STRATEGIe rozvoje lidských zdrojů univerzity tomáše bati ve zlíně

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**

Obsah

[Úvod 3](#_Toc105160516)

[Východisko 4](#_Toc105160517)

[Návaznost HRM strategie UTB na Strategii UTB 21+ 6](#_Toc105160518)

[Mise a vize HRM strategie UTB 7](#_Toc105160519)

[Hodnoty UTB ve Zlíně 8](#_Toc105160520)

[Strategické a dílčí cíle HRM strategie UTB pro budování požadované personální struktury 12](#_Toc105160521)

[Implementace HRM strategie UTB do vnitřního prostředí UTB ve Zlíně 16](#_Toc105160522)

[Personální zajištění řízení lidských zdrojů na UTB ve Zlíně 16](#_Toc105160523)

[Hodnocení plnění HRM strategie UTB 17](#_Toc105160524)

[Metodika práce s lidskými zdroji na UTB ve Zlíně a akční plán implementace jednotlivých nástrojů pro období 2022 - 2025 18](#_Toc105160525)

[1. Oblast: Plánování potřeb lidských zdrojů 21](#_Toc105160526)

[2. Oblast: Zajišťování lidských zdrojů 24](#_Toc105160527)

[3. Oblast: Profesní růst zaměstnanců 28](#_Toc105160528)

[4. Oblast: Řízení a hodnocení pracovního výkonu 31](#_Toc105160529)

[5. Oblast: Odměňování a motivace 33](#_Toc105160530)

[6. Oblast: pracovní podmínky a péče o zaměstnance 36](#_Toc105160531)

[7. Oblast: Stimulující vnitřní prostředí a Rozvoj firemní kultury 39](#_Toc105160532)

[ZÁVĚREČNÉ USTANOVENÍ 42](#_Toc105160533)

[Příloha č. 1: Výchozí stav u vybraných ukazatelů pro monitoring plnění cílových ukazatelů Strategie UTB 21+ roku 2030 45](#_Toc105160534)

# **Úvod**

Strategie rozvoje lidských zdrojů Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (dále jen „HRM strategie UTB“) je klíčovou součástí Strategického záměru Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně na období 21+ (dále jen „Strategie UTB 21+“).Předložený dokument slouží k vymezení směřování Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (dále jen „UTB ve Zlíně“) v oblasti rozvoje a řízení lidských zdrojů (dále jen „HRM“), a tím k naplnění vize UTB ve Zlíně, zejména pak zvyšování její konkurenceschopnosti na národní i mezinárodní úrovni. Všechny kvalitativní posuny UTB ve Zlíně vycházejí z kvality jejích zaměstnanců a práce s nimi.

Základním měřítkem dosažení vize UTB ve Zlíně jsou cílové ukazatele Strategie UTB 21+ pro rok 2030. V součinnosti a spolupráci všech součástí UTB ve Zlíně bude v roce 2030 dosaženo těchto cílových ukazatelů:

* 10 000 studentů, přičemž minimálně 15 % z nich budou zahraniční studenti.
* Zisk institucionální akreditace pro všechny klíčové oblasti vzdělávání realizované na UTB ve Zlíně.
* Stabilní personální struktura akademických pracovníků s podílem minimálně 30 % docentů a 15 % profesorů. Alespoň 15 % akademických pracovníků bude ze zahraničí.
* Více než 80 % akademických pracovníků s minimálně jedním kvalitním vědeckým výstupem indexovaným v databázi Web of Science (většina z nich na úrovni kvartilu Q1 nebo Q2)[[1]](#footnote-1).
* Stabilní umístění v první polovině žebříčku The Times Higher Education – World University Rankings (THE).

Budování a rozvoj pracovního prostředí a pracovních vztahů je vnímáno jako určující pro dosažení vize UTB ve Zlíně. HRM strategie UTB v tomto ohledu přispívá k systematickému rozvoji všech činností univerzity při sjednocení a usměrnění jak pracovního chování všech zaměstnanců, tak i jejich celkového rozvoje v souladu s potřebami univerzity.

HRM strategie UTB je postavena na principech genderové rovnosti v právech, povinnostech a příležitostech.

Cílem HRM strategie UTB je vymezit principy pro optimální nastavení personálních procesů a metod, které povedou k vytvoření příznivého pracovního klimatu a umožní efektivní dosažení všech cílových ukazatelů, které si UTB ve Zlíně ve své Strategii UTB 21+ stanovila.

HRM strategie UTB vychází také z potřeby posílení vzájemné informovanosti, funkční a efektivní vnitřní komunikace v pracovních vztazích napříč univerzitou. Ta se bude rozvíjet v rámci HRM marketingu jako součásti Employer brandu UTB ve Zlíně.

# **Východisko**

Hodnocení současného stavu HRM na UTB ve Zlíně bylo jak předmětem vnější evaluace v rámci *Institutional Evaluation Programme* (dále jen „IEP“) pod patronátem Evropské asociace univerzit (dále jen „EUA“), tak bylo realizováno i v rámci hodnocení univerzity ze strany Mezinárodního evaluačního panelu UTB ve Zlíně (dále jen „MEP“) dle Metodiky hodnocení výzkumných organizací a hodnocení programů účelové podpory VVI (dále jen „Metodika 17+“).

Body z oblasti personální politiky, které lze na základě těchto hodnocení označit za *slabé stránky* UTB ve Zlíně dle SWOT analýzy a které je třeba v rámci HRM strategie UTB zohlednit, jsou:

* HRM se doposud majoritně soustředilo na personální administrativu a nikoliv na strategické řízení lidských zdrojů. V budoucnu je třeba vytvořit vyváženou strategii HRM na UTB ve Zlíně.
* Personální a odborná kapacita na straně HRM oddělení univerzity je nedostatečná. HRM oddělení by mělo být posíleno o specializované pozice věnující se strategickému řízení, náboru, rozvoji zaměstnanců, talent managementu, HR marketingu.

Dosud nejsou do všech vnitřních procesů univerzity plně implementovány principy Evropské charty pro výzkumné pracovníky a Kodex chování pro přijímání výzkumných pracovníků. UTB ve Zlíně by měla implementovat všechny principy této charty a naplnit klíčové standardy pro získání HR Award na všech součástech univerzity.

* Není dobudován systém personální práce v podobě: (1) implementace strategického recruitmentu; (2) vytvoření kompletního servisu péče o zaměstnance; (3) utváření sounáležitosti zaměstnanců ke značce UTB.
* Personální struktura akademických a vědeckých pracovníků s kvalifikačními tituly docent a profesor, především ve věkových kohortách 40 až 60 let, není srovnatelná s předními českými vysokými školami. HRM se musí soustředit na: (1) zvýšení počtu pracovníků v těchto kategoriích; (2) systematický rozvoj akademických a vědeckých pracovníků směrem k těmto typům kvalifikací.
* UTB ve Zlíně disponuje malým počtem kvalifikovaných pracovníků, zejména na pozicích docent a profesor, kteří by na ni přicházeli pracovat z jiných institucí v ČR či ze zahraničí. Nábor UTB ve Zlíně by měl více zohlednit tento aspekt a posílit nástroje umožňující příchod zahraničních pracovníků, resp. pracovníků z jiných pracovišť v ČR.
* Vzdělávání a rozvoj pracovníků UTB ve Zlíně není dostatečně individualizován dle typových či individuálních vzdělávacích plánů, které by byly součástí kariérních plánů zaměstnanců. Je třeba propojit nabídku vzdělávání s aktuálními požadavky univerzity na kompetence zaměstnanců a jejich vzdělávacími potřebami.
* Systém hodnocení akademických a vědeckých pracovníků zaměřený na jejich zpětnou vazbu a kariérní růst včetně posílení role liniového managementu (ředitelů ústavů/center/ateliérů) v řízení a rozvoji lidských zdrojů funguje jen krátce (od roku 2019). Je třeba jej dále rozvíjet a institucionalizovat.
* Většina rozvojových HRM procesů a činností se prozatím dominantně soustředila na akademické a vědecké pracovníky a nikoliv ostatní pracovníky. Je třeba rozvinout HRM i směrem k těmto pracovníkům univerzity.
* Interní komunikace funguje pouze částečně a je příliš formalizovaná, nejsou nastaveny systémové podmínky pro formální i neformální setkávání zaměstnanců, chybí efektivní interní komunikační kanály.

# **Návaznost HRM strategie UTB na Strategii UTB 21+**

HRM strategie UTB pomáhá naplňovat stěžejní priority Strategie UTB 21+, v tomto ohledu je HRM strategie UTB klíčovým plánem vnitřní transformace UTB ve Zlíně v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, který napomůže naplnit její strategický záměr do roku 2030.

***Schéma č. 1****. Návaznost HRM strategie UTB na Strategii UTB 21+*

**HRM strategie UTB je postavena na pěti pilířích, které vychází ze Strategie UTB 21+:**

**Pilíř A: Vzdělávání**

**Pilíř B: Výzkum a tvůrčí činnosti**

**Pilíř C: Internacionalizace**

**Pilíř D: Třetí role UTB ve Zlíně**

**Pilíř E: Vnitřní prostředí** (modifikovaný Pilíř E: Lidské zdroje, financování, vnitřní prostředí UTB ve Zlíně a strategické řízení, Strategie UTB 21+)

# **Mise a vize HRM strategie UTB**

**Mise: Vytvářet prostředí, v němž je ceněna práce, kompetence a přínos každého jednotlivce.**

Posláním HRM na UTB ve Zlíně je budování prostředí, v němž jsou lidé na prvním místě. Právě na nich závisí, jak úspěšnou organizací UTB ve Zlíně bude. Jsou to totiž vždy lidé, kteří vyučují, bádají a tvoří; pracovníci, kteří usilují o společenskou užitečnost své práce, a kteří napomáhají hladkému chodu a podpoře všech těchto činností. Kvalita a prestiž univerzity závisí na jejich znalostech, dovednostech, zkušenostech a osobnostních kvalitách.

**Vize: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně má v roce 2030 renomé jednoho z nejlepších zaměstnavatelů ve Zlínském kraji a mezi tuzemskými univerzitami, který:**

* odpovídá všem mezinárodním standardům řízení lidských zdrojů pro vysoké školství v evropském vzdělávacím prostoru a splňuje veškeré standardy pro dlouhodobé udržení certifikátu EK HR Award;
* má plně implementovány principy strategického řízení v personální oblasti;
* má nastaven motivační systém, který je jedním z nástrojů vytváření cílové personální struktury akademických a vědeckých pracovníků v kategoriích docent a profesor pro naplnění cílových ukazatelů Strategie UTB 21+;
* poskytuje vysoce kvalitní a stabilní podmínky pro práci, kariérní a profesní rozvoj všech zaměstnanců;
* má ve své personální politice integrovány principy genderové rovnosti v právech, povinnostech a příležitostech;
* díky vybudovanému employer brandingu, multikulturnímu a mezinárodnímu prostředí je vyhledáván zájemci o práci z České republiky i ze zahraničí.

# 

# **Hodnoty UTB ve Zlíně**

Naplňování vize HRM strategie UTB vychází z pětice ústředních hodnot UTB ve Zlíně, které jsou vymezeny ve Strategii UTB 21+:

1. **Podnikavost**, která je v tomto kontextu chápana jako aktivní vytváření příležitostí pro upotřebení znalostí a dovedností všech pracovníků UTB ve Zlíně při jejich práci.
2. **Otevřenost** vůči všem zájemcům o zaměstnání a rovný přístup ke kandidátům při výběrových řízeních. Jedná se ale rovněž o otevřenost a podporu všech zaměstnanců, kteří mají ochotu učit se novým věcem a zlepšovat úroveň UTB ve Zlíně, růst v rámci ní a přispívat k budování jejího pozitivního renomé a kreditu.
3. **Užitečnost**, kterou chápeme jako cílenou podporu každodenního fungování pracovníků.
4. **Tvořivost**, která představuje podporu nadání pracovníků, kteří mají v rámci univerzity příležitost objevit svůj talent a systematicky jej rozvíjet. Zároveň se také jedná o tvořivost při hledání cest k rozvíjení jejich potenciálu a posilování personální struktury univerzity.
5. **Odpovědnost** za všechny pracovníky UTB ve Zlíně, za jejich pracovní život, tvorbu rovných příležitostí, slaďování pracovního a mimopracovního života a budování dlouhodobě stabilní a adaptabilní personální struktury.

Naplňování těchto pěti hodnot představuje **POUTO** mezi UTB ve Zlíně a společností, **POUTO** mezi institucí a jejími zaměstnanci, kteří svou každodenní prací naplňují její misi, **POUTO** mezi vysokou školou a jejími studenty, kteří si zde osvojují nejenom znalosti a dovednosti, ale formují si i hodnotové postoje.

**Pilíř A: Vzdělávání**

**Priorita č. 1 Strategie UTB 21+:** Realizovat otevřené, flexibilní a kvalitní vzdělávání reagující na potřeby trhu práce a společenské výzvy 21. století.

**Priorita HRM strategie UTB:**

**Budovat personální strukturu pracovníků umožňující kvalitativní rozvoj studijního prostředí na UTB ve Zlíně.**

HRM strategie UTB pomáhá vytvářet dlouhodobě stabilní a adaptibilní personální strukturu pracovníků v oblastech vzdělávání realizovaných na UTB ve Zlíně, kteří:

* budou schopni naplňovat a kvalitativně převyšovat standardy MŠMT a NAÚ na akreditace studijních programů;
* budou zárukou pro získání a udržení institucionální akreditace ve všech klíčových oblastech vzdělávání uskutečňovaných na UTB ve Zlíně;
* budou schopni garantovat klíčové studijní programy a jejich uskutečňování;
* budou schopni tvořivě rozvíjet nové typy studijních programů, které budou nezbytné pro měnící se trh práce;
* budou schopni využívat a rozvíjet nové formy vzdělávání – např. on-line a hybridní formy vzdělávání, či projektově zaměřené formy výuky;
* budou prostřednictvím stimulujících pracovních podmínek motivováni k osobnímu rozvoji a profesionálnímu růstu, k inovativním přístupům ke vzdělávání a ke spolupráci na rozvojových projektech v oblasti vzdělávání;
* budou schopni realizovat vysoce kvalitní a účinnou vzdělávací činnost pro 10 000 studentů včetně zahraničních studentů ve stanoveném podílu;

budou pro studenty vytvářet pozitivní a tvůrčí prostředí;

budou reflektovat trendy z praxe;

* budou pro studenty partnery při jejich vzdělávání.

**Pilíř B: Výzkum a tvůrčí činnosti**

**Priorita č. 2 Strategie UTB 21+:** Naplňovat výzkumnou strategii UTB ve Zlíně pro zvyšování oborové a mezinárodní konkurenceschopnosti výzkumných a tvůrčích činností.

**Priorita HRM strategie UTB:**

**Budovat kvalitní personální strukturu pracovníků pro naplňování výzkumné strategie UTB ve Zlíně.**

HRM strategie UTB přispívá k budování personální struktury zejména pracovníků, kteří:

* budou realizovat kvalitní tvůrčí činnost ve shodě se strategií jednotlivých součástí UTB ve Zlíně a jejich výzkumných směrů v souladu s metodikou Rady pro výzkum, vývoj a inovace (dále jen RVVI);
* budou se zapojovat do národních a mezinárodních projektů základního a aplikovaného výzkumu a projektů podporujících společenskou udržitelnost, stejně jako dalších aktivit hodnocených Metodikou 17+ v oblasti společenské relevance;
* budou každoročně publikovat výsledky základního výzkumu v časopisech indexovaných v Q1 a Q2 dle databáze Web of Science, které mají vysoký potenciál citovanosti pro účely hodnocení v rámci The Times Higher Education – World University Rankings;
* budou uplatňovat vysoce kvalitní výsledky své tvůrčí činnosti v RUV;
* budou produkovat výsledky aplikovaného výzkumu, které mají vysokou společenskou užitečnost, a spolupracovat s firemním sektorem.

**Pilíř C: Internacionalizace**

**Priorita č. 3 Strategie UTB 21+:** Naplňováním Strategie internacionalizace UTB ve Zlíně rozvíjet mezinárodní prostředí UTB ve Zlíně a rozšiřovat mezinárodní spolupráci ve všech jejích činnostech.

**Priorita HRM strategie UTB:**

**Rozšiřovat podmínky a možnosti pro profesionalizaci zaměstnanců UTB ve Zlíně v oblasti práce v mezinárodním prostředí, vytvářet podmínky pro začleňování zahraničních pracovníků do domácího prostředí.**

HRM strategie UTB buduje personální strukturu pracovníků, z nichž minimálně 15 % tvoří zahraniční zaměstnanci, kteří:

* se aktivně zapojují do internacionalizačních aktivit univerzity – např. přednášejí v cizím jazyce, účastní se mezinárodních konferencí a výměnných pobytů, stejně jako budují a udržují strategická mezinárodní partnerství a konsorcia UTB ve Zlíně;
* rozšiřují diverzitu akademické obce univerzity a obohacují ji o znalosti, dovednosti a zkušenosti z mezinárodního vysokoškolského prostředí.

**Pilíř D: Třetí role UTB ve Zlíně**

**Priorita č. 4 Strategie UTB 21+:** Posilovat pozici UTB ve Zlíně jako strategického partnera při formování národních i regionálních politik a strategií, realizaci strategických projektů regionu, utváření partnerství veřejného a společenského života ve městě Zlíně i ve Zlínském kraji. Posilovat aktivity v oblasti společenské odpovědnosti uvnitř i navenek a podílet se na trvale udržitelném rozvoji společnosti.

**Priorita HRM strategie UTB:**

**Motivovat zaměstnance k aktivnímu naplňování třetí role UTB ve Zlíně včetně realizace neformálního vzdělávání, k zapojování se do aktivit v oblasti společenské odpovědnosti, trvale udržitelného rozvoje, charitativních nebo veřejně prospěšných akcí.**

HRM strategie UTB vede k formování personální struktury skládající se z pracovníků:

* identifikujících se s třetí rolí UTB ve Zlíně;
* zapojujících se do tvorby a realizace strategických projektů regionu;
* realizujících aktivity osvětového charakteru, které přispívají k budování kreditu UTB ve Zlíně jako místa kritické reflexe a popularizace VVI;
* zapojujících se do charitativních a veřejně prospěšných akcí v rámci regionu;
* zapojujících se do odborných komisí v rámci spolupráce municipalit či regionů;
* přispívajících k dlouhodobé udržitelnosti a zvyšování kreditu města, regionu a České republiky.

**Pilíř E: Vnitřní prostředí**

**Priorita č. 5 Strategie UTB 21+:** Rozvíjet vnitřní prostředí UTB ve Zlíně jako prostředí inspirující a motivující k práci a studiu, ke spolupráci uvnitř i navenek, podporující sounáležitost ke značce UTB a jejím hodnotám a respektující dodržování vnitřních pravidel univerzity.

**Priorita HRM strategie UTB:**

**Implementovat principy strategického řízení lidských zdrojů na UTB ve Zlíně.**

HRM strategie UTB vede k utváření personální struktury pracovníků, kteří jsou:

* kvalifikačně vybaveni pro výkon své práce, a to včetně odborné práce v oblasti administrativní, hospodářské, technické, dělnické a obchodně-provozní;
* schopni zajišťovat plný servis součástem zejména tam, kde jsou služby nastaveny jako centralizované;
* dlouhodobě motivováni ke své práci;
* vzájemně se podporují a spolupracují, a tím podporují práci zejména vědeckých a akademických pracovníků;
* respektují hodnoty a vnitřní pravidla univerzity, sdílejí organizační kulturu UTB ve Zlíně.

# **Strategické a dílčí cíle HRM strategie UTB pro budování požadované personální struktury**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Strategické cíle** | **Dílčí cíle** | **Nástroje** |
| **Strategický cíl 1:**  **Zavést systém personálního plánování na UTB ve Zlíně** | **Dílčí cíl 1.1:**  Zavést flexibilní systém monitorování, predikce a plánovaní budoucích personálních potřeb u jednotlivých kategorií zaměstnanců napříč celou UTB ve Zlíně | * Nastavený flexibilní systém predikce a identifikace budoucích potřeb v oblasti lidských zdrojů * Plán personálního rozvoje na základě plánu personálních potřeb * Přehled základních/typových pozic na UTB ve Zlíně |
| **Dílčí cíl 1.2:**  Zpracovat a průběžně aktualizovat Plán personálního rozvoje po jednotlivých součástech UTB ve Zlíně |
| **Dílčí cíl 1.3:**  Zpracovat a průběžně aktualizovat Přehled základních/typových pracovních pozic na UTB ve Zlíně |
| **Dílčí cíl 1.4:**  Zahájit přípravu kompetenčních modelů pro nejčastěji obsazované pozice na UTB ve Zlíně |
| **Strategický cíl 2:**  **Vytvořit harmonizovaný profesionální systém pro nábor a přijímání zaměstnanců formou centralizované služby HRM** | **Dílčí cíl 2.1:**  Zprofesionalizovat nábor zaměstnanců a zavést jej jako centralizovanou službu v rámci UTB ve Zlíně | * Náborová strategie UTB ve Zlíně * Funkční databáze zájemců o zaměstnání na UTB ve Zlíně * Pravidelné statistiky náboru * Zavedený nástroj onboardingu * Zavedený nástroj offboardingu * Revidované vnitřní normy  a předpisy |
| **Dílčí cíl 2.2:**  Nastavit aktivní systém vyhledávání vhodných adeptů, implementovat jednotlivé nástroje pro vyhledávání a nábor do běžné personální práce |
| **Dílčí cíl 2.3:**  Zefektivnit práci s databází zájemců o zaměstnání |
| **Dílčí cíl 2.4:**  Pravidelně vyhodnocovat systém obsazování pracovních míst na UTB ve Zlíně a připravovat případné aktualizace vnitřních předpisů upravujících tuto problematiku |
| **Dílčí cíl 2.5:**  Připravit a implementovat nástroje adaptačního procesu zaměstnanců – onboarding a nástroje offboardingu |
| **Strategický cíl 3:**  **Inovovat a rozšířit podmínky pro osobní a profesní rozvoj všech kategorií zaměstnanců** | **Dílčí cíl 3.1:**  Zajistit personální strukturu akademických pracovníků splňujících požadavky NAÚ na akreditace  a institucionální akreditace, zejména garantů studijních programů, garantů předmětů teoretického základu a kvalitních výzkumníků působících v oblastech vzdělávání, v nichž bude UTB žádat  o akreditace nebo institucionální akreditace | Strategie talent managementu na UTB ve Zlíně včetně systému nástupnictví   * Organizace vzdělávacích aktivit zaměřených na VaVaI činnost  a publikování * Plán vzdělávání zaměstnanců na UTB ve Zlíně * Průvodce pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců |
| **Dílčí cíl 3.2:**  Zvýšit podíl akademických a vědeckých pracovníků s titulem docent minimálně na 30 % a s titulem profesor minimálně na 15 % |
| **Dílčí cíl 3.3:**  Zvýšit odborné dovednosti akademických a vědeckých pracovníků zaměřené na VaVaI činnost  a publikování v časopisech v Q1 a Q2 a na zvyšování citovanosti těchto výstupů, stejně jako dovednosti související s kvalitními výstupy indexovanými v RUV. |
| **Dílčí cíl 3.4:**  Nastavit strategii pro vytipovávání a práci na rozvoji talentů včetně budování řízeného systému nástupnictví |
| **Dílčí cíl 3.5:**  Vytvořit komplexní systém vzdělávání, který povede ke zvýšení kompetencí zaměstnanců UTB ve Zlíně |
| **Strategický cíl 4:**  **Nastavit podmínky a implementovat nástroje pro řízení rozvoje zaměstnanců** | **Dílčí cíl 4.1:**  Vyhodnocovat a případně aktualizovat směrnici rektora **Hodnocení a řízení rozvoje pedagogických, tvůrčích, řídících a dalších činností akademických a vědeckých pracovníků UTB ve Zlíně** | * Nastavený systém podpory pro hodnotitele * Příručka – průvodce „Jak na hodnocení zaměstnanců“ |
| **Dílčí cíl 4.2:**  Nabídnout liniovým manažerům asistenci při přípravě hodnotících pohovorů |
| **Strategický cíl 5:**  **Nastavit férové, transparentní, srozumitelné a motivující odměňování všech zaměstnanců, podmínky pro poskytování benefitů a pro poskytování cílených pobídek** | **Dílčí cíl 5.1:**  Rozvíjet spravedlivý a transparentní hodnotící systém včetně motivačních složek, který bude stimulovat budování požadované personální struktury akademických a vědeckých pracovníků a povede k udržení vysoce kvalifikované pracovní síly v kategorii ostatní zaměstnanci | * Pravidelný monitoring v oblasti odměňování a dodržování rovných podmínek v této oblasti * Motivační systém pro AP a VP s cílem navýšení a zkvalitnění publikačních výsledků zaměřených na VaVaI činnost, publikování v časopisech v Q1 a Q2 a na zvyšování citovanosti těchto výstupů * Motivační systém pro OP * Moderní a motivující systém benefitů |
| **Dílčí cíl 5.2:**  Vytvořit a implementovat motivační systém pro akademické a vědecké pracovníky formou cílených nástrojů, který by stimuloval publikační výsledky zaměřené na VaVaI činnost, publikování v časopisech v Q1 a Q2 a na zvyšování citovanosti těchto výstupů v RIV, či který by stimuloval ke kvalitním výstupům indexovaným v RUV. |
| **Dílčí cíl 5.3:**  Systémově ukotvit motivační systém pro realizaci aktivit nebo projektů v rámci třetí role UTB ve Zlíně na všechny zaměstnance |
| **Dílčí cíl 5.4:**  Pravidelně vyhodnocovat a inovovat systém benefitů |
| **Strategický cíl 6:**  **Vytvářet podmínky pro nastavení férového pracovního prostředí a vybalancování míry vyváženosti mezi zaměstnáním a rodinou – pracovním a mimopracovním životem** | **Dílčí cíl 6.1:** Prosazovat adekvátní genderovou politiku na všech úrovních – nábor, obsazování vedoucích pozic, rovnost v odměňování | * Plán genderové rovnosti na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně 2022–2025 * Optimalizace využívání flexibilních forem práce * Revize vnitřních norem souvisejících s problematikou |
| **Dílčí cíl 6.2:**  Optimalizovat podmínky pro využívání flexibilních forem práce |
| **Strategický cíl 7:**  **Rozvíjet stimulující prostředí napříč UTB ve Zlíně postavené na kvalitní komunikaci dovnitř i ven, zakotvit základní pilíře univerzitní kultury s efektivním leadershipem a rozvíjet employer branding** | **Dílčí cíl 7.1:**  Nastavit systém personální práce na všech součástech UTB ve Zlíně a zavést funkční HR servis z pozice Rektorátu s cílem snižovat administrativní a byrokratickou zátěž v oblasti personální práce a zvyšovat její profesionalitu | * Komunikační strategie UTB pro budování employer brandingu * Certifikát EK HR Award * Monitoring plnění indikátorů Evropské charty pro výzkumné pracovníky |
| **Dílčí cíl 7.2:**  Nastavit efektivní systém komunikace v oblasti práce s lidskými zdroji – Komunikační strategie UTB pro budování employer brandingu |
| **Dílčí cíl 7.3:**  Optimalizovat a udržovat srozumitelné legislativní prostředí na UTB ve Zlíně |
| **Dílčí cíl 7.4:**  Implementovat a udržovat podmínky pro získání a udržení HR Award pro celou UTB ve Zlíně |
| **Dílčí cíl 7.5:**  Zapracovat Metodiku implementace Etického kodexu UTB ve Zlíně do vnitřních norem a procesů  a zvýšit jeho vizibilitu |
| **Dílčí cíl 7.6:**  Implementovat a vymáhat dodržování Evropské charty pro výzkumné pracovníky |

# **Implementace HRM strategie UTB do vnitřního prostředí UTB ve Zlíně**

HRM strategie UTB bude dále rozpracována v realizačních dokumentech:

1. **Metodika práce s lidskými zdroji na UTB ve Zlíně** a akční plán implementace jednotlivých nástrojů pro období 2022–2025 včetně:

* Metodiky slaďování pracovního a rodinného života,
* Metodiky pro rozšířené vyhledávání kandidátů pro řídící a specializované odborné pozice,
* Implementace Evropské charty pro výzkumné pracovníky do vnitřní struktury UTB ve Zlíně,
* Implementace Etického kodexu UTB.

1. **Plán nastavování genderové rovnosti na UTB ve Zlíně** včetně akčního plánu implementace do vnitřního prostředí UTB ve Zlíně pro období 2022–2025.
2. **Podmínky pro získání a udržení certifikace EK HR Award** na všech součástech UTB ve Zlíně.

# **Personální zajištění řízení lidských zdrojů na UTB ve Zlíně**

**Koncept nového systému HRM na UTB ve Zlíně**

**HRM = HRA + HRD**

(HR management = HR administrativa + HR rozvoj)

Problematika HRM je ve Strategii UTB 21+ primárně zakotvena v Pilíři E: Lidské zdroje, financování, vnitřní prostředí a strategické řízení, jejímž ústředním cílem je rozvíjet vnitřní prostředí UTB ve Zlíně jako prostředí inspirující a motivující k práci a studiu, ke spolupráci uvnitř i navenek, podporující sounáležitost ke značce UTB, jejím hodnotám a respektující dodržování vnitřních pravidel UTB ve Zlíně.

K podpoře činností HRM vzniklo na UTB ve Zlíně nové servisní Oddělení rozvoje lidských zdrojů jako partner pro práci s lidskými zdroji na jednotlivých pracovištích, které bude podporovat součásti v práci s výzvami, které práce s lidmi přináší. Jde o servisní a poradenské centrum, které nabídne pomocnou ruku všem součástem UTB ve Zlíně k naplnění stanovených strategických cílů z pohledu personální práce – pomůže s přípravou podmínek pro získání   
a udržení HR Award pro celou univerzitu.

# **Hodnocení plnění HRM strategie UTB**

HRM strategie UTB bude pravidelně hodnocena formou roční zprávy o plnění:

1. Metodiky práce s lidskými zdroji na UTB ve Zlíně
2. Vybraných ukazatelů pro monitoring plnění cílových ukazatelů Strategie UTB 21+ roku 2030 – Příloha č. 1 HRM strategie UTB
3. Plánu genderové rovnosti na UTB ve Zlíně

Souhrnná roční zpráva bude zpracována do Roční zprávy o naplňování Strategického záměru Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně na období 21+, do části C. Hodnocení plnění prováděcích strategických dokumentů.

# **Metodika práce s lidskými zdroji na UTB ve Zlíně a akční plán implementace jednotlivých nástrojů pro období 2022 - 2025**

Metodika práce s lidskými zdroji na UTB ve Zlíně (dále jen metodika) je realizačním dokumentem Strategie rozvoje lidských zdrojů Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (dále jen HRM strategie UTB), která je součástí Strategického záměru Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně na období 21+ (dále jen Strategie UTB 21+).

Metodika směřuje k naplňování priorit HRM strategie UTB pro definované Pilíře:

**Pilíř A: Vzdělávání, Priorita HRM strategie UTB**

Vybudovat personální strukturu akademických pracovníků umožňující získání a udržení institucionální akreditace a realizaci studijních programů v plánované kvalitě a počtu studentů, přičemž jsou současně schopni tvořivě rozvíjet nové typy studijních programů reagující na měnící se trh práce.

**Pilíř B: Výzkum a tvůrčí činnosti, Priorita HRM strategie UTB**

Vybudovat kvalitní personální strukturu vědeckých pracovníků pro naplňování Výzkumné strategie UTB ve Zlíně pro zvyšování její oborové a mezinárodní konkurenceschopnosti výzkumných a tvůrčích činností.

**Pilíř C: Internacionalizace, Priorita HRM strategie UTB**

Vytvořit a rozšiřovat podmínky pro profesionalizaci zaměstnanců UTB ve Zlíně v oblasti práce v mezinárodním prostředí, vytvářet a zkvalitňovat podmínky pro začleňování zahraničních pracovníků do „domácího prostředí“.

**Pilíř D: Třetí role UTB ve Zlíně, Priorita HRM strategie UTB**

Motivovat zaměstnance k aktivnímu naplňování třetí role UTB ve Zlíně, zejména pak k zapojování se do aktivit v oblasti společenské odpovědnosti, trvale udržitelného zapojujících se do tvorby a realizace strategických projektů regionu.

**Pilíř E: Vnitřní prostředí, Priorita HRM strategie UTB**

Implementovat principy strategického řízení lidských zdrojů na UTB ve Zlíně.

Cílem metodiky je sjednocení podmínek a pravidel v oblasti práce s lidskými zdroji na UTB ve Zlíně a zavedení dílčích funkčních kroků a postupů v definovaných nástrojích personální práce (realizační opatření). Metodika obsahuje procesy systému řízení a rozvoje lidských zdrojů od personálního plánování přes výběr, přijímání a adaptaci / onboarding zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a hodnocení, funkční systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců až po kroky spojené s ukončením pracovního poměru a offboardingem. Zároveň se věnuje nastavení nové komunikační strategie, a to jak ve vztahu k vnitřnímu prostředí   
a zkvalitnění spolupráce a komunikace mezi kolegy, tak také komunikace navenek.

**Oblast genderové rovnosti je řešena samostatným Plánem nastavování genderové rovnosti na UTB ve Zlíně 2022 – 2025 (Gender Equality Plan UTB – GEP).**  Jeho součástí je akční plán k implementaci zásad genderové rovnosti do vnitřních předpisů, norem a procesů na UTB a jejích součástech. Je dostupný v českém i anglickém jazyce na webových stránkách univerzity v sekci Rovné příležitosti <https://www.utb.cz/gep/>.

Rozdělení základních oblastí metodiky v návaznosti na strategické a dílčí cíle HRM strategie UTB:

1. **Oblast: Plánovaní potřeb lidských zdrojů**

* Strategický cíl 1: Zavést systém personálního plánování na UTB ve Zlíně.

1. **Oblast: Zajišťování lidských zdrojů**

* Strategický cíl 2: Vytvořit harmonizovaný profesionální systém pro nábor a přijímání zaměstnanců formou centralizované služby HR.

1. **Oblast: Rozvoj zaměstnanců**

* Strategický cíl 3: Inovovat a rozšířit podmínky pro osobní a profesní rozvoj všech kategorií zaměstnanců.

1. **Oblast: Řízení a hodnocení pracovního výkonu**

* Strategický cíl 4: Nastavit podmínky a implementovat nástroje pro řízení rozvoje zaměstnanců.

1. **Oblast: Odměňování a motivace**

* Strategický cíl 5: Podporovat férové, transparentní, srozumitelné   
  a motivující odměňování všech zaměstnanců, podmínky pro poskytování benefitů a pro poskytování cílených pobídek.

1. **Oblast: Pracovní podmínky a péče o zaměstnance**

* Strategický cíl 6: Vytvářet podmínky pro nastavení férového pracovního prostředí a vybalancování míry vyváženosti mezi zaměstnáním a rodinou – pracovním a mimopracovním životem.

1. **Oblast: Stimulující vnitřní prostředí a rozvoj firemní kultury**

* Strategický cíl 7: Rozvíjet stimulující prostředí napříč UTB ve Zlíně postavené na kvalitní komunikaci dovnitř i ven, zakotvit základní pilíře univerzitní kultury s efektivním leadershipem a rozvíjet employer branding.

Metodika práce navrhuje pro každou oblast realizační opatření/aktivity - postup plnění strategických a dílčích cílů HRM strategie UTB. Představuje kroky a úkoly, které budou na základě dalšího jednání s vedením univerzity ukotveny termínově, kapacitně, personálně, případně finančně.

Opatření jsou definována na celouniverzitní úrovni tak, aby je bylo možno na základě konzultací a dalšího jednání s vedením všech součástí uzpůsobit jednotlivým pracovištím „na míru“.

Kategorie zaměstnanců na UTB ve Zlíně

Metodika se vztahuje na všechny kategorie zaměstnanců UTB ve Zlíně, a to bez ohledu na právní důvod vzniku jejich pracovněprávního vztahu. Jedná se o kategorie:

* Akademický pracovník: profesoři, docenti, odborní asistenti, asistenti, lektoři,
* Vědečtí pracovníci: postdoktorandi, vědečtí pracovníci,

* Ostatní pracovníci vykonávající činnosti administrativní, hospodářské, technické, dělnické a obchodně provozní.

### **Oblast: Plánování potřeb lidských zdrojů**

Východisko:Tato oblast nebyla doposud systémově na UTB ve Zlíně řešena.

**Monitoring a efektivní plánování potřeb v oblasti lidských zdrojů povede primárně ke sjednocení přístupů k plánům personálního rozvoje na jednotlivých součástech UTB ve Zlíně a k usnadnění plánování změn v personální struktuře, k efektivnímu nástupnictví nebo vyhledávání nových pracovníků bez časové tísně.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Strategický cíl HRM strategie UTB** | **Dílčí cíl**  **HRM strategie UTB** | **Realizační opatření** | **Časový plán** | **Nástroj (indikátor)** | **Odpovídá** |
| **Strategický cíl 1:**  Zavést systém personálního plánování na UTB ve Zlíně | **Dílčí cíl 1.1:**  Zavést flexibilní systém monitorování, predikce a plánovaní budoucích personálních potřeb u jednotlivých kategorií zaměstnanců napříč celou UTB ve Zlíně | Analyzovat personální cíle a potřeby na všech součástech a připravit systém sběru dat a práce s nimi v této oblasti. | 1x ročně | Flexibilní systém predikce a identifikace budoucích potřeb v oblasti lidských zdrojů – plán personálních potřeb | ORLZ děkani/ ředitelé součástí |
| **Dílčí cíl 1.2:**  Zpracovat a průběžně aktualizovat Plán personálního rozvoje po jednotlivých součástech UTB ve Zlíně | Revidovat podobu současné personální struktury po součástech. | 2022 | Audit personální/ organizační struktury UTB | ORLZ, interní audit |
| Zpracovat a průběžně aktualizovat Plán personálního rozvoje po součástech i za UTB jako celek. | 2023 + průběžné aktualizace 1x ročně | Plány personálního rozvoje včetně plánu náboru po součástech | ORLZ |
| Propojit plány personálního rozvoje a lidských zdrojů  s plánem náboru. | 1x ročně | Plán personálního rozvoje včetně plánu náboru za celou UTB | ORLZ děkani/ ředitelé součástí |
| **Dílčí cíl 1.3:**  Zpracovat a průběžně aktualizovat Přehled základních typových/pracovních pozic na UTB ve Zlíně | Modifikovat organizační strukturu UTB ve Zlíně dle nálezů auditu (viz dílčí cíl 1.2).  Sjednotit názvosloví v dokumentech a IS SAP.  Zahájit přípravu elektronizace v oblasti personální práce. | 2022 | Revidovaná organizační struktura UTB ve Zlíně v souladu s IS SAP | ORLZ,  interní audit |
| Zpracovat přehled základních typových/pracovních pozic na UTB. | 2022 | Přehled typových pracovních pozic | ORLZ |
| Na základě nově zpracovaného schématu typových/pracovních pozic zahájit přípravu návrhu aktualizace Mzdového předpisu UTB ve Zlíně a návazných vnitřních norem. | 2022 | Návrh aktualizace vnitřních předpisů a vnitřních norem | ORLZ ve spolupráci s kvestorem a právním oddělením |
| **Dílčí cíl 1.4:** Zahájit přípravu kompetenčních modelů pro nejčastěji obsazované pozice na UTB ve Zlíně | Příprava kompetenčních modelů pro nejčastěji obsazované pozice na fakultách a součástech UTB. | 2024 | Návrh kompetenčních modelů pro jednotlivé pozice | ORLZ |

**Popis nástrojů:**

1. Flexibilní systém predikce a identifikace budoucích potřeb v oblasti lidských zdrojů včetně plánů personálního rozvoje pro jednotlivé součásti:

* tvorba plánu personálních potřeb za jednotlivé součásti UTB ve spolupráci s děkany/řediteli součástí na základě vývoje personální struktury,
* na základě plánu personálních potřeb tvorba plánu personálního rozvoje a jeho aktualizace vždy s výhledem na období jednoho roku,
* plán zohlední přirozenou fluktuaci zaměstnanců – odchody do starobního důchodu, odchody/návraty na/z mateřské a rodičovské dovolené, dlouhodobé stáže, ukončování smluv na dobu určitou, případně propouštění,
* plán personálního rozvoje součásti (organizační jednotky) UTB bude součástí celouniverzitního plánu personálního rozvoje na dané období,
* z vypracovaného plánu personálního rozvoje bude zpracován plán náboru, který zohlední počet hledaných kandidátů, zdroje, ze kterých mají být získáni, metody   
  a techniky náboru, termíny, finanční zdroje pro nábor, příp. rozpočet nákladů.

1. Audit personální/organizační struktury:

* audit organizační struktury UTB sjednotí možné nerovnosti v označování pracovních míst, sjednotí přístup k tvorbě popisů práce,
* na základě nálezů auditu bude možné zahájit přípravu elektronizace v oblasti personální práce (propojení do IS SAP).

1. Typové/pracovní pozice:

* zpracovaný přehled typových/pracovních pozic umožní sjednotit podmínky v přístupu k obsazování pracovních míst napříč UTB, zajistit rovné zacházení ve stanovování pracovních podmínek a sjednotit podmínky ve mzdové oblasti,
* umožní zahájit přípravu aktualizace Mzdového předpisu UTB ve Zlíně.

### **Oblast: Zajišťování lidských zdrojů**

Východisko:

Systém náboru akademických pracovníků je na UTB ve Zlíně upraven vnitřním předpisem „Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně“. Ten vymezuje způsob vypsání výběrových řízení na pozice akademických pracovníků, stanovení komise pro výběrová řízení a samotný průběh výběrových řízení. Jeho funkcí je sjednocení postupu při obsazování pracovních míst a stanovení pravidel zajišťujících výběr uchazečů, kteří mají nejlepší předpoklady pro výkon činností akademického pracovníka v dané pozici.

UTB ve Zlíně postupuje při náboru akademických pracovníků s maximální transparentností a demokratičností, která se opírá o hlasování výběrové komise pro přijetí nových pracovníků. Stěžejními kritérii pro přijímání nových pracovníků jsou přitom kvalifikační požadavky v podobě dosaženého vzdělání, vědecké hodnosti, délky práce, kvality tvůrčí činnosti a jazykových dovedností.

Pro nábor vědeckých pracovníků, vyjma nově nastavených vnitřních pravidel v rámci Univerzitního institutu, Centra polymerních systémů, a ostatních pracovníků nemá UTB ve Zlíně nastavena kritéria a postup obsazování pracovních míst formou vnitřní normy. U obou kategorií se postupuje buď centralizovaným vyhlašováním výběrových řízení zveřejněním inzerátu na webových stránkách UTB nebo přímým obsazováním formou osobního pohovoru. UTB ve Zlíně si také vede vlastní databázi zájemců o zaměstnání, kterou využívá pro oslovování zájemců v případě potřeby.

V rámci mezinárodního náboru pracovníků jsou používány jak neformální nástroje v podobě aktivace mezinárodních výzkumných sítí, do nichž jsou pracovníci UTB ve Zlíně zapojeni, tak   
i formální nástroje, které jsou realizovány ve spolupráci s Mezinárodním oddělením UTB ve Zlíně:   
(1) inzerce pozic na mezinárodních webech věnujících se vědě a výzkumu jako např. Euraxess; (2) inzerce na zahraničních veletrzích vzdělávání a vysokých škol; (3) prostřednictvím zahraničních center UTB ve Zlíně.

**V oblasti zajišťování lidských zdrojů jde primárně o implementaci Náborové strategie UTB ve Zlíně s cílem rozšíření a zefektivnění přístupů ve výběru a přijímání zaměstnanců na UTB.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Strategický cíl HRM strategie UTB** | **Dílčí cíl**  **HRM strategie UTB** | **Realizační opatření** | **Časový plán** | **Nástroj (indikátor)** | **Odpovídá** |
| **Strategický cíl 2:**  Vytvořit harmonizovaný profesionální sytém pro nábor a přijímání zaměstnanců formou centralizované služby HRM | **Dílčí cíl 2.1:** Zprofesionalizovat nábor zaměstnanců  a zavést jej jako centralizovanou službu v rámci UTB ve Zlíně | Provést monitoring současných procesů a přístupů k náboru na celé UTB ve Zlíně. | 2022 | Zpracovaný monitoring současného stavu na UTB ve Zlíně | ORLZ |
| Profilovat Oddělení rozvoje lidských zdrojů jako HR partnera pro všechny součásti UTB ve Zlíně - poradní a servisní pracoviště v oblasti náboru. | 2022 | Etablované pracoviště ORLZ | ORLZ |
| Zajistit transparentní nábor ve vazbě na všechny složky/účastníky procesu. | Průběžně | Náborová strategie | ORLZ |
| Zpracovat příručku/průvodce náborem pro nepersonalisty. | 2022 | Příručka „Jak na nábor“ | ORLZ |
| Zjednodušit administrativu a sjednotit nábor na jedno místo s databází zájemců o zaměstnání na UTB ve Zlíně. | 2022  Průběžně | Nová webová stránka kariera.utb.cz | ORLZ |
| **Dílčí cíl 2.2:** Nastavit aktivní systém vyhledávání vhodných adeptů, implementovat jednotlivé nástroje pro vyhledávání  a nábor do běžné personální práce | Efektivně plánovat nábor dle vývoje personální struktury – v návaznosti na plán personálních potřeb a plán náboru. | Průběžně | Aktivní využití plánů personálního rozvoje a plánů náboru | ORLZ |
| Registrace a aktivní využívání rozšířeného vyhledávání na specializovaných serverech. | Průběžně | Přehled využívaných specializovaných serverů | ORLZ |
| Zřídit emailovou schránku pro jednotnou náborovou komunikaci. | 2022 | E-mailová schránka kariera@utb.cz | ORLZ |
| Zefektivnit administraci výběrových řízení. | Průběžně | Aktivně využívaná ATS (applicant tracking system) náborová aplikace | ORLZ |
| **Dílčí cíl 2.3:** Zefektivnit práci  s databází zájemců  o zaměstnání | Operativně aktualizovat databázi zájemců  o zaměstnání na UTB ve Zlíně za dodržování podmínek ochrany osobních údajů. | Průběžně | Funkční databáze zájemců o zaměstnání na UTB ve Zlíně | ORLZ |
|  | **Dílčí cíl 2.4:** Pravidelně vyhodnocovat systém obsazování pracovních míst na UTB ve Zlíně a připravovat případné aktualizace vnitřních předpisů upravujících tuto problematiku | Pravidelně monitorovat a vyhodnocovat systém obsazování pracovních míst na UTB ve Zlíně. | 1x ročně | Statistiky náboru | ORLZ |
|  | Revidovat vnitřní předpisy - Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. | Dle vzniklé potřeby | Návrh aktualizace Řádu výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně | ORLZ ve spolupráci s právním oddělením |
| Ve vazbě na přípravu HR Award zvážit zpracování normy pro kategorie vědeckých a ostatních pracovníků. | Dle potřeby | Náborová strategie, případně další norma | ORLZ |
|  | **Dílčí cíl 2.5:**  Připravit a implementovat nástroje adaptace zaměstnanců – onboardingu;  a nástroje offboardingu | Zpracovat příručku pro nové kolegy "Vítejte na UTB" (česká i anglická verze). | 2022 | Příručka/průvodce pro nové zaměstnance | ORLZ |
|  | Zpracovat sekci adaptace/onboardingu na web UTB. | 2022 | Informační sekce na webu UTB | ORLZ |
|  | Zajišťovat vstupní školení pro zaměstnance včetně proškolení BOZP a PO a OOÚ, připravit základní informační vstup pro nové zaměstnance. | 2022  a dále | Prezentace pro nové kolegy na vstupním školení | ORLZ |
| Zpracovat nástroj offboardingu pro odcházející zaměstnance. | 2022 | Výstupní dotazník | ORLZ |

**Popis nástrojů:**

1. Náborová strategie UTB ve Zlíně

* ucelený nástroj pro transparentní nábor zaměstnanců mimo Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků,
* vytvořena v souladu s požadavky a podmínkami HR Award.

1. Monitoring vhodných kandidátů v terénu na základě Plánu personálního rozvoje včetně plánu personálních potřeb

* databáze zájemců o zaměstnání,
* spolupráce s JOB Centrem,
* monitoring a vyhledávání na specializovaných serverech.

1. Funkční databáze zájemců o zaměstnání na UTB ve Zlíně

* součást webu kariera.utb.cz,
* vyhledávání dle dosaženého vzdělání, oblastí profesní kvalifikace a zájmu, apod.
* aktivní využití ATS (applicant tracking system) aplikace pro kontakt se zájemci o práci na UTB.

1. Pravidelný monitoring a vyhodnocování obsazování pracovních míst na UTB ve Zlíně

* statistiky náboru – sledování vývoje, změn, srovnání v čase a vyhodnocování zjištění formou pravidelných (ročních) zpráv.

1. Zavedené nástroje onboardingu a offboardingu

* průvodce pro nové zaměstnance,
* školení pro nové zaměstnance, uvítací balíček a informační leták se základními informacemi pro nováčky,
* příručka pro manažery k adaptaci nových zaměstnanců,
* příručka při odchodu na mateřskou dovolenou, rodičovskou dovolenou, neplacené volno, dlouhodobou stáž apod.,
* výstupní dotazník pro odcházející zaměstnance.

### **Oblast: Profesní růst zaměstnanců**

Východisko:

Systém kariérního růstu akademických a vědeckých pracovníků je na UTB ve Zlíně decentralizovaný a vychází z podmínek a specifik jednotlivých součástí UTB ve Zlíně. Proto UTB ve Zlíně nemá na celouniverzitní úrovni zaveden Kariérní řád pro tyto pracovníky. Proces kariérního postupu, rozvoje a odměňování je v gesci jednotlivých součástí univerzity, které si rovněž samy nastavují motivační nástroje pro odměňování pracovníků v závislosti na dosažených výsledcích. Podmínkou je, že tyto motivační nástroje musí respektovat celouniverzitní systém hodnocení těchto pracovníků a rovněž platný Mzdový předpis Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Akademickým a vědeckým jsou umožněny dlouhodobé pobyty v zahraničí jak v rámci mobilitních projektů typu Erasmus+ či CEEPUS, tak v rámci dalších podpůrných projektů jak z vnějších (např. projekt Mezinárodní mobilita výzkumných pracovníků UTB v rámci OP3V), tak vnitřních zdrojů. V rámci těchto projektů není podporována jen výjezdní mobilita, ale také příjezdy zahraničních výzkumníků a postdoktorandů.

Dlouhodobé tvůrčí volno (tzv. sabbatical) je na UTB ve Zlíně institucionalizováno v rámci článku 35 Statutu UTB ve Zlíně. Pro hostování zahraničních pracovníků jsou pak na univerzitě vytvářeny systematické podmínky skrze podpůrné projekty (viz výše) a činnost Mezinárodního oddělení UTB ve Zlíně, které se věnuje integraci zahraničních badatelů do akademické obce. Hostování vysoce kvalifikovaných zahraničních pracovníků je upraveno v rámci článku 37   
a 37a Statutu UTB ve Zlíně, který stanovuje podmínky pro přiznání hodnosti hostujícího   
a mimořádného profesora.

Mezinárodní mobilita je na základě cílených interních projektů podporována také u vědeckých a ostatních pracovníků.

Pro kategorii ostatních pracovníků neexistuje systematická podpora pro profesní růst. Osobní rozvoj zaměstnanců je v kompetenci jejich nadřízených a probíhá individuálně.

**Oblast rozvoje zaměstnanců je zaměřena na inovování a rozšíření podmínek pro osobní a profesní rozvoj všech kategorií zaměstnanců, zároveň se věnuje nastartování práce s talenty.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Strategický cíl HRM strategie UTB** | **Dílčí cíl**  **HRM strategie UTB** | **Realizační opatření** | **Časový plán** | **Nástroj (indikátor)** | **Odpovídá** |
| **Strategický cíl 3:**  Inovovat a rozšířit podmínky pro osobní  a profesní rozvoj všech kategorií zaměstnanců | **Dílčí cíl 3.1:**  Zajistit personální strukturu akademických pracovníků splňujících požadavky NAÚ na akreditace a institucionální akreditace, zejména garantů studijních programů, garantů předmětů teoretického základu a kvalitních výzkumníků působících v oblastech vzdělávání, v nichž bude UTB ve Zlíně žádat o akreditace nebo institucionální akreditace | Zpracovat analýzu minimálních požadavků na tvůrčí aktivity garantů studijních programů a studijních předmětů dle zvyklostí a očekávání NAÚ. | 2022 | Analýza | Prorektor pro pedagogickou činnost, děkanka FLKŘ |
| **Dílčí cíl 3.2:**  Zvýšit podíl akademických a vědeckých pracovníků s titulem docent minimálně na 30 % a s titulem profesor minimálně na 15 % | Monitorovat počty habilitací a profesur, sledování vývoje. | 2022 a dále | Statistiky | ORLZ |
| Formalizovat Kariérní řád se zaměřením na zvyšování počtu habilitací a profesur | 2025 | Kariérní řád | ORLZ, prorektor pro kvalitu |
| **Dílčí cíl 3.3:**  Zvýšit odborné dovednosti akademických a vědeckých pracovníků zaměřené na VVI činnost a publikování v časopisech v Q1 a Q2 a na zvyšování citovanosti těchto výstupů | Organizovat vzdělávací aktivity v dotčené oblasti. | Průběžně | Uskutečněné vzdělávací aktivity | ORLZ, Knihovna UTB |
| **Dílčí cíl 3.4:**  Nastavit strategii pro vytipovávání a práci na rozvoji talentů včetně budování řízeného systému nástupnictví | Revidovat současné postupy. | 2023 | Revidované postupy a procesy | ORLZ |
| Připravit Strategii talent managementu na UTB. | 2025 | Strategie talent managementu na UTB včetně systému nástupnictví |
| **Dílčí cíl 3.5:**  Vytvořit komplexní systém vzdělávání, který povede ke zvýšení kompetencí zaměstnanců UTB ve Zlíně | Navrhnout systém vzdělávání pro všechny kategorie zaměstnanců. | 2023 | Plán vzdělávání na UTB  Průvodce pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců |  |
| Zajišťovat organizaci vzdělávacích aktivit. | Průběžně | Realizované vzdělávací akce |

**Popis nástrojů:**

1. Kariérní řád:

* monitoring vývoje počtu habilitací a profesur po součástech i za celou UTB ve Zlíně, vyhodnocování statistik,
* tvorba Kariérního řádu se zaměřením na zvyšování počtu habilitací a profesur.

1. Pravidelné proškolování Akademických a vědeckých pracovníků v oblasti publikování a zvyšování citovanosti - organizace vzdělávacích aktivit v rámci celouniverzitní nabídky vzdělávání.
2. Strategie talent managementu na UTB ve Zlíně včetně systému nástupnictví

* revidovat současné systémy podpory postdoktorandů,
* příprava systému pro rozvoj talentů, inspirace příklady dobré praxe z jiných univerzit,
* vypracování Strategie pro rozvoj talentů na UTB ve Zlíně.

1. Plán vzdělávání zaměstnanců na UTB ve Zlíně:

* mapování vzdělávacích potřeb (zaměstnanců, jednotlivých součástí, univerzity) pro rozvoj zaměstnanců,
* tvorba ucelené nabídky vzdělávacích akcí pro všechny kategorie zaměstnanců formou Průvodce pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

### **Oblast: Řízení a hodnocení pracovního výkonu**

Východisko:

Smyslem systému hodnocení akademických a vědeckých pracovníků na UTB ve Zlíně je poskytovat všem těmto zaměstnancům systematickou a objektivní zpětnou vazbu na jejich pracovní činnost, identifikovat bariéry a příležitosti jejich dalšího rozvoje.

Systém hodnocením těchto pracovníků je zakotven ve směrnici rektora SR/7/2021 „Hodnocení a řízení rozvoje pedagogických, tvůrčích, řídících a dalších činností akademických a vědeckých pracovníků“. Vnitřní norma upravuje nejen oblasti práce (pedagogickou, tvůrčí, řídící a další činnost), které jsou předmětem hodnocení, ale i jejich konkrétní rozsah, obsah, způsob hodnocení v tzv. „pracovních bodech“ a samotný systém realizace zpětné vazby. Výsledky hodnocení slouží také pro stanovení osobních příplatků akademických a vědeckých pracovníků v souladu se Mzdovým předpisem UTB ve Zlíně. U těchto kategorií zaměstnanců může být algoritmus určení jejich osobního příplatku stanoven děkanem nebo vedoucím zaměstnancem součásti při povinném zohlednění směrnice rektora SR/7/2021.

Směrnice rektora také klade důraz na implementaci výstupů IPN metodiky MŠMT (Efektivní systém hodnocení a financování výzkumu, vývoje a inovací), vzájemné hodnocení jak vedoucích, tak podřízených pracovníků a zdůraznění kvalitativních parametrů v oblasti tvůrčí činnosti (výstupy v recenzovaných časopisech indexovaných v databázích WoS a Scopus)   
a vzdělávání.

Na základě těchto východisek je pracovní výkon akademických pracovníkůkaždoročně monitorován s využitím informačního systému IS HAP nebo skrze systém evidence jejich pracovní kapacity. Souhrnná agregovaná data z tohoto monitoringu slouží ke strategickému řízení a nastavování vědy a výzkumu a dalšímu směřování součástí univerzity. Stěžejní složkou systému hodnocení akademických pracovníků jsou pak pravidelné pohovory vedoucích pracovníků se zaměstnanci, v rámci nichž je stanovován a vyhodnocován Kariérní plán činností na období 1 až 2 let.

U ostatních pracovníků není hodnocení upraveno vnitřní normou UTB ve Zlíně, je vymezeno pouze obecně ve směrnici rektora SR/19/2018 Pracovní řád Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (dále jen „Pracovní řád“) jako povinnost zaměstnavatele pravidelně hodnotit pracovní výsledky zaměstnanců, oceňovat iniciativu, pracovní úsilí a kvalitní pracovní výsledky.

**Oblast hodnocení a řízení pracovního výkonu se zaměřuje na nastavení podmínek a implementaci nástrojů k řízení rozvoje zaměstnanců a nabídku podpory hodnoceným i hodnotitelům.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Strategický cíl HRM strategie UTB** | **Dílčí cíl**  **HRM strategie UTB** | **Realizační opatření** | **Časový plán** | **Nástroj (indikátor)** | **Odpovídá** |
| **Strategický cíl 4:**  Nastavit podmínky a implementovat nástroje pro řízení rozvoje zaměstnanců | **Dílčí cíl 4.1:**  Vyhodnocovat  a případně aktualizovat směrnici rektora **Hodnocení a řízení rozvoje pedagogických, tvůrčích, řídících  a dalších činností akademických  a vědeckých pracovníků UTB ve Zlíně** | Revidovat současný systém hodnocení akademických  a vědeckých pracovníků na UTB ve Zlíně. | 2023 | Revidovaný systém hodnocení | ORLZ + děkani, ředitelé součástí |
| **Dílčí cíl 4.2:**  Nabídnout liniovým manažerům asistenci při přípravě hodnoticích pohovorů | Organizovat vzdělávacích aktivit v oblasti hodnocení zaměstnanců. | průběžně | Uskutečněné vzdělávací akce | ORLZ + děkani, ředitelé součástí |
| Navrhnout příručku/průvodce „Jak na hodnocení“ – manuál pro hodnotitele obecně použitelný pro hodnocení všech kategorií zaměstnanců s obecnými zásadami dobré praxe. | 2023 | Příručka „Jak na hodnocení zaměstnanců“ | ORLZ |

**Popis nástrojů:**

1. Revize a případná úprava systému hodnocení:

* vyhodnocování a případná aktualizace směrnice rektora Hodnocení a řízení rozvoje pedagogických, tvůrčích, řídících a dalších činností akademických   
  a vědeckých pracovníků UTB.

1. Nastavený systém podpory pro hodnotitele:

* organizace vzdělávacích aktivit v oblasti hodnocení zaměstnanců,
* Příručka/průvodce „Jak na hodnocení zaměstnanců“ - manuál pro hodnotitele obecně použitelný pro hodnocení všech zaměstnanců s obecnými zásadami dobré praxe.

### **Oblast: Odměňování a motivace**

Východisko:

Poskytování mzdy a odměny u kategorie akademických a vědeckých pracovníků, kteří mají uzavřen s UTB ve Zlíně pracovní poměr, a u ostatních pracovníků bez ohledu na právní důvod vzniku jejich pracovněprávního vztahu, upravuje Mzdový předpis UTB ve Zlíně, který stanoví mzdové tarify, charakteristiky mzdových tříd, kvalifikační požadavky a předpoklady a způsob zařazování do mzdových tříd.

V případě potřeby zaměstnávánízahraničních odborníků působících na pracovištích UTB ve Zlíně, vynikajících odborníků z praxe, případně v dalších odůvodněných případech, je možné s nimi v souladu se Mzdovým předpisem UTB ve Zlíně sjednat individuální smluvní mzdu.

Benefity poskytuje UTB ve Zlíně dle aktuálně uzavřených dohod s partnery. V současné době se jedná o benefity:

* slevy při nákupech zboží ve vybraných obchodech a slevy na telekomunikační služby,
* slevy na zájezdy s Čedokem,
* slevy na pobyty v Resortu Valachy a Hostelu Valtice,
* využívání rekreační univerzitní chaty Portáš v Beskydech,
* stravování v Menze UTB ve Zlíně s příspěvkem zaměstnavatele,
* příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění,
* Program Partneři od Komerční banky a.s.

**Oblast se primárně zaměřuje na transparentní, srozumitelné a motivující odměňování všech zaměstnanců včetně aktualizace systému benefitů.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Strategický cíl HRM strategie UTB** | **Dílčí cíl**  **HRM strategie UTB** | **Realizační opatření** | **Časový plán** | **Nástroj (indikátor)** | **Odpovídá** |
| **Strategický cíl 5:**  Podporovat férové, transparentní, srozumitelné  a motivující odměňování všech zaměstnanců, podmínky pro poskytování benefitů a pro poskytování cílených pobídek | **Dílčí cíl 5.1:**  Rozvíjet spravedlivý  a transparentní hodnotící systém včetně motivačních složek, který bude stimulovat budování požadované personální struktury akademických  a vědeckých pracovníků  a povede k udržení vysoce kvalifikované pracovní síly v kategorii ostatní zaměstnanci | Pravidelně vyhodnocovat systém odměňování dle aktuální situace na trhu práce  a případně navrhovat aktualizaci Mzdového předpisu UTB ve Zlíně. | 1x ročně | Roční monitoring, statistiky | ORLZ ve spolupráci s právním oddělením |
| Realizovat audit v oblasti nediskriminačních podmínek odměňování na všech součástech UTB ve Zlíně. | 2023 | Řádná auditní zpráva | Interní audit |
| **Dílčí cíl 5.2:**  Vytvořit a implementovat motivační systém pro akademické a vědecké pracovníky formou cílených nástrojů, který by stimuloval publikační výsledky zaměřené na VaVaI činnost, publikování v časopisech  v Q1 a Q2 a na zvyšování citovanosti těchto výstupů RUV | Připravit v rámci plnění Plánu realizace SZ UTB 21+ pro rok 2022. | 2022 | Návrh motivačního systému |  |
|  | **Dílčí cíl 5.3:**  Rozšířit motivační systém pro realizaci aktivit nebo projektů v rámci třetí role UTB ve Zlíně na všechny zaměstnance | Připravit návrh Motivačního systému pro ostatní zaměstnance (formou směrnice rektora) s cílem motivovat tuto skupinu zaměstnanců k aktivitám v oblasti třetí role UTB ve Zlíně, zejména se zaměřením na podporu zapojování se v oblasti CŽV. | bude upřesněno | Motivační systém pro OP – směrnice rektora | ORLZ, prorektor pro pedagogickou činnost, právní oddělení |
|  | **Dílčí cíl 5.4:**  Pravidelně vyhodnocovat  a inovovat systém benefitů | Pravidelně revidovat  a aktualizovat systém benefitů  s cílem nabízet atraktivní nabídky pro všechny kategorie zaměstnanců. | Průběžně | Systém benefitů | ORLZ |
| Aktivně vyhledávat možnosti dalších benefitů od smluvních partnerů. | Průběžně | Uzavřené smlouvy  o spolupráci | ORLZ |
| Zpracovat přehled benefitů na webové stránky UTB. | 2022 | Aktualizovaná sekce Zaměstnanecké benefity na webu UTB | ORLZ |

**Popis nástrojů:**

1. Pravidelný monitoring v oblasti odměňování a dodržování rovných podmínek v této oblasti:

* sledování aktuální situace na trhu práce,
* monitoring stavu odměňování na UTB ve Zlíně,
* případné návrhy aktualizace Mzdového předpisu UTB ve Zlíně.

1. Motivační systém pro akademické a vědecké pracovníky s cílem navýšení a zkvalitnění publikačních výsledků zaměřených na VVI činnost, publikování v časopisech v Q1 a Q2 a na zvyšování citovanosti těchto výstupů.
2. Motivační systém pro ostatní zaměstnance pro podporu aktivit v rámci třetí role:

* příprava návrhu pro motivování zaměstnanců této kategorie – zejména podpora zapojování do oblasti CŽV (např. neformální vzdělávání),
* příprava směrnice rektora.

1. Moderní a motivující systém benefitů:

* pravidelný monitoring a vyhodnocování stavu benefitního programu,
* hledání nových možností spolupráce s partnery,
* rozšiřování nabídky o konkurenceschopné a motivující benefity.

### **Oblast: pracovní podmínky a péče o zaměstnance**

Východisko:

Obecné vymezení péče o zaměstnance stanoví Pracovní řád. V rámci péče o zaměstnance zaměstnavatel:

1. zajišťuje pracovně-lékařské služby (smluvní lékař),
2. umožňuje závodní stravování za zvýhodněné ceny,
3. plní úkoly na úseku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany,
4. vytváří předpoklady pro rekreaci zaměstnanců i jejich rodinných příslušníků, přispívá   
   k jejich mimopracovní seberealizaci, kulturnímu a sportovnímu rozvoji,
5. poskytuje další zaměstnanecké benefity dle aktuálně uzavřených dohod s partnery zaměstnavatele.

Systém podpory zaměstnanců se opírá o následující nástroje:

1. Pružná pracovní doba tam, kde je to z povahy organizace práce možné.
2. Delší dovolená i v případě ostatních pracovníků.
3. Benefity v podobě slev, které mají zaměstnanci UTB ve Zlíně možnost čerpat při nákupech zboží ve vybraných obchodech a slevy na telekomunikační služby
4. Využívání rekreační univerzitní chaty.
5. Stravování v Menze UTB ve Zlíně s příspěvkem zaměstnavatele.
6. Příspěvek UTB ve Zlíně jako zaměstnavatele na penzijní připojištění.

Dále jde o služby Univerzitní mateřské školy Qočna (dále jen „UMŠ“), která svým fungováním pomáhá rodičům-zaměstnancům UTB ve Zlíně sladit jejich rodinný život s prací.

Dalším nástrojem je Akademická poradna UTB ve Zlíně, která poskytuje zaměstnancům psychologické a právní poradenství. Zaměstnanci se na akademickou poradnu mohou obrátit s rodinnými, vztahovými, osobními či somatickými problémy. Služby Akademické poradny jsou k dispozici bezplatně, jsou nezávislé, důvěrné, nestranné a poskytovány kvalifikovanými odborníky v českém i anglickém jazyce.

Zaměstnancům jsou dále nabízeny různé vzdělávací aktivity, ať už se týkají výuky cizích jazyků, nebo sebe-rozvojových aktivit. Systém vzdělávání je však značně roztříštěný a bude nutné se mu věnovat systémově.

Prosazování a zajišťování genderové rovnosti je součástí strategických dokumentů UTB ve Zlíně, vnitřních předpisů a norem. V souladu s Pracovním řádem je zaměstnavatel povinen pro výkon práce svých zaměstnanců vytvářet soustavně a trvale příznivé pracovní podmínky   
v souladu s obecně závaznými právními předpisy, zejména zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci včetně odměňování za práci a rovných příležitostí při dosahování funkčního či jiného postupu v zaměstnání.

V roce 2019 byla připravena směrnice rektora k zásadám genderové politiky na UTB ve Zlíně, která byla po zapracování odkazů do Statutu Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (dále jen „Statutu“) a Etického kodexu UTB, který je součástí Statutu, vydána na počátku roku 2020 jako směrnice rektora SR/7/2020 Zásady politiky rovných příležitostí na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. V Etickém kodexu UTB, který je závaznou normou pro všechny zaměstnance a studenty, jsou zakotveny také zásady genderové rovnosti a jednání nepřipouštějícího sexuální či genderově podmíněné obtěžování. Podněty ve věci dodržování zásad Etického kodexu UTB posuzuje Etická komise UTB jako poradní orgán rektora. UTB ve Zlíně praktikuje genderovou diverzitu výběrových i hodnotících komisí i řešitelských výzkumných týmů v souladu se standardy HR Award, a to i na těch součástech, které tento certifikát dosud nezískaly.   
U kariérního postupu, náboru a výběru zaměstnanců a obsazování vedoucích pozic se však politika rovných příležitostí neupřednostňuje před kritériem kvality a schopností. Genderová rovnováha v orgánech UTB ve Zlíně je cílem univerzity, ale ne vždy je okamžitě dosažitelná.

Oblast genderové rovnosti je řešena samostatným Plánem nastavování genderové rovnosti na UTB ve Zlíně včetně akčního plánu implementace do vnitřního prostředí UTB ve Zlíně pro období 2022 – 2025*.*

V posledních letech je slaďování pracovního a rodinného života stále diskutovanějším tématem. Účelem metodiky je naleznout možnosti harmonického propojení pracovního a rodinného života, zavést dílčí funkční kroky a postupy ve vazbě na celouniverzitní strategii a připojit se tak k evropskému trendu upevňování zaměstnavatelsko-zaměstnaneckých vztahů. Hledání možností o udržení stávajících kvalifikovaných pracovníků s pomocí inovativních nástrojů, které vedou k harmonizaci pracovního, rodinného a osobního života je cílem metodiky.

V rámci slaďování a pracovního života na UTB ve Zlíně jde o vytvoření podmínek pro nastavení férového pracovního prostředí, které umožní jejím zaměstnancům vytvořit vztahový koncept, v němž hlavní roli hraje míra vyváženosti mezi zaměstnáním a rodinou, případně pracovním a mimo-pracovním životem, kdy poměr práce a života mimo práci odpovídá životním prioritám, potřebám či záměrům konkrétního jedince.

UTB ve Zlíně tím usiluje o otevření možností ke slaďování pracovního a rodinného života pro své zaměstnance s možností nastavit individuální podmínky pro lepší využití času a celkové spokojenosti zaměstnanců a tím posílení jejich loajality k zaměstnavateli.

**Oblast je zaměřena na rozvoj pracovních podmínek pro práci všech zaměstnanců a na vytváření prostředí, které umožní co nejoptimálněji sladit pracovní profesní a rodinný život všech kategorií zaměstnanců.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Strategický cíl HRM strategie UTB** | **Dílčí cíl**  **HRM strategie UTB** | **Realizační opatření** | **Časový plán** | **Nástroj (indikátor)** | **Odpovídá** |
| **Strategický cíl 6:**  Vytvářet podmínky pro nastavení férového pracovního prostředí a vybalancování míry vyváženosti mezi zaměstnáním a rodinou – pracovním a mimopracovním životem | **Dílčí cíl 6.1:** Prosazovat adekvátní genderovou politiku na všech úrovních – nábor, obsazování vedoucích pozic, rovnost v odměňování | Zpracovat a implementovat Plán genderové rovnosti (GEP) na UTB ve Zlíně. | 2021 dále | Plán genderové rovnosti na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně 2022 – 2025 | ORLZ |
| Naplňovat cíle GEP dle Akčního plánu. | 2022 - 2025 | Zpráva o plnění GEP | ORLZ |
| **Dílčí cíl 6.2:**  Optimalizovat podmínky pro využívání flexibilních forem práce | Revidovat a aktualizovat Pracovní řád UTB – ukotvit rozsah základní a volitelné části pracovní doby na UTB nediskriminačním a srozumitelným způsobem. | 2023 | Případná aktualizace Pracovního řádu a směrnice rektora SR/14/2018 | ORLZ ve spolupráci s právním oddělením |
| Revidovat a aktualizovat interní dokumenty součástí univerzity z pohledu stanovení druhu pracovní doby na jejich pracovištích. | 2024 | Případná aktualizace vnitřních norem součástí | ORLZ ve spolupráci se součástmi  a s právním oddělením |
| Zpřesnit ve vnitřních předpisech pravidla a podmínky pro využití částečných pracovních úvazků. | 2023 | Případná aktualizace vnitřních norem součástí | ORLZ ve spolupráci s právním oddělením |

**Popis nástrojů:**

1. Plán nastavování genderové rovnosti na UTB ve Zlíně (GEP) 2022 – 2025 - implementace cílů GEP do vnitřního prostředí UTB dle harmonogramu akčního plánu
2. Optimalizace podmínek pro využívání flexibilních forem práce, revize a aktualizace vnitřních norem dle legislativních možností a příkladů dobré praxe.

### **Oblast: Stimulující vnitřní prostředí a Rozvoj firemní kultury**

Východisko:

Od roku 2019 je UTB ve Zlíně držitelem značky EK HR Award**,** kterou získala v rámci projektu RoKaVaV UTB ve Zlíně, a to pro pracoviště Centrum polymerních systémů, které je součástí Univerzitního institutu, a Centrum bezpečnostních, informačních a pokročilých technologií CEBIA-Tech na Fakultě aplikované informatiky. Principy práce s lidskými zdroji založené na standardech HR Award jsou zaváděny jak do oblasti náboru, výběru a adaptace akademických a vědeckých pracovníků na UTB ve Zlíně, tak do systému jejich hodnocení a řízení pracovního výkonu a do základních etických standardů jejich chování ve VVI. V současné době je cílem UTB ve Zlíně rozšířit standardy HR Award na celou univerzitu a nastavit podmínky pro její dlouhodobé udržení.

UTB ve Zlíně má přijatý Etický kodex UTB, který je součástí vnitřního předpisu - Statutu Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, příloha č. 4. Etický kodex vymezuje základní etické principy univerzity, specifikuje je pro oblast výuky, vědy, umělecké a další tvůrčí činnosti, diferencuje mezi požadavky na pracovníky a studenty, přičemž předmětem této metodiky jsou pouze etické zásady vztažené na pracovníky univerzity. Definuje obecné zásady chování, z nichž implicitně vyplývají klíčové hodnoty univerzity. Naznačuje taktéž, jak lze neetickému   
a protiprávnímu jednání předcházet. Etický kodex tedy kombinuje hodnotový přístup   
s kodexem chování pracovníka a působí normativně, až preskriptivně. Explicitně předpokládá loajalitu každého zaměstnance a identifikaci s danými zásadami a hodnotami.

Dodržování zásad etického kodexu ze strany zaměstnanců posuzuje Etická komise UTB ve Zlíně, která je poradním sborem zřízeným rektorem a věnuje se zejména podnětům ve věci porušení zásad etického kodexu a dále etickým aspektům výzkumných projektů zahrnujících lidské subjekty.

**Oblast je zaměřena na rozvoj stimulujícího prostředí na UTB ve Zlíně postavené na kvalitní komunikaci dovnitř organizace i ven. Věnuje se základním oblastem personálního marketingu a employer brandingu.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Strategický cíl HRM strategie UTB** | **Dílčí cíl**  **HRM strategie UTB** | **Realizační opatření** | **Časový plán** | **Nástroj (indikátor)** | **Odpovídá** |
| **Strategický cíl 7:** Rozvíjet stimulující prostředí napříč UTB ve Zlíně postavené na kvalitní komunikaci dovnitř i ven, zakotvit základní pilíře univerzitní kultury s efektivním leadershipem a rozvíjet employer branding | **Dílčí cíl 7.1:**  Sjednotit personální práci na všech součástech UTB ve Zlíně a zavést funkční HR servis z pozice Rektorátu s cílem snižovat administrativní a byrokratickou zátěž v oblasti personální práce a zvyšovat její profesionalitu | Budovat význam Oddělení rozvoje lidských zdrojů jako partnerského servisního pracoviště Rektorátu pro personální práci na celé UTB. | 2021 dále | Implementace nástrojů Strategie rozvoje lidských zdrojů, Metodiky práce s lidskými zdroji a Plánu genderové rovnosti (GEP) | ORLZ |
| **Dílčí cíl 7.2:**  Nastavit efektivní systém komunikace v oblasti práce s lidskými zdroji – Komunikační strategie UTB pro budování employer brandingu | Implementace Komunikační strategie UTB pro budování employer brandingu. | 2023 | Komunikační strategie UTB pro budování employer brandingu | ORLZ ve spolupráci s OMK |
| Připravit a pravidelně aktualizovat webové stránky Kariéra UTB včetně zavedení emailových adres kariera@utb.cz a orlz@utb.cz. | 2021 dále | Aktuální webové stránky,  aktivní emailové adresy | ORLZ |
| Rozvíjet employer branding - budování renomé a univerzitní kultury. | průběžně | Nástroje HR marketingu |  |
| **Dílčí cíl 7.3:**  Optimalizovat a udržovat srozumitelné legislativní prostředí na UTB ve Zlíně | Sledovat a udržovat vnitřní předpisy a vnitřní normy UTB ve Zlíně tak, aby byly pochopitelné  a srozumitelné všem zaměstnancům UTB ve Zlíně  a současně, aby odpovídaly platné legislativě ČR a EU. | průběžně | Vnitřní předpisy  a vnitřní normy | Právní oddělení UTB ve Zlíně |
| **Dílčí cíl 7.4:**  Implementovat  a udržovat podmínky pro získání a udržení HR Award pro celou UTB | Připravit projekt k získání  a udržení certifikátu EK HR Award pro celou UTB. | dle vyhlášení výzvy OP JAK | Certifikát EK HR Award | ORLZ |
| **Dílčí cíl 7.5:**  Zapracovat Metodiku implementace Etického kodexu UTB ve Zlíně do vnitřních norem  a procesů a zvýšit jeho vizibilitu | Zpřístupnit Etický kodex UTB ve Zlíně jako samostatný text. | 2022 | Text Etického kodexu snadno dostupný na webu UTB | ORLZ |
| Zefektivnit edukaci zaměstnanců v otázkách etických principů, začleňovat problematiku Etického kodexu UTB ve Zlíně do fakultních/rektorátních setkání, porad ústavů a center. | průběžně | Komunikační nástroje - materiály zasílané emailem, komunikace se zaměstnanci – setkání s akademickou obcí | ORLZ ve spolupráci s prorektorkou pro soc. záležitosti a OMK |
| **Dílčí cíl 7.6:** Implementovat a vymáhat dodržování Evropské charty pro výzkumné pracovníky | Průběžně sledovat průběh implementace a dodržování principů Evropské charty pro výzkumné pracovníky. | 1x ročně | Monitoring plnění indikátorů Evropské charty pro výzkumné pracovníky | ORLZ |

**Popis nástrojů:**

1. GEP + Strategie rozvoje lidských zdrojů včetně Metodiky práce s lidskými zdroji - implementace nástrojů do vnitřního prostředí UTB.
2. Komunikační strategie UTB včetně používání nástrojů HR marketingu:

* posílené kanály interní komunikace – např. pravidelný newsletter pro zaměstnance, akce pro zaměstnance, komunikace na sociálních sítích.

1. Připravit projekt k získání a udržení certifikátu EK HR Award pro celou UTB:

* mapovat vyhlášení výzvy v OP JAK,
* připravit projekt k zisku HR Award,
* udržitelnost i v dalším období.

1. Implementace Etického kodexu UTB ve Zlíně:

* vyčlenit Etický kodex jako samostatný dokument (nyní součástí Statutu UTB) a více ho zviditelnit zaměstnancům – umístění na web UTB.

1. Monitoring plnění indikátorů Evropské charty pro výzkumné pracovníky - pravidelné shromažďování a vyhodnocování sledovaných dat.

# **ZÁVĚREČNÉ USTANOVENÍ**

Strategie řízení lidských zdrojů Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně byla projednána/schválena na zasedání Akademického senátu UTB dne ….

***Seznam zkratek:***

ATS applicant tracking system

BOZP bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CŽV celoživotní vzdělávání

ČR Česká republika

DSP doktorský studijní program

EU Evropská unie

EUA The European University Association

FLKŘ fakulta logistiky a krizového řízení

GEP Gender Equality Plan

GEP UTBPlán nestavování genderové rovnosti na UTB ve Zlíně

HR Human Resources

HRA HR administrativa

HRD HR rozvoj

HRM strategie UTB Strategie řízení lidských zdrojů Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

HRM HR management

IPN Efektivní systém hodnocení a financování výzkumu, vývoje a inovací

IS HAP informační systém HAP

IS SAP informační systém SAP

IS STAG – informační systém STAG

MEP Mezinárodní evaluační panel Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

MICHE Monitoring Internationalization of Czech Higher Education

MŠMT 17+ Metodika hodnocení výzkumných organizací a hodnocení programů účelové podpory výzkumu, vývoje a inovací

MŠMT Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky

NAÚ Národní akreditační úřad pro vysoké školství

OMK odbor marketingu a komunikace Rektorátu

OOÚ ochrana osobních údajů

OP JAK Operační program Jan Ámos Komenský

OP3V Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

ORLZ oddělení rozvoje lidských zdrojů rektorátu

PO požární ochrana

RoKaVaV projekt: Rozvoj kapacit pro výzkum a vývoj UTB ve Zlíně

RVVI Rada pro výzkum, vývoj a inovace

Strategie UTB 21+ Strategický záměr Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně na období 21+

THE The Times Higher Education

UMŠ Univerzitní mateřské školy Qočna

UTB ve Zlíně/UTB Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

VaV věda a výzkum / tvůrčí činnosti

VVI věda, výzkum / tvůrčí činnosti, inovace

WoS Web of Science

# **Příloha č. 1: Výchozí stav u vybraných ukazatelů pro monitoring plnění cílových ukazatelů Strategie UTB 21+ roku 2030**

HRM strategie UTB je prováděcím strategickým dokumentem pro naplňování cílových ukazatelů UTB ve Zlíně zakotvených ve Strategii UTB 21+. Ty jsou základním měřítkem dosažení naplnění mise a vize UTB ve Zlíně. Cílové ukazatele jsou v tabulkách označeny zeleně, a to předpokládaný průběžný stav k 31. 12. 2025 a předpokládaný cílový stav k 31. 12. 2030.

1. **Cílový ukazatel 2030: 10 000 studentů, přičemž 15 % z nich budou zahraniční studenti**

*Tab. 1: Studenti v akreditovaných studijních programech*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2018** | **2019** | **2020** | **Plán 2025** | **Plán 2030** |
| **Celkový počet studentů** | 9 408 | 9 226 | 9 397 | 9 850 | 10 000 |
| **Z toho zahraniční studenti** | 1 060 | 1 044 | 1 032 | 1 250 | 1 500 |
| **Podíl zahraničních studentů (%)** | 11,27 | 11,36 | 10,98 | 12,7 % | 15 % |

*Tab. 2: Studenti v akreditovaných studijních programech*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Akademický rok** | **2017/2018** | **2018/2019** | **2019/2020** |
| **Celkový počet studentů na UTB ve Zlíně** | **9 408** | **9 226** | **9 397** |
| Studenti Bc. studia | 6 184 | 6 145 | 6 342 |
| Studenti Mgr. studia | 62 | 100 | 167 |
| Studenti nMgr. studia | 2 707 | 2 563 | 2 464 |
| Studenti DPS studia | 455 | 418 | 424 |

*Komentář/poznámky: Data z IS/STAG – aktivní studia (vždy k 31. 10. kalendářního roku 2017 a 2018). Data převzata z Dodatku zprávy o vnitřním hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně*

*Tab. 3: Počet zahraničních studentů*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Akademický rok** | **2017/2018** | **2018/2019** | **2019/2020** |
| **Celkový počet zahraničních studentů na UTB ve Zlíně** | **1 060** | **1 044** | **1 032** |
| Zahraniční studenti Bc. studia | 613 | 582 | 603 |
| Zahraniční studenti Mgr. studia | 324 | 346 | 302 |
| Zahraniční studenti DPS studia | 123 | 116 | 127 |

*Komentář/poznámky: Data z IS/STAG – aktivní studia (vždy k 31. 10. kalendářního roku 2017 a 2018). Data převzata z Dodatku zprávy o vnitřním hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně*

*Tab. 4: Podíl zahraničních studentů z celkového počtu studentů v akademickém roce*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Akademický rok** | **2017/2018** | **2018/2019** | **2019/2020** |
| **Podíl zahraničních studentů** | 11,27 % | 11,36 % | 11,36 % |

1. **Cílový ukazatel 2030: Zisk institucionální akreditace pro všechny klíčové oblasti vzdělávání realizované na UTB ve Zlíně**

Přehled institucionálních akreditací UTB ve Zlíně přidělené na základě rozhodnutí Národního akreditačního úřadu pro vysoké školy č.j.: NAU-325/2018-11 pro oblast vzdělávání:

1. Ekonomické obory (FAME, FMK),
2. Chemie (FT, UNI),
3. Potravinářství (FT),
4. Umění (FMK).

Potenciál pro rozšíření Institucionální akreditace v dalších oblastech vzdělávání:

* Bezpečnostní obory (FLKŘ, FAI),
* Informatika (FAI),
* Mediální a komunikační studia (FMK),
* Neučitelská pedagogika (FHS),
* Strojírenství, technologie a materiály (FT).

*Tab. 5: Akreditované studijní programy k 31. 12. 2019*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Široce vymezené obory ISCED-F** | **Kód** | **Bc studium** | **Mgr. studium** | **nMgr.**  **studium** | **DSP** | **Celkem** |
| Vzdělávání a výchova | 01 | 6 | 1 | 4 | 4 | 15 |
| Umění a humanitní vědy | 02 | 7 | 0 | 5 | 4 | 16 |
| Společenské vědy, žurnalistika a informační vědy | 03 | 4 | 0 | 8 | 2 | 14 |
| Obchod, administrativa a právo | 04 | 15 | 0 | 16 | 18 | 49 |
| Přírodní vědy, matematika a statistika | 05 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| Informační a komunikační technologie | 06 | 13 | 0 | 12 | 10 | 35 |
| Technika, výroba a stavebnictví | 07 | 12 | 0 | 25 | 36 | 73 |
| Zdravotní a sociální péče, péče o příznivé životní podmínky | 09 | 9 | 0 | 0 | 0 | 9 |
| Služby | 10 | 4 | 0 | 3 | 0 | 7 |
| **UTB ve Zlíně celkem** | **x** | **70** | **1** | **75** | **74** | **220** |

*Zdroj: Výroční zpráva o činnosti UTB ve Zlíně 2019*

*Tab. 6: Akreditované studijní programy k 31. 12. 2020*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Široce vymezené obory ISCED-F** | **Kód** | **Bc studium** | **Mgr. studium** | **nMgr.**  **studium** | **DSP** | **Celkem** |
| Vzdělávání a výchova | 01 | 0 | 2 | 8 | 2 | 12 |
| Umění a humanitní vědy | 02 | 9 | 0 | 7 | 4 | 20 |
| Společenské vědy, žurnalistika a informační vědy | 03 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Obchod, administrativa a právo | 04 | 19 | 0 | 23 | 20 | 62 |
| Přírodní vědy, matematika a statistika | 05 | 0 | 0 | 5 | 7 | 12 |
| Informační a komunikační technologie | 06 | 7 | 0 | 6 | 17 | 30 |
| Technika, výroba a stavebnictví | 07 | 13 | 0 | 20 | 30 | 63 |
| Zdravotní a sociální péče, péče o příznivé životní podmínky | 09 | 14 | 0 | 0 | 0 | 14 |
| Služby | 10 | 12 | 0 | 6 | 0 | 18 |
| **UTB ve Zlíně celkem** | **x** | **74** | **2** | **75** | **80** | **231** |

*Zdroj: Výroční zpráva o činnosti UTB ve Zlíně 2020*

1. **Cílový ukazatel 2030: Stabilní personální struktura akademických pracovníků s podílem minimálně 30 % docentů a 15 % profesorů. Alespoň 15 % akademických pracovníků bude ze zahraničí**

*Tab. 7: Akademičtí a vědečtí pracovníci a ostatní zaměstnanci, z toho podíl profesorů a docentů z celkového počtu akademických pracovníků (průměrné přepočtené počty)*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Data k 31. 12. kalendářního roku** | **2018** | | | **2019** | | **2020** | | **2025** | | **2030** | | |
| Kategorie zaměstnanců | | AP (podíl na celkovém počtu AP) | Z toho AP cizinci | AP (podíl na celkovém počtu AP) | Z toho AP cizinci | AP (podíl na celkovém počtu AP) | Z toho AP cizinci | AP (podíl na celkovém počtu AP) | Z toho AP cizinci | AP (podíl na celkovém počtu AP) | Z toho AP cizinci |
| Profesoři  (podíl na celkovém počtu AP v %) | | 38,2  (8,5 %) | 9,8 | 36  (7,9 %) | 9,32 | 38,8  (8,3 %) | 12,4 | 55  (11,6 %) | 20 | 75  (15 %) | 25 |
| Docenti  (podíl na celkovém počtu AP v %) | | 100  (22,2 %) | 14,4 | 101,5  (22,3 %) | 13,3 | 94  (20,1 %) | 11,6 | 125  (26,3 %) | 25 | 150  (30 %) | 40 |
| AP celkem, z toho AP cizinci celkem  (podíl AP cizinců na celkovém počtu AP v %) | | 450,1 | 49,9  (11 %) | 454,8 | 50,9  (11 %) | 466,7 | 49  (10,5 %) | 475 | 60  (12,6 %) | 500 | 75  (15 %) |
| Vědečtí pracovníci celkem | 108 | | | 105,6 | | 95 | | 125 | | 150 | | |
| Ostatní zaměstnanci celkem | 350,1 | | | 365 | | 373 | | 385 | | 400 | | |
| Zaměstnanci UTB celkem | 908,2 | | | 925,5 | | 934,7 | | 985 | | 1050 | | |

*Tab. 8: Akademičtí a vědečtí pracovníci s cizím státním občanstvím, z toho jejich podíl na celkovém počtu akademických pracovníků (průměrné přepočtené počty)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **2018** | **2019** | **2020** |
| Profesoři | 9,783 | 9,32 | 12,415 |
| Docenti | 14,374 | 13,23 | 11,635 |
| Odborní asistenti | 21,839 | 24,91 | 24,982 |
| Asistenti | 2,584 | 2,16 | 0 |
| Lektoři | 1,35 | 1,30 | 1 |
| **AP s cizím státním občanstvím celkem** | **49,93** | **50,92** | **50,032** |
| AP celkem | 450,1 | 454,79 | 466,69 |
| **Podíl AP s cizím státním občanstvím na celkovém počtu AP** | **11,09** | **11,20** | **10,72** |

*Zdroj: Výroční zpráva o činnosti UTB ve Zlíně 2018, Výroční zpráva o činnosti UTB ve Zlíně 2019, Výroční zpráva o činnosti UTB ve Zlíně 2020*

1. **Cílový ukazatel 2030: Více než 80 % akademických pracovníků s minimálně jedním kvalitním vědeckým výstupem indexovaným v databázi Web of Science (většina z nich na úrovni kvartilu Q1 nebo Q2)**

*Tab. 9: Přehled publikační činnosti podle osob a podíl z celkového počtu akademických pracovníků za roky 2018, 2019 a 2020*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Data k 31. 12. kalendářního roku** | **2018** | **2019** | **2020** | **2025** | **2030** |
| **Počet AP publikujících na úrovni kvartilu Q1 nebo Q2** | 172 | 220 | 252 | 330 | 400 |
| **Podíl publikujících AP z celkového počtu AP v % (průměrného přepočteného stavu)** | 38 % | 48 % | 56 % | 69 % | 80 % |

*Zdroj: Web of Science*

1. **Cílový ukazatel 2030: Stabilní umístění v první polovině žebříčku The Times Higher Education – World University Rankings (THE)**

*Tab. 10: Pozice UTB v žebříčku The Times of Higher Education v minulém období – World University Rankings*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2017** | **2018** | **2019** | **2020** | **2025** | **2030** |
| **Pozice UTB v žebříčku The Times of Higher Education v minulém období – World University Rankings** | 801+ | 801d | 1001+ | 1001+ | 1001+ | do 801+ |

*Zdroj: https://www.timeshighereducation.com/*

V rámci hodnocení mladých univerzit byla UTB ve Zlíně v roce 2019 hodnocena na pořadí 251–300, v roce 2020 na pořadí 301–350.

1. Podle Hodnocení výzkumných organizací a hodnocení programů účelové podpory výzkumu, vývoje a inovací dle Metodiky M17+ <https://www.vyzkum.cz> [↑](#footnote-ref-1)