



STRATEGIE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ UNIVERZITY TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

Obsah

Úvod.....	3
Východisko	4
Návaznost HRM strategie UTB na Strategii UTB 21+.....	6
Mise a vize HRM strategie UTB.....	7
Hodnoty UTB ve Zlíně	8
Strategické a dílčí cíle HRM strategie UTB pro budování požadované personální struktury	12
Implementace HRM strategie UTB do vnitřního prostředí UTB ve Zlíně.....	16
Personální zajištění řízení lidských zdrojů na UTB ve Zlíně.....	16
Hodnocení plnění HRM strategie UTB.....	17
Metodika práce s lidskými zdroji na UTB ve Zlíně a akční plán implementace jednotlivých nástrojů pro období 2022 - 2025	18
1. Oblast: Plánování potřeb lidských zdrojů.....	21
2. Oblast: Zajišťování lidských zdrojů	24
3. Oblast: Profesní růst zaměstnanců.....	28
4. Oblast: Řízení a hodnocení pracovního výkonu.....	31
5. Oblast: Odměňování a motivace	33
6. Oblast: pracovní podmínky a péče o zaměstnance	36
7. Oblast: Stimulující vnitřní prostředí a Rozvoj firemní kultury	39
ZÁVĚREČNÉ USTANOVENÍ	42
Příloha č. 1: Výchozí stav u vybraných ukazatelů pro monitoring plnění cílových ukazatelů Strategie UTB 21+ roku 2030.....	45

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.
- 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

¹Podle Hodnocení výzkumných organizací a hodnocení programů účelové podpory výzkumu, vývoje a inovací dle Metodiky M17+ <https://www.vyzkum.cz>

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:

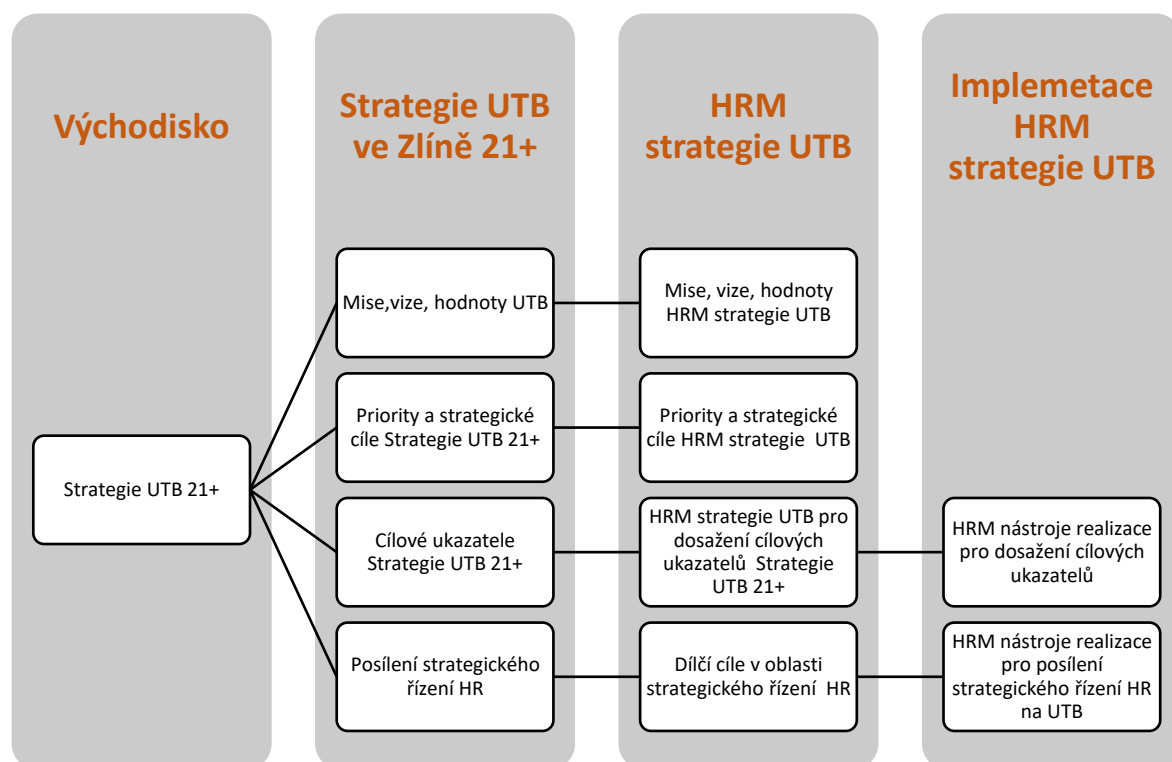
- HRM se doposud majoritně soustředilo na personální administrativu a nikoliv na strategické řízení lidských zdrojů. V budoucnu je třeba vytvořit vyváženou strategii HRM na UTB ve Zlíně.
- Personální a odborná kapacita na straně HRM oddělení univerzity je nedostatečná. HRM oddělení by mělo být posíleno 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 branding, multikulturnímu a mezinárodnímu prostředí je vyhledáván zájemci o práci z České republiky i ze zahraničí.

Hodnoty UTB ve Zlíně

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

- (1) **Podnikavost**, která je v tomto kontextu chápána 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, sladování pracovního a mimopracovního života a budování dlouhodobě stabilní a adaptabilní personální struktury.

Naplnování 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 adaptabilní 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 součastem 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 plánování 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 nábory ✓ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 Q ₁ a Q ₂ 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, řídicích a dalších činností akademických a vědeckých pracovníků UTB ve Zlíně	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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	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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pravidelný monitoring v oblasti odměňování a dodržování rovných podmínek v této oblasti

odměňování všech zaměstnanců, podmínky pro poskytování benefitů a pro poskytování cílených pobídek	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 Q ₁ a Q ₂ a na zvyšování citovanosti těchto výstupů v RIV, či který by stimuloval ke kvalitním výstupům indexovaným v RUV.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 5.3: 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 stimulační 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Komunikační strategie UTB pro budování employer branding ✓ 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 branding	
	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: Zpracovat 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 sladování pracovního a rodinného života,
 - Metodiky pro rozšířené vyhledávání kandidátů pro řídicí a specializované odborné pozice,
 - Implementace Evropské charty pro výzkumné pracovníky do vnitřní struktury UTB ve Zlíně,
 - Implementace Etického kodexu UTB.
2. **Plán nastavování genderové rovnosti na UTB ve Zlíně** včetně akčního plánu implementace do vnitřního prostředí UTB ve Zlíně pro období 2022–2025.
3. **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

$$\text{HRM} = \text{HRA} + \text{HRD}$$

(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: Plánování potřeb lidských zdrojů

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

2. Oblast: Zajišťování lidských zdrojů

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

3. Oblast: Rozvoj zaměstnanců

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

4. Oblast: Řízení a hodnocení pracovního výkonu

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

5. 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.

6. 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.

7. 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: profesori, docenti, odborní asistenti, asistenti, lektori,
- Vědečtí pracovníci: postdoktorandi, vědečtí pracovníci,
- Ostatní pracovníci vykonávající činnosti administrativní, hospodářské, technické, dělnické a obchodně provozní.

1. 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 plánování 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 nábory po součástech	ORLZ
		Propojit plány personálního rozvoje a lidských zdrojů s plánem nábory.	1x ročně	Plán personálního rozvoje včetně plánu nábory 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.	2022	Revidovaná organizační struktura UTB ve Zlíně v souladu s IS SAP	ORLZ, interní audit

		Zahájit přípravu elektronizace v oblasti personální práce.			
		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 součástí (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.

2. 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).

3. 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.

2. Oblast: Zajišťování lidských zdrojů

Východisko:

Systém nábory 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 nábory 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 nábory 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 vyhlášením 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 nábory 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	Dílčí cíl 2.1: Zprofesionalizovat nábory zaměstnanců	Provést monitoring současných procesů a přístupů k nábory na celé UTB ve Zlíně.	2022	Zpracovaný monitoring současného	ORLZ

profesionální systém pro nábor a přijímání zaměstnanců formou centralizované služby HRM	a zavést jej jako centralizovanou službu v rámci UTB ve Zlíně			stavu na UTB ve Zlíně	
		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 nábořem 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
		Zřídít 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		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	ORLZ ve spolupráci s právním oddělením

vnitřních předpisů upravujících tuto problematiku			obsazování míst akademických pracovníků Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně	
	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.
2. 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.
3. 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.
4. Pravidelný monitoring a vyhodnocování obsazování pracovních míst na UTB ve Zlíně

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

5. 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.

3. Oblast: Profesní růst zaměstnanců

Východisko:

Systém kariérního růstu akademických a vědeckých pracovníků je na UTB ve Zlíně decentralizovaný a vychází z podmínek a specifíků 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 Q ₁ a Q ₂ 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 vytipování 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.
2. Pravidelné proškolení Akademických a vědeckých pracovníků v oblasti publikování a zvyšování citovanosti - organizace vzdělávacích aktivit v rámci celouniverzitní nabídky vzdělávání.
3. 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.
4. 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.

4. 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 hodnocení těchto pracovníků je zakotven ve směrnici rektora SR/7/2021 „Hodnocení a řízení rozvoje pedagogických, tvůrčích, řídicích a dalších činností akademických a vědeckých pracovníků“. Vnitřní norma upravuje nejen oblasti práce (pedagogickou, tvůrčí, řídicí 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 součástí 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 pracovníků každoročně 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, řídicích 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 hodnotících 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:

- Revize a případná úprava systému hodnocení:
 - vyhodnocování a případná aktualizace směrnice rektora Hodnocení a řízení rozvoje pedagogických, tvůrčích, řídicích a dalších činností akademických a vědeckých pracovníků UTB.
- 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.

5. 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 zaměstnávání zahraničních 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 navrhnout 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

<p>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</p>	<p>Přípravit v rámci plnění Plánu realizace SZ UTB 21+ pro rok 2022.</p>	<p>2022</p>	<p>Návrh motivačního systému</p>	
<p>Dílčí cíl 5.3: Rozšířit motivační systém pro realizaci aktivit nebo projektů v rámci třetí role UTB ve Zlíně na všechny zaměstnance</p>	<p>Přípravit 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.</p>	<p>bude upřesněno</p>	<p>Motivační systém pro OP – směrnice rektora</p>	<p>ORLZ, prorektor pro pedagogickou činnost, právní oddělení</p>
<p>Dílčí cíl 5.4: Pravidelně vyhodnocovat a inovovat systém benefitů</p>	<p>Pravidelně revidovat a aktualizovat systém benefitů s cílem nabízet atraktivní nabídky pro všechny kategorie zaměstnanců.</p>	<p>Průběžně</p>	<p>Systém benefitů</p>	<p>ORLZ</p>
	<p>Aktivně vyhledávat možnosti dalších benefitů od smluvních partnerů.</p>	<p>Průběžně</p>	<p>Uzavřené smlouvy o spolupráci</p>	<p>ORLZ</p>
	<p>Zpracovat přehled benefitů na webové stránce UTB.</p>	<p>2022</p>	<p>Aktualizovaná sekce Zaměstnanecké benefity na webu UTB</p>	<p>ORLZ</p>

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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

6. Oblast: pracovní podmínky a péče o zaměstnance

Východisko:

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

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

Systém podpory zaměstnanců se opírá o následující nástroje:

- a) Pružná pracovní doba tam, kde je to z povahy organizace práce možné.
- b) Delší dovolená i v případě ostatních pracovníků.
- c) Benefity v podobě slev, které mají zaměstnanci UTB ve Zlíně možnost čerpat při nákupu zboží ve vybraných obchodech a slevy na telekomunikační služby
- d) Využívání rekreační univerzitní chaty.
- e) Stravování v Menze UTB ve Zlíně s příspěvkem zaměstnavatele.
- f) 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 roztržštěný 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, nábory 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 sladování 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 sladování 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 sladování 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
		Naplnovat 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.

7. 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 nábory, 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 vztahované 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 branding.

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,	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	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	ORLZ

zakotvit základní pilíře univerzitní kultury s efektivním leadershipem a rozvíjet employer branding	a byrokratickou zátěž v oblasti personální práce a zvyšovat její profesionalitu			s lidskými zdroji a Plánu genderové rovnosti (GEP)	
	Dílčí cíl 7.2: Nastavit efektivní systém komunikace v oblasti práce s lidskými zdroji – Komunikační strategie UTB pro budování employer branding	Implementace Komunikační strategie UTB pro budování employer branding.	2023	Komunikační strategie UTB pro budování employer branding	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: Zpracovat 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.
3. Připravit projekt k získání a udržení certifikátu EK HR Award pro celou UTB:
 - mapovat vyhlášení výzvy v OP JAK,
 - připravit projekt k získání HR Award,
 - udržitelnost i v dalším období.
4. 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.
5. Monitoring plnění indikátorů Evropské charty pro výzkumné pracovníky - pravidelné shromažďování a vyhodnocování sledovaných dat.

ZÁVĚREČNÉ USTANOVENÍ

Strategie rozvoje lidských zdrojů Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně byla projednána (se souhlasným vyjádřením) na zasedání Akademického senátu UTB dne 7. června 2022.

Seznam zkratk:

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 UTB	Plán nastavování 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 %

2. 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:

- a) Ekonomické obory (FAME, FMK),
- b) Chemie (FT, UNI),
- c) Potravinářství (FT),
- d) 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

3. 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

4. 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 Q ₁ nebo Q ₂	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

5. 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.