

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

HR Excellence in Research Award

jako nástroj managementu kvality na vysokých školách

HR Excellence in Research Award

as a tool of quality management in universities

Bc. Kristina Janouchová

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, MBA, CSc.

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma HR Excellence in Research Award jako nástroj managementu kvality na vysokých školách potvrzují, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzují, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 7. 7. 2022

Tímto bych ráda poděkovala paní PhDr. Michaele Tureckiové, MBA, CSc. za odborné vedení mé diplomové práce, její vstřícný přístup, cenné rady i připomínky. Dále bych tímto chtěla poděkovat kolegům z vysokých škol, které mi ochotně poskytly součinnost při vypracovávání této práce, jmenovitě Mgr. et Mgr. Tereze Smužové, MPA, prof. Ing. Pavlu Ripkovi, CSc., a Michalu Novákovi.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na udílení certifikátu HR Excellence in Research Award, jakožto mezinárodního standardu pro pravidla kvality v řízení a rozvoji lidských zdrojů v oblasti vědy a výzkumu, a to na vybraných vysokých školách. Jedná se o ocenění, které uděluje Evropská komise za excelenci v rámci péče o lidské zdroje ve vědeckém prostředí, a jehož udělení je výsledkem úspěšné implementace Strategie řízení lidských zdrojů ve výzkumu (Human Resources Strategy For Researchers). Ocenění HR Award přináší pro výzkumné pracovníky záruku evropského standardu péče o zaměstnance, otevřenost a transparentnost výběrových řízení na pracovní pozice, jakož i zaručenou kvalitu pracovního či akademického prostředí. Cílem, který Evropská komise tímto oceněním sleduje, je zavedení koncepce strategického řízení lidských zdrojů, používání moderních praktik HR ve vědeckém prostředí a důsledné dodržování moderních principů rozvoje lidských zdrojů ve výzkumu. V diplomové práci jsou popsána základní teoretická východiska k tématu, podmínky pro udělení ocenění HR Award ze strany Evropské komise a posouzení relevantních ustanovení Evropské charty pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání nových pracovníků. Ve výzkumné části jsou popsány vybrané objekty šetření, vybrané veřejné vysoké školy, a jejich současný přístup v získávání ocenění a jeho následné implementace. Na základě analýzy dokumentů a rozhovorů s pověřenými osobami jsou navržena doporučení pro následné udržení ocenění a pro potenciální uchazeče o ocenění také doporučení pro jeho získání.

KLÍČOVÁ SLOVA

akademičtí pracovníci, Evropská komise, HR Award, lidské zdroje, věda, vysoké školy, výzkumní pracovníci

ABSTRACT

The thesis focuses on the award of the HR Excellence in Research Award certificate as an international standard for quality rules in the management and development of human resources in science and research at selected universities. This is an award given by the European Commission for excellence in the management of human resources in a scientific environment and is the result of the successful implementation of the Human Resources Strategy for Researchers. For researchers, the HR Award guarantees European standards of care for staff, openness and transparency in the selection procedures for positions, and quality of the working or academic environment. The European Commission's aim with the HR award is to introduce the concept of strategic human resources management, the application of modern HR practices in the research environment and the consistent adherence to modern principles of human resources development in research. The thesis describes the basic theoretical starting points for the topic, the conditions for the European Commission to award the HR Award, and the assessment of the relevant provisions of the European Charter for Researchers and the Code of Conduct for the Recruitment of Researchers. The research part describes the selected survey subjects, selected public universities, and their current approach to awarding and its subsequent implementation. Based on the analysis of documents and interviews with the delegates, recommendations are proposed for the subsequent retention of the award, and for potential award candidates to receive it.

KEYWORDS

academics, European Commission, human resources, HR Award, researchers, science, universities

Obsah

Úvod	10
1 Vzdělávání a vzdělávací systém v České republice	12
1.1 Vzdělávání	12
1.2 Vzdělávací systém a vzdělávací politika	13
1.2.1 Vzdělávací systém	13
1.2.2 Vzdělávací politika	15
1.3 Ukotvení vysokých škol ve vzdělávacím systému ČR	17
1.3.1 Vysoké školy	17
1.3.2 Druhy vysokých škol	18
1.3.3 Vnitřní členění a orgány veřejných vysokých škol	18
1.3.4 Hlavní odlišnosti vysokých škol od ostatních škol a školských zařízení	19
2 Management kvality vzdělávacích organizací	21
2.1 Vymezení pojmu kvalita	21
2.2 Management kvality v širším kontextu	22
2.3 Hlavní koncepce managementu kvality	23
2.3.1 Koncepce ISO	23
2.3.2 Koncepce odvětvových standardů	24
2.3.3 Koncepce TQM	24
2.3.4 Model excelence EFQM	24
2.4 Management kvality ve vzdělávacích organizacích	25
2.4.1 Management kvality ve školách a školských zařízeních	25
2.4.2 Management kvality na vysokých školách	26
2.4.3 Používání systémů managementu kvality ve vzdělávacích organizacích	27
3 Řízení a rozvoj lidských zdrojů v oblasti vědy a výzkumu vysokých škol	28

3.1	Řízení lidských zdrojů	28
3.2	Rozvoj lidských zdrojů	30
3.3	Řízení a rozvoj lidských zdrojů na vysokých školách	32
4	Ocenění HR Award	35
4.1	Důvody pro vznik strategie HRS4R a ocenění HR Award.....	35
4.2	Základní přínosy ocenění HR Award pro instituci	36
4.3	Ocenění HR Award v České republice	36
4.3.1	HR Award na vysokých školách	37
4.3.2	HR Award na dalších výzkumných institucích	38
4.3.3	Podpora získání ocenění HR Award ze strany MŠMT	39
4.3.4	Srovnání počtu udělených ocenění HR Award v ČR a v EU	39
4.4	Proces získání ocenění HR Award.....	40
4.4.1	Přihlášení se k principům Evropské charty pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání nových pracovníků	41
4.4.2	Analýza mezer, kontrolní list OTM-R politiky organizace a akční plán.....	43
4.4.3	Implementační fáze.....	44
4.4.4	Znovuudělení ocenění HR Award	45
4.5	Plán genderové rovnosti.....	45
5	Metodologie výzkumného šetření	47
5.1	Teoretická východiska výzkumného šetření.....	47
5.1.1	Obsahová analýza.....	49
5.1.2	Strukturovaný rozhovor.....	50
5.2	Výzkumný problém a cíl práce	50
5.2.1	Objekty výzkumu	50
5.2.2	Časový harmonogram výzkumu.....	51

5.2.3	Výzkumné otázky	51
5.2.4	Další specifika výzkumného šetření	52
6	Vlastní výzkumné šetření	54
6.1	Univerzita Karlova.....	54
6.1.1	Důvody pro podání žádosti o udělení HR Award	54
6.1.2	Projekty zahrnující zavádění HR Award.....	54
6.1.3	Personální zajištění.....	55
6.1.4	Časový průběh	56
6.1.5	Hlavní dokumenty	57
6.1.6	Dosavadní naplňování akčního plánu a konkrétní přínosy.....	60
6.2	České vysoké učení technické v Praze	61
6.2.1	Důvody pro podání žádosti o udělení HR Award	61
6.2.2	Projekty zahrnující zavádění HR Award.....	61
6.2.3	Personální zajištění.....	62
6.2.4	Časový průběh	62
6.2.5	Hlavní dokumenty	63
6.2.6	Dosavadní naplňování akčního plánu a konkrétní přínosy.....	66
6.3	Česká zemědělská univerzita v Praze	66
6.3.1	Důvody pro podání žádosti o udělení HR Award	67
6.3.2	Projekty zahrnující zavádění HR Award.....	67
6.3.3	Personální zajištění.....	68
6.3.4	Časový průběh	68
6.3.5	Hlavní dokumenty	70
6.3.6	Dosavadní naplňování akčního plánu a konkrétní přínosy.....	72
7	Vyhodnocení výzkumného šetření	73

7.1	Důvody pro podání žádosti o udělení HR Award	73
7.2	Projekty zahrnující zavádění HR Award	73
7.3	Personální zajištění	74
7.4	Časový průběh	75
7.5	Hlavní dokumenty.....	76
7.5.1	Interní analýza	76
7.5.2	Akční plán	77
7.6	Dosavadní naplňování akčního plánu a konkrétní přínosy	79
8	Návrh doporučení pro úspěšnou implementaci HR Award a její udržitelnost	80
8.1	Doporučení před zahájením počáteční fáze	80
8.1.1	Získání finančních prostředků pro podporu získání HR Award.....	80
8.1.2	Vhodné nastavení personálního zabezpečení a režimu schvalování	80
8.1.3	Nastavení adekvátní interní komunikace.....	81
8.2	Doporučení pro počáteční fázi	82
8.2.1	Interní analýza	82
8.2.2	Akční plán	82
8.3	Doporučení pro implementační fázi a následnou udržitelnost.....	83
8.3.1	Důsledná komunikace zisku ocenění HR Award	83
8.3.2	Zapojení všech zaměstnanců instituce.....	83
8.3.3	Návštěva externích hodnotitelů	84
8.3.4	Skutečné provádění aktivit akčního plánu.....	84
	Závěr.....	85
	Seznam zkratk.....	88
	Seznam použitých informačních zdrojů	89
	Seznam příloh.....	95

Seznam tabulek.....	95
Příloha 1: Logo ocenění HR Award	96
Příloha 2: Seznam institucí s oceněním HR Award v České republice.....	97
Příloha 3: Strukturovaný rozhovor – Univerzita Karlova	100
Příloha 4: Strukturovaný rozhovor – České vysoké učení technické v Praze	105
Příloha 5: Strukturovaný rozhovor – Česká zemědělská univerzita v Praze.....	109

Úvod

Vysoké školy jsou vrcholnými centry vzdělanosti, nezávislého poznání a tvůrčí činnosti a mají klíčovou úlohu ve vědeckém, kulturním, sociálním a ekonomickém rozvoji společnosti. I přes tuto neodmyslitelnou roli vysokých škol v rámci vzdělávacího systému i společnosti jako takové, lze konstatovat, že na těchto institucích není úroveň managementu kvality zcela optimální, a to zejména v oblasti řízení lidských zdrojů. Většina vysokých škol nemá zaveden žádný ze standardních systémů managementu kvality, administrativní a personální procesy jsou často zastaralé a proces přijímání nových pracovníků není zcela transparentní. Rovněž z toho důvodu Evropská komise představila již v roce 2005 iniciativu ve formě vydání Evropské charty pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání nových pracovníků, které v předchozím desetiletí dále rozpracovala do udílení ocenění HR Excellence in Research Award (zkráceně též HR Award), jehož cílem je identifikovat vědecko-výzkumné instituce, které přistoupily k principům stanoveným uvedenými dokumenty. Toto ocenění tak může sloužit jako nepřímý nástroj managementu kvality, zejména v oblasti lidských zdrojů, ale také jako značka kvality, v kontextu změny vnímání instituce u zaměstnanců i široké veřejnosti.

Ačkoli získání ocenění není povinné, Evropská komise vyvinula motivační snahu spojit zisk HR Award s výhodami v dotačních programech. Ze strany MŠMT, která tuto oblast zavedla do aktuálního strategického záměru pro oblast vysokých škol, je pak zavádění ocenění podporováno prostřednictvím projektů dotovaných z operačních programů Evropské unie. Ocenění HR Award je tedy v České republice akcentováno stále častěji a v současné době jím disponuje již většina veřejných vysokých škol a vědecko-výzkumných institucí s tím, že v porovnání s počtem ocenění v Evropské unii zaujímá ČR poměrně vysoký podíl (v současné době 60 z celkového počtu 675 oceněných institucí).

V teoretické části je pojednáváno o úloze vzdělávání a vzdělávacího systému, významu vzdělávací politiky v České republice, roli managementu kvality a jeho hlavních koncepcí, zejména v kontextu vzdělávacích organizací, jakož i řízení a rozvoji lidských zdrojů, které jsou zásadní oblastí v managementu kvality ve vzdělávacích organizacích, a potažmo pak na vysokých školách.

Diplomová práce rovněž v teoretické rovině zkoumá veškeré aspekty týkající se ocenění HR Award, a to jak z hlediska jeho významu, včetně rozboru dokumentů, ze kterých ocenění vychází, tak i co se týká náročného procesu jeho zavádění a následné implementace.

Praktickou část diplomové práce pak tvoří výzkumné šetření tří vybraných veřejných vysokých škol, na kterých již bylo ocenění HR Award zavedeno a v současné době probíhá implementační fáze. Na základě výsledků šetření, které sestávalo z obsahové analýzy a strukturovaných rozhovorů, je hledána odpověď na hlavní výzkumnou otázku: „Jak ovlivnilo zavedení ocenění HR Award management kvality lidských zdrojů na vybraných vysokých školách?“

Cíle práce je dosaženo v závěrečné části, ve které je popsán návrh doporučení k získání a udržení ocenění HR Award pro vysoké školy v rámci managementu kvality lidských zdrojů, a to na základě provedeného výzkumného šetření.

1 Vzdělávání a vzdělávací systém v České republice

V první kapitole je pojednáváno o významu pojmu vzdělávání a podrobněji rozveden vzdělávací systém, s přihlédnutím ke specifickým vzdělávacího procesu v České republice, který je formován vzdělávací politikou, tedy současnou Strategií vzdělávací politiky ČR do roku 2030+. V kontextu tématu této práce je komplexně pojednáno o ukotvení vysokých škol v rámci vzdělávacího systému ČR.

1.1 Vzdělávání

Vzdělávání je dlouhodobým procesem, který doprovází život člověka od jeho útlého věku až po samotné stáří. Zatímco v raném věku jde převážně o ovládnutí základních dovedností, v pozdějším pak vzdělávání vede k nabytí konkrétních znalostí, které dále nasměrují budoucí kvalifikaci daného člověka, a lze tedy konstatovat, že dosažení dostatečného vzdělávání je stěžejním předpokladem pro zdárné působení člověka v současném světě. V pozdějších fázích, zejména v rámci celoživotního vzdělávání, pak vzdělávání člověka dále rozvíjí v jeho schopnostech a dovednostech, přispívá k jeho seberealizaci a v neposlední řadě, zejména u vysokoškolského a na něj navazujícího vzdělávání, jde o určení jeho pozice na trhu práce nebo ve společnosti.

Andragogický slovník (Průcha a Veteška, 2014, s. 301) definuje vzdělávání jako „*to, co se označuje termínem edukace, tedy proces řízeného učení a vyučování, k němuž dochází typicky v edukačním prostředí školy nebo v jiném edukačním prostředí (např. v rámci podnikového vzdělávání, zájmového vzdělávání dospělých aj.). Jedna z forem vzdělávání je také individuální sebezvzdělávání.*“ Průcha a Veteška (2014, s. 301) dále potvrzují, že vzdělávání je jednou ze základních podmínek přežití a vývoje společnosti, a přisuzují zásadní roli celoživotnímu vzdělávání či učení: „*Bez kontinuálního vzdělávání zasahujícího každou novou generaci by se společnost nemohla udržet a zdokonalovat.*“

Podle Vetešky a Tureckiové (2008, s. 18) lze vzdělávání charakterizovat jako proces, kdy si prostřednictvím vyučování člověk osvojuje poznatky a činnosti, které vnitřním zpracováním (učením) transformuje ve vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky. Z pohledu vzdělavatele jde tedy o vyučování, z pohledu vzdělávaného pak o učení.

Beneš (2014, s. 16) pak uvádí, že „*pod vzděláváním se rozumí převážně proces zprostředkování znalostí, dovedností a rozvoj schopností*“ s tím, že se jedná o cílevědomý proces realizace pedagogických cílů a ideálů, plánovaný proces kdy zprostředkování je systematické a obsahově, věcně a časově strukturované, a institucionalizovaný proces vedoucí většinou profesionály.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ve Strategii vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ (2020, s. 10–11) uvádí: „*Formální vzdělávání se odehrává zejména ve školách a jeho prostřednictvím lze dosáhnout stupňů vzdělání (základního vzdělání, středního vzdělání, středního vzdělání s výučním listem, středního vzdělání s maturitní zkouškou, vyššího odborného vzdělání v konzervatoři, vyššího odborného vzdělání, vysokoškolského vzdělání). Znaky charakteristické pro formální vzdělávání v České republice vykazuje rovněž vzdělávání předškolní, základní umělecké a jazykové. Jsou definovány jeho funkce, cíle, obsahy, organizační formy a způsoby hodnocení.*“

Průcha a Veteška (2014, s. 193) vysvětlují, že neformální vzdělávání jsou jakékoliv organizované vzdělávací aktivity, které probíhají mimo formální vzdělávání. Mohou to být kurzy, semináře, školení apod. Probíhají většinou v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucích, neziskových organizacích, ale i v klasických školách. Neformální vzdělávání nevede k získávání uceleného stupně vzdělávání. Mohou to být kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy, rekvalifikační kurzy, kurzy autoškol, volnočasové aktivity, a též krátkodobá školení a přednášky. Podmínkou je, aby kurz byl veden odborníkem.

Informální učení definuje Průcha a Veteška (2014, s. 138) jako „*Proces získávání vědomostí, osvojování si dovedností, postojů a kompetencí z každodenních zkušeností a činností v práci, rodině a ve volném čase. Zahrnuje rovněž sebevzdělávání.*“

1.2 Vzdělávací systém a vzdělávací politika

1.2.1 Vzdělávací systém

Dle výkladového pedagogického slovníku (Kolář et al., 2012) je vzdělávací systém pojímán jako „*širší společenský komplex, který je součástí sociálního, ekonomického a kulturního zabezpečení společnosti a její perspektivy*“ (Kolář et al., 2012, s. 136). Zahrnuje školskou soustavu a další vzdělávací organizace a útvary.

Andragogický slovník (Průcha a Veteška, 2014, s. 300) pod pojmem vzdělávací systém rozumí „komplex všech institucí, které ve státě zajišťují vzdělávání obyvatel, a to buď přímou vzdělávací činností, nebo podporou či monitorováním těchto činností“. Dále zmiňuje, že tento pojem se často zaměňuje s pojmem školský systém, což je však zavádějící, a uvádí: „Školství je pouze jedním, i když nejvýznamnějším sektorem vzdělávacího systému.“ (Průcha a Veteška, 2014, s. 300). Kromě škol se do vzdělávacího systému řadí organizace pro mimoškolní zájmové vzdělávání mládeže, další vzdělávání dospělých, a dále například vzdělávací agentury, školící střediska v podnicích či například instituce, jako jsou muzea, galerie, botanické a zoologické zahrady, knihovny či vzdělávací média, ale i instituce zřízené MŠMT monitorující vzdělávací systém a vytvářející programy pro jeho fungování. Vzdělávací systém v České republice je tak z pohledu této definice velmi rozsáhlý.

Jak již bylo uvedeno výše, školství je základním sektorem vzdělávacího systému. Školu v rámci definice považuje Kolář et al. (2012, s. 137) za základní a organizovanou výchovně-vzdělávací instituci, která je vybavená profesionálními vychovateli – vzdělavateli, a to v rámci systému péče společnosti o vzdělání a výchovu svých členů. Svoji činnost vykonává podle centrálního a vlastního programu, který realizuje hlavně prostřednictvím vyučování, kde probíhá spolupráce mezi žákem a učitelem.

Stupně vzdělávacího systému jsou:

- preprimární vzdělávání (předškolní vzdělávání), které je poskytováno dětem ve věku od dvou do šesti let, a to prostřednictvím mateřské školy; poslední rok předškolního vzdělávání je povinný;
- primární a nižší sekundární vzdělávání (základní vzdělávání); školní docházka probíhá v základních školách, začíná v šesti letech, trvá devět školních roků, a je povinná; nižší sekundární vzdělávání mohou poskytovat i víceletá gymnázia a osmileté konzervatoře;
- vyšší sekundární vzdělávání (střední vzdělávání) poskytují střední školy ve všeobecných i odborných oborech; absolventi dosahují některého ze tří stupňů vzdělání, a to střední vzdělání, střední vzdělávání s maturitní zkouškou, střední vzdělání s výučním listem;

- terciární vzdělávání poskytují vyšší odborné školy; může to být vyšší odborné vzdělání, které se získává v obvykle tříletých programech; dále je to vysokoškolské vzdělávání, které se uskutečňuje v rámci bakalářského, magisterského a doktorského programu. (European Commission, 2022b)

Ve společnosti je na vzdělání stále kladen velký důraz. Proto se lidé cíleně vzdělávají a snaží se rozvíjet i v dospělosti. *„Vzdělávání dospělých se stalo součástí personální politiky v organizacích“* (Beneš, 2014, s. 35). Dle Průchy a Vetešky (2014, s. 72) je dalším vzděláváním druhá základní etapa vzdělávání po počátečním vzdělávání. Probíhá po dosažení určitého stupně formálního vzdělání, anebo po opuštění vzdělávacího systému či po prvním vstupu na trh práce. Může být realizováno buď v institucích formálního vzdělávacího systému (na středních a vysokých školách), anebo v institucích mimoškolního neformálního vzdělávání.

Pod pojmem celoživotní učení, resp. vzdělávání, rozumíme *„veškeré účelné formalizované i neformální činnosti související s učením, které se průběžně realizují s cílem dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů“* (Průcha a Veteška, 2014, s. 60).

Jak dále doplňuje Beneš (2014, s. 36), nejedná se pouze o andragogickou a pedagogickou záležitost, ale hlavně o sociální, vzdělávací a hospodářskou politiku. Cílem snahy o celoživotní vzdělávání obyvatelstva je především zaměstnatelnost, konkurenční schopnost ekonomiky, sociální soudržnost a aktivní občanství.

1.2.2 Vzdělávací politika

Vzdělávací politiku v České republice řídí Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Prostřednicím jím zřízených organizací pak dohlíží nad realizací vzdělávání nebo jej svou činností podporuje.

Celostátní politika v oblasti vzdělávání je obsažena v dokumentu s názvem Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ (dále jen „Strategie 2030+“). Jejím cílem je vzdělané a konkurenceschopné Česko, které ob stojí v dynamickém a neustále se měnícím světě 21. století (MŠMT, Metodický portál, 2020).

Strategie 2030+ (MŠMT, 2020) nastavuje směřování školství a priority investičních záměrů na desetileté období. Důraz je přitom kladen především na modernizaci regionálního

školství, zájmového a neformálního vzdělávání a celoživotního učení. Strategie 2030+ má dva hlavní strategické cíle:

- 1) zaměřit vzdělávání více na získávání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní i osobní život;
- 2) snížit nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a umožnit maximální rozvoj potenciálu dětí, žáků a studentů. (MŠMT, 2020, s. 5)

K dosažení strategických cílů je zavedeno pět strategických linií zaměřených na proměnu samotného vzdělávání, problematiku nerovností, podporu pedagogů, zvýšení odborných kapacit, důvěry a vzájemné spolupráce a zajištění stabilního financování (MŠMT, 2020, s. 22).

Strategie 2030+ klade důraz na celkovou modernizaci školství, jeho digitalizaci (ta však byla akcelerována již v důsledku celosvětové pandemie COVID-19), podporu inovací, nové metody hodnocení, podporu pedagogů a profesionalizace vedení škol a školských zařízení, anebo odbourání přílišné administrativní zátěže.

Pro oblast vysokého školství však obecné priority formulované Strategií 2030+ rozpracovává až dokument Strategický záměr ministerstva pro oblast vysokých škol na období od roku 2021 (MŠMT, Vysoké školství, 2020). S ohledem na zaměření této diplomové práce je vhodné zmínit, že v rámci strategického cíle „5. Budovat kapacity pro strategické řízení vysokého školství“ a podřazeného operačního cíle „5.D Posílit strategické řízení lidských zdrojů na vysokých školách“ je zmíněno opatření: *„Implementovat principy, na kterých stojí HR Award, a usilovat o získání tohoto ocenění. Proces evaluace vedoucí k získání tohoto hodnocení je institucemi, které se do něj zapojily, hodnocen jako velmi přínosný pro inovaci vnitřních procesů a předpisů a kultivaci prostředí vysoké školy. Držení ocenění HR Award může být v budoucnu zohledňováno i NAÚ při vnějším hodnocení kvality, popř. při posuzování vnitřního systému zajišťování kvality, a bude zohledňováno při hodnocení výzkumných organizací dle Metodiky 2017+“* (MŠMT, Vysoké školství, 2020, s. 54).

1.3 Ukotvení vysokých škol ve vzdělávacím systému ČR

1.3.1 Vysoké školy

Podle Andragogického slovníku (Průcha a Veteška, 2014, s. 291) se pod pojmem vysoké školy rozumí „*souhrnné označení pro různé typy vzdělávacích zařízení, která poskytují terciární vzdělávání*“.

Podle § 1 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, jsou vysoké školy jako nejvyšší článek vzdělávací soustavy „*vrcholnými centry vzdělanosti, nezávislého poznání a tvůrčí činnosti a mají klíčovou úlohu ve vědeckém, kulturním, sociálním a ekonomickém rozvoji společnosti tím, že:*

- a) *uchovávají a rozhojňují dosažené poznání a podle svého typu a zaměření pěstují činnost vědeckou, výzkumnou, vývojovou a inovační, uměleckou nebo další tvůrčí činnost,*
- b) *umožňují v souladu s demokratickými principy přístup k vysokoškolskému vzdělání, získání odpovídající profesní kvalifikace a přípravu pro výzkumnou práci a další náročné odborné činnosti,*
- c) *poskytují další formy vzdělávání a umožňují získávat, rozšiřovat, prohlubovat nebo obnovovat znalosti z různých oblastí poznání a kultury a podílejí se tak na celoživotním vzdělávání,*
- d) *hrají aktivní roli ve veřejné diskusi o společenských a etických otázkách, při přestování kulturní rozmanitosti a vzájemného porozumění, při utváření občanské společnosti a přípravě mladých lidí pro život v ní,*
- e) *přispívají k rozvoji na národní a regionální úrovni a spolupracují s různými stupni státní správy a samosprávy, s podnikovou a kulturní sférou,*
- f) *rozvíjejí mezinárodní a zvláště evropskou spolupráci jako podstatný rozměr svých činností, podporují společné projekty s obdobnými institucemi v zahraničí, vzájemné uznávání studia a diplomů, výměnu akademických pracovníků a studentů.“*

1.3.2 Druhy vysokých škol

Vysoké školy se člení na veřejné (ty jsou zřízeny zákonem¹ a jsou řízeny akademickou samosprávou, s dohledem MŠMT a NAÚ), soukromé, státní (pouze vysoké školy vojenské a policejní, zřízené zákonem a řízené Ministerstvem obrany, resp. Ministerstvem vnitra) a zahraniční.

Dále se vysoké školy dělí, podle typu realizovaných studijních programů, na univerzitní, které podle § 2 odst. 4 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), mohou uskutečňovat všechny typy studijních programů a v souvislosti s tím vědeckou a výzkumnou, vývojovou a inovační, uměleckou nebo další tvůrčí činnost (dále jen „tvůrčí činnost“), a neuniverzitní, které podle § 2 odst. 5 cit. zákona uskutečňují bakalářské studijní programy a mohou též uskutečňovat magisterské studijní programy a v souvislosti s tím tvůrčí činnost; vysoká škola neuniverzitní se nečlení na fakulty².

Typ vysoké školy je v souladu s § 2 odst. 6 cit. zákona uveden v jejím statutu a musí být v souladu se stanoviskem NAÚ.

1.3.3 Vnitřní členění a orgány veřejných vysokých škol

Veřejné vysoké školy univerzitního typu se člení na fakulty a další součásti, kterými jsou podle § 22 odst. 1 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), vysokoškolské ústavy, jiná pracoviště pro vzdělávací a tvůrčí činnost nebo pro poskytování informačních služeb nebo převod technologií, a účelová zařízení pro kulturní a sportovní činnost, pro ubytování a stravování zejména členů akademické obce nebo k zajišťování provozu školy.

Podle § 35 cit. zákona je pracovištěm univerzity také vysokoškolský zemědělský nebo lesní statek, který ovšem bývá zřízen na vysokých školách zaměřených na oblast vzdělávání zemědělství.

¹ Rovněž změna názvu veřejné vysoké školy tak vyžaduje novelizaci zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách). Novelou cit. zákona účinnou ke dni 1. 9. 2016 se tak například změnil název Univerzity Karlovy v Praze na Univerzitu Karlovu.

² V době zpracování diplomové práce byly jedinými neuniverzitními veřejnými vysokými školami pouze Vysoká škola polytechnická Jihlava a Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích.

Samosprávnými akademickými orgány veřejné vysoké školy jsou podle § 7 cit. zákona akademický senát, rektor, vědecká rada nebo umělecká rada nebo na neuniverzitní vysoké škole akademická rada, rada pro vnitřní hodnocení, je-li zřízena, a disciplinární komise. Dalšími orgány veřejné vysoké školy jsou správní rada a kvestor.

Obdobně pak podle § 25 cit. zákona jsou samosprávnými akademickými orgány fakulty akademický senát, děkan, vědecká rada nebo umělecká rada a disciplinární komise. Dalším orgánem fakulty je tajemník.

1.3.4 Hlavní odlišnosti vysokých škol od ostatních škol a školských zařízení

Zaměstnanci vysokých škol

Oproti školám v rámci primárního a sekundárního vzdělávání, zřízeným podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), tvoří množinu zaměstnanců vysokých škol jednak neakademičtí (technicko-hospodářští) pracovníci, ale především akademičtí pracovníci, což je odlišný pojem oproti pedagogickým pracovníkům uvedeným ve školském zákoně.

Akademičtí pracovníci jsou podle § 70 odst. 1 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), „*ti profesori, docenti, mimořádní profesori, odborní asistenti, asistenti, lektori a vědečtí, výzkumní a vývojoví pracovníci, kteří jsou zaměstnanci vysoké školy vykonávajícími v pracovním poměru podle sjednaného druhu práce jak pedagogickou, tak tvůrčí činnost.*“

Podle ustanovení § 3 cit. zákona pak akademičtí pracovníci a studenti vysoké školy tvoří akademickou obec vysoké školy.

Akademická práva a akademické svobody

Další zásadní odlišností vysokých škol je záruka akademických svobod a akademických práv pro členy akademické obce; těmito svobodami, podle § 4 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), jsou:

- a) svoboda vědy, výzkumu, umělecké tvorby a zveřejňování jejich výsledků,
- b) svoboda výuky včetně její otevřenosti různým vědeckým názorům, vědeckým a výzkumným metodám a uměleckým směrům,

- c) právo učit se, včetně svobodné volby zaměření studia a svobodu vyjadřovat vlastní názory,
- d) právo členů akademické obce volit akademické orgány,
- e) právo užívat akademické insignie a uskutečňovat akademické obřady.

Zásadní pak je pod písm. d) zmíněný prvek akademické zastupitelské samosprávy, kdy akademická obec, jejíž jsou akademičtí pracovníci součástí, přímo prostřednictvím volených zástupců v akademických senátech aktivně ovlivňují chod vysoké školy či volí statutární zástupce (rektora vysoké školy, popř. děkany fakult).

Činnost vysokých škol

Další stěžejní odlišností vysokých škol, oproti školám zřízeným podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), je možnost realizace nikoli pouze vzdělávací činnosti, ale zároveň tvůrčí činnosti, tedy vědecké a výzkumné, vývojové a inovační, uměleckou nebo další tvůrčí činnosti.

Průcha a Veteška (2014, s. 295) definují výzkum jako systematickou činnost prováděnou vědci, respektive profesionálními výzkumníky, jejímž účelem je zdokonalovat lidské vědění, a to vytvářením nových poznatků, a doplňují: *„Má-li mít výzkum vědeckou kredibilitu, musí být prováděn s aplikací uznávaných metod výzkumu a s dodržováním pravidel a konvencí přijatých vědeckou komunitou.“*

Kromě vzdělávací a tvůrčí činnosti může veřejná vysoká škola podle § 20 odst. 1 a 2 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), užívat majetek i k tzv. doplňkové činnosti, v rámci níž *„vykonává za úplatu činnost navazující na její vzdělávací a tvůrčí činnost nebo činnost sloužící k účinnějšímu využití lidských zdrojů a majetku. Doplňková činnost nesmí ohrozit kvalitu, rozsah a dostupnost činností, k jejichž uskutečňování byla veřejná vysoká škola zřízena.“*

2 Management kvality vzdělávacích organizací

Z pohledu tématu diplomové práce je zapotřebí teoreticky upřesnit základní termíny managementu kvality. V této kapitole jsou dále představeny hlavní koncepce managementu kvality a jejich případná aplikace ve vzdělávacích organizacích, zejména pak v rámci vysokých škol.

2.1 Vymezení pojmu kvalita

Autoři odborných publikací na význam slova kvalita pohlíží z různých pohledů, avšak mají shodný význam. Několik významných osobností se již hlouběji zabývalo managementem kvality. Philip Bayard Crosby prohlásil, že „*Kvalita je shoda s požadavky.*“, Joseph Moses Juran vyjadřuje kvalitu jako způsobilost k užití, zatímco Armand Vallin Feigenbaum považuje za podstatné, v jakém měřítku kvality měří zákazník (In: Nenadál et al., 2018, s. 15).

Nenadál et al. (2018, s. 15–16) shrnuli pojem kvalita ve čtyřech rámcích, a to v propojení se zákazníky, odběrateli, a s jejich pohledem vnímání, v možnosti měření a zlepšování její úrovně, v ucelenosti vlastností výrobků, služeb, lidí a systémů, v souvislosti s co možná nejracionálnější spotřebou zdrojů při výrobě nebo při užití.

Michael Armstrong a Tina Stephens (2008, s. 254) kvalitu definují dle hledisek vlastní, přirozené dokonalosti, pohodlného a snadného používání, fungování a výkonu, spolehlivosti, poměru hodnoty a ceny, úrovně služeb zákazníkům, přiměřenosti účelu, atraktivního vzhledu nebo stylu, trvanlivosti, shody se specifikací designu a uniformity s malou variabilitou.

Jak zmiňují Nenadál et al. (2018, s. 16–17), definice pojmu kvalita je sice univerzální, ale méně srozumitelná, a pro větší srozumitelnost tedy dále danou definici rozvádí. Kvalita je komplexní vlastnost, projevující se schopností plnit požadavky. Všechny tyto požadavky jsou ve směru k zákazníkům, dalším zainteresovaným stranám a předpisům, a to včetně životního prostředí. Objektem je myšlen konkrétní výrobek, materiál, služba, informace proces, organizační systém, ale i člověk. Požadavky zákazníků a dalších zainteresovaných stran chápeme jako kombinaci potřeb a očekávání. Schopnost plnit požadavky je ovlivňována určitými znaky kvality, přičemž výraz „inherentní“ lze chápat jako pro daný

objekt typický, do objektu přirozeně zakomponovaný. Všechny znaky kvality můžeme rozdělit na znaky kvantitativní, které se dají ověřit pomocí různých technických měření, či na znaky kvalitativní, pro něž je typické to, že jejich úroveň je možné pouze porovnávat, a to pomocí senzorů. A nakonec výraz „kvalita“ je synonymem pojmu „jakost“, kdy rozdíl je v původu slova. Kvalita má původ latinský, zatímco jakost je původu slovanského. (Nenadál et al., 2018, s. 16–17)

2.2 Management kvality v širším kontextu

Řízení kvality definují Armstrong a Stephens (2008, s. 255) s důrazem, že se řízení kvality týká všech činností potřebných k zabezpečení toho, že výrobky a služby budou odpovídat standardům stanoveným organizací a že budou splňovat očekávání zákazníků. Tyto činnosti vedou k dosažení vysoké kvality, a další činnosti vedou k udržování stanovených standardů kvality, jako je kontrola kvality.

Paulovčáková (2020, s. 15) dále rozvádí obsah managementu kvality. Může se jednat o *„stanovení politik kvality, cílů kvality, kvality procesů k jejich dosahování, a to plánováním kvality, jejím řízením, prokazováním a zlepšováním. Plánování kvality je zaměřené na stanovení cílů kvality, specifikování nezbytných procesů a zdrojů, které jsou potřebné pro dosažení cílů kvality. Řízení kvality se zaměřuje na plnění požadavků na kvalitu a zlepšování na zvyšování schopnosti plnit tyto požadavky. Prokazování kvality spočívá v poskytování důvěry, že stanovené požadavky na kvality také splnily.“*

Dle Nenadála et al. (2018, s. 21) můžeme hlavní zásady managementu kvality popsat v jednotlivých bodech:

- dodávání hodnoty pro zákazníky (trvalé dodávání maximální hodnoty pro zákazníky tím, že organizace předvídají, rozumí a naplňují jejich požadavky);
- vůdcovství (vůdčí osobnosti se svým chováním, jednáním a postoji stávají garanty dosahování co nejlepších výsledků v dlouhodobém horizontu);
- zapojení lidí (využití aktivity a tvořivosti zaměstnanců se stává klíčovým faktorem trvalého úspěchu organizace);
- agilita (pružné a efektivní reakce vedení na změny prostředí, na vnější i vnitřní příležitosti, hrozby a další podněty);

- procesní přístup (dobře nastavené procesy umožňují mnohem efektivnější práci s cílem zvýšit spokojenost zákazníka);
- prevence (efektivnější je předcházení potenciálním problémům než řešení jejich následků);
- neustálé zlepšování a inovace (jsou předpokladem udržování a zvyšování výkonnosti organizací, včasného reagování na hrozby nebo rizika a eliminování současných slabých stránek);
- rozhodování na základě faktů (rozhodování na základě analýzy relevantních dat);
- rozvoj partnerství (rozvoj vzájemně prospěšných vztahů s pečlivě identifikovanými partnery);
- odpovědnost za udržitelnou budoucnost (nejen organizace, ale i prostředí s ohledem na budoucnost);
- učení se (velmi cenným kapitálem jsou pro organizaci znalosti lidí).

2.3 Hlavní koncepce managementu kvality

Při hledání způsobu uplatnitelnosti managementu kvality v praktickém fungování organizace se vytvořily koncepce managementu kvality, a jak pojednávají Nenadál et al. (2018, s. 22), jedná se ve výsledku o strategické alternativy k budování a rozvoji moderních systémů managementu kvality. Nejznámější jsou tři základní koncepce, které se odlišují svým rozsahem a požadavky na zdroje. Jedná se o koncepci ISO, koncepci odvětvových standardů a koncepci TQM. Poslední dobou se stále více prosazuje model excelence EFQM.

2.3.1 Koncepce ISO

Dle Paulovčákové (2020, s. 28) normy ISO „*podporují procesní přístup, a to jak při vývoji, tak i uplatňování systému managementu kvality za účelem spokojenosti zákazníka plněním jeho požadavků.*“ Nenadál et al. (2018, s. 22) popsali koncepci ISO jako nejméně náročnou, a proto i celosvětově nejrozšířenější. Je založena na souboru norem, které vydává Mezinárodní organizace pro normalizaci, které jsou známé jako normy ISO řady 9000. Normy ISO jsou převáděny do systému českých technických norem ČSN, označení EN označuje evropskou normu. Paulovčáková (2020, s. 27) mezi nejpoužívanější normy řadí:

- ČSN EN ISO 9000 (01 0300), ISO 9000:2015 – Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník;
- ČSN EN ISO 9001 (01 0321), ISO 9001:2015 – Systémy managementu kvality – Požadavky;
- ČSN EN ISO 9004 (01 0321), ISO 9004:2018 – Management kvality – Kvalita organizace – Návod k dosažení udržitelného úspěchu;
- ČSN EN ISO 19011:2019 – Směrnice pro auditování systémů managementu.

2.3.2 Koncepce odvětvových standardů

„Koncepce odvětvových standardů postihují charakter a zvláštnosti jednotlivých odvětví, jako např. automobilový průmysl, zdravotnictví, jadernou bezpečnost apod. Základ struktury požadavků pro ně obvykle vytváří norma ISO 9001 s aplikací specifik odvětví“ (Paulovčáková, 2020, s. 28). Obvykle tyto standardy používají základní penzum požadavků a strukturu normy ISO 9001, avšak dále vymezují i specifické požadavky jednotlivých odvětví. Z tohoto důvodu je tato koncepce považována za náročnější než samotná koncepce ISO (Nenadál et al., 2018, s. 23).

2.3.3 Koncepce TQM

Koncepce TQM (Total Quality Management) se zdá být komplexní, protože zahrnuje vše, co se v organizaci děje. Zjednodušeně tuto koncepci charakterizují Panneerselvam a Sivasankaran (2014, s. 9) tak, že TQM *„si klade za cíl dosáhnout kvality integrací všech subsystémů organizace a propojením činností od nákupu surovin po dodávky produktů zákazníkům podle jejich očekávání a synergií mezi těmito činnostmi.“* Paulovčáková (2020, s. 29) uvádí, že díky této koncepci se efektivita organizace stává vyšší, ve srovnání s účinností jednotlivých subsystémů. Subsystémy mohou být klasifikovány například dle fáze životního cyklu produktu, který zahrnuje plánování produktů, návrh, plánování produkce a její realizace, expedice, poprodejní servis a dalšími oblastmi kontroly.

2.3.4 Model excelence EFQM

Postupem času se po vzoru TQM vytvořila nová koncepce – tzv. model excelence EFQM. Model EFQM (European Foundation for Quality Management) byl vypracován v roce 1991 Evropskou nadací pro řízení kvality. Tato organizace byla založena z podnětu čtrnácti

nejúspěšnějších evropských firem. Model se primárně nevztahuje na hodnocení kvality produkce, ale je zaměřený na kvalitu celé organizace, a to se za měřením do devíti hlavních kritérií. Pět kritérií zastupuje nástroje a prostředky jako předpoklady, a čtyři kritéria pak výsledky organizace ve vztahu k zaměstnancům, zákazníkům a společnosti, a klíčové výsledky (Paulovčáková, 2020, s. 31–32). Tento model je považován za současný trend v oblastech managementu kvality. Ve skutečnosti je možné jej spíše považovat za další vývojový stupeň koncepce TQM, avšak nelze upřít fakt, že se orientuje na potřeby a očekávání všech stran, nejen externích zákazníků. „*Velmi nadprůměrné výsledky jsou dlouhodobě dosahovány jako efekt pokročilých a neustále rozvíjených systémů managementu, systematicky řídí a zlepšují své procesy, převyšují výkonnosti v daném odvětví konkurenci a vynikají v dalších vlastnostech*“ (Nenadál et al., 2018, s. 31–32).

Jak popisuje Paulovčáková (2020, s. 33), model EFQM poskytuje organizacím náročné a nezávislé hodnocení jejich výkonnosti v kterémkoli okamžiku jejich zlepšování. Uznání na konci procesu motivuje lidi, aby se i nadále snažili o dokonalost. Na začátku procesu je schéma, které slouží také jako návod pro začínající organizace, a vrcholí cenou mezinárodní excelence EFQM. Na základě modelu excelence EFQM je vytvořena Národní cena kvality České republiky, která je udělována od roku 1995. „*Programy Národní ceny kvality České republiky jsou harmonizovány se schématy uznávání EFQM. Schémata uznávání EFQM jsou navržena tak, aby poskytovala organizacím strategickou zpětnou vazbu na odlišné úrovni. Pomohla jim zaměřit se na učení a vzdělávání, na motivaci a na podporu systematického zlepšování. Schémata uznávání EFQM může využít každá organizace bez ohledu na velikost, sektor nebo úroveň výkonnosti*“ (MPO, 2022).

2.4 Management kvality ve vzdělávacích organizacích

2.4.1 Management kvality ve školách a školských zařízeních

Jak již bylo zmíněno v rámci rozdělení formálního vzdělávání v předešlé kapitole, vzdělávací instituce, spadající pod zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), provádějí obvykle vlastní hodnocení, či jsou hodnoceny Českou školní inspekcí. Tato problematika je zmíněna především v §12 cit. zákona, avšak velmi zjednodušeně s tím, že navíc je zde zmíněno, že

vlastní hodnocení poslouží při zpracování výroční zprávy školy a hodnocení vzdělávací soustavy v daném kraji provádí krajský úřad ve zprávě o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v kraji. Hodnocení vzdělávací soustavy České republiky pak provádí MŠMT ve zprávě o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy České republiky a Česká školní inspekce ve své výroční zprávě.

Autoevaluaci škol definuje Průcha a Veteška (2014, s. 47) jako „cyklický a systematický proces, který je realizován aktéry školního života. V jeho průběhu se pomocí různých metod a nástrojů analyzuje a vyhodnocuje, do jaké míry se podařilo dosáhnout plánovaných cílů školy. Autoevaluaci školy provádějí ředitelé a učitelé, a to v pravidelných intervalech. Zavedení autoevaluace je založeno na požadavku reflektovat co nejobjektivněji výsledky vlastní práce školy a zlepšovat kvalitu školy.“

2.4.2 Management kvality na vysokých školách

Co se týče vysokých škol, způsob hodnocení nalezneme v zákoně č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), a to v §77a §77b. Hodnocení vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností vysoké školy se uskutečňuje jako vnitřní hodnocení a vnější hodnocení. V případě vnitřního hodnocení je vysoká škola povinna zavést a udržovat systém zajišťování kvality a vnitřního hodnocení kvality uvedených činností vysoké školy.

Zajišťování kvality činností vysoké školy podle § 77b odst. 2 cit. zákona zahrnuje uplatnění záměrů a postupů, které se opírají o vymezení poslání a strategie, vymezení povinností vedoucích pracovníků a orgánů, organizaci vysoké školy, stanovení působnosti, pravomocí a povinností orgánů, vedoucích zaměstnanců a členů orgánů, zdroje finanční, personální a informační, spolupráci a vzájemné vazby s jinými vysokými školami, veřejnými výzkumnými institucemi a jinými výzkumně orientovanými právníckými osobami, zaměstnavateli absolventů, komerční sférou, podnikatelskými svazy a dalšími osobami, standardy a postupy vnitřního hodnocení kvality činností, nápravná a preventivní opatření a opatření přijímaná za účelem zlepšování, a vnitřní dokumenty a záznamy, které se týkají zajišťování kvality činností.

Vnitřní hodnocení kvality činností vysoké školy pak podle § 77b odst. 3 cit. zákona spočívá v aplikaci standardů a postupů vnitřního hodnocení kvality činností, ve vypracování zprávy

o vnitřním hodnocení kvality činností vysoké školy (vypracovává se nejméně jednou za 5 let a je každoročně aktualizována), a ve zpřístupnění zprávy o vnitřním hodnocení kvality činností vysoké školy a dodatků k této zprávě orgánům a členům orgánů vysoké školy a jejích součástí, jakož i NAÚ a MŠMT.

Kromě výše uvedeného zajišťování kvality a vnitřního hodnocení kvality, které je zásadní zejména pro veřejné vysoké školy, kterým byla udělena tzv. institucionální akreditace ze strany NAÚ, se hodnocení kvality částečně promítá v každoročně vypracovávané výroční zprávě o činnosti vysoké školy a výroční zprávě o hospodaření vysoké školy, které je vysoká škola podle § 21 odst. 1 písm. a) cit. zákona povinna předložit MŠMT a zveřejnit jako neperiodické publikace. MŠMT pak tyto zprávy využívá pro výroční zprávu o stavu vysokého školství, které vypracovává a zveřejňuje dle § 87 odst. 1 písm. b) cit. zákona.

2.4.3 Používání systémů managementu kvality ve vzdělávacích organizacích

Pokud se týká využití standardních koncepcí managementu kvality, lze se se zavedením managementu kvality podle normy ISO 9001 setkat zejména u středních odborných škol a učilišť, popř. organizací neformálního vzdělávání, které jsou řízeny jako podnikající právnické osoby³.

Z vysokých škol lze zavedení ISO 9001 zmínit spíše u soukromých vysokých škol nebo vysokých škol neuniverzitního typu či na jednotlivých fakultách⁴. Zavedení modelu excelence EFQM pak lze na základě internetové rešerše dohledat pouze v jednom případě, a to na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci.

Uvedené poznatky potvrzují, že zavádění standardních koncepcí a modelů managementu kvality není v prostředí veřejných vysokých škol optimální a jejich používání není příliš časté. Pravděpodobně z toho důvodu došlo v těchto institucích k většímu rozšíření ocenění HR Excellence in Research Award, které řeší zúženou problematiku, a to management kvality v oblasti řízení lidských zdrojů.

³ Například Vyšší odborná škola DAKOL a Střední škola DAKOL, o.p.s., Střední škola dopravy, obchodu a služeb Moravský Krumlov, Střední škola vizuální tvorby Hradec Králové nebo Glossa, s.r.o.

⁴ Ze soukromých vysokých škol jde například Moravská vysoká škola Olomouc. Z veřejných vysokých škol se jedná o Vysokou školu technickou a ekonomickou v Českých Budějovicích, respektive Fakultu strojní Západočeské univerzity v Plzni.

3 Řízení a rozvoj lidských zdrojů v oblasti vědy a výzkumu vysokých škol

Následující kapitola se v teoretické rovině věnuje řízení lidských zdrojů z hlediska definice tohoto termínu a jeho významového obsahu včetně úkolů, které tato oblast obnáší. V další části je pojednáváno o rozvoji lidských zdrojů a následně je tato problematika přenesena do oblasti vysokých škol, a to uvedením legislativního základu a zásadních strategických dokumentů, včetně Evropské charty pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání nových pracovníků, jejichž dodržování je základem pro získání ocenění HR Excellence in Research Award.

3.1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 45). V souvislosti s termínem řízení lidských zdrojů se dle Koubka (2015, s. 14) objevují v praxi či odborné literatuře další pojmy, jako je personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení, či řízení lidských zdrojů. Nutno podotknout, že se nejedná o synonyma. Lze ale konstatovat, že v současné době se hovoří spíše o řízení lidských zdrojů. Z tohoto hlediska je možné tyto termíny řadit dle rozdílných vývojových fází, popřípadě dle rozdílné koncepce personální práce. Termíny, jako je personální práce či personalistika se obvykle používají jako nejobecnější označení pro oblast řízení organizace, bez ohledu na to, o jakou koncepci či vývojovou fázi se jedná. Termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů označují vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace.

V návaznosti na předchozí objasnění Koubek (2015, s. 15) pojednává o řízení lidských zdrojů jako nejnovější koncepci personální práce, která se začala v zahraničí formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, a tím i nejdůležitější záležitostí všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se mění lidská pracovní síla na mnohem vyšší a cennější pozici v rámci organizace. Šikýř (2014, s. 58) též podotýká, že systém řízení lidských zdrojů slouží pouze jako prostředek k získávání, využívání a rozvíjení schopných a motivovaných lidí, protože jedině tito lidé

mohou zaručit trvalou konkurenční výhodu. Mimo jiné je zřejmé z definice tohoto termínu, který nám předkládá Armstrong a Stephens (2015, s. 46), jakou práci obnáší řízení lidských zdrojů v rámci činnosti organizace „*Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.*“

Koubek (2015, s. 16–18) pojmenoval pět hlavních úkolů při řízení lidských zdrojů:

1. Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo, a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa. V poslední době je patrná snaha uplatňovat pracovní úkoly a pracovní místo přesně na míru pracovníkovi. Zásadní je tedy nalézt správnou náplň práce a správné pracovní úkoly, aby se optimálně využívaly schopnosti daného zaměstnance.
2. Optimálně využívat pracovní síly v organizaci, především pak lépe využívat pracovní schopnosti.
3. Formovat týmy, efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy v organizaci.
4. Personálně a sociálně rozvíjet pracovníky organizace, co do rozvoje jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, pracovní kariéry, směřování ke ztotožnění vizí organizace a pracovníka, a především také vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky, jakož i celkové zlepšování kvality pracovního života.
5. Dodržovat všechny právní předpisy v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace.

Jak Koubek (2015, s. 18) podotýká, první tři úkoly sledují především zájmy organizace, čtvrtý úkol ctí zájmy pracovníka, nicméně již vedení organizace chápe důležitost péče o personální a sociální rozvoj pracovníků, neboť není možné bez této péče uspokojivě plnit předchozí tři úkoly. Pátý úkol sleduje zájmy jak zaměstnavatele, tak i zaměstnanců.

Podle Kocianové (2016, s. 15) se postavení personálního řízení v rámci organizace odvíjí od přístupu vedení a personální politiky, které vedení uplatňuje, a jako klíčovou zmiňuje personální strategii: „*Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace, vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti (provázané s ostatními cíli organizace), které mají napomoci dosažení cílů organizace.*“ (Kocianová, 2016, s. 15–16).

„*V současné době se objevila řada nových přístupů, například řízení lidského kapitálu, zvyšování oddanosti, řízení talentů, řízení založené na schopnostech, elektronické řízení lidských zdrojů, vytváření systémů zaměřených na vysoký výkon, řízení pracovního výkonu nebo odměňování podle výkonu.*“ (Armstrong a Stephens, 2015, s. 55). Koubek (2015, s. 20) též poukazuje na nové přístupy, při kterých se klade mimořádný důraz na zdravé vztahy v organizaci a na péči o pracovníky. Též v rámci koncepce je možné sledovat důraz na komunikaci v organizaci mezi pracovníky a vedením.

3.2 Rozvoj lidských zdrojů

Armstrong a Stephens (2015, s. 335–336) definují vzdělávání a rozvoj jako procesy zabezpečující potřebnou vzdělanost, kvalifikovanost a angažovanost pracovníků v organizaci. Tyto procesy usnadňují jednotlivcům a týmům osvojit si potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti pomocí vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit, které organizace zajišťuje jak pro pracovníky, tak i pro liniové manažery prostřednictvím koučinku. Dále Armstrong a Stephens (2015, s. 336) dodávají, že „*hlavním cílem vzdělávání a rozvoje jako procesu organizace je napomáhat společnému zlepšování cestou vzájemného, odborného a etického podněcování a usnadňování učení a poznávání, které podporuje strategické cíle, rozvíjí individuální potenciál a respektuje a zhodnocuje různorodost lidí.*“

Rozvoj je považován za nejvýznamnější proces, kterým lze dosáhnout mobilizace a využívání potenciálu jednotlivců a týmů v organizaci. V souvislosti s rozvojem jednotlivce jej lze považovat za součást procesu učení. S tím však souvisí možnost výskytu problému zejména v oblastech sebeřízeného a nezáměrného učení, které mohou vést k osvojení nevhodných pracovních návyků a postojů. Proto je účelem individuálního a týmového rozvoje vytváření, rozvíjení, sdílení, využívání a transformace poptávaných kompetencí pracovníků, které se zaměřují na rozšiřování kompetencí (Tureckiová, 2009, s. 73).

Na tomto místě je vhodné objasnit pojem strategické vzdělávání. Potřebný výklad nám nabízí Armstrong a Stephens (2015, s. 336), který chápe strategické vzdělávání organizace jako pomoc ke vzdělávání a rozvoji pracovníků a který se zabývá tím, jak dosahovat strategických cílů organizace s využitím disponibilních lidských zdrojů, a to s přispěním uplatňovaných strategií, politik a postupů vzdělávání a rozvoje.

Jak doplňují Armstrong a Stephens (2015, s. 337), hlavním tématem strategického vzdělávání a rozvoje je vytváření prostředí, ve kterém jsou lidé podněcováni ke vzdělávání a seberozvoji.

Rozvoje organizace má být dosahováno za součinnosti osobnostního a profesního rozvoje pracovníků, přičemž organizace k tomu vytváří podmínky v rámci systému firemního vzdělávání a aplikací dalších typů programů rozvoje (Tureckiová, 2009, s. 74).

Koubek (2015, s. 257–258) zdůrazňuje, že rozvoj lidských zdrojů představuje nový pohled a novou koncepci vzdělávání a rozvoje v organizaci. Je zde patrná orientace na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku a na rozvoj pracovní schopnosti týmů, na vytváření potřebné a dynamické struktury znalostí a dovedností proto, aby se zvýšila výkonnost celé organizace a efektivnost jednotlivých týmů.

Cíle aplikace modelu rozvoje lidských zdrojů rozčlenila Tureckiová (2009, s. 74–75) dle několika úrovní analýzy. Pro jednotlivce je cílem rozvoje především uspokojení rozvojových potřeb, nalezení perspektivy uplatnění a rozvoje schopností, a dlouhodobější zajištění zaměstnatelnosti. Pro pracovní skupinu a organizaci je cílem rozvoje výjimečnost skupinových aktivit, výkonnost a efektivita fungování organizace. Pro organizaci je rovněž důležité naplnění vize, poslání a strategie organizace. V neposlední řadě je to zajištění jejího dlouhodobého fungování a schopnost přizpůsobit se změnám. Pro společnost je cílem rozvoje efektivní fungování organizací k dosažení optimální míry zaměstnanosti a sociálního smíru v daném regionu, vyšší míra angažovanosti občanů a umožnění přechodu k učící se a posléze znalostní společnosti.

Tureckiová (2020, s. 135–136) navíc popisuje strategický rozvoj pracovníků, který vede k naplňování rozvojových cílů vzdělávací organizace. Primárním cílem je zajistit, aby organizace měla neustále dostatek kompetentních pracovníků na všech klíčových pozicích.

V současné době je to obzvláště úkol v oblasti regionálního školství. O to důležitější je podpořit společný a individuální rozvoj a učení se klíčových pracovníků v rámci strategického rozvoje organizace. V rámci toho je vhodné sdílení a předávání zkušeností mezi pedagogickými pracovníky, předávání znalostí a dovedností svým kolegům. Též je možné podpořit rozvoj pracovníků pomocí poradenství, koučinku či mentoringu.

V souvislosti s tím, že řada společností globalizuje, součástí každé organizace jsou technická zařízení, která se neustále technicky zdokonalují, a zároveň je pro další fungování společnosti důležitá konkurenceschopnost, přičemž jediným funkčním aspektem je neustálý rozvoj lidských zdrojů. Tento závěr potvrzuje i Šikýř (2016, s. 61): „*Pokud organizace chce, aby byla výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval, musí zajistit, aby lidé v organizaci byli výkonní a aby se jejich výkon neustále zlepšoval.*“

Koubek (2011, s. 14) podotýká, že v dnešní době se společnosti zaměřují i na kvalitu pracovního života, rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem a spokojenost pracovníků, a věnují tedy značnou pozornost participativnímu stylu řízení, pracovním podmínkám a personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků a celkově vytváření zdravých pracovních vztahů.

Tyto aspekty „zdravých“ pracovních podmínek si společnosti uvědomují jako důležitou součást pověsti organizace. Díky věhlasu příjemného pracovního prostředí si společnost zajistí a udrží vynikající pracovníky ve své organizaci. Obzvláště v dnešní době je zásadní image společnosti při náboru nových zaměstnanců, vzhledem k možnosti sdílení pracovních zkušeností na sociálních sítích. Obraz organizace následně pomáhá udržet špičkové pracovníky ve společnosti i nadále, vzhledem k rostoucí konkurenci v příslušných oborech působnosti.

3.3 Řízení a rozvoj lidských zdrojů na vysokých školách

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.4.2, zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), se v ustanovení §77a §77b zmiňuje o požadavcích na hodnocení vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností vysoké školy s tím, že v řízení a rozvoj lidských zdrojů v oblasti vědy a výzkumu vysokých škol je nepřímě řešeno v rámci zajišťování kvality činností vysoké školy dle § 77b odst. 2

cit. zákona, tedy vymezení poslání a strategie, vymezení povinností vedoucích pracovníků a orgánů, zdroje finanční, personální a informační, spolupráce s dalšími subjekty, standardy a postupy vnitřního hodnocení kvality činností apod.

Pokud se týká strategických dokumentů na úrovni vysokých škol, které by zakotvovalo řízení a rozvoj lidských zdrojů v oblasti vědy a výzkumu, jsou vysoké školy podle § 21 odst. 1 písm. b) cit. zákona povinny vypracovat, projednat s MŠMT a zveřejnit strategický záměr vzdělávací a tvůrčí činnosti veřejné vysoké školy a každoroční plán realizace strategického záměru v termínu a formě, kterou stanoví ministr. Tento strategický záměr vychází ze strategického záměru MŠMT, tedy současného Strategického záměru ministerstva pro oblast vysokých škol na období od roku 2021, o kterém pojednávala kapitola 1.2.2. V tomto dokumentu je řízení a rozvoj lidských zdrojů v oblasti vědy a výzkumu nepřímo obsaženo v rámci cíle „4. Posilovat strategické řízení a efektivní využívání kapacit v oblasti výzkumu a vývoje na vysokých školách“ a podřazeného operačního cíle „4.A Dokončit komplexní proměnu prostředí a nastavení procesů“, u něhož je uvedeno očekávané opatření na úrovni vysokých škol: *„Posilovat administrativní a podpůrné zázemí pro výzkum a vývoj, včetně zvyšování počtu zaměstnávaných odborníků na mezinárodní grantová schémata, ochranu duševního vlastnictví, transfer poznatků, lidské zdroje a další klíčové oblasti. V případě malých vysokých škol hledat možnosti sdílení těchto kapacit tak, aby byly efektivně vytíženy a nepředstavovaly neúčelnou zátěž pro rozpočet vysokých škol“* (MŠMT, Vysoké školství, 2020, s. 45). Uvedený cíl byl tak v určité míře konkrétnosti převzat do strategických záměrů všech vysokých škol.

V rámci výroční zprávy o činnosti vysoké školy, kterou je každá vysoká škola podle § 21 odst. 1 písm. a) cit. zákona povinna předložit MŠMT a zveřejnit jako neperiodickou publikaci, je pak kapitola týkající se zaměstnanců uvedena jako povinná součást textové přílohy výroční zprávy o činnosti vysoké školy, a řízení a rozvoj lidských zdrojů v oblasti vědy a výzkumu jsou zde ukotveny například tímto požadavkem: *„Vysoká škola stručně uvede, zda má zpracovaný kariérní řád pro své akademické pracovníky, zda a jaké přijala motivační nástroje pro odměňování zaměstnanců v závislosti na dosažených výsledcích a zda systém hodnocení zohledňuje profesní přestávky z důvodu rodičovství či dlouhodobé nemoci a jakým způsobem“* (MŠMT, Vysoké školství, 2021, s. 2).

Závěrem nesmí být opomenuty celoevropské dokumenty Evropská charta pro výzkumné pracovníky a Kodex chování pro přijímání nových pracovníků, které ve svých principech zmiňují řízení lidských zdrojů v oblasti vědy a výzkumu, z nichž mezi nejzásadnější patří „Nepřetržitý profesní rozvoj“, „Uznávání profese“, „Nediskriminace“, „Pracovní podmínky“, „Stabilita a stálost zaměstnání“, „Financování a mzdy“, „Rovnováha mezi pohlavími“, „Rozvoj kariéry“, „Přístup ke vzdělávání a nepřetržitému rozvoji výzkumníků“, „Přístup k odbornému poradenství“, „Systém hodnocení“, „Stížnosti a odvolání“, „Nábor“, „Výběr“, „Hodnocení zásluh“ či „Uznávání kvalifikace“ (European Commission, 2005, s. 15–27). Přestože tyto dokumenty nemají závazný charakter právního předpisu, o významu těchto dokumentů dále pojednává kapitola 4, neboť přistoupení k principům obsaženým v těchto dokumentech je základním požadavkem pro získání ocenění HR Excellence in Research Award.

4 Ocenění HR Award

HR Excellence in Research Award (zkráceně HR Award) je prestižní ocenění, které uděluje Evropská komise za excelenci v péči o lidské zdroje ve vědeckém prostředí. Ocenění HR Award přináší pro výzkumné pracovníky záruku evropského standardu péče o zaměstnance, otevřenost a transparentnost výběrových řízení na pracovní pozice, jakož i zaručenou kvalitu pracovního či akademického prostředí. Cílem, který Evropská komise tímto oceněním sleduje, je zavedení koncepce strategického řízení lidských zdrojů, používání moderních praktik HR ve vědeckém prostředí a důsledné dodržování moderních principů rozvoje lidských zdrojů ve výzkumu (MŠMT, Národní portál pro evropský výzkum 2020).

Následující kapitola pojednává o důvodech pro vznik strategie HRS4R a samotného ocenění HR Award, základních přínosech ocenění pro instituci, pozici HR Award v České republice a podrobně popsán proces získání a následné implementace ocenění. V závěru kapitoly je zmíněn rovněž nový požadavek na zpracování Plánu genderové rovnosti.

4.1 Důvody pro vznik strategie HRS4R a ocenění HR Award

Hlavním důvodem pro zavedení ocenění HR Award, které je výsledkem úspěšné implementace Strategii řízení lidských zdrojů ve výzkumu (Human Resources Strategy For Researchers, HRS4R), byla především snaha o formalizaci článku 32 grantové dohody příjemců grantů z evropského programu Horizon 2020 (European Commission, 2017, s. 78). *„Článek 32 grantové dohody zavazuje příjemce k dodržování zásad evropské Charty pro výzkumné pracovníky a Kodexu pravidel pro jejich zaměstnávání. (...) Především klade důraz na pracovní podmínky, transparentní nábor na základě kvalifikace a zkušeností a vytváření příznivého prostředí pro kariéerní rozvoj, jinými slovy na kvalitu řízení lidských zdrojů ve výzkumných institucích.“* (Jarošová, 2017, s. 6).

Příjemce grantu Horizon 2020 se tedy zavazuje k tomu, že bude aktivně pracovat na zkvalitňování managementu lidských zdrojů a na přizpůsobování vnitřních pravidel instituce, aby v co nejširší možné míře odpovídaly principům Charty a Kodexu, a také, že bude tyto změny monitorovat a dokumentovat, ovšem doplňuje, že *„nikdo asi nezpochybní správnost těchto principů, vymahatelnost čl. 32 však určité otázky vyvolává“* (Jarošová, 2017, s. 6).

Právě z výše uvedených důvodů vytvořila Evropská komise strategii HRS4R, jejíž úspěšná implementace je završena udělením ocenění HR Award. Přestože byla strategie nejprve navázána pouze na granty z programu Horizon 2020, později začalo ocenění HR Award nabývat na významu, když i na dalších úrovních bylo toto ocenění uznáváno.

4.2 Základní přínosy ocenění HR Award pro instituci

„Ocenění je považováno již za mezinárodní standard pro pravidla kvality v řízení a rozvoji lidských zdrojů ve vědě a výzkumu“ (MŠMT, Národní portál pro evropský výzkum 2020).

V případě, že daná instituce ocenění HR Award získá, je oprávněna používat logo HR Award, které je graficky vyobrazeno v příloze 1. Ocenění podtrhuje atraktivitu instituce při nábore nových pracovníků, zejména ze zahraničí, ale také může znamenat zvýhodnění při získávání dotačních projektů⁵. Ostatně i veřejné vysoké školy, které byly předmětem výzkumného šetření, viz kapitola 6, shodně prohlásily, že bodové zvýhodnění využívají, pro řadu z nich se jednalo o motivační důvod pro žádost o ocenění HR Award.

V neposlední řadě instituce disponující oceněním HR Award téměř vždy vyhoví požadavkům auditorů Evropské komise na prokázání splnění článku 32 grantové dohody projektu z evropského programu Horizon 2020 (European Commission, 2017, s. 78).

4.3 Ocenění HR Award v České republice

Ocenění HR Award získalo v České republice již šedesát institucí (European Commission, 2022a). Jejich úplný seznam, rozříděný podle typu instituce, je přílohou 2 diplomové práce.

„HRS4R může být implementována jednotlivými výzkumnými organizacemi, jimiž jsou veřejné vysoké školy, veřejné výzkumné instituce a další subjekty naplňující definici výzkumné organizace podle Rámce pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací (2014/C 198/01)“ (MŠMT, OP VVV, 2019, s. 5).

⁵ Bodové zvýhodnění podaných projektů institucí, které jsou držiteli ocenění HR Award, přináší například grantové soutěže Technologické agentury České republiky nebo evropský program Horizon 2020.

4.3.1 HR Award na vysokých školách

Mezi vzdělávacími institucemi v České republice o HR Award usilují, či jej již získaly, zejména veřejné vysoké školy, které toto ocenění vnímají obdobně jako zavedení jednoho ze systémů managementu kvality pro oblast řízení lidských zdrojů.

O ocenění pak nemusí žádat celá univerzita, ale jen jednotlivé fakulty a další součásti vysoké školy ⁶. „Zastřešující výzkumná organizace může v rámci žádosti o podporu požádat o udělení HR Award souhrnně za celou instituci, nebo za jednotlivé své součásti samostatně. Zastřešující výzkumná organizace může podat jednu žádost o HR Award za více svých součástí, jestliže poskytuje hromadně personální služby pro všechny zastřešené součásti. Součásti (fakulty, ústavy), které jsou součástí větších celků a mají své vlastní personální oddělení, mohou podat žádost o HR Award individuálně“ (MŠMT, OP VVV, 2019, s. 2).

Podle názoru Mgr. et Mgr. Terezy Smužové, MPA, bývalé koordinátorky pro HR Award Univerzity Karlovy, z online rozhovoru, který je přílohou 3, je vhodnější, pokud o ocenění žádá celá univerzita, než po součástech, jako například na Masarykově univerzitě a Západočeské univerzitě v Plzni, což podle jejího názoru potvrdily i zkušenosti jejích kolegů z jiných vysokých škol.

Soukromé vysoké školy o ocenění žádají spíše výjimečně s tím, že jedinou soukromou vysokou školou s oceněním HR Award v České republice byla ke dni zpracování diplomové práce pouze Moravská vysoká škola Olomouc (European Commission, 2022a).

Jak již bylo uvedeno v kapitole 1.3.1, může vysoká škola vykonávat tvůrčí činnost, která zahrnuje aktivity, jež jsou hodnoceny v rámci procesu implementace strategie HRS4R. Vzhledem ke struktuře zaměstnanců vysokých škol lze konstatovat, že většina pracovníků vysokých škol, kterou tvoří akademičtí pracovníci, vykonává vždy alespoň v malé míře vědeckou a výzkumnou činnost, a pro tyto instituce je tak získání ocenění HR Award zcela klíčové.

⁶ Ocenění HR Award tak získaly fakulty či další součásti Masarykovy univerzity, Západočeské univerzity, Technické univerzity v Liberci a Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, zatímco u ostatních bylo ocenění získáno pro celou vysokou školu.

Například Univerzita Karlova podle stránek projektu (UK, 2022) význam HR Award vnímá především v těchto aspektech:

- zvýšení prestiže univerzity a její atraktivity pro výzkumné pracovníky;
- mezinárodní atraktivita a viditelnost;
- propojení s celoevropskou sítí výzkumných organizací;
- získání finančních prostředků na výzkum z evropských a tuzemských programů na podporu výzkumu – zvýhodnění v programech TAČR, HORIZON 2020 a dalších;
- zvýšení kvality péče o lidské zdroje;
- rozvoj profesního růstu výzkumných pracovníků;
- vytvoření podmínek na přitažlivější kariéru v oblasti výzkumu a vývoje na univerzitě;
- zaručení transparentního výběrového řízení při náboru nových výzkumných pracovníků.

4.3.2 HR Award na dalších výzkumných institucích

Kromě vysokých škol se o ocenění ucházejí, nebo jej již získaly, vědecké instituce, ať již jde o vědecko-výzkumné instituce zřízené Akademií věd České republiky ⁷, státní příspěvkové organizace, které mají vyčleněná vědecká pracoviště (např. Fakultní nemocnice u Sv. Anny v Brně) nebo speciální výzkumná centra, které jsou soukromými právníckými osobami nebo jsou přičleněna k vysokým školám.

Jedním z výzkumných center je také Středoevropský technologický institut (CEITEC), který v České republice přišel již v roce 2015 s první osvětou k oblasti rozvoje lidských zdrojů v akademickém prostředí. „Zvyšoval povědomí o evropských souvislostech, především pak strategických dokumentech v oblasti HR v akademickém prostředí, Chartě a Kodexu, a na ně se vázající udělení certifikátu HR Award.“ (MŠMT, Národní portál pro evropský výzkum, 2020).

⁷ Např. Ústav výzkumu globální změny AV ČR, v.v.i., Fyziologický ústav AV ČR, v.v.i., Biologické centrum AV ČR v.v.i. nebo Ústav fyzikální chemie J. Heyrovského AV ČR, v.v.i.,

4.3.3 Podpora získání ocenění HR Award ze strany MŠMT

MŠMT si bylo od počátku udělování ocenění HR Award vědomo jeho důležitosti, zejména v potenciálu zvýšení kvality výzkumných činností dotčených institucí, a proto začalo podporovat české instituce v získání tohoto ocenění prostřednictvím výzev z Evropských strukturálních a investičních fondů (v předchozím programovém období 2014-2020 v rámci Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání, výzvy s názvem „Rozvoj kapacit pro výzkum a vývoj I“ a „Rozvoj kapacit pro výzkum a vývoj II“). Vzdělávací a vědecké instituce tak mohly z evropských fondů získat nemalé finanční prostředky k úspěšné implementaci všech požadavků pro získání ocenění HR Award a jeho následnou implementaci.

Všechny tři veřejné vysoké školy, které byly předmětem výzkumné části diplomové práce, rovněž realizují související projekty z uvedeného operačního programu. Univerzita Karlova má na dva související projekty celkové přidělené způsobilé výdaje ve výši 103 210 079,29 Kč, České vysoké učení technické v Praze částku na projekt 38 120 579,68 Kč, zatímco Česká zemědělská univerzita v Praze, která projekt zahájila až ke konci programovacího období operačního programu a získala ocenění HR Award jako poslední z uvedených, realizuje projekt se způsobilými výdaji 69 656 739,61 Kč (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2022).

Přestože se může jevit, že jednotlivé instituce získaly diametrálně odlišnou úroveň finančních prostředků, je to dáno různou úrovní aktivit, které jsou v rámci projektu realizovány, což je potvrzeno i v rámci výzkumné části diplomové práce.

4.3.4 Srovnání počtu udělených ocenění HR Award v ČR a v EU

Ke dni zpracování této diplomové práce získalo ocenění HR Award již více než 650 evropských institucí, z toho z České republiky se jednalo o 60 institucí (přesný přehled je uveden v příloze 2).

Avšak ještě v roce 2017 (Jarošová, 2017, s. 7), kdy počet oceněných institucí byl na méně než poloviční hodnotě oproti současnosti, neměla Česká republika mezi oceněnými ani jednoho zástupce.

Lze tedy shrnout, že za pět let podpory tohoto procesu v České republice se zastoupení českých institucí nejen významně zvýšilo, ale dosahuje již téměř desetin všech oceněných institucí. Velkou zásluhu na tom měla projektová podpora ze strany MŠMT, o které bylo pojednááno v kapitole 4.3.3. S ohledem na zaměření této práce je vhodné zmínit, že oceněním HR Award již disponuje většina veřejných vysokých škol v ČR, a tedy většina univerzit se tak již nachází v implementační fázi.

4.4 Proces získání ocenění HR Award

Proces získání ocenění HR Award se skládá z několika fází, které jsou dále popsány dle dostupného schématu (MŠMT, OP VVV, 2019, s. 2).

Počáteční fáze, která trvá 12 měsíců, je zahájena přihlášením se k principům Evropské charty pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání nových pracovníků. Následuje zpracování interní analýzy zahrnující analýzu mezer (gap analysis) a vyplnění kontrolního listu OTM-R (Open, Transparent and Merit-based Recruitment) politiky organizace, a současně zpracování prvotního návrhu akčního plánu. Po úspěšném dokončení počáteční fáze následuje udělení ocenění HR Award.

V dalších pěti letech probíhá implementační fáze, kdy po prvních dvou letech je provedeno interim hodnocení spolu s předložením revidovaného akčního plánu, podle něž probíhají zbývající tři roky implementační fáze. V závěru této fáze se provádí interní sebehodnocení zahrnující vypracování zdokonaleného akčního plánu, včetně návštěvy expertů Evropské komise přímo v organizaci. V úspěšném případě je pak jeho výsledkem obnovení ocenění HR Award následované tříletým cyklem nové implementační fáze zakončeným interním sebehodnocením s vypracováním dále zdokonaleného akčního plánu, avšak již bez návštěvy expertů z Evropské komise. Poslední dva tříleté cykly (tj. s návštěvou či bez návštěvy expertů z Evropské komise) se pak střídavě opakují.

Jednotlivé fáze jsou podrobně rozebrány v následujících kapitolách, včetně popisu základních prvků Evropské charty pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání nových pracovníků.

4.4.1 Přihlášení se k principům Evropské charty pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání nových pracovníků

Základním požadavkem k získání ocenění HR Award, kterým je zahájena počáteční fáze, je přihlášení se⁸ instituce k principům zakotveným v Evropské chartě pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání nových pracovníků (European Charter for Researchers and the Code of Conduct for the Recruitment of Researchers, dále jen „Charta“ a „Kodex“), tedy shodný závazek, který vyplývá z článku 32 grantové dohody příjemců grantů z evropského programu Horizon 2020 (European Commission, 2017, s. 78). Instituce na Evropskou komisi odesílá dopis, ve kterém stručně popíše svůj závazek dodržovat uvedené principy.

„Schválením tohoto prohlášení Evropskou komisí (do 10 pracovních dní od zaslání dokumentu na EK) začíná běžet roční lhůta, ve které organizace musí zpracovat interní analýzu, ze které vyplynou nedostatky a slabá místa výzkumné organizace, na základě kterých vydefiniuje svůj akční plán pro následující dvouleté období a také vyplní kontrolní list OTM-R politiky organizace⁹“ (MŠMT, OP VVV, 2019, s. 1).

Ve smyslu schématu Evropské komise (MŠMT, OP VVV, 2019, s. 2), které popisuje jednotlivé fáze procesu získání HR Award, má přihlášení se k principům Charty a Kodexu povahu podání žádosti o HR Award.

Evropská charta pro výzkumné pracovníky a Kodex chování pro přijímání nových pracovníků

„Evropská charta a kodex pro výzkumné pracovníky je souborem obecných zásad a požadavků, které upřesňují odpovědnosti a práva výzkumných pracovníků a jejich zaměstnavatele. Vztahy mezi výzkumnými pracovníky a zaměstnavateli mají přispívat k úspěchu při vývoji, transferu, sdílení a rozšiřování znalostí a technického rozvoje a při rozvoji kariéry výzkumných pracovníků. Charta také podporuje všechny formy mobility, které slouží ke zlepšení pracovního rozvoje výzkumných pracovníků. Charta a kodex tak tvoří soubor obecných zásad: svoboda bádání, dodržování etických zásad, společenská

⁸ Komunikace při získání a implementaci HR Award probíhá elektronicky přes E-tool HRS4R.

⁹ „OTM-R politika (Open, Transparent and Merit-based Recruitment of Researchers) definuje způsob přijímání nových zaměstnanců (výzkumných pracovníků a pracovníků). Jedná se o otevřený a transparentní proces přijímání výzkumných pracovníků založený na zásluhách“ (MŠMT, OP VVV, 2019, s. 5).

odpovědnost, profesionální přístup ke kolegům a studentům, prosazování atraktivnosti vědecké profese, včetně důstojných platových podmínek, nebo valorizace mobility a umožňování celoživotního vzdělávání.“ (MŠMT, Národní portál pro evropský výzkum, 2020)

Cílem Charty je zajistit, že vztah mezi výzkumnými pracovníky a zaměstnavateli přispívá k úspěšnému plnění v tvorbě, přenosu a sdílení znalostí a k profesnímu rozvoji výzkumných pracovníků (MŠMT, OP VVV, 2019, s. 3).

Práva a povinnosti výzkumných pracovníků obsažených v Chartě (European Commission, 2005) se týkají například svobody výzkumu, etiky vědecké práce, profesní odpovědnosti a přístupu, smluvních a zákonných povinností, výzkumných postupů, šíření a užívání výsledků ve vědě a výzkumu, informovanost veřejnosti o výzkumných aktivitách, kontroly a řízení, nebo profesního rozvoje.

Na zaměstnavatele, tedy instituci disponující oceněním HR Award, pak Charta (European Commission, 2005) klade nároky například na uznávání profesí, dodržování zásady nediskriminace, vytvoření vhodného výzkumného prostředí, nastavení pracovních podmínek, garanci stability a stálosti zaměstnání, pravidla v oblasti financování a mzdové politiky, genderovou vyváženost, kariérní rozvoj pracovníků, přístup k mobilitě výzkumníků, vzdělávání pracovníků, odborné poradenství, ochranu duševního vlastnictví výzkumných pracovníků, systém kontroly a hodnocení, možnost podávání stížností či strategie přijímání pracovníků.

Cílem Kodexu je *„zlepšit procesy nábory výzkumných pracovníků tak, aby výběrová řízení byla mnohem transparentnější a přinášela rovnocenné podmínky pro všechny uchazeče.“* (MŠMT, OP VVV, 2019, s. 4)

Kodex (European Commission, 2005) tak obsahuje pravidla a doporučení, která instituce implementuje například v oblasti přijímání zaměstnanců včetně jejich výběru (stanovení transparentního procesu), hodnocení zásluh, uznávání předchozích zkušeností a kvalifikace včetně mobilit, doporučení ke služebnímu věku pracovníků, nebo například pravidla pro ustanovení pozic post doktorandů a požadavky na jejich pracovní zařazení.

„Principy ukotvené v Chartě a Kodexu tvoří základ „Strategie řízení lidských zdrojů v oblasti vědy“, tzv. Strategie „HRS4R“, *The Human Resources Strategy for Researchers*.“ (MŠMT, Národní portál pro evropský výzkum, 2020)

4.4.2 Analýza mezer, kontrolní list OTM-R politiky organizace a akční plán

Strategie HRS4R je implementována ve více krocích a její zavedení trvá několik měsíců. Instituce musí v první řadě vyhotovit analýzu, která bude zahrnovat dosavadní nedostatky instituce. „Univerzita (nebo její část), výzkumný ústav či podnik, který se rozhodne strategii zavést, musí nejprve analyzovat mezery ve svém vnitřním fungování. Analýza mezer (gap analysis) by měla pomoci realisticky vyhodnotit, jaké změny vůbec uskutečnit lze, a to i s ohledem na relevantní národní legislativu.“ (Jarošová, 2017, s. 6)

V další fázi je nutné vytvořit kontrolní list OTM-R politiky organizace¹⁰ a plán zlepšení, tzv. akční plán. „Na základě analýzy má být vypracován akční plán, který by ovšem měl být předmětem hlubší a soustavné diskuse na všech úrovních instituce. (...) Konkrétní cíle a návrhy na zlepšení podmínek jsou ale zcela individuální, záleží zejména na vnitřní organizaci, na čínskosti a schopnosti pověřeného týmu (nejčastěji personálního oddělení) a samozřejmě na vůli a počtu zapojených zaměstnanců“ (Jarošová, 2017, s. 6). Jak bylo uvedeno výše, z důvodu pozitivní motivace podpory zavedení HR Award podporovalo MŠMT zapojení širšího počtu pracovníků dané instituce v rámci projektů z operačních programů.

Akční plán je nutné vypracovat do jednoho roku od schválení přihlášení se k Chartě a Kodexu Evropskou komisí, jak bylo pojednáno v kapitole 4.4. „Výzkumná organizace vypracuje Strategii lidských zdrojů pro výzkumné pracovníky (HRS4R) a akční plán pro výzkumné pracovníky (také v anglickém jazyce) a zveřejní je na svých webových stránkách“ (MŠMT, OP VVV, 2019, s. 3). Jak je prokázáno v rámci výzkumné části diplomové práce, akční plán musí být poměrně detailní a musí v něm být obsaženy konkrétní úkoly a aktivity, včetně odpovědných osob, termínů a výstupů.

¹⁰ „Pro provedení poskytuje Evropská komise standardizované šablony zahrnující všech 40 principů obsažených v Chartě a Kodexu rozdělených do čtyř oblastí (etické a profesionální aspekty, nábor nových pracovníků, pracovní podmínky a sociální zabezpečení, vzdělávání a školení)“ (MŠMT, OP VVV, 2019, s.4).

V jednotlivých fázích implementace jsou Evropskou komisí pozváni externí odborníci z jiných evropských výzkumných institucí k hodnocení a monitorování. „*Následně dochází k počátečnímu zhodnocení zaslaných materiálů hodnotiteli z EK, což může mít výsledek – přijato, přijato s menšími úpravami, odmítnuto*“ (MŠMT, OP VVV, 2019). V případě dílčích připomínek je možné materiály přepracovat a znovu předložit ve lhůtě dvou měsíců. Pokud jsou připomínky hodnotitelů zásadní, musí organizace materiály přepracovat s tím, že žádost o HR Award znovu podává nejdříve za šest, nejpozději za dvanáct měsíců s tím, že je možné přepracovat materiály dvakrát.

Po úspěšném absolvování uvedeného procesu, tj. pokud již hodnotitelé nemají k předloženým materiálům výhrady, získá instituce certifikát HR Award. Jarošová (2017, s. 7) upozorňuje, že Evropská komise uděluje známku HRS4R (tj. ocenění HR Award) nikoli na základě ideálních ukazatelů, ale na základě koherence akčního plánu a jeho provádění.

„*Získání HR Award je známkou kvality, ale i trvalým závazkem pro pokračující rozvoj a vytváření příznivých podmínek pro pracovníky v dané instituci. Za 24 měsíců od udělení ceny je provedeno střednědobé hodnocení, a posléze je organizace hodnocena každé tři roky*“ (MŠMT, Národní portál pro evropský výzkum, 2020). Ve smyslu schématu Evropské komise (MŠMT, OP VVV, 2019, s. 2), které popisuje jednotlivé fáze procesu získání HR Award, je pak návštěva externích hodnotitelů v organizaci v rámci hodnocení prováděna vždy jednou za šest let.

4.4.3 Implementační fáze

Po získání ocenění HR Award začíná implementační fáze, kdy v průběhu následujících dvou let je organizace povinna implementovat schválený akční plán. „*Před uplynutím těchto 24 měsíců provede výzkumná organizace průběžné interim zhodnocení – interní sebehodnocení, kde definuje, jakým způsobem byl implementován akční plán a jak se výzkumná organizace rozvíjí. Zároveň musí zhodnocení obsahovat revizi akčního plánu pro zbývajících 36 měsíců. Tyto materiály jsou poslány na interim zhodnocení Evropské komisi*“ (MŠMT, OP VVV, 2019, s. 1).

Výsledek interim hodnocení může být pozitivní, kdy instituce po další tři roky dodržuje revidovaný akční plán, nebo jsou navržena dílčí nápravná opatření, anebo hodnotitelé mají k implementaci zásadní výhrady, což může vést až k odnětí ocenění HR Award.

Po dalších třech letech implementace revidovaného akčního plánu organizace opět provede interní sebehodnocení.

„Zároveň musí toto sebehodnocení obsahovat obnovený akční plán včetně plánu implementace OTM-R politiky uvnitř výzkumné organizace pro následujících 36 měsíců. Tyto materiály jsou poslány na zhodnocení Evropské komisi“ (MŠMT, OP VVV, 2019, s. 1).

4.4.4 Znovuudělení ocenění HR Award

Interní sebehodnocení, které bylo popsáno výše, je následně zhodnoceno třemi nezávislými hodnotiteli jmenovanými Evropskou komisí s tím, že ve smyslu schématu Evropské komise (MŠMT, OP VVV, 2019, s. 2) hodnotitelé instituci navštíví.

Obdobně jako u prvotního udělení může být výsledek pozitivní, kdy instituce může další tři roky užívat ocenění HR Award, popř. Evropská komise požádá instituci o provedení dílčích úprav a po jejich akceptaci může instituce rovněž užívat ocenění po další tři roky, anebo je výsledek negativní, kdy instituce nesmí ocenění používat, a znovu o něj může zažádat až po třech letech (MŠMT, OP VVV, 2019, s. 1–2).

Proces uvedený v předchozím odstavci se pak opakuje ve tříletých cyklech s tím, že dle schématu Evropské komise (MŠMT, OP VVV, 2019, s. 2) externí hodnotitelé navštěvují instituci při každém druhém hodnocení, tj. vždy jednou za šest let.

4.5 Plán genderové rovnosti

Evropská komise, po iniciativě k implementaci strategie HRS4R do prostředí výzkumných institucí, přišla na konci předchozího desetiletí s novým požadavkem, aby instituce zavedly Plán genderové rovnosti (resp. Plán rovných příležitostí) – Gender Equality Plan.

„Plán genderové rovnosti je nástrojem pro systematické řešení genderové (ne)rovnosti v instituci, který přináší strukturální a kulturní změny. Nový evropský rámcový program Horizont Evropa vychází z požadavků Strategie genderové rovnosti na roky 2020–2025 EU (Union of Equality) a z cílů nového Evropského výzkumného prostoru. Horizont Evropa

svými podmínkami klade důraz na posílení genderové rovnosti napříč členskými státy, a to i v oblasti výzkumu a vývoje.“ (SÚ AV ČR, 2021).

Požadavek na přijetí tohoto plánu v rámci instituce je zakomponován do projektů v rámci programu Horizont Evropa, a jak vyplynulo z výzkumného šetření u vybraných veřejných vysokých škol, viz kapitola 6, tento plán vzniká často v rámci další fáze implementace ocenění HR Award. Lze přitom využít služeb Sociologického ústav Akademie věd ČR, například workshopy, školení či konzultace, které jsou realizovány v rámci projektu sdílených činností CZERA podpořeného MŠMT (SÚ AV ČR, 2021).

5 Metodologie výzkumného šetření

Dosavadní kapitoly této diplomové práce byly věnovány teoretickému uvození problematiky udílení certifikátu HR Excellence in Research Award a posouzení relevantních ustanovení Evropské charty pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání nových pracovníků. Zároveň byly popsány základní teoretické pojmy, jako je vzdělávání a vzdělávací systém v České republice, management kvality vzdělávacích organizací, a řízení a rozvoj lidských zdrojů. V této kapitole je pojednáváno obecněji o metodologii výzkumu, popisu výzkumného problému a cíli výzkumného šetření. Vzhledem k rozsahu vlastního výzkumného šetření a jeho výsledků, budou tyto pro přehlednost popsány v samostatných kapitolách.

5.1 Teoretická východiska výzkumného šetření

Hendl (2016, s. 31) vysvětluje, že předmětem metodologie výzkumu, která je považována za vědní disciplínu, jsou nástroje vědy. Podle Ochrany (2019, s. 15–16) je vědecký problém takovým problémem, jehož otázkou je předmětem vědeckého zkoumání, a zároveň poukazuje na to, že je třeba rozlišovat mezi pojmy objekt výzkumu, předmět výzkumu a výzkumný problém. Objektem vědeckého výzkumu jsou určité jevy, objekty a procesy, které jsou předmětem výzkumu vědy, respektive vědeckých disciplín.

Při tvorbě teoreticko-metodologického rámce je potřeba klást základní otázky. Tyto otázky popisuje Ochrana (2019, s. 18): „*Jaké povahy je vědecký problém? Jakou metodologii zvolit ke zkoumání vědeckého problému? Jaké vhodné metody zvolit pro zkoumání vědeckého problému?*“ Přitom otázka, která se týká povahy vědeckého problému, se vztahuje k předmětu zkoumání.

Výzkumné otázky by měly dle Švaříčka a Šed'ové (2014, s. 69) splňovat následující požadavky:

- otázky by měly být dostatečně široké;
- pracovat spíše s obecnějšími koncepty;
- neměly by se ptát na četnost jevů nebo na sílu vztahů mezi proměnnými;
- měly by zkoumat povahu určitých jevů, a to nejčastěji z perspektivy aktérů;
- vyhýbat se přijatým předpokladům.

Dle Vetešky (2016, s. 244) je v sociálních a humanitních vědách využíván kvantitativní nebo kvalitativní výzkum. Tyto výzkumy nejsou v protikladu, ale mohou se vzájemně kombinovat a doplňovat. Zároveň se vyvinula smíšená metodologie, tzv. smíšený design výzkumu.

„Kvantitativní výzkum se zabývá získáváním dat o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se děje právě nyní. Výjimečně sleduje budoucnost (předpokládaná poptávka nebo spotřeba)“ (Kozel, 2011, s. 158). Tento autor dále uvádí, že účelem kvantitativního výzkumu je získat měřitelná číselná data. Pro získání statisticky spolehlivých výsledků je zapotřebí pracovat s velkým množstvím respondentů formou dotazování, případně údaje získávat pozorováním frekvence určitých jevů nebo analýzou sekundárních dat. Jak poukazuje Průcha (2014, s. 108), kvantitativní výzkum má přesně vymezený předmět zkoumání, ve kterém jsou na začátku výzkumu formulovány hypotézy, které jsou nakonec ověřeny či zamítnuty. Je zde patrná snaha o objektivitu a faktografii.

„Kvalitativní výzkum pátrá po příčinách, proč něco proběhlo nebo proč se něco děje. Většina zjišťovaných údajů probíhá ve vědomí nebo v hůře měřitelném podvědomí spotřebitele. Účelem je zjistit motivy, mínění a postoje vedoucí k určitému chování. Využíváme k tomu nejčastěji skupinové rozhovory doplněné různými projektivními technikami nebo individuální hloubkové rozhovory apod. Pracujeme zpravidla s menším vzorkem“ (Kozel, 2011, s. 165). Tento druh výzkumu přistupuje ke zkoumaným jevům ve snaze popsat je a odhalit jejich specifické rysy, které nemohou být jednoduše odhaleny při kvantitativní analýze hromadných jevů. Zároveň se v kvalitativním výzkumu nevytvářejí hypotézy předem, ale vytvářejí se až v průběhu zkoumání (Průcha, 2014, s. 106).

Smíšený výzkum je kombinovaná aplikace kvantitativních i kvalitativních metod v jednom výzkumu. Tento druh výzkumu se využívá typicky v případech, kdy se identifikují vlastnosti velkého souboru osob či jevů, včetně popisu jejich kvantitativní charakteristiky a následně jsou ze souboru vybrány jednotlivé případy, které se důkladně prozkoumají po stránce kvalitativní (Průcha, 2014, s. 108).

Průcha (2014, s. 111–112) pak uvádí, že pro andragogický výzkum jsou k dispozici následující metody: pozorování, dotazník, rozhovor, experiment, posuzovací škály, sémantický diferenciál, projektivní metody, biografická metoda, obsahová analýza textů,

analýza materiálních produktů, scientometrická analýza, citační analýza, případové studie, testy, sociometrie, metaanalýza, prognostické metody, historiografické metody, etnografické metody, longitudinální metoda a mezinárodní komparace.

Kvalitativní výzkum byl v rámci této diplomové práce uskutečněn prostřednictvím metod obsahové analýzy textů a strukturovaných rozhovorů s tím, že podle Průchy (2014, s. 120) se strukturovaný rozhovor častěji aplikuje spíše v kvalitativním pedagogickém výzkumu.

V rámci výzkumného šetření této diplomové práce není využita metoda dotazníku, vzhledem k tomu, že k dosažení cíle výzkumu je vhodnější využít kvalitativní metody výzkumu, s přihlédnutím k rizikům metody dotazníkového šetření, tedy možnosti vysokého zkreslení ze strany respondentů, sdělení individuálního pohledu na danou situaci či možnou nepravdivost odpovědí. Dotazník se rovněž nejeví jako vhodný z důvodu, že u zkoumaných subjektů zatím nebyla dokončena implementační fáze HR Award, a tedy ke v současné době zatím nelze spolehlivě a věrohodně vyhodnotit přínosy zavedení tohoto ocenění.

5.1.1 Obsahová analýza

„Obsahová analýza je vyzdvihována jako v principu jednoduchá, adaptabilní, a přitom systematická, objektivitě blízká metoda. Nejen, že je možné uplatnit ji na prakticky jakýkoli soubor (textových) dat, ale lze ji využívat zejména tam, kde již anebo doposud není možné či účinné uplatňovat investigativnější metody zkoumání“ (Dvořáková, 2010, s. 98).

Řada autorů (Reichel, 2009, s. 125) uvádí tuto metodu výzkumu pod různými názvy, například také jako studium dokumentů: *„Studium dokumentů znamená sledovat u zkoumaných fenoménů hlavně rozsáhlé i minulé časové úseky jejich vzniku a existence, na příčinách či tvůrcích již nezávislé.“* Zároveň se jedná o určitý produkt lidské činnosti, který nevznikl kvůli výzkumnému problému, ale kvůli uchování či předání určité informace.

Existuje několik možných druhů dokumentů. Dle Reichela (2009, s. 125–126) to může být dokument úřední (protokoly, faktury, zápisy z porad, dokumentace, výroční zprávy apod.), veřejný (masmediální, zveřejněný), osobní (soukromá korespondence, deníky, zápisky a poznámky apod.), a nepříliš časté předmětné dokumenty (projevy a výsledky lidského užívání). Dále autor rozlišuje podobu dokumentů, a to psanou, fonetickou, obrazovou, virtuální a trojrozměrnou. Z hlediska výskytu jsou dokumenty časté, průběžné a občasně.

5.1.2 Strukturovaný rozhovor

Pro účely výzkumného šetření byl zvolen tzv. strukturovaný rozhovor. Dle Průchy (2014, s. 120) se jedná o obvykle předem sestavený soubor otázek, přičemž o tématu rozhovoru a získaných informacích rozhoduje sám výzkumník. Daný typ rozhovoru byl zvolen na základě efektivnějšího porovnání jednotlivých zjištěných či poskytnutých informací.

Průcha (2014, s. 120–121) dále zmiňuje tzv. polostrukturovaný rozhovor, kdy kromě zadaných otázek má respondent širší volbu odpovědí, a rozhovor nestrukturovaný, kdy je vymezeno pouze rámcové téma a sdělení jsou pak čistě na vůli respondenta. Tyto druhy rozhovorů se v rámci výzkumného šetření této diplomové práce nejeví jako vhodné, vzhledem k potřebám vzájemné porovnatelnosti odpovědí a získání pokud možno co nejobjektivnějších odpovědí na výzkumné otázky.

Jako jiné metody výzkumu, rozhovor může mít určité přednosti i nevýhody oproti jiným metodám. Průcha (2014, s. 121) uvádí přednosti rozhovoru jako je přímý kontakt výzkumníka s respondenty a možnost řízení průběhu dotazování výzkumníkem. Dále se nabízí možnost respondenty pro účely výzkumu přesně identifikovat. Za poslední významnou výhodu lze považovat možnost neomezené délky a podrobnosti výpovědi respondentů, na rozdíl od dotazníků. Oproti tomu je nevýhoda rozhovoru v omezeném počtu respondentů. Zároveň je přepis odpovědí časově a pracovně náročný, který nelze automatizovat, pokud není veden s pomocí technických prostředků, např. internetu.

5.2 Výzkumný problém a cíl práce

Výzkumné šetření obsažené v této práci má za cíl získat relevantní informace, které budou implementovány v rámci cíle diplomové práce, tj. návrhu doporučení k získání a udržení ocenění HR Award pro vysoké školy v rámci managementu kvality lidských zdrojů.

5.2.1 Objekty výzkumu

Jako objekty výzkumu byly vybrány tři veřejné vysoké školy, které ocenění HR Award získaly na celouniverzitní úrovni, nikoli na úrovni jednotlivých fakult, a které působí ve stejném regionu, a z hlediska vzdělávací a tvůrčí činnosti mají nadregionální, resp. mezinárodní dosah: Univerzita Karlova, České vysoké učení technické v Praze a Česká zemědělská univerzita v Praze.

5.2.2 Časový harmonogram výzkumu

Výzkumné šetření mohlo být zahájeno teprve poté, co všechny tři objekty dosáhly srovnatelné úrovně z hlediska procesu zavedení HR Award. Vzhledem k tomu, že Česká zemědělská univerzita v Praze získala ocenění HR Award až 12. 11. 2021, bylo šetření zahájeno v období letního semestru akademického roku 2021/2022, tj. v druhé polovině února 2022 s tím, že pro dokončení výzkumného šetření bylo stanoveno datum 31. 5. 2022.

Uvedený časový harmonogram vlastního šetření je tak nastaven v relativně krátkém časovém úseku, nicméně vzhledem k potřebě vzájemného porovnání dokumentů bylo zapotřebí vycházet z ucelené dokumentace, aktuálních informací a sdělení vycházejících ze stejného časového rámce.

5.2.3 Výzkumné otázky

Pro daný výzkum byla položena jedna hlavní výzkumná otázka (dále jen „HVO“), a pět dílčích výzkumných otázek (dále jen „DVO“), které napomohou vyjasnit výzkumný problém.

HVO: Jak ovlivnilo zavedení ocenění HR Award management kvality lidských zdrojů na vybraných vysokých školách?

Na hlavní výzkumnou otázku byla odpověď hledána pomocí dílčích výzkumných otázek, které jsou uvedeny níže.

DVO1: Co bylo pro dané vysoké školy motivací pro podání žádosti o ocenění HR Award?

Tato dílčí otázka slouží ke zjištění konkrétních motivačních faktorů, které byly rozhodující pro podání žádosti o ocenění HR Award u dané veřejné vysoké školy.

DVO2: Jak byl řízen proces zavádění a implementace HR Award na vybraných vysokých školách?

Druhá výzkumná otázka sleduje konkrétní aspekty procesů při podání žádosti, zavádění a následné implementaci ocenění, s přihlédnutím k rozdílnosti úrovni řízení těchto procesů na jednotlivých vysokých školách.

DVO3: Jakým způsobem vysoké školy využívají ocenění ve vztahu k dotačním programům?

Pomocí této výzkumné otázky je hledána odpověď na praktické využívání ocenění vybraných vysokých škol, ve vztahu k případným bonifikacím v dotačních programech.

DVO4: Jaké procesy byly na vybraných vysokých školách inovovány či nově zavedeny?

Odpověď na čtvrtou otázku poskytuje ucelený přehled procesů, které byly vlivem zavedení a implementace ocenění HR Award na příslušné vysoké školy inovovány či nově zavedeny, popř. jaké mělo zavedení tohoto ocenění přínosy.

DVO5: Došlo ke změně vnímání zkoumaných vysokých škol u stávajících zaměstnanců a potenciálních uchazečů o zaměstnání, zejména ze zahraničí?

Pátá výzkumná otázka zkoumá, zda je z hlediska stávajících zaměstnanců, potenciálních zaměstnanců, popř. široké veřejnosti, vnímána příslušná vysoká škola odlišně, na rozdíl od doby před zavedením ocenění HR Award.

5.2.4 Další specifika výzkumného šetření

V rámci obsahové analýzy jsou ve výzkumném šetření zkoumány texty z následujících dokumentů a zdrojů:

- informace uvedené na internetových stránkách příslušné vysoké školy, týkající se příslušného projektu HR Award;
- dokument „analýza mezer“ (pokud je k dispozici);
- dokument „kontrolní list OTM-R politiky organizace“ (pokud je k dispozici);
- dokument „akční plán“ (prvotní verze, popř. také revidovaná verze, pokud je k dispozici).

Na základě provedených strukturovaných rozhovorů s pověřenými osobami vybraných vysokých škol jsou v rámci této práce zjišťována specifika procesů a další informace, které nebylo možné zjistit na základě obsahové analýzy.

Strukturovaný rozhovor byl, vzhledem k epidemiologické situaci a potřebě zjistit co nejpřesnější informace, veden vždy individuálně, s pomocí technických prostředků (online prostřednictvím internetu).

Strukturovaný rozhovor je složen z celkem 17 dílčích otázek, s výjimkou třetího respondenta (Česká zemědělská univerzita v Praze), kde vzhledem ke stavu implementace ocenění HR Award nebylo možné na jednu otázku odpovědět. Úplné znění otázek je zmíněno v prepisech rozhovorů, které jsou přílohami č. 3 až 5.

Oslovení respondenti byli informováni o cíli diplomové práce, o umožnění přístupu k obsahové analýze dokumentů a účelu poskytnutého rozhovoru. Zároveň byli respondenti informováni o zveřejnění rozhovoru, včetně jmen, v diplomové práci, s čímž souhlasili.

6 Vlastní výzkumné šetření

Následující kapitola se věnuje výzkumnému šetření dle metodologie popsané v kapitole 5 a představuje zkušenosti při procesu získání ocenění HR Award a implementace strategie HRS4R na vybraných vysokých školách, a to na Univerzitě Karlově, Českém vysokém učení technickém v Praze a České zemědělské univerzitě v Praze.

6.1 Univerzita Karlova

V rámci výzkumného šetření Univerzity Karlovy bylo čerpáno především z volně dostupných informací a dokumentů na stránce projektu (UK, 2022). Následně byla specifika uvedeného procesu rozebírána v rámci strukturovaného online rozhovoru s Mgr. et Mgr. Terezou Smužovou, MPA, bývalou koordinátorkou pro HR Award a současně právníčkou kanceláře rektora rektorátu UK, která podle svých slov byla na pozici v projektu vybrána pro znalost prostředí, tj. vnitřních předpisů, opatření rektora, vysokoškolské legislativy, procesů a strategických dokumentů. Úplný přepis rozhovoru je uveden v příloze 3.

6.1.1 Důvody pro podání žádosti o udělení HR Award

Podle sdělení UK v rámci strukturovaného rozhovoru byly důvody pro podání žádosti v zásadě tři: Důvodem pragmatickým byla reakce na sdělení Evropské komise, že bez ocenění HR Award se nebude možné ucházet o evropské grantové prostředky z programu Horizont Evropa. Druhým důvodem byla motivace UK inovovat zastaralé či chybějící procesy a tím přiblížit univerzitu blíže k evropskému standardu. Třetím důvodem je pak získání značky HR Award pro zatraktivnění prostředí univerzity pro zájemce o zaměstnání, zejména ze zahraničí.

6.1.2 Projekty zahrnující zavádění HR Award

Zavedení ocenění HR Award a jeho následná implementace jsou na UK realizovány za podpory projektu Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání s názvem „Zkvalitnění strategického řízení na Univerzitě Karlově v oblasti lidských zdrojů ve VaV“, registrační číslo CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_028/0006210, realizovaného v období od 1. 12. 2017 do 31. 5. 2021, s celkovými přidělenými způsobilými výdaji ve výši 40 371 524,83 Kč, a navazujícího projektu „Strategický rozvoj kapacit vědy a výzkumu a posílení mezinárodní konkurenceschopnosti UK“, registrační číslo CZ.02.2.69/0.0/0.0/18_054/0015222,

realizovaného v období od 1. 1. 2020 do 28. 2. 2023, s celkovými přidělenými způsobilými výdaji ve výši 62 838 554,46 Kč (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2022). Jak vyplývá z rozhovoru, některé dílčí aktivity byly podpořeny rovněž z Institucionálního programu pro veřejné vysoké školy prostřednictvím institucionálního plánu univerzity. UK v rámci rozhovoru rovněž přiznává, že by o udělení HR Award požádala i bez realizace doprovodného projektu, tj. na své vlastní náklady.

6.1.3 Personální zajištění

Hlavní výkonnou složkou projektu pro zavádění HR Award na UK je projektový tým, který tvoří pět zaměstnanců rektorátu. Současná hlavní koordinátorka, RNDr. Věra Šťastná, Ph.D., je vedoucí odboru analýz a strategií rektorátu, zatímco ostatní členové projektového týmu jsou zaměstnanci zabývající se oblastí lidských zdrojů nebo práva.

Na nejvyšší úrovni řízení projektu je pak devítičlenný řídicí výbor (Steering Committee), ve kterém jsou zastoupeni členové vedení univerzity a další řídicí pracovníci, jakož i jeden student doktorského studia.

Na nižší úrovni pak existuje pracovní skupina (Working Group), kterou tvoří koordinátoři na fakultách a součástech UK. Pracovní skupina má 19 členů a jsou v ní rovnoměrně zastoupeny všechny fakulty a další součásti univerzity.

UK v rozhovoru upřesnila, že v rámci projektu byly zapojeny osoby s celkovou výší úvazku 2,5. Fyzicky se jedná o 20 zaměstnanců (většina z nich s úvazkem 0,1 až 0,2) s tím, že měli další svou agendu a nikdo z nich nebyl pouze na projektu: *„Nyní jsou placeni pouze lidé z rektorátu a to tak, že máme dvě zaměstnankyně na částečný úvazek, které se věnují pouze HR Award.“*

Pro úspěšné získání a implementaci ocenění HR Award na univerzitě bylo kromě personálního zajištění klíčových osob nutné v určité míře zapojit všechny zaměstnance, protože realizace jednotlivých opatření prakticky dopadala na jejich každodenní činnosti. *„Samozřejmě jsme se vedle konstruktivní kritiky, za kterou jsme byli rádi a která nám umožnila vylepšovat naše návrhy, setkávali i s tím, že někteří nechtěli nic měnit a rádi by, aby vše zůstalo při starém. Zejména některá opatření byla kontroverznější. Hlavní obava byla, že to přidělá zaměstnankyním a zaměstnancům další práci – někdy akademickým*

a vědeckým, jindy administrativním pracovníkům – což je samozřejmě vnímáno negativně vzhledem k již tak velké byrokratické zátěži a personálním podhodnocení na některých pracovištích a pozicích,“ doplnila UK v rámci rozhovoru.

6.1.4 Časový průběh

Podrobnosti implementačního procesu jsou detailně popsány v rámci části 4 akčního plánu (UK, 2019, s. 20–26).

Dle sdělení UK byly přípravy procesu získání HR Award zahájeny v již v době, kdy byla podána žádost o dotaci v rámci prvního projektu OP VVV. Dopis, kterým se UK zavázala k implementaci HRS4R, byl odeslán 9. října 2017 a Evropskou komisí potvrzen v listopadu 2017. Následovalo zpracování interní analýzy a akčního plánu, a to v období od prosince 2017 do října 2018. Tyto dokumenty byly zaslány Evropské komisi 15. listopadu 2018 s tím, že dne 20. prosince 2018 byl doručen výsledek hodnocení „*s malými připomínkami*“ (UK, 2022). Jak doplňuje UK v rámci rozhovoru, nešlo o obsahové problémy, ale spíše o doplnění či dovysvětlení, včetně dodání podkladů k počátečnímu dotazníku.

Upravené dokumenty byly zpět Evropské komisi odeslány 1. února 2019 a jak vyplývá z tiskové zprávy (UK, 2019), již 5. února 2019 Evropská komise ocenění HR Award Univerzitě Karlově udělila.

UK dále v rozhovoru uvedla, že v rámci počáteční fáze bylo náročné zpracovat zejména analýzu mezer, z důvodu nedostatku podkladů a decentralizace univerzity v některých oblastech, například pracovněprávních, a sdělila: „*V rámci akčního plánu pak bylo nutné balancovat, aby byl dostatečně ambiciózní, ale zároveň realistický – abychom docílili skutečné změny, ale nemalovali vzdušné zámky.*“

Následně byla zahájena první část implementační fáze, od února 2019 do května 2021. Dne 1. února 2021 UK zveřejnila průběžné hodnocení včetně revidovaného akčního plánu a vyhodnocení původního akčního plánu, a dne 24. dubna 2021 odeslala Evropské komisi zprávu z průběžného hodnocení.

Následovala druhá část implementační fáze, během níž je implementován revidovaný akční plán. V dubnu 2024 pak UK čeká proces obnovení ocenění s návštěvou hodnotitelů, a další implementační fáze pak budou probíhat ve tříletých cyklech.

Na dotaz, jaká má univerzita očekávání k ukončení celé pětileté implementační fáze, bývalá koordinátorka pro HR Award UK uvedla: „*Očekávám zejména změnu institucionálního prostředí, zaměření na lidi, na zaměstnance všech pozic a zlepšení jejich pracovních podmínek, možností kariérního rozvoje a ideálně i více uchazečů o zaměstnání ze zahraničí.*“

6.1.5 Hlavní dokumenty

Dokumentace vedoucí k procesu získání ocenění HR Award je dostupná na internetové stránce projektu (UK, 2022). Vzhledem k dostupnosti dokumentů porovnávaných veřejných vysokých škol nebudou posuzovány dokumenty z následné implementace strategie HRS4R, s výjimkou revize akčního plánu.

Interní analýza

Na internetových stránkách projektu (UK, 2022) se hovoří o existenci interní analýzy (zahrnující analýzu mezer a kontrolní list OTM-R politiky organizace), nicméně dokument není veřejně přístupný a internetový odkaz směřuje na kontakty realizátorů projektu. Bývalá koordinátorka pro HR Award UK, se kterou byl veden strukturovaný rozhovor, odmítla tento dokument poskytnout s poukazem na to, že je neveřejný z rozhodnutí rektora UK. V akčním plánu (UK, 2019, s. 7) je pak uvedeno, že uvedené dokumenty byly poskytnuty pouze hodnotitelům. Podle bývalé hlavní koordinátorky je tento postup správný, protože do analýzy tak bylo možné promítnout skutečný stav bez jakési „autocenzury“, pokud by byl dokument veřejný.

Stručná analýza silných a slabých stránek, nikoli však v členění, které má analýza mezer, je zmíněna v prvotní verzi akčního plánu (UK, 2019, s. 3–6) a vyjadřuje se ke všem čtyřem tématům akčního plánu (Etické a profesní aspekty, Nábor a výběr uchazečů, Pracovní podmínky, Další vzdělávání a rozvoj). K prvnímu tématu je zde například zmíněno, že univerzita má sice plně funkční etický kodex a podporuje svobodu výzkumu, nicméně chybí systém hodnocení zaměstnanců a evaluace výzkumu v pilotní fázi. V rámci náboru a výběru uchazečů patří mezi slabé stránky nezveřejňování inzerce na celoevropském portálu Euraxess či nevyvážené zastoupení žen a mužů ve výběrových komisích. Co se týče pracovních podmínek, vyzdvihována je genderová vyváženost pracovníků, kvalita pracovních podmínek nebo možnosti mezinárodních mobilit, naopak mezi slabými stránkami je identifikovaná nízká úroveň mezd, nedostatek poradenství v oblasti kariérního

rozvoje a nedostatečné prostorové kapacity. V oblasti dalšího vzdělávání a rozvoje jsou pozitivně hodnoceny možnosti školení i možnosti dané programy mobility, zatímco negativně je vnímáno, že na většině fakult chybí hodnocení výkonu, nízká informovanost o nabízených možnostech dalšího vzdělávání, jakož i dohled nad doktorandy.

Akční plán

Prvotní verze akčního plánu (UK, 2019), která je určena pro první dva roky implementace, nejprve částečně zmiňuje i silné a slabé stránky organizace, jak bylo uvedeno výše, a především určuje 23 aktivit k odstranění uvedených nedostatků, které jsou rozděleny do čtyř témat – Etické a profesní aspekty (6 aktivit), Nábor a výběr uchazečů (3 aktivity), Pracovní podmínky (9 aktivit), Další vzdělávání a rozvoj (5 aktivit). V rámci každé aktivity je stanoveno čtvrtletí, ve kterém bude realizována, navrhovaná forma realizace (např. vydání vnitřního předpisu), návaznost na jeden či více ze čtyřiceti principů obsažených v Chartě a Kodexu, odpovědný útvar za realizaci aktivity, a nakonec cíle a indikátory. Jednotlivé aktivity jsou navrženy v přehledné tabulce a následně detailně popsány.

V rámci prvního tématu Etické a profesní aspekty (UK, 2019, s. 7–9) byla například navrhována revize předpisů k hodnocení vědecko-výzkumné činnosti, revize Etického kodexu UK, návrh pravidel pro kariérní rozvoj nebo zlepšení systému ochrany osobních údajů. V tématu Nábor a výběr uchazečů (UK, 2019, s. 9–10) byla navrhována rozsáhlá revize Řádu výběrového řízení, použití moderních nástrojů pro vyhledávání zaměstnanců (Euraxess, Jobs.cz a další portály) a zřízení postdoktorských pracovních pozic. U tématu týkajícího se pracovních podmínek (UK, 2019, s. 10–14) bylo například uvedeno zavedení systému hodnocení zaměstnanců, zvýšení informovanosti zaměstnanců a komunikace v anglickém jazyce, zlepšení administrativních služeb pro nově přijímané zahraniční pracovníky nebo systém grantového poradenství. V oblasti dalšího vzdělávání a rozvoje (UK, 2019, s. 14–16) se navrhovalo zavedení strategie doktorského studia a další aktivity směřující především ke studentům doktorských studijních programů, které zahrnovaly několikátýdenní mezinárodní kurzy, školení v tzv. soft skills či kurzy výukových metod.

Pro ucelený obraz aktivit, které v rámci další implementace HR Award univerzita řeší, bude ještě stručně zmíněn obsah revidované verze akčního plánu, která je součástí dokumentu s průběžným hodnocením a vyhodnocením akčního plánu (UK, 2021) a stanovuje aktivity

na další tři roky implementace. Provedené revize zejména upravují aktivity, jejichž plnění stále probíhalo (7 aktivit) či zatím nebyly splněny (2 aktivity). Mezi nesplněné aktivity autoři řadí zavedení strategie doktorského studia, které bylo ovlivněno změnou systému financování ze strany MŠMT, a zřízení postdoktorských pozic, kde stále probíhala interní diskuse v rámci univerzity.

Revidovaný akční plán (UK, 2021) tak obsahuje 22 aktivit uvedených ve stejné tabulkové struktuře, jako tomu bylo u prvotní verze akčního plánu, s tím, že časový rámec je nasazen na nové tříleté období, tedy 2021–2023, a aktivity jsou konkrétněji rozepsány. Část aktivit navazuje na aktivity prvotní verze akčního plánu a část je zcela nových, změnou však je chybějící podřazení aktivit do čtyř témat. *„Nový akční plán navazuje na ten původní, pokračuje v některých aktivitách, některé přebírá vzhledem k tomu, že se nám nepodařilo je naplnit včas nebo zcela. Obsahuje však i několik nových aktivit – ty byly přidány zejména s ohledem na to, co je plánováno v rámci Strategického záměru UK 2021–2025, který si jako jednu z priorit vytyčil právě lidi“*, dodává UK v poskytnutém rozhovoru.

Mezi zásadnější aktivity lze zařadit vytvoření rámcových principů kariérního rozvoje a systému hodnocení akademických, vědeckých, ale i administrativních pracovníků (pilotně v rámci rektorátu). Bývalá hlavní koordinátorka pro HR Award pak v rámci rozhovoru uvádí: *„Některé fakulty měly kariérní řád a pravidelné hodnocení zaměstnanců, většina však nikoliv. Proto vznikly rámcové principy, na základě kterých mají nyní fakulty přijmout své kariérní řády. Jedná se o důležitý nástroj strategického řízení lidských zdrojů, zejména pak je důležité, aby zaměstnankyně a zaměstnanci věděli, co se od nich očekává, na jaké pozici a jaké jsou jejich možnosti pro kariérní rozvoj.“*

Mezi další stěžejní aktivity lze zařadit hodnocení tvůrčí činnosti, standardy doktorského studia, vylepšení personálních IT systémů se zavedením jejich dvojjazyčnosti, sjednocení inzerce volných pracovních pozic a harmonizace personálních procesů napříč univerzitou. K systému hodnocení pracovníků autoři uvádějí (UK, 2021): *„Od roku 2022 bude probíhat hodnocení podle těchto nových pravidel na celé univerzitě. Tento systém bude jednak umožňovat hodnocení na základě jasně daných kritérií ve všech oblastech činnosti univerzity (výuka, výzkum, třetí role, provoz). Dále vytvoří transparentnější pracovní prostředí*

s jasnými možnostmi kariérního postupu zaměstnance včetně motivační vazby na habilitace a profesury.“

Další aktivity revidovaného akčního plánu (UK, 2021) pak zakotvují obecné požadavky z Charty a Kodexu, například řeší otázku plně dvojjazyčného prostředí na univerzitě, zlepšení pracovních podmínek na univerzitě, anebo tzv. onboarding (nástupní proces) u nových zaměstnanců včetně vytvoření CU Staff Welcome Centre pro pracovníky ze zahraničí. Část aktivit, oproti prvotní verzi akčního plánu, pak působí spíše jako konkrétní opatření řešící úzkou problematiku, například rozvoj Kampusu Hyberská nebo vytvoření platformy pro evidenci mobility.

Revidovaný akční plán rovněž zahrnuje oblast rovných příležitostí, kdy bude připraven Plán genderové rovnosti – Gender Equality Plan, o kterém bylo pojednáno v kapitole 4.5. UK v rozhovoru uvedla, že tento plán vzniká na základě rozsáhlého auditu. *„Jedná se o nový požadavek Evropské komise pro přidělení financí z evropských grantových schémat.“*

6.1.6 Dosavadní naplňování akčního plánu a konkrétní přínosy

Kromě obecných informací, časového průběhu a dokumentace lze na internetové stránce projektu (UK, 2022) nalézt také seznam sedmnácti konkrétních výstupů či opatření, které přineslo naplňování akčního plánu.

Mezi nejvýznamnější výstupy či opatření lze považovat zejména rozsáhlejší revize etického kodexu a jednacího řádu etické komise, nový řád výběrového řízení se zohledněním principů OTM-R, zřízení systému hodnocení zaměstnanců, vytvoření kariérních webových stránek univerzity, nové opatření rektora k plagiátorství, nová opatření rektora k právům duševního vlastnictví a transferu znalostí a technologií či přeložení zásadních dokumentů do angličtiny. Ve vztahu k výchově doktorandů byla zřízena doktorská platforma či pořádány informační a uvítací dny pro doktorandy. Pro nové pracovníky přicházející ze zahraničí je v provozu CU Staff Welcome Centre a byla rovněž vytvořena příručka pro zaměstnance.

Podle sdělení bývalé hlavní koordinátorky pro HR Award UK z poskytnutého rozhovoru, pak konkrétní přínosy spočívají ve změně prostředí: *„Ozývají se mi lidé z fakult, že vidí a cítí změnu, že se o ně někdo zajímá, obrací se na nás s nápady a dalšími podněty apod. To je myslím nejlepší indikátor.“* Jako druhotný přínos pak vnímá navázání kontaktu s ostatními

univerzitami a výměnu zkušeností, a to i v rámci institucí ze zahraničí: „S kolegyněmi a kolegy napříč vysokými školami a výzkumnými institucemi jsme se několikrát sešli osobně, nesčetněkrát on-line k různým tématům, ať už v rámci velkých několikadenních setkání nebo v rámci dvouhodinových callů k jednotlivým tématům nebo individuálních konzultací. Se spoustou z nich jsme byli v pravidelném kontaktu, předávali si informace a sdíleli zkušenosti. Díky projektům se nám podařilo i vyjet na zahraniční univerzity, kde jsme se dozvěděli, jak k procesu přistupují ony, nebo i pozvat zahraniční experty k nám do ČR a následně pozvat i ostatní z českých institucí, aby si jejich zkušenosti poslechli všichni. Tato skupina je opravdu skvělým zdrojem inspirace i podpory.“

6.2 České vysoké učení technické v Praze

Při výzkumném šetření zaměřeném na České vysoké učení technické v Praze bylo opět čerpáno zejména ze zveřejněných informací a dokumentů na stránce projektu (ČVUT, 2022). Následně opět online formou proběhl strukturovaný rozhovor s odborným garantem projektu, prof. Ing. Pavlem Ripkou, CSc. Rozhovor je uveden v příloze 4.

6.2.1 Důvody pro podání žádosti o udělení HR Award

ČVUT ve strukturovaném rozhovoru uvedlo, že motivací pro podání žádosti o udělení HR Award byla možnost získat projekt. Univerzita při podávání projektu již byla obeznámena s významem ocenění, včetně následné možnosti bonifikace v evropských projektech a následně i projektech Technologické agentury ČR. Díky projektu jsou řešeny aktivity, které podle vyjádření ČVUT měly být prováděny už v dřívější době, a zatím řešeny nebyly.

6.2.2 Projekty zahrnující zavádění HR Award

ČVUT realizuje zavádění a implementaci HR Award v rámci projektu Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání s názvem „Rozvoj kapacit pro strategické řízení výzkumu na ČVUT v Praze“, registrační číslo CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_028/0006215, realizovaného od 1. 1. 2018 do 31. 12. 2022, s tím, že celkové způsobilými výdaje činí 38 120 579,68 Kč (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2022). ČVUT v rámci rozhovoru uvedlo, že v době podání žádosti by univerzita bez realizace souvisejícího projektu, tj. na vlastní náklady, pravděpodobně žádost o HR Award nepodala, avšak v dnešní době by to již bylo považováno za nezbytnost.

6.2.3 Personální zajištění

Pro projekt HR Award na ČVUT byl jako výkonná složka ustaven realizační tým, který je tvořen koordinátorem projektu v pozici odborného garanta, kterým je prof. Ing. Pavel Ripka, CSc., bývalý děkan Fakulty elektrotechnické ČVUT, a dále garanty klíčových aktivit a manažerem projektu s tím, že u klíčové aktivity A „nastavení strategického řízení výzkumné organizace v souladu s podmínkami pro získání ocenění HR Award“, realizační tým tvoří garant aktivity a dalších 22 odborných řešitelů napříč celou univerzitou. U zbývajících pěti klíčových aktivit je realizační tým tvořen celkem 29 osobami, včetně čtyř garantů a manažera projektu.

Hlavním orgánem managementu je řídicí výbor (Steering Committee) sestávající z 28 členů, ve kterém jsou zastoupeni všichni členové vedení univerzity včetně děkanů fakult a vedoucích zaměstnanců součástí ČVUT, a další vedoucí pracovníci. Nižší úroveň řízení projektu pak představuje dvacetičlenná pracovní skupina (Working Group), kterou tvoří zaměstnanci ze všech fakult a součástí univerzity.

Podle sdělení ČVUT v rámci rozhovoru na projektu pracovalo 50 zaměstnanců, výše úvazků nebyla sdělena. Dále se na implementaci dobrovolně podílela řada pracovníků, kteří nebyli z projektu placeni. Podle ČVUT se do projektu zapojili rovněž lidé, kteří se s hodnotami Charty příliš neztotožňovali, ale spatřovali výhodu v možnosti bonifikací v rámci projektů. Implementační fáze se rovněž dotýká téměř všech zaměstnanců, a jak komentoval garant projektu ČVUT, „*pasivní rezistence úředníků i některých vedoucích pracovníků je značná.*“

6.2.4 Časový průběh

Jak vyplývá z dokumentů uveřejněných na webu projektu a jeho pracovní části (ČVUT, 2022), iniciační dopis k přistoupení ČVUT k principům Kodexu a Charty, jakož i implementaci HRS4R, byl odeslán 16. srpna 2018 a Evropskou komisí potvrzen 22. srpna 2018. „*V průběhu roku 2018 univerzita vypracovala interní GAP analýzu, v rámci které provedla dotazníkové šetření mezi zaměstnanci univerzity. Na základě výsledků analýzy připravila univerzita akční plán (AP), pomocí kterého bude postupně implementovat opatření směřujících k naplnění principů HRS4R*“ (ČVUT, 2022).

V lednu 2019 byla analýza mezer dokončena, následovala finalizace akčního plánu v únoru 2019 s tím, že oba tyto dokumenty byly odeslány Evropské komisi 21. března 2019. ČVUT

v rozhovoru uvedlo, že v rámci uvedeného procesu nenastaly přílišné komplikace s tím, že složitější byla spíše vlastní administrativa souvisejícího dotačního projektu.

Tisková zpráva (ČVUT, 2019b) uvádí, že již 10. září 2019 Evropská komise ocenění HR Award Českému vysokému učení technickému v Praze udělila. První část implementační fáze, od září 2019 do září 2021, byla zahájena bezprostředně po získání ocenění. Dne 6. září 2021 pak bylo Evropské komisi odesláno vyhodnocení plnění akčního plánu a revidovaného akčního plánu. Od té doby pokračuje druhá, tříletá část implementační fáze, v jejímž průběhu je zaváděn revidovaný akční plán. Po ukončení této fáze, tedy v září 2024, bude proces pokračovat ve fázi obnovy HR Award s návštěvou externích hodnotitelů s tím, že další implementační fáze již opět budou mít tříleté trvání.

6.2.5 Hlavní dokumenty

Dokumenty, jejichž zpracování bylo nezbytné v rámci procesu získání ocenění HR Award, jsou převážně dostupné na internetové stránce projektu (ČVUT, 2022), popř. v rámci vyhledávání v internetovém archivu (ČVUT, 2019a). Pro účely kapitoly 7 jsou rovněž u ČVUT zkoumány pouze hlavní dokumenty z počáteční fáze a revize akčního plánu.

Interní analýza

České vysoké učení technické v Praze na internetových stránkách projektu (ČVUT, 2022) plně zveřejnilo oba dokumenty tvořící interní analýzu, a to jak analýzu mezer – GAP Analysis (ČVUT, 2019c), tak kontrolní list OTM-R politiky organizace (ČVUT, 2019d).

Rozsáhlá analýza mezer, tzv. GAP Analysis (ČVUT, 2019c), je rozčleněna dle jednotlivých čtyřiceti principů Charty a Kodexu s tím, že u každého z principu je indikován stupeň implementace principu do prostředí organizace, a to od nejnižšího „nedostatečně implementováno --“ až po nejvyšší, čtvrtý stupeň „plně implementováno ++“. Analýza tak popisuje mezery mezi aktuálním stavem a stavem, který požaduje Charta a Kodex. Například u prvního principu Svoboda výzkumu (ČVUT, 2019c, s. 4) univerzita vyhodnotila naplnění principu stupněm „plně implementováno ++“ s tím, že zde není nutná žádná další aktivita, zatímco u principu Jmenování postdoktorandů (ČVUT, 2019c, s. 26) ČVUT konstatovala, že na úrovni univerzity nemá postdoktorské pozice vůbec právně zakotveny, a označila tedy naplnění tohoto principu ve stupni „nedostatečně implementováno --“. Z dalších principů,

u nichž univerzita v analýze mezer identifikovala, že jsou již plně implementovány (ČVUT, 2019c), jsou uvedeny Uznávání kvalifikace, Výzkumné prostředí, Stabilita a stálost zaměstnání, Financování a mzdy, a Účast v rozhodovacích subjektech. Naplnění dalších 33 principů je na úrovni „téměř, ale ne zcela implementováno +/-“, popř. „částečně implementováno -/+“.

Kontrolní list OTM-R politiky organizace (ČVUT, 2019d) je tabulkově uspořádaný dotazník, který prostřednictvím 23 otázek zjišťuje, nakolik je v rámci organizace uplatňována politika OTM-R (Open, Transparent and Merit-based Recruitment), tj. politika otevřeného a transparentního procesu přijímání výzkumných pracovníků. Každá otázka zjišťuje naplnění konkrétního požadavku O-T-M (otevřenost, transparentnost a přístup na základě posouzení přínosu), a celkovou odpověď na otázku. ČVUT v rámci kontrolního listu odpověděla na 8 otázek „ne“, u 5 otázek „ano, podstatně“ a na 10 zbývajících otázek „ano, částečně“. Ani u jedné otázky nebyla odpověď „ano, zcela“, z čehož lze dovozovat, že na rozdíl od analýzy mezer ČVUT v procesu přijímání výzkumných pracovníků identifikovala zásadnější nedostatky. Z negativních odpovědí lze zmínit např. odpovědi na otázky, zda má organizace dostatečně proškolené všechny účastníky procesu v oblasti OTM-R, zda jsou využívány elektronické nástroje pro nábor pracovníků, nebo zda existuje vhodný mechanismus pro podávání stížností v rámci nábory zaměstnanců.

Akční plán

Původní akční plán (ČVUT, 2019a) pro první dva roky implementace je rozdělen do čtyř sekcí – organizační informace, silné a slabé stránky, vlastní aktivity akčního plánu a implementace. Celkem 12 aktivit akčního plánu je rozčleněno v tabulce do tří témat – Nábor a implementace principů OTM-R politiky (6 aktivit), Evaluace a personální rozvoj (3 aktivity) a Etika a dobrá praxe výzkumu (3 aktivity). Tabulkové zpracování je přehledné a zahrnuje název aktivity, odkaz na jeden ze čtyřiceti principů Charty a Kodexu, dobu realizace aktivity s přesností na jeden měsíc, odpovědný útvar, a rovněž indikátory a cíle. Lze konstatovat, že řada aktivit je navržena poměrně široce, v obecnější rovině.

První téma k náboru a implementaci OTM-R (ČVUT, 2019a, s. 6) zahrnuje například vytvoření transparentních pravidel k přijímání zaměstnanců, vytvoření popisu všech vědeckých pozic na ČVUT, proškolení zaměstnanců útvarů lidských zdrojů, vylepšení

personálních internetových stránek, inzerci všech vědeckých pozic na evropském portále Euraxess či anglický překlad relevantních dokumentů. „*ČVUT se zavázala ke snižování rozdílů mezi muži a ženami. Toho bude dosaženo lepším zastoupením žen ve výběrových komisích a pozitivní diskriminací uchazečů. V pokynech pro nábor zaměstnanců bude stanoveno minimální zastoupení žen ve výběrových komisích, které musí převyšovat poměr žen a mužů v přepočtu na plný úvazek akademických pracovníků na příslušné fakultě nebo ústavu. Pokud se o pozici uchází více uchazečů různého pohlaví a hodnotí se stejně, pak bude upřednostněna kandidátka ženského pohlaví.*“ (ČVUT, 2019a, s. 10)

V tématu Evaluace a personální rozvoj (ČVUT, 2019a, s. 6) jsou navrženy aktivity směřující k vytvoření kariérního řádu, systému hodnocení zaměstnanců a mentorského programu. U posledního tématu, Etika a dobrá praxe výzkumu (ČVUT, 2019a, s. 6), je cílem vytvořit příručku dobré praxe výzkumu, revize předpisů k ochraně duševního vlastnictví a revize etického kodexu univerzity a souvisejícího statutu etické komise. U každého tématu je pak v závěru akčního plánu (ČVUT, 2019a, s. 10–12) rozpracován průběh implementace.

Revidovaný akční plán (ČVUT, 2021) na další tříleté období má shodné členění i strukturu, avšak značně odlišné aktivity akčního plánu, protože většinu z nich se podařilo během prvního dvouletého období splnit, a tedy stanovuje pouze devět aktivit. ČVUT v rozhovoru rovněž uvedlo, že v rámci hodnocení externími hodnotiteli, které probíhalo po skončení první části implementační fáze, byla konstatována neadresnost některých opatření, a tedy ČVUT bylo v rámci revidovaného akčního plánu konkrétnější.

V kapitole k náboru a implementaci OTM-R politiky (ČVUT, 2021, s. 6) se navrhuje aktivity, jako jsou zřízení tzv. welcome centre pro nové zaměstnance, plně bilingvní dokumenty nebo aktualizace řádu výběrového řízení. Revidovaný akční plán rovněž zahrnuje přípravu Plánu genderové rovnosti – Gender Equality Plan, viz kapitola 4.5.

V rámci evaluace a personálního rozvoje (ČVUT, 2021, s. 6) se nově navrhuje školení v manažerských dovednostech pro zkušené vědce nebo zhodnocení dosavadních zkušeností a aktualizace procesu hodnocení zaměstnanců. Třetí kapitola věnovaná etice a dobré praxi výzkumu pak přichází se zřízením pozice ombudsmana ČVUT, který bude posuzovat stížnosti a předloží je etické komisi, vedení ČVUT, akademickému senátu, odborům atd.

Rovněž u revidovaného akčního plánu je v jeho závěru (ČVUT, 2021, s. 10–11) detailněji zmíněn popis jednotlivých opatření.

6.2.6 Dosavadní naplňování akčního plánu a konkrétní přínosy

Na internetových stránkách projektu vč. navazujícího pracovního webu (ČVUT, 2022) lze zjistit konkrétní realizované aktivity či výstupy akčního plánu.

V rámci pracovního webu, na který se odkazují stránky projektu (ČVUT, 2022) je zveřejněn pravidelně doplňovaný newsletter projektu, který má formu kontinuálního zápisu z jednání pracovní skupiny, a z nějž lze transparentně a zcela konkrétně vyčíst jednotlivé aktivity a opatření v rámci implementace HR Award.

ČVUT ve veřejné části internetových stránek (ČVUT, 2022) zpřístupnila například kariérní řád, na jehož základě byly především vytvořeny pozice vědeckých pracovníků, včetně jejich pracovních náplní. Dále byly zveřejněny doporučené postupy pro přijímání akademických a vědeckých pracovníků a při organizaci výběrových řízení na vedoucí pracovníky, které mimo jiné ukotvily povinné zastoupení žen ve výběrových komisích, jednotný postup při výběru zaměstnanců nebo možnost podat stížnost proti postupu ve výběrovém řízení. Mezi další výstupy se řadí OTM-R strategie, jakožto jeden z identifikovaných nedostatků v rámci kontrolního listu OTM-R politiky organizace, nebo také strategie mezinárodní spolupráce v oblasti výzkumu a vývoje. Publikovány byly rovněž výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci ČVUT uskutečněného v letech 2018 a 2021.

Garant projektu ČVUT vyzdvihl zavedené hodnocení pracovníků, které ustavil kariérní řád, a považuje jej za součást dlouhodobého procesu, který ovlivní všechny zaměstnance. Shrnul však, že přijímání dokumentů, jako např. etického kodexu, byla velmi zdoluhavá. Obecně však zatím nechtěl hodnotit konkrétní přínosy; věří však v pomalý pokrok.

6.3 Česká zemědělská univerzita v Praze

Pro účely výzkumného šetření bylo i v případě České zemědělské univerzity v Praze čerpáno z internetových stránek souvisejícího projektu (ČZU, 2022), na kterých jsou kromě informací o průběhu zavádění HR Award volně dostupné i související dokumenty, byť vzhledem k pozdějšímu spuštění procesu získání HR Award jich byl k dispozici nižší počet než u ostatních zkoumaných vysokých škol. V rámci strukturovaného rozhovoru pak byl na

specifika procesu dotazován člen projektového týmu Michal Novák, který je zaměstnán na pozici odborník v implementaci HRS4R a který mimo jiné zajišťuje koordinaci a řízení práce jednotlivých pracovních skupin, přípravu výkaznictví vůči řídicímu orgánu, reporting vedení univerzity a řídicímu výboru projektu. Úplný rozhovor je přílohou 5.

6.3.1 Důvody pro podání žádosti o udělení HR Award

Michal Novák, člen projektového týmu HR Award, spatřuje význam ocenění především jako potvrzení, že v oblasti nastavení řízení lidských zdrojů univerzita postupuje správným směrem a pro zahraniční zaměstnance je zaručeno, že ČZU dodržuje principy Charty a Kodexu, a nabízí vhodné pracovní podmínky, a dále v rámci rozhovoru dodal: *„Za hlavní předpokládané přínosy vedení univerzity považovalo zefektivnění řízení lidských zdrojů, pokrok v internacionalizaci vnitřního prostředí univerzity a zařazení se po bok dalších prestižních škol a institucí, které oceněním disponují. V neposlední řadě se také jedná o konkurenční výhodu při podávání žádostí o určité grantové projekty.“*

6.3.2 Projekty zahrnující zavádění HR Award

Rovněž na ČZU bylo zavádění HR Award podpořeno z Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání v rámci projektu „Strategické nastavení rozvoje lidských zdrojů na ČZU“, registrační číslo CZ.02.2.69/0.0/0.0/18_054/0014642, realizovaného v období od 1. 10. 2019 do 30. 9. 2022, kde celkové způsobilé výdaje činí 69 656 739,61 Kč (ČZU, 2022). Jak uvedla ČZU v rozhovoru, cílem projektu není jen podpora procesu zavedení HR Award, ale také dalších navazujících aktivit: *„Cílem projektu je rovněž implementování strategie řízení, zajištění rozvoje kapacit, znalostí a dovedností pracovníků ČZU, dále také strategické nastavení a rozvoj mezinárodní spolupráce ve VaV, mezisektorové spolupráce a transferu technologií a rozvoj popularizace VaV na ČZU.“*

Na dotaz v rámci strukturovaného rozhovoru, zda univerzita uvažovala požádat o udělení HR Award i bez případné finanční podpory v rámci získaného projektu, ČZU uvedla, že vzhledem k rozsahu projektu a zapojení prakticky všech součástí univerzity by bez potřebného finančního zajištění byly aktivity, které byly součástí procesu získání a následné implementace HR Award, v takovém rozsahu těžko realizovatelné.

6.3.3 Personální zajištění

Výkonnou složku projektu tvoří implementační tým, který sestává z 11 osob, převážně z řad zaměstnanců rektorátu s tím, že hlavním koordinátorem je prof. Ing. Václav Hejnák, Ph.D., bývalý prorektor pro strategii ČZU.

Řízení projektu na nejvyšší úrovni má opět svěřen řídicí výbor (Steering Committee), který má 12 členů a tvoří jej jednak členové vedení ČZU, ale rovněž někteří proděkaní fakult a další vedoucí zaměstnanci, kteří jsou zároveň vedoucími pracovních skupin. Na nižší úrovni pak bylo 72 zaměstnanců zařazeno do pěti pracovních skupin (pro oblasti HR, interní komunikace, nastavení vnitřních procesů, etiky výzkumu, internacionalizace, a popularizace vědy a výzkumu), vždy tvořených 13 až 15 zaměstnanci ze všech součástí univerzity.

Veřejně dostupné údaje o personálním zajištění pak ČZU v rámci rozhovoru upřesnila takto: *„V počáteční fázi bylo do projektu zapojeno celkem více než 70 osob (počet je proměnlivý z důvodu ukončení pracovního poměru, odchodu na MD apod.), zapojených úvazkem cca 25,0.“*

K úspěšné implementaci je zapotřebí spolupráce všech zaměstnanců. K tomu ČZU uvedla, že díky nastavení komunikačních kanálů a schvalovacího procesu jsou jednotlivé kroky dobře komunikovány a zaměstnancům je následně význam aktivit vysvětlen: *„Důsledkem toho je samozřejmě i větší ochota zaměstnanců zapojit se do plnění jednotlivých kroků.“*

6.3.4 Časový průběh

Proces zavádění ocenění HR Award na České zemědělské univerzitě v Praze je podrobně popsán na internetových stránkách projektu (ČZU, 2022). V rozhovoru ČZU uvedla, že se univerzita rozhodla zahájit přípravné práce již v roce 2018.

Vzhledem k tomu, že projekt byl zahájen v pozdější době než na ostatních zkoumaných univerzitách, rovněž dopis, kterým se ČZU přihlásila k principům Charty a Kodexu, byl odeslán 3. října 2019 s tím, že podle ČZU příprava a schválení dokumentu a doprovodných materiálů trvala tři měsíce. Bezprostředně po potvrzení dopisu Evropskou komisí byla zpracována analýza mezer, akční plán a kontrolní list OTM-R politiky a tyto dokumenty byly odeslány Evropské komisi až 3. prosince 2020. ČZU v rozhovoru uvedla, že časová prodleva nastala z důvodu pandemie COVID-19, a tedy došlo i k souvisejícímu posunu

termínu pro odevzdání výše uvedených dokumentů, a dodala: „Dne 28. 4. 2021 pak byly ČZU doručeny připomínky, obsahující požadované drobné úpravy (minor modifications), které projektový tým zpracoval a odeslal upravené dokumenty 27. 6. 2021.“

ČZU dále v rozhovoru uvedla, že příprava dokumentace v rámci počáteční fáze byla rovněž náročná, vzhledem k rozsahu a ambicióznosti projektu. V neposlední řadě pak byla zmíněna časová náročnost schvalování dokumentů na jednotlivých úrovních řízení, od pracovních skupin až po vedení univerzity. Jako nejnáročnější na zpracování přitom ČZU spatřuje akční plán, který „musí nastavit cestu k odstranění nesouladů mezi aktuálním stavem a stavem požadovaným, tedy tím v souladu s Kodexem a Chartou. Hodnotitelé EK opakovaně v připomínkách velice kladně hodnotili ambicióznost akčního plánu.“

Tisková zpráva (ČZU, 2021) uvádí, že ČZU obdržela HR Award dne 12. listopadu 2021: „Česká zemědělská univerzita v Praze získala 12. 11. 2021 prestižní ocenění HR Excellence in Research, tzv. HR Award. Zařadila se tak do společenství organizací, které jsou zárukou evropského standardu péče o zaměstnance, a prokázala, že patří mezi univerzity splňující parametry transparentní vzdělávací a vědecko-výzkumné instituce 21. století.“

Po získání ocenění byla zahájena první část implementační fáze, od listopadu 2021 do listopadu 2023. „V roce 2023 bude aktualizována GAP analýza a akční plán, který bude podkladem pro hodnotitele Evropské komise, posuzující následný posun ČZU v dílčích oblastech implementace principů Charty a Kodexu. V případě kladného hodnocení bude prestižní ocenění naší univerzity ponecháno na další tříleté období.“ (ČZU, 2021)

ČZU však v rozhovoru přiznala, že vzhledem ke zdržení počáteční fáze kvůli pandemické situaci se část aktivit realizovala již během počáteční fáze: „Již během této fáze byly totiž naplňovány výstupy klíčových aktivit projektu v souladu s harmonogramem, odsouhlaseným poskytovatelem dotace. Již v úvodních měsících tak probíhaly vzdělávací aktivity (adopční kampaň produktů M365, výuka anglického jazyka), úpravy vnitřních předpisů univerzity, příprava nového etického kodexu apod.“ Na dotaz, jaká má univerzita očekávání k ukončení celé pětileté implementační fáze, ČZU uvedla: „Vzhledem k velkému nasazení celého širokého projektového týmu a vedení univerzity očekáváme splnění nebo alespoň výrazný posun ve většině vytyčených bodů akčního plánu.“

6.3.5 Hlavní dokumenty

Kompletní dokumentace, která byla podkladem pro proces získání HR Award, je veřejně přístupná na internetové stránce projektu (ČZU, 2022).

Interní analýza

ČZU zveřejnila úplný obsah interní analýzy, tedy analýzu mezer (ČZU, 2020b) i kontrolní list OTM-R politiky organizace (ČZU, 2020c).

Analýza mezer (ČZU, 2020b) je i zde členěna podle čtyřiceti principů stanovených Chartou a Kodexem, a to ve formě tabulky, kde k jednotlivým vyjádřením je přiřazen jeden ze čtyř stupňů úrovně naplnění principu, identifikace mezery i navrhovaná opatření k jejímu odstranění. Stupněm „nedostatečně implementováno --“ je stanoven pouze stupeň implementace principu Jmenování postdoktorandů, zatímco ve stupni „plně implementováno ++“ je zmíněno naplnění čtyř principů: Svoboda výzkumu, Služební věk, Výzkumné prostředí a Účast v rozhodovacích subjektech. Naplnění zbývajících 35 principů je na úrovni „téměř, ale ne zcela implementováno +/-“, popř. „částečně implementováno -/+“.

Kontrolní list OTM-R politiky (ČZU, 2020c) je i v případě České zemědělské univerzity v Praze vyplněn podle doporučeného vzoru, tedy ve formě tabulky, která ve 23 otázkách identifikuje míru uplatňování politiky OTM-R dle principů O-T-M (otevřenost, transparentnost a přístup na základě posouzení přínosu), jakož i celkovou odpověď na otázku. Na tři otázky bylo zodpovězeno „ano, zcela“, na osm otázek shodně „ano, podstatně“ a „ano, částečně“, a u zbývajících tří otázek bylo zodpovězeno negativně; mezi nimi se jednalo otázky, zda má ČZU k dispozici prostředky pro sledování, zda se na volná místa hlásí nejvhodnější výzkumní pracovníci, zda existuje systém pro hodnocení, zda OTM-R plní své cíle, nebo zda má univerzita zaveden systém kontroly kvality pro OTM-R.

Akční plán

Akční plán (ČZU, 2020a) stanovuje celkem 33 aktivit směřujících k odstranění nedostatků vyplývajících z provedené interní analýzy, zařazených do čtyř kapitol – Etické a profesní aspekty (18 aktivit), Nábor a výběr uchazečů (5 aktivit), Pracovní podmínky a sociální zabezpečení (2 aktivity) a Další vzdělávání a rozvoj (8 aktivit). Každá z aktivit má stanovený

termín realizace s přesností na kalendářní měsíc, rozpracovaný popis opatření, návaznost na jeden či více ze čtyřiceti principů obsažených v Chartě a Kodexu, odpovědný útvar za realizaci aktivity, a cíle a indikátory. Celý akční plán je opět zpracován ve formě přehledné tabulky, a to včetně popisu jednotlivých opatření.

První kapitola, Etické a profesní aspekty (ČZU, 2020a, s. 2–5), je pro větší přehlednost rozčleněna do čtyř podkapitol. V rámci této nejrozsáhlejší kapitoly byla navržena opatření, jako např. aktualizace etického kodexu vč. zefektivnění činnosti etické komise univerzity, aktualizace kariérního řádu, vytvoření systému hodnocení zaměstnanců, zpracování strategie rozvoje mezisektorové spolupráce, vytvoření marketingové strategie a strategie pro popularizaci vědy, aktualizace směrnice rektora k duševnímu vlastnictví, anebo spuštění nového intranetu jakožto nástroje pro efektivní interní spolupráci a komunikaci.

Druhá kapitola věnovaná náboru a výběru uchazečů (ČZU, 2020a, s. 6–7) je rozdělena do tří podkapitol a zmiňuje aktivity jako aktualizace vnitřního mzdového předpisu včetně katalogu prací, aktualizace řádu výběrového řízení s uplatněním zásad OTM-R, vytvoření systému tzv. onboardingu (nástupního procesu) a adaptace nových zaměstnanců, nebo např. překlad materiálů do anglického jazyka.

Třetí kapitola k pracovním podmínkám a sociálnímu zabezpečení (ČZU, 2020a, s. 7) se člení na dvě podkapitoly a v jejím rámci je navrženo zřízení tzv. welcome centre pro nově přijímané zahraniční pracovníky a aktualizace pravidel pro přístup k mobilityním programům.

V poslední kapitole Další vzdělávání a rozvoj (ČZU, 2020a, s. 7–9) rozpracované do dvou podkapitol, jsou stanovena opatření, jako např. školení akademických pracovníků k manažerským dovednostem, školení zaměstnanců v efektivní komunikaci, mentoring postdoktorandů či unifikace standardů pro postdoktorské pozice.

Na tomto místě je nutné zmínit, že akční plán neobsahuje vytvoření Plánu genderové rovnosti – Gender Equality Plan, o kterém bylo pojednáno v kapitole 4.5.

ČZU se nyní nachází v první části implementační fáze HR Award a bude tak zpracovávat revidovaný akční plán až ve 4. čtvrtletí 2023, a tedy v současné době realizuje opatření navržená v rámci aktivit prvotní verze akčního plánu.

6.3.6 Dosavadní naplňování akčního plánu a konkrétní přínosy

Vzhledem k tomu, že Česká zemědělská univerzita v Praze získala ze tří zkoumaných veřejných vysokých škol ocenění HR Award jako poslední a nachází se v první části implementační fáze, nejsou ani na stránce projektu (ČZU, 2022) v době zpracování této diplomové práce nejsou k dispozici žádné další výstupy, které by měly být předmětem implementace akčního plánu (s výjimkou rozsáhlého výstupu dotazníkového šetření mezi zaměstnanci).

Člen projektového týmu ČZU Michal Novák pak konkrétní přínosy zavedení HR Award popsal v rozhovoru následovně: *„Hlavním přínosem získání tohoto prestižního ocenění je nastavení nového kurzu pro strategické plánování a rozhodování v rámci vedení ČZU a nastartování tvorby a implementace nových procesů, nového vnímání pro zaměstnance ČZU.“*

7 Vyhodnocení výzkumného šetření

Výzkumné šetření, které bylo provedeno v rámci kapitoly 6, je vyhodnoceno v následující kapitole, a to na základě porovnání jednotlivých zjištěných či poskytnutých údajů, a to ve shodném členění, v jakém bylo realizováno vlastní výzkumné šetření.

Na základě vyhodnocení, s využitím dílčích výzkumných otázek, je hledána odpověď na HVO „Jak ovlivnilo zavedení ocenění HR Award management kvality lidských zdrojů na vybraných vysokých školách?“, viz kapitola 5.2.3.

7.1 Důvody pro podání žádosti o udělení HR Award

V rámci této části je zároveň zjišťována odpověď na DVO1 „Co bylo pro dané vysoké školy motivací pro podání žádosti o ocenění HR Award?“ a DVO3 „Jakým způsobem vysoké školy využívají ocenění ve vztahu k dotačním programům?“, viz kapitola 5.2.3.

Z výzkumného šetření vybraných veřejných vysokých škol shodně vyplynulo, že všechny tři univerzity zavedení ocenění HR Award a následnou implementací akčního plánu vnímají jako příležitost k inovaci zastaralých či chybějících procesů, včetně zefektivnění řízení lidských zdrojů či posunu v úrovni internacionalizace, popř. řešení aktivit, které měly být řešeny již dříve a zatím z nejrůznějších důvodů řešeny nebyly.

UK, ČVUT i ČZU zároveň shodně uvádějí důvod pragmatický, tj. ocenění HR Award jako nezbytná podmínka pro účast v evropském programu Horizont 2020 a Horizont Evropa, popř. jako bonifikační kritérium v jiných dotačních programech.

UK a ČZU rovněž vnímají HR Award jako značku, která zatraktivní vnímání univerzity zejména směrem k potenciálním zahraničním pracovníkům. ČZU uvádí určitou míru prestiže zařadit se mezi ostatní univerzity, které ocenění HR Award získaly. ČVUT naopak jako jediná uvedla, že motivaci spatřovala rovněž v získání dotace na samotný projekt.

7.2 Projekty zahrnující zavádění HR Award

Tato část zároveň přináší částečnou odpověď na DVO2 „Jak byl řízen proces zavádění a implementace HR Award na vybraných vysokých školách?“, viz kapitola 5.2.3.

Všechny tři zkoumané univerzity získaly na podporu procesů souvisejících se zavedením ocenění HR Award projekt podpořený z Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání.

Zatímco UK a ČVUT projekt získaly již v roce 2017 a UK uspěla i v další výzvě operačního programu s navazujícím projektem, ČZU získala dotaci na projekt až s dvouletým zpožděním v rámci druhé zmíněné výzvy OP VVV.

Z provedeného výzkumu je patrné, že celkové způsobilé výdaje, ale i doba realizace, jsou u projektů všech tří zkoumaných univerzit diametrálně odlišné, jak je patrné z následující tabulky.

Tabulka 1: Projekty zahrnující zavádění HR Award

	Celkové způsobilé výdaje na projekt	Doba realizace
UK	40 371 524,83 Kč	1. 12. 2017 – 31. 5. 2021
UK	62 838 554,46 Kč	1. 1. 2020 – 28. 2. 2023
ČVUT	38 120 579,68 Kč	1. 1. 2018 – 31. 12. 2022
ČZU	69 656 739,61 Kč	1. 10. 2019 – 30. 9. 2022

U doby realizace je nutné zmínit, že zatímco UK první projekt realizovala 42 měsíců a druhý projekt 38 měsíců s tím, že 19 měsíců se vzájemně překrývalo, a tedy se projekt řeší nepřetržitě celkových 63 měsíců, ČVUT projekt uskutečňuje celkem 60 měsíců a ČZU pouze 36 měsíců, a ze všech tří zkoumaných veřejných vysokých škol tak bude realizace projektu dokončena nejdříve.

Jakkoli lze vnímat výrazný nepoměr uvedených projektů, při bližším zkoumání projektových aktivit je patrná značná různorodost v obsahu projektů. Zatímco všechny tři univerzity v rámci projektů realizují HR Award, liší se nejen doprovodné aktivity, což je předmětem výzkumu akčních plánů níže, ale i personální zajištění, které je zkoumáno v následující kapitole.

7.3 Personální zajištění

Rovněž v této části je hledána částečnou odpověď na DVO2 „Jak byl řízen proces zavádění a implementace HR Award na vybraných vysokých školách?“, viz kapitola 5.2.3.

Zcela odlišný přístup všech tří zkoumaných veřejných vysokých škol je patrný i v rámci personálního zajištění. Vzhledem k tomu, že ze všech tří zkoumaných univerzit nejsou dostupné údaje o celkové výši úvazků zapojených osob ¹¹, níže je uvedena tabulka 2, která shrnuje počet osob, které jsou v procesu získání a implementace ocenění HR Award zapojeny.

Tabulka 2: Personální zajištění projektu

	Počet osob ve výkonné složce projektu (realizační, projektový, resp. implementační tým)	Počet osob v řídicím výboru	Počet osob v pracovních skupinách
UK	5	9	19
ČVUT	52	28	20
ČZU	11	12	72

Výše uvedený nepoměr v personálním zajištění je dán jednak rozsahem aktivit v projektu, jeho časovou realizací, ale také přístupem jednotlivých univerzit, kdy na UK lze vnímat, že je projekt realizován v užším kruhu osob, zatímco na ČVUT bylo do projektu zapojeno nejvíce osob, řada z nich pak na dobrovolné bázi, což bylo potvrzeno i v rozhovoru.

7.4 Časový průběh

Následující část se velmi okrajově dotýká opět DVO2 „Jak byl řízen proces zavádění a implementace HR Award na vybraných vysokých školách?“, viz kapitola 5.2.3.

Součástí výzkumu bylo rovněž zkoumání časového průběhu počáteční i implementační fáze. Vzhledem k tomu, že u ČZU byla implementační fáze zahájena poměrně nedávno, v rámci porovnání v následující tabulce jsou časové milníky počáteční fáze.

¹¹ UK uvedla, že v rámci projektu je hrazena celková výše úvazku 2,5 a na ČZU je to 25,0 úvazků, ČVUT na otázku neodpovědělo.

Tabulka 3: Časový průběh počáteční fáze

	Odeslání dopisu s přihlášením se k principům Charty a Kodexu	Odeslání analýzy mezer, kontrolního listu OTM-R politiky a akčního plánu	Získání ocenění HR Award (zahájení implementační fáze)
UK	9. 10. 2017	15. 11. 2018	5. 2. 2019
ČVUT	16. 8. 2018	21. 3. 2019	10. 9. 2019
ČZU	3. 10. 2019	3. 12. 2020	12. 11. 2021

Z výše uvedených časových údajů vyplývá, že od podání žádosti až po získání ocenění uplynulo na UK 18 měsíců, na ČVUT 13 měsíců a na ČZU 25 měsíců.

Všechny tři veřejné vysoké školy přitom uvedly, že Evropská komise zaslala k dokumentům z počáteční pouze drobné připomínky a následná úprava dokumentů tak nebyla zásadní. K vysvětlení délky prodlevy lze konstatovat, že u UK byla prodleva způsobena skutečností, že se jednalo o první univerzitu, která ocenění v České republice získala, a tedy neměla dostatek zkušeností s požadovaným obsahem dokumentů. Naopak u ČZU došlo ke zdržení vlivem pandemie COVID-19, což univerzita sama přiznala v rámci strukturovaného rozhovoru.

Délka prodlevy může rovněž souviset s rozsahem akčního plánu, kdy na ČVUT, které do něj zahrnuje nejnižší počet aktivit, byla prodleva nejkratší, zatímco na ČZU s nejvyšším počtem aktivit byla prodleva nejdelší.

7.5 Hlavní dokumenty

Tato část výsledků výzkumného šetření sice nepřináší odpovědi na žádnou z dílčích výzkumných otázek, ale napomáhá k dosažení cíle této diplomové práce, tedy k návrhu doporučení, které jsou obsaženy v kapitole 8.

7.5.1 Interní analýza

Předmětem výzkumu byla rovněž interní analýza tvořená analýzou mezer a kontrolním listem OTM-R politiky organizace. Tyto dokumenty zasílaly univerzity Evropské komisi

v rámci počáteční fáze. Vzhledem k tomu, že UK ani jeden z dokumentů interní analýzy z rozhodnutí rektora nezveřejňuje, ani je neposkytuje na vyžádání, zaměří se následující porovnání pouze na srovnání slabých stránek, které byly identifikovány v rámci interní analýzy u ČVUT a ČZU, resp. akčního plánu u UK.

V rámci výzkumu bylo potvrzeno, že všechny tři univerzity mezi slabé stránky řadí chybějící hodnocení zaměstnanců, nedostatečné zakotvení pozic postdoktorandů a neinzerování pracovních pozic na evropském portálu Euraxess.

Na UK pak před zahájením počáteční fáze byly identifikovány nedostatky v absenci evaluace výzkumu v pilotní fázi, genderové nerovnosti, nižších mzdách či nedostatečných prostorových kapacitách. ČVUT navíc jako nedostatečné označila nevyužívání elektronických nástrojů pro nábor pracovníků či neexistenci mechanismu pro stížnosti uchazečů o zaměstnání. ČZU pak v dokumentech uvedla neexistenci systému pro hodnocení či absenci systému kontroly kvality pro OTM-R.

7.5.2 Akční plán

Součástí výzkumu bylo dále posouzení úrovní akčních plánů zkoumaných veřejných vysokých škol. Vzhledem k časovému průběhu implementace je na UK a ČVUT již dostupný revidovaný akční plán, zatímco na ČZU, vzhledem k počátkům implementační fáze, je k dispozici pouze prvotní verze. V tabulce uvedené níže je naznačeno porovnání rozsahu jednotlivých akčních plánů, co do počtu zamýšlených aktivit.

Tabulka 4: Srovnání akčních plánů

	Počet aktivit navržených v akčním plánu	Počet aktivit navržených v revidovaném akčním plánu
UK	23	22
ČVUT	12	9
ČZU	33	-- (4. čtvrtletí 2023)

Nepoměr v počtu aktivit v akčních plánech zkoumaných univerzit lze vysvětlit mírou obecnosti či širě navržených aktivit, v návaznosti na rozsah dotačního projektu, s pomocí kterého je ocenění HR Award zaváděno a implementováno, či se zohledněním úrovně univerzity ve vztahu k předchozímu naplňování principů Charty a Kodexu. Z rozhovoru s ČVUT tak například vyplynulo, že neadresnost aktivit byla vytýkána externími hodnotiteli na konci první části implementační fáze, a tedy i revidovaný akční plán musel být konkrétnější. U ČZU pak množství aktivit souvisí s rozsahem projektu, kde zavedení a implementace ocenění HR Award je jen jednou z jeho částí.

U všech tří univerzit jsou v akčních plánech uvedeny aktivity, které přímo navazují na principy uvedené v Chartě a Kodexu, například revize etického kodexu a řádu výběrového řízení, resp. pravidel pro přijímání pracovníků, vytvoření kariérního řádu či principů kariérního rozvoje, vytvoření pracovních pozic postdoktorandů, úprava předpisů k ochraně duševního vlastnictví, vytvoření systému hodnocení zaměstnanců, dvojjazyčnost dokumentů a procesů, inzerce na portálu Euraxess či vytvoření tzv. welcome centre pro nové pracovníky ze zahraničí.

UK ve svém akčním plánu dále uvádí aktivity, jako například využívání moderních nástrojů pro nábor zaměstnanců, systém grantového poradenství, vytvoření strategie doktorského studia a standardů doktorského studia, nástupní proces zaměstnanců, vylepšení informačních systémů či celkovou harmonizaci personálních procesů napříč univerzitou.

ČVUT v akčním plánu navíc cílí na vylepšení kariérních internetových stránek, zřízení pozice ombudsmana či školení v manažerských dovednostech vědeckých pracovníků.

ČZU je ve svých aktivitách akčního plánu nejrozsáhlejší a uvádí například vytvoření nového intranetu, strategie marketingu či strategie popularizace vědy, nástupního procesu zaměstnanců či školení akademických pracovníků v několika úrovních.

UK a ČVUT již v revidovaných akčních plánech navíc zahrnují vytvoření Plánu genderové rovnosti – Gender Equality Plan, o kterém pojednává kapitola 4.5, zatímco akční plán ČZU tuto aktivitu nezahrnuje.

7.6 Dosavadní naplňování akčního plánu a konkrétní přínosy

Závěrečná část přináší relevantní odpovědi na DVO4 („Jaké procesy byly na vybraných vysokých školách inovovány či nově zavedeny?“) a DVO5 („Došlo ke změně vnímání zkoumaných vysokých škol u stávajících zaměstnanců a potenciálních uchazečů o zaměstnání, zejména ze zahraničí?“).

Vzhledem k různému stupni implementační fáze u zkoumaných veřejných vysokých škol je dosavadní naplňování akčních plánů obtížně porovnatelné. Například UK na konci první části implementační fáze nesplnila dvě aktivity akčního plánu, zatímco ČZU řadu aktivit plnila již v rámci počáteční fáze, z důvodu zdržení projektu vlivem pandemie COVID-19, jak univerzita uvedla v rozhovoru. Teprve po ukončení implementačních fází na všech vysokých školách bude možné provést kvantitativní výzkum, který potvrdí skutečné přínosy zisku ocenění HR Award. V současnosti však ani jedna z vysokých škol v ČR implementační fázi nedokončila.

Při hodnocení konkrétních přínosů byly v rámci rozhovoru všechny tři zkoumané univerzity poměrně zdrženlivé. UK jako největší přínos vnímá změnu přístupu zaměstnanců, kteří sami přicházejí s novými nápady, nebo utvoření spolupráce mezi ostatními institucemi implementujícími HR Award. ČVUT naopak jako dlouhodobý proces vnímá nastavený systém hodnocení zaměstnanců, který ale ovlivní všechny pracovníky, nicméně ze strany univerzity je zde určitá důvěra v pomalý pokrok. Na ČZU je vnímán hlavní přínos v nastavení nového kurzu pro strategické plánování a rozhodování, jakož i nastartování tvorby a implementace nových procesů, a v neposlední řadě nového vnímání ČZU mezi zaměstnanci i uchazeči.

8 Návrh doporučení pro úspěšnou implementaci HR Award a její udržitelnost

Vzhledem k tomu, že v České republice dosud ocenění HR Award nezískalo devět veřejných vysokých škol, téměř všechny soukromé vysoké školy a desítky vědecko-výzkumných institucí (European Commission, 2022a), budou v této kapitole navržena doporučení pro úspěšnou implementaci HR Award a její následnou udržitelnost. Doporučení vycházejí zejména ze zkušeností, které byly poskytnuty v rámci výzkumného šetření, viz kapitola 6.

8.1 Doporučení před zahájením počáteční fáze

8.1.1 Získání finančních prostředků pro podporu získání HR Award

Z výzkumného šetření vyplynulo, že pro kvalitní zpracování dokumentů a zapojení všech relevantních aktérů z instituce je téměř nezbytné, aby instituce získala finanční prostředky, kterými by podpořila proces získání HR Award. V současné době již bylo uzavřeno programové období operačních programů do roku 2020, a tedy ani nelze žádat o dotaci v rámci Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání, ze kterého získaly dotaci veřejné vysoké školy, které byly předmětem výzkumu. Stále je však vhodné zkoumat jiné dotační možnosti; u vysokých škol jsou to prostředky z institucionálního programu, z něhož rovněž byla podpořena Univerzita Karlova.

Dvě ze tří zkoumaných vysokých škol (UK, ČVUT) přiznaly, že by o ocenění žádaly i bez souvisejícího projektu – UK jednoznačně a ČVUT dříve nikoli, nyní již by to považovalo za nezbytnost. Bez případných dodatečných finančních prostředků z dotace je tedy doporučeno, aby si instituce, která bude o ocenění HR Award žádat, vyčlenila dostatečné kapacity, a to jak finanční, tak personální.

8.1.2 Vhodné nastavení personálního zabezpečení a režimu schvalování

Výzkumné šetření naznačilo, že ani jedna ze tří zkoumaných univerzit neměla srovnatelné zastoupení ve všech třech složkách, které se na zavádění a implementaci HR Award podílejí, a to co do počtu osob, personálního obsazení i výše úvazků. U ČVUT, kde výkonná složka čítala nejvyšší počet osob, bylo v rozhovoru uvedeno, že vytváření, přijímání a schvalování trvalo dlouhou dobu. Naproti tomu na ČZU byla výkonná složka střední velikosti, zatímco

pracovní skupina, od které byly získávány podklady a informace, byla rozsáhlejší, nicméně dle vyjádření se jeví, že proces tvorby dokumentů a následné implementace probíhal bez jakýchkoli problémů. Naproti tomu na UK, kde všechny tři složky měly nižší personální zastoupení, pravděpodobně hlavní činnost spočívala na výkonné složce, která v nízkém počtu lidí mohla mít problém s vzájemnou zastupitelností (sama bývalá projektová koordinátorka během realizace projektu nastoupila na mateřskou dovolenou) i prosazováním záměrů napříč univerzitou.

Jako optimální se tedy jeví model, který byl zvolen na ČZU, tedy středně velká výkonná složka i řídicí výbor (cca 10 osob) a rozsáhlá pracovní skupina (na ČZU cca 70 osob).

Rovněž je vhodné nastavit systém tvorby a schvalování dokumentace, pokud jej instituce již nemá zaveden ve svých interních předpisech. Na ČVUT tomu tak pravděpodobně nebylo, neboť jak vyplývá z newsletteru projektu, který je součástí pracovního webu na internetové stránce projektu (ČVUT, 2022), tvorba, připomínkování i schvalování probíhalo ne zcela koordinovaným způsobem, zatímco ČZU v rozhovoru uvedla, že dokumenty byly řádně schvalovány na všech úrovních v rámci univerzity. Na UK bylo schvalování spíše záležitostí úzkého počtu osob v řídicím výboru a pravděpodobně bylo silně ovlivněno managementem univerzity, jak vyplývá i z rozhodnutí rektora nezveřejňovat některé dokumenty na internetových stránkách projektu, viz kapitola 6.1.5.

Je tedy doporučeno, aby systém tvorby, připomínkování a schvalování byl předem dostatečně upraven, nejlépe v interním předpisu.

8.1.3 Nastavení adekvátní interní komunikace

Jak vyplynulo z rozhovorů všech tří univerzit, které byly součástí výzkumného šetření, poměrně zásadní pro následnou ochotu všech zaměstnanců zapojit se do procesu získání HR Award i následných aktivit implementační fáze, je dostatečná komunikace dovnitř instituce. ČZU v rozhovoru přiznala, že systém komunikace byl nastaven dostatečně, a tedy zaměstnanci spolupracují při zavádění HR Award a plně si uvědomují jeho význam. Naproti tomu na UK částečně, a na ČVUT zcela, byla identifikována určitá neochota ze strany pracovníků podílet se na plnění aktivit – zde se lze domnívat, že z důvodu nedostatečné komunikace či z důvodu, že obě univerzity nejsou tak centralizované jako ČZU.

V každém případě je tedy vhodné nastavit systém interní komunikace, např. pomocí cílených informací na intranetu či formou e-mailového newsletteru. V rámci komunikace mohou být výzkumní pracovníci rovněž informováni o možnostech bonifikace instituce při podávání řady projektů. Pokud se komunikační složka podcení, pak nemusí po vydání interního předpisu, který upravuje určité záležitosti tak, jak bylo navrženo v akčním plánu, v souladu s Chartou a Kodexem, dojít k úplnému pochopení důvodů pro zavádění nových opatření.

8.2 Doporučení pro počáteční fázi

8.2.1 Interní analýza

Z porovnání dokumentů interní analýzy, tedy analýzy mezer a kontrolního listu OTM-R politiky, na ČVUT a ČZU (UK tyto dokumenty nezveřejňuje), lze vyvodit, že obě univerzity nepřistoupily k vlastní analýze nedostatků příliš kriticky a pouze u několika málo principů z Charty a Kodexu, resp. otázek z kontrolního listu OTM-R, byly identifikovány závažné nedostatky. Je otázkou, nakolik je tento přístup otázkou „autocenzury“, o které se zmínila bývalá projektová koordinátorka UK při uvádění důvodů, proč UK tyto dokumenty nezveřejňuje, a nakolik jde o reálné informace.

Je vhodné, aby dokumenty interní analýzy obsahovaly reálné informace, protože tyto budou předmětem hodnocení ze strany Evropské komise, která si může vyžádat doplňující informace, a na jejich základě pak může zjistit, že poskytované informace se nezakládaly zcela na pravdě.

8.2.2 Akční plán

Při porovnání akčních plánů všech tří zkoumaných univerzit v rámci výzkumného šetření vyplynulo, že se značně liší co do počtu plánovaných aktivit, rozsahu i míry konkrétnosti. Z rozhovoru s UK vyplynulo, že akční plán je zapotřebí mít realistický a nestanovovat si nesplnitelné cíle. Sama přitom některé z cílů nedodržela a musela je zachovat v revidované verzi akčního plánu. Naproti tomu ČVUT si pravděpodobně nastavila splnitelné aktivity a většinu aktivit splnila již v první části implementační fáze. Pro revidovaný akční plán pak ze strany Evropské komise byla požadována konkrétnější formulace aktivit. ČZU naopak navrhla velký počet aktivit, kdy řada z nich nemusí zcela souviset s principy Charty a Kodexu, nicméně ambicióznost akčního plánu kladně hodnotila Evropská komise.

Je tedy doporučeno, aby akční plán obsahoval přiměřené množství aktivit, striktně navázaných na principy obsažené v Chartě a Kodexu. Z výzkumného šetření rovněž vyplynulo, že univerzity s nižším počtem aktivit zaznamenaly kratší prodlevu mezi dnem zaslání přístupujícího dopisu Evropské komisi a dnem udělení HR Award, viz kapitola 7.4.

Aktivita by měly být konkrétněji formulované a harmonogram pro jejich splnění je vhodné nastavit realisticky. Není nutné, aby aktivity směřovaly mimo rámec daný principy Charty a Kodexu, nicméně tyto mohou být ze strany Evropské komise vnímány pozitivně.

8.3 Doporučení pro implementační fázi a následnou udržitelnost

8.3.1 Důsledná komunikace zisku ocenění HR Award

Z posouzení internetových stránek všech tří zkoumaných univerzit, ale také dalších institucí, které v České republice získaly ocenění HR Award (European Commission, 2022a) je patrný odlišný způsob, jakým se zisk ocenění HR Award komunikuje navenek. Zatímco všechny tři zkoumané univerzity se omezily pouze na tiskové zprávy a na domovské internetové stránky univerzity je ve spodní části logo HR Award (viz vyobrazení v příloze 1) odkazující na stránku projektu, řada vědecko-výzkumných institucí (např. Výzkumný ústav rostlinné výroby, v.v.i. nebo Ústav biologie obratlovců AV ČR, v. v. i., které ocenění získaly v nedávné době) logo HR Award prezentuje na velmi viditelném místě svých internetových stránek, často přímo vedle loga dané instituce.

Je zapotřebí, aby skutečnost, že instituce disponuje HR Award, byla dostatečně komunikována ve všech externích materiálech. Logo HR Award by mělo být dobře viditelné tak, aby bylo patrné, že daná instituce považuje zisk ocenění za důležitý a prestižní milník ve své existenci, což může pozitivně zapůsobit na potenciální zaměstnance ze zahraničí.

8.3.2 Zapojení všech zaměstnanců instituce

Zde platí doporučení obsažená již v kapitole 8.1.3, tedy pomocí efektivního systému interní komunikace vhodně sdělovat přínosy ocenění HR Award a smysl realizovaných opatření. Jedině tak zaměstnanci nebudou brát navržené aktivity s určitým odporem, jak zmínila ČVUT v rozhovoru, ale budou vnímat přínosy a sami budou přicházet s vlastní iniciativou, což v rozhovoru potvrdila i UK.

8.3.3 Návštěva externích hodnotitelů

Jak bylo uvedeno v kapitole 4.4.2, na konci první části implementační fáze danou instituci čeká návštěva externích hodnotitelů, ta se pak cyklicky uskutečňuje při každém druhém hodnocení, tedy jednou za šest let.

Doporučení tedy je, aby se instituce na návštěvu externích hodnotitelů dostatečně připravila, zejména měla k dispozici dostatek relevantních informací a dat, o která se opírala v rámci dokumentů, jež vytvářela na konci počáteční fáze, popř. v rámci plnění akčního plánu. Jak vyplynulo z rozhovoru s ČVUT, hodnotitelé zkoumají předložené dokumenty podrobně s tím, že v konkrétním případě byly poskytnuty podnětné postřehy.

8.3.4 Skutečné provádění aktivit akčního plánu

Závěrečné doporučení pak stanoví, aby aktivity akčního plánu byly skutečně prováděny a nezůstaly pouze ve formě přijatých interních dokumentů, které nebudou dodržovány a jejich plnění nebude striktně vyžadováno.

Pokud bude daná instituce trvat na realizaci opatření, tedy zejména nastaví jasná pravidla kariérního rozvoje a hodnocení zaměstnanců, bude zveřejňovat volné pracovní pozice na portálu Euraxess, bude plně komunikovat v anglickém jazyce, nastaví jasná pravidla pro přijímání pracovníků, zefektivní proces nástupu a adaptace či zavede dostatečná školení pro zaměstnance, jedině pak dojde k naplnění cílů, ke kterým směřují principy Charty a Kodexu, tedy principy odpovídající vhodnému managementu řízení lidských zdrojů, a daná instituce tak bude vnímána zcela odlišně, než tomu bylo před zavedením ocenění HR Award, a to nejen ze strany stávajících i budoucích zaměstnanců, ale i široké veřejnosti.

Závěr

HR Excellence in Research Award je prestižním oceněním vědecko-výzkumných institucí a potažmo i veřejných vysokých škol, které prokazuje zavedení vysoké úrovně managementu kvality v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. Zatímco standardní koncepty managementu kvality se ve specifickém vysokoškolském prostředí obtížně zavádějí, je HR Award vhodnou alternativou, která může účinně napomoci zavést či inovovat řadu procesů v rámci instituce, přináší určitá zvýhodnění v dotačních programech a v neposlední řadě zisk HR Award, jakožto marketingové značky, zvyšuje atraktivitu instituce směrem k dosavadním i potenciálním zaměstnancům, ale i široké veřejnosti.

Výzkumné šetření v rámci této diplomové práce, které se uskutečnilo na vzorku tří vybraných veřejných vysokých škol s použitím metod obsahové analýzy a strukturovaného rozhovoru, zcela potvrdilo výše uvedené premisy. Využitím obsahové analýzy a doplněním informací z uskutečněných strukturovaných rozhovorů bylo poukázáno na veškeré aspekty procesu při zavádění a následné implementaci HR Award. Náročnost přípravy byla prokázána zejména při zpracování základních dokumentů v rámci počáteční fáze, tedy interní analýzy, zahrnující analýzu mezer a kontrolní list OTM-R politiky organizace, a akčního plánu, jehož rozsah byl u všech tří zkoumaných veřejných vysokých škol diametrálně odlišný. Vysoké školy měly při zavádění ocenění rovněž rozdílné personální zabezpečení projektů, nicméně všechny tři univerzity i přes tyto diference Evropské komisi a jejím externím hodnotitelům prokázaly, že jsou schopny uskutečňovat naplňování všech čtyřiceti principů uvedených v Evropské chartě pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání nových pracovníků, a to nastavením vhodných aktivit ve svých akčních plánech i doložením dosavadních postupů v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. Zkoumané vysoké školy tak shodně získaly ocenění HR Award a úspěšně implementují strategii HRS4R (Human Resources Strategy For Researchers) prostřednictvím svých akčních plánů.

Co se týče přínosů zavedeného ocenění HR Award, Univerzita Karlova, České vysoké učení technické v Praze i Česká zemědělská univerzita v Praze shodně konstatovaly, že v důsledku zavedení a implementace HR Award došlo ke změně strategie řízení, inovaci dosavadních procesů, a byla zavedena řada vhodných opatření včetně nových vnitřních předpisů, které

směřují k rozvoji kariéry akademických pracovníků, transparentnějším výběrovým řízením na vědecké pozice či ochraně duševního vlastnictví. Ocenění je vnímáno pracovníky vysokých škol spíše pozitivně, a to zejména na vysokých školách, kde je dostatečně komunikováno. K ochotě naplňování nových aktivit přispívá i finanční podpora z projektů dotovaných ze strukturálních a investičních fondů Evropské unie prostřednictvím Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání.

Výsledky výzkumného šetření provedeného u tří vybraných veřejných vysokých škol umožnily naplnit cíl této diplomové práce, tedy stanovit návrh doporučení k získání a udržení ocenění HR Award pro vysoké školy v rámci managementu kvality lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že v České republice ještě existuje řada institucí, včetně devíti veřejných vysokých škol, které zatím ocenění nezískaly, mohou být uvedené poznatky zásadním přínosem. Doporučení jsou rozvržena do tří okruhů – před zahájením počáteční fáze, pro počáteční fázi, a pro implementační fázi a následnou udržitelnost.

Před zahájením počáteční fáze je vhodné, aby vysoké školy získaly dodatečné finanční prostředky z dotačních programů na podporu procesu získání a implementace ocenění HR Award. V rámci výzkumného šetření bylo zjištěno, že dané univerzity by o ocenění v současné době žádaly i bez souvisejícího projektu; ČZU však přiznala, že aktivity by bez dotace nemohly být realizovány v takovém rozsahu. Zároveň je vhodné, aby bylo efektivně naplánováno personální zabezpečení při zavádění ocenění a nastaven proces schvalování dokumentů s tím, že je doporučeno, aby výkonná složka a řídicí výbor byly obsazeny počtem cca 10 osob, zatímco pracovní skupina, která především poskytuje relevantní data, by měla být početnější. Vhodně nastavený systém schvalování pak může urychlit a zpřehlednit procesy při zavádění ocenění. Doporučení k vhodnému nastavení interní komunikace se objevuje nejen před zahájením počáteční fáze, ale je uplatnitelné i při vlastní implementaci ocenění. Dostatečná komunikace napomáhá vysvětlovat zavádění konkrétních opatření v rámci instituce a zvyšuje míru ochoty zapojení pracovníků.

V rámci počáteční fáze je doporučeno zpracovat požadované dokumenty, tedy analýzu mezer a kontrolní list OTM-R politiky organizace pravdivě a reálně tak, aby mohla být tvrzení náležitě posouzena externími hodnotiteli. V případě přípravy akčního plánu je doporučeno rozvrhnout aktivity realisticky, stanovit jejich počet racionálně a navázat je

striktně na principy obsažené v Chartě a Kodexu. Aktivity akčního plánu by zároveň měly být adresné a konkrétní.

V rámci implementační fáze je opět vhodné komunikovat význam ocenění a jednotlivých zaváděných aktivit tak, aby mohl být akční plán efektivně naplněn díky ochotě zaměstnanců, jejichž plné zapojení v rámci implementační fáze je rovněž zásadní. Zároveň je doporučeno, aby se instituce náležitě připravila na návštěvu externích hodnotitelů, kteří dle zkušeností zkoumaných univerzit posuzují předložené informace důkladně. V neposlední řadě je doporučeno, aby zaváděné aktivity nezůstaly pouze „na papíře“, ale staly se integrálním prvkem dané instituce s cílem rozvinout povědomí o instituci, která ocenění HR Award nejen získala, ale zároveň jej úspěšně a efektivně naplňuje, což by mělo vést ke zvýšení zájmu ze strany potenciálních zahraničních pracovníků o zaměstnání v dané instituci, ale také ke zvýšení prestiže organizace směrem k široké veřejnosti.

V budoucnu, po úplném dokončení implementačních fází na veřejných vysokých školách, které oceněním disponují, by mohlo být na diplomovou práci navázáno vytvořením případové studie, včetně kvantitativního výzkumu, např. provedením rozsáhlého dotazníkového šetření, které by přineslo kvantifikovatelné výsledky k implementaci ocenění HR Award.

Seznam zkratek

ČSN	česká technická norma
ČVUT	České vysoké učení technické v Praze
ČZU	Česká zemědělská univerzita v Praze
EFQM	European Foundation for Quality Management
EK	Evropská komise
HRS4R	Human Resources Strategy for Researchers
ISO	International Organization for Standardization
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NAÚ	Národní akreditační úřad pro vysoké školství
OTM-R	Open, Transparent and Merit-based Recruitment
OP VVV	Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání
TAČR	Technologická agentura České republiky
TQM	Total Quality Management
SÚ AV ČR	Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.
UK	Univerzita Karlova
VaV	věda a výzkum

Seznam použitých informačních zdrojů

Použitá literatura

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a Leadership*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BENEŠ, Milan, 2014. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4824-5.

DVOŘÁKOVÁ, Ilona, 2010 [vid. 2. 6. 2022]. Obsahová analýza / formální obsahová analýza / kvantitativní obsahová analýza. *AntropoWebzin* [online]. Plzeň: Centrum aplikované antropologie a terénního výzkumu, Katedra antropologických a historických věd, 2010, č. 2, s. 95–99. ISSN 1801-8807. Dostupné z:

http://www.antropoweb.cz/media/webzin/webzin_2_2010/Dvorakova_I-2-2010.pdf

EUR 21620 - The European Charter for Researchers, The Code of Conduct for their Recruitment [online]. Brussels: European Commission. ©2005 [vid. 2. 2. 2022].

ISBN 92-894-9311-9 Dostupné z:

https://cdn2.euraxess.org/sites/default/files/brochures/am509774cee_en_e4.pdf

HENDL, Jan, 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.

JAROŠOVÁ, Soňa, 2017 [vid. 2. 2. 2022]. Evropská komise se hodlá zaměřit na kvalitu řízení lidských zdrojů ve VaVal. *Echo: informace o evropském výzkumu, vývoji a inovacích* [online]. Praha: Technologické centrum AV ČR, 2017, č. 1, s. 6-7. ISSN 1214-8229. Dostupné z:

<https://www.tc.cz/storage/8006b26b38f106b7145c910bfd20656e5c55f95e>

KOCIANOVÁ, Renata, 2016. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLÁŘ, Zdeněk et al., 2012. *Výkladový slovník z pedagogiky: 583 vybraných hesel*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3710-2.

- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024738239.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOZEL, Roman, Lenka MLYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.
- NENADÁL, Jaroslav et al., 2018. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1561-2.
- OCHRANA, František, 2019. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-4200-0.
- PANNEERSELVAM, Ramasamy & Panneerselvam SIVASANKARAN, 2014. *Quality Management*. Delhi: PHI Learning Private Limited. ISBN 978-81-203-4943-8.
- PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2020. *Management kvality vzdělávacích organizací*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-906894-7-3.
- PRŮCHA, Jan, 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5232-7.
- PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4748-4.
- REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3006-6.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-80-8.

VETEŠKA, Jaroslav, 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1026-9.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1770-8.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2020. *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-907809-1-0.

Internetové zdroje

Action Plan [online]. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ©2020 [vid. 7. 5. 2022]. Dostupné z: <https://www.czu.cz/dl/94828?lang=cs>

Action Plan HRS4R [online]. Praha: České vysoké učení technické v Praze. ©2019 [vid. 4. 5. 2022]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20210123015046/https://www.cvut.cz/sites/default/files/content/bc7aa86f-5423-498a-8b1d-a576bc0be306/cs/20201216-akcni-plan-hrs4r.pdf>

Action plan HRS4R. Charles University Submission to European Commission [online]. Praha: Univerzita Karlova. ©2019 [vid. 4. 5. 2022]. Dostupné z: https://cuni.cz/UK-8762-version1-action_plan_final.pdf

Awarded Organisations [online]. Brussels: European Commission, ©2022 [vid. 19. 6. 2022]. Dostupné z: <https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/hrs4r/awarded>

Czech Republic Overview [online]. Brussels: European Commission, ©2022 [vid. 19. 6. 2022]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/czech-republic_en

ČVUT v Praze získalo HR Excellence in Research Award [online]. Praha: České vysoké učení technické v Praze, ©2019 [vid. 7. 2. 2022]. Dostupné z: <https://aktualne.cvut.cz/stalo-se/20190917-cvut-v-praze-ziskalo-hr-excellence-in-research-award>

Evropská komise udělila České zemědělské univerzitě v Praze prestižní cenu HR Excellence in Research [online]. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, ©2021

[vid. 7. 5. 2022]. Dostupné z: <https://www.czu.cz/cs/r-7229-aktuality-czu/evropska-komise-udelila-ceske-zemedelske-univerzite-v-praze-.html>

GAP Analysis [online]. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ©2020 [vid. 7. 5. 2022]. Dostupné z: <https://www.czu.cz/dl/94830?lang=cs>

GAP Analysis [online]. Praha: České vysoké učení technické v Praze. ©2019 [vid. 7. 2. 2022]. Dostupné z: <https://www.cvut.cz/sites/default/files/content/bc7aa86f-5423-498a-8b1d-a576bc0be306/cs/20201216-gap-analyza.pdf>

H2020 Vzorové grantové dohody – Obecná grantová dohoda s více příjemci (General MGA – multi) – v5.0 – 18.10.2017 [online]. Brussels: European Commission. ©2017 [vid. 2. 2. 2022]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/mga/gga/h2020-mga-gga-multi_cs.pdf

IPN Kvalita – Zajišťování a hodnocení kvality v systému terciárního vzdělávání [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ©2013-2021 [vid. 2. 2. 2022]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/ipn-kvalita-zajistovani-a-hodnoceni-kvality-v-systemu>

Internal Review for Interim Assessment and Revised Action Plan, Implementation of the Action Plan 2019-2020 [online]. Praha: Univerzita Karlova. ©2021 [vid. 4. 5. 2022]. Dostupné z: https://cuni.cz/UK-8762-version1-interim_assessment_en.pdf

HR Award – HRS4R [online]. Praha: České vysoké učení technické v Praze, ©2022 [vid. 7. 2. 2022]. Dostupné z: <https://www.cvut.cz/hr-award-hrs4r>

HR Award can help CU attract best researchers in their field [online]. Praha: Univerzita Karlova, ©2019 [vid. 4. 5. 2022]. Dostupné z: <https://cuni.cz/UKEN-920.html>

HR Excellence in Research Award [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Národní portál pro evropský výzkum, ©2020 [vid. 4. 2. 2022]. Dostupné z: <https://www.evropskyvyzkum.cz/cs/o-era/temata-era/hr-award>

HRS4R na Univerzitě Karlově – HR Award [online]. Praha: Univerzita Karlova, ©2022 [vid. 4. 2. 2022]. Dostupné z: <https://cuni.cz/UK-8762.html>

Open, Transparent, and Merit-based Recruitment – OTM-R [online]. Praha: České vysoké učení technické v Praze. ©2019 [vid. 7. 2. 2022]. Dostupné z:

<https://www.cvut.cz/sites/default/files/content/bc7aa86f-5423-498a-8b1d-a576bc0be306/cs/20201216-otm-r-seznam.pdf>

OTM-R Policy. Czech University of Life Sciences Prague [online]. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ©2020 [vid. 7. 5. 2022]. Dostupné z:

<https://www.czu.cz/dl/94830?lang=cs>

Proces získání HR Award [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, OP VVV. ©2019 [vid. 4. 2. 2022].

Dostupné z: <https://opvvv.msmt.cz/download/file3502.pdf>

OTM-R Policy. Czech University of Life Sciences in Prague [online]. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ©2020 [vid. 7. 5. 2022]. Dostupné z:

<https://www.czu.cz/dl/91299?lang=cs>

Revised Action Plan HRS4R [online]. Praha: České vysoké učení technické v Praze. ©2021 [vid. 7. 2. 2022]. Dostupné z: <https://www.cvut.cz/sites/default/files/content/bc7aa86f-5423-498a-8b1d-a576bc0be306/cs/20211207-revidovany-akcni-plan-hrs4r.pdf>

Seznam operací (příjemců) [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, ©2022 [vid. 4. 2. 2022]. Dostupné z: <https://www.dotaceu.cz/cs/informace-o-cerpani/seznamy-prijemcu>

Strategický záměr ministerstva pro oblast vysokých škol na období od roku 2021 [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Vysoké školství. ©2020 [vid. 4. 2. 2022]. Dostupné z: https://www.msmt.cz/file/55003_1_1/

Plány genderové rovnosti [online]. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, ©2021 [vid. 7. 5. 2022]. Dostupné z: <https://genderaveda.cz/plany-genderove-rovnosti/>

Program EXCELENCE [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, Rada kvality ČR, ©2022 [vid. 7. 6. 2022]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/narodni-a-krajske-ceny/narodni-cena-kvality-cr/program-excelence/>

Strategické nastavení rozvoje lidských zdrojů na ČZU [online]. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, ©2022 [vid. 7. 5. 2022]. Dostupné z: <https://www.czu.cz/cs/r-7584-projekty-a-spoluprace-s-praxi/r-15468-strategicke-nastaveni-rozvoje-lidskych-zdroju-na-czu>

Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. ©2020 [vid. 4. 2. 2022]. ISBN 978-80-87601-47-1. Dostupné z: https://www.msmt.cz/uploads/Brozura_S2030_online_CZ.pdf

Strengthened HRS4R process [online]. Brussels: European Commission, ©2021 [vid. 2. 5. 2022]. Dostupné z: <https://euraxess.ec.europa.eu/euraxess/policy-library#group-collapsible-strengthened-hrs4r-process>

Textová příloha výroční zprávy o činnosti vysoké školy za rok 2021 [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Vysoké školství. ©2021 [vid. 4. 2. 2022]. Dostupné z: https://www.msmt.cz/uploads/odbor_30/DH/VZ/VZ_2021/Textova_priloha_VZoC_2021.docx

Vláda schválila novou Strategii vzdělávací politiky ČR do roku 2030+, která pomůže školám, žákům i učitelům [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Metodický portál, ©2020 [vid. 4. 2. 2022]. Dostupné z: <https://www.edu.cz/vlada-schvalila-strategii-vzdelavaci-politiky-cr-do-roku-2030-nejdulezitejsi-dokument-ceskeho-skolstvi/>

Právní předpisy

Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách).

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

Seznam příloh

Příloha 1: Logo ocenění HR Award

Příloha 2: Seznam institucí s oceněním HR Award v České republice

Příloha 3: Strukturovaný rozhovor – Univerzita Karlova

Příloha 4: Strukturovaný rozhovor – České vysoké učení technické v Praze

Příloha 5: Strukturovaný rozhovor – Česká zemědělská univerzita v Praze

Seznam tabulek

Tabulka 1: Projekty zahrnující zavádění HR Award

Tabulka 2: Personální zajištění projektu

Tabulka 3: Časový průběh počáteční fáze

Tabulka 4: Srovnání akčních plánů

Příloha 1: Logo ocenění HR Award



HR EXCELLENCE IN RESEARCH

Zdroj: MŠMT, OP VVV, 2019, s. 1

Příloha 2: Seznam institucí s oceněním HR Award v České republice

Veřejné vysoké školy s oceněním HR Award pro celou vysokou školu

České vysoké učení technické v Praze, 10. 9. 2019
Česká zemědělská univerzita v Praze, 12. 11. 2021
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 22. 7. 2019
Mendelova univerzita v Brně, 13. 11. 2018
Ostravská univerzita, 6. 5. 2019
Slezská univerzita v Opavě, 7. 8. 2021
Univerzita Hradec Králové, 30. 11. 2021
Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 3. 6. 2019
Univerzita Karlova, 5. 2. 2019
Univerzita Palackého v Olomouci, 2. 9. 2021
Univerzita Pardubice, 6. 10. 2021
Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 30. 6. 2021
Vysoké učení technické v Brně, 12. 2. 2021

Veřejné vysoké školy s oceněním HR Award pro jednotlivé součásti

Masarykova univerzita

Ekonomicko-správní fakulta, 27. 4. 2021
Fakulta informatiky, 12. 4. 2021
Fakulta sociálních studií, 22. 4. 2021
Fakulta sportovních studií, 6. 7. 2021
Farmaceutická fakulta, 9. 6. 2022
Filozofická fakulta, 14. 4. 2021
Lékařská fakulta, 23. 4. 2021
Pedagogická fakulta, 23. 4. 2021
Právnická fakulta, 15. 4. 2021
Přírodovědecká fakulta, 3. 12. 2018
Středoevropský technologický institut, 7. 1. 2019
Ústav výpočetní techniky, 12. 7. 2021

Technická univerzita v Liberci

Ústav pro nanomateriály, pokročilé technologie a inovace, 2. 3. 2020

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta aplikované informatiky, 18. 2. 2019

Univerzitní institut, 4. 3. 2019

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta aplikovaných věd, 7. 8. 2019

Fakulta ekonomická, 15. 10. 2021

Fakulta elektrotechnická, 3. 12. 2018

Fakulta filozofická, 22. 6. 2020

Fakulta pedagogická, 16. 11. 2020

Fakulta právnická, 10. 3. 2021

Fakulta strojní, 25. 3. 2019

Nové technologie – výzkumné centrum, 3. 12. 2018

Soukromé vysoké školy

Moravská vysoká škola Olomouc, 5. 10. 2020

Veřejné výzkumné instituce

Biofyzikální ústav Akademie věd ČR, v. v. i., 30. 11. 2021

Biologické centrum AV ČR, v. v. i., 18. 2. 2019

Botanický ústav AV ČR, v. v. i., 4. 10. 2021

Centrum dopravního výzkumu, v. v. i., 6. 9. 2021

Filosofický ústav AV ČR, v. v. i., 17. 7. 2021

Fyzikální ústav AV ČR, v. v. i., 26. 4. 2019

Fyziologický ústav AV ČR, v. v. i., 13. 3. 2019

Matematický ústav AV ČR, v. v. i., 5. 10. 2021

Ústav biologie obratlovců AV ČR, v. v. i., 22. 2. 2022

Ústav experimentální medicíny AV ČR, v. v. i., 6. 9. 2021

Ústav fyzikální chemie J. Heyrovského AV ČR, v. v. i., 16. 1. 2019

Ústav fyziky atmosféry AV ČR, v. v. i., 2. 9. 2021

Ústav organické chemie a biochemie AV ČR, v. v. i., 12. 11. 2021

Ústav pro českou literaturu AV ČR, v. v. i., 4. 3. 2022

Ústav termomechaniky AV ČR, v. v. i., 14. 7. 2021

Ústav výzkumu globální změny AV ČR, v. v. i., 25. 10. 2019

Ústav živočišné fyziologie a genetiky AV ČR, v. v. i., 3. 5. 2021

Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., 9. 12. 2021

Výzkumný ústav rostlinné výroby, v. v. i., 30. 11. 2021

Státní příspěvkové organizace

Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně, Mezinárodní centrum klinického výzkumu,
10. 5. 2021

Národní ústav duševního zdraví, 23. 5. 2019

Další organizace

Agrovýzkum Rapotín s.r.o., 4. 10. 2021

INESAN, s.r.o., 7. 8. 2020

Přepřacováno s využitím dat Evropské komise (European Commission, 2022a).

Příloha 3: Strukturovaný rozhovor – Univerzita Karlova

Dotazovaný: Mgr. et Mgr. Tereza Smužová, MPA

Datum rozhovoru: 21. 3. 2022

Forma rozhovoru: s pomocí technických prostředků (online prostřednictvím internetu)

Typ rozhovoru: individuální

1) Úvodem prosím o Vaše krátké představení a popis Vaší pozice v rámci procesu implementace HR Award na Vaší univerzitě...

Pozice se jmenovala koordinátorka pro HR Award. Zařazena jsem byla v kanceláři rektora jako právnička, pak jsem dostala na starost ještě projekt HR Award. Na univerzitě pracuji s přestávkami od roku 2014, takže stěžejní pro můj výběr byla zejména znalost prostředí (vnitřních předpisů, opatření rektora, vysokoškolské legislativy, procesů a strategických dokumentů). Více můžete najít na mém LinkedIn.

2) Z jakého důvodu Vaše univerzita požádala o udělení HR Award, tj. jaká byla očekávání a předpokládané přínosy udělení tohoto ocenění pro Vaší univerzitu?

Důvody byly v zásadě tři:

Pragmatický: ze začátku to vypadalo (tak to bylo prezentováno Evropskou komisí), že bez HR Award se nebude možné ucházet o evropské grantové prostředky z Horizontu Evropa, což by byl pro univerzitu problém.

Věděli jsme, že některé naše procesy jsou zastaralé nebo naopak chybí, toto jsme vnímali jako motivaci s tím něco udělat, dostat se blíže k evropskému standardu, navíc možnost se přiučit, jak to dělají jinde.

Získání HR Award jako „značky“ pro případné zájemce o zaměstnání u nás, zejména pak zahraniční uchazeče.

3) Kdy se Vaše univerzita rozhodla, že zahájí přípravy procesu směřujícímu k udělení HR Award, a jak dlouho trvaly přípravy do podání žádosti (přihlášení se ke Kodexu a Chartě)?

Přesné datum nevím. Začalo to s vyhlášením výzvy v rámci OP VVV, ve které se UK ucházela o projekt, který následně získala. V listopadu 2017 jsme se dopisem přihlásili k principům

a začala nám běžet roční lhůta na odevzdání gap analysis a akčního plánu. Do té doby se jednalo tedy zejména o přípravu projektu do projektové výzvy OP VVV.

4) Byl proces udělení HR Award na Vaší univerzitě podpořen z nějakého dotačního programu? (prosím konkretizujte)

Ano, dvakrát z OP VVV v rámci Rozvoje kapacit pro výzkum a vývoj I a II (tzv. RKV 1 a RKV 2). Některé dílčí aktivity byly podpořeny i z Institucionálního plánu.

5) V případě, že by proces udělení HR Award nebyl podpořen projektem z dotačního programu, uvažovala univerzita o podání žádosti o udělení i bez realizace doprovodného projektu (tj. na své vlastní náklady)?

Ano.

6) Kolik pracovníků bylo zapojeno do počáteční fáze a kolik do implementační fáze (počet osob a příp. úvazků)?

V rámci projektu se jednalo nejdříve o asi 2,5 FTE, v současné době je to podobné, ale je jiné rozložení úvazků. Na začátku jsme měli koordinátorku a další dva až tři lidi na rektorátu (všichni úvazek 0,1-0,2) a na každé fakultě jednoho člověka na 0,1 (koordinátoři na fakultách), celkem tedy asi 20 lidí. S tím, že všichni měli další svou agendu a nikdo z nich nebyl pouze na HR Award. Nyní jsou placeni pouze lidé z rektorátu a to tak, že máme dvě zaměstnankyně na částečný úvazek, které se věnují pouze HR Award.

7) Vyskytly se během počáteční fáze (1. rok od podání žádosti) problémy při zpracování dokumentů vyžadovaných Evropskou komisí? Bylo nutné z některých dokumentů, na základě požadavku Evropské komise, přepracovat?

Ano, museli jsme na základě hodnocení některé dokumenty přepracovat, zejména se jednalo o doplnění či dovysvětlení, nebyly tam ale žádné obsahové problémy. Například si hodnotitelé vyžádali podklady k počátečnímu dotazníku, které jsme původně k žádosti nepřipojili.

8) Který z dokumentů vyžadovaných během počáteční fáze byl nejnáročnější na zpracování? (případně konkretizujte)

Náročné bylo zpracovat gap analysis, protože k některým oblastem nebyl dostatek podkladů, navíc UK je v některých oblastech velmi decentralizovaná, například právě pracovněprávní záležitosti na základě zákona o vysokých školách, takže bylo náročné odpovědět za celou instituci, když se jednotlivé fakulty od sebe velmi lišily. Přesto si myslím, že je mnohem lepší se přihlásit jako celá univerzita, než po součástech, například jako Masarykova univerzita nebo ZČU, což potvrdily následně i zkušenosti kolegů z jiných vysokých škol. V rámci akčního plánu pak bylo nutné balancovat, aby byl dostatečně ambiciózní, ale zároveň realistický, abychom docílili skutečné změny, ale nemalovali vzdušné zámky.

9) Ovlivnil běh počáteční fáze běžný chod univerzity, tj. běžných zaměstnanců, kteří nebyli zapojeni do procesu udělení HR Award?

Mohli se zapojit do dotazníkového šetření, dokumenty byly projednávány na různých pracovních skupinách a akademických orgánech, kde se mohli v rámci samosprávy zapojit. Jinak samozřejmě byli ovlivněni zejména až realizací opatření z akčního plánu.

10) Jaké jsou stěžejní body akčního plánu Vaší univerzity, a tedy i implementační fáze po udělení HR Award?

Celý plán je dostupný na našem webu včetně odkazů na jednotlivé výstupy, viz Dosavadní naplňování akčního plánu. Určitě bych zmínila úpravy Etického kodexu, jednacího řádu Etické komise, široké možnosti dalšího vzdělávání zaměstnanců, úpravy náborového řízení v souladu s OTM-R a správu výzkumných dat. Naprosto zásadní byly Rámcové principy kariérního rozvoje akademických a vědeckých pracovníků a lektorů a hodnocení zaměstnanců. Některé fakulty měly kariérní řád a pravidelné hodnocení zaměstnanců, většina však nikoliv. Proto vznikly rámcové principy, na základě kterých mají nyní fakulty přijmout své kariérní řády. Jedná se o důležitý nástroj strategického řízení lidských zdrojů, zejména pak je důležité, aby zaměstnankyně a zaměstnanci věděli, co se od nich očekává na jaké pozici a jaké jsou jejich možnosti pro kariérní rozvoj. Jako pomoc pro nábor zahraničních pracovníků a pracovníků bylo založeno centrální Staff Welcome Centre.

11) V jaké fázi implementace se nyní Vaše univerzita nachází, a jak hodnotíte dosavadní postup při plnění akčního plánu?

Prošli jsme úspěšně interim assessment a implementujeme revidovaný akční plán.

12) Jakým způsobem byla vyhodnocena první část implementační fáze (24 měsíců po udělení ocenění) Evropskou komisí, a do jaké míry musel být akční plán revidován pro druhá část implementační fáze (následujících 36 měsíců)?

Dodali jsme požadované informace přes aplikaci v rámci Euraxess a dostali zprávu od hodnotitelů, všechny dokumenty jsou na našem webu. Nový akční plán navazuje na ten původní, pokračuje v některých aktivitách, některé přebírá vzhledem k tomu, že se nám nepodařilo je naplnit včas nebo zcela. Obsahuje však i několik nových aktivit, ty byly přidány zejména s ohledem na to, co je plánováno v rámci Strategického záměru UK 2021–2025, který si jako jednu z priorit vytyčil právě lidi: Nejlepší lidé dělají nejlepší univerzitu. To je mimochodem heslo, které mám moc ráda a s kterým se plně ztotožňuji – nejen nejlepší studenti nebo nejlepší akademici, zkrátka nejlepší lidé na všech pozicích a místech! Nově jsme se zaměřili v posledním roce na velkou oblast rovných příležitostí, kdy připravujeme Plán rovných příležitostí na základě rozsáhlého auditu. Jedná se o nový požadavek Evropské komise pro přidělení financí z evropských grantových schémat.

13) Narazili jste na neochotu zaměstnanců podílet se na plnění akčního plánu?

Samozřejmě jsme se vedle konstruktivní kritiky, za kterou jsme byli rádi a která nám umožnila vylepšovat naše návrhy, setkávali i s tím, že někteří nechtěli nic měnit a rádi by, aby vše zůstalo při starém. Zejména některá opatření byla kontroverznější. Hlavní obava byla, že to přidělá zaměstnankyním a zaměstnancům další práci, někdy akademickým a vědeckým, jindy administrativním pracovníkům, což je samozřejmě vnímáno negativně vzhledem k již tak velké byrokratické zátěži a personálním podhodnocení na některých pracovištích a pozicích.

14) Máte informace o tom, zda Vaše univerzita využila či plánuje využívat ocenění HR Award k bonifikaci v rámci dotačních programů (např. TAČR)?

Ano, využívá. Informujeme o této možnosti vždy s informacemi o nových výzvách TAČR.

15) Existují již na Vaší univerzitě konkrétní výstupy z implementační fáze, a které to jsou? Jakým způsobem byly tyto výstupy zakomponovány do prostředí univerzity (např. vnitřní předpisy apod.)?

Ano, je jich opravdu spousta. Nejčastěji to jsou vnitřní předpisy, opatření rektora a kvestora, uspořádané akce či školení nebo nějaké informační materiály – na webu, tištěné.

16) Prosím popište konkrétní přínosy udělení HR Award na Vaší univerzitě (např. navýšení počtu zahraničních zaměstnanců)...

Nemáme konkrétní čísla, ale konkrétní přínosy spočívají ve změně prostředí. Ozývají se mi lidé z fakult, že vidí a cítí změnu, že se o ně někdo zajímá, obrací se na nás s nápady a dalšími podněty apod. To je myslím nejlepší indikátor.

17) Jaká máte očekávání k ukončení celé pětileté implementační fáze (tj. zda se podaří naplnit akční plán, či zda očekáváte znovudělení ocenění HR Award)?

Očekávám zejména změnu institucionálního prostředí, zaměření na lidi, na zaměstnance všech pozic a zlepšení jejich pracovních podmínek, možností kariérního rozvoje a ideálně i více uchazečů o zaměstnání ze zahraničí.

Co jsem nečekala, ale je to skvělé, je komunita, která kolem HR Award v ČR vznikla. S kolegyněmi a kolegy napříč vysokými školami a výzkumnými institucemi jsme se několikrát sešli osobně, nesčetněkrát online k různým tématům, ať už v rámci velkých několikadenních setkání nebo v rámci dvouhodinových callů k jednotlivým tématům nebo individuálních konzultací. Se spoustou z nich jsme byli v pravidelném kontaktu, předávali si informace a sdíleli zkušenosti. Díky projektům se nám podařilo i vyjet na zahraniční univerzity, kde jsme se dozvěděli, jak k procesu přistupují ony, nebo i pozvat zahraniční experty k nám do ČR a následně pozvat i ostatní z českých institucí, aby si jejich zkušenosti poslechli všichni. Tato skupina je opravdu skvělým zdrojem inspirace i podpory.

Příloha 4: Strukturovaný rozhovor – České vysoké učení technické v Praze

Dotazovaný: prof. Ing. Pavel Ripka, CSc.

Datum rozhovoru: 12. 3. 2022

Forma rozhovoru: s pomocí technických prostředků (online prostřednictvím internetu)

Typ rozhovoru: individuální

1) Úvodem prosím o Vaše krátké představení a popis Vaší pozice v rámci procesu implementace HR Award na Vaší univerzitě...

Byl jsem jeden z těch, kteří věc prosadili, ale na začátku jsem jako děkan v implementačním týmu přímo nebyl. Až po skončení děkanování v létě 2019 jsem se do věci intenzivněji zapojil a zanedlouho jsme se stal garantem, protože kolega Matas byl potřeba jinde.

2) Z jakého důvodu Vaše univerzita požádala o udělení HR Award, tj. jaká byla očekávání a předpokládané přínosy udělení tohoto ocenění pro Vaší univerzitu?

Motivací byla možnost získat projekt, ale hned z počátku jsme věděli o co jde, a že to chceme. Samozřejmě jsme věděli, že to bude bonifikováno v evropských projektech, pak se ukázalo že i v projektech TAČR. Očekávání moje a mnoha dalších bylo, že to univerzitu přinutí dělat věci, které už měla dělat dávno. To se také naplnilo, najednou se do toho zapojili lidé, kterým samotné hodnoty v Chartě byly proti srsti, ale šlo jim o ty bonifikace.

3) Kdy se Vaše univerzita rozhodla, že zahájí přípravy procesu směřujícímu k udělení HR Award, a jak dlouho trvaly přípravy do podání žádosti (přihlášení se ke Kodexu a Chartě)?

Diskuse proběhla někdy počátkem roku 2017. Tehdejší vedení ČVUT HR Award nechtělo, ale podařilo se prosadit, aby projekt mohl být podán s tím, že bude administrován na FEL a zúčastní se ho jenom některé fakulty. V průběhu řešení se ale připojily všechny.

4) Byl proces udělení HR Award na Vaší univerzitě podpořen z nějakého dotačního programu? (prosím konkretizujte)

Projekt je řešen v rámci OP VVV „Rozvoj kapacit pro strategické řízení výzkumu na ČVUT v Praze – CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_028/0006215“, jehož klíčovou aktivitou je nastavení

strategického řízení výzkumné organizace v souladu s podmínkami pro získání ocenění HR Award. Projekt je řešen od 1. ledna 2018 do 31. prosince 2022. Jeho odborným garantem byl do 30. září 2019 prof. Jiří Matas, nyní je to prof. Pavel Ripka.

5) V případě, že by proces udělení HR Award nebyl podpořen projektem z dotačního programu, uvažovala univerzita o podání žádosti o udělení i bez realizace doprovodného projektu (tj. na své vlastní náklady)?

Tehdy ne, ale dnes by to asi byla nezbytnost.

6) Kolik pracovníků bylo zapojeno do počáteční fáze a kolik do implementační fáze (počet osob a příp. úvazků)?

Oficiálně na projektu pracovalo ve špičce snad 50 hlav, ale skutečně aktivních bylo méně. A pak na věci pracovalo několik obětavých dobrovolníků, kteří za to nic nedostali. Mezi nimi byl Váš manžel, kterému tímto děkuji.

7) Vyskytly se během počáteční fáze (1. rok od podání žádosti) problémy při zpracování dokumentů vyžadovaných Evropskou komisí? Bylo nutné z některých dokumentů, na základě požadavku Evropské komise, přepracovat?

Připomínky Komise byly docela trefné, ale nic dramatického.

8) Který z dokumentů vyžadovaných během počáteční fáze byl nejnáročnější na zpracování? (případně konkretizujte)

Nemám pocit, že by něco v samotném procesu bylo extra komplikované. Horší byl ten projekt OP VVV a s tím spojené indikátory a výkazy. To ale naštěstí zvládla naše administrativa.

9) Ovlivnil běh počáteční fáze běžný chod univerzity, tj. běžných zaměstnanců, kteří nebyli zapojeni do procesu udělení HR Award?

Obávám se, že to ještě bude dlouhý proces. Ale hodnocení pracovníků, které vyžaduje nový Kariérní řád, by se mělo týkat všech. Na FEL to běží od roku 2014, ale pro některé fakulty to bude novinka.

10) Jaké jsou stěžejní body akčního plánu Vaší univerzity, a tedy i implementační fáze po udělení HR Award?

Jsou uvedeny na webu projektu.

11) V jaké fázi implementace se nyní Vaše univerzita nachází, a jak hodnotíte dosavadní postup při plnění akčního plánu?

HR Award jsme získali 1. 9. 2019, takže teď jsme ve druhé fázi.

12) Jakým způsobem byla vyhodnocena první část implementační fáze (24 měsíců po udělení ocenění) Evropskou komisí, a do jaké míry musel být akční plán revidován pro druhá část implementační fáze (následujících 36 měsíců)?

Posuzovatelé celkem trefně komentovali, že jsme tam měli řadu věcí neadresných, takže tlačili na konkrétno.

13) Narazili jste na neochotu zaměstnanců podílet se na plnění akčního plánu?

Ano, pasivní rezistence úředníků i některých vedoucích pracovníků je značná.

14) Máte informace o tom, zda Vaše univerzita využila či plánuje využívat ocenění HR Award k bonifikaci v rámci dotačních programů (např. TAČR)?

Ano, využíváme.

15) Existují již na Vaší univerzitě konkrétní výstupy z implementační fáze, a které to jsou? Jakým způsobem byly tyto výstupy zakomponovány do prostředí univerzity (např. vnitřní předpisy apod.)?

Jasně. Schválili jsme Kariérní řád, což je věc, kterou se mi jako děkanovi na fakultě podařilo prosadit jen jako směrnici. Pomohlo, že jsem se v roce 2020 stal členem Akademického senátu ČVUT. Dále jsme nedávno schválili nový Etický kodex. To byl dost velký boj, trvalo to dva roky. Na některých fakultách jsou zvláštní zvyky, které se jim nechce opouštět. Ostatní dokumenty jsou zatím nezávazná doporučení, ale chystáme novelizace Řádu výběrového řízení.

16) Prosím popište konkrétní přínosy udělení HR Award na Vaší univerzitě (např. navýšení počtu zahraničních zaměstnanců)...

Na to je ještě brzy, ale věřím v pomalý pokrok.

17) Jaká máte očekávání k ukončení celé pětileté implementační fáze (tj. zda se podaří naplnit akční plán, či zda očekáváte znovudělení ocenění HR Award)?

To bude zajímavé. My jsme do revidovaného akčního plánu napsali několik věcí, o kterých si myslíme, že by se měly udělat, rektor to podepsal a poslalo se to do Bruselu. Tak se to nakonec asi bude muset udělat...

Příloha 5: Strukturovaný rozhovor – Česká zemědělská univerzita v Praze

Dotazovaný: Michal Novák

Datum rozhovoru: 26. 5. 2022

Forma rozhovoru: s pomocí technických prostředků (online prostřednictvím internetu)

Typ rozhovoru: individuální

1) Úvodem prosím o Vaše krátké představení a popis Vaší pozice v rámci procesu implementace HR Award na Vaší univerzitě...

Jmenuji se Michal Novák a v projektu pracuji na pozici Odborník v implementaci HRS4R, jsem tedy součástí projektového týmu, který zajišťuje koordinaci a řízení práce jednotlivých pracovních skupin, přípravu výkaznictví vůči řídicímu orgánu, reporting vedení univerzity a řídicímu výboru projektu atd.

2) Z jakého důvodu Vaše univerzita požádala o udělení HR Award, tj. jaká byla očekávání a předpokládané přínosy udělení tohoto ocenění pro Vaší univerzitu?

ČZU se přihlásila k dodržování zásad Kodexu a Charty dopisem rektora Evropské komisi dne 1. 10. 2019, čímž byl zahájen proces získání ocenění HR Award. Ocenění samo o sobě znamená pro univerzitu potvrzení toho, že v oblasti nastavení řízení lidských zdrojů postupuje správným směrem a pro zaměstnance z celého světa je zárukou, že ČZU jako zaměstnavatel dodržuje pravidla Charty a Kodexu a nabízí vhodné pracovní podmínky pro výzkumníky i ostatní pracovníky. Za hlavní předpokládané přínosy vedení univerzity považovalo zefektivnění řízení lidských zdrojů, pokrok v internacionalizaci vnitřního prostředí univerzity a zařazení se po bok dalších prestižních škol a institucí, které oceněním disponují. V neposlední řadě se také jedná o konkurenční výhodu při podávání žádostí o určité grantové projekty.

3) Kdy se Vaše univerzita rozhodla, že zahájí přípravy procesu směřujícímu k udělení HR Award, a jak dlouho trvaly přípravy do podání žádosti (přihlášení se ke Kodexu a Chartě)?

ČZU rozhodla o zahájení přípravných prací směřujících k udělení HR Award v roce 2018. Přípravy pro podání žádosti, vytvoření endorsement letter trvaly, včetně schválení příslušnými orgány ČZU, cca 3 měsíce.

4) Byl proces udělení HR Award na Vaší univerzitě podpořen z nějakého dotačního programu? (prosím konkretizujte)

Ano, proces získání HR Award byl podpořen z projektu v rámci výzvy z OP VVV „Rozvoj kapacit pro výzkum a vývoj II“. ČZU se díky úspěšné žádosti stala řešitelem projektu „Strategické nastavení rozvoje lidských zdrojů na ČZU“, s registračním číslem CZ.02.2.69/0.0/0.0/18_054/0014642. Účelem tohoto projektu je nastavit strategické řízení VaV na ČZU v Praze v souladu s podmínkami Evropské charty pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků a získání a udržení ocenění HR Award. Cílem projektu je rovněž implementování strategie řízení, zajištění rozvoje kapacit, znalostí a dovedností pracovníků ČZU, dále také strategické nastavení a rozvoj mezinárodní spolupráce ve VaV, mezisektorové spolupráce a transferu technologií a rozvoj popularizace VaV na ČZU. Realizace projektu je dle původní studie proveditelnosti stanovena na období 1. 10. 2019 až 30. 9. 2022 s celkovými způsobilými výdaji ve výši 69 656 739,61 Kč.

5) V případě, že by proces udělení HR Award nebyl podpořen projektem z dotačního programu, uvažovala univerzita o podání žádosti o udělení i bez realizace doprovodného projektu (tj. na své vlastní náklady)?

Vzhledem k tomu, že ČZU usilovala o získání ocenění jako jeden celek, tzn. celá univerzita skládající se z šesti fakult, jednoho vysokoškolského institutu, čtyř celoškolských a účelových zařízení a tři školských podniků, je proces získání a udržení velmi náročný jak po stránce finanční, tak hlavně v otázce lidských zdrojů – příprava potřebných dokumentů (GAP analýza, akční plán, dotazníkové šetření aj.) před získáním HR Award a především následná práce interních pracovních skupin by bez potřebného finančního zajištění z projektu by byla v takovém rozsahu těžko realizovatelná.

6) Kolik pracovníků bylo zapojeno do počáteční fáze a kolik do implementační fáze (počet osob a příp. úvazků)?

V počáteční fázi bylo do projektu zapojeno celkem více než 70 osob zapojených úvazkem cca 25,0. Počet je proměnlivý z důvodu ukončení pracovního poměru, odchodu na mateřskou dovolenou apod.

7) Vyskytly se během počáteční fáze (1. rok od podání žádosti) problémy při zpracování dokumentů vyžadovaných Evropskou komisí? Bylo nutné z některých dokumentů, na základě požadavku Evropské komise, přepracovat?

Příprava dokumentů byla náročná především vzhledem k rozsáhlosti a ctižádostivosti projektu. Na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci univerzity byly vypracovány GAP analýza a akční plán, který zahrnoval mnoho dílčích aktivit. V souladu s dohodnutou schvalovací metodikou dokumentů byly tyto hlavní dokumenty schvalovány všemi pracovními skupinami projektu a řídicím výborem, stejně tak jako vedením univerzity, což byl proces časově náročný.

Další komplikace nastaly především z důvodu pandemie COVID-19, která velice zasáhla do života projektu, potažmo celé univerzity. Z tohoto důvodu byl původní termín odevzdání GAP analýzy a akčního plánu posunut a finální dokumenty byly Evropské komisi zaslány 7. 12. 2020.

Dne 28. 4. 2021 pak byly ČZU doručeny připomínky, obsahující požadované drobné úpravy (minor modifications), které projektový tým zapracoval a odeslal upravené dokumenty 27. 6. 2021. K finálnímu schválení ze strany Evropské komise došlo 12. 11. 2021.

8) Který z dokumentů vyžadovaných během počáteční fáze byl nejnáročnější na zpracování? (případně konkretizujte)

Za nejnáročnější z dokumentů vyžadovaných během počáteční fáze považuji akční plán, který musí nastavit cestu k odstranění nesouladů mezi aktuálním stavem a stavem požadovaným, tedy tím v souladu s Kodexem a Chartou. Hodnotitelé Evropské opakovaně v připomínkách velice kladně hodnotili ambicióznost akčního plánu.

9) Ovlivnil běh počáteční fáze běžný chod univerzity, tj. běžných zaměstnanců, kteří nebyli zapojeni do procesu udělení HR Award?

Vzhledem k tomu, že z důvodů zdržení počáteční fáze kvůli pandemické situaci a počátečnímu vrácení dokumentů s minor modifications, bylo třeba zahájit plnění bodů akčního plánu technicky vzato již v počáteční fázi, dá se jistě říci, že toto ovlivnilo chod univerzity. Již během této fáze byly totiž naplňovány výstupy klíčových aktivit projektu v souladu s harmonogramem odsouhlaseným poskytovatelem dotace. Již v úvodních měsících tak probíhaly vzdělávací aktivity (adopční kampaň produktů M365, výuka anglického jazyka), úpravy vnitřních předpisů univerzity, příprava nového etického kodexu apod.

10) Jaké jsou stěžejní body akčního plánu Vaší univerzity, a tedy i implementační fáze po udělení HR Award?

Akční plán je rozdělen do několika stěžejních oblastí: oblast etiky výzkumu, kariérní řád a hodnocení zaměstnanců, diseminace výsledků výzkumu a popularizace VaV, interní komunikace a revize vnitřních předpisů, internacionalizace, adaptační proces, pracovní podmínky, komplexní systém vzdělávání zaměstnanců, sjednocení standardů a povinností pro postdoktorandy.

11) V jaké fázi implementace se nyní Vaše univerzita nachází, a jak hodnotíte dosavadní postup při plnění akčního plánu?

ČZU získala ocenění HR Award dne 12. 11. 2021, čímž byla tedy úspěšně zakončena počáteční fáze a zahájena fáze implementační, ve které se univerzita nachází i nyní. Plnění akčního plánu probíhá dle mého názoru zdařile, zejména s přihlédnutím ke komplikacím způsobenými globální situací (pandemie COVID-19).

12) Narazili jste na neochotu zaměstnanců podílet se na plnění akčního plánu?

Díky nastavení komunikačních kanálů a schvalovacího procesu uvnitř projektu a univerzity je plnění jednotlivých bodů opravdu kvalitně komunikováno mezi celý management univerzity, který následně tlumočí význam jednotlivých kroků ostatním zaměstnancům. Důsledkem toho je samozřejmě i větší ochota zaměstnanců zapojit se do plnění jednotlivých kroků.

13) Máte informace o tom, zda Vaše univerzita využila či plánuje využívat ocenění HR Award k bonifikaci v rámci dotačních programů (např. TAČR)?

Ano, nyní už je běžným standardem, že v rámci vyhlášených dotačních programů v ČR i zahraniční je možné uvádět právě toto prestižní ocenění – jsou na to standardně uvedené kolonky v projektové žádosti.

14) Jakým směrem se bude odvíjet nedávno zahájená implementační fáze, zejména jaké změny očekáváte? Budete tyto změny zakomponovávat do prostředí univerzity (např. vnitřní předpisy apod.)?

Implementační fáze se bude ubírat směrem daným akčním plánem a zároveň v souladu s výstupy projektu MŠMT. Tyto kroky již probíhají a zahrnují aktualizace vnitřních předpisů, zlepšení interní komunikace – spuštění nové komunikační platformy, nového intranetu ČZU, internacionalizace – příprava Strategie internacionalizace, zajištění výuky anglického jazyka zaměstnancům univerzity, zlepšení adaptačního procesu apod.

15) Prosím popište konkrétní přínosy udělení HR Award na Vaší univerzitě (např. navýšení počtu zahraničních zaměstnanců)...

Hlavním přínosem získání tohoto prestižního ocenění je nastavení nového kurzu pro strategické plánování a rozhodování v rámci vedení ČZU a nastartování tvorby a implementace nových procesů, nového vnímání pro zaměstnance ČZU.

16) Jaká máte očekávání k ukončení celé pětileté implementační fáze (tj. zda se podaří naplnit akční plán, či zda očekáváte znovuudělení ocenění HR Award)?

Vzhledem k velkému nasazení celého širokého projektového týmu a vedení univerzity očekáváme splnění nebo alespoň výrazný posun ve většině vytyčených bodů akčního plánu. Vzhledem k tomu, že velká část bodů se zároveň do určité míry překrývá s klíčovými aktivitami projektu „Nastavení řízení lidských zdrojů na ČZU“, je jejich naplnění požadováno také v rámci vykazování řídicímu orgánu tohoto projektu.