

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA SHRNUJÍCÍ VÝSTUPY KLÍČOVÝCH AKTIVIT A JEJICH EVALUACI

PROJEKT DIVERZITNÍ A FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ
NA VŠE V PRAZE

ČÍSLO PROJEKTU CZ.03.01.02/00/22_012/0001984



Obsah

Obsah.....	2
Seznam příloh.....	3
Seznam obrázků	4
Seznam tabulek.....	4
Seznam grafů.....	4
Zkratky	5
Představení projektu Diverzitní a flexibilní pracovní prostředí na VŠE v Praze	1
1. Klíčová aktivita 1: Nastavení formálních pravidel a postupů pro využívání flexibilních forem práce v rámci projektu diverzitní a flexibilní pracovní prostředí na VŠE v Praze.....	3
1.1. Analytická fáze	3
1.2. Koncepční fáze.....	4
1.3. Implementační fáze	5
1.4. Evaluační fáze	5
2. Klíčová aktivita 2: Management mateřské a rodičovské dovolené a flexibilní pracovní prostředí na VŠE v Praze.....	9
2.1 Analytická fáze	9
2.2 Koncepční fáze.....	10
2.3 Implementační fáze	11
2.4 Evaluační fáze	14
2.4.1. Slad'ování pracovního a osobního života.....	15
2.4.2. Komunikace před, v průběhu a při návratu z MD/RD.....	17
2.4.3. Dětská skupina/školka na VŠE	18
2.4.4. Genderový pohled na zaměstnaneckou populaci VŠE	18
3. Klíčová aktivita 3: Transparentní a efektivní nastavení strategického řízení lidských zdrojů (onboarding, zpětná vazba, talent management)	23
3.1. Analytická fáze	23
3.2. Koncepční fáze.....	24
3.3. Implementační fáze	25
3.4. Evaluační fáze	26
3.4.1. 360° zpětná vazba.....	31
3.4.2. Talentový program Girl power a realizovaná školení a vzdělávání	32
4. Závěr.....	37

Seznam příloh

1. Detailní analýza potřeb (KA1)
2. Detailní analýza potřeb (KA2)
3. Detailní analýza potřeb (KA3)
4. Strategický plán řízení lidských zdrojů VŠE na období 2025–2030
5. Strategický plán řízení lidských zdrojů VŠE na období 2025–2030 (AJ)
6. Kariérní řád – draft
7. HR newsletter – náhled
8. Pracovní řád – aktuální verze k 1. 6. 2025
9. Vnitřní mzdový předpis – aktuální verze k 1. 1. 2025
10. SR 0225 Pracovní řád - příloha E – Pravidla pro výkon práce mimo pracoviště
11. SR 0225 Pracovní řád - příloha F - Checklisty
12. Strategie řízení MD/RD na VŠE
13. Strategie řízení MD/RD na VŠE (AJ)
14. Metodika managementu MD/RD na VŠE
15. Strategie komunikace HR změn
16. Leták k MD RD (obecný)
17. Leták k MD RD (postup)
18. Metodika talent managementu
19. Výstup z dotazníkového šetření - před zahájením
20. Vyhodnocení pokroku - po realizaci
21. EGJE HR Portál - soubor návodu pro uživatele
22. Smlouva o výkonu práce na dálku + návody

Seznam obrázků

Obrázek 1 Náhled intranetové sekce "MD/RD v týmu: Krok za krokem pro vedoucí"	12
Obrázek 2 Ukázka intranetové sekce "Čeká mě MD/RD: Krok za krokem pro zaměstnance"	13
Obrázek 3 Ukázka intranetové sekce "Mám novou roli"	27
Obrázek 4 Náhled intranetové sekce "VŠE, co budu po nástupu na VŠE potřebovat"	28
Obrázek 5 HR sekce na zaměstnaneckém intranetu.....	30
Obrázek 6 Ukázka intranetové sekce "Potřebuji vyřídit"	30
Obrázek 7 Využití znalostí a dovedností z talentového programu v praxi.....	34
Obrázek 8 Ochota účastnic doporučit program v rámci organizace.....	35
Obrázek 9 Program a jeho přínos k větší jistotě ve vedoucí roli	35

Seznam tabulek

Tabulka 2 Seznam vzdělávacích aktivit pro účastnice Girl Power	33
--	----

Seznam grafů

Graf 1 Statistická data dle personálního systému VŠE k 30.6.2025	19
Graf 2 Statistická data dle personálního systému VŠE k 30.6.2025	20
Graf 3 Stat. data dle personálního systému VŠE k 30.6.2025 a 1.11.2023	20
Graf 4 Stat. data dle personálního systému VŠE k 30.6.2025 a 1.11.2023	21
Graf 5 Statistická data dle personálního systému VŠE k 30.6.2025	21

Zkratky

KA	Klíčová aktivita
KŘ	Kariérní řád
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MPO	Mzdové a personální oddělení, VŠE
MD/RD	Mateřská a rodičovská dovolená
PŘ	Pracovní řád
HO	Home office
CS	Cílová skupina

Představení projektu Diverzitní a flexibilní pracovní prostředí na VŠE v Praze

Projekt Diverzitní a flexibilní pracovní prostředí na VŠE v Praze (reg. č. CZ.03.01.02/00/22_012/0001984) byl realizován v období 2023–2025 s cílem systematicky modernizovat přístupy univerzity k řízení lidských zdrojů, podpořit flexibilitu práce a zlepšit podmínky pro sladění pracovního a osobního života zaměstnanců v průběhu celého „životního cyklu zaměstnance“, a to s cílem udržení a rozvoje talentů. Projekt reagoval na výsledky Auditů rovných příležitostí (realizovaný v druhé polovině roku 2022) a šetření mezi zaměstnanci, která poukazovala na značné rozdíly v nastavení flexibility napříč součástmi VŠE, přetrvávající genderovou nerovnováhu, slabou formalizaci práce na dálku a rozdílné podmínky vedení mateřské a rodičovské dovolené. Projekt proto usiloval o vytvoření jednotného, transparentního a funkčního systému řízení lidských zdrojů zejména v oblastech flexibilních pracovních forem, managementu MD/RD, onboardingu nových zaměstnanců a podpory kariérního růstu.

Projekt byl rozdělen do několika klíčových aktivit, které se vzájemně doplňovaly. KA1 se soustředila na vytvoření formálních pravidel a procesů pro využívání flexibilních forem práce, opírajících se o detailní analýzu potřeb zaměstnanců a legislativní změny v oblasti práce na dálku, stlačeného pracovního týdne a úprav úvazků. Výstupem byla úprava Pracovního řádu, Vnitřního mzdového předpisu a návrh příslušných formulářů, metodik a procesních postupů (např. dvoustranná dohoda o výkonu práce na dálku, metodiky pro sjednávání kratších úvazků).

KA2 se zaměřila na vytvoření Strategie řízení mateřské a rodičovské dovolené a související metodické příručky. Na základě analýz, terénního šetření a diskusí s cílovými skupinami byly připraveny ucelené postupy pro komunikaci před odchodem na MD/RD, udržování kontaktu v jejím průběhu a podporu při návratu, včetně specifík pro akademické pracovníky a otce. Součástí byla také návrhová část týkající se vhodných podpůrných opatření a školení vedoucích pracovníků v oblasti řízení rodičovství na pracovišti.

KA3 se zabývala onboardingem, talent managementem a kariérním rozvojem zaměstnanců. Výstupy zahrnovaly Strategický plán řízení lidských zdrojů, tvorbu nových onboardingových checklistů, přepracování systémů adaptace zaměstnanců, metodické materiály, nástroje pro podporu talent managementu a návrh Kariérního řádu (jehož finalizace a uvedení v účinnost bylo odloženo z důvodů diskutovaných dále). Rozvinuta byla také platforma žen ve vedoucích pozicích, která přispěla ke sdílení dobré praxe, networkingu a přípravě mentorských programů podporujících kariérní růst zaměstnankyň, čímž projekt navazoval na cíle v oblasti diverzity a inkluze.

Napříč všemi KA probíhala důležitá analytická fáze zahrnující statistické analýzy, obsahovou analýzu vnitřních předpisů a terénní šetření, ať již formou dotazníkových šetření, individuálních rozhovorů nebo řízených fokusních skupin. Tyto podklady poskytly solidní datovou základnu pro přípravu nových strategických materiálů a změn pracovně-právních předpisů, které univerzita postupně implementovala v letech 2024–2025 (např. nový Pracovní řád účinný od 1. 6. 2025). Na provedené analýzy navazovala fáze koncepční spočívající ve formování příslušných strategických dokumentů, změn a opatření. Dále fáze implementační (nasazení, uvedení změn do praxe) a evaluační.

Součástí projektu byly rovněž rozsáhlé komunikační aktivity završené ve 4. monitorovacím období, kdy proběhla hlavní informační vlna (newslettery, intranet, živé prezentace vedení VŠE), veřejné představení nových HR dokumentů a spuštění intranetové sekce věnované MD/RD a onboardingu, včetně portálu welcome.vse.cz.

Projekt významně přispěl k profesionalizaci řízení lidských zdrojů na VŠE. Přinesl formalizaci systémů, které dosud fungovaly nejednotně či neexistovaly (práce na dálku, změna úvazků, pravidla pro MD/RD, onboarding), posílil podporu zaměstnanců v klíčových životních etapách, podpořil diverzitu a rovné příležitosti a vytvořil základ pro dlouhodobé řízení talentu, rozvoj kariéry a moderní HR procesy v prostředí veřejné vysoké školy.

Získané zkušenosti a strategické analýzy na rektorátní úrovni jednoznačně přispěly k prioritizaci tématu lidských zdrojů a přispěly k získání dalších projektů zejména z OP JAK zaměřené na oblast zlepšování personálních procesů a pracovního prostředí na VŠE.

1. Klíčová aktivita 1: Nastavení formálních pravidel a postupů pro využívání flexibilních forem práce v rámci projektu diverzní a flexibilní pracovní prostředí na VŠE v Praze

Tato klíčová aktivita se zaměřila na komplexní modernizaci pracovněprávních procesů na VŠE, digitalizaci agend a systematickou podporu flexibilních forem práce, zejména práce na dálku a operativnějšího sjednávání zkrácených pracovních úvazků. Cílem bylo formalizovat a systematizovat dosavadní praxi, která byla do značné míry založená na individuálních dohodách s nadřízenými (odtud vykazovaná existence některých flexibilních forem práce v provedených šetřeních, ačkoliv formálně nebyly v prostředí univerzity upraveny), a tím odstranit nekonzistence a zvýšit transparentnost pracovního prostředí. Výsledkem je ucelený, legislativně aktuální a uživatelsky přívětivý systém, který zjednodušuje administrativu, podporuje profesionalizaci HR procesů napříč univerzitou a zároveň tvoří základ pro revizi klíčových vnitřních předpisů, především Pracovního řádu (PŘ) a Vnitřního mzdového předpisu (VMP).

1.1. Analytická fáze

Analytická fáze KA 1 představovala zásadní vstup do celého projektu, protože měla za úkol zmapovat současný stav flexibility práce na VŠE, identifikovat problémy a překážky a připravit podklady pro následné úpravy pracovně-právních předpisů, procesů a interních metodik.

Probíhala v období 10/2023 – 03/2024 a využívala kombinovanou metodiku zahrnující kvantitativní i kvalitativní analýzu. **Obsahová analýza vnitřních řídicích aktů**, včetně Pracovního řádu, Kolektivní smlouvy, směrnic a připravovaných legislativních změn (např. tzv. „flexinovely“) identifikovala řadu oblastí, které nebyly dostatečně upraveny – především **práce na dálku**, sjednávání **kratších úvazků**, evidence pracovní doby, využívání **DPP/DPČ** jako flexibilního nástroje nebo nastavení **stlačeného pracovního týdne**. Analýza rovněž potvrdila potřebu vytvořit nové interní dokumenty, formuláře a procesní postupy.

Kvantitativní základ tvořilo primárně dotazníkové šetření k HR strategii, rozšířené o otázky k flexibilním formám práce a doplněné o dílčí šetření pro nově nastupující zaměstnance, kterého se zúčastnilo 315 zaměstnanců, tj. 29 % populace.

Klíčová zjištění:

- Analýza ukázala, že ačkoliv je **zhruba 90 % zaměstnanců spokojeno se sjednaným rozsahem pracovní doby**, asi **polovina z nich nestihne svou agendu v rámci pracovní doby** a pracuje přesčas (zde je však otázkou, nakolik se do tohoto stavu promítá přirozená povaha akademické práce).
- Ukázalo se, že **možnosti flexibility se výrazně liší podle pracoviště a vedoucího**, což potvrzuje nízký stupeň formalizace a velkou závislost na individuálních dohodách. Možnosti výkonu práce na dálku (u technickohospodářských pracovníků, u akademických pracovníků je režim dán zákonnou úpravou) byly založeny na neformální ústní či e-mailové komunikaci, což vedlo k netransparentnímu pracovnímu prostředí a nejistotě využití této formy výkonu práce.
- Byl detekován **značný zájem o zavedení a umožnění práce na dálku (HO)** jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany vedoucích pracovníků. Zhruba **50 % respondentů** uvádí, že by umožnění výkonu práce na dálku (výhradně z území ČR) prospělo jejich pracovnímu výkonu a

že po technické stránce jsou na tuto formu práce připraveni (90 % má vhodné vybavení, 80 % splňuje podmínky BOZP).

- Zájem o změnu rozsahu úvazku projevili jen malý počet respondentů, z toho **10 osob z důvodu péče o dítě do 10 let**. Bylo zjištěno, že **práce přesčas je 25 % respondentů/respondentek vnímána jako standard**, což je významná překážka pro kariérní růst, zejména pro ženy s malými dětmi.

Dále byl realizován dotazník k onboardingu (distribován 120 novým zaměstnancům bez předchozí pracovní zkušenosti na VŠE, nástupy od roku 2020 a později). U onboardingového dotazníku byla návratnost 36 % a vyplývá z něj potřeba vzniku systematických materiálů pro onboarding zaměstnanců. Pro KA1 je tento dotazník relevantní s ohledem na onboardingové checklisty, které reagují na zjištěnou potřebu a které se staly součástí příloh Pracovního řádu.

Důležitou částí analytické fáze bylo také **vyhodnocení legislativních změn** a provázanosti mezi pracovními předpisy a mzdovými předpisy, což následně umožnilo navázat na úpravu Pracovního řádu a návrh změn Vnitřního mzdového předpisu.

Bylo doporučeno zavést kompletní proces práce na dálku v souladu s platnou legislativou, včetně obecného interního předpisu, standardizovaných formulářů pro žádosti a dvoustranných dohod. Dále se doporučuje nastavit interní procesy podporující operativní sjednávání zkrácené pracovní doby, s cílem usnadnit návrat zaměstnanců z MD/RD a efektivně řídit jejich kariérní rozvoj.

Výstupem analytické fáze byla **komplexní deskriptivní a interpretační zpráva**, která definovala hlavní problémy a bariéry v oblasti flexibility práce na VŠE a vytvořila **solidní datový a procesní základ pro následnou koncepční a implementační fázi** (viz přílohu Detailní analýza ke KA1). Zpráva shrnula potřeby zaměstnanců, legislativní východiska, limity současných procesů i doporučené směry změn.

1.2. Koncepční fáze

Koncepční fáze probíhala v období 04/2024 – 09/2024 a plně zužitkovala výstupy analytické fáze jako vstupy pro koncepci změn. Cílem dané fáze byla příprava koncepčních dokumentů a návrhů nových či aktualizovaných pracovněprávních předpisů, respektive i jejich diskuse a koordinace na příslušných platformách univerzity.

Byla připravena **koncepce nového Pracovního řádu**, která reflektovala legislativní změny („flexinovelu“) i potřeby zaměstnanců identifikované v analýzách. Byla definována pravidla pro plošné zavedení práce na dálku nebo práce mimo pracoviště (dle kategorie zaměstnanců). Toto řešení přináší přehlednější a flexibilnější pojetí předpisu. Příloha předpisu rozlišuje práci na dálku pro THP pracovníky (vyžadující dvoustrannou smlouvu a operativní žádosti) a práci mimo pracoviště pro akademiky (s volnějšími pravidly dle zákona o vysokých školách, bez nutnosti individuální dohody).

Současně byla zpracována **koncepce úprav Vnitřního mzdového předpisu**. Byl připraven aktualizovaný text Vnitřního mzdového předpisu, který bylo nutné odklonit od vazby na zaručenou mzdu a připravit novou metodiku odstupňování mzdových tarifů. Byla plánována revize přílohy Katalog prací s vazbou na HR strategii a Kariérní řád (viz KA3). Vzhledem k odložení přijetí Kariérního řádu (viz dále) se změny související s tímto řídicím aktem do konečné podoby aktualizovaného Vnitřního mzdového předpisu nepromítly.

Bylo rozhodnuto o implementaci nové funkcionality v personálním systému (HR Portál) pro elektronizaci formulářů pro sjednávání dvoustranných dohod o HO a následné operativní žádosti. Žádosti měly být po schválení automaticky propsány do systému elektronické evidence odpracované doby.

1.3. Implementační fáze

Implementační fáze probíhala v období 10/2024 – 03/2025 (s přesahem do 06/2025) a zaměřila se na digitalizaci procesů, finalizaci textace vnitřních předpisů a jejich zveřejnění s cílem systematizace pravidel flexibilních forem práce, odměňování a související úpravy.

V rámci této fáze nabyt účinnosti aktualizovaný Vnitřní mzdový předpis, a to k 1. lednu 2025 (viz příložené znění aktualizovaného předpisu). Byla odstraněna vazba tarifní tabulky na institut zaručené mzdy (nově minimální mzdy). Díky nastavení koeficientů pro jednotlivé mzdové třídy lze vyhlášením minimální mzdy pro nadcházející rok s předstihem stanovit mzdovou tabulku, čímž zaměstnancům, vedoucím i manažerům poskytuje jasnou a předvídatelnou představu o mzdovém tarifu. Při nastavení koeficientů byly rovněž zohledněny preference vedení školy v odměňování a zapracována kohezní kritéria z předchozího období.

Současně byly dokončeny práce vedoucí k finální podobě Pracovního řádu, který prošel rozsáhlým připomínkovacím řízením napříč součástmi univerzity a vešel v platnost k 1. červnu 2025 (výsledné aktualizované znění viz přílohu zprávy). Dokument reflektuje pokrok v oblasti flexibilních forem práce, onboardingu a adaptace nových zaměstnanců, personálního řízení, včetně řízení mateřské a rodičovské dovolené, a je v souladu se Strategickým plánem řízení lidských zdrojů (de facto HR strategie, viz KA3). Přibyly nové přílohy – onboardingové checklisty poskytující metodickou podporu nově nastupujícím zaměstnancům i vedoucím pracovníkům a další materiály a příručky poskytující centrální metodickou oporu a sjednocující minimální standardy v řízení lidských zdrojů, reagující na slabá místa a potřeby zaměstnanců identifikované v analytické fázi projektu.

Projekt přinesl také komplexní elektronizaci procesů souvisejících s výkonem práce na dálku. V rámci stávajících informačních systémů (VERSO a PAM) byl vytvořen integrovaný digitální systém podporující celý cyklus agendy – od sjednávání smluv až po elektronické žádosti zaměstnanců. Nový elektronický formulář v systému VERSO zahrnuje aktualizované schvalovací a notifikační mechanismy a nové atributy, například „Úvazek“. Celý proces uzavírání dohody je plně elektronický, včetně archivace dokumentů. Po uzavření dohody se údaje automaticky synchronizují do systému PAM, kde vzniká nový zaměstnanecký profil umožňující podávání elektronických žádostí o práci na dálku v jednotlivých dnech. Součástí je také automatizace hromadného přidělování a odebrání profilů, navázaná na postupný přechod VŠE k elektronické evidenci pracovní doby. Formulář pro podávání žádostí zaměstnanců byl spuštěn od června 2026.

Součástí implementační fáze bylo také zavedení elektronizace procesů dle novely zákona o nemocenském pojištění účinné od 1. ledna 2025 (eDávky). Do Pracovního řádu byly doplněny nové procesy, které umožňují kompletní elektronické zpracování žádostí o nemocenské dávky. Projekt zahrnoval vytvoření nového elektronického zaměstnaneckého formuláře v HR portálu, nastavení kompletního workflow včetně elektronického předávání údajů přes MPO a sloučení formuláře pro vedoucí zaměstnance s formulářem pro eNeschopenky v systému VERSO. Testování nového řešení proběhlo na jaře 2025 a zpřístupněno zaměstnancům bylo v květnu 2025.

Výsledkem implementační fáze je plně digitalizovaný, efektivní systém plně v souladu s aktuální legislativou, který zásadně snižuje administrativní zátěž, zvyšuje transparentnost procesů a posiluje procesní řízení práce na dálku a elektronické evidence nemocenských dávek napříč univerzitou.

1.4. Evaluační fáze

Evaluační fáze probíhala v období 04/2025 – 09/2025 a jejím cílem bylo hodnocení účinnosti implementovaných opatření, sledována byla také zpětná vazba zaměstnanců a analýza přínosů nových

procesů a digitalizace. Tedy současně bylo cílem posoudit, zda nově vytvořené procesy, předpisy a metodiky skutečně reagují na potřeby zaměstnanců a odpovídají legislativním požadavkům.

Samotná evaluace proběhla na základě kombinace řízeného dotazníkového šetření MPSV a rozsáhlé interní komunikace napříč univerzitou. Dotazník určený pro závěrečnou evaluaci projektu byl po jeho zveřejnění opakovaně propagován prostřednictvím zaměstnaneckého newsletteru (15. a 29. září 2025) i fakultními komunikačními kanály, které vyzývaly ke sdílení zpětné vazby. Nad rámec tohoto formálního sběru dat proběhl v několika iteracích sběr zpětné vazby také na jednáních kolegií rektora a děkanů, která sloužila jako platformy pro představení celého systému změn.¹ Dále byl všem zaměstnancům univerzity distribuován speciální HR newsletter (11. září 2025), na jehož základě rektor univerzity vyzval všechny zaměstnance k připomínkám, sdílení zkušeností a návrhům dalšího směřování. Někteří zaměstnanci poskytovali zpětnou vazbu přímo realizačnímu týmu, jiní tak činili skrze své vedoucí pracovníky a výše uvedené platformy.

V rámci KA1 tato zpětná vazba zahrnovala nejen pozitivní reakce, ale také formulované obavy – zejména k systému žádostí o výkon práce na dálku, a to v otázkách transparentnosti, srovnatelnosti napříč pracovišti, potřebné technické zdatnosti vedoucích pracovníků či administrativní náročnosti, včetně přesného vymezení skupiny zaměstnanců, kterých se proces bezprostředně týká. Tyto podněty budou dále řešeny v rámci interní komunikace, protože většina obav pramení z neúplného porozumění cílům a přínosům zavedených změn.

Důležitou zpětnou vazbu poskytly také konzultace při přípravě a projednávání Strategického záměru univerzity na roky 2026–2030, kde se problematika profesionalizace personálních procesů a péče o zaměstnance významně objevuje. Projekt OP Z+ významně zvýšil povědomí o těchto otázkách napříč univerzitou a zdůraznil potřebu jejich dalšího řešení na různých úrovních.

Vyhodnocení pokroku vychází z porovnání dat z dotazníkových šetření z I. fáze (před realizací projektu) a II. fáze (po implementaci), která byla zajištěna ze strany MPSV (viz příložené reporty).

Mezi klíčové úspěchy formálního ukotvení patří:

- **Plošné zavedení práce na dálku.**
- **Právní zakotvení.** Pravidla pro využívání flexibilních forem práce jsou nyní stanovena novým Pracovním řádem. Formální ukotvení práce na dálku upravuje nová smlouva o výkonu práce mimo pracoviště a výkonu práce na dálku.
- **Rozšíření možností využívat zkrácený úvazek** ve větší míře, stejně jako práci z domova. VŠE umožňuje využívat celkem čtyři formy flexibilní práce: pružnou pracovní dobu, zkrácený pracovní úvazek, flexibilní rozvrhování pracovní doby a práci z domova

Z hlediska Indexu flexibility dle evaluačního dotazníku MPSV se sice vstupní a výstupní hodnota nezměnila významně (z 69 % na 73 %, což je nárůst o 4 p.b., který není považován za statisticky významný posun), ale zavedená opatření budou mít pravděpodobně rozsáhlejší dopad až v delším časovém horizontu, čemuž odpovídá i hodnocení zaměstnaných. Míra informovanosti o nabízených flexibilních formách práce se zvýšila. Například povědomí o nabízeném zkráceném úvazku se zvýšilo o 24 p. b. a o flexibilním plánování směn o 27 p. b. Míra využití poskytovaných flexibilních forem práce se mezi zaměstnanci zvýšila. Využití práce z domova se zvedlo o 15 p. b. a flexibilní plánování směn o 20 p. b. Úroveň flexibility pracovního prostředí na VŠE dosahuje oproti konkurenci (v akademickém

¹ Rektor univerzity prostřednictvím děkanů vyzýval všechny zaměstnance k poskytování připomínek, zpětné vazby a hodnocení dosavadní zkušenosti s implementovanými změnami, včetně návrhů na další směřování projektových opatření. Zaměstnanci mohli své podněty předávat přímo realizačnímu týmu projektu nebo prostřednictvím svých vedoucích kateder a pracovišť, případně skrze platformy kolegií rektora a děkanů.

sektoru) mírně nadprůměrných výsledků. Přetrvává problém s vnímáním práce přesčas: 25 % respondentů se domnívá, že práce přesčas je standardem nebo znakem dobře odvedeného úsilí (beze změny).

Z otevřených odpovědí zaměstnanců se v evaluačním dotazníku objevilo například prosba o „zajištění fungujícího HR oddělení. Nikoliv pouze personálního oddělení“ nebo konstatování, že se „výsledky dotazníku budou velmi lišit dle toho, na jakém pracovišti a pod jakým vedením kdo pracuje.“

Objevují se ale i pozitivní ohlasy jako například: „Na mém konkrétním pracovišti jsem maximálně spokojena, veškeré výše zmíněné fungovalo již před zahájením projektu – především tedy díky vedoucí našeho oddělení. Rozhodně však projekt kvituji s nadšením, bylo opravdu potřeba ho zakotvit na celé instituci.“

Obecně lze shrnout, že v rámci KA1 se podařilo **posílit míru flexibility** pracovního prostředí a umožnit zaměstnancům lepší sladění pracovního a osobního života ve větší míře než před projektem.

Komplementární částí evaluace relevantní pro KA1 jsou fokusní skupiny a individuální rozhovory, které byly realizovány v rámci KA2 partnerem projektu (Gender Studies) a které přirozeně přesáhly hranice řízení MD/RD, kterým se KA2 věnovala. Proto jsou zjištěné skutečnosti a z nich vyplývající hodnocení inkorporovány do evaluace této části.

Home office (HO) je na VŠE žádanou formou práce, neboť šetří čas strávený na cestě do zaměstnání, umožňuje lepší skloubení práce s dalšími oblastmi života a pro některé lidi je možnost HO důležitá i pro lepší soustředění na složitější úkoly. Díky HO mohou pracovat i pečující s malými dětmi, pro které by denní dojíždění na pracoviště nebylo reálné. HO také umožňuje pečujícím pracovat i během doby, kdy jejich dítě kvůli nemoci nemůže do školky či školy, aniž by si museli vybírat ošetrovné (OČR), což je pro ně finančně výhodnější.

Existují ale rozdíly v implementaci opatření stanovených v rámci projektu mezi jednotlivými fakultami. Účastníkům fokusních skupin i rozhovorů je nepříjemné, že akademičtí a vědecktí pracovníci a pracovnice mají více privilegií než lidé na THP pozicích, ač je to v některých případech zbytečné. Prohlubuje to tak pocit, že THP pracující jsou pro VŠE nedůležití a vytváří to nepříjemnou dynamiku mezi těmito dvěma skupinami zaměstnaných. Některá tato privilegia (jako flexibilní rozvržení pracovní doby) vychází přímo ze zákona o vysokých školách, nicméně je vhodné nastavit interní komunikaci a zaměstnaneckou kulturu tak, aby tento formální rozdíl nezpůsobil nepříjemnou a neproduktivní dynamiku ve složených pracovních kolektivech. Např. jedna z respondentek má dojem, že se po nastavení pravidel pro home office omezila možnost využívat HO zejména u nevědeckých pracovníků a pracovnic. Na některých nevědeckých pracovištích je vyžadováno, aby byl vždy v pracovní době někdo z týmu přítomen v kanceláři. Zaměstnaní ale neznají důvod tohoto nařízení a v některých případech jim přijde jak zbytečné „nařízení shora“.

U některých zaměstnaných toto opatření vzbuzuje obavy z penalizace nadprůměrného využívání HO. Vedoucí oddělení dosud umožňovali lidem v týmu pracovat z domova, pokud dobře odváděli zadanou práci, ale není neví, jestli v tom mají i nadále stejnou volnost, nebo je někdo kontroluje. Respondenti ví, že se pro HO „chystají nějaké smlouvy“, neví ale přesně, co v nich bude ani k čemu jsou dobré. Až v průběhu fokusní skupiny například část účastníků zjistila, že je možné do systému zadat více adres pro práci z domova, a také to, že mít zadaný HO v systému je důležité i pro případy pracovních úrazů a následného vyplácení pojištění.

Celkově je pracovní prostředí na VŠE spíše flexibilní a zaměstnaní nemají potřebu navyšování flexibility. I tak je ale vhodné vedoucí pracovnice a pracovníky vzdělávat a aktivně komunikovat v otázkách flexibilních pracovních úvazků, zejména pro vzájemnou mezifakultní výměnu zkušeností a snižování rozdílů mezi jednotlivými pracovišti.

Doporučení

- Budovat interní zaměstnaneckou kulturu, která dokáže i před legislativní rozdíly mezi akademickými a THP pracovníky a pracovníci podporovat férové podmínky pro všechny.
- Vzdělávat vedoucí pracovníce a pracovníky vzdělávat v otázkách flexibilních pracovních úvazků.
- Přehledně komunikovat přínosy ukotvení pravidel HO ve smlouvě.
- Zpřehlednit pravidla pro HO – na základě čeho jsou schvalovány žádosti o HO v interním systému, kdo rozhoduje o tom, kolik HO si mohou zaměstnanci vybírat - je to v kompetenci vedoucích? Analyzuje se, kolik HO má které oddělení? Kdo má přístup k těmto údajům?
- Zlepšit komunikaci povinnosti zapisování docházky do interního systému. Sjednotit přístupy zapisování hodin odpracovaných mimo běžnou pracovní dobu v případě, že šlo o dobrovolné rozhodnutí pracujících, nikoli povinnost pracovat mimo běžnou pracovní dobu.

Poznámka

V rámci projektu z OP JAK ESF+ pro VŠE: *Kvalita a lidské zdroje* bude téma této klíčové aktivity řešeno v rámci *klíčové aktivity č. 4 Strategické řízení instituce*, kdy bude VŠE podporovat následující aktivity, které se přímo vážou na strategické záměry a zkušenosti z projektu OP Z+: revize a nastavení HR procesů na fakultních úrovních, další rozvoj onboardingových procesů a podpora pracovníků-cizinců, 360° zpětná vazba a rozvoj manažerských dovedností.

Téma bude jednou z priorit také pro následující programovací období *Programu na podporu strategického řízení VŠE*.

2. Klíčová aktivita 2: Management mateřské a rodičovské dovolené a flexibilní pracovní prostředí na VŠE v Praze

Tato kapitola představuje výsledky aktivit realizovaných v rámci KA2 projektu Diverzitní a flexibilní pracovní prostředí na VŠE v Praze, zaměřené na systematizaci a posílení podpory zaměstnanců v souvislosti s mateřskou a rodičovskou dovolenou. Cílem KA2 bylo ve spolupráci s organizací Gender Studies, o.p.s., vytvořit komplexní, ukotvený a funkční systém managementu MD a RD, který na VŠE před zahájením projektu chyběl. Vstupní analýza potvrdila, že zaměstnanci univerzity očekávají větší, systematičtější a transparentnější podporu při sladování pracovního a rodinného života.

V rámci KA2 byly realizovány následující aktivity:

- **Analýza potřeb cílové skupiny (CS):** Zahrnovala osoby se zkušeností z MD/RD, vedoucí oddělení a kateder. Analýza probíhala formou fokusních skupin i individuálních rozhovorů v analytické fázi projektu a posouzení právního rámce s ohledem na fakultní specifika.
- **Příprava strategie a podpůrných materiálů:** Vypracována byla Strategie řízení MD/RD a metodická příručka pro vedoucí pracovníky, doplněná o informační a podpůrné materiály pro cílovou skupinu.
- **Metodické proškolení:** Vedoucí pracovníci a zaměstnanci byli proškoleni v aplikaci nového systému, aby mohli efektivně řídit procesy související s MD a RD.
- **Evaluace a doporučení:** Prováděna byla závěrečná analýza nastaveného systému, včetně doporučení pro jeho budoucí rozšíření a integraci do širší personální strategie univerzity.

Výstupy KA2 jsou integrální součástí širší personální strategie vznikající v rámci KA3 a zároveň naplňují cíle KA1, spočívající v podpoře flexibilních forem práce prostřednictvím úpravy vnitřních řídicích aktů. Hlavními konkrétními výstupy jsou Strategie řízení MD/RD a Metodická příručka pro vedoucí, které poskytují jasný, systematický rámec pro podporu zaměstnanců vracejících se z MD a RD a eliminují rizika spojená s dosavadní roztržštěnou, neformální praxí, kde zkušenost jednotlivých zaměstnanců závisela na osobní vstřícnosti nadřízeného.

Zpráva vychází z kombinace kvalitativních a kvantitativních zdrojů: obsahové analýzy dokumentů připravených v rámci projektu, fokusních skupin a individuálních rozhovorů provedených v červnu 2025, dále také statistických údajů o relevantní zaměstnanecké populaci poskytovaných VŠE k referenčním datům 1. 11. 2023, 16. 2. 2024 a 30. 6. 2025. Tyto zdroje umožnily posoudit aktuální potřeby zaměstnanců, identifikovat slabá místa v dosavadních postupech a definovat doporučení pro udržitelnou institucionální podporu rodičů na univerzitě.

Fokusní skupina a individuální rozhovory probíhaly během června 2025, tedy před hlavní vlnou interní komunikační kampaně představující výstupy projektu. Lze tedy očekávat zlepšení informovanosti zaměstnanecké populace o výstupech projektu.

2.1 Analytická fáze

Analytická fáze probíhala v období 10/2023 – 03/2024. Sběr dat zahrnoval statistické údaje k 16. 2. 2024, dotazníkové šetření na téma HR strategie (315 odpovědí, response rate 29 %) a terénní šetření formou fokusních skupin (FG) a individuálních rozhovorů (IR), kterého se účastnilo celkem 15 žen. Komplexní shrnutí celé fáze a dosažených zjištění nabízí Detailní analýza potřeb v rámci KA2 (viz přílohu této zprávy).

Klíčová zjištění:

- Existují výrazné rozdíly mezi pracovišti v tom, jak vedoucí přistupují k rodičům před odchodem na MD/RD, během ní i po návratu.
- **Genderová nerovnováha:** K referenčnímu datu 100 % rodičovské dovolené čerpaly ženy, Zastoupení žen klesalo s rostoucí úrovní řízení, což naznačovalo existenci „skleněného stropu“.
- **Nedostatek podpory:** Z terénního šetření jednoznačně vyplynulo, že většina žen musela informace ohledně procesů a možností při MD/RD shánět sama, chyběla jim centralizovaná opora a srozumitelné poradenství ze strany Mzdového a personálního oddělení (MPO).
- **Udržování kontaktu:** Zaměstnankyně postrádaly aktivní přístup managementu ohledně možnosti zapojení (DPP/granty) během RD.
- **Infrastruktura:** Zaměstnankyně projevíly zájem o vytvoření coworkingového prostoru či herničky na VŠE pro krátkodobou práci s dětmi, zejména v době prázdnin.

Bylo doporučeno vytvořit systém centrální podpory a poradenství ohledně MD/RD a identifikovat styčné pozice (HR koordinátory)

2.2 Koncepční fáze

Koncepční fáze KA2 navázala na rozsáhlou analytickou část zaměřenou na řízení mateřské a rodičovské dovolené (MD/RD) a jejím hlavním cílem bylo převést zjištěné potřeby zaměstnanců i vedoucích pracovníků do ucelené Strategie řízení MD/RD a souboru praktických nástrojů, které mají na VŠE zajistit jednotný, transparentní a funkční systém podpory rodičů před odchodem na MD/RD, během ní i po návratu. Tato fáze probíhala především v období 04/2024 – 09/2025.

Klíčovým výstupem koncepční práce byla tvorba **Strategie systému řízení mateřské a rodičovské dovolené**, která začlenila závěry dotazníkových šetření, fokusních skupin, individuálních rozhovorů i obsahové analýzy právních a interních předpisů. Strategie definovala hlavní principy řízení MD/RD, standardizovala kroky vedoucích pracovníků, stanovila procesy komunikace se zaměstnanci a zakotvila podporu udržení kontaktu s pracovištěm během dlouhodobé nepřítomnosti. Současně se zaměřila na specifika akademických pracovníků, jejichž kariérní dráha je na období MD/RD obzvláště citlivá, a nabídla doporučení k minimalizaci kariérních dopadů.

Další části koncepční fáze zahrnovaly přípravu Metodické příručky k řízení MD/RD, která poskytla vedoucím praktické návody, checklisty, ukázkové postupy a doporučení k vedení rozhovorů se zaměstnanci, plánování předání práce, udržování kontaktu či přípravě návratové fáze. Nedílnou součástí bylo i definování postupů pro otce, včetně doporučení ke komunikaci o využití otcovské či rodičovské dovolené.

V této fázi byla také identifikována opatření přesahující rámec přímého řízení MD/RD – např. potřeba zřízení krátkodobé dětské herničky / coworkingového prostoru s dětmi, lepší propagace školky Lvíčata nebo větší podpora hybridních forem účasti na poradách, které umožňují rodičům zůstat v kontaktu s pracovištěm. Tato doporučení byla zapracována do koncepčních výstupů jako návrhy pro další rozvoj prostředí.

Koncepční fáze dále zahrnovala přípravu školení pro vedoucí pracovníky, zaměřených na efektivní řízení rodičovství na pracovišti, práci s diverzifikovanými týmy, prevenci negativních jevů a zajištění inkluzivního přístupu. Téma byla představena fakultám a pracovištím VŠE, aby bylo možné plánovat jejich realizaci od roku 2025.

Práce v této fázi probíhala ve výrazné synergii s ostatními klíčovými aktivitami – zejména s KA1 (flexibilní formy práce) a KA3 (kariérní řád a onboarding). Díky tomu se podařilo propojit řízení

MD/RD s širšími personálními procesy, včetně plánování úvazků, práce na dálku, návratové fáze a podpory kariérního růstu zaměstnanců po přerušení kariéry.

Koncepční fáze tak představovala zásadní krok k profesionalizaci řízení rodičovství na VŠE. Z analytických zjištění vytvořila ucelený systém pravidel, metodik a podpůrných opatření, který vytváří předpoklady pro dlouhodobě udržitelnou, jednotnou a inkluzivní praxi napříč univerzitou.

2.3 Implementační fáze

Implementační fáze probíhala v období 10/2024 – 03/2025. Po důkladných diskuzích na VŠE byla dokončena, schválena a zveřejněna Strategie řízení mateřské a rodičovské dovolené (3/2025) a finalizována Metodická příručka k řízení MD/RD na VŠE (oba dokumenty ve finálním znění jsou přiloženy k této zprávě).

Strategie řízení MD/RD se zaměřuje na jednotný a efektivní systém podpory zaměstnanců během MD/RD, zlepšení informovanosti, zajištění flexibilních pracovních podmínek a posílení genderové rovnosti a diverzity. Definuje role a odpovědnosti zaměstnanců, HR osob, vedoucích kateder a centrální metodické podpory, s důrazem na aktivní komunikaci, udržování kontaktu během MD/RD a podporu při návratu do práce. Strategie jasně vymezuje role a odpovědnosti, kde vedoucí kateder hrají klíčovou roli v přímém kontaktu, zatímco HR osoby poskytují centrální metodickou podporu. Rovněž zahrnuje adaptační plány, plánování kontaktu a zapojení (např. DPP/granty), a podporu kariérního rozvoje po návratu.

Metodická příručka stanovuje jednotné závazné standardy pro postup vedoucích a minimalizuje rozdíly v přístupu napříč pracovišti a mj. detailně popisuje, jak vést první rozhovor o těhotenství/odchodu na MD a jak plánovat kontakt a zapojení během RD, obsahuje také specifika pro návrat akademických pracovníků (např. postupné začleňování do výuky a výzkumných aktivit).

Na intranetu vznikla stránka „MD/RD v týmu: Krok za krokem pro vedoucí“ a sekce pro zaměstnance „Čeká mě MD/RD: Krok za krokem pro zaměstnance a zaměstnankyně“ viz obrázky níže. Obě cílové skupiny zde najdou kompletní informace od oznámení těhotenství, administrativních kroků před nástupem na MD/RD, přes práci během těhotenství až po návrat do zaměstnání. Součástí sekcí je Strategie řízení MD/RD a pro vedoucí také metodická příručka a soubor praktických návodů. Byly také vytvořeny dva letáky poskytující metodický výklad postupů (viz přílohy).

Současně byl v rámci nového Pracovního řádu spuštěn na HR portálu zam.vse.cz plně elektronizovaný systém formulářů pro oznamování nástupu na MD/RD i dalších situací souvisejících s péčí o dítě nebo blízkou osobu. Zaměstnancům umožňuje rychlou a komfortní komunikaci bez papírových dokumentů a bez nutnosti osobní návštěvy, včetně obousměrné elektronické komunikace a bezpečného nakládání s osobními údaji. Systém je plně v souladu s platnou legislativou.

Obrázek 1 Náhled intranetové sekce "MD/RD v týmu: Krok za krokem pro vedoucí"

MD/RD v týmu: Krok za krokem pro vedoucí

Pavel Hrdá
vedoucí oddělení kvality

Čtení na 1 min

Pro všechny vedoucí jsme připravili manuály a metodická doporučení pro zvládnutí období mateřské a rodičovské dovolené (MD/RD) svých zaměstnanců na Vysoké škole ekonomické v Praze.

Ve vedoucí pozici je nutné MD/RD efektivně řídit. To představuje komplexní přístup k plánování, realizaci a návratu z rodičovské pauzy, který zohledňuje potřeby zaměstnanců a zaměstnankyň VŠE. Cílem je minimalizovat negativní dopady přerušení kariéry, udržet talent a expertizu v rámci VŠE a usnadnit sladování pracovního a osobního života.

Všechny manuály reagují na aktuální trendy v oblasti rovných příležitostí a diversity v akademickém prostředí. Poskytujeme vám touto cestou ucelený přehled práv, povinností a možností pro vedoucí pracovníky a pracovníce a HR osoby na jednotlivých fakultách.

Věříme, že dobře zvládnutý management MD/RD přispívá k větší spokojenosti zaměstnankyň a zaměstnanců, jejich loajalitě k VŠE a v neposlední řadě k budování inkluzivní organizační kultury. Společně chceme vytvářet prostředí, kde se rodičovství a kariéra vzájemně podporují, nikoliv vylučují.

- Checklist pro vedoucí - nástup z RD do zaměstnání
- Co je mateřská, rodičovská a otcovská dovolená?
- Integrace rodičů po návratu z RD
- Specifika pro otce
- Checklist pro vedoucí - před odchodem na MD
- Jak vést první rozhovor o těhotenství/odchodu na MD?
- Specifika návratu akademických pracovníků a pracovníc
- Bezplatná právní poradna od Gender Studies

Checklisty pro vedoucí jsou dostupné ke stažení [zde](#). Pro správné zobrazení je nutné dokument nejprve stáhnout a otevřít v počítači.



Příručky, checklisty i manuály k řízení MD/RD na VŠE byly zpracovány ve spolupráci s Johanou Jonákovou, ředitelkou [Gender Studies](#).

Materiály vznikaly v rámci projektu Diverzitní a flexibilní pracovní prostředí na VŠE v Praze z Operačního programu Zaměstnanost Plus.

Ředitelka Gender Studies



GENDER STUDIES



Spolufinancováno
Evropskou unií

Obrázek 2 Ukázka intranetové sekce "Čeká mě MD/RD: Krok za krokem pro zaměstnance"

Čeká mě MD/RD: Krok za krokem pro zaměstnance a zaměstnankyně

Pro všechny zaměstnance a zaměstnankyně, kteří se chystají na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou (MD/RD), jsme připravili přehledné manuály, postupy a užitečné tipy.

Cílem této sekce je usnadnit vám celý proces – od administrativních kroků před odchodem, přes tipy pro udržení kontaktu během MD/RD, až po návrat zpět do pracovního života na VŠE.

Odchod na MD/RD je důležitou životní změnou, která s sebou přináší řadu otázek. Proto zde najdete ucelený přehled vašich práv, povinností i možností, včetně informací o flexibilních pracovních úvazcích, benefitech a podpoře, kterou vám může VŠE poskytnout.

Naším cílem je vytvářet pracovní prostředí, kde lze kariéru a rodičovství úspěšně skloubit, a kde se při návratu do práce budete cítit vítáni a podporováni.

Přejeme vám, aby toto období bylo naplněné radostí, zdravím a spokojeností. Až přijde čas na návrat, budeme se na vás těšit a rádi vám s ním pomůžeme.

**Těhotenství a práce na VŠE**

**Nástup na MD - Kdy a jaké dokumenty vyřídit?**

**Rodičovská dovolená (RD) a návrat do práce**

**Návrat po RD**

**Otec a rodičovství na VŠE**

**Benefity, které zůstávají na MD/RD**



Příručky, checklisty i manuály k řízení MD/RD na VŠE byly zpracovány Johanou Jonákovou, tehdejší ředitelkou [Gender Studies](#) ve spolupráci se Mzdovým a personálním oddělením VŠE.

Materiály vznikaly v rámci projektu Diverzitní a flexibilní pracovní prostředí na VŠE v Praze z Operačního programu Zaměstnanost Plus.

Ředitelka Gender Studies



GENDER STUDIES 



Jako součást HR Portálu vznikly nové plně elektronizované formuláře pro oznamování nástupu na MD/RD, OČR a eDávek. Tyto formuláře zajišťují komfortní a bezpečnou komunikaci (bližší popsáno v první kapitole ke KA1).

Na podzim 2024 proběhla první série školení organizovaných partnerem projektu Gender Studies. Úvodní školení se zaměřilo na flexibilní pracovní uspořádání a efektivní management rodičovství v akademickém prostředí. Druhé se věnovalo tvorbě diverzifikovaných týmů, talent managementu a stylům vedení v kontextu rozmanitosti. Třetí školení se soustředilo na prevenci a řešení negativních jevů na pracovišti. Na jaře jsou vybraná školení z této série opakována – konkrétně školení o diverzifikovaných týmech a školení zaměřené na prevenci negativních jevů. V dubnu je představena Strategie a metodické příručky k řízení zaměstnanců na mateřské a rodičovské dovolené.

Taktéž proběhlo školení „DNA úspěšných týmů: diverzita a spokojenost“, které bylo vzhledem k vysokému zájmu realizováno dvakrát. Workshop se zaměřil na posílení týmové spolupráce, otevřené komunikace a vědomou práci s diverzitou, včetně integrace zaměstnanců na mateřské a rodičovské dovolené zpět do pracovního procesu. Důraz byl kladen na budování inkluzivní kultury podporující motivaci a dlouhodobou spokojenost týmů.

2.4 Evaluační fáze

Evaluační fáze probíhala v období 04/2025 – 09/2025. Nad rámec samotné evaluace byly v této fázi projektu (24. 4. 2025) finální dokumenty Strategie a Metodické příručka oficiálně představeny na interní akci za účasti zástupkyň talentové skupiny žen v manažerských pozicích. V tomto období také prošly všechny materiály a webové stránky aktualizací v reakci na změny legislativy podporující sladění práce a rodiny, well-being a péče o blízké osoby. Aktualizace a rozvoj obsahu budou pokračovat i nadále v souladu s potřebami zaměstnavatele.

Evaluace KA2 probíhala prostřednictvím kombinace více nástrojů, z nichž nejdůležitější byly fokusní skupiny a individuální rozhovory realizované v červnu 2025, tedy v období před spuštěním hlavní celouniverzitní komunikační kampaně. Zaměřovaly se na doporučení a závěry vstupní analýzy, díky čemuž máme komplexní pohled z praxe na jejich naplňování. Pro účely evaluace byly znovu osloveny stejné zaměstnankyně, které se účastnily vstupních rozhovorů a fokusních skupin na začátku roku 2024, díky čemuž bylo možné sledovat změnu jejich zkušeností i postojů; současně se zapojily vybrané členky talentové skupiny žen v manažerských pozicích. Respondentky pracovaly s QR kódy na zveřejněné články, vytištěnými náhledy dosud nezveřejněných textů, Metodickou příručkou a Strategií řízení MD/RD. Účastnice hodnotily materiály jako jednoznačně přínosné a uváděly, že by jim obdobné nástroje v minulosti výrazně usnadnily sladění pracovního a rodinného života, byť skutečný dopad bude možné zhodnotit až s odstupem. Doplnkovým evaluačním nástrojem byl závěrečný celouniverzitní dotazník řízený MPSV, který byl distribuován všem zaměstnancům napříč fakultami a součástmi VŠE a jehož výstupy poskytly kvantitativní pohled na přijetí projektových opatření a informovanost o nich. Díky kombinaci těchto kvalitativních a kvantitativních metod vznikl ucelený obraz o tom, jak zaměstnankyně hodnotí nově vytvořený systém podpory rodičů a jak jsou projektové výstupy vnímány v širší zaměstnanecké populaci.

Jak již bylo uvedeno výše, KA2 se prolíná s KA1 (zejména v oblasti flexibilního výkonu práce) i KA3 (komplexní pojetí řízení lidských zdrojů). Současně ale také rozsáhlá evaluace založená na výše definovaných cestách a metodách zjišťování zpětné vazby v určitých oblastech, otázkách a odpovědích přesahuje hranice KA2 a je relevantní i pro ostatní KA, i proto je část evaluace této KA relativně rozsáhlejší v přímém srovnání.

Z dotazníkového šetření mj. vyplývá, že 95 % managementu a řadových zaměstnanců vnímá, že projekt pomohl usnadnit návrat do zaměstnání z rodičovské dovolené. Míra informovanosti o flexibilních formách práce mezi pečujícími osobami se zvýšila (např. o HO ví 84 %). Nový Pracovní řád (účinný 1. června 2025) reagoval na potřebu podpory v této oblasti.

Index diverzity, který měří míru souhlasu s výroky týkajícími se diverzity, dosáhl ve výstupní fázi hodnoty 70 %. Jde o minimální posun o 1 p. b. oproti vstupní hodnotě 69 %, takže reálně zůstává beze změny. V porovnání s ostatními akademickými institucemi se VŠE pohybuje na průměrné úrovni.²

Index inkluze, reflektující pocit sounáležitosti s kolektivem a organizací, vzrostl z 70 % na 71 %. I zde jde o zanedbatelnou změnu, která neukazuje na skutečné zlepšení. Úroveň inkluze odpovídá průměru sektoru.

Dle evaluačního dotazníku *“28 % respondentů se nedomnívá, že zaměstnanci ví, jak postupovat v případě setkání s diskriminací či znevýhodňováním na pracovišti”*. Navíc 19 % respondentů *“nemá pocit, že v případě oznámení případu diskriminace nebo šikany naše společnost přijme vhodná opatření.”*

I přes pozitivní změny přetrvává stereotypní smýšlení: 47 % respondentů souhlasí s výrokem, že *„Matky s dětmi do tří let by se měly plně věnovat péči o ně“*. Tato oblast je vhodná pro řešení. Přetrvávají velké

² Srovnání je založeno na expertíze Gender Studies.

rozdíly ve zkušenostech napříč pracovišti. Zaměstnanci mají pocit, že by jim hladký návrat nebyl umožněn bez vstřícnosti vedoucího, což není vnímáno jako spravedlivé. Pozitivní je, že index míry smýšlení bez předsudků jako jediný vykázal statisticky významné zlepšení. Jeho hodnota stoupla z 69 % na 74 %, tedy o 5 p. b. Tento výsledek naznačuje mírné snížení podílu zaměstnanců, kteří zastávají předsudečné postoje. Doporučením je proto cíleně pracovat na odstranění těchto stereotypů, například systematickým vzděláváním a podporou vedoucích pracovníků.

Z fokusní skupiny a rozhovorů jasně vyplývají pozitivní ohlasy na obsah jednotlivých příruček. Vyzdvihován byl deklarovaný přístup VŠE k managementu MD/RD, vstřícnost doporučených opatření a celková přehlednost a praktičnost příruček. Jako příklad užitečných opatření byl nejčastěji zmiňován check-list pro vedoucí, dále pak doporučená témata k prodiskutování mezi vedoucími a pečujícími a doporučené schůzky. Doporučení však mohou narážet na časové kapacity jednotlivých lidí, respektive na to, že lidé, kteří budou k těmto doporučením přistupovat nejvíce zodpovědně a pečlivě následně nebudou stíhat svou běžnou agendu a budou v nevýhodě proti těm, kdo se doporučeními řídit nebudou či budou v menší míře. Příručky nepřinášají práci navíc lidem, kteří podporovali sladování osobního a pracovního života lidí ve svých týmech intuitivně i bez jejich existence. Mají ale potenciál pomoci s managementem MD/RD i těm, kdo mu zatím nevěnovali příliš pozornosti, a sjednotit tím situaci na jednotlivých fakultách.

Prostor pro zlepšení je vnímán především v implementaci obsahu materiálů do reálného života na VŠE, čemuž by pomohlo jednak posunutí některých opatření z doporučení na povinnost a jednak obecná kultivace interní zaměstnanecké kultury tak, aby na všech fakultách panovaly dobré kolegiální vztahy a zaměstnaní se nebáli využívat benefity a nezáviděli si je. Vytvoření zmíněných příruček je ale vnímáno pozitivně jako dobrý krok správným směrem. Důležité je ale s těmito opatřeními dále aktivně pracovat, aby se z nich nestala jen formální deklarace bez vlivu na realitu zaměstnaných na VŠE.

Respondenti se shodují, že informace rozeslané emailem mnoho zaměstnaných nečte pozorně z důvodu obecného zahlcení emaily a texty, a to i přesto, že je na VŠE snaha centralizovat interní mailovou komunikaci a snížit množství hromadných emailů. Jako nejúčinnější formu předávání informací vnímají týmové porady, na kterých jim vedoucí přináší důležité informace. Záleží tedy na vedoucích pracovnících a pracovnících, zda a s jakým důrazem svým týmům předají informace o dostupnosti a důležitosti těchto materiálů. Pro zvýšení informovanosti zaměstnaných je tedy důležité především informování vedoucích jednotlivých týmů. Vhodnou platformou pro distribuci aktualit o managementu MD/RD je kolegium rektora, které bude zasedat v září. Odtud budou informace předány skrze kolegia děkanů a děkanek mezi všechny zaměstnance a zaměstnankyně na VŠE.

Další zmiňovanou možností podpory informovanosti je komplexnější osvěta zahrnující management MD/RD a přinášející vysvětlení jednotlivých opatření - jako dobrý příklad byl zmíněn hromadný online hovor pro vedoucí na platformě MS Teams, na kterém proběhla prezentace změn v Pracovním řádu za účasti Mzdového a personálního oddělení a kvestora a účastníci mělo možnost se doptat na případné nejasnosti. Záznam z představení změn je zveřejněn na [intranetu](#) (dostupné jen přihlášeným uživatelům). Zároveň panuje shoda, že je správně, že jsou materiály dohledatelné na intranetu, kde se k nim člověk může vrátit v době, kdy tyto informace potřebuje.

Následuje podrobnější evaluace dle jednotlivých oblastí souvisejících s předmětem dané KA.

2.4.1. Sladování pracovního a osobního života

VŠE díky dokumentům vytvořeným v průběhu projektu výrazně zprehlednila proces managementu MD/RD a skrze interní komunikaci a cyklus školení zvýšila informovanost zaměstnaných a možnostech sladování práce a péče. Jedná se bezpochyby o pozitivní posun ke zlepšení pracovních podmínek pro pečující osoby.

Stejně jako při vstupní analýze jsou i z fokusních skupin a rozhovorů realizovaných před koncem projektu (červen 2025) patrné rozdíly zkušeností napříč různými fakultami a pracovišti. Pro optimální integraci navržených postupů do pracovní reality na VŠE je nutné průběžně proaktivně tematiku managementu MD/RD interně komunikovat formou interního mailingu a zároveň skrze strukturu vedení jednotlivých týmu např. na poradách nebo prostřednictvím školení pro různé skupiny zaměstnaných.

Z úvodní analýzy vzešla potřeba vytvoření centralizovaného místa/osoby, která bude schopna poskytnout kvalifikované rady. Opatření má potenciál zvýšit informovanost o možnostech managementu MD/RD napříč VŠE a v současné době je realizováno zavedením HR koordinátorů na několika fakultách na VŠE. Na ostatních fakultách nicméně není zcela jednoznačné, s kým mohou zaměstnaní téma MD/RD komunikovat, mají-li nejasnosti nebo potřebují-li radu či podporu. Tento stav zvyšuje nároky na vedoucí pracovníce a pracovníky, na které podpora managementu MD/RD v těchto případech přechází. Bylo by vhodné postupně situaci s HR oddělením na jednotlivých fakultách sjednotit. Z toho plyne doporučení:

- Průběžně proaktivně tematiku managementu MD/RD interně komunikovat formou interního mailingu a zároveň skrze strukturu vedení jednotlivých týmu např. na poradách nebo prostřednictvím školení pro různé skupiny zaměstnaných.
- Vytvořit centralizované místo pro podporu managementu MD/RD, které bude stejně dostupné pro všechny fakulty.

Ze vstupní analýzy vyšla řada doporučení v oblasti sladování pracovního a osobního života. Pro naplnění těchto doporučení projektový tým připravil na intranetové stránce pro zaměstnané přehledný rozcestník obsahující veškeré podklady k managementu mateřské a rodičovské, a to jednak v obsáhlejší podobě v dokumentech:

- Strategický plán pro řízení lidských zdrojů,
- Strategie řízení mateřské a rodičovské dovolené,
- Metodická příručka k řízení MD/RD.

Zároveň jsou zde tyto dokumenty doplněné řadou stručných praktických nástrojů, které zaměstnaným pomohou rychle najít odpověď a rady pro konkrétní nejčastější situace, které zaměstnaní řeší, jako například:

- Těhotenství a práce na VŠE
- Nástup na MD - Kdy a jaké dokumenty vyřídit?
- Rodičovská dovolená a návrat do práce
- Návrat po RD
- Otec a rodičovství na VŠE
- Benefity, které zůstávají na MD/RD

Vznik tohoto rozcestníku a jednotlivých dokumentů výrazně přispívá k větší přehlednosti managementu MD/RD pro všechny, kdo pracují na VŠE, ať už MD/RD řeší z pozice běžných zaměstnanců či zaměstnankyň nebo z pozice vedoucích týmů. Zcela odpovídá potřebám zjištěným při vstupní analýze, neboť je centrálním bodem, na kterém se shromažďují veškeré důležité informace o managementu MD/RD na VŠE.

Strategie řízení mateřské a rodičovské dovolené jasně určuje, kdo (které oddělení) zodpovídá za kterou část procesu managementu MD/RD. Proces přehledně rozděluje mezi mzdové a personální oddělení, vedoucí pracovníky a pracovníce a HR personál. Stanovuje také akční plán a jednotlivé strategické cíle:

- Strategický cíl 1: Zvýšení informovanosti
- Strategický cíl 2: Nivelizace přístupu na jednotlivých pracovištích
- Strategický cíl 3: Podpora flexibilních forem práce

- Strategický cíl 4: Podpora návratu do práce
- Strategický cíl 5: Podpora genderové rovnosti a její sledování

Všechny strategické cíle a jednotlivé nástroje definované pro naplnění cílů, byly v rámci projektu úspěšně realizovány. Kromě jednorázových opatření se VŠE v tomto dokumentu zavazuje ke každoročnímu opakování těchto nástrojů:

- Nabídka školení pro vedoucí zaměřené na efektivní management MD/RD, diverzifikaci týmů, předsudky v souvislosti s MD/RD, řízení týmů s rodiči, možnosti flexibility a související.
- Zavedení pravidel pro práci na zkrácený úvazek a home-office a sledování počtu podaných a schválených žádostí.
- Zahrnutí aktivní komunikace flexibilních forem do informačního portálu i školení pro vedoucí.
- Pravidelné vyhodnocování zpětné vazby.

Metodická příručka k řízení MD/RD je velmi praktická pomůcka, která přináší přehled základních informací o legislativě spojené s MD/RD. Jsou zde kapitoly pro vedoucí pracovníky a pracovníce, které podporují komunikaci s osobami, které odchází, jsou nebo se vrací z MD/RD. Dále kapitoly pro samotné osoby, které se chystají na MD/RD nebo na návrat do práce. Příručka zahrnuje také specifika akademické práce nebo možnosti pro otce, kteří v procesu MD/RD bývají často neprávem opomíjeni.

V rámci projektu byla realizována školení s cílem podpořit diverzifikované pracovní prostředí a prevenci nejen genderové diskriminace, zvýšit kompetence vedoucích pracovníků a pracovníků pro management MD/RD a zvýšit informovanost zaměstnanecké populace o managementu MD/RD na VŠE.

Jednalo se konkrétně o dva běhy těchto školení:

- Prevence a řešení negativních jevů na pracovišti: Interaktivní školení „Jak říct ne?!“ (23.1.2025 a 20.3. 2025)
- Jak sestavovat diverzifikované týmy a proč je to důležité? (21.11.2024 a 3.4.2025)

Školení Flexibilní pracovní uspořádání a efektivní management rodičovství v akademickém prostředí proběhl jednou (17.10.2024). Dne 24.4.2025 proběhlo představení Strategie k řízení MD/RD na VŠE a Metodické příručky.

2.4.2. Komunikace před, v průběhu a při návratu z MD/RD

Většina respondentů má dobrou zkušenost s odchodem na MD/RD, s komunikací během MD/RD i s návrat zpět do práce. Bylo jim umožněno začít pracovat na menší úvazek, využívat HO i pružnou pracovní dobu a postupně si úvazek navyšovat dle aktuální potřeby péče o potomstvo. Při sdílení těchto pozitivních zkušeností ale vždy vyzdvihují vstřícnost svých vedoucích a mají pocit, že bez ní by jim hladký návrat z MD/RD nebyl umožněn, což dokládají zkušenosti lidí z jiných pracovišť, na kterých taková vstřícnost není samozřejmostí. Existují tedy velké rozdíly ve zkušenostech s managementem MD/RD napříč jednotlivými pracovišti, což není vnímáno jako spravedlivé.

Při odchodu na MD je složité to, že jde jen těžko přesně předem odhadnout, jaké potřeby bude mít nově narozené dítě a jakým způsobem a v jakém časovém horizontu se bude moct pečující osoba opět vrátit k práci. Je proto důležité mluvit o více variantách, kterými se další spolupráce s pečující osobou může odvíjet, a především si dobře nastavit následnou komunikaci. Stává se, že při odchodu na MD má zaměstnankyně chuť se co nejdříve opět zapojit do práce, ale v realitě jí na to nezbývá čas ani energie a je potřeba moci flexibilně domluvit nový plán komunikace a spolupráce.

Díky možnosti zkrácených úvazků, flexibilní pracovní době a možnosti práce z domova, jsou na VŠE obecné dobré podmínky pro dřívější návraty z mateřské či rodičovské dovolené a existuje flexibilita v nastavování pracovních podmínek tak, aby vyhovovaly aktuální situaci pečujících. Dosud ale velmi záleželo na konkrétních vedoucích, neboť zmíněné benefity nebyly ukotveny v pracovní smlouvě ani

v jiném typu závazných dokumentů. Došlo tak například i k nedodržení dohody neformálně ústně uzavřené před odchodem na MD, což dané osobě zkomplikovalo plánovaný návrat do pracovního procesu. Tento problém řeší přehled benefitů platných na MD/RD, který je dostupný na intranetové stránce, o kterém ale účastnice dané fokusní skupiny v době jejího konání nevěděly.

Při návratu z MD/RD u vědeckých pracovníků či pracovníc může být složité prioritizovat, zda se má daná osoba věnovat primárně výzkumu, výuce či vedení závěrečných prací. Není jasné, zda si má náplň práce volit daná osoba podle svého uvážení, nebo jí má být přidělena nadřizenou osobou, či zda existují nějaké strategické preference na úrovni vedení VŠE. Metodická příručka k řízení MD/RD nabízí doporučení, jak citlivě pracovat s jednotlivými oblastmi akademické práce jako je plánování výuky, výzkumná činnost, vedení závěrečných prací a karierní rozvoj.

Respondentky velmi pozitivně hodnotí příručky k managementu MD/RD vzniklé v rámci tohoto projektu a slibují si od nich zpřehlednění možností, které VŠE nabízí na podporu rodičů a pečujících. Věří, že se díky nim bude podpora pečujících na VŠE zlepšovat, ale shodují se, že je potřeba výrazně více času k posouzení, zda jsou tato opatření dostačující.

2.4.3. Dětská skupina/školka na VŠE

Pro rodiče malých dětí může být náročné zajistit péči o dítě jinak než osobně. Kapacity dětských skupin a školek jsou v Praze nedostatečné, prarodiče rodičů malých dětí jsou často stále v produktivním věku a zaměstnaní. Velkým zaměstnaneckým benefitem pro rodiče malých dětí tedy je, když jim se zajištěním péče o děti pomůže zaměstnavatel.

VŠE ve spolupráci s ČVUT provozuje dětskou skupinu v mateřské škole Lvičata. V úvodní analýze si respondenti stěžovali na nedostatečné kapacity pro děti rodičů z VŠE, nicméně v současné době tento problém nepřetrvává. Nyní převažují jiné důvody pro nevyužívání této možnosti, jako například preference školky v místě bydliště, ve které může dítě vychovávat i druhý rodič nepracující na VŠE.

Z fokusních skupin a rozhovorů vyplývá potřeba usnadnit pečujícím trávit nezbytně nutnou dobu v prostorech VŠE i s dítětem při zajištění vlastního hlídání, což je v současné době poměrně komplikované. Na VŠE chybí dětský koutek a přebalovací pulty. Modelovým příkladem je akademická pracovnice, která pečuje o kojenné dítě o péči se dělí s manželem, díky čemuž má prostor na snížený úvazek, v jehož rámci se zaměřuje na pedagogickou činnost. Tato vyučující by mohla vést přednášky v případě, že by mohla na VŠE přijít i s dítětem, které by v době přednášky mohlo být v dětském koutku s vlastním hlídáním. Na VŠE ale chybí prostory, ve kterých by bylo možné trávit čas s dítětem, proto tato modelová akademická pracovnice nemůže zajišťovat výuku a přichází tak o možnost dalšího profesního rozvoje současně s tím, že VŠE přichází o její odbornost.

Dobrou praxí je Fakulta mezinárodních vztahů, na které v jedné z kanceláří vznikl improvizovaný neformální dětský koutek, který slouží jako řešení výše zmíněné modelové situace. Toto řešení nicméně závisí na vůli osob v dané kanceláři a jejich trpělivosti s možným zvýšením hluchosti místnosti za přítomnosti dětí a jejich hlídání.

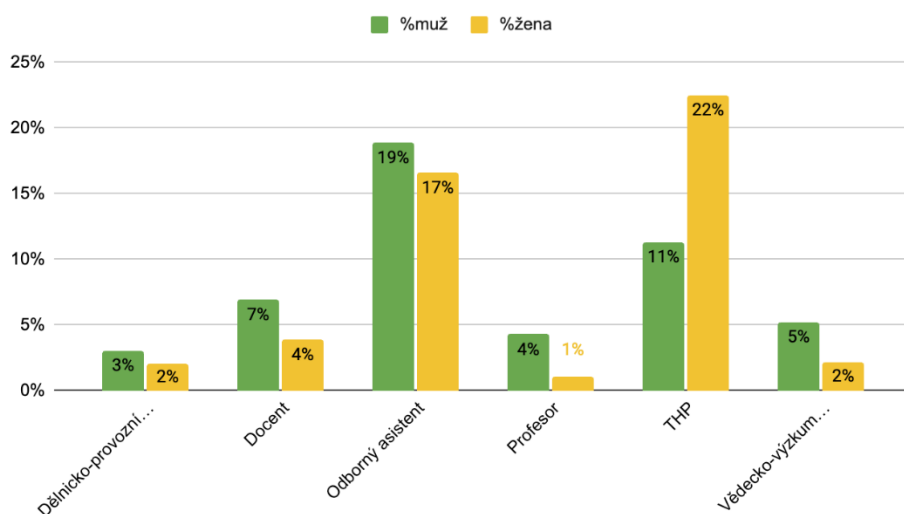
2.4.4. Genderový pohled na zaměstnaneckou populaci VŠE

Data představující zaměstnaneckou populaci VŠE jsou důležitá pro zakotvení následné analýzy v kontextu dané instituce. Tato zpráva pracuje s daty platnými k 30. červnu 2025, které v relevantních případech srovnává s daty použitými ve vstupní analýze z března 2024, která pracovala s daty z 1.11.2023. Tento přehled sleduje celkovou zaměstnaneckou populaci, zkoumá genderovou rovnost ve vedení a v rozhodovacích pozicích na VŠE a sleduje věkovou strukturu zaměstnaných.

Celková zaměstnanecká populace je při prvním pohledu z genderového hlediska vyvážená. Poměr žen a mužů je 51:49, stejně jako ve vstupní analýze. Důležitější než celkový poměr žen a mužů je jejich zastoupení na jednotlivých kategoriích pozic (Graf 1). Procentuální zastoupení žen a mužů v těchto kategoriích je shodné s hodnotami ze vstupní analýzy a stále tak přetrvává genderová segregace pracovních pozic. Tento stav zhruba odpovídá vertikální a horizontální segregaci pracovních pozic v české společnosti a cílem KA2 nebylo změnit zastoupení žen a mužů v jednotlivých kategoriích, proto stagnace těchto metrik není v rozporu s úspěšností projektu.

Graf 1 Statistická data dle personálního systému VŠE k 30.6.2025

Podíl žen a mužů dle kategorií pozic (% z celkové zam. populace)

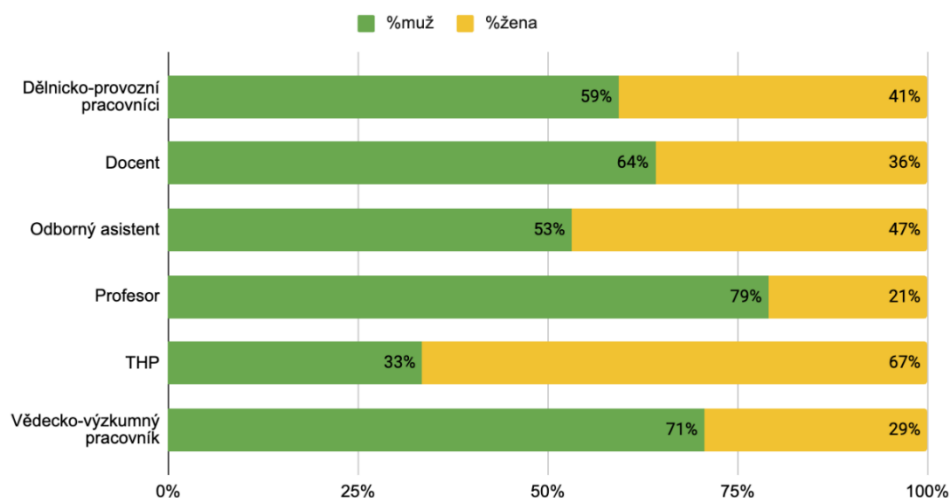


Zdroj: vlastní zpracování řešitelského týmu

Graf 2 ukazuje, že stále platí, že ženy tvoří většinu zaměstnaných na THP pozicích (67 % žen : 33 % mužů). Situace ve skupině VVP je opačná – muži zaujímají 71 % pozic v rámci této profesní skupiny. Pozitivem je vyvážené zastoupení žen a mužů na pozici odborný asistent/asistentka, které je unikátní i v porovnání se srovnatelnými vysokými školami. Nůžky se však začínají rozevírat ve vyšších stupních akademické hierarchie, zejména na docentských pozicích (64 % mužů: 36 % žen) a dále na profesorských postech (79 % mužů: 21 % žen). Tato data odhalují typický jev známý jako „unikající potrubí“ (leaky pipeline) pro ženy v akademické sféře. Důsledkem leaky pipeline je výrazný úbytek ženského zastoupení směrem k vyšším akademickým pozicím.

Graf 2 Statistická data dle personálního systému VŠE k 30.6.2025

Podíl žen a mužů dle kategorií pozic (%z dané kategorie)

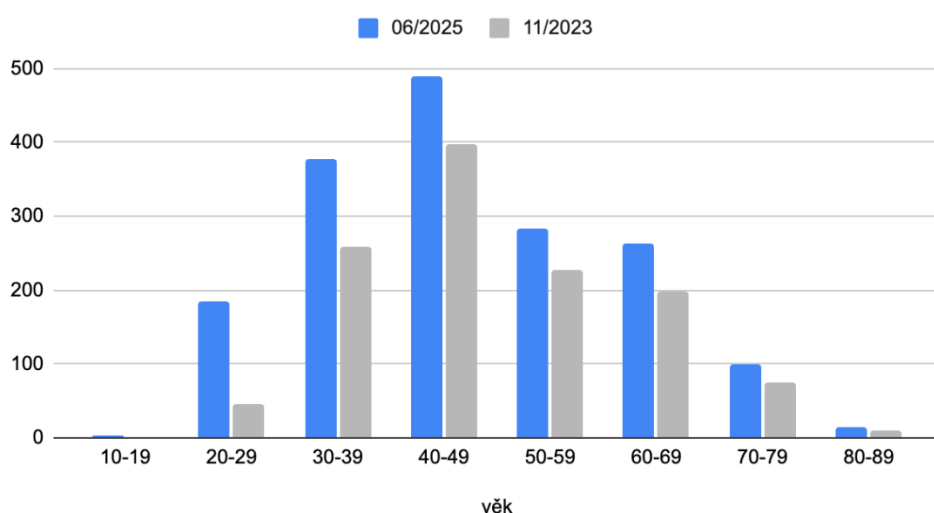


Zdroj: vlastní zpracování řešitelského týmu

Pro management MD/RD je důležité sledovat věkovou strukturu zaměstnanecké populace (Graf 3), neboť potřeby pečujících osob se mění v závislosti na věku dětí, o které pečují, což lze do určité míry predikovat z věku zaměstnaných.

Graf 3 Stat. data dle personálního systému VŠE k 30.6.2025 a 1.11.2023

Věkové složení zaměstnanecké populace



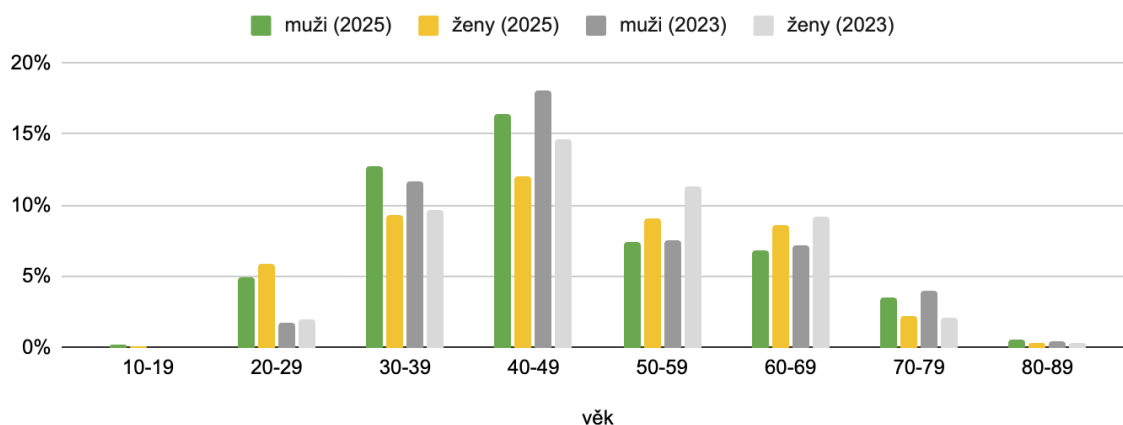
Zdroj: vlastní zpracování řešitelského týmu

Vzhledem k vysoké genderovanosti rozdělení péče o děti mezi rodiči, kdy 98 % osob na rodičovské dovolené jsou ženy, je důležité sledovat věk žen i mužů zvlášť (Graf 4). Z pohledu věkové struktury

zaměstnanecké populace je patrné, že nejvíce zastoupení věkové skupiny jsou stále 30-39 let a 40-49 let, ve kterých počet mužů poměrně výrazně převyšuje počet žen. Z dat je patrný výrazný úbytek mužů u věkové kategorie od 50 let výše, což může naznačovat, že starší (a pravděpodobně pracovně zkušenější) muži z VŠE odcházejí, zatímco ženy ve stejné věkové kategorii zůstávají.

Graf 4 Stat. data dle personálního systému VŠE k 30.6.2025 a 1.11.2023

Věkové složení zaměstnanecké populace dle genderu (6/2025 a 11/2023)



Zdroj: vlastní zpracování řešitelského týmu

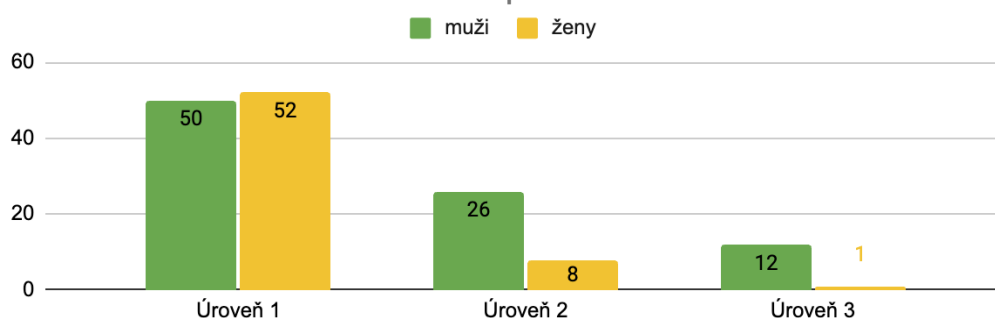
Poslední graf přináší pohled na zastoupení žen a mužů v jednotlivých úrovních vedení. Úrovně řízení jsou následující:

- Úroveň řízení 1: vedoucí kateder a oddělení, tajemnice/tajemníci.
- Úroveň řízení 2: proděkan/proděkanky, vedoucí odborů (ekonomický odbor atp.)
- Úroveň řízení 3: rektor/ka, prorektorky/prorektori, děkani/děkanky

Stejně jako ve vstupní analýze platí, že zastoupení je genderově vyvážené pouze na úrovni vedení kateder, oddělení a mezi tajemníky a tajemnicemi. V případě úrovně 2 a 3, platí, že čím vyšší je pozice, tím spíše se zde nacházejí ženy v menšině.

Graf 5 Statistická data dle personálního systému VŠE k 30.6.2025

Počet žen a mužů na vedoucích pozicích



Zdroj: vlastní zpracování metodického týmu

Mezi vstupní analýzou dat z 1. listopadu 2023 a aktuální analýzou dat z 30.6.2025 nejsou téměř žádné rozdíly, což je vzhledem k poměrně krátkému rozestupu mezi měřeními zcela v pořádku. Závěry ze vstupní analýzy zaměstnaneckých dat jsou tedy stále platné.

Na VŠE stále přetrvává vertikální i horizontální genderová segregace. Ačkoliv je celkový poměr žen a mužů na VŠE téměř vyrovnaný, existuje výrazná genderová segregace podle pracovních pozic (vertikální segregace). V případě vedoucích pozic platí, že čím vyšší je pozice, tím zde pracuje výrazně více mužů než žen (horizontální segregace).

Přetrvávající tradiční vzorce: Tato situace odráží přetrvávající genderově podmíněné vzorce v akademickém sektoru. Ženy jsou více soustředěny v administrativních a podpůrných rolích, zatímco vědecké, akademické a vyšší řídicí pozice jsou doménou mužů.

Skleněný strop: Uvedená data naznačují existenci „skleněného stropu“, který brání kariérnímu postupu žen do vyšších pozic v akademické hierarchii. Čím prestižnější a vlivnější je role, tím vyšší je podíl mužů.

U početně nejzastoupenějších věkových skupin lze očekávat zvýšené požadavky na sladovací opatření. Je třeba ošetřit mechanismy pro management mateřské a rodičovské dovolené.

Potřeba dalších opatření: Přestože celkově je genderové složení vyrovnané, segregace pracovních pozic signalizuje potřebu aktivních opatření ke zlepšení genderové diverzity a inkluzivity napříč všemi úrovněmi a oblastmi VŠE. Je nutné odstraňovat bariéry a vytvářet podmínky pro rovné příležitosti mužů a žen v akademické dráze.

Poznámka

V rámci projektu z OP JAK ESF+ pro VŠE: *Kvalita a lidské zdroje* bude téma této klíčové aktivity řešeno v rámci *klíčové aktivity č. 4 Strategické řízení instituce*, kdy bude VŠE podporovat následující aktivity, které se přímo vážou na strategické záměry a zkušenosti z projektu OP Z+: Rozvoj systému řízení mateřské a rodičovské dovolené – v této části budou zapojeny 2 největší fakulty VŠE (tj. FPH a FMV) jako nositelky činností a procesů při pilotním ověření aplikace na fakultní úrovni.

V rámci projektu z OP JAK *Návraty VŠE* bude od 1. 1. 2026 do 30. 6. 2029 VŠE usilovat o zmírnění dopadů kariérní přestávky na profesní uplatnění výzkumníků a jejich kariérní růst prostřednictvím návratových grantů, administrativní a mentoringové podpory a data stewarda. Realizováno bude 8 návratových grantů a také bude realizován Program pro výzkumníky na kariérní přestávce, zahrnující vzdělávání, koučink a zapojení do výzkumných skupin. Cílem je usnadnit návrat na VŠE a dlouhodobě nastavit podpůrné procesy pro výzkumníky.

Téma bude také jednou z priorit také pro následující programovací období *Programu na podporu strategického řízení VŠE*.

3. Klíčová aktivita 3: Transparentní a efektivní nastavení strategického řízení lidských zdrojů (onboarding, zpětná vazba, talent management)

Tato klíčová aktivita zásadně přispěla k naplnění dílčího cíle č. 3, tedy k transparentnímu a efektivnímu vymezení kompetencí v oblasti řízení lidských zdrojů mezi centrálním MPO a jednotlivými součástmi univerzity, k profesionalizaci personálních procesů a k postupnému budování adekvátní organizační struktury na úrovni rektorátu i fakult. Jejím smyslem bylo reagovat na absenci systematického přístupu k HR agendě a odstranit bariéry bránící efektivnímu výkonu i kariérnímu postupu, zejména u žen, včetně nedostatečně nastavených procesů v oblastech onboarding, vazby hodnocení a odměňování a talent managementu.

3.1. Analytická fáze

Analytická fáze probíhala v období 10/2023 – 03/2024 a kombinovala kvantitativní i kvalitativní metody, stejně jako obsahovou analýzu řídicích aktů. Opírala se o několik zdrojů: dvě dotazníková šetření (cílený onboardingový dotazník pro osoby nastoupivší od roku 2020, viz také souhrn analytické fáze v rámci KA1, a široké dotazníkové šetření HR strategie), detailní záznamy z testovacího / detailního onboardingu tří nově nastupujících osob, dále hloubkové rozhovory, informace z Auditů rovných příležitostí, Plánu podpory rovných příležitostí a o širokou obsahovou analýzu vnitřních předpisů VŠE.

Dotazník k onboardingu vyplnilo 43 zaměstnanců (36 % oslovených), cílem bylo zjistit dostupnost a srozumitelnost informací potřebných pro výkon práce. Součástí analýzy byl i zkušební onboarding se třemi novými zaměstnanci, který umožnil detailně identifikovat klíčové úkoly, sled informací a nejčastější problémy, zejména nedostatek základních podkladů k systémům, evidenci docházky, síťovým přístupům a ID kartám.

Analýza potvrdila zásadní problém, který se objevoval již v KA1 a KA2: absence systematického a centrálně koordinovaného řízení lidských zdrojů, přičemž mezi rektorátní a fakultní úrovní existuje významná mezera v kompetencích a podpoře. V oblasti onboardingu se ukázalo, že proces není na VŠE jednotný ani standardizovaný – je silně závislý na konkrétním pracovišti a vedoucím. Dotazníková data ukázala, že část nových zaměstnanců nedostává všechny klíčové informace, chybí jim manuály či strukturované informace o procesech, benefitech, orientaci v kampusu či fungování systémů; 40 % respondentů nemělo přiděleného mentora, a detailní sledování tří nástupů potvrdilo, že informace během onboardingu jsou často nesystematické, neúplné či obtížně dohledatelné. To vedlo k identifikaci potřeby vytvořit jednotnou strukturu, onboardingové materiály a centrální informační zdroj.

Druhou významnou oblastí analýzy byl obecný stav řízení lidských zdrojů, zejména témata motivace, vzdělávání, zpětné vazby, hodnocení a kariérního růstu. Dotazník k řízení HR vyplnilo 315 zaměstnanců (29 %), jeho cílem bylo ověřit zjištěné nedostatky a posoudit postoje zaměstnanců k navrhovaným řešením. Ze šetření vyplynulo, že zaměstnanci oceňují podporu nadřízených, ale současně existují výrazné rozdíly mezi muži a ženami – ženy častěji uváděly nejasnost vztahu mezi výkonem a odměnou či méně častou zpětnou vazbu. Z dotazníku také vyplynula poptávka po jednodušším systému hodnocení, větším množství metodických materiálů pro pedagogy, jasnějším vymezení kariérních možností a lepším využití vzdělávacích aktivit.

Dále se ukázalo, že řada oblastí není formálně ukotvena (např. strukturované kariérní cesty, požadavky, způsoby hodnocení i vazby na rozvoj a odměňování), a to z důvodu neexistence kariérního řádu. I proto byla součástí analytické fáze také obsahová analýza kariérních řádů jiných českých univerzit a vědeckých pracovišť (UK, MUNI, ČVUT, AV ČR aj.), která sloužila k identifikaci vhodných prvků pro budoucí návrh kariérního řádu VŠE. Analýza ukázala, že VŠE sice některé části kariérního postupu

upravuje v různých interních předpisech, avšak chybí jednotný, zastřešující dokument, který by definoval role, očekávání, procesy, periodicitu hodnocení i provázání na odměňování.

Jako součást experimentálního rozvoje talent managementu a jeho koncepčního pojetí byla ustanovena skupina talentovaných žen v manažerských pozicích nebo aspirujících na ně (tzv. Girl Power), která dále sloužila také jako platforma neformálního sdílení příkladů dobré i špatné praxe, prvotní zpětné vazby k navrhovaným opatřením aj. účelům. Výsledkem analýzy, nejen vytěžením této skupiny, byla identifikace specifických potřeb akademiček a zaměstnankyň, které souvisí se strukturálními bariérami kariérního růstu a potřebou transparentních pravidel, podpory od nadřízených, jasnějších požadavků na výkon a možnosti sladění práce a rodiny. Tato část navazuje na zjištění KA1 a KA2 a potvrzuje nutnost začlenit rovnost a diverzitu do celkové HR strategie.

Souhrnným výsledkem analytické fáze KA3 je komplexní diagnostika stavu HR procesů na VŠE a identifikace konkrétních oblastí, které vyžadují koncepční rozvoj: standardizaci onboardingu, vytvoření kariérního řádu, metodiku pro 360° zpětnou vazbu, ustanovení centrální HR funkce, posílení podpory žen v akademických kariérách a vytvoření nástrojů a metodik pro systematickou práci s talenty.

3.2. Koncepční fáze

Koncepční fáze probíhala v období 4/2024 – 9/2024 a navazovala na klíčová zjištění analytické fáze. Jejím cílem bylo převést identifikované potřeby do konkrétních dokumentů, metodik, nástrojů a návrhů systémových opatření. V jejím rámci byla vytvořena koncepce Strategického plánu řízení lidských zdrojů, která stanovuje cíle včetně například získání HR Award, a následně koncepce Kariérního řádu VŠE. Struktura Strategického plánu řízení lidských zdrojů vychází především z jednotlivých etap pracovního cyklu zaměstnance a zahrnuje všechny klíčové procesy – od náboru a výběru, přes adaptaci a hodnocení výkonu, profesní rozvoj a řízení talentů, vzdělávací aktivity, zavedení 360stupňové zpětné vazby, sledování spokojenosti zaměstnanců, až po ukončení pracovního poměru a další související procesy. Souběžně vznikají i další interní předpisy a strategické dokumenty univerzity. Kariérní řád má řešit dlouhodobě identifikovaný deficit v oblasti transparentnosti kariérního postupu. V rámci koncepční fáze byl připraven obsahový rámec struktury dokumentu, včetně definice kariérních drah akademiků i neakademických pracovníků, změny těchto kariérních drah, rozvojových milníků, způsobů hodnocení výkonu, vazeb na odměňování a postupů talent managementu. Rovněž konkretizuje postup zajištění kvality odborných kompetencí zaměstnanců v souladu s vnitřními pravidly a akreditačními standardy.

Jedním z hlavních výstupů koncepční práce byla tvorba nového, plně standardizovaného onboardingového systému, který reaguje na zjištěné nedostatky v nejednotnosti praxe napříč fakultami a na nízkou míru orientace nově nastupujících zaměstnanců. Vznikly jednotné onboardingové checklisty, návrhy struktury „welcome“ materiálů, doporučené kompetence onboardingových mentorů, návrh centrální orientační sekce a logika tzv. „prvního měsíce“ zaměstnance. Tyto materiály byly následně podkladem pro tvorbu webu welcome.vse.cz a nových onboardingových procesů komunikovaných rektorátem jako centrální metodická opora.

Důležitou součástí koncepční práce byla také příprava metodiky 360° zpětné vazby, návrh standardů pro pravidelnou zpětnou vazbu mezi vedoucími a jejich týmy a podklady pro modernizaci hodnotících procesů. Tyto návrhy reflektovaly opakovanou poptávku zaměstnanců po větší transparentnosti, srozumitelných kritériích hodnocení a možnostech osobního a profesního rozvoje. K tomuto nástroji zpětné vazby byly vytvořeny dva video návody (teoretická a praktická část).

Uskutečnila se Leadership akademie (série 5 workshopů) a byla finalizována koncepce mentoringového a networkingového programu, které mají podpořit profesní růst a kariérní rozvoj talentovaných žen.

3.3. Implementační fáze

Implementační fáze probíhala v období 10/2024 – 3/2025. V průběhu tohoto období byl Strategický plán řízení lidských zdrojů VŠE (finální znění viz přílohu zprávy), který stanovuje rámec pro rozvoj lidských zdrojů v příštích pěti letech a tři hlavní strategické cíle, včetně profesionalizace HR procesů a posílení firemní kultury, po důkladném připomínkování ze strany vedení univerzity a jejích součástí upraven, projednán Akademickým senátem a vydán. Dokument byl následně přeložen rovněž do angličtiny, zveřejněn na webu VŠE a stal se závazným rámcem pro rozvoj a řízení HR procesů v příštích pěti letech. Strategický plán definuje kompetenční rozdělení mezi centrální úroveň univerzity a jednotlivými součástmi, stanovuje odpovědnosti v klíčových personálních oblastech a zajišťuje metodický rámec pro procesy jako nábor, onboarding, hodnocení výkonnosti, rozvoj, talent management, vzdělávání, 360° zpětnou vazbu, řízení MD/RD, měření spokojenosti a offboarding.

Současně probíhala napříč univerzitou intenzivní diskuse nad koncepcí Kariérního řádu VŠE (aktuální stav návrhu dokumentu tvoří rovněž přílohu zprávy). Vzhledem k potřebě dalšího projednání a sladění rozdílných oblastí kariérního rozvoje na fakultách nebylo možné dokument finalizovat; Kariérní řád nyní slouží jako základ pro další diskuse a bude předložen k projednání s vazbou na úsilí o získání HR Award.

V rámci implementační fáze byly dokončeny checklisty pro onboarding, které se staly součástí Přílohy F Pracovního řádu³, a web welcome.vse.cz byl rozšířen o nové informace, včetně údajů o lékařských prohlídkách, osobních dotaznících a přístupech do InSIS, eduroam a Office 365. Pilotní testování 360° zpětné vazby vedlo k úpravě aplikace – odpovědi skutečného přímého nadřízeného jsou nyní zvýrazněny tučně – a byly zveřejněny dva video návody na intranetu, seznamující zaměstnance se zásadami hodnocení a interpretací výsledků.

Byla finalizována koncepce komunikace HR změn, jejímž cílem je jednotné, cílené a srozumitelné informování zaměstnanců o personálních novinkách a změnách. Na intranetu byly publikovány tematické příspěvky zaměřené především na mateřskou a rodičovskou dovolenou a 360° zpětnou vazbu. Hlavní komunikační kampaň byla záměrně zdržena do schválení Pracovního řádu, aby všechny výstupy projektu byly komunikovány najednou a s dostatečným kontextem.

Dále probíhaly aktivity podporující talent management a rozvoj skupiny Girl Power. Byla realizována follow-up Leadership akademie pro ženy ve vedoucích pozicích či aspirující na ně, individuální koučování pro ty, které se nemohly zúčastnit, a konzultace zaměřené na rozvoj talentů a osobního potenciálu podle metodiky Human Design. Zaměstnanci měli rovněž možnost účastnit se školení Azteka na téma DNA úspěšných týmů. Jedna účastnice se zúčastnila školení mezinárodní akreditační asociace EFMD zaměřené na komunikaci, čímž dále podporuje svůj kariérní rozvoj.

Celkově implementační fáze představovala zásadní krok k završení personálních změn na VŠE – schválení Strategického plánu, dokončení materiálů pro onboarding a talent management, rozšíření komunikačního rámce a přípravu Kariérního řádu jako základu pro další diskuse a implementaci.

³ Dne 1. června 2025 vstoupil v účinnost nový Pracovní řád, jehož součástí jsou nově vytvořené přílohy obsahující metodiky, elektronické formuláře a Přílohu F – Checklisty. Checklisty představují významný nástroj metodické podpory pro různé skupiny zaměstnanců a vedoucích pracovníků, umožňují efektivně plánovat a evidovat jednotlivé procesní kroky v cyklu preonboardingu, onboardingu a adaptace nových či stávajících zaměstnanců, a zároveň respektují individuální potřeby jednotlivých pracovišť VŠE. Pro různé cílové skupiny byly vytvořeny samostatné checklisty pro nové zaměstnance, pověřené zaměstnance a vedoucí pracovníky, zahrnující jednotlivé fáze od před nástupem, přes první den, první týden až po první měsíc či období po zkušební době.

3.4. Evaluační fáze

Evaluační fáze změn realizovaných v rámci KA3 probíhala vícero metodami, které společně poskytly komplexní obraz o funkčnosti nově nastavených HR procesů. Klíčovou roli sehrály fokusní skupiny a individuální rozhovory (viz také evaluaci KA2), platformy kolegia rektora a kolegia děkanů a také reflexe od talentové skupiny zaměstnankyň (Girl Power), která na svém závěrečném setkání hodnotila přínosy celé skupiny i nové procesy. Součástí evaluace byl rovněž dotazník k pilotnímu testování 360° zpětné vazby a celouniverzitní řízený evaluační dotazník. Výraznou přidanou hodnotu přinesla také průběžná evaluace onboardingu, založená na dotazníku ke změnám onboardingu a na vedených onboardingových rozhovorech s novými zaměstnanci. Testovací fáze celouniverzitních onboardingových setkání získala velmi pozitivní zpětnou vazbu jak od nově příchozích, tak od pracovišť, což vedlo k systematickému doplňování obsahu, například o nejčastější dotazy a odpovědi. V posledním monitorovacím období již bylo testování ukončeno a onboarding se stal standardní součástí personální práce. Evaluační fáze tak potvrdila, že nový systém onboardingu, zpětné vazby a podpory zaměstnanců je funkční, přijatý a dále rozvíjený na úrovni fakult i pracovišť.

Strategický plán řízení lidských zdrojů byl během evaluační fáze komunikován napříč univerzitou prostřednictvím intranetu a kolegií rektora, rozšířeného kolegia a kolegia děkanů, čímž byla završena klíčová fáze ukotvení strategického řízení HR. Součástí průběžné evaluace bylo připomínkování (zprostředkované skrze platformy kolegií), které vedlo k finalizaci plánu.

Proces onboardingu prošel zásadní změnou. Vznikl nový web welcome.vse.cz pro uchazeče a nově nastupující zaměstnance. Checklisty pro nové zaměstnance a jejich vedoucí (součást Přílohy F Pracovního řádu) byly převedeny do finální interaktivní formy, čímž se celoškolský onboarding stal standardní součástí nástupního procesu. Testovací fáze onboardingu byla hodnocena velmi pozitivně, zpětná vazba od nových zaměstnanců i pracovišť byla kladná, a proces se průběžně zdokonaloval o časté dotazy a specifika jednotlivých fakult a pracovišť.

Onboardingové checklisty jsou pro uživatelskou přívětivost krom příloh Pracovního řádu, kde jsou formálně ukotveny, zakomponované i v HR sekci na zaměstnaneckém intranetu – konkrétně na stránce „Mám novou roli“ viz níže. Checklisty pro vedoucí, kteří přijímají nového zaměstnance je najdou pod dlaždicí „Jako vedoucí přijímám nového zaměstnance“ a noví zaměstnanci je najdou pod dlaždicí „Jsem nový na VŠE“. Tato sekce vznikla na popud onboardingu nových zaměstnanců VŠE. Chtěli jsme onboarding rozšířit i do dalších nových rolí, které se zaměstnanců VŠE týkají jako je například „Začínám v roli vedoucího“. Do budoucna bychom rádi rozšířili tuto sekci o další dlaždice (nově v pozici garanta předmětu například apod.).

Obrázek 3 Ukázka intranetové sekce "Mám novou roli"

Mám novou roli

Na VŠE nově – jako zaměstnanec, vedoucí či při náboru nových kolegů



Jsem nový na VŠE

V této sekci najdete všechny důležité informace a praktické návody, které vám usnadní první kroky na VŠE. Dozvíte se, co vás čeká v prvních dnech, jak se rychle zorientovat v pracovním prostředí a kde najít potřebné zdroje, aby váš start byl co nejlhžší a rychle jste se zapojili do týmu.

Jako vedoucí přijímám nového zaměstnance

V této sekci najdete všechny klíčové informace a praktické checklisty, které vám jako vedoucímu usnadní přijetí nového zaměstnance. Dozvíte se, co je potřeba zařídit ještě před nástupem, v první pracovní den i v průběhu adaptačního období, abyste novému kolegovi zajistili hladký start a rychlé zapojení do týmu.



Začínám v roli vedoucího

V této sekci najdete všechny klíčové informace a praktické návody, které vám pomohou úspěšně vstoupit do role vedoucího. Dozvíte se, jak se orientovat ve své nové roli, efektivně vést tým a využívat dostupné nástroje a podporu pro hladký start ve vedení.



Kromě sekce s checklisty je na zaměstnaneckém intranetu celá sekce pro nové zaměstnance, kde najdou i další informace, které potřebují znát v prvních dnech na VŠE (viz obrázek níže).

Obrázek 4 Náhled intranetové sekce "VŠE, co budu po nástupu na VŠE potřebovat"

VŠE co budu po nástupu na VŠE potřebovat

Začátek v nové práci přináší spoustu výzev i příležitostí – a my jsme tu, abychom vám pomohli se co nejrychleji zorientovat. Tato stránka vám poskytne přehled klíčových celoškolních informací, které budete v prvních dnech potřebovat.

Benefity na VŠE

Elektronická evidence pracovní doby

Manuály a materiály ke stažení

Stravování na VŠE (Žižkov)

Vzdělávání pro zaměstnance

Aplikace a nástroje pro usnadnění práce

Výkon práce na dálku

Co dělat, když...

Pokud nevíte, kde začít, nápovědu najdete v checklistu pro nové zaměstnance, kde máte všechny kroky podrobně popsány. V prvních dnech doporučujeme absolvovat online kurzy v Moodle. I po adaptační fázi je dobré pravidelně sledovat novinky na intranetu, nabídku školení pro zaměstnance a Kalendář VŠE, kde najdete přehled všech akcí pořádaných na univerzitě.

[Přejít na checklisty](#)

Která personalistka / mzdová účetní spravuje moje personální a mzdové údaje?

Lze zjistit po přihlášení na [zam.vse.cz](#) → dlaždice Základní data zaměstnance → záložka Kontaktní osoby, osoba zde uvedená slouží k veškeré komunikaci zaměstnance v personální mzdové oblasti včetně vydávání Potvrzení o zdanitelných příjmech.

Zůstatek dovolené

Zůstatek dovolené si může každý zaměstnanec zjistit po přihlášení na [zam.vse.cz](#) → dlaždice Sestavy → sestava Přehled o dovolených za období (Dov10) → tlačítko „Proveď & zobraz“. Pro detailnější přehled čerpání s konkrétními datumi nepřítomnosti lze použít sestavu Čerpání dovolené (Dov03).

Výplatní lístek

Do osmého dne v měsíci je po přihlášení přístupný elektronický výplatní lístek na intranetové adrese [zam.vse.cz](#) → dlaždice Výplatní listky → sestava Výplatní lístek (Vyp11fve). Pro vytvoření PDF sestavy je třeba kliknout na ikonu „čtverečku s linkami“ vedle výběru období.

Bezpečnost

- Defibrilátory na VŠE (Žižkov, Jižní Město, Třebešín i JH)
- Web [sos.vse.cz](#) pro řešení krizových situací
- Vnitřní oznamovací systém VŠE

Identita VŠE

VŠE má svůj vlastní [merch](#), který můžete zakoupit v Informačním centru (Nová budova, Žižkov). Na LinkedIn si můžete také upravit úvodní fotku v profilu za [grafiku VŠE](#).

Merch VŠE pro osobní potřebu zakoupíte v Informačním centru VŠE. Pro odběr více kusů [vse.sharepoint.com](#)

Co se děje na VŠE?

Na VŠE funguje [zaměstnanecký intranet Strategie VŠE](#). Některé fakulty či oddělení mají své další intranety (například intranet Oddělení vědy a výzkumu). Všechny intranety najdete na [intranetovém rozcestníku VŠE](#).

V [kalendáři VŠE](#) najdete seznam všech akcí, které se na škole organizují. Můžete filtrovat dle fakult či tagů (například akce, které se konají v Inovačním týdnu najdete v kalendáři VŠE pod tagem #innovationweek). Pokud v Inovačním týdnu akcí pořádáte, zde jsou [pravidla pro zadávání akcí](#).

Zápisy z porad vedení a kolegia rektora

Online školení v Moodle

V Moodle naleznete sekci [Školení](#), ve které se nachází dobrovolné kurzy, jako je například Prevence proti phishingu a kurz, Základní informace pro zaměstnance VŠE. Naleznete tam také povinné kurzy (například školení BOZP a Požární ochrana).

Vzdělávání pro zaměstnance
[vse.sharepoint.com](#)

Důležitým zdrojem zpětné vazby byl i v této KA dotazník zpracovaný MPSV. Evaluační zpráva potvrzuje, že v rámci KA3 došlo k zásadnímu posunu v profesionalizaci HR procesů na VŠE. Dotazníkové šetření potvrzuje významný pokrok právě v oblastech, které byly předmětem KA3 – tedy

v profesionalizaci HR procesů, řízení diverzity, inkluze, rozvoji kariéry a v nastavení systémových nástrojů HR. Z pohledu zaměstnanců i zaměstnavatele se podařilo zvýšit informovanost o nových procesech, zejména v oblasti onboardingu, flexibilních forem práce a podpory kariérního růstu. Ačkoli celkové indexy diverzity, inkluze a flexibility zůstaly beze změny, šetření ukazuje na dílčí kvalitativní zlepšení: 85 % zaměstnaných uvádí, že zaměstnavatel aktivně podporuje sladování pracovního a osobního života (výrok F7) a 90–96 % respondentů ve skupinách řadových pracujících a manažerů potvrzuje lepší informovanost o dění v organizaci i o možnostech vzdělávání, což přímo souvisí s novými HR nástroji vzniklými v KA3 (onboarding, informační portály, systémové řízení vzdělávání). Zlepšení je patrné i u předsudečného smýšlení – index smýšlení bez předsudků vzrostl o 5 p. b. (69 % → 74 %), zejména díky posunu v názorech na schopnost matek podávat plný pracovní výkon či skloubit kariéru s rodičovstvím.

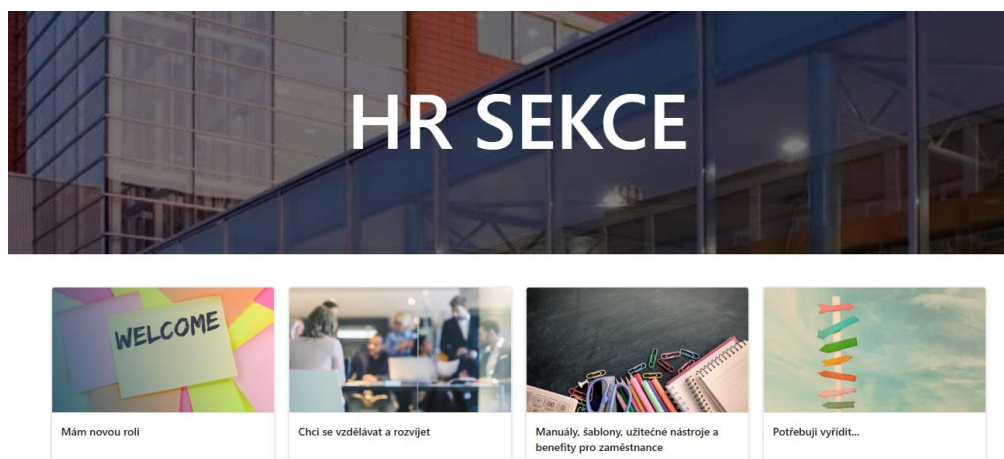
Evaluace rovněž potvrzuje, že klíčové systémové změny vyvíjené v KA3 – koncepce HR, návrh kariérního řádu, nový onboardingový proces, transparentní pravidla odměňování či pilotní zavedení 360° zpětné vazby – se do zaměstnaneckých odpovědí promítly spíše v rovině formálního posunu, protože pro reálný dopad je potřeba delší časový horizont. Významná zlepšení se však objevují u dílčích oblastí: zaměstnanci nově znají postupy pro hlášení diskriminace, lepší je informovanost o flexibilitě práce (např. povědomí o zkráceném úvazku +24 p. b., o flexibilním plánování směn +27 p. b.), výrazně vzrostlo využívání práce z domova (+15 p. b.) a flexibilního plánování směn (+20 p. b.), což je přímý důsledek nových procesních pravidel nastavených v KA1, resp. i KA2 a KA3. Souhrnně lze říci, že dotazníkové šetření potvrzuje pozitivní, avšak převážně strukturální dopad KA3, který položil základ pro dlouhodobé zlepšování personální kultury VŠE.

V oblasti talent managementu a rozvoje bylo zaznamenáno zlepšení, kdy 91 % managementu a 85 % řadových zaměstnanců vnímá lepší podmínky pro profesionální a kariérní rozvoj. Byla rovněž dokončena Metodika talent managementu VŠE, která stanovuje strategický rámec pro identifikaci, rozvoj a udržení talentů napříč všemi skupinami zaměstnanců. V rámci projektu proběhla Leadership Akademie pro skupinu žen ve vedoucích pozicích či aspirujících na ně (tzv. Girl Power). V projektu bylo celkem podpořeno s minimální podporou 40 vzdělávacích hodin 7 osob což je o 5 více než bylo pro projekt potřeba. Aktivita pro talentovanou skupinu zaměstnankyň VŠE zahrnovaly workshopy na různá témata (více viz dále). VŠE vnímá pokrok v oblasti talent managementu žen. Přesto však u nově nastupujících zaměstnanců bylo identifikováno chybějící opatření v podobě mentoringu.

V oblasti komunikace HR změn byla vytvořena Strategie komunikace, jejímž cílem je jednotné, cílené a srozumitelné informování zaměstnanců. Hlavní komunikační vlna proběhla v září 2025 prostřednictvím HR newsletteru a setkáním s vedením. Podporu komunikace poskytla také talentová skupina Girl Power, šířící informace napříč týmy a svými pracovišti.

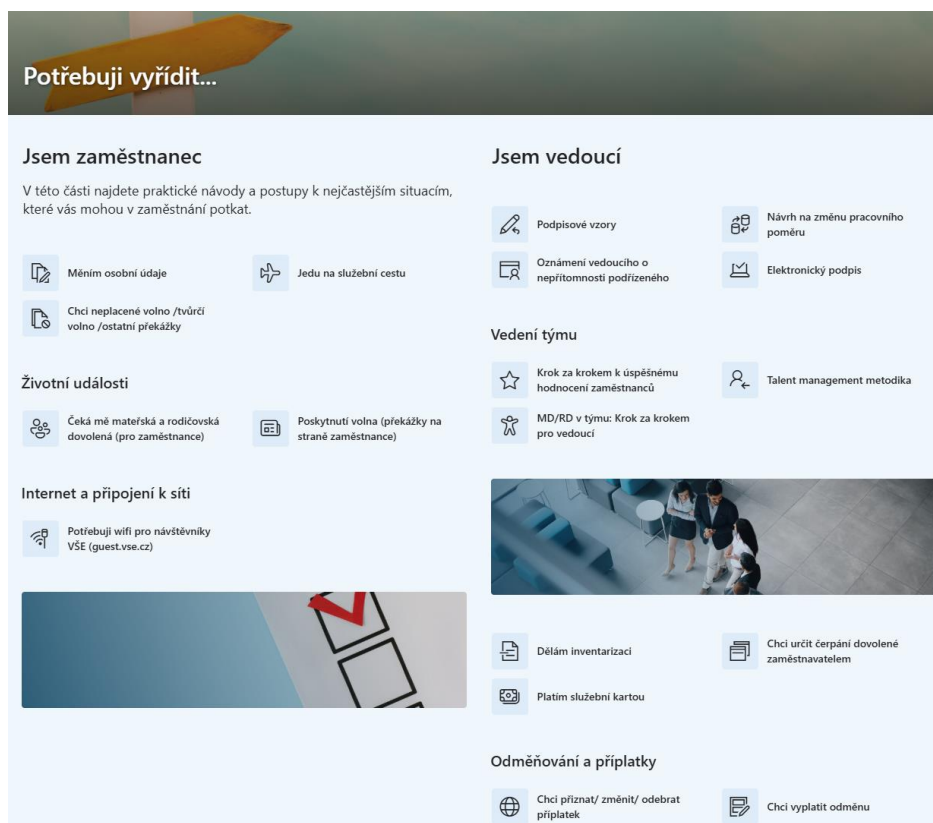
Náhled HR newsletteru je přiložen v přílohách. Pro lepší přehlednost nejen při onboardingu byla vytvořena na intranetu zaměstnanců HR sekce, která rozřazuje tematicky na další materiály a stránky zmíněné výše (informace k MD/RD, školení, checklisty, návody k personálnímu systému i další manuály).

Obrázek 5 HR sekce na zaměstnaneckém intranetu



Například sekce „Potřebuji vyřídit“ na obrázku níže se člení dle role zaměstnanec nebo vedoucí. Na této stránce je k dispozici metodika talent managementu, obě sekce pro řízení MD/RD (jak z pohledu vedoucího, tak zaměstnance) a další.

Obrázek 6 Ukázka intranetové sekce "Potřebuji vyřídit"



Navzdory formálnímu ukotvení se v oblasti interní komunikace a transparentnosti dle evaluačního dotazníku MPSV objevují přetrvávající problémy v percepci zaměstnanců. Zatímco zaměstnanci obecně vnímají lepší komunikaci s přímým nadřízeným (84 % řadových pracujících a 75 % managementu souhlasí), 28 % respondentů stále pociťuje, že nemá vliv na rozhodnutí, která jsou pro práci důležitá, což indikuje hierarchičtější a méně participativní pracovní kulturu.

Co se hodnocení zaměstnanců týče, v projektu došlo k pilotnímu testování aplikace pro 360° zpětnou vazbu a úpravu aplikace. Z otevřených odpovědí zaměstnanců z evaluačního dotazníku MPSV však vyplývá, že si zaměstnanci přejí více individuálních meetingů (one-to-one) pro zhodnocení výkonu a nastavení očekávání. Dále dle evaluačního dotazníku vyplývá, že v oblasti transparentnosti byly zavedeny nová transparentní pravidla pro stanovení základní mzdy a odměn. I přesto však část zaměstnanců uvádí, že odměňování je neprůhledné a poukazuje na extrémně velké rozdíly v odměnách na řadových a vedoucích pozicích, což snižuje motivaci. Kritizováno je také uvádění průměrné mzdy, do které se zahrnuje vše, včetně grantů, což dle zaměstnanců zkresluje výsledek.

Pro další zvýšení efektivity HR procesů je nutné zaměřit se na přetrvávající kulturní bariéry a mezery v rozvojových programech. Zjištění poukazují na fakt, že u podstatné části zaměstnaných, včetně osob ve vedoucích pozicích, přetrvává stereotypní a předsudečné smýšlení o rodičovství a profesní dráze žen. Tento postoj může negativně ovlivňovat pocit férovosti a bránit inkluzivnímu pracovnímu prostředí. Z tohoto důvodu je doporučeno aktivně pracovat na odbourávání stereotypů, například proškolením manažerů. Další identifikovanou mezerou je absence zavedeného programu na profesní rozvoj rodičů na rodičovské dovolené a absence vyhodnocování přínosu pro strategii diverzity jako součásti hodnocení výkonu manažerů.

Celkově evaluační fáze potvrdila úspěšnou implementaci Strategického plánu a souvisejících HR nástrojů, zhodnotila efektivitu onboardingu a talent managementu a poskytla konkrétní data pro další zlepšování kultury, inkluze a leadershipu na VŠE.

3.4.1. 360° zpětná vazba

Bylo provedeno pilotní testování 360stupňové zpětné vazby a vytvořeny podpůrné video návody. Tento typ zpětné vazby poskytuje komplexní hodnocení zaměstnanců z různých perspektiv (od kolegů, nadřízených i podřízených). Díky anonymitě hodnocení (vyjma sebehodnocení a hodnocení nadřízeného - to je vyznačeno tučně) získává každý hodnocený objektivní zpětnou vazbu týkající se svých kompetencí a pracovního přístupu. Srovnání sebehodnocení s názory ostatních napomáhá k lepšímu sebeuvědomění, osobnímu rozvoji a profesnímu růstu. Výsledky hodnocení pak slouží jako podklad pro hodnotící rozhovory a plánování dalšího profesního směřování.

Na podzim (10.9.2024 – 2.10.2024) proběhl na naší univerzitě pilotní projekt 360stupňové zpětné vazby. Do pilotního hodnocení byly vybrány tři zástupky talentové skupiny žen (Girl Power).

Pro účely 360stupňové zpětné vazby byl využit již existující nástroj – aplikace, původně sloužící k hodnocení členů jednoho týmu. V rámci projektu OPZ+ byla tato aplikace otestována pilotním ověřením specificky pro naše potřeby a následně upravena (došlo k doprogramování potřebné funkcionality, která je podrobněji popsána níže). Každé hodnocené bylo administrátorem vybráno 9 hodnotitelů (nadřízení, podřízení, kolegové). Hodnotitelé byli předem individuálně osloveni a zapojeni do pilotního hodnocení pouze v případě, že s účastí výslovně souhlasili. Všem zúčastněným – tedy jak hodnoceným osobám, tak hodnotitelům – byl k dispozici instruktážní videomateriál. Ten přehledně vysvětloval principy 360stupňové zpětné vazby, její význam pro profesní rozvoj a zároveň poskytoval praktický návod k orientaci v hodnotící aplikaci a samotnému procesu hodnocení.

Minimální počet hodnocení od kolegů byl stanoven na pět, aby byla zajištěna dostatečná vypovídací hodnota výsledků. Tento požadavek byl u všech tří účastnic splněn – první účastnice obdržela celkem 9 hodnocení, druhá 6 a třetí 5. Každá z hodnocených rovněž vyplnila své vlastní sebehodnocení, které je nedílnou součástí celkového obrazu zpětné vazby.

Výstupem procesu byl individuální report, který byl každé hodnocené osobě doručen. Tyto zprávy měly hodnocené možnost využít jako podklad pro následné individuální rozhovory se svým nadřízeným.

Konzultace výsledků je doporučeným krokem v rámci rozvoje vedení a sebereflexe, nicméně zůstala zcela dobrovolná.

Po ukončení pilotního projektu byl v říjnu všem zúčastněným – tedy hodnoceným osobám i hodnotitelům – rozeslán hodnoticí dotazník zaměřený na zpětnou vazbu k samotnému procesu 360stupňového hodnocení. Dotazník vyplnilo celkem 12 respondentů (2 hodnocené osoby a 10 hodnotitelů). Výsledky ukázaly výraznou podporu pro zavedení této formy zpětné vazby do standardního systému hodnocení středního managementu na VŠE. Celkem osm respondentů se vyjádřilo kladně – z toho pět uvedlo „rozhodně ano“ a tři „spíše ano“. Tato odezva svědčí o vnímané přínosnosti a potenciálu 360stupňové zpětné vazby jako nástroje pro rozvoj vedoucích pracovníků. Většina hodnotitelů považovala zvolené kompetence za adekvátní, nicméně jeden z respondentů postrádal oblast týkající se morálního kodexu a dodržování základních etických pravidel.

Závěrečný report je pro hodnocené srozumitelný (obě respondentky odpověděly „spíše ano“). Na otázku „*Jakým způsobem vám zpětná vazba pomůže v kariérním růstu?*“ odpověděla hodnocená: „*Upozorní mě na to, co dělám dobře a co je naopak třeba zlepšit. O některých aspektech vím, ale něco je pro mě nové a nenapadlo mě, jak to vnímá mé okolí.*“

Ve zpětné vazbě zazněla i negativní zpětná vazba, například:

- „*Počet otázek byl nadměrný. Některé byly velmi jednoduché až návodné.*“
- „*Nevidím v této podobě významnější přidanou hodnotu.*“

Tyto cenné postřehy společně s neformálně získanou zpětnou vazbou a technickými poznatky z reálného provozu byly využity a staly se základem dodatečných úprav předmětné aplikace. Byla upravena logika zvýrazňování odpovědí vedoucích. V původním nastavení aplikace se v reportu zobrazovaly odpovědi vedoucího tučně – přestože všechny odpovědi zůstávají anonymní, odpověď vedoucího byla tímto způsobem odlišena. Tento princip vycházel z předpokladu, že 360stupňová zpětná vazba bude využita v rámci jednoho týmu, kde je jasně definován jeden vedoucí (např. vedoucí a jeho podřízení).

V pilotním projektu však byla zpětná vazba aplikována v komplexnějším prostředí – např. při hodnocení více vedoucích kateder, k nimž byli přiřazeni různí hodnotitelé včetně jejich nadřízených. V takových případech mohlo docházet k nejasnostem, neboť aplikace označovala tučně odpovědi jakéhokoli hodnotitele s rolí „vedoucí“, bez ohledu na to, zda byl přímým nadřízeným konkrétní hodnocené osoby. Tato logika byla nyní upravena. Nově aplikace rozlišuje, kdo je skutečně vedoucím daného hodnoceného, a tučně označuje pouze odpovědi tohoto konkrétního nadřízeného.

Díky provedeným úpravám je nyní nástroj pro 360stupňovou zpětnou vazbu přehlednější a uživatelsky přívětivější jak pro hodnocené zaměstnance, tak pro administrátory. Je tak připraven k širšímu využití na jednotlivých fakultách při hodnocení pracovníků středního managementu. Cílem Vysoké školy ekonomické v Praze je postupné zavedení tohoto nástroje jako standardní součásti systému hodnocení středního managementu napříč všemi fakultami.

Zaměstnanci mají k dispozici podrobný uživatelský návod dostupný na intranetu, včetně instruktážních videí. V případě zájmu o zapojení do procesu hodnocení je možné kontaktovat rektorát VŠE, který koordinuje rozšiřování nástroje do dalších organizačních jednotek.

3.4.2. Talentový program Girl power a realizovaná školení a vzdělávání

Talentový program Girl Power byl realizován jako součást rozvojových aktivit pro zaměstnankyně univerzity ve vedoucích pozicích či aspirující na tyto pozice. Cílem programu bylo podpořit profesní

růst, rozvoj měkkých dovedností a vytvoření podpůrné komunity žen na VŠE. Do talentového programu bylo nanominováno celkem 13 žen (12 jich program úspěšně ukončilo).

Hlavním programem pro ženy v Girl Power byla Leadership Akademie, ale této talentované skupině žen bylo v průběhu trvání projektu nabízeno více aktivit a možností vzdělávání. V lednu roku 2024 se poprvé účastnice sešly hybridně na kick off setkání, kde se poznaly, byl jim představen program. Účastnicím byla připravena Leadership akademie, která se skládala z celkem pěti workshopů. Ty se uskutečnily od března 2024 do srpna 2024. V listopadu 2024 se uskutečnil Follow up Leadership akademie. Dvě zaměstnankyně se v roce 2024 účastnily zahraničního vzdělávání (EFMD Faculty Management Programme).

Pět vedoucích pracovníků z Girl Power se účastnilo workshopu DNA úspěšných týmů od Azteka, který proběhl ve dvou termínech v lednu roku 2025 a byl nabídnut nejen ženám v Girl power, ale i dalším zaměstnancům univerzity. Ve spolupráci s Gender Studies byly připraveny dvě série školení, která proběhla na podzim roku 2024 a na jaře v roce 2025. Dvakrát proběhlo školení zaměřené na negativní jevy na pracovišti (mimo jiné zaměstnance se účastnilo pět zaměstnankyň zařazených do Girl Power), dvakrát proběhl workshop zaměřený na sestavování diversifikovaných týmů (mimo ostatní zaměstnance se celkem účastnilo pět žen z Girl Power), jednou proběhl workshop na téma flexibilní pracovní uspořádání a efektivní management rodičovství v akademickém prostředí (účastnily se mimo ostatní zaměstnance tři ženy z Girl Power). Jedna zaměstnankyně z Girl Power využila možnost osobní konzultace svých talentů a silných stránek dle metodiky Human Design. Dvě účastnice Girl power se svými týmy se účastnily také dvou workshopů Síla v rozdílnosti, které se konaly v květnu a červnu roku 2025. Individuální koučink zmíněný v tabulce níže byl nabídnut jedné účastnici Girl Power, která se nemohla účastnit série workshopů Leadership akademie.

Tabulka 1 Seznam vzdělávacích aktivit pro účastnice Girl Power

Název školení
Leadership akademie - 1. workshop
Leadership akademie - 2 . workshop
Leadership akademie - 3. workshop
Leadership akademie - 4. workshop
Leadership akademie - 5. workshop
Flexibilní pracovní uspořádání a efektivní management rodičovství v akademickém prostředí
Follow-up Leadership akademie
Jak sestavovat diverzifikované týmy a proč je to důležité?
DNA úspěšných týmů
DNA úspěšných týmů
Negativní jevy na pracovišti a jak říct ne
Negativní jevy na pracovišti aneb jak říct ne
Jak sestavit týmy diverzifické?
Představení strategie MD/RD
Můj leadership v praxi: reflexe a vize
Individuální koučink
Maternity mentoring - individuální konzultace
Síla v rozdílnosti 1
Síla v rozdílnosti 2

Skupině Girl Power byly nabídnuty další vzdělávací příležitosti mimo rámec projektu OPZ+.

Závěrečné setkání programu Girl Power, které proběhlo v srpnu 2025 těsně před ukončením projektu, bylo navrženo jako prostor pro zastavení, reflexi a zhodnocení celé absolvované cesty. Workshop „Můj leadership v praxi: reflexe a vize“ byl koncipován částečně jako interaktivní rozvojový program a částečně jako facilitovaný proces vyhodnocení projektu. Účastnice měly možnost ohlédnout se za svým profesním i osobním rozvojem, sdílet zkušenosti, formulovat další směřování a reflektovat, jak se jejich leadership kompetence promítají do praxe. Atmosféra setkání byla hodnocena jako milá a uvolněná, obsah jako kvalitně připravený a užitečný, přičemž účastnice ocenily i pozitivní závěr celého workshopu. Celý talentový program byl účastnicemi hodnocen velmi pozitivně – oceňovaly zejména praktické pojetí workshopů (kombinace teorie a praxe) i aktivní formu setkávání, která umožnila sdílení zkušeností. Velkým přínosem byla i možnost potkat kolegyně z celé školy napříč katedrami a fakultami a vytvořit bezpečnou komunitu, která podporuje otevřenou diskusi a vzájemné učení. Účastnice zároveň vyzdvihly profesionalitu lektorů a průběžné, nikoli jednorázové, konání programu. Jako prostor pro zlepšení vnímají větší nabídku individuálních konzultací či koučinku a také pokračování pravidelných setkání či rozšíření programu o individuální koučování.

Celkové vyhodnocení projektu Girl Power proběhlo mimo jiné prostřednictvím dotazníku ve Forms, který byl záměrně realizován ještě před posledním srpnovým workshopem. Díky tomu měla lektorka předem k dispozici očekávání účastnic i jejich dosavadní zkušenosti s projektem a mohla během závěrečného setkání cíleně prohloubit potřebné informace.

Dotazník spokojenosti k talentovému programu Girl power vyplnilo celkem 9 účastnic a formulář obsahoval kombinaci uzavřených (kvantitativních) a otevřených (kvalitativních) otázek. Výsledky byly analyzovány s cílem zjistit přínosy programu, identifikovat oblasti pro zlepšení a posoudit jeho potenciál pro širší využití.

Program Girl Power byl účastnicemi hodnocen velmi pozitivně – pět z nich uvedlo, že byly s talentovým programem Girl Power „velmi spokojené“, čtyři účastnice označily svou zkušenost jako „spíše spokojenou“. V průměrném hodnocení, kde jedna hvězdička značí nejmenší spokojenost a 5 hvězdiček největší spokojenost, vychází hodnota na 4,56. Na otázku „Pomohl vám program rozvíjet vaše manažerské dovednosti?“ odpovědělo všech devět respondentek kladně. Většina respondentek zároveň potvrdila, že získané znalosti využily ve své pracovní praxi – šestkrát zaznělo „ano, občas“ a třikrát „ano, často“.

Obrázek 7 Využití znalostí a dovedností z talentového programu v praxi

Použila jste některé znalosti nebo dovednosti z programu ve své práci?



Na otázku, zda přispěl program k rozšíření vaší profesní sítě a navázání užitečných kontaktů odpověděly všechny respondentky „ano“.

Účastnice programu Girl Power uváděly, že díky programu získaly řadu praktických dovedností, zejména v oblasti komunikace, prezentace a argumentace. Dále si osvojily asertivitu, storytelling a techniky vyjednávání. Program jim pomohl rozvíjet schopnosti vedení týmových rozhovorů, poskytování zpětné vazby, organizace schůzek a porozumění týmové dynamice. Mnohé z nich si osvojily i tzv. „mindset vedoucího“.

Obrázek 8 Ochota účastnic doporučit program v rámci organizace

Doporučila byste tento program dalším kolegyním?



Dvě respondentky uvedly, že jim program jednoznačně pomohl cítit jistěji v současné roli vedoucí osoby nebo v aspiraci na pozici.

Obrázek 9 Program a jeho přínos k větší jistotě ve vedoucí roli

Pomohl vám program cítit se jistěji ve vaší současné roli vedoucí osoby nebo v aspiraci na vedoucí pozici?



Výsledky ukazují, že program byl pro většinu účastnic přínosný – všech 9 respondentek jej hodnotilo pozitivně. Pět z nich odpovědělo „určitě ano“, což svědčí o silné spokojenosti s workshopy a dalšími aktivitami. Čtyři uvedly „spíše ano“, což naznačuje převážně kladné hodnocení, ačkoli s mírnější intenzitou.

Workshopy od Azteka s Václavem Strnadelem byly vnímány jako velmi přínosné. Účastnice oceňovaly možnost sdílení zkušeností a praktická cvičení. Naopak některé aktivity, jako například „kolektivní hry“ nebo „hraní rolí“, byly vnímány jako méně oblíbené, i když některé účastnice uznaly jejich přínos pro ostatní.

Získané poznatky účastnice aktivně uplatňovaly v praxi (při vedení týmů, delegování úkolů, komunikaci s kolegy a při projektové spolupráci). Program jim pomohl vytvářet bezpečné pracovní prostředí a posilovat týmovou kulturu.

V oblasti profesních aspirací program přispěl k ujasnění cílů – některé účastnice nastoupily na vedoucí pozici nebo dosáhly habilitace, jiné si potvrdily, že vyšší manažerská role není jejich cílem. U většiny však došlo k posílení zájmu o práci s lidmi a další rozvoj v oblasti vedení.

Mezi návrhy na zlepšení programu se objevila potřeba více praktických aktivit, například stínování vedoucího s následným debriefingem. Účastnice by uvítaly pokračování programu i po jeho skončení, včetně neformálních setkání. Dále byl navržen větší důraz na networking, motivaci a osobní setkání s lektorem.

Platforma byla většinou účastnic hodnocena jako vhodný nástroj pro rozvoj talentů i mimo cílovou skupinu žen. Doporučovaly její rozšíření mezi studenty a mladé zaměstnance, s důrazem na přizpůsobení obsahu jejich zkušenostem. Ocenily také možnost online formy, která by usnadnila koordinaci.

Poznámka

V rámci projektu z OP JAK *ESF+ pro VŠE: Kvalita a lidské zdroje* bude téma této klíčové aktivity řešeno v rámci *klíčové aktivity č. 4 Strategické řízení instituce*, kdy bude VŠE podporovat následující aktivity, které se přímo vážou na strategické záměry a zkušenosti z projektu OP Z+: revize a nastavení HR procesů na fakultních úrovních, další rozvoj onboardingových procesů a podpora pracovníků-cizinců, 360° zpětná vazba a rozvoj manažerských dovedností.

V rámci projektu z OP JAK *Rozvoj výzkumného prostředí na VŠE (VyzPro)* bude VŠE cílit na získání HR Award a související zlepšení strategického řízení VaV, strategické řízení oblasti lidských zdrojů včetně kariérních drah, hodnocení výzkumných pracovníků a útvarů, internacionalizaci, transfer znalostí, otevřenou vědu a komunikaci a propagaci vědy. Cílem jedné z klíčových aktivit je zkvalitnění strategického nastavení VO díky aktivitám souvisejícím se získáním a udržením evropského ocenění „HR Award“. Další pak zkvalitnění strategického nastavení výzkumné organizace a vzdělávání pracovníků v oblasti rozvoje lidských zdrojů a genderové rovnosti. Cíl bude naplněn prostřednictvím čtyř podaktivit, které implementují předpisy a vzdělávací procesy v souladu s požadavky HR Award.

Téma bude také jednou z priorit také pro následující programovací období *Programu na podporu strategického řízení VŠE*.

4. Závěr

Projekt Diverzitní a flexibilní pracovní prostředí na VŠE v Praze dosáhl za 24 měsíců realizace především zásadního formálního a systémového ukotvení diverzitních a flexibilních opatření. Byly vytvořeny stěžejní řídicí a metodické dokumenty (Strategický plán řízení lidských zdrojů, Strategie řízení MD/RD, související metodiky aj.) a provedeny rozsáhlé úpravy vnitřních předpisů (Pracovní řád, Vnitřní mzdový předpis) a digitalizace procesů (e-formuláře, checklisty, HR portál).

Přestože formální změny a nástroje jsou zavedeny, měřitelné dopady v podobě Indexu flexibility, Indexu diverzity a Indexu inkluze se v krátkodobém horizontu (do konce projektu) neprojeví významným statistickým zlepšením. Jedinou statisticky významnou změnu zaznamenal Index míry smýšlení bez předsudků (+5 p. b.). To naznačuje, že i přes zavedení pevných základů pro diverzitní a inkluzivní kulturu bude dlouhodobý dopad záviset na pokračující implementaci, komunikaci a aktivní práci na individuální úrovni, zejména v oblasti posilování transparentnosti, systematizace a profesionalizace řízení lidských zdrojů.

Implementace komplexních HR systémů a změna firemní kultury je podobná budování nového mostu: položení pevných základů (strategie, pravidla) a dokončení konstrukce (digitalizace, školení) proběhlo úspěšně. Nicméně, aby lidé začali most plně a důvěřivě využívat, trvá to déle, než se formální otevření odrazí v jejich denním vnímání a chování. Změna indexů ukazuje, že dopad se projeví až v dlouhodobém horizontu.

Evaluační aktivity zahrnovaly fokusní skupiny, individuální rozhovory, kolegia rektora a děkanů, dotazníky k pilotnímu testování 360° zpětné vazby, závěrečný evaluační dotazník projektu a řadu dalších doprovodných nástrojů a metod. Veškerá zpětná vazba přispěla k dodatečným úpravám nastaveného systému řízení lidských zdrojů v průběhu realizace projektu i dalším směřování tohoto systému v budoucnu.

VŠE i díky výstupům projektu OP Z+ zajistila externí financování, zejména z OP JAK, které přispěje k dalšímu rozvoji témat a jejich implementaci na úrovni fakult. Téma zůstává prioritou také pro následující programovací období Programu na podporu strategického řízení VŠE a jako zásadní priorita se propisuje do připravovaného strategické záměru VŠE na roky 2026–2030.