

STRATEGICKÝ PLÁN ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VYSOKÉ ŠKOLY EKONOMICKÉ V PRAZE

2025–2030



Obsah

Manažerské shrnutí	1
Úvod.....	2
1. Analýza současného stavu	5
1.1 Současný stav	5
1.2 Cílový stav	6
2. Cíle strategického plánu řízení lidských zdrojů na VŠE v letech 2025–2030	8
2.1 Nábor a výběrová řízení zaměstnanců.....	9
2.2 Onboarding a adaptace	11
2.3 Hodnocení výkonnosti zaměstnanců (odměňování)	13
2.4 Rozvoj, talent management a vzdělávání zaměstnanců	14
2.5 Spokojenost a institucionální kultura.....	17
2.6 Offboarding	19
2.7 Profesionalizace a strategické řízení jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů	21
2.7.1 Koordinace přístupu k personální práci	21
2.7.2 Nastavení společného rámce strategického řízení lidských zdrojů.....	21
3. Rizika, limity realizace a jejich mitigace	24
Závěr	25

Manažerské shrnutí

Strategický plán řízení lidských zdrojů Vysoké školy ekonomické v Praze na roky 2025–2030 (dále také strategický plán) se zaměřuje na klíčové oblasti řízení lidských zdrojů v letech 2025–2030. Hlavním cílem je podpořit excelenci v oblasti vzdělávání, výzkumu a udržitelného rozvoje prostřednictvím efektivního řízení lidského kapitálu. Univerzita se naplněním strategického plánu snaží o přilákání, rozvoj a udržení talentovaných zaměstnanců a doktorandů, přičemž důraz klade na transparentní, spravedlivé procesy a rovné příležitosti. Zásadní oblasti strategického plánu zahrnují nábor a výběrová řízení, onboarding a adaptaci nových zaměstnanců, systém hodnocení výkonnosti a odměňování, rozvoj talent managementu a vzdělávání, stejně jako péči o institucionální kulturu a spokojenost zaměstnanců. Strategický plán se dále zaměřuje na profesionální offboarding s důrazem na udržování kontaktů se zaměstnanci, kteří odešli pracovat do firem nebo na prestižní zahraniční instituce nebo odešli do důchodu, a podporu pokračující spolupráce v pedagogické i vědecké oblasti.

Důležitým průřezovým cílem je profesionalizace a koordinace řízení lidských zdrojů napříč fakultami a odděleními univerzity, a to při respektování specifik jednotlivých fakult a primární úlohy děkana při přijímání opatření v personální oblasti. Tento cíl proto zahrnuje zavedení efektivního systému metodické podpory personálních procesů včetně náboru, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců, která je v souladu se zákonnými a akreditačními požadavky a přispívá k efektivitě prováděných procesů a snižování administrativní zátěže akademických pracovníků univerzity. Strategický plán předpokládá zapojení všech zaměstnanců a všech úrovní vedení do její implementace s tím, že přesné začlenění řízení lidských zdrojů do organizační struktury bude dále analyzováno a odpovídajícím způsobem upraveno, a zahrnuje také systematické vyhodnocování cílů a přizpůsobení procesů měnícím se výzvám a potřebám univerzity. Specializace v této oblasti na jednu stranu umožní rozvoj talentů, na druhou stranu zajistí dostatečné kapacity a výkonnostní ukazatele, které mezinárodně uznávaná univerzita potřebuje.

V cílovém stavu Vysoká škola ekonomická v Praze disponuje dostatečným počtem akademických a vědeckých pracovníků, stejně jako podpůrných technickohospodářských pracovníků, které strategicky řídí a kteří společně vykazují významné akademické a odborné nasazení, které následně podporuje vysoce kvalitní výsledky v souladu s posláním VŠE (Standard 3.1 AACSB). Za tímto účelem je odpovědnost děkanů za personální řízení na fakultách doplněna také o prvek strategického řízení na celouniverzitní úrovni, za který odpovídá rektor, a o metodickou koordinaci, kterou zajišťují další útvary rektorátu.

Strategický plán je vydáván v době, kdy univerzita zpracovává Strategický záměr na roky 2026–2030 a cíle v personální oblasti do něj budou jasně propány. Z hlediska finančního zajištění strategického plánu je zásadní také propání personálních cílů do návrhu projektů z OP JAK, jejichž realizace v roce 2025 započne. Prostředky na podporu strategického řízení univerzity a prostředky operačních programů EU se tak v prvních letech realizace tohoto strategického plánu stanou zdrojem jejího finančního krytí. V dalších letech budou kryty také z prostředků rozpočtu VŠE dle metodiky jeho sestavování.

Hlavními strategickými cíli v oblasti řízení lidských zdrojů VŠE na roky 2025–2030 jsou:

1. Zvýšení kvality a společenská relevance pedagogických i vědeckých výstupů akademických pracovníků s ohledem na národní i mezinárodní akreditační standardy a hodnocení výzkumných organizací.
2. Strategické řízení a profesionalizace jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů a jejich koordinace pomocí metodické podpory s využitím efektivních postupů a nástrojů včetně digitalizace.
3. Posílení institucionální kultury, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zvýšení povědomí o VŠE jako o moderním a prestižním zaměstnavateli.

Úvod

Lidé jsou klíčovým faktorem pro dosažení vize, poslání a dlouhodobých cílů Vysoké školy ekonomické v Praze, která usiluje o excelenci v oblasti vzdělávání, výzkumu a jejich společenského dopadu. Tento strategický plán reflektuje naši snahu o vytvoření inovativního a inspirativního pracovního prostředí, které je zaměřeno na výkon a excelenci v oblasti výuky i výzkumu, ale zároveň podporuje osobní a profesní růst zaměstnanců a rovné příležitosti. Zaměřujeme se na přilákání, rozvoj a udržení talentovaných odborníků, kteří jsou nezbytní pro naplňování naší ambiciózní vize a poslání. Zároveň klademe důraz na rovné příležitosti, různorodost týmů a rozvoj excelentní akademické komunity, která podporuje spolupráci, inovace a kreativitu. Chceme dlouhodobě rozvíjet profesionální, motivovaný, soudržný pracovní kolektiv, který společně směřuje k naplnění této vize, a aplikovat moderní přístupy a nástroje k jejímu dosažení.¹

Potřeba formulovat Strategický plán řízení lidských zdrojů na Vysoké škole ekonomické v Praze je spojena s programovými cíli rektora Petra Dvořáka, který začal svůj mandát 1. dubna 2022 a lidské zdroje uvedl jako jednu ze svých hlavních priorit: *„Základním cílem rektora je Vysoká škola ekonomická v Praze jako moderní efektivně řízená univerzita otevřená novým trendům. Na této cestě musí VŠE navázat na úspěšný rozvoj v uplynulých letech, kdy udělením institucionální akreditace získala autonomii v akreditačním procesu a následně akreditovala širokou paletu českých i cizojazyčných studijních programů, úspěšně prošla národním i mezinárodním hodnocením, do řízení školy se integrovaly postupy mezinárodních akreditací a standardů a nebývalým tempem se rozvíjel celý informační systém školy. Dosažení cílů je podmíněno těsnou spoluprací vedení VŠE, samostatných fakult, na kterých se uskutečňují studijní programy i vědecko-výzkumná činnost, a všech dalších útvarů školy. Klíčovým prvkem rozvoje školy je aktivní zapojení vhodně motivovaných zaměstnanců, studentů i absolventů VŠE.“* V oblasti rozvoje lidských zdrojů se pod heslem *„Lidé jsou to nejcennější, co VŠE má“* rektor zavázal k podpoře rozvoje lidského kapitálu na VŠE následujícími nástroji:

- postupně zlepšovat materiální podmínky, finanční ohodnocení a moderní pracovní prostředí akademických i neakademických pracovníků na VŠE,
- modernizovat procesy personálního řízení fakult i rektorátních útvarů směřující ke stabilnímu rozvoji lidského kapitálu VŠE,
- excelenci v péči o lidské zdroje potvrdit získáním HR Award,
- snížit administrativní zátěž učitelů a zvýšit vzájemnou sounáležitost mezi akademickými a neakademickými pracovníky VŠE,
- zvyšovat úroveň mobility akademických i neakademických pracovníků.

V prvním roce funkčního období byl z podnětu vedení VŠE realizován Audit rovných příležitostí, který na Vysoké škole ekonomické v Praze probíhal od června 2022 do konce listopadu 2022, s následnou publikací Plánu podpory rovných příležitostí na VŠE pro roky 2023–2027. Plán stanoví konkrétní opatření a cíle na období 2023–2027, s ročním vyhodnocováním a finálním vyhodnocením v posledním roce období.

Dalším impulzem pro akceleraci prací na HR strategii pak byly projekty z operačních programů EU, konkrétně Zaměstnanost+ (projekt realizován v letech 2023–2025) a Jan Ámos Komenský (od roku 2025 plánován projekt na podporu pedagogiky a modernizace výuky a na podporu vědy). Rovněž v rámci finalizace procesu získání prestižní mezinárodní akreditace AACSB se systematický přístup k HR strategii dostal do popředí zájmu vedení VŠE, a to přímo jako doporučení International Advisory Board VŠE,

¹ Generické maskulinum, které je použito napříč touto strategií, není myšleno diskriminačně. Je použito pro lepší čitelnost textu.

konzultačního orgánu rektora složeného z významných mezinárodních odborníků působících v oblasti vzdělávání a ze zástupců zaměstnavatelů. IAB v roce 2023 zpracování strategie řízení lidských zdrojů doporučila a v roce 2024 projednala její základní strukturu. Odkazy na konkrétní akreditační standardy AACSB, k jejichž naplnění tento strategický plán také směřuje, jsou dále v textu vyznačeny.

Ve svém souhrnu tak následující strategický plán vychází jednak z jasně definovaných požadavků národních a mezinárodních akreditačních procesů v oblasti kvality a péče o lidské zdroje, jednak ze série analýz zaměstnanecké populace, kvantitativního i kvalitativního šetření a dotazování, které se zaměřovaly primárně na trendy uvnitř zaměstnanecké populace, rizika a příležitosti s nimi spojené, vnímání současného stavu, potřeb a možných cest k jejich naplnění. Mezi tato šetření patří:

- Audit rovných příležitostí realizovaný v druhém a třetím čtvrtletí roku 2022;
- dotazníkové šetření předcházející podání žádosti o podporu projektu Diverzitní a flexibilní pracovní prostředí na VŠE v Praze v rámci programu OPZ+ realizované v posledním čtvrtletí roku 2022;
- šetření formou fokusních skupin, individuálních hloubkových rozhovorů a dotazování na vnímání konkrétních navrhovaných řešení reflektujících potřeby zaměstnanecké populace realizované v průběhu první analytické fáze projektu Diverzitní a flexibilní pracovní prostředí na VŠE v Praze v rámci programu OPZ+ v období od 10/2023 do 03/2024;
- dotazníkové šetření mezi pracujícími nastoupivšími od roku 2020 zaměřené na silná a slabá místa dosavadní podoby onboardingu a adaptačního procesu;
- detailní, hloubkový onboarding s nově nastupujícími pracujícími, s nimiž byly individuálně diskutovány jednotlivé kroky, překážky v adaptačním procesu a cesty k jejich eliminaci (realizace v prvním a druhém čtvrtletí 2024);
- diskuse a sdílení dobré praxe na platformě žen – zaměstnankyň na manažerských pozicích či aspirujících na tyto pozice, a to k talent managementu, flexibilnímu výkonu práce, nástrojích řízení mateřské a rodičovské dovolené, hodnocení, poskytování zpětné vazby a odměňování napříč součástmi VŠE (využití od ledna 2024);
- doporučení mezinárodního akreditačního týmu AACSB (únor 2024).

V některých strategických oblastech byly identifikovány různé cílové skupiny, jejichž potřeby se mohou lišit (zcela přirozeně s ohledem na celkový počet zaměstnanců) a vyžadují pro danou konkrétní potřebu zacílený soubor opatření (viz dále). Primární cílovou skupinou strategického plánu jsou všichni zaměstnanci VŠE, se zřetelem na rozdílné potřeby definovaných skupin, a to mj.:

- pracujících na akademických a vědeckých pozicích;
- pracujících na administrativních a technicko-hospodářských pozicích;
- mladé akademické pracovníky usilující o získání vědeckopedagogické hodnosti docent nebo profesor;
- zkušené akademické pracovníky ve vyšším věku;
- pečujících o malé děti či osoby blízké;
- žen a možností jejich kariérního růstu ve specifickém akademickém prostředí;
- nově nastupujících zaměstnanců;
- dalších skupin založených na specifických zájmech nebo oblastech výuky a výzkumu.

Z hlediska potřeb strategického řízení VŠE byly v rámci analýzy prvních let s institucionální akreditací a z mezinárodních akreditačních procesů (AACSB, EQUIS, AMBA) identifikovány následující výkonové cíle:

- zvýšení kvality a relevance pedagogické činnosti prostřednictvím její inovace a těsnějšího propojení s potřebami moderního trhu práce a jeho aktuálních trendů,

- zvýšení společenské relevance výzkumných činností, zejména u aplikovaného výzkumu,
- zvýšení vědeckého výkonu u akademických pracovníků podílejících se na garantování studijních programů a předmětů profilového základu,
- zvýšení vědeckého výkonu s mezinárodním přesahem u akademických a vědeckých pracovníků podílejících se na realizaci doktorských studijních programů a vedení doktorandů (standard školitele, habilitační kritéria a kritéria ke jmenování profesorem), s důrazem na excelenci výzkumu,
- posílení mezinárodního rozměru pedagogické, vědecké a tvůrčí činnosti VŠE,
- zvýšení kvality administrativní podpory a její specializace při současném snížení administrativní zátěže akademických pracovníků,
- lepší procesní zajištění řízení lidských zdrojů na úrovni fakult i rektorátu a posílení rozhodování a strategického plánování v personální oblasti na základě dat.

Jedním z navrhovaných nástrojů strategického plánu je vydání Kariérního řádu, jako nového předpisu VŠE s celoškolskou působností v personální oblasti, který by jasně definoval možnosti kariérního růstu a postup na vyšší akademické a manažerské pozice, a to při formálním ukotvení práce s talenty (talent managementu), systému zpětné vazby a hodnocení, významu soustavného vzdělávání, školení a mentoringu reagujících na stále se zostřující národní i mezinárodní konkurenci v terciárním vzdělávání a efektivní identifikaci vzdělávacích potřeb každého pracovníka. Na Kariérní řád by byly navázány inovace vnitřních předpisů, zejména Pracovního řádu a Vnitřního mzdového předpisu (včetně katalogu prací), a na ně navázaných směrnic a metodických pokynů.

Návrh tohoto strategického plánu by projednán Akademickým senátem VŠE dne 24. března 2025.

V Praze dne 25.4.2025

1. Analýza současného stavu

1.1 Současný stav

Vysoká škola ekonomická v Praze je v současnosti jednou z mála univerzit, které se podařilo získat akreditaci AACSB, čímž dokládá své kvality a zároveň se zavazuje k dalšímu rozvoji v budoucnu. Opakovaně je vyhlášována ze nejlepší ekonomickou školu v oblasti střední a východní Evropy v žebříčku Eduniversal. Její fakulty disponují akreditacemi EQUIS a AMBA. Rostoucí nároky těchto akreditací na excelenci a mezinárodní přesah pedagogické i vědecké činnosti tvoří přirozený tlak na strategické řízení personálních procesů a VŠE je také zapojena do řady projektů, které mají za cíl zlepšit pracovní prostředí.

V souvislosti s rostoucími nároky a ambiciózní vizí² se VŠE musí vypořádat s požadavky na výstup jejích pracovníků jak v oblasti inovativní a moderní pedagogiky, tak v oblasti kvalitní vědecké a tvůrčí činnosti se společenským a mezinárodním dopadem, která je nezbytným předpokladem naplnění národních i mezinárodních standardů. Zároveň ale musí VŠE dbát o relevanci a nadčasovost své výuky a aplikovaného výzkumu, tedy jasné propojení s firmami a businesssem a zároveň aplikací moderních výukových metod a trendů. Současný rozvoj generativní umělé inteligence a rostoucí význam udržitelnosti klade ještě vyšší nároky na rozvoj kritického myšlení, kreativity, datové analýzy a hodnotového vzdělávání a těm se musí přizpůsobovat i dovednosti a znalosti akademických pracovníků. Excelentní vědecké výstupy přitom nelze očekávat od každého zaměstnance, a ne každý špičkový vědec je schopen nadchnout studenty a přilákat ke své výuce zástupce firem. Na místě je proto specializace, která na jednu stranu umožní rozvoj talentů, na druhou stranu zajistí dostatečné personální kapacity a výkonnostní ukazatele, které mezinárodně uznávaná univerzita potřebuje.

V oblasti pedagogiky a jejího napojení na potřeby společnosti si VŠE v souladu se svou vizí dlouhodobě udržuje přední postavení v regionu v oblasti ekonomického a manažerského vzdělávání, ale musí agilně reagovat na měnící se požadavky studentů i trhu práce. Inovace ve výuce na VŠE aktuálně probíhají (zavedení LMS, výstavba nových coworkingových prostor a modulárních učeben, zavedení moderních metod hodnocení do sylabů, nová podoba závěrečných prací a státních závěrečných zkoušek), ale prosazují se složitě a chybí jasná sdílená vize, která by reagovala na proměnu požadavků studentů i mezinárodní konkurence. Nerovnoměrný rozvoj inovací vede k roztržitém nároků a využívaných nástrojů a vybavení mezi fakultami i katedrami, s čímž souvisejí rozdílné nároky na lidské zdroje i nespokojenost studentů zejména v úvodních fázích studia. Exekutivní vzdělávání, jehož nabídka je pro firemní sektor relevantní jak z hlediska forem, tak z hlediska obsahu, realizuje jen několik pracovišť VŠE. Skrze rostoucí nároky na garantování programů a předmětů profilového základu se navíc do možností VŠE zásadním způsobem osvěžit obsah a metody výuky propisují nerovnoměrné výsledky vědeckovýzkumné činnosti, a to jak uvnitř fakult, tak mezi nimi. Klíčoví učitelé programů ne vždy efektivně dosáhnou včasné habilitace, pokud ano, ne vždy se jejich publikační výkon po získání habilitace udrží.

VŠE má i špičkové vědce, ale pokud jde o výzkumnou produktivitu instituce, je aktuálně nižší než výkon ekonomických fakult velkých univerzit v České republice, jakož i zahraničních business schools, s nimiž se chce srovnávat. Podle závěru hodnocení hlavních mezinárodních akreditací musí VŠE dále zvyšovat nejen kvalitu, ale i kvantitu excelentních výstupů. Dle posledního proběhlého kola národního hodnocení dle metodiky M2017+ byl vědecký výzkum VŠE hodnocen jako průměrný (C), v klíčové oblasti ekonomie

² Vizí VŠE je zaujmout vedoucí postavení na trhu manažerského, ekonomického a informatického vzdělávání v zemích střední Evropy. VŠE chce být vyhledávanou mezinárodně respektovanou výzkumnou univerzitou poskytující elitní bakalářské, magisterské a doktorské vzdělání v manažerských, ekonomických, informatických a příbuzných oborech na všech fakultách, a kvalitní programy celoživotního vzdělávání určené špičkovým manažerům. VŠE si přeje vychovávat takové absolventy, kteří budou mít potřebný potenciál posilovat v rámci svého profesního působení širší sociálně-morální a environmentální odpovědnost ve společnosti.

dokonce jako průměrný až podprůměrný (C/D). Přes stále vysoký dopad VŠE na firemní a společenské procesy v České republice není hlas VŠE v aktuálních debatách o směřování české společnosti dostatečně slyšet, a to zejména v moderních oblastech, ve kterých VŠE nedisponuje dostatečnou expertízou z dřívější doby.

Výzvou je také procesní ukotvení intenzivnější personální práce, která se dosud soustředila zejména na agendu mzdovou a pracovněprávní. Z hlediska moderních postupů personálního řízení na univerzitě aktuálně chybí efektivní systém onboardingu, což vede k tomu, že noví zaměstnanci a zaměstnanci s novou funkcí často nedostávají potřebné informace a materiály pro rychlé a efektivní začlenění do pracovního procesu, přičemž kvalita onboardingu se liší v závislosti na konkrétním pracovišti a vedoucím. Flexibilita práce, která je pro zaměstnance důležitým motivátorem, není dostatečně formalizována, což se negativně projevuje zejména u technickohospodářských pozic a u zaměstnanců, kteří vlivem vnějších okolností potřebují více sladit pracovní a rodinný život. Chybí také komplexní systém pro řízení návratu zaměstnanců po mateřské a rodičovské dovolené. Chybí informační místo, které by poskytovalo konzultace a podporu při návratu z rodičovské dovolené, stejně jako poradenství ohledně rozvoje vědecké kariéry po této životní etapě. Způsob hodnocení zaměstnanců nemá jednotnou strukturu napříč univerzitou, která by umožnila sdílení inspirace a rozhodování na základě srovnatelných dat. Současný systém hodnocení také neposkytuje informace o dlouhodobých cílech a vzdělávacích potřebách, v důsledku čehož je nabídka vzdělávacích aktivit neefektivní a není dostatečně propojena s kariérním rozvojem. Chybí kariérní řád, který by formálně upravoval možnosti růstu a rozvoje zaměstnanců a který je dnes již obvyklým nástrojem personálního řízení srovnatelných univerzit v České republice i business schools v zahraničí.

Personální řízení na VŠE je značně decentralizované, což znesnadňuje jeho strategické směřování a naplňování jasně stanovených procesních standardů typu HR Award. Fakulty i útvary rektorátu jsou v personálním řízení zatíženy operativou, která stěžuje strategické rozhodování a analýzy dat. Neefektivní procesy a absence fakultních specialistů neúměrně zvyšuje administrativní zátěž akademických pracovníků a zejména vedoucích kateder, která vyplývá z procesů v personální oblasti. Neexistuje odpovídající zajištění strategického personálního řízení; jednotlivé strategické agendy jsou rozděleny mezi jednotlivé prorektory, odpovědné primárně za určitou oblast strategie VŠE, ale pozice s jasně vymezenými kompetencemi a seniorní zkušeností v oblasti strategického řízení lidských zdrojů na úrovni univerzity chybí.

1.2 Cílový stav

Cílovým stavem je, že VŠE bude disponovat vysoce motivovanými a kvalitními pedagogy s relevantním dopadem na společnost a praxi i dostatečným počtem špičkových vědců, jejichž tvůrčí činnost má mezinárodní dopad v oblastech, ve kterých VŠE disponuje institucionální akreditací. Dostatečný počet pracovníků VŠE bude držitelem titulu docent nebo profesor a i po získání hodností budou dále průběžně naplňovat kritéria pro získání těchto hodností tak, aby byli schopni zajistit kvalitní vedení studentů doktorského studia a garantování studijních programů a základních teoretických předmětů profilového základu. S tím bude spojeno zejména jejich zapojení do vědecko-výzkumných projektů a kvalitní mezinárodně uznávaná publikační činnost. Odborní asistenti s Ph.D. garantující předměty profilového základu budou mít v horizontu 5 let dostatečně kvalitní publikační činnost v mezinárodně uznávaných časopisech relevantních pro jejich studijní programy. Na VŠE bude působit také dostatek prakticky orientovaných učitelů, jejich tvůrčí činnost se zaměřuje na inovace výuky a praktické dopady vzdělávací činnosti. Větší množství zaměstnanců bude zaměřeno na realizaci smluvního výzkumu a consultingu. Akademičtí pracovníci budou podpořeni profesionálním zázemím, které tvoří administrativní a technicko-hospodářští pracovníci, kteří budou za kvalitu svých služeb adekvátně ohodnoceni a motivováni k vysoké úrovni služeb podporujících další činnosti univerzity.

VŠE bude univerzitou, která je moderním a férovým zaměstnavatelem, který poskytuje rovné příležitosti všem a disponuje transparentním, celistvým a jasným systémem pro stěžejní HR procesy, jako je onboarding, poskytování zpětné vazby a hodnocení zaměstnanců, talent management, kariérní rozvoj s důrazem na podporu v akademické sféře. VŠE bude disponovat systémem pro udržení talentovaných zaměstnanců a rozvinutí potenciálu zaměstnanců včetně zaměstnanců na rodičovské dovolené, zaměstnanců pečujících o děti a zaměstnanců s dalšími specifickými situacemi. To povede ke zvýšení potenciálu pracovních týmů a rozvoji flexibility.

Vysoká škola ekonomická v Praze bude vybavena efektivním systémem onboardingu pro nové zaměstnance, který zajistí poskytování všech potřebných informací a materiálů pro efektivní začlenění do pracovního procesu. Zaměstnanci v nových funkcích (od manažerských až po garantování předmětů, specializací a programů) budou mít k dispozici potřebné informace a datové analýzy pro správný výkon jejich rolí. Proces onboardingu bude koordinovaný napříč všemi fakultami a odděleními, s možností úprav podle specifických potřeb jednotlivých fakult a pracovišť. Hodnocení zaměstnanců bude formálně napojeno na kariérní řád, což umožní systematický rozvoj jejich kariéry a srovnatelnost hodnocení pro strategické rozhodování. Součástí hodnotícího procesu vedoucích zaměstnanců bude také 360° zpětná vazba.

Na fakultách budou působit specialisté v oblasti lidských zdrojů (HR koordinátoři), kteří zajistí koordinaci personálních záležitostí a poskytnou podporu vedoucím pracovníkům a zaměstnancům. Tento krok umožní rovnoměrnou implementaci HR procesů napříč univerzitou a zohlední specifické potřeby jednotlivých fakult. Na úrovni VŠE bude existovat pozice s jasně vymezenými kompetencemi a seniorní zkušeností v oblasti strategického řízení lidských zdrojů. Univerzita bude disponovat komplexním systémem podpory zaměstnanců vracejících se z mateřské a rodičovské dovolené, včetně centrálního informačního kanálu, který poskytuje checklist pro zaměstnance – rodiče a další důležité informace spojené s nástupem a návratem na/z mateřské nebo rodičovské dovolené. V oblasti flexibilních pracovních podmínek budou na univerzitě zavedena jasně definovaná a univerzálně platná pravidla pro práci na dálku, která budou zakotvena ve vnitřních předpisech a pravidelně komunikována zaměstnancům, čímž bude zajištěn rovný přístup k těmto možnostem.

VŠE bude opakovaně obhajovat mezinárodní akreditace AACSB, EQUIS a AMBA, na národní úrovni bude samostatně a flexibilně rozhodovat o svých akreditacích díky institucionální akreditaci a bude držitelem HR Award. V hodnocení výzkumných organizací se zlepší její hodnocení ze stupně C na stupeň B.

2. Cíle strategického plánu řízení lidských zdrojů na VŠE v letech 2025–2030

Hlavními strategickými cíli v oblasti řízení lidských zdrojů VŠE na roky 2025–2030 jsou:

1. Zvýšení kvality a společenská relevance pedagogických i vědeckých výstupů akademických pracovníků s ohledem na národní i mezinárodní akreditační standardy a hodnocení výzkumných organizací.
2. Strategické řízení a profesionalizace jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů a jejich koordinace pomocí metodické podpory s využitím efektivních postupů a nástrojů včetně digitalizace.
3. Posílení institucionální kultury, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zvýšení povědomí o VŠE jako o moderním a prestižním zaměstnavateli.

Hlavní cíle jsou dále rozpracovány do jednotlivých oblastí seřazených dle životního cyklu zaměstnance a doplněn je průřezový cíl, který podmiňuje úspěšnou realizaci každého z předchozích cílů. Pro každou oblast jsou definovány dílčí cíle (číslo v závorce poukazuje na zařazení cíle v tabulkách a kapitolách dále), nástroje pro jejich dosažení a indikátory dosažení cílů. Dosažením těchto dílčích cílů dojde k naplnění hlavních cílů strategického plánu řízení lidských zdrojů VŠE.

Dílčí cíle pro oblast Zvýšení kvality a společenská relevance pedagogických i vědeckých výstupů akademických pracovníků s ohledem na národní i mezinárodní akreditační standardy a hodnocení výzkumných organizací jsou následující:

- Efektivní na datech založený systém hodnocení akademických pracovníků (2.3.1)
- Na výkonu založené odměňování zaměstnanců (2.3.2)
- Systematický a strukturovaný přístup k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a talent management (2.4.1)
- Rozvoj schopností zaměstnanců (2.4.2)
- Efektivní a pravidelná zpětná vazba (2.4.3)
- Pravidelný monitoring pokroku v porovnání s plánovanými strategiemi a očekávanými výsledky, informování o zjištěních klíčovým zúčastněným stranám (2.7.2)

Pro cíl Strategické řízení a profesionalizace jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů a jejich koordinace pomocí metodické podpory s využitím nejnovějších postupů a nástrojů včetně digitalizace s ohledem na akreditační standardy AACSB a HR Award jsou to tyto:

- Efektivní a zdokumentované procesy výběrových řízení respektující rovné příležitosti (2.1.1)
- Zajištění koordinovaného procesu onboardingu pro nové zaměstnance a doktorandy vedoucí k jejich orientaci a spokojenosti v základních procesech jednotných pro celou VŠE (2.2.1)
- Zajištění koordinovaného procesu onboardingu pro zaměstnance fakult a odborných útvarů dle specifik jejich pracoviště (2.2.2)
- Zajištění koordinovaného procesu onboardingu pro zaměstnance nově ve vedoucích pozicích (2.2.3)
- Inovace vnitřních předpisů v oblasti lidských zdrojů (2.3.3)
- Koordinovaný rámec k řízení lidských zdrojů s cílem zvýšení efektivity a kvality personální práce napříč celou organizací a všemi jejími organizačními jednotkami (2.7.1)

A pro cíl Posílení institucionální kultury, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zvýšení povědomí o VŠE jako o moderním a prestižním zaměstnavateli zejména tyto:

- Budování kultury důvěry, autonomie a odpovědnosti, která podporuje zaměstnance v přizpůsobení si pracovních podmínek podle jejich individuálních potřeb (2.5.1)
- Podpora zaměstnanců před, během a po mateřské a rodičovské dovolené (2.5.2)
- Podpora zaměstnanců ve specifických životních situacích a sladování pracovního a osobního života (2.5.3)
- Efektivní způsob řešení negativních jevů na pracovišti, stížností (včetně podnětů k Etické komisi VŠE) a whistleblowingu (2.5.4)
- Posílení pozitivní pověsti univerzity na základě dobré zkušenosti odcházejících zaměstnanců a zvýšení sounáležitosti s univerzitou, udržení efektivních vztahů se zaměstnanci, kteří z VŠE odcházejí na prestižní instituce v zahraničí, doma i byznysu (2.6.1)

2.1 Nábor a výběrová řízení zaměstnanců

Cíle v oblasti náboru a výběrových řízení se zaměřují na zajištění transparentnosti a spravedlnosti procesů, podporu rovných příležitostí pro všechny uchazeče a zvyšování kvality výběrových komisí. Univerzita klade důraz na jasnou komunikaci požadavků a kritérií hodnocení, aby výběrové řízení probíhalo férově a transparentně na všech jejích součástech. Důležitým aspektem je také efektivní digitalizace procesů za účelem zrychlení výběrových řízení. Univerzita se snaží posilovat svou atraktivitu pro talentované pracovníky prostřednictvím konkurenceschopných pracovních podmínek a mezinárodních příležitostí, což jí umožňuje získávat a udržet špičkové akademické, vědecké a administrativní pracovníky v souladu s evropskými standardy.

Dílčí cíl	Nástroj	Indikátor plnění	Termín plnění
2.1.1 Efektivní a zdokumentované procesy výběrových řízení respektující rovné příležitosti a transparentnost vůči všem uchazečům	▪ OTM-R Checklist ▪ Zavedení standardizovaných postupů pro ustanovení a činnost výběrové komise formou metodického pokynu, výběrové komise sestavovány a seznámeny s principy rovných příležitostí	▪ OTM-R Checklist a analýza připravenosti na HR Award. ▪ Vydání metodického pokynu, výběrová řízení dle něj uskutečňována, sledování souladu skrze zpětnou vazbu od vedoucích pracovníků a HR koordinátorů (alespoň 1x ročně v rámci hodnotících pohovorů)	12/2025
	▪ Efektivní zpětná vazba pro úspěšné i neúspěšné uchazeče výběrového řízení s důrazem na jejich profesní rozvoj	▪ Vytvoření šablon pro personalizovanou zpětnou vazbu, realizace školení zaměřená na zpětnou vazbu, sledování souladu na základě hodnotících pohovorů s vedoucími pracovníky a HR koordinátory	12/2026

	▪ Podpora internacionalizace náboru	▪ Přehledné dvojjazyčné zveřejňování výběrových řízení na obsazení pracovní pozice v určené sekci webu univerzity/součástí ▪ Mezinárodní výběrová řízení	12/2026
	▪ Digitalizace náboru	▪ Metodika elektronického předávání vyžadovaných podkladů a softwarové zajištění ▪ Metodika pro (elektronické) vyhlašování výběrových řízení a sběr podkladů a softwarové zajištění	12/2027

Odpovědnost:		Rozpočtové krytí:
Rektor	Schválení principů rovných příležitostí Spoluúčast na nastavení pravidel hodnotících pohovorů s vedením fakult a celoškolských pracovišť	ESF+ Strategický záměr VŠE
Kvestor, Mzdové a personální oddělení	Příprava předpisu a metodiky k rovným příležitostem při výběrových řízeních Správa celouniverzitní sekce pro vyhlašování výběrových řízení Příprava vzorů pro strukturovanou zpětnou vazbu	
Právní oddělení	Spoluúčast na přípravě metodik	
Prorektor pro vědu a doktorské studium	Specifikace metodického pokynu pro výběrová řízení na obsazení vědeckých pozic s důrazem na zahraniční vědecké pracovníky a doktorandy	
Prorektor pro pedagogiku a řízení kvality	Spoluúčast na přípravě šablon pro strukturovanou zpětnou vazbu Zajištění školení poskytování efektivní zpětné vazby	
Kancléř	Spoluúčast na organizačním zajištění pohovorů s vedením fakult a celoškolských pracovišť Datová podpora mezinárodních akreditací	
Děkani, děkanáty fakult Tajemníci Proděkani pro rozvoj Proděkani pro vědu a doktorské studium Vedoucí celoškolských pracovišť	Implementace metodického rámce při uskutečňování výběrových řízení Specifikace dle potřeb a možností dané součásti Správa zveřejňování výběrových řízení	ESF+ Rozpočty fakult

2.2 Onboarding a adaptace

Cílem v této oblasti je onboardingový proces, který zajišťuje, že každý nový zaměstnanec a zaměstnanec v nové pracovní roli (vedoucí, garant, specialista) dostane jak celoškolní informace, tak specifické informace týkající se fakulty nebo oddělení, kde bude pracovat. První část onboardingu je celoškolní (zajišťuje ji rektorát). Jejím cílem je seznámit nového zaměstnance s informacemi, které jsou společné napříč celou školou. Následuje fakultní/specifická část, v jejímž rámci se zaměstnanec seznamuje se specifickými informacemi a postupy daného pracoviště (fakulty, oddělení, centra atp.). Celoškolní onboarding začíná preonboardingem, který datujeme od přijetí nového zaměstnance po dobu jeho nástupu na pracoviště. Po preonboardingu následuje samotný onboarding (celoškolní i fakultní/specifická část), jehož cílem je pak co nejefektivnější zapojení zaměstnance a podpora k dosažení očekávaného výkonu. Při nástupu do pracovního poměru je zaměstnanci průkazně určena náplň práce a současně je seznámen s vlastním adaptačním procesem na pracovišti.

Dílčí cíl	Nástroj	Indikátor plnění	Termín plnění
2.2.1 Zajištění koordinovaného procesu onboardingu pro nové zaměstnance a doktorandy vedoucí k jejich orientaci a spokojenosti v základních procesech jednotných pro celou VŠE	Vytvoření a implementace detailních checklistů pro nové zaměstnance a jejich vedoucí, které pokrývají všechny klíčové kroky a informace potřebné během prvních týdnů až měsíců pracovního poměru	- Vytvoření checklistu pro vedoucí, vytvoření checklistu pro nové zaměstnance - Spokojenost nových zaměstnanců s onboardingem a adaptací Efektivita nových zaměstnanců a zaměstnanců v nových rolích	06/2025
	Vytvoření a implementace vzorových checklistů pro doktorandy a školitele	- Vytvoření checklistu doktorandy a školitele - Spokojenost doktorandů	12/2025
	Vytvoření webu (welcome.vse.cz) se všemi důležitými informacemi Propagace webu na všech součástech	Vytvoření a zprovoznění webu welcome.vse.cz, jeho využívání na všech součástech (sledování a vyhodnocování počtu přístupů na web)	06/2025
	Rozcestník s informacemi pro nové zaměstnance bezprostředně po nástupu	Vytvoření rozcestníku s informacemi na intranetu školy	09/2025
	Celostvorná sada školení, adaptačních kurzů a vzdělávacích modulů v LMS Moodle včetně systému notifikací a sledování plnění	- Aktualizované moduly interního vzdělávání v LMS Moodle - Funkční systém automatického zápisu, notifikací a sledování plnění	12/2027

2.2.2 Zajištění koordinovaného procesu onboardingu pro zaměstnance fakult a odborných útvarů dle specifik jejich pracoviště	▪ Vytvoření rozcestníků s informacemi, postupy a návody a personální zajištění fakultních onboardingu	▪ Vytvoření rozcestníku s informacemi, postupy a návody na úrovni fakult a odborných útvarů	12/2026
2.2.3 Zajištění koordinovaného procesu onboardingu pro zaměstnance nově ve vedoucích pozicích	▪ Vytvoření rozcestníku s informacemi, postupy a návody, které spadají do povinností vedoucího pracovníka	▪ Vytvoření rozcestníku s informacemi, postupy a návody, které spadají do povinností vedoucího pracovníka	09/2026

Odpovědnost:		Rozpočtové krytí
Kvestor, Mzdové a personální oddělení	Tvorba checklistů pro nové zaměstnance Tvorba vzorových checklistů pro vedoucí pracovníky, kteří nové zaměstnance nabírají Tvorba doporučených postupů a návodů, které spadají do povinností vedoucího pracovníka Spoluúčast na tvorbě materiálů s informacemi pro nové zaměstnance	OP Z+ ESF+ Strategický záměr VŠE
Prorektor pro pedagogiku a řízení kvality	Spoluúčast na tvorbě checklistů Zprovoznění webu welcome.vse.cz Tvorba rozcestníku s informacemi, postupy a návody, které spadají do povinností vedoucího pracovníka Vytvoření rozcestníku s informacemi pro nové zaměstnance na intranetu školy Aktualizace modulů interního vzdělávání v LMS Moodle	
Děkani, děkanáty fakult Tajemníci Vedoucí celoškolských pracovišť	Využívání checklistů Fakultní část onboardingových procesů Využívání webu welcome.vse.cz	OP Z+ ESF+

2.3 Hodnocení výkonnosti zaměstnanců (odměňování)

Cílem univerzity je vytvořit spravedlivý a transparentní systém odměňování, který bude motivovat zaměstnance k dosahování excelence a vysoké kvality plnění jejich pracovních úkolů. Systém odměňování bude úzce provázán s pravidelným hodnocením zaměstnanců, které bude zohledňovat jejich pracovní výkony i plnění dlouhodobých kariérních cílů. Systém je postaven na respektu k finanční situaci jednotlivých kateder a fakult, která je ovlivňována metodikou rozdělování rozpočtu a strategií fakult v dalších oblastech. Přesto strategický plán usiluje také o omezení neodůvodněných rozdílů v odměňování mezi zaměstnanci, kteří vykonávají srovnatelné úkoly a dosahují srovnatelných výsledků. Pro účely srovnání, inspirace a efektivního reportingu univerzita vytvoří systém pro analýzu dat o činnosti a odměňování zaměstnanců pomocí datové analýzy.

Dílčí cíl	Nástroj	Indikátor plnění	Termín plnění
2.3.1 Efektivní na datech založený systém hodnocení akademických pracovníků	▪ Datová podpora vedoucích pracovníků pro roční hodnotící pohovor akademických pracovníků	▪ Zavedení datové podpory	12/2026
	▪ Vytvoření vzorů formulářů s definovanými metrikami, kritérii hodnocení a pracovními cíli využitelnými při hodnocení vedoucími pracovníky	▪ Vytvoření vzorů formulářů	12/2026
2.3.2 Na výkonu založené odměňování zaměstnanců	▪ Pravidelné vyhodnocování GEP, které odhalí případné rozdíly v odměňování mezi zaměstnanci s podobnými rolemi a výkonem	▪ Každoroční zahrnutí výsledků vyhodnocování do výroční zprávy univerzity	12/2027
	▪ Analýza podílu tarifních a netarifních složek platu a jejich vazba k výkonu zaměstnance	▪ Publikování výsledků analýzy a přijetí opatření	12/2028
	▪ Tvorba materiálů a nabídka školení pro zaměstnance na téma rovných příležitostí	▪ Vytvoření materiálů ▪ Nabídka školení	06/2026 (materiály) Průběžně (školení)
2.3.3 Inovace vnitřních předpisů v oblasti lidských zdrojů	▪ Analýza možnosti zavedení Kariérního řádu jako předpisu s celoškolskou působností, jeho diskuse na fórech kolegia rektora, fakultní kolegia aj.	▪ Návrh kariérního řádu	12/2026

	▪ Nastavení postupů pro řízení, rozvoj a podporu zaměstnanců v průběhu jejich kariéry, které jsou v souladu s posláním, strategiemi a očekávanými výsledky školy a fakult	▪ Vyhodnocení a další novela Vnitřního mzdového předpisu a katalogu prací	12/2026
--	---	---	---------

Odpovědnost:		Rozpočtové krytí
Prorektor pro informatiku a digitalizaci	Vytvoření a správa datové analytiky jako podpory systému pravidelného hodnocení zaměstnanců	Rozpočet prorektora/kvestora ESF+ Strategický záměr VŠE
Prorektor pro pedagogiku a řízení kvality	Pravidelné vyhodnocování GEP Vytvoření vzorových formulářů pro hodnocení výkonu akademických pracovníků	
Prorektor pro vědu a doktorské studium	Vytvoření vzorových formulářů pro hodnocení výkonu akademických pracovníků Specifikace vzorového formuláře pro vědecké pracovníky	
Kvestor, Mzdové a personální oddělení ve spolupráci s děkany	Specifikace vzorového formuláře pro hodnocení výkonu technicko-hospodářských pracovníků Vytvoření strukturovaného a transparentního doporučeného plánu odměňování, který vymezí podíly tarifních složek, příplatků a odměň pro různé pozice	
Děkani, děkanáty fakult Tajemníci Vedoucí kateder a celoškolských pracovišť	Diskuse požadavků a předpisů v oblasti řízení lidských zdrojů Stanovení fakultních vah pro hodnotící kritéria, event. doplňujících fakultních kritérií Využívání datové analytiky a vzorových formulářů pro hodnocení zaměstnanců	Bez rozpočtového dopadu

2.4 Rozvoj, talent management a vzdělávání zaměstnanců

Cílem VŠE v oblasti rozvoje, talent managementu a vzdělávání zaměstnanců je vytvořit prostředí, které podporuje neustálý profesní růst a rozvoj potenciálu každého jednotlivce. Cílem VŠE je mít kvalifikované zaměstnance s odpovídající kvalifikací nebo profesními zkušenostmi, kteří si udržují aktuální a relevantní znalosti a dovednosti odpovídající jejich zařazení. Univerzita se zaměřuje na identifikaci a podporu talentovaných zaměstnanců, poskytování příležitostí pro jejich kariérní postup a rozvoj dovedností prostřednictvím specializovaných školení, workshopů a mentoringu. Snahou je vytvořit systematický přístup k talent managementu, který zajistí, že zaměstnanci budou mít přístup k relevantním vzdělávacím programům zaměřeným na rozvoj odborných i měkkých dovedností. Tím univerzita nejen zvyšuje kompetence svého personálu, ale také posiluje jejich motivaci a angažovanost, což přispívá k dosažení strategických cílů instituce. Základním prvkem talent managementu VŠE je také podpora přípravy na vedoucí a manažerské funkce v rámci VŠE a jejich podpora. Procesním cílem VŠE pro období do roku 2030 je mít zdokumentované a dobře komunikované procesy řízení, rozvoje a podpory zaměstnanců v průběhu jejich kariéry, které jsou v souladu s posláním, strategiemi a očekávanými výsledky školy.

Dílčí cíl	Nástroj	Indikátor plnění	Termín plnění
2.4.1 Systematický a strukturovaný přístup k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a talent management	▪ Podpora celoživotního učení prostřednictvím vzdělávacích programů a příležitostí, které podpoří kariérní růst zaměstnanců a udržování vysoké úrovně kvalifikace a aktuálnosti zaměstnanců VŠE	▪ Nabídka pravidelných školení, workshopů a kurzů zaměřených na profesní rozvoj a aktuální trendy v oboru	Průběžně
	▪ Vytvoření kompetenčního rámce pro všechny pozice v souladu s posláním univerzity	▪ Kompetenční rámce jsou vytvořeny, zveřejněny a uplatňovány vedoucími pracovníky (soulad zjišťován v rámci ročních hodnotících pohovorů)	6/2026
	▪ Vytvoření systému zjišťování vzdělávacích potřeb zaměstnanců, přihlašování na školení a vyhodnocování zpětné vazby včetně na dopad na výkon zaměstnance	▪ Funkční systému zjišťování vzdělávacích potřeb zaměstnanců a vyhodnocení zpětné vazby	12/2026
	▪ Zajištění možnosti kariérního rozvoje na základě transparentních kritérií s vyloučením diskriminace	▪ Vydání kariérního řádu a jeho implementace	12/2027

2.4.2 Rozvoj schopností zaměstnanců	▪ Nastavení systému identifikace a rozvoje talentů (talent pool)	▪ Existující a funkční talentové skupiny podpořené metodikou	09/2026
	▪ Rozvoj mentoringového programu pro juniorní výzkumníky	▪ Implementovaný mentoringový program	12/2026
2.4.3 Efektivní a pravidelná zpětná vazba	▪ Implementace 360stupňové zpětné vazby pro přímé nadřízené zaměstnanců na VŠE doprovázená video návody k jejímu použití	▪ Implementace a přizpůsobení již existující aplikace pro 360stupňovou zpětnou vazbu pro přímé nadřízené zaměstnanců na VŠE	06/2025
	▪ Organizace a inovace pravidelných ocenění pro vynikající vědce a pedagogy	▪ Každoroční vyhlášení jednotlivých kategorií	12/2025

Odpovědnost:		Rozpočtové krytí:
Rektor, Právní oddělení, Mzdové a personální oddělení	Schválení Kariérního řádu Schválení novely Vnitřního mzdového předpisu a katalogu prací	Bez rozpočtového dopadu
Kvestor, Mzdové a personální oddělení	Aktualizace Vnitřního mzdového předpisu a katalogu prací	OP Z+
Prorektor pro pedagogiku a řízení kvality	Tvorba Kariérního řádu Nabídka pravidelných celoškolních školení, workshopů a kurzů zaměřených na profesní rozvoj a aktuální trendy v oboru Vytvoření kompetenčního rámce pro všechny pozice v souladu s posláním univerzity Implementace a přizpůsobení již existující aplikace pro 360stupňovou zpětnou vazbu pro střední management na VŠE Vytvoření video návodů pro užívání aplikace pro 360stupňovou zpětnou vazbu a pro pochopení principu tohoto stylu hodnocení Vytvoření pravidel pro tvorbu talent pools	Strategický záměr VŠE OP Z+ ESF+

Prorektor pro vědu, výzkum a doktorské studium	Tvorba části Kariérního řádu v oblasti VaV Nabídka pravidelných celoškolských školení, workshopů a kurzů zaměřených na profesní rozvoj a aktuální trendy v oblasti VaV Vytvoření kompetenčního rámce pro VaV pozice Mentoring pro juniorní výzkumné pracovníky	Strategický záměr VŠE OP JAK
Děkani, děkanáty fakult Tajemníci	Nabídka pravidelných fakultních školení, workshopů a kurzů	ESF+

	zaměřených na profesní rozvoj a aktuální trendy v oboru. Implementace kompetenčního rámce pro všechny pozice v souladu s posláním univerzity Stanovení kariérních plánů a sledování jejich plnění ze strany podřízených	Rozpočty fakult/celoškolských pracovišť
Vedoucí kateder a celoškolských pracovišť	Podstoupení hodnocení 360stupňovou zpětnou vazbou a následná konzultace výsledků se svým nadřízeným Vytvoření kariérních plánů a sledování jejich plnění ze strany podřízených	

2.5 Spokojenost a institucionální kultura

Cílem univerzity v oblasti spokojenosti zaměstnanců a institucionální kultury je vytvořit pozitivní, motivující a podporující pracovní prostředí, které posiluje pocit sounáležitosti a motivaci všech zaměstnanců. Univerzita se snaží podporovat otevřenou komunikaci, spolupráci a vzájemný respekt, čímž přispívá k budování silné institucionální kultury založené na hodnotách, jako jsou rovnost, diverzita a transparentnost. Zároveň usiluje o neustálé zlepšování pracovních podmínek a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, což má přímý vliv na spokojenost zaměstnanců. Univerzita mj. cílí na dostatečnou podporu zaměstnancům ve specifických situacích, aby mohli snadněji sladit osobní a pracovní život, kontinuálně pokračovat ve svém kariérním rozvoji. Pravidelným zjišťováním zpětné vazby a aktivním řešením potřeb zaměstnanců univerzita zajišťuje, že její institucionální kultura a atmosféra podporují produktivitu, loajalitu a dlouhodobou angažovanost.

Dílčí cíl	Nástroj	Indikátor plnění	Termín plnění
2.5.1 Budování kultury důvěry, autonomie a odpovědnosti, která podporuje zaměstnance v přizpůsobení si pracovních podmínek podle jejich individuálních potřeb	▪ Komunikace strategie, hodnot a kultury VŠE, podpora sounáležitosti formou mezifakultní spolupráce ▪ Efektivní interní komunikace důležitých událostí, změn a relevantních informací pro zaměstnance	▪ Pravidelná publikace materiálů, článků, příspěvků a newsletterů (sledování obeznámenosti dle počtu přístupů a zpětně vazby na základě hodnotících pohovorů)	Průběžně
	▪ Poskytování školení a vzdělávacích programů pro zaměstnance	▪ Setrvale aktualizovaná a doplňovaná nabídka školení pro zaměstnance	Průběžně
2.5.2 Podpora zaměstnanců před, během a po mateřské a rodičovské dovolené	▪ Vytvoření a implementace strategie managementu mateřské a rodičovské dovolené, včetně ▪ metodického výkladu pro vedoucí pracovníky a HR specialisty	▪ Vytvoření strategie řízení mateřské nebo rodičovské dovolené ▪ Implementace ze strany vedoucích pracovníků (soulad zjišťován na základě hodnotících pohovorů)	12/2025
	▪ Podpora zaměstnanců odcházejících/ přicházejících na/z ▪ mateřské nebo rodičovské dovolené	▪ Vytvoření informačních materiálů pro zaměstnance odcházející a vracející se ▪ na/z mateřské nebo rodičovské dovolené	09/2025
	▪ Nastavení mentoringového programu pro rodiče s ▪ dětmi, pečující o osoby blízké	▪ Existující a napříč součástmi využívaný ▪ mentoringový program pro rodiče s dětmi a pečující o osoby blízké	12/2025
2.5.2 Podpora zaměstnanců před, během a po mateřské a rodičovské dovolené	▪ Vytvoření a implementace strategie managementu mateřské a rodičovské dovolené, včetně ▪ metodického výkladu pro vedoucí pracovníky a HR specialisty	▪ Vytvoření strategie řízení mateřské nebo rodičovské dovolené ▪ Implementace ze strany vedoucích pracovníků (soulad zjišťován na základě hodnotících pohovorů)	12/2025
	▪ Podpora zaměstnanců odcházejících/ přicházejících na/z ▪ mateřské nebo rodičovské dovolené	▪ Vytvoření informačních materiálů pro zaměstnance odcházející a vracející se ▪ na/z mateřské nebo rodičovské dovolené	09/2025

	▪ Nastavení mentoringového programu pro rodiče s dětmi, pečující o osoby blízké	▪ Existující a napříč součástmi využívaný ▪ mentoringový program pro rodiče s dětmi a pečující o osoby blízké	12/2025
2.5.3 Podpora zaměstnanců ve specifických životních situacích a sladování pracovního a osobního života	▪ Podpora zaměstnanců ve specifických životních situacích	▪ Analýza a vytvoření informační a jiné podpory dle ▪ identifikovaných potřeb zaměstnanců	12/2027
	▪ Podpora transparentního využívání flexibilních forem práce a práce na dálku	▪ Implementace předpisů pro částečné úvazky a home office	05/2025
2.5.4 Efektivní způsob řešení negativních jevů na pracovišti, stížností (včetně podnětů k Etické komisi VŠE) a whistleblowingu	▪ Vytvoření článků, materiálů, postupů s informacemi a školeními na téma řešení negativních jevů na pracovišti	▪ Efektivní prevence a řešení negativních jevů na pracovišti a zvýšené povědomí o ▪ souvisejících postupech a předpisech	12/2026
	▪ Implementace nového etického kodexu VŠE a ▪ ustavení Etické komise VŠE dle nových předpisů	▪ Nově ustavená Etická komise VŠE a její ▪ fungování	06/2025
	▪ Analýza zavedení pozice ombudsmana v prostředí VŠE	▪ Případné zavedení pozice ombudsmana a jasně stanovené ▪ procesní postupy jeho činnosti	12/2027

Odpovědnost:		Rozpočtové krytí:
Rector	Schválení metodického pokynu k mateřské nebo rodičovské dovolené Novela Pracovního řádu VŠE	OP Z+
Kvestor, Mzdové a personální oddělení	Vytvoření a úpravy předpisů upravujících částečné úvazky a home office	OP Z+

Prorektor pro pedagogiku a řízení kvality	Vytvoření informačních materiálů pro zaměstnance odcházející a vracějící se na/z mateřské nebo rodičovské dovolené Nabídka školení pro zaměstnance na témata efektivní management rodičovství v akademickém prostředí Pravidelná tvorba materiálů, článků, příspěvků a newsletterů Nabídka školení a vzdělávacích programů pro zaměstnance zaměřených na zvýšení povědomí o diverzitě, prevenci předsudků a posílení dovedností v oblasti inkluze	Strategický záměr VŠE OP Z+ ESF+
Děkani, děkanáty fakult Tajemníci Vedoucí kateder a celoškolských pracovišť	Implementace předpisu upravující částečné úvazky a home office Implementace metodického pokynu k mateřské nebo rodičovské dovolené	ESF+ Rozpočty fakult

2.6 Offboarding

Cílem VŠE v oblasti offboardingu je zajistit, aby proces odchodu zaměstnanců probíhal hladce a konstruktivně, s důrazem na udržování dobrých vztahů a budoucí spolupráci. Univerzita se zaměřuje na vytvoření prostředí, ve kterém bývalí zaměstnanci, kteří odešli pracovat na prestižní domácí a zahraniční instituce i do praxe, zůstávají zapojeni do vědecké a pedagogické činnosti a projektů univerzity. Stejným způsobem využívá institutu emeritního profesora ke sdílení zkušeností zaměstnanců, kteří odešli do důchodu. Cílem je vytvořit platformu pro udržování kontaktů a podporu dlouhodobé spolupráce, která může zahrnovat společné výzkumné projekty, výuku, výměnu znalostí a zkušeností nebo mentorování mladších akademických a vědeckých pracovníků. Tento přístup umožňuje univerzitě využít globální síť odborníků, zvýšit svou prestiž a posílit mezinárodní spolupráci.

Dílčí cíl	Nástroj	Indikátor plnění	Termín plnění
2.6.1 Posílení pozitivní pověsti univerzity na základě dobré zkušeností odcházejících zaměstnanců a zvýšení sounáležitosti s univerzitou, udržení efektivních vztahů se zaměstnanci, kteří z VŠE odcházejí na prestižní instituce v zahraničí, doma i byznysu	▪ Zjišťování důvodů odchodu a pravidelné vyhodnocování	▪ Vytvoření dotazníku k zjištění důvodů odchodu	Pravidelně
	▪ Personalizovaná komunikace s odcházejícími zaměstnanci/ studenty s cílem zvýšení sounáležitosti s univerzitou	▪ Vytvoření checklistu pro offboarding, který zahrnuje všechny potřebné úkony (např. vrácení majetku, zrušení přístupů) ▪ Zavedení systematické komunikace s odcházejícími zaměstnanci	09/2025
	▪ Personalizovaná komunikace s odcházejícími zaměstnanci a studenty	▪ Vylepšení nevyhovujícího systému pro hromadné rozesílání informačních mailů, které ponesou informace k offboardingu	12/2025
	▪ Systematická spolupráce s absolventy doktorského studia, kteří pracují na VŠE	▪ Navázané spolupráce	06/2028
	▪ Analýza využívání institutu emeritního profesora na VŠE	▪ Případné vyšší využití institutu emeritního profesora na VŠE	12/2028

Odpovědnost:		Rozpočtové krytí:
Prorektor pro informatiku a digitalizaci	Vytipování cílových skupin, kterým je nutné se v rámci offboardingu věnovat Analýza současného řešení a návrh pro zlepšení Příprava textace pro mailing na jednotlivé cílové skupiny	OP Z+ ESF+
Prorektor pro vědu a doktorské studium	Systematická spolupráce s absolventy doktorského studia, kteří nepracují na VŠE	ESF+
Mzdové a personální oddělení	Vytvoření dotazníku k zjištění důvodů odchodu Vytvoření checklistu pro offboarding	ESF+

Prorektor pro pedagogiku a řízení kvality	Vytipování cílových skupin, kterým je nutné se v rámci offboardingu věnovat Analýza současného řešení a návrh pro zlepšení Příprava textace pro mailing na jednotlivé cílové skupiny Vytvoření dotazníku k zjištění důvodů odchodu Vytvoření checklistu pro offboarding	OP Z+ ESF+
---	---	---------------

2.7 Profesionalizace a strategické řízení jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů

Průřezovým cílem VŠE, který prostupuje všemi výše uvedenými cíli je oblast profesionalizace a strategického řízení jednotlivých oblastí lidských zdrojů, tj. vytvoření efektivního systému, který zajistí konzistentní a kvalitní správu všech personálních procesů. Univerzita se snaží zavést standardizované postupy a metodická doporučení využitelná napříč fakultami a pracovišti, aby byl zajištěn transparentní a efektivní přístup ke správě lidských zdrojů, včetně naboru, vzdělávání, odměňování a talent managementu. Jako takový je rozdělen do dvou oblastí: sjednocení přístupu k personální práci a nastavení jednotného rámce strategického řízení lidských zdrojů.

2.7.1 Koordinace přístupu k personální práci

V rámci kvalitní personální práce bude tato oblast posílena a podpořena zavedením role HR koordinátora na každé fakultě, který bude zabezpečovat činnosti spojené s personální prací, resp. řízením a rozvojem lidských zdrojů a se zaměstnaneckou spokojeností. Budou zabezpečovat specializovanou podporu jak pro vedoucí pracovníky, tak pro ostatní zaměstnance. Role bude popsána v katalogu prací.

Metodikem fakultních koordinátorů budou specialisté Mzdového a personálního oddělení a výhledově také seniorní HR pracovník se zkušenostmi se strategickým řízením lidských zdrojů přímo podřízený rektorovi. Správným vymezením pracovních činností těchto pozic, oprávnění a nastavenému propojení s pracovněprávními a hospodářskými procesy na VŠE (např. Pracovní řád, Kontrolní řád, Oběh účetních dokladů a další) bude zajištěna jednotná personální strategie a standardizovány její dílčí procesy v rámci VŠE. To povede ke zvýšení transparentnosti personálního řízení a odměňování v rámci celé univerzity. Přínosem bude také jednotnost procesů a možnost kariérního rozvoje zaměstnanců napříč všemi pracovišti VŠE.

2.7.2 Nastavení společného rámce strategického řízení lidských zdrojů

VŠE usiluje o vytvoření transparentního a efektivního rámce pro všechny HR procesy, který bude aplikován napříč celou institucí. Tento rámec zajistí, že klíčové oblasti jako nábor, rozvoj a hodnocení zaměstnanců, odměňování na základě výkonu, kariérní růst a další HR aktivity budou probíhat na základě jasně definovaných pravidel a principů, které podporují spravedlivý a konzistentní přístup. Cílem je zajistit, aby veškeré HR procesy reflektovaly hodnoty a poslání VŠE a její strategii včetně personální strategie.

Zavedením tohoto přístupu usiluje univerzita o zlepšení nejen efektivity řízení lidských zdrojů, ale také posílení důvěry zaměstnanců ve spravedlnost a transparentnost rozhodovacích procesů. Tento rámec umožní VŠE lépe reagovat na měnící se potřeby pracovní síly, zajistit konzistentní uplatňování pravidel a zároveň reagovat na specifické požadavky jednotlivých fakult a oddělení.

Dílčí cíl	Nástroj	Indikátor plnění	Termín plnění
2.7.1 Koordinovaný rámec k řízení lidských zdrojů s cílem zvýšení efektivity a kvality personální práce napříč celou organizací a všemi jejími organizačními jednotkami	▪ Zřízení fakultních HR koordinátorů dle podmínek a velikosti jednotlivých fakult	▪ Zřízení fakultních HR koordinátorů na fakultách VŠE	12/2025
	▪ Vytvoření a implementace strategického plánu, který reflektuje strategické cíle univerzity	▪ Pravidelně vyhodnocovaný strategický plán v oblasti lidských zdrojů, která reflektuje strategické cíle univerzity	3/2025
	▪ Vytvoření metodiky řízení mateřské nebo rodičovské dovolené	▪ Vytvoření metodiky pro řízení mateřské nebo rodičovské dovolené	05/2025
	▪ Aktualizace interních předpisů	▪ Aktualizace interních předpisů	12/2025
	▪ Vytvoření pozice pro strategické řízení lidských zdrojů podřízené přímo rektorovi	▪ Existuje pozice pro strategické řízení lidských zdrojů podřízená přímo rektorovi	12/2028
	▪ Zpracování strategie řízení lidských zdrojů podložené daty a vyhodnocením nastavených procesů	▪ Existuje strategie řízení lidských zdrojů podložená daty a vyhodnocením nastavených procesů	12/2029
2.7.2 Pravidelný monitoring pokroku v porovnání s plánovanými strategiemi a očekávanými výsledky, informování o zjištěných klíčovém zúčastněným stranám	▪ V rámci monitorování škola provádí formální analýzu rizik a tvoří plány na zmírnění zjištěných hlavních rizik	▪ Pravidelný monitoring	12/2026

Odpovědnost:		Rozpočtové krytí:
Rektor	Schválení strategického plánu řízení lidských zdrojů Schválení metodiky pro řízení mateřské nebo rodičovské dovolené	Bez rozpočtového dopadu

Kvestor, Mzdové a personální oddělení Prorektor pro pedagogiku a řízení kvality Prorektor pro vědu a doktorské studium	Aktualizace interních předpisů Pravidelný monitoring Získání HR Award	OP Z+ ESF+
Děkani Tajemnice	Efektivní zajištění HR činností na fakultě Příspěvek ke strategickým prioritám a akreditačním závazkům VŠE	ESF+ Rozp očty fakult

3. Rizika, limity realizace a jejich mitigace

Rizika spojená s implementací strategického plánu řízení lidských zdrojů na VŠE mohou výrazně ovlivnit dosažení stanovených cílů. Mezi hlavní rizika patří lidský faktor, který zahrnuje nepochopení či nerespektování strategického plánu ze strany zaměstnanců a vedoucích pracovníků, dále neochota či odpor k následování změn v řízení lidských zdrojů. Technologické selhání představuje další riziko, které může narušit efektivitu a kontinuitu HR aktivit. Vzhledem k jejich povaze nejsou identifikovaná rizika stanovena u dílčích cílů, ale je jim věnována tato shrnující kapitola, kde jsou podrobně rozebrána, protože procházejí cíli a nástroji napříč celou strategií. Současně jsou navrhovány možnosti minimalizace jejich negativního dopadu na dosažení cílů strategického plánu.

Riziko	Popis rizika	Omezení rizika
Lidský faktor (Nepochopení či nerespektování strategického plánu zaměstnanci a vedoucími)	Pokud vedoucí pracovníci nebudou respektovat dohodnutou HR strategii a nebudou se podle ní chovat, může to vést ke snížení efektivity, morálky, a k neschopnosti dosáhnout stanovených cílů.	Komunikace a školení: zajistit, aby všichni zaměstnanci a vedoucí byli důkladně seznámeni s HR strategií prostřednictvím pravidelné komunikace a školení. Vysvětlit důležitost strategie a její přínosy pro celou organizaci.
Lidský faktor (Rezistence vůči změnám v řízení lidských zdrojů)	Zavádění nových postupů a digitalizace může narazit na odpor zaměstnanců, což může zpomalit nebo zkomplikovat implementaci změn.	Aktivní komunikace se zaměstnanci, poskytování manuálů, metodik a checklistů, poskytování video návodů, příruček, školení či jiné podpory při přechodu na nové systémy.
Izolovanost HR funkcí	Nekoordinace aktivit mezi fakultami a rektorátem v oblasti HR, což může vést k neefektivnímu využití zdrojů, nesouladu v poskytovaných informacích směrem k zaměstnancům nebo naopak k duplicitní práci.	Podporovat spolupráci mezi fakultami a rektorátem, sdílet si navzájem informace a pracovní postupy.

Technologické selhání	Selhání technologií nebo kybernetické útoky mohou narušit digitalizované procesy řízení lidských zdrojů, což může vést k ztrátě dat a narušení provozu.	Naplnění Koncepce kybernetického vzdělávání VŠE, investice do kyberbezpečnosti a ochrany dat.
Legislativní změny	Vznik legislativních změn v daných oblastech a nutnost aktualizace předpisů.	Monitoring legislativních změn.
Finanční rizika	Zvýšené finanční náklady na kariérní dráhy vedoucí k excelenci a profesionálnější zajištění personálních procesů	Strategické řízení fakult, monitoring finančních a výkonových ukazatelů a systematické řízení lidských zdrojů
Projektové financování	Nepřidělení projektů, které nesou klíčové zdroje pro naplnění cílů strategického plánu či nesplnění veškerých projektových požadavků, které povedou ke snížení finančního obnosu pro VŠE či případným pokutám	Profesionální projektové řízení, plnění indikátorů, dodržování zadání.

Závěr

Strategický plán řízení lidských zdrojů VŠE je klíčovým nástrojem pro dosažení dlouhodobých cílů organizace prostřednictvím efektivního řízení lidských zdrojů. Zaměřením na získávání a udržení talentů, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, podporu inkluzivního pracovního prostředí a zavádění inovativních přístupů k řízení výkonu a atraktivní odměňování vytváří základ pro úspěšnou a udržitelnou budoucnost VŠE.

Implementace strategického plánu VŠE bude vyžadovat nejen angažovanost a spolupráci všech úrovní vedení i zaměstnanců, ale také neustálé sledování a přizpůsobování aktuálním potřebám a výzám. Důsledné provádění strategického plánu přinese výrazné zlepšení spokojenosti zaměstnanců, zvýšení kvality a relevance jejich činností a celkové posílení značky VŠE jako žádaného zaměstnavatele.

Personální řízení je strategickou prioritou VŠE a jako takové získá odpovídající pozici v jejích řídicích strukturách, stejně jako odpovídající zajištění na úrovni rektorátu i fakult.