelně informováni prostřednictvím interních komunikačních kanálů – web ESF, zaměstnanecký portál MUNI, pravidelná setkání zaměstnanců, porady pracovišť apod.

Plnění Akčního plánu bude rovněž monitorováno a vyhodnocováno prostřednictvím stanovených indikátorů ke každé akci, pravidelným reportingem Steering Committee, na univerzitní úrovni pak reportingem prorektorovi pro personální otázky.

Vzhledem ke skutečnosti, že proces získání certifikace HR Award probíhá na většině fakult Masarykovy univerzity a výstupy z dotazníkových šetření, GAP analýzy a OTM-R checklistu napříč fakultami se v některých oblastech shodují, je nutné rozdělit proces implementace do dvou úrovní. A to i s ohledem na budoucí společné hodnocení MU jako celku (site visit) v rámci obnovy certifikace HR Award, které bylo deklarováno ze strany hodnotitelů a zástupců Evropské komise:

- a) univerzitní úroveň – koncepční, strategické věci, které nelze vyvářet pro každou fakultu zvlášť (např. vytvoření OTM-R policy, aktualizace Řádu výběrového řízení, vytvoření a zavedení Kariérního řádu, centrálního systému vzdělávání a rozvoje pro akademické pracovníky, revize stávajícího systému hodnocení apod.);
- b) fakultní úroveň – činnosti a aktivity, které jsou v kompetenci jednotlivých fakult nebo ty, které vychází z univerzitních opatření a předpisů a lze je modifikovat či jinak upravit na fakultní úrovni.

Akční plán tak obsahuje aktivity, na kterých bude ESF MU spolupracovat společně s rektoriem MU (aktuálně probíhá spolupráce na přípravě OTM-R policy nebo aktualizaci interní aplikace pro hodnocení EVAK), primárně se však soustředí na nedostatky identifikované v rámci fakultní GAP analýzy a OTM-R checklistu (zejména pak na: **standardizaci procesu náboru a výběru** v souladu s principy OTM-R policy, **zavedení procesu adaptace**, systému pracovních pozic, **zlepšení informovanosti a posílení znalostí v oblasti etiky a profesní odpovědnosti, standardizaci práce školitele**, rozvoj manažerských, a měkkých dovedností s ohledem na potřeby cílové skupiny a **rovné šance a příležitosti pro vybrané skupiny zaměstnanců**).

Klíčové oblasti pro zlepšování tak spatřuje ECON MU zejména v oblastech:

- náboru a výběru s cílem zvýšit transparentnost procesu a získat kvalitní výzkumné pracovníky;
- doktorského studia s cílem zlepšit vedení a supervizi Ph.D. studentů a jejich informovanost;
- komunikace s cílem zlepšit informovanost zaměstnanců fakulty a posílit popularizaci výsledků vědy a výzkumu;
- genderové problematiky, resp. nabízení rovných šancí a příležitostí pro vybrané skupiny zaměstnanců a zvyšování podílu žen v orgánech fakulty.

Akční plán je nastaven primárně na období dvou let, od Q1/2021 do Q4/2022 včetně akcí realizovaných společně s rektoriem MU. Část aktivit je pak s ohledem na Strategický záměr ESF MU 2021-2027 prodloužena na dobu pěti let. Cílem je vytvořit dobrý a pevný základ, na kterém je možné budovat další personální procesy a nadstavbové aktivity.

Make sure you also cover all the aspects highlighted in the checklist below, which you will need to describe in detail:

Checklist	*Detailed description and duly justification
<p>How will the implementation committee and/or steering group regularly oversee progress?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Po odsouhlasení Akčního plánu převezmou za plnění jednotlivých bodů zodpovědnost nominované osoby, případně oddělení. Ty mohou být současně členy Expertního týmu, Pracovní skupiny nebo Steering Committee. - Steering Committee (vedení fakulty) je informováno o plnění Akčního plánu na kvartální bázi v rámci pravidelných porad vedení fakulty. Informace předává HR Award – Personální manažer a zástupce Expertního týmu (např. proděkan pro VVKK nebo jiná osoba). - Expertní tým kontroluje plnění harmonogramu Akčního plánu v rámci pravidelných měsíčních setkání, HR Award manažer zpracovává kvartální zprávu a aktualizuje harmonogram plnění (Gantt Chart).
<p>How do you intend to involve the research community, your main stakeholders, in the implementation process?</p>	<p>Výzkumní pracovníci jsou zapojeni několika způsoby:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expertním týmem – je zodpovědný za, zapojení výzkumníků do procesu implementace (focus groups, individuální konzultace, ad hoc setkání dle potřeby, zaměstnanecký průzkum) a poskytování aktuálních informací k průběhu procesu. - Pracovní skupina (složená ze zástupů R1-R4) – aktivně participuje na vytváření metodik, postupů, zavádění/implementaci jednotlivých akcí, opatření, dokumentů do praxe a předává informace kolegům a na svá pracoviště. - Steering Committee – dohlíží na proces implementace, vyjadřuje se k navrženým opatřením a dokumentům a tyto následně schvaluje. - Výzkumní pracovníci jsou pravidelně informováni o probíhajících událostech, zavedených opatřeních, procesech, nově vytvořených dokumentech, a to prostřednictvím Personálního oddělení, Expertního týmu, webových stránek,

	<p>zpravodaje a dalších informačních kanálů fakulty. Pro tyto účely je zřízena rovněž webová stránka HR Award/HRS4R – sekce Novinky, kde jsou již nyní zveřejňovány informace o aktivitách souvisejících s HRS4R. Plánována jsou i samostatná informační setkání se zaměstnanci v rámci HR Award. Zaměstnanci budou informováni o plánovaných nebo již realizovaných aktivitách také v rámci pravidelných setkání Akademické obce, které probíhá jednou ročně. Přehled plnění akčního plánu (Gantt Chart) je pravidelně aktualizován a zveřejněn na webu fakulty.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expertní tým bude realizovat další zaměstnanecký průzkum/dotazníkové šetření mezi výzkumnými pracovníky, který zmapuje, zda se dříve identifikované nedostatky podařilo v rámci přijatých opatření zlepšit.
<p>How do you proceed with the alignment of organisational policies with the HRS4R? Make sure the HRS4R is recognized in the organisation's research strategy, as the overarching HR policy.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Skutečnost, že ESF MU usiluje o získání HR Award, je zakotvena ve Strategickém záměru ESF MU 2021-2027, do kterého se promítly také akce z Akčního plánu, a také v Opatření děkana. Získání ocenění HR Award je rovněž uvedeno jako priorita ve Strategickém záměru MU 2021-2027. - Naplňování HRS4R je současně podpořeno implementací akcí na univerzitní úrovni, které vzešly z podnětů jednotlivých fakult. Výsledkem tak bude především jednotná OTM-R policy, nový Kariérní řád nebo např. nově nastavené procesy a služby v oblasti kariérního poradenství a vzdělávání a rozvoje. - Další podněty a připomínky, které vzejdou z implementační fáze na ESF MU, budou rovněž předkládány na pravidelných poradách s prorektorem pro personální a akademické záležitosti. Tato pozice byla na MU zřízena nově a je důležitým projevem závazku nového vedení MU zaměřit se v dalších letech na zkvalitňování péče o pracovníky MU.
<p>How will you ensure that the proposed actions are implemented?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Probíhají pravidelná setkání Expertního týmu a Pracovní skupiny včetně osob zodpovědných za vlastnictví a plnění dílčích aktivit (zástupci oddělení OVVKK, HR, OVVM, IT, OSAPP, výzkumných pracovníků).

	<ul style="list-style-type: none"> - Jsou stanoveny kvartální cíle a indikátory plnění, které jsou ze strany Expertního týmu a Steering Committee pravidelně vyhodnocovány. - Steering Committee je pravidelně informována formou kvartální monitorovací zprávy a aktualizovaného harmonogramu plnění Akčního plánu (Gantt Chart). V případě zpoždění plnění Expertní tým zdůvodní, proč ke zpoždění došlo, a navrhne řešení dané akce včetně nového termínu splnění. - Bude vytvořeno sdílené úložiště dokumentů, kde zodpovědné osoby a jednotlivé týmy ukládají materiály a dokumenty k jednotlivým aktivitám a plnění Akčního plánu.
<p>How will you monitor progress (timeline)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Za monitorování realizace Akčního plánu je zodpovědný Expertní tým, který sleduje plnění jednotlivých akcí a kvartálních cílů v souladu s harmonogramem Akčního plánu (Gantt Chart) v rámci pravidelných měsíčních schůzek. - HR Award manažer je zodpovědný za zpracování kvartální zprávy o průběhu plnění akčního plánu, kterou předkládá Steering Committee v rámci pravidelných porad. - V případě zpoždění či jiných odchylek od plánovaného harmonogramu Steering Committee rozhoduje o dalším postupu a přijímá taková opatření, která eliminují další možná rizika spojená s úspěšnou implementací procesu. V takových případech lze svolat také mimořádné jednání Steering Committee. - Probíhat bude rovněž zjišťování zpětné vazby v rámci pravidelných i ad hoc aktivit, např. hodnocení adaptace, zpětná vazba na výběrová řízení, exit interviews, výstupy z ročního hodnocení apod. - K monitorování plnění akcí definovaných na univerzitní úrovni budou probíhat i pravidelná setkání HR Award manažerů jednotlivých fakult, která současně umožní lépe koordinovat implementaci těchto akcí na úrovni fakulty a zvolit vhodné postupy pro jejich zavedení.

<p>How will you measure progress (indicators) in view of the next assessment?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Akce, které mají nastaveny kvantitativní ukazatele hodnocení, budou vyhodnocovány individuálně k danému datu nebo na roční bázi. To umožní porovnávat data v pravidelném intervalu a sledovat trendy vývoje do budoucna. - V případě interních dokumentů, příruček a jiných materiálů bude indikátorem vytvořený dokument a/nebo odkaz na web. V případě úpravy/vytvoření webových stránek pak odkaz na příslušný web. - Vyhodnocení bude realizováno také prostřednictvím opakovaného zaměstnaneckého průzkumu a vyhodnocení jeho výstupů. - Názory a postřehy na úspěšnost celého procesu budou zaměstnanci moci sdělit také prostřednictvím plánovaných informačních setkání k HR Award. Pro získání zpětné vazby budou využity i další aktivity a materiály, např. hodnocení adaptace, exit interviews, výstupy z ročního hodnocení zaměstnanců apod.
---	--

Additional remarks/comments about the proposed implementation process: