



**Operační program  
Jan Amos Komenský**

**STUDIE PROVEDITELNOSTI**

Rozvoj výzkumného prostředí na VŠE (VyzPro)



Spolufinancováno  
Evropskou unií



**OPJAK.cz  
MSMT.cz**

## OBSAH

<b>UŽÍVANÉ POJMY A ZKRATKY .....</b>	<b>3</b>
<b>ÚVODNÍ KOMENTÁŘ .....</b>	<b>6</b>
<b>1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE .....</b>	<b>7</b>
<b>2. STRUČNÝ POPIS PROJEKTU – ABSTRAKT .....</b>	<b>7</b>
<b>3. PROFIL ŽADATELE .....</b>	<b>8</b>
3.1. STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉ ORGANIZACE .....	10
<b>4. CÍLE PROJEKTU .....</b>	<b>13</b>
<b>5. POTŘEBNOST PROJEKTU, DOPAD, HLAVNÍ PŘÍNOSY .....</b>	<b>13</b>
<b>6. CÍLOVÉ SKUPINY .....</b>	<b>55</b>
6.1. PRACOVNÍCI VÝZKUMNÝCH ORGANIZACÍ A VYSOKÝCH ŠKOL.....	55
6.2. STUDENTI VYSOKÝCH ŠKOL .....	56
6.3. ZÁJEMCI O STUDIUM NA VYSOKÉ ŠKOLE .....	57
<b>7. ŘÍZENÍ PROJEKTU .....</b>	<b>58</b>
7.1. ADMINISTRATIVNÍ TÝM.....	61
7.2. ODBORNÝ TÝM.....	63
<b>8. KLÍČOVÉ AKTIVITY, VÝSTUPY PROJEKTU .....</b>	<b>65</b>
8.1. POPIS KLÍČOVÝCH AKTIVIT .....	65
8.2. PLÁNOVANÉ VÝSTUPY PROJEKTU .....	127
<b>9. INDIKÁTORY VÝSTUPŮ A VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>139</b>
<b>10. ŘÍZENÍ RIZIK.....</b>	<b>142</b>
<b>11. DOPLŇKOVOST S OSTATNÍMI DOTAČNÍMI TITULY, OCENĚNÍ „HR AWARD“ .....</b>	<b>154</b>

## UŽÍVANÉ POJMY A ZKRATKY

Pojem	Vysvětlení
AACSB	Association to Advance Collegiate Schools of Business; Asociace pro rozvoj obchodních vysokých škol
ACCA	Association of Chartered Certified Accountants
ACR	Rektorátní pracoviště VŠE Alumni & Corporate relations
AI	artificial intelligence; umělá inteligence
AIS	Article influence score
AMBA	Association of MBAs; akreditační organizace v oblasti obchodního vzdělávání.
AP	Akademický pracovník
B2B	Business to business
BI	Business Inteligence
Blended Learning	Kombinovaná výuka, označení pro kombinaci standardní výuky (prezenční, prezentační, face-to-face) s e-learningem
CAMBAS	České asociace MBA škol
CEEMAN	Central and East European Management Development Association
CEMS	Global Alliance in Management Education
CEO	Chief Executive Officer označuje generálního ředitele společnosti.
CI	Centrum informatiky VŠE
CIKS	Centrum informačních a knihovnických služeb
CRP	Centralizovaný rozvojový program (program MŠMT pro vysoké školy)
CS	Cílová skupina
CTZ	Centrum pro transfer znalostí
WoS	Web of Science
DKRVO	Dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace
ISKP21+	Informační systém konečného žadatele/ příjemce
EFMD	European Foundation for Management Development; Evropská nadace pro rozvoj managementu
ECTS	Evropský systém převodu a akumulace kreditů
EIT	European Institute of Innovation and Technology; Evropský inovační a technologický institut
EOSC	European Open Science Cloud
EMOS	European Master in Official Statistics
EQUIS	The EFMD Quality Improvement System (EQUIS); organizace pro akreditaci obchodních škol v systému zlepšování kvality EFMD (EQUIS)
ESF (ESF+, ESF I.)	Evropský sociální fond
ESSC	Výbor pro Evropský statistický systém
FFÚ	Fakulta financí a účetnictví Vysoké školy ekonomické v Praze
FIBAA	Foundation for International Business Administration Accreditation
FIS	Fakulta informatiky a statistiky Vysoké školy ekonomické v Praze

FM	Fakulta managementu Vysoké školy ekonomické v Praze
FMV	Fakulta mezinárodních vztahů Vysoké školy ekonomické v Praze
FPH	Fakulta podnikohospodářská Vysoké školy ekonomické v Praze
FTE	Full Time Equivalen; ekvivalent plného pracovního úvazku
GAČR	Grantová Agentura České republiky
HR (HR proces/HR management)	Human resources; lidské zdroje (procesy v oblasti lidských zdrojů, též personální procesy / řízení lidských zdrojů)
ICT	Informační a komunikační technologie
IGA/A	Projekt Operačního programu Věda, výzkum, vzdělávání zaměřený také na grantovou soutěž pro doktorandy.
IGA VŠE	Interní grantová agentura
InSIS	Integrovaný studijní informační systém
KA (KA2, KA3, ...)	Klíčová aktivita
KPI	Key Performance Indicator; Klíčové ukazatele výkonnosti
LMS Moodle	Learning management systém, Softwarový balíček pro tvorbu výukových systémů a elektronických kurzů na internetu, využívaný v rámci systému řízení výuky.
LZ	Lidské zdroje
MBA	Master of Business Administration
MEP	Mezinárodní evaluační panel
MIT	The Massachusetts Institute of Technology
MK ČR	Ministerstvo kultury
M 2025+	Metodika 2025+
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSCA	Marie Skłodowska-Curie Actions jsou referenčním programem Evropské unie pro doktorské vzdělávání a postdoktorské vzdělávání
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MVČR	Ministerstvo vnitra
NAÚ	Národní akreditační úřad pro vysoké školství
NF	Národohospodářská fakulta Vysoké školy ekonomické v Praze
NBÚ	Národní bezpečnostní úřad
NPO	Národní plán obnovy
NÚKIB	Národní ústav pro kybernetickou a informační bezpečnost
OECD	The Organisation for Economic Co-operation and Development
OP JAK	Operační program Jan Amos Komenský
OP Z+	Operační program Zaměstnanost plus
OS	Open Science
OTM-R checklist	Kontrolní sebehodnotící seznam pro otevřený, transparentní nábor.
OVV	Oddělení vědy a výzkumu VŠE
PCVŠE	Databáze publikační činnosti VŠE
PIM	Partnership in International Management
PK	Projektová kancelář VŠE
PpŽP	Pravidla pro žadatele a příjemce

PR	Public relations
ProQuest	Databázový systém umožňující výzkum v akademických, firemních, vládních, veřejných a školních knihovnách po celém světě
PSPČ	Pracovní skupina Projektová činnost
QS	The QS World University Rankings
Renomované časopisy Q+	Do kvartilu (Q1) spadá 25 % nejlepších časopisů. Do 2. kvartilu (Q2) spadá dalších 25 % časopisů z daného pořadí a pak následuje 3.
RVH	Rada pro vnitřní hodnocení VŠE
RVVI	Rada pro výzkum, vývoj a inovace
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
ŘRLZ	Řízení rozvoje lidských zdrojů
SDA Bocconi	Bocconi School of Management
SMART	Metoda pro stanovování cílů.
Stakeholder	Zainteresovaná strana
SZ VŠE	Strategický záměr VŠE
SWOT	SWOT analýza je nástroj který hodnotí: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)
TA ČR	Technologická agentura ČR
THP	Technickohospodářský pracovník
TZ	Transfer znalostí
triple crown akreditace (viz též AACSB, EQUIS, AMBA)	Označení pro kombinaci tří hlavních mezinárodních akreditací, které může byznys škola získat, a to sice EQUIS, AMBA a AACSB. Tyto tři akreditace udělují nezávislé mezinárodní orgány na základě náročných standardů a hloubkových auditů.
VaV	Věda a výzkum
WoS	Web of Science
VP	Výzkumný pracovník
VŠ	Vysoká škola
VŠCHT	Vysoká škola chemickotechnologická
VŠE	Vysoká škola ekonomická v Praze
VyzPro	Rozvoj výzkumného prostředí na VŠE (VyzPro)
JStor	Digitální knihovna akademických časopisů, knih a primárních zdrojů
WU Vienna	Vienna University of Economics and Business
VZoČ	Výroční zpráva o činnosti
xPort	xPORT Business Accelerator VŠE
ZoR	Zpráva o realizaci
ŽoP	Žádost o platbu
ZPP	Základní parametry projektu

## ÚVODNÍ KOMENTÁŘ

Projekt cílí na získání ocenění HR Award a související zlepšení strategického řízení vědy a výzkumu, strategické řízení oblasti lidských zdrojů včetně kariérních drah, hodnocení výzkumných pracovníků a útvarů, internacionalizaci, transfer znalostí, otevřenou vědu a komunikaci a propagaci vědy. Realizace projektu povede k rozvoji výzkumného prostředí na VŠE a naplnění vize VŠE být vyhledávanou mezinárodně respektovanou výzkumnou univerzitou.

V následujícím textu je užíváno označení „pracovníci“, „zaměstnanci“ a „studenti“ apod. jako tzv. generické maskulinum, tj. těmito pojmy označujeme jak muže, tak ženy bez jakékoliv genderové preference nebo diskriminace. Záměrem je zajištění vizuální přehlednosti textu.

Zdroje použité dále v textu jsou přehledně uvedeny v příloze P\_11 Seznam zdrojů, kde je také dokument Seznam zdrojů.docx, který uvádí seznam všech zdrojů včetně odkazů na veřejně přístupné dokumenty. V P\_11 jsou také všechna v textu zmíněná interní šetření a další materiály, na nichž byl projekt postaven.

## 1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Položka	
Název projektu	Rozvoj výzkumného prostředí na VŠE (VyzPro)
Název žadatele	Vysoká škola ekonomická v Praze

## 2. STRUČNÝ POPIS PROJEKTU – ABSTRAKT

Cílem projektu je posunout VŠE z pozice převážně výukově zaměřené univerzity s nízkou mírou internacionalizace a fragmentovaným řízením lidských zdrojů do pozice mezinárodně integrované a respektované výzkumné instituce. Cíle bude dosaženo prostřednictvím 10 klíčových aktivit uvedených níže. Projekt usiluje o získání ocenění HR Award jako klíčového standardu excelence v řízení lidských zdrojů ve výzkumu. Se 14 tisíci studenty a 1126 zaměstnanci je VŠE největší veřejnou vysokou školou v ČR, která je dosud bez ocenění HR Award. Dále projekt reaguje na řadu výzev, včetně historické uzavřenosti instituce, nízké internacionalizace personálu, fragmentovaného přístupu k řízení lidských zdrojů, administrativní zátěže, nedostatečné podpory kariérního růstu výzkumných pracovníků a zaostávání ve vědeckém výstupu, kdy v rámci [Hodnocení M17+](#) získala VŠE nelichotivé hodnocení C. HR Award a procesy související s jejím zavedením posílí mezinárodní prestiž VŠE, zvýší její atraktivitu jako zaměstnavatele a podpoří rozvoj lidských zdrojů a zejména umožní naplnit ambiciózní vizi VŠE.

Projektový tým zahrnuje administrativní i odborné pracovníky, jejichž role jsou jasně specifikovány. Projektový manažer (administrativa) odpovídá za celkovou realizaci, zatímco Odborný garant projektu (odborný tým) zajišťuje koordinaci a odborné vedení. Kromě KA1 zaměřené na management projektu má dalších 9 klíčových aktivit svého garanta a rozsáhlé KA2, KA7 a KA10 i koordinátora. KA jsou realizovány v úzké spolupráci fakult a útvarů. Efektivní řízení projektu zahrnuje plánování, reporting, monitorování pokroku a řízení rizik pomocí osvědčených nástrojů (např. MS Teams, SharePoint). Výstupy projektu jsou průběžně hodnoceny a zajišťují splnění cílů, indikátorů a strategických priorit.

V projektu jsou také řízena rizika, což zahrnuje identifikaci, analýzu, hodnocení a minimalizaci klíčových rizik, jako je nedostatek administrativní kapacity, manažerské selhání, překročení rozpočtu či nesplnění výstupů. Každé riziko má stanovený plán opatření, např. zapojení zkušených pracovníků, pravidelný monitoring, efektivní komunikaci a kontrolu čerpání nákladů. Projektový manažer ve spolupráci s týmem pravidelně aktualizuje registr rizik, navrhuje řešení a reportuje stav vedení školy.

**KA2** se zaměřuje na proces získání HR Award. Realizace zahrnuje vytvoření dvou pracovních skupin (zaměřených na personalistiku a výzkumnou integritu, inkluzi a otevřenou vědu) a Výboru pro strategické řízení HR Award. Tyto kroky zajistí implementaci opatření, jako je zvýšení transparentnosti procesů a posílení strategického řízení.

Další klíčové aktivity projektu (KA3–KA10) se soustředí na specifické oblasti rozvoje lidských zdrojů a institucionální aspekty.

- **KA3:** Vytváří aktualizovanou strategii rozvoje lidských zdrojů, kariérní plány a mentoringový program zaměřený na podporu mladých výzkumníků. Součástí je také Strategie pro využívání nástrojů AI ve výzkumné organizaci.
- **KA4:** Zajišťuje strategické ukotvení výzkumu a vývoje prostřednictvím robustního systému řízení VaV aktivit a koordinace napříč fakultami.
- **KA5:** Adresuje metodiku hodnocení výzkumných pracovníků a následně útvarů, který je propojen se strategickými cíli školy, včetně zavedení transparentních a motivujících standardů.
- **KA6:** Podporuje internacionalizaci pomocí tvorby strategie, profesionalizace podpory mezinárodního výzkumu a aktivitami Welcome office.
- **KA7:** Posiluje transfer znalostí a inovací pomocí strategie pro rozvoj mezisektorové spolupráce a transferu znalostí a zřízením Centra pro transfer znalostí, aby VŠE mohla efektivněji spolupracovat s veřejným i soukromým sektorem.
- **KA8:** Implementuje principy otevřené vědy pomocí strategie otevřené vědy včetně zavádění standardů pro správu výzkumných dat a podpory pomocí vyškoleného data stewarda v nově vzniklém kontaktním centru pro Open Science na VŠE.
- **KA9:** Zajišťuje a implementuje opatření pro zvyšování institucionální odolnosti vůči nelegitimnímu ovlivňování.
- **KA10:** Se zaměřuje na tvorbu strategie komunikace a propagace výzkumu a její implementaci a na komunikaci doktorského studia, s cílem posílení vazeb mezi akademickou obcí a veřejností.

Všechny KA obsahují také vzdělávání cílových skupin a realizačního týmu, kdy míříme na zásah podstatné části zaměstnanců VŠE s 3 417 účastmi na 188 akcích. Výsledky projektu zahrnují zlepšení pracovních podmínek a transparentnosti, vyšší míru internacionalizace, a vytvoření prostředí podporujícího excelenci ve výzkumu, a to pomocí 18 implementovaných produktů strategického řízení VaV. Dlouhodobým cílem je zvýšení reputace VŠE, posílení její konkurenceschopnosti na globální úrovni, zapojení do prestižních výzkumných projektů a zlepšení internacionalizace a transferu znalostí pomocí 19 podpořených spoluprací VaV. Očekávané dopady zahrnují udržení mezinárodních akreditací, přilákání talentovaných výzkumníků a zajištění udržitelného rozvoje lidských zdrojů. Tím projekt nejen plní současné strategické cíle VŠE, ale také přispívá k jejímu postavení v evropském výzkumném prostoru, k naplnění vize VŠE být vyhledávanou mezinárodně respektovanou výzkumnou univerzitou, a zásadně zlepšuje výzkumné prostředí na VŠE.

### 3. PROFIL ŽADATELE

Vysoká škola ekonomická v Praze (VŠE), založená v roce 1953, je největší veřejnou vysokou školou ekonomickou v České republice. VŠE se člení na 6 fakult, které zájemcům nabízejí široké spektrum bakalářských, navazujících magisterských, doktorských i MBA studijních programů. Pět fakult – **Fakulta financí a účetnictví**, **Fakulta mezinárodních vztahů**, **Fakulta podnikohospodářská**, **Fakulta informatiky a statistiky a Národohospodářská fakulta** – sídlí v centru Prahy. **Fakulta managementu** působí v Jindřichově Hradci.

Na VŠE studuje v současné době **více než 14 tisíc studentů**. VŠE nabízí bakalářské studijní programy v



češtině, angličtině a ruštině, navazující magisterské a doktorské studijní programy v češtině a angličtině.

Škola je vysoce hodnocena jak v tuzemsku, tak v zahraničí. VŠE získala v březnu 2024 jako první vysoká škola v České republice akreditaci AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business). Fakulta podnikohospodářská je držitelem další prestižní mezinárodní akreditace, EQUIS, která ji řadí mezi 1 % nejlepších business škol na světě. VŠE je zařazena do hodnocení Financial Times a v rámci projektu Eduniversal Ranking je dlouhodobě hodnocena jako jedna z nejlepších „Business Schools“ ve střední a východní Evropě. Magisterský obor „Official Statistics“ FIS získal akreditaci EMOS (European Master in Official Statistics), kterou uděluje ESSC (Výbor pro Evropský statistický systém). Exekutivní MBA FPH program je akreditován také AMBA (Association of MBAs accreditation) a asociací FIBAA (Foundation for International Business Administration Accreditation), má také akreditaci CMBAS (České asociace MBA škol). Fakulta financí a účetnictví získala odbornou akreditaci od mezinárodní profesní asociace ACCA (Association of Chartered Certified Accountants).

VŠE nabízí 14 programů doktorského studia se **standardní dobou studia 4 roky** a maximální dobou studia 5 let. Pro studenty doktorského studia nabízí VŠE možnost získat finanční prostředky na výzkumnou činnost v rámci Interní grantové soutěže, která spadá pod tzv. specifický vysokoškolský výzkum.

V průběhu roku 2022 proběhl na VŠE Audit rovných příležitostí a na základě dosažených výstupů byl zformulován [Plán rovných příležitostí na roky 2023–2027 \(Vysoká škola ekonomická v Praze, 2022c\)](#), který je předmětem pravidelného vyhodnocování a závěrečné evaluace.

Z hlediska mezinárodního remomé je významné i umístění v celosvětově uznávaných žebříčcích. V žebříčku Financial Times European Business School Ranking 2023 obsadila VŠE 52. místo a v žebříčku Master in Management Ranking 2023 obsadila 18. místo na světě. V žebříčku Eduniversal 2023 obhájila VŠE pozici nejlepší business school ve východoevropském regionu.

V roce 2023 přijala VŠE celkem 78 zahraničních akademických pracovníků, díky kterým měli studenti VŠE možnost studovat v anglickém jazyce a využít nabídky 37 předmětů v letním semestru a 20 předmětů v zimním semestru.

VŠE se zapojuje do [mezinárodní spolupráce v rámci výuky](#). Škola spolupracuje s více než 250 partnerskými univerzitami čtyř kontinentů. Do zahraničí je vysíláno více než 1000 studentů ročně a obdobný počet zahraničních studentů je přijímán. VŠE je rovněž členem řady mezinárodních organizací a sítí vysokých škol, např. mezinárodní strategické aliance **CEMS** (Global Alliance in Management Education) a **PIM** (Partnership in International Management).

Realizací projektu bude dotčeno všech 6 fakult VŠE, dále rektorátní pracoviště Prorektora pro pedagogickou činnost a řízení kvality, Prorektora pro rozvoj a Corporate Relations, Prorektora pro vědu, výzkum a doktorské studium, Centrum informačních a knihovnických služeb (dále CIKS), Centrum informatiky, Mzdové a personální oddělení. Do klíčové aktivity KA1 se zapojí Projektová kancelář. Celoškolní pracoviště jako např. Právní oddělení a Ekonomický odbor se budou na realizaci aktivit projektu podílet v rozsahu poskytnutí celoškolního zázemí a sdílených služeb.

Podrobné informace o instituci jsou k dispozici na [www.vse.cz](http://www.vse.cz).

### 3.1. STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉ ORGANIZACE

Strategické řízení VaV na VŠE je odpovědností prorektora pro vědu, výzkum a doktorské studium, pod nějž spadá Oddělení vědy a výzkumu (OVV) a Oddělení vědeckých časopisů. Prorektor odpovídá za tvorbu analýz, hodnocení tvůrčí činnosti, podporu excelentních výzkumníků, internacionalizaci VaV činností a rozvoj mezinárodní spolupráce. Strategie VO je stanovena v dlouhodobém záměru VŠE, zaměřeném na posílení kvality výzkumu, jeho mezinárodní dimenze a společenské relevance.

OVV zajišťuje podporu VaV činnosti napříč fakultami, administraci projektů, přípravu metodických pokynů a analýz, jakož i organizaci habilitačních a profesorských řízení. V administrativní oblasti se opírá o směrnici SR 1/2023, která upravuje postupy při realizaci VaV projektů. V rámci financování VaV aktivit využívá VŠE institucionální podporu, granty (GAČR, TAČR, Horizon Europe a další), Program na podporu strategického řízení a smluvní výzkum.

Dle závěrů hlavní Zprávy o vědecko-výzkumné a další tvůrčí činnosti VŠE z roku 2023 VŠE usiluje o to být mezinárodně uznávanou výzkumnou organizací a zároveň zlepšit hodnocení VŠE v rámci příštího kola hodnocení Metodiky 2017+, respektive Metodiky 2025+. V rámci dlouhodobé strategie je třeba se zaměřit zejm. na kvalitu výzkumné činnosti, posílení její mezinárodní dimenze a zvýšení společenské relevance výzkumu.

V roce 2023 byla VŠE úspěšná v získání grantů 4 Horizon Europe: EuroHub4Sino míří na vytvoření digitální platformy sdružující znalosti a výzkum o současné Číně; REMAKING míří na výzkum socioekonomických důsledků práce na dálku; a koordinační projekt EIT Digital Product Alphabet. Zásadním úspěchem bylo získání RIS4SEB, který VŠE koordinuje. Projekt vznikl ve spolupráci OVV a PK a jeho cílem je vytvořit synergie v know-how mezi nepřímo a přímo řízenými programy Evropské unie.

Celkem bylo za rok 2023 podáno 29 projektových žádostí mezinárodního výzkumu, z toho devět již bylo úspěšně hodnocených. V rámci úspěšně hodnocených projektů VŠE získala finanční prostředky v celkové hodnotě 1 311 554 EUR. V roce 2023 VŠE uspěla také v oblasti národních výzkumných projektů, a to zejména v rámci veřejné soutěže TA ČR, kde VŠE získala 9 projektů.

Informace o vědě a výzkumu jsou k dispozici na [veda.vse.cz](http://veda.vse.cz).

#### **Současný stav z hlediska strategického řízení**

**Strategický záměr VŠE na období 2021–2025** zahrnuje cíle v oblasti rozvoje VaV, avšak současné strategické řízení má rezervy. Aby VŠE naplnila svou vizi být excelentní školou, postrádá jednotnou a koordinovanou implementaci napříč fakultami. Jednotlivé fakulty mají své strategie, které nejsou vždy plně sladěny s celkovou strategií VŠE, což vytváří příležitost pro lepší koordinaci a efektivní využití synergií. Také se liší úroveň strategického řízení napříč fakultami a chybí benchmarking těchto rozdílných přístupů. Strategické řízení je nutné dále rozvíjet, směřovat k vizi a integrovat do ní potřeby výzkumné komunity, stanovit jasné cíle a nástroje k jejich dosažení a zajistit efektivní využití zdrojů. Využití plného potenciálu výzkumných kapacit představuje důležitý cíl, jehož dosažení vyžaduje lepší koordinaci a integrovaný přístup, aby byla podpořena mezinárodní konkurenceschopnost instituce.

V jednotlivých oblastech řešených projektem již jsou některé kroky realizovány, nicméně výsledky nevedou k naplnění excelentnosti a jsou suboptimální vzhledem k potenciálu VŠE.

Po jednotlivých oblastech řešených tímto projektem:

- **KA3:** strategie rozvoje lidských zdrojů aktuálně vzniká, ale nezaměřuje se na oblast VaV. Strategie pro využívání nástrojů AI ve výzkumné organizaci zatím nebyla zpracována.
- **KA4:** Strategické ukotvení výzkumu a vývoje je ukotveno ve Strategickém záměru VŠE a je řízeno Metodikou pro dělení IP na DKRVO na základě vytyčených priorit v oblasti VaV politiky VŠE a na základě zpracovaných koncepcí rozvoje fakult v oblasti VaV. Strategické směřování VaV je pro naplnění oficiální vize VŠE nutné dále posunout směrem k robustnímu systému řízení VaV aktivit a zlepšit koordinaci napříč fakultami.
- **KA5:** Fakulty mají roztržité a nekoordinované metodiky hodnocení výzkumných pracovníků, na některých fakultách vychází metodiky ze zvyků. Útvary některé fakulty nehodnotí vůbec, resp. fakulty jsou hodnoceny pouze pomocí ročních zpráv. Ne vždy existuje propojení se strategickými cíli a prioritami školy, včetně zavedení transparentních a motivujících standardů. Některé fakulty hodnocení již promítají do přidělování částí rozpočtů, toto však není jednotné a výsledkem jsou suboptimální procesy, které nevedou k tvorbě prostředí podporujícího excelenci.
- **KA6:** Strategie internacionalizace VaV je realizována prostřednictvím konkrétních opatření podporujících internacionalizaci, oblast je však nutné shrnout do jednotné Strategie internacionalizace VaV pro koordinovanou implementaci vzájemně se doplňujících opatření. Dílčí opatření je nutné systematizovat a dále personálně podpořit, protože o internacionalizaci vědy se v současné době starají pouze 4 pracovníci na 2,3 úvazku, a byť dosáhli zásadních úspěchů na poli HEU projektů, ambice VŠE jsou vyšší.
- **KA7:** Strategie pro rozvoj mezisektorové spolupráce a transferu znalostí a související personální zabezpečení dedikovaným personálem na VŠE chybí. Omezená činnost probíhá v rámci center na fakultách, ale nemá dostatečné zázemí, dedikovaný personál neexistuje ani celoškolně, ani na fakultách, vše je řešeno v rámci stávajícího podpůrného personálu, který má v náplni práce mnoho jiných agend.
- **KA8:** Dosavadní strategie otevřené vědy je pouze deklaratorní, je nutné ji také vzhledem k požadavkům grantových agentur posunout směrem k závaznému předpisu, standardy pro správu výzkumných dat nejsou definovány a agenda je ponechána na aktivitě pracovníků. Omezená podpora agendy Open Science je nyní na VŠE poskytována stávajícím nededikovaným personálem CIKS na 0,5 úvazku s jinými pracovními povinnostmi.
- **KA9:** Opatření pro zvyšování institucionální odolnosti vůči nelegitimnímu ovlivňování na VŠE zcela chybí a agenda není personálně a administrativně zajištěna vůbec.
- **KA10:** Strategie komunikace a propagace výzkumu na VŠE se vyznačuje několika nedostatky, které brání plnému naplnění potenciálu školy, personální a administrativní podporu má zatím v omezené míře 0,5 úvazku, související pozice (obecně na propagaci, nikoliv dedikované na VaV) existují pouze na 2 fakultách. KA10 více popisujeme v této kapitole samostatně níže.

Problémy, příčiny a očekávané dopady jsou více popsány v rámci kap. 5 po jednotlivých KA. Na strategické řízení v oblasti VaV je přímo zaměřena KA4, kde je také v kap. 5 a kap. 8 uveden bližší popis.

Stávající personální a administrativní zabezpečení oblastí řešených projektem je aktuálně zajišťováno převážně prostřednictvím jednotlivých fakult a podporováno dílčím způsobem od OVV (úvazek 1 vedoucí pracovníce) a prorektora pro VaV přípravou materiálů, metodik a koordinací. V oblastech KA3-KA5 personální činnosti realizují děkani (ze zákona), kteří v různé míře toto delegují v oblasti VaV na proděkany a vedoucí kateder. Chybí však jednotný systém podpory a specializované týmy pro klíčové oblasti, jako je rozvoj mezisektorové spolupráce, rozvoj lidských zdrojů ve výzkumu nebo implementace moderních technologií pro podporu výzkumu.

Vzdělávání zaměstnanců v relevantních oblastech probíhá spíše nesystematicky. V roce 2023 byly uspořádány 4 semináře, které byly zaměřeny zejm. na zlepšení schopností pro psaní kvalitních projektových žádostí (nejen) na mezinárodní úrovni. Byla zahájena série výzkumných seminářů pro zejm. juniorní výzkumníky (ca. 10 ročně), proběhla 2 školení na oblast Open Science a série školení v oblasti komunikace výzkumu (na LinkedIn a sociální sítě). Vzhledem k velikosti VŠE však školení nejsou dostatečná kapacitně a nejsou optimálně komunikována. Systematické vzdělávání v oblastech řízení lidských zdrojů, strategického řízení, hodnocení výzkumníků a oblasti VaV, transferu znalostí a zvyšování odolnosti vůči nelegitímnímu ovlivňování dosud neproběhlo.

Vize VŠE v Praze je stát se mezinárodně respektovanou výzkumnou univerzitou s významným přínosem na národní i mezinárodní úrovni. Avšak současné **strategické řízení VaV** vykazuje nedostatky, které brání naplnění této vize. Institucionální hodnocení v rámci M17+ ukazuje na slabé výsledky v oblasti výzkumných výstupů. Současný systém řízení výzkumu se opírá o historicky „bottom-up“ přístup bez dostatečné koordinace, což omezuje efektivní využití potenciálu VŠE.

#### **Nastavení v oblasti popularizace výzkumu a vývoje z důvodu zahrnutí KA10**

VŠE se ve vizi zaměřuje na posílení své pozice jako mezinárodně respektované výzkumné instituce. Tato ambice vyžaduje zásadní **aktualizaci v oblasti popularizace VaV**, která je nezbytná nejen pro zvýšení prestiže školy, ale i pro efektivní přenos vědeckých výsledků směrem k veřejnosti, podnikům a mezinárodní výzkumné komunitě. **Současné strategické nastavení** v této oblasti se vyznačuje několika nedostatky, které brání plnému naplnění potenciálu školy, a tudíž **důvody pro jeho aktualizaci**:

1. Nízká viditelnost výzkumných výsledků.
2. Nedostatečné kapacity pro komunikaci VaV.
3. Absence školení výzkumníků.
4. Nízká atraktivita doktorského studia.

V případě realizace projektu jsou očekávány tyto změny:

1. Posílení značky VŠE jako výzkumné instituce a zvýšení viditelnosti výzkumných výsledků.
2. Efektivní organizace propagace posílením personálních kapacit.
3. Proškolení výzkumníků.
4. Zvýšení atraktivity doktorského studia.

Na oblast popularizace VaV je přímo zaměřena KA10, kde je také v kap. 5 a kap. 8 uveden bližší popis.

## 4. CÍLE PROJEKTU

### ***Cíle projektu dle povinně volitelných aktivit výzvy***

*V případě Aktivity 2:*

- *Zkvalitnění strategického nastavení VO díky aktivitám souvisejícím se získáním a udržením evropského ocenění „HR Award“ prostřednictvím KA 2*

*V případě Aktivity 3:*

- *Zkvalitnění strategického nastavení VO a vzdělávání pracovníků v oblasti rozvoje lidských zdrojů a genderové rovnosti prostřednictvím KA 3*

*V případě Aktivity 4:*

- *Zkvalitnění strategického nastavení VO a vzdělávání pracovníků v oblasti řízení VO prostřednictvím KA 4*

*V případě realizace Aktivity 5:*

- *Zkvalitnění strategického nastavení VO a vzdělávání pracovníků v oblasti hodnocení VO prostřednictvím KA 5*

*V případě realizace Aktivity 6:*

- *Zkvalitnění strategického nastavení VO a vzdělávání pracovníků v oblasti mezinárodní spolupráce a internacionalizace prostřednictvím KA 6*

*V případě realizace Aktivity 7:*

- *Zkvalitnění strategického nastavení VO a vzdělávání pracovníků v oblasti mezisektorové spolupráce a transferu znalostí prostřednictvím KA 7*

*V případě realizace Aktivity 8:*

- *Zkvalitnění strategického nastavení VO a vzdělávání pracovníků v oblasti otevřené vědy prostřednictvím KA 8*

*V případě realizace Aktivity 9:*

- *Zkvalitnění strategického nastavení VO a vzdělávání pracovníků v oblasti institucionální odolnosti vůči nelegitimnímu ovlivňování prostřednictvím KA 9*

### ***Cíle projektu dle volitelné aktivity výzvy***

*V případě realizace Aktivity 10:*

- *Zkvalitnění strategického nastavení VO a vzdělávání pracovníků v oblasti popularizace VaV prostřednictvím KA 10.*

Cílů bude dosaženo do data ukončení realizace projektu prostřednictvím realizace všech zahrnutých klíčových aktivit.

## 5. POTŘEBNOST PROJEKTU, DOPAD, HLAVNÍ PŘÍNOSY

### OBLAST ZAMĚŘENÍ KA2

### **Téma/oblast, kterou KA řeší?**

Nastavení strategického řízení v souladu se získáním a udržením evropského ocenění „HR Award“ (Human Resources Excellence in Research Award).

### **Jaký problém/nedostatky KA řeší?**

V ČR již z 26 veřejných VŠ 18 získalo HR Award ([Euraxess, 2024](#)). VŠE je sedmou největší veřejnou školou v ČR ([MŠMT, 2023](#)) a největší VŠ, která dosud HR Award nezískala. HR Award je nyní etablován jako mezinárodně uznávaný znak excelence v oblasti řízení lidských zdrojů ve výzkumu. Jeho absence na VŠE snižuje její atraktivitu pro špičkové zahraniční výzkumné pracovníky a zájemce o doktorské studium. Proto se VŠE zavázala implementovat principy HR Award, respektive principy Charty pro výzkumné pracovníky ve svém Strategickém záměru ([Cíl 5.B.2 Implementace zásad a požadavků upřesňujících úlohu, odpovědnost a práva zaměstnanců VŠE](#)).

VŠE má v českém systému terciálního vzdělávání specifickou pozici. Přes dílčí rozdíly mezi fakultami je monotematickou školou a největším poskytovatelem manažerského a ekonomického vzdělávání v ČR. Její umístění v Praze dále zvyšuje její atraktivitu.

S rostoucími požadavky na kvalitu výzkumné činnosti a s rostoucími ambicemi školy stát se mezinárodně uznávanou výzkumnou institucí, viz Strategický záměr VŠE pro roky 2021–2025 (dále jen SZ VŠE 2021-2025), str. 1-2, je však tento vnitřně uzavřený systém neudržitelný.

VŠE je první a jedinou institucí v ČR, která je držitelkou prestižní mezinárodní akreditace AACSB, čímž se řadí mezi méně než 6 % světových VŠ, které nabízejí manažerské studijní programy a tuto akreditaci mají ([AACSB, 2024](#)). Fakulty jsou pak držiteli dalších prestižních akreditací, jako EQUIS, AMBA a dalších. Tyto akreditace stanovují specifické požadavky na internacionalizaci zaměstnanců, které VŠE v současné době plně nenaplnuje a jsou tak opakovaně identifikovány jako slabá stránka školy. Akreditační (peer review) komise kladou důraz na to, aby VŠE měla ve svých řadách významný počet zahraničních výzkumníků a akademiků a aby podporovala mezinárodní mobilitu svých zaměstnanců.

Věková struktura zaměstnanců, zejm. profesorů, je také problematická – pouze 32 % profesorů je mladších 60 let (VZoČ 2023, str. 151). Genderová struktura je od akademické hodnosti docent výše výrazněji vychýlena směrem k mužům. Pozice VŠE jako zaměstnavatele je problematická s ohledem na Brain drain (odliv mozků). Významný problém je to v kontextu stavu pracovního trhu v České republice. Vysoce konkurenční prostředí a atraktivní kariérní příležitosti v Praze i v zahraničí vedou k odlivu talentovaných akademických a výzkumných pracovníků pryč z VŠE. Mzdovou úroveň VŠE soukromým společnostem nedokáže konkurovat, zejména s ohledem na úroveň mezd v Praze. Navíc, zejména Ph.D. studenti a mladí výzkumní pracovníci jsou vzhledem k vysokým životním nákladům v Praze často nuceni k hledání dalšího příjmu mimo VŠE. Tento stav způsobuje nedostatek kvalifikovaných odborníků na VŠE, což omezuje schopnost univerzity realizovat špičkové vzdělávání a výzkum a negativně ovlivňuje její mezinárodní konkurenceschopnost. Procesy spojené s HR Award mohou nicméně napomoci k vytvoření nástrojů a metodik pro rozvoj talentů a zlepšení pracovního prostředí.

VŠE přijala [Evropskou chartu pro výzkumné pracovníky](#), která je upravena v „[Principech odpovědného uskutečňování vědecko-výzkumné činnosti](#)“ (VŠE, 2021a), nicméně se jedná primárně o přijetí deklaratorní, bez konkrétních implementačních opatření, postupů a souvisejících zdrojů a pracovníků, kteří procesy realizují. Na základě provedené pre-gap analýzy lze obecně konstatovat:

- Etika, integrita, gender a otevřená věda
  - Přestože jsou na VŠE částečně implementovány etické zásady, existují mezery v jejich systematickém uplatňování a komunikaci napříč celou institucí. Výše uvedené Principy jsou schváleny, ale jejich implementace není dostatečně rozšířená a povědomí mezi zaměstnanci a studenty zůstává omezené. Chybí také robustní mechanismy pro řešení etických problémů nebo jejich prevence. Etika má též vazbu na nelegitimní ovlivňování, které zatím na VŠE není adresováno vůbec a v rámci projektu na něj míří KA9. Jednotlivé dimenze otevřené vědy jsou řešeny do značné míry nedostatečně a např. občanská věda vůbec. Téma otevřené vědy uceleně adresuje KA8, kde například pozice data stewarda na VŠE zcela chybí. Podobně s ohledem na genderovou rovnost GEP VŠE identifikoval řadu oblastí, které nejsou zohledněny v plném rozsahu – chybí například konkrétní opatření pro podporu diverzity ve vědeckém prostředí.
- Hodnocení, přijímání
  - Současný systém hodnocení výzkumníků je roztržitý, neváže se přímo na naplňování strategických cílů instituce, není vždy transparentní a v některých částech organizace postrádá jasně definovaná kritéria, která by umožnila objektivní a spravedlivé hodnocení jejich výkonu. V některých částech organizace není též jasná vazba na odměňování. Proces výběru a přijímání nových výzkumníků rovněž není standardizovaný a často není dostatečně zaměřen na přilákání mezinárodních talentů, což omezuje diverzitu a internacionalizaci akademického prostředí. Obecně nejsou reflektovány specifické nároky plynoucí z HR Award v řadě dílčích oblastí OTM-R checklistu. Oblast hodnocení pracovníků je řešena v KA5, procesy pak v KA3.
- Pracovní podmínky a postupy
  - Administrativní zátěž akademiků a výzkumníků zůstává vysoká, což odvádí jejich pozornost od klíčových činností, jako je výzkum a výuka. Pracovní prostředí není vždy moderní a flexibilní, což omezuje možnosti adaptace na potřeby akademických pracovníků, včetně podpory work-life balance. Dále jsou zde rezervy ve vytváření inkluzivního a podporujícího pracovního prostředí, které by reflektovalo diverzitu a umožňovalo rovné příležitosti pro všechny zaměstnance. Mechanismy pro komunikaci a zpětnou vazbu mezi vedením a zaměstnanci nejsou dostatečně rozvinuté, což může vést k pocitu odloučení a nedostatečné participace na rozhodovacích procesech (adresováno širokým zahrnutím stakeholderů ve všech KA). Z hlediska dostatečného kvalifikovaného podpůrného personálu jsou v řadě oblastí také identifikované rezervy – od HR procesů obecně (viz KA3), po podporu ze strany manažerů a administrátorů výzkumu (KA6), podporu znalostního transferu (KA7), data managementu (KA8) a popularizace VaV (KA10). Z hlediska financování a mezd je opět problémem návaznost na hodnocení (řešeno v KA5). Z hlediska strategického ukotvení VaV a promítnutí strategií do zdrojů financování na jednotlivé cíle je na VŠE problémem vnitřní konzistentnost a nezohlednění komplexních potřeb výzkumné komunity, dále chybějící datová podpora. Toto je adresováno v KA4.
- Kariéra ve výzkumu a rozvoj talentů

- Chybí jasně definované kariérní dráhy a systematická podpora profesního rozvoje výzkumných pracovníků. Chybějí strukturované mechanismy pro plánování kariér, což vede k nejistotě pracovníků ohledně jejich profesní budoucnosti a oslabuje jejich motivaci. Mentoring, který je klíčový pro rozvoj mladých výzkumníků, není dostatečně rozvinut a jeho absence omezuje efektivní předávání zkušeností mezi generacemi akademiků. Vedení doktorandů se vyznačuje nejednotnou kvalitou, což má negativní dopad na dokončování doktorského studia i na budování kompetencí budoucích výzkumníků, chybí i podpora, např. v podobě mentoringových programů, které by podpořily mladé výzkumníky a doktorandy. Rovněž chybí pravidelná odborná příprava zaměřená na nové výzkumné přístupy, jako je využívání nástrojů umělé inteligence, což snižuje schopnost zaměstnanců reagovat na dynamicky se měnící podmínky vědecké práce. Kariérní plány a mentoring jsou adresovány v KA3.

Tyto jednotlivé body jsou prioritizovány a dále podloženy a adresovány v dalších klíčových aktivitách níže v této kapitole, v KA2 se soustředíme na proces získání a implementaci HR Award. Dělení mezi jednotlivé klíčové aktivity adresujeme pro přehlednost v úvodu KA2 v kap. 8.

Získání ocenění HR Award bude sloužit jako rámec pro systematickou implementaci opatření, která tyto problémy řeší, a zároveň posílí mezinárodní prestiž a atraktivitu VŠE jako zaměstnavatele i akademické a výzkumné instituce.

### **Jaké jsou příčiny problému?**

Důvodem, proč se VŠE Praha o HR Award doposud neucházela, je vnímání nízké priority dřívějším vedením školy, která souvisela s historickým vývojem školy jako velké, vnitřně uzavřené školy s vysokou mírou tzv. "inbreedingu" a orientací převážně na české prostředí. VŠE proto ani nepodávala projektové žádosti do přechozích kol výzev zaměřených na získání HR Award v rámci OP VVV. To však bylo současným vedením školy přehodnoceno, priorita získání HR Award je nyní vnímána jako zásadní s ohledem na vnímanou prestiž ocenění, menšinu škol v ČR, které ocenění nemají a potřebu VŠE internacionalizovat své HR procesy. V ČR se také koncentruje nutné know-how, jak související procesy do VŠ institucí zavádět. Aktuálně VŠE zpracovala dedikované Dotazníkové šetření k HR Award 2024, a text v kap. 5 u dalších KA je podložen výsledky jak tohoto šetření, tak dalších šetření, které VŠE v uplynulých letech realizovala.

Absence HR Award má několik specifických příčin:

1) Vysoká míra "inbreedingu" a vnitřní uzavřenost instituce. Historická uzavřenost VŠE vyplývá z jejího monotematického zaměření, což ji činí atraktivní zejm. pro její vlastní studenty a absolventy. Tato uzavřenost se projevuje zejm. v doktorském studiu, kde většina studentů přichází z vlastních magisterských programů (Doktorandi VŠE 2023). Fakulty tak dlouhodobě necítí potřebu mezinárodních výběrových řízení ani diverzifikace akademického personálu, což je na některých fakultách či jejich částech dále umocněno množstvím předmětů vyučovaných primárně v českém jazyce.

2) Relativně nízká míra mezinárodní expozice VŠE vůči výzkumné činnosti na světové úrovni primárně v oblasti business and economics. VŠE má omezené zapojení do mezinárodních výzkumných projektů, což negativně ovlivňuje její viditelnost a reputaci na světové úrovni. Nízký podíl zahraničních akademiků a výzkumníků dále omezuje výměnu poznatků a globální perspektivu ve výuce a výzkumu. Tento stav je umocněn také jazykovými bariérami (jak administrativních pracovníků, tak i v oblasti



předpisů pouze v české verzi) a administrativními překážkami, které snižují atraktivitu VŠE pro zahraniční odborníky. Absence HR Award, je bariérou pro najímání, rozvoj a udržení talentovaných výzkumných pracovníků a pracovníc ze zahraničí i z ČR a tudíž také jednou z příčin nízké internacionalizace akademických a vědeckých pracovníků VŠE (7,5%, tj. 52 z 689 akademických/vědeckých pracovníků, viz Výroční zpráva o činnosti Vysoké školy ekonomické v Praze za rok 2023 (dále jen VZoČ 2023), str. 155. Nedostatečné strategické zaměření na internacionalizaci dále komplikuje získávání mezinárodních grantů a budování prestiže. Tlak vnějšího prostředí, mezinárodní akreditace ale také hodnocení Metodikou 2017+ a 2025+ nyní staví na VŠE před nutnost stavět mezinárodně konkurenceschopné výzkumné týmy, a tudíž zásadním způsobem zvýšit mezinárodní diverzitu pracovníků.

3) Administrativně náročnější zaměstnávání cizinců a nedostatečná podpora v dané oblasti. Procesy spojené s náborem a zaměstnáváním zahraničních akademiků jsou na VŠE složité a administrativně náročné. Neexistuje centralizovaná podpora, na ni vyhrazené kapacity ani dostatečné know-how, jak tyto procesy zjednodušit a usnadnit integraci zahraničních zaměstnanců. To vytváří bariéry pro zapojení talentovaných výzkumníků ze zahraničí a omezuje internacionalizaci akademického prostředí. Současná absence systematického přístupu v oblasti HR procesů pro cizince snižuje konkurenceschopnost VŠE na evropském trhu.

4) Dosavadní nesourodost přístupu jednotlivých fakult v oblasti personální práce, různé zvyklosti a tradice na jednotlivých fakultách, malá ochota ke změně a nedostatečné jazykové kompetence. Každá fakulta VŠE si historicky vytvořila vlastní přístupy a postupy v oblasti HR, což vedlo k nejednotnosti a nesourodosti v personální politice. Tuto fragmentaci dále umocňuje nedostatek společného strategického rámce. Malá ochota ke změnám, zejména u na VŠE již delší dobu působících zaměstnanců, a jazykové bariéry dále brání zavádění moderních a standardizovaných přístupů v oblasti lidských zdrojů. Malá rozvinutost a nevydefinování oblastí, které HR Award řeší, se promítá do nejednoznačných standardů v oblasti lidských zdrojů a suboptimálních pracovních podmínek pro výzkumné pracovníky. Rovněž transparentnost při přijímání výzkumníků je omezena, což vede k zaměstnávání výzkumných pracovníků na základě kritérií, které nepřispívají k rozvoji výzkumné instituce, jako je známost či loajalita.

5) Obava některých fakult o ztrátu autonomie a nárůst byrokracie. Fakulty vnímají centralizaci a zavádění standardizovaných procesů jako ohrožení své autonomie. Tento odpor k centralizovaným změnám je často spojen s obavami z větší byrokratické zátěže a složitějších administrativních požadavků. Tyto obavy vycházejí z historických zkušeností, kdy nové procesy nebyly dostatečně efektivně implementovány nebo komunikovány. Vedení tak čelí výzvě, jak zavádět změny bez narušení fakultních pravomocí a současně zajistit jejich efektivní fungování.

### **Jak budou zjištěné problémy/nedostatky řešeny?**

Širší popis řešení je uveden v kap. 8.1.

Budou realizovány kroky vedoucí k získání a udržení ocenění „HR Award“, konkrétně pak:

**KA2\_0** Budou realizovány procesní kroky: HRS4R e-tool, Přihlášení VŠE k principům Charty (Endorsement Letter), Schvalovací dopis od EK.

**KA2\_1** Budou sestaveny dvě pracovní skupiny: PS se zaměřením na HR témata a druhá PS se zaměřením na výzkumnou integritu, inkluzi a otevřenou vědu. Dále pak bude zřízen Výbor pro strategické řízení HR Award, který bude koordinovat a propojovat jednotlivé KA a dohlížet na práci a výstupy pracovních skupin. Samotná implementace potřebných změn bude probíhat jak v KA2, tak v ostatních klíčových aktivitách. Akční plán bude vždy schvalovat vedení školy.

V plánu je využití a sladění přístupu "bottom-up" a "top-down": "top-down" ve strategické rovině, tedy kdy vedení školy promítá své představy do institucionální strategie. "Bottom-up" pak bude zajištěn fokusní skupinou, ve které budou zastoupeni především výzkumní pracovníci v různých stádiích kariéry, a se kterými budou projednávány důležitá zjištění a výstupy.

Proběhne příprava podání přihlášky k HR Award, která se skládá z Popisu procesu, GAP analýzy, OTM-R checklistu a Akčního plánu, a to pomocí pravidelných jednání pracovních skupin a Výboru pro strategické řízení, konzultačních setkání s fokusní skupinou, dalších odborných konzultací k přípravě přihlášky.

**KA2\_2** Bude probíhat realizace Akčního plánu a monitorování jeho naplňování v rámci klíčových aktivit. Obě pracovní skupiny budou zajišťovat odborné i operativní kroky. Výbor pro strategické řízení bude dohlížet na realizaci Akčního plánu, koordinovat nové priority a navrhovat případné úpravy. Součástí bude také revize Gender Equality Plánu (GEP) a rozvoj lidských zdrojů dle principů HR Award. Proběhne příprava na Interim Assessment, naváže příprava Revidovaného akčního plánu, průběžně bude zapojena fokusní skupina, která bude poskytovat zpětnou vazbu k implementaci.

**KA2\_3** Následně bude implementován Revidovaný akční plán, který bude zohledňovat nové potřeby a poznatky. Pracovní skupiny budou pokračovat v pravidelných jednáních, aby zajistily efektivní implementaci opatření plynoucích z plánu.

Popis je detailně uveden v kap. 8.1.

### **Jaký je očekávaný přínos KA pro zaměření KA a cílovou skupinu KA?**

Profesionalizace procesů dle principů HR Award pomůže VŠE řešit klíčové výzvy v oblasti řízení lidských zdrojů, zlepšení podmínek pro výzkum a posílení celkové atraktivity instituce. Svodně zde uvádíme hlavní vnímané přínosy, byť je řada přínosů realizována v silné vazbě na ostatní klíčové aktivity, kde jsou jednotlivá prioritizovaná opatření implementována.

Ocenění signalizuje vysoké standardy v řízení lidských zdrojů, což přiláká a udrží talentované výzkumníky, včetně zahraničních. VŠE se tak stane více otevřenou institucí a bude lépe reagovat na výzvy současného evropského výzkumného prostoru. Implementace opatření v rámci HR Award také odstraní bariéry (např. jazyk interních procesů a předpisů), a podpoří internacionalizaci. Realizace otevřených výběrových řízení v rámci projektu OP VVV Mobility přivedla na VŠE dva high-performing pracovníky, Marko Orla, nyní držitel Horizon Europe projektu, Smarandu Pantea, která získala GAČR a publikuje Q1 články.

HR Award přispěje k výraznému zlepšení pracovního prostředí prostřednictvím transparentních náborových procesů a podpory profesního rozvoje. Zavedení jasně definovaných kariérních cest, mentoringových programů a dalších rozvojových aktivit umožní systematický kariérní růst výzkumných pracovníků. Tyto změny přispějí ke zvýšení konkurenceschopnosti VŠE při získávání prestižních grantů.

Podpora internacionalizace je dalším klíčovým přínosem nastavení procesů dle principů HR Award. Instituce bude lépe připravena na zapojení do mezinárodních konsorcií a atraktivnější pro zahraniční vědce a partnery. Nastavení procesů náboru a onboardingu v souladu s principy HR Award pomůže přilákat zahraniční výzkumníky a díky tomu se zvýší diverzita akademických týmů, což obohatí výuku i výzkum o jejich perspektivu.

Zlepšení komunikace a transparentnosti v rámci instituce bude dalším významným krokem. Transparentní procesy posílí spolupráci a strategické plánování. Strategické řízení v souladu s principy HR Award povede také k posílení strategického řízení instituce, což se projeví efektivnějším plánováním a řízením lidských zdrojů, synergickými efekty napříč fakultami a následně na výstupech nejen VaV činnosti.

Přínosy ocenění se projeví i u konkrétních cílových skupin. Výzkumní a akademičtí pracovníci získají lepší pracovní podmínky, větší transparentnost a jasně definované kariérní možnosti. Administrativním pracovníkům usnadní procesy v souladu s HR Award jejich činnost díky efektivnějším postupům a datové podpoře. Ph.D. studenti a mladí akademičtí pracovníci budou mít přístup k mentoringu a školením, které jim umožní odborný růst v oblasti VaV. Všichni pracovníci budou vzděláváni a rozvíjeni v potřebných kompetencích.

Studenti budou těžit z kvalitnější výuky, která bude obohacena o evropskou či globální perspektivu a inovativní metody díky zapojení zahraničních odborníků. Zároveň se otevrou nové příležitosti k zapojení studentů, zejména doktorského studia, do výzkumných projektů a studenti budou lépe připraveni na kariéru v mezinárodním prostředí.

Získání HR Award posílí reputaci VŠE na mezinárodní úrovni, což přispěje k zapojení do prestižních projektů a zvýší konkurenceschopnost při získávání grantů. Současně zlepší pracovní podmínky a procesy, což pomůže přilákat špičkové talenty a omezit problém odlivu mozků.

V přímé vazbě na KA2 povede zavedení strukturálních změn v řízení lidských zdrojů k systematizaci procesů, podpoře diverzity a dlouhodobé udržitelnosti výzkumu. Tyto kroky budou mít pozitivní dopad na všechny klíčové aktivity projektu.

## **OBLAST ZAMĚŘENÍ KA3**

### **Téma/oblast, kterou KA řeší?**

KA3 řeší aktualizaci strategie rozvoje lidských zdrojů ve VO, včetně její následné implementace, a to v souladu s Chartou pro výzkumné pracovníky a dále nastavení strategie pro využívání nástrojů AI ve VO:

KA3\_1: Aktualizace strategie rozvoje lidských zdrojů ve (VO) a její implementace

KA3\_2: Tvorba kariérních plánů pracovníků VO v rámci výzkumného a akademického tracku, vč. vzdělávacích plánů

KA3\_3: Tvorba koncepce mentoringu, tj. odborného vedení mladých výzkumných pracovníků a pilotní provoz mentoringového programu

KA3\_4: Vytvoření strategie pro využívání nástrojů AI ve VO a její implementace, vč. postupů pro etické a bezpečné využívání nástrojů AI v prostředí VO.

## Jaký problém/nedostatky KA řeší?

**KA3\_1** Na VŠE dlouhodobě chyběla funkční strategie řízení lidských zdrojů (dále ŘLZ). Ta je v současné době připravována zejm. z hlediska nastavení diverzitního a flexibilního pracovního prostředí (OP Z+) a cílena na AP, především na posílení transparentnosti, formalizaci souvisejících procesů a posílení organizační kultury VŠE jako celku, rozvoj a vzdělávání pracovníků, zejména v oblasti pedagogiky. Její schvalování nicméně není hladké, jsou rozdíly mezi vnímáním jednotlivých fakult a není tedy jistá výsledná platná podoba strategie. Nově vznikající strategie navíc neobsahuje všechny parametry, které jsou potřebné pro získání HR Award. Zejména jde v pilíři 1 o aspekty genderové rovnosti v rozhodovacích procesech, zahrnutí udržitelnosti, v pilíři 2 pak zohlednění rozmanitosti výstupů (např. metodik, datových sad, spolupráce s průmyslem) nebo podporu nelineárních kariér či zohlednění kariérních přestávek, v pilíři 3 se nevypořádává s podporou mobility mezi institucemi, odvětvími nebo zeměmi, ani odpovídajícími administrativními opatřeními pro zajištění těchto možností, v pilíři 4 pak neřeší podporu pro výzkumníky kombinující různé sektory nebo obory současně. Strategie není zatím zacílena na oblast VaV a vědecké pracovníky a ani na výzkumné povinnosti AP. Nerozvinutost strategie ŘLZ v oblasti VaV má za následek suboptimální rozvoj VP, vědecké práce AP a nevyužití jejich potenciálu a jejich omezený kariérní i vědecký růst.

Dotazníkové šetření k HR Award 2024 ukazuje, že jen 41,3 % respondentů se seznámila SZ VŠE 2021–2025 a jeho aktualizací - Plánem realizace SZ VŠE na daný rok, včetně vedoucích pracovníků. 93 % respondentů nemělo nastavený adaptační plán, tedy téměř nikdo, 29 % respondentů nedostává od svého nadřízeného průběžnou zpětnou vazbu na svou práci během celého roku a 25 % respondentů není spokojeno s možnostmi rozvoje. Z těchto dat jasně vychází, že je nutno mnohem více systematicky pracovat s lidskými zdroji, jasně specifikovat strategii ve všech oblastech HR a věnovat dostatek pozornosti její implementaci.

Šetření v rámci OPZ+ ukázalo, že 31 % respondentů má pocit, že zaměstnanci nemají vliv na rozhodnutí, která jsou pro práci důležitá, dále 22 % respondentů se v práci necítí být plně doceněno či 18 % respondentů se domnívá, že zaměstnanci spíše nedůvěřují vedení a 18 % respondentů se nedomnívá, že zaměstnanci na VŠE mohou svobodně a otevřeně vyjadřovat své myšlenky, názory a představy. (Diverzitní a flexibilní pracovní kultura, Výstup z dotazníkových šetření u zaměstnavatele: VŠE).

Nemalá část zaměstnanců vnímá, že má omezené možnosti profesního a osobního růstu, to vede ke snížení pracovní spokojenosti, k nedostatku dlouhodobé motivace k práci a ztrátě loajality k organizaci.

**KA3\_2** Pro VP a AP s výzkumným potenciálem není na VŠE vůbec definována na výzkum zaměřená kariérní dráha (obvykle v ČR i v zahraničí nazývána research track, např. příklady dobré praxe ilustrují, jak by měla vypadat systematická podpora vědeckých a akademických pracovníků v průběhu jejich kariérní cesty). Z Dotazníkového šetření k HR Award 2024 plyne, že 87 % respondentů nemá nastavený kariérní plán a 73 % nemá nastavený plán osobního rozvoje. Řízení kariér VP a AP je nejednotné a nesystematické, mezi fakultami a katedrami existují značné rozdíly. To znesnadňuje efektivní plánování a koordinaci kariérních kroků, vede k omezenému profesnímu růstu a snižuje motivaci a angažovanost zaměstnanců k dlouhodobému rozvoji. Absence kompetenčních modelů negativně ovlivňuje možnosti pracovníků přecházet mezi jednotlivými pozicemi či kariérními dráhami. Nepracuje se s [kompetenčním modelem výzkumníka](#). [VZoČ 2023](#) dále potvrzuje velmi nízké počty čistě vědeckých pracovníků (viz tabulka dále). Na VŠE je také pouze minimum zaměstnanců v kategorii postdok, kteří

by byli zaměřeni na výzkumnou činnost, a ne na kombinaci pedagogiky a výzkumu.

Vysoká škola ekonomická v Praze	Akademičtí pracovníci								Vědeckí pracovníci*	CELKEM	z toho ženy	
Vysoká škola ekonomická v Praze												
	prof.		doc.		DrSc., CSc., Dr., Ph.D., Th.D.		ostatní		CELKEM	ženy		
Rozsahy úvazků	CELKEM	ženy	CELKEM	ženy	CELKEM	ženy	CELKEM	ženy	CELKEM	ženy		
do 0,3	7	0	15	4	43	9	15	7	27	7	107	27
0,31–0,5	9	5	17	7	54	22	32	14	12	5	124	53
0,51–0,7	3	1	5	2	13	5	2	2	4	1	27	11
0,71–1	49	8	98	37	208	93	69	44	7	3	431	185
<b>CELKEM</b>	<b>68</b>	<b>14</b>	<b>135</b>	<b>50</b>	<b>318</b>	<b>129</b>	<b>118</b>	<b>67</b>	<b>50</b>	<b>16</b>	<b>689</b>	<b>276</b>
<b>VŠE CELKEM</b>	<b>68</b>	<b>14</b>	<b>135</b>	<b>50</b>	<b>318</b>	<b>129</b>	<b>118</b>	<b>67</b>	<b>50</b>	<b>16</b>	<b>689</b>	<b>276</b>

Pozn.: uvádí se pouze nejvyšší dosažený akademický titul

Pozn.: \* = Vědeckým pracovníkem se v tomto případě rozumí osoba, která není akademickým pracovníkem dle § 70 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Tabulka 3.1, zdroj: VZoč 2023

**KA3\_3** Z Výsledků šetření doktorandů VŠE 2023 (dále jen „Doktorandi VŠE 2023“) a z Výsledků šetření mezi akademickými pracovníky: Věda a výzkum na VŠE (dále jen Šetření VaV VŠE 2024) plyne:

Studenti doktorského studia zdůrazňovali důležitost aktivní podpory od svých školitelů, měli zájem o větší zapojení do jejich výzkumných projektů, požadovali poskytování konstruktivní zpětné vazby a rozvíjení dovedností pro úspěšnou kariéru ve vědě, lepší komunikaci mezi studenty a školiteli a větší podporu při psaní vědeckých prací a přípravě na obhajoby.

AP a VP uvádí nedostatečnou podporu v celé řadě oblastí VaV, nejčastější překážky v oblasti akademické a vědecké jsou absence vzorů a spolupráce ve vědecké činnosti a nedostatečná podpora od školy a fakulty.

Jak přínosná je podpora Vašeho školitele / Vaší školitelky v následujících oblastech?

	VŠE	FFU	FMV	FPH	FIS	NF	FM	ENG
Předávání informací o aktuálním světovém stavu poznání v oblasti disertace	2,7	2,6	2,5	2,7	3,0	2,7	2,7	3,1
Metodologie výzkumu, metody sběru a vyhodnocení dat	3,2	3,0	3,3	3,3	3,4	3,2	3,0	3,4
Zapojení do jeho/jejich výzkumných projektů	2,6	2,4	2,8	2,6	2,7	2,9	1,9	3,2
Pomoc při přípravě Vašich projektových záměrů	2,9	2,8	2,8	3,1	3,1	2,9	2,8	3,4
Publikační činnost, společná příprava článků	2,8	2,7	2,5	2,9	3,0	2,8	2,3	3,1
Navazování kvalitních zahraničních kontaktů a spolupráce	2,5	2,4	2,4	2,7	2,7	2,7	1,9	3,1
Řešení Vaší osobní situace a možných potíží při studiu	3,1	3,2	3,2	3,3	3,0	3,0	3,0	3,4

Škála 1-4, kde 1 je nejhorší a 4 nejlepší

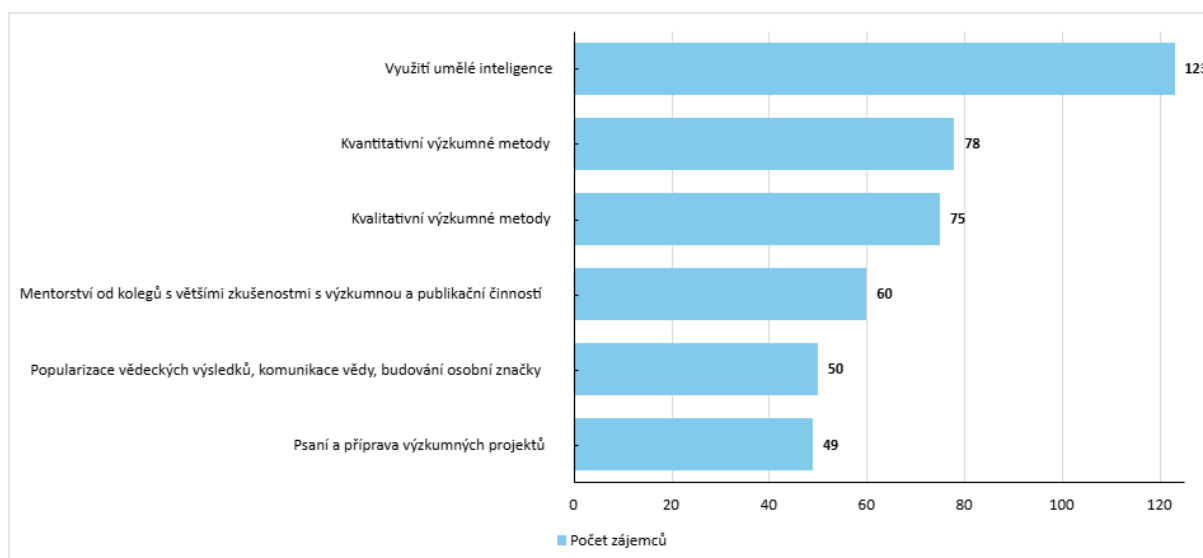
Tabulka 3.2, zdroj: Doktorandi VŠE 2023

Je zřejmý zájem o mentoring od kolegů z většími zkušenostmi s výzkumnou a publikační činností, což požadovalo 60 respondentů, jedná se po AI (adresovaných v KA3\_04) a výzkumných metodách (adresovaných z jiných zdrojů) o čtvrtý nejčastější požadavek, viz graf níže.

**KA3\_4** Na VŠE chybí strategie pro využívání AI ve výzkumu. Adaptace na nové, značně dynamické trendy (srov. ERC, 2023) je zatím na VŠE pomalá. V Šetření VaV VŠE 2024 je oblast identifikována jako naprosto prioritní od 52,3 % respondentů s nárůstem před vším ostatním. Obdobně z Dotazníkového

šetření k HR Award 2024 vychází absence vodítek pro etické využívání AI v rámci VŠE.

Graf: Zájem akademických pracovníků VŠE o budoucí kurzy dle jejich zaměření dle Šetření VaV VŠE 2024



Graf 3.1, zdroj: Šetření VaV VŠE 2024

I přes iniciativu ze strany vedení VŠE převažuje v této rozsáhlé a stále se vyvíjející oblasti samostatná adaptace jednotlivých pracovníků a výzkumných pracovišť VŠE (center, kateder, případně fakult). Ta s sebou nese rizika vzniku individuálních i systémových (institucionálních) selhání (srov. např. [Resnik a Hosseini, 2024](#)). Etické, resp. odpovědné a bezpečné využívání AI ve výzkumu přitom patří mezi klíčové principy využívání AI v evropském výzkumném prostoru (viz např. [Evropská komise, 2024a](#)). Podle Evropské komise (2019, s. 26) je ale třeba spolupráce všech organizačních složek včetně zapojení nejvyšší úrovně vedení v instituci.

Dále je hrozbou zároveň i zaostávání za jinými zahraničními a tuzemskými pracovišti v rozvoji kompetencí AP ve využívání AI a v odpovídajícím vybavení. Řada akademických institucí již reagovala vytvořením nových institucionálních složek (výborů, pracovních skupin pro řízení a implementaci AI) a strategickými materiály (srov. např. [Monash University, 2024](#); [Cornell University, 2024](#)). VŠE v červnu 2024 ustavila pracovní skupinu pro využití AI ve výzkumu, ale strategie, ani další potřebné dokumenty zatím rozpracovány nebyly.

### Jaké jsou příčiny problému?

**KA3\_1** VŠE neměla v minulosti v rámci priorit nastavení strategie ŘLZ ani získat HR Award. Byla preferována nezávislost jednotlivých fakult, které aplikují vlastní postupy. Ty se liší, jsou netransparentní a pro zaměstnance i uchazeče není jednoduché se v procesech vzhledem k decentralizaci orientovat. Není jasně určeno, kdo za strategii řízení lidských zdrojů a její implementaci na jednotlivých fakultách či útvarech odpovídá. Mzdové a personální oddělení realizuje pouze mzdovou a personálně právní agendu. Decentralizace znesnadňuje strategické směřování a naplňování jasně stanovených procesních standardů. Chybí HR specialisté na fakultách, kteří by na základě metodického vedení z rektorátu byli v těsném kontaktu se zaměstnanci a personální procesy uváděli v život. Předpisy VŠE stanovují odpovědnost za výkon strategického HR děkanům a rektorovi, v liovém řízení pak jde o operativou velmi přetíženou vedoucí kateder. Shoda na úrovni celé VŠE není

jednoduchá, problém byl dlouhodobě neřešen, teprve se změnou vedení jsou nastavovány strategické priority i v oblasti ŘLZ.

**KA3\_2** Kariérní plány a kompetenční modely v oblasti VaV chybí, protože na tuto oblast doposud nebyl kladen důraz a je ji možné smysluplně realizovat až v návaznosti na vznikající strategii ŘLZ. V rámci projektu CRP byl již dříve vytvořen kompetenční rámec pedagoga. V probíhajícím projektu OP Z+ bude Kariérní řád VŠE měněn, zejména z pohledu diverzitního a flexibilního pracovního prostředí, dokončení výstupů je však plánováno až na 9/2025. Procesně bude teprve poté možné navázat zpracováním kariérních plánů. Historicky byl uvažován pouze “klasický” postup přes získání titulu Ph.D., docentury až po profesuru. Až vývoj v posledních deseti letech akcentuje excelenci ve VaV a nutnost adresovat toto v HR oblasti. Stávající Katalog prací sice obsahuje základní požadavky na jednotlivé pozice, vč. pozic výzkumných, ale nebyl rozpracován do konkrétních kompetenčních kritérií pro profesní rozvoj, tudíž panuje nízká povědomost o možnostech kariérního postupu, zejm. ve výzkumně orientované kariérní dráze, která je navíc nedostatečně komunikována. Dominantní financování VŠE je založeno na příspěvku MŠMT, který se odvíjí prioritně od počtu studentů. Vedoucí pracovníci tak často nemají zajištěné financování pro VP, ani další nástroje k motivování zaměstnanců ke kariérnímu postupu.

**KA3\_3** Historické zaměření VŠE spíše na vzdělávání než na výzkum se s rostoucím významem výzkumu na VŠE a s tím souvisejícími nároky na VP a AP v oblasti VaV dostává do nesouladu se stávajícími dovednostmi akademických pracovníků. Nároky jsou uvedeny i v SZ VŠE 2021-2025, především *cíli č. 4 a operačním cíli 4A*. Proto byla v roce 2024 na VŠE schválena nová *Metodika hodnocení uplatňovaná při habilitačním řízení a řízení ke jmenování profesorem na Vysoké škole ekonomické v Praze* (VŠE, 2024b), která zvyšuje požadavky na kvalitu výzkumu pro uchazeče o habilitační a profesorská řízení. Podpora profesního rozvoje vědeckých pracovníků, která by pomohla splnit nová, náročnější kritéria, u AP a VP v rané fázi kariéry zatím není na celoškolské úrovni rozpracována. Oblast byla ponechána na autonomii fakult, a mezi fakultami se začaly rozevírat nůžky v poskytované podpoře. Pokud není vedoucí katedry výzkumně zaměřen, nedokáže výzkumný rozvoj mladých vědeckých pracovníků podpořit a oni pak buď odchází, věnují se aktivitám mimo VŠE a/nebo se přiklánějí jednostranně k pedagogice.

Průzkum doktorandů ukázal, že školitelé ne vždy optimálně rozvíjí výzkumný potenciál doktoranda. Následkem je suboptimální kvalita výzkumných výstupů doktorandů, prodloužení studia, nižší kvalita a snížení motivace k výzkumné činnosti. Tento cyklus pak pokračuje dále, pokud student Ph.D. dokončí a na VŠE sám pokračuje.

**KA3\_4** Hlavní příčina problému je rychlý rozvoj možnosti využívání AI ve výzkumu v posledních letech s příležitostmi i riziky ve všech fázích výzkumu (viz např. Evropská komise, 2024). AI má značný potenciál pro zefektivnění, zrychlení a zpřesnění výzkumné práce, a tudíž i zvyšování konkurenceschopnosti VO (tamtéž). Nedostatečná reakce na VŠE se v dotazníkovém šetření k HR Award 2024 projevuje problematickým využíváním AI jako například neetickým chování, s nímž se AP na VŠE setkávají. Pracovní skupina pro AI ve výzkumu proto vyprodukovala první výstupy, které poukázaly na nutnost dalších kroků k řešení problému, poukázala na roztržitost přístupů k financování nástrojů AI na VŠE. S ohledem na rozpočtová omezení je žádoucí jasně vymezit okruh AI nástrojů podporovaných VŠE (srov. např. <https://it.cornell.edu/ai>). Jediným nástrojem podporovanými na celouniverzitním úrovni je v tuto chvíli MS Copilot. AP a studenti mají přístup k DeepL a Grammarly, ale další typy AI nástrojů a aplikací, pro rapidní zpracování rešerší, ověření a vyhodnocení dotazů na

hodnověrnost zdrojů apod., systematicky podchyceny nejsou. Není určeno, kdo má využívání AI řídit a jaké jsou kompetence a odpovědnosti jednotlivých pracovišť. Procesně je možné po analýze situace a sběru dat na VŠE návazné kroky učinit až nyní.

Skupina připravila Moodle kurz GenAI in Academic Research, jehož moduly v 10/2024 prostudovalo 70-120 účastníků. Obsah kurzu ale rychle zastarává – nebylo např. možné reflektovat nástup AI pro vyhledávání v databázích typu WoS, JStor nebo ProQuest, které v ČR nebyly dříve dostupné. Chybějí časové i finanční kapacity na jeho průběžné aktualizace, jakož i na další rozvoj vzdělávání AP v této oblasti. Obdobně zastarává i hardware, který je na VŠE k dispozici pro práci s AI. Objevují se též nové alternativy, k již pořízenému software nabízející lepší funkčnost či cenově přijatelnější řešení.

### **Jak budou zjištěné problémy/nedostatky řešeny?**

Širší popis řešení je uveden v kap. 8.1.

**KA3\_1** Bude aktualizována *Strategie řízení lidských zdrojů* v souladu se SZ VŠE 2021–2025 se zaměřením na podporu VaV a získání HR Award.

**KA3\_2** Budou formulovány kariérní plány a plány rozvoje jednotlivců do souvisejícího *Standardu kariérních drah a úrovní*, dále vytvoření *kompetenčních modelů*, Budou široce zapojeny všechny skupiny stakeholderů, samotní pracovníci pak přímo pomocí *validace kariérních drah* se skupinami pracovníků a jejich testování.

**KA3\_3** Dojde k vytvoření *komplexního mentoringového programu* zaměřeného na posilování VaV kompetencí u cílové skupiny a ten bude implementován školeními mentorů a pilotním provozem.

**KA3\_4** Bude vypracována *Strategie pro využívání nástrojů AI ve výzkumné organizaci* a realizována 1. fáze její implementace včetně průběžné evaluace výsledků. Dále bude v souladu se Strategií vypracována *Interní směrnice a metodika pro etické a bezpečné používání AI*. Budou připravena a realizována školení zaměstnanců v klíčových kompetencích využívání AI ve výzkumu a pořízení HW a SW.

### **Jaký je očekávaný přínos KA pro zaměření KA a cílovou skupinu KA?**

**KA3\_1** Aktualizovaná a jednotná strategie ŘLZ přinese transparentní a jednotné přístupy k VP, AP i uchazečům na všech fakultách, umožní zavést a formalizovat konzistentní přístupy v rámci všech fakult, což povede k větší spravedlnosti a transparentnosti. Tím zvýší důvěru zaměstnanců i kandidátů v HR procesy, napomůže jasnějšímu definování cílů na všech úrovních, jejich měřitelnosti a hodnocení jejich naplnění. Tím dojde ke zvýšení efektivity a výkonnosti v oblasti VaV, dlouhodobé motivace k práci a zvýšení loajality k organizaci a atraktivity pro zahraniční pracovníky. Podobný dopad bude také na Ph.D. studenty, potažmo zájemce o doktorské studium.

**KA3\_2** Vytvořením kariérních plánů budou sjednoceny postupy pro rozvoj pracovníků napříč VŠE za rovných podmínek. To povede k lepšímu rozvoji a udržení kvalitních pracovníků a podpoří kariérní růst talentovaných jednotlivců napříč fakultami. Dojde k posílení spokojenosti VP, AP a doktorandů. Pracovníci budou srozumitelně seznámeni s novými kariérními drahami a kompetenčními modely, budou schopni je efektivně využívat, zvýší se angažovanost ve vlastním rozvoji, budou lépe vybaveni pro úspěch ve svých budoucích kariérách, což přispěje k celkovému zlepšení výzkumného prostředí na VŠE.



**KA3\_3** Mentoringový program na VŠE posílí odborné kompetence jak mentorů, tak pak vedených mentees – post-doků, mladých akademických pracovníků a doktorandů, podpoří tak jejich profesní růst za systematické podpory. Očekávané přínosy tohoto programu zahrnují: a) zlepšení kvality vědeckého výzkumu a publikační činnosti, b) rozvoj dovedností v oblasti přípravy a řízení výzkumných projektů, c) zkvalitnění žádostí o granty a zvýšení počtu úspěšně schválených výzkumných projektů, d) zvýšení objemu publikovaných výstupů v renomovaných vědeckých časopisech (Q1 a Q2), e) systematické zlepšování odborných dovedností mladých vědců, které jim umožní pracovat na špičkové úrovni. Po ukončení aktivity bude VŠE disponovat 24 mentory a za sebou bude mít mentoring prvních 36 mentees.

**KA3\_4** Přijetí Strategie pro využívání AI nástrojů ve výzkumné organizaci a na ni navazující implementační kroky povedou k rozvoji výzkumného zázemí i kompetencí cílové skupiny – AP, VP, THP a doktorandů – v oblasti dynamicky se rozvíjející AI. To umožní zlepšení kvality jejich výzkumu, ale také udržování i zvyšování konkurenceschopnosti výzkumu celé VŠE, kde se otvírají nové možnosti od výrazného zrychlení a zkvalitnění fáze prvotní analýzy literatury, přes výzkumný design, získávání dat a vlastní výzkum, až po prezentaci jeho výsledků (srov. ERC, 2023; Khalifa & Albadaway, 2024). Tím se pozitivně podpoří též osobní růst a kariérní rozvoj (včetně posunu směrem k dřívějším habilitačním a jmenovacím řízením). Dojde k automatizaci rutinních výzkumných úkolů, což patří dle Šetření VaV VŠE 2024 mezi zásadní bariéry zapojení do výzkumné činnosti. Poskytnutím institucionálního školení a podpory v oblasti AI bude zajištěno efektivní, etické a komfortní využívání AI zaměstnanci, předejito chybám a využito úspor z rozsahu.

## **OBLAST ZAMĚŘENÍ KA4**

### **Téma/oblast, kterou KA04 řeší?**

KA4 řeší vytvoření a následnou implementaci strategie manažerského řízení výzkumné organizace, která určí celkovou vizi VO v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém časovém horizontu, dále její rozvojové a investiční cíle a koncept VaV aktivit, včetně přiřazení rozpočtových zdrojů k jejich zabezpečení. Toto bude doprovázeno vzdělávacími aktivitami. Další členění textu v této kapitole je z důvodu přehlednosti členěno na tyto podaktivity:

- KA4\_1: Příprava strategie výzkumné organizace v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém časovém horizontu,
- KA4\_2: V návaznosti na vizi a zejména strategii výzkumné organizace příprava rozvojových cílů a opatření k jejich naplnění, včetně přiřazení rozpočtových zdrojů.
- KA4\_3: Zvýšení kompetencí managementu univerzity a fakult prostřednictvím stáží na kvalitních zahraničních business schools a vzdělávání v oblasti řízení VaV.
- KA4\_4: Vytvoření BI VaV.

### **Jaký problém/nedostatky KA řeší?**

Vize VŠE v Praze je být vyhledávanou mezinárodně respektovanou výzkumnou univerzitou a jako

největší ekonomická škola v zemi má společenský závazek přispívat k rozvoji vědeckého poznání na národní i mezinárodní úrovni. Avšak v rámci [Hodnocení M17+](#) získala VŠE nelichotivé hodnocení C - průměrná. Pro stanovení státního příspěvku na vzdělávání je v rámci ukazatele K zařazena v segmentu 3, tedy nikoliv jako špičková výzkumná instituce. VŠE zaostávala v těch nejlepších výstupech nejen za mezinárodní úrovní, nýbrž i za národním průměrem, a to včetně hlavní oblasti zaměření školy, tedy Economics and Business, ve které je objem výstupů nejvyšší, avšak z hlediska kvalitativního profilu byl v posledním celostátním nejhorší ([Hodnocení M17+](#)). Přes určitá zlepšení v posledních letech je stále kvalita vědecko-výzkumné činnosti nevyrovnaná. I když již má VŠE špičkové vědecké týmy, velká část akademických a vědeckých pracovníků na VŠE špičkových vědeckých výstupů nedosahuje. Celkově slabší vědecká výkonost školy se pak projevuje i v relativně horším umístění v rámci tzv. QS rankingu ([TopUniversities, n.d.](#)).

V mezinárodním kontextu má VŠE relativně nižší participaci v mezinárodních vědeckých projektech (viz graf ke KA6 níže v této kapitole), VŠE není ze strany špičkových zahraničních škol vyhledávaným partnerem pro mezinárodní projekty. Z hlediska studijních mobilit je na tom VŠE v národním srovnání naopak velmi dobře a má tedy značný potenciál.

Z výše uvedeného je zřejmé, že vize VŠE s je zatím nenaplněna, přitom je však společensky správná a vzhledem k potenciálu VŠE realistická. K tomu však musí nastavit především manažersky efektivní systém strategického řízení výzkumné činnosti.

**KA4\_1** VŠE čelí především nedostatku ambiciózní, vnitřně konzistentní a realistické strategie manažerského řízení VO v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém časovém horizontu, což výrazně ztěžuje plánování a realizaci výzkumných aktivit. Současná strategie je zatím obsažena pouze ve SZ VŠE 2021-2025 (část 4), který však neodráží komplexní potřeby a cíle výzkumné komunity na VŠE. Nejsou stanoveny strategické cíle ani nástroje k jejich dosažení v oblasti špičkové výzkumné činnosti jak z hlediska cílové kvality, tak i s ohledem na oborové zaměření. Obecně chybí vymezení dalšího směřování výzkumné činnosti v rámci požadavků na excelenci na straně jedné a na relevanci na straně druhé. Neexistuje funkční strategie vzájemné spolupráce mezi jednotlivými součástmi školy i fakult ani využití zahraničních kontaktů k rozvoji vědecké činnosti školy. Svůj značný potenciál kapacit (689 AP a VP, fyzické osoby) není VŠE schopna mobilizovat.

**KA4\_2** Výše identifikovaný nedostatek se dotýká návazného problému fungování vědy na úrovni fakult, kde chybí koherentní výzkumné cíle a dílčí strategie. Nedochozí k optimálnímu využití synergických efektů, které by mohly vzniknout prostřednictvím mezifakultní spolupráce a snižuje se tím potenciál pro inovaci a rozvoj. Výzkumné aktivity jsou často zaměřeny na ad hoc projekty, které nemají dlouhodobou perspektivu. Navíc, z interních šetření (Šetření VaV VŠE 2024, str. 21) plyne, že AP dávají silný důraz na pedagogiku, na výzkum jim nezbývá čas, dále je odrazuje časová náročnost administrativy. Byly identifikovány průřezové problémy v řízení výzkumu na VŠE: potřeba lepšího financování, podpory administrativy, snížení pedagogické zátěže, podpora mezinárodní spolupráce, rozvoj výzkumných pracovníků a zlepšení komunikace. VaV činnost je vnímána jako obtížnější než pedagogika, s řadou bariér a nejednotným vnímáním napříč fakultami. Respondenti jsou rozpolceni mezi vnímáním výzkumu jako přirozené součásti své práce a upřednostňováním pedagogiky jako centrální. Ve výše uvedeném šetření mezi pracovníky se ukázalo, že většina „si vydělá lépe prostřednictvím jiných aktivit“. Z tohoto je zřejmý nedostatek ve financování VaV.

**KA4\_3** Tvorba a následná implementace strategie VO je podmíněna zvýšením kvalifikace a kompetencí managementu univerzity a fakult při současném přenosu zkušeností z nejlepších zahraničních škol. Řídící pracovníci v oblasti výzkumu musí správně pochopit principy strategie i mechanismy, jakými má být strategických cílů v oblasti VaV dosaženo. Zvýšení jejich kompetencí v mezinárodním kontextu je tak klíčovým předpokladem pro úspěšnou implementaci strategie. Z šetření (Šetření VaV VŠE, 2024) vyplývá nedostatečná orientace v metodách řízení VaV, výsledky identifikovaly potřebu dalšího vzdělávání v oblasti efektivního řízení VaV. Seniorní pracovníci by ocenili rozšíření možností mentoringu a vzdělávacích programů v oblasti řízení VaV.

**KA4\_4** Tato podaktivita řeší problém nedostatečné podpory KA4\_1 a KA4\_2 procesem Data governance a technologiemi Datové analytiky (BI) a tudíž administrativní náročnosti, částečně až nemožnosti rozhodování založeného na datech. Aktuálně je problém nejednotného, částečně duplicitního, nestrukturovaného a manuálního sběru dat o VaV VŠE. Existující databáze publikačních výstupů [PCVŠE](#) a databáze projektů neumožňují uživatelsky přívětivé ani jednoduché získání informací v pohledech, které jednotliví stakeholderi potřebují. Chybí řada funkcionalit včetně hledisek třízení. To způsobuje značné vícepráce v agendách VŠE souvisejících s reportingem (výroční zprávy, zprávy o tvůrčí činnosti atd.), efektivností řízení nebo zpracováním podkladů pro mezinárodní akreditace. Manuální způsob zpracování vede k větší chybovosti a nejednotnosti napříč fakultami či jednotlivými lety zpracování. Informace vyžadované akreditacemi (AACSB, EQUIS, AMBA) či Metodikou 2025+ (Modul 3), jako jsou členství v edičních radách, výzkumných radách, komisích vědeckého charakteru apod. nejsou systematicky sbírány vůbec a jsou nekonzistentně sbírány pouze ve chvíli potřeby dané požadavky příslušné akreditace.

#### **Jaké jsou příčiny problému?**

**KA4\_1** Na různých fakultách VŠE existují divergentní názory na význam výzkumu a vývoje (VaV) a na to, jak by měly být tyto aktivity řízeny. Tento rozpor vede k nedostatečné koordinaci a prioritizaci mezi fakultami, což ztěžuje formulaci jednotné strategie pro celou instituci a negativně ovlivňuje kvalitu a relevanci výzkumných aktivit.

Na VŠE jsou vědecko-výzkumné aktivity historicky realizovány „bottom-up“ přístupem bez dostatečné institucionální koordinace, což vede k činnosti jednotlivců či ad hoc týmů a omezuje produkci vysoce kvalitních výstupů. Absence efektivní strategie manažersky řízeného výzkumu způsobuje špatné nastavení cílů, přičemž oblasti výzkumu vznikají organicky kolem často okrajových témat kvůli mechanickému systému hodnocení, který nezhodnocuje skutečný přínos. Nejistota ohledně národního financování dále komplikuje strategické řízení, brzdí inovace a odrazuje talentované výzkumníky, problematické je také plošné uplatňování požadavků na všechny akademické pracovníky, vyplývající z akreditačních standardů neintegrováných do strategie instituce. Zásadním problémem je nedostatečná expozice VŠE vůči mezinárodnímu výzkumnému prostředí, kde chybí jasné vymezení cílů a podpora klíčových iniciativ.

**KA4\_2** Komplexní souvislosti a příčiny jsou popsány u předchozí KA04\_01. Ve svém důsledku je však rovněž příčinou i vyšší míra atraktivity jiných činností mimo oblast VaV, ve kterých lze dosáhnout lepšího finančního hodnocení. Přitom VŠE každoročně hospodaří s nemalými finančními zdroji pro VaV v rámci institucionální podpory, která by v kombinaci s dalšími finančními zdroji měla představovat dostatečnou finanční motivaci pro rozvoj VaV aktivit, což je podloženo i doporučeními ze šetření

(Šetření VaV VŠE 2024, str. 25-26): potřebu nutnosti větší finanční podpory pro vědecko-výzkumné projekty, vč. administrativních nákladů spojených s podáváním grantů. Alokace prostředků institucionální podpory na jednotlivých fakultách není koordinována, její efektivita pro dosahování kvalitních VaV výsledků není dostatečně vyhodnocována. Je třeba zapracovat na optimalizaci alokovaných finančních prostředků a naplnění stanovených cílů v oblasti VaV.

**KA4\_3** Po pádu komunismu se zcela změnil způsob fungování ekonomiky, a tím i výuky a výzkumu v oblasti ekonomie a managementu. Řada oborů byla rozvíjena zcela od začátku, přebíraly se učebnice ze zahraničí, noví docenti a profesori byli zejména ti, kteří výuku v nových oborech rozvíjeli. Akademické činnosti se rozvíjely za pochodu, individuální akademici měli velkou volnost. Prvky řízení kvality byly zavedeny až později v souvislosti s akreditačními ambicemi školy, ale mnoho řídicích činností stále není profesionalizováno. Vedoucí pracovníci jsou přetížení, s prioritou na zajištění výuky, leckdy postrádají potřebné kompetence a mezinárodní expozici v řízení výzkumu, což omezuje schopnost univerzity dosahovat strategických cílů v oblasti VaV. Na VŠE ani v případě minulých projektů změřených na oblast VaV („Zvýšení kvality studentské grantové soutěže na VŠE v Praze“) ani mimo ně nebyly realizovány žádné vzdělávací akce k strategickému řízení VaV. Neadekvátně rozvinuté mezinárodní vazby a systematická spolupráce se zahraničními partnery ztěžuje efektivní navazování spolupráce i přístup k aktuálním trendům v řízení VaV.

**KA4\_4** Jednou z mnoha příčin problému je aktuálně minimalistické řízení správy dat o vědecko-výzkumných činnostech a jejich výstupech, do něhož nikdy nebylo investováno dostatečné množství finančních prostředků. Pozice zaměřená na BI byla také na VŠE zřízena pouze poměrně nedávno VŠE dosud datové agendě v rámci VaV nevěnovala dostatečnou prioritu a související pozornost.

Další příčinou je *Technologický dluh* v možnostech a využívání dalších nástrojů, než jsou pouze Excel, Word a Power Point. Nejsou implementované pokročilejší nástroje BI, které by zásadně snížily administrativní zátěž. Chybí organizované vytváření datových slovníků a jejich spojení na správce dat pro jejich aktualizace a kontrolu datové kvality v dotčených procesech organizace. V organizaci není systematizováno, jaká jsou data, v jakých formátech a kdy, kdo a z jakého podnětu je aktualizuje.

V souvislosti s národními a mezinárodními akreditacemi roste komplexita nároků na reporting na základě dat, a to ve specifické struktuře dané příslušnou akreditací. Další požadavky na BI jsou vyvolány plánovanou KA05, kde bude adresováno hodnocení jak na úrovni jednotlivců, tak kateder, či fakult a toto také vyvolává nároky na spolehlivé datové podklady.

#### **Jak budou zjištěné problémy/nedostatky řešeny?**

Širší popis řešení je uveden v kap. 8.1.

**KA4\_1** Bude připravena Manažersky efektivní strategie výzkumné organizace v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém časovém horizontu. Tato strategie bude sestavena na základě série dílčích analýz týkajících se aktuálního stavu a dosavadních osvědčených přístupů v této tématice a benchmarkingu s jinými prestižními univerzitami.

**KA4\_2** V návaznosti na Strategii dojde k definování prioritních konkrétních, měřitelných a dosažitelných krátkodobých a střednědobých cílů. Pro jednotlivé cíle budou také určeny finanční zdroje.

**KA4\_3** Dojde ke zvýšení kompetencí managementu univerzity pomocí zahraničních stáží (budou zahrnovat také oblasti přes všechny ostatní klíčové aktivity), specializované vzdělávací programy, mentoring od zahraničních expertů a diseminační aktivity.

**KA4\_4** Dojde k implementaci datové podpory pomocí BI. Budou vytvořeny Datové modely k popisu dat a následně dojde k přípravě Reportingu VaV. Struktura reportingu bude reflektovat požadavky akreditací, hodnocení a také nároky KA5

#### **Jaký je očekávaný přínos KA pro zaměření KA a cílovou skupinu KA?**

**KA4\_1** Hlavním přínosem bude v delším horizontu naplnění vize VŠE být mezinárodně uznávanou výzkumnou institucí v oblasti ekonomie a managementu. Strategie manažerského řízení výzkumné činnosti VŠE stanoví cílovou úroveň kvality špičkového výzkumu, kterou chce VŠE v národním i mezinárodním kontextu docílit. Budou vymezeny klíčové oblasti výzkumu, ve kterých se VŠE bude profilovat na špičkové mezinárodní úrovni. Směr výzkumné činnosti v rámci excelence a relevance bude harmonizovat výzkumné vize na úrovni fakult a kateder. Toto přispěje k lepší koordinaci projektů a sdílení zdrojů. VŠE bude vyhledávaným partnerem pro mezinárodní výzkumné projekty a posílí své pozice v mezinárodních hodnoceních.

**KA4\_2** Hlavním přínosem formulovaných rozvojových cílů a opatření bude zvýšení přínosu jednotlivých fakult VŠE k naplnění celkové vize univerzity. Budou zlepšeny podmínky pro efektivní řízení VaV aktivit nejen na úrovni fakult, ale také na mikro úrovni jednotlivých výzkumných týmů či samostatně působících excelentních vědců působících na VŠE. Dojde k aktivizaci relevantních zástupců z akademické obce VŠE, kteří se aktivně VaV věnují. Kvantifikované cíle a finanční podpora jejich dosažení umožní sledovat a hodnotit dosažené úspěchy, jakož i lépe postihnout produktivitu. Pro AP a VP dojde k výraznému navýšení motivace pro realizaci špičkových VaV aktivit.

**KA4\_3** Zvýšení kompetencí managementu VŠE v oblasti řízení VaV přinese významné zlepšení v efektivitě řízení výzkumných aktivit. Zahraniční stáže a kurzy, mentoringové návštěvy zahraničních visiting expertů, např. bývalých děkanů zahraničních business schools, umožní přenos „best practices“ přímo od expertů na řízení VaV. Zásah workshopů a diseminačních akcí pro cílové skupiny bude především na manažerskou úroveň VŠE, zahraniční stáže, vzdělávací kurzy a mentoring bude zaměřen na členy realizačního týmu, kterými jsou členové managementu VŠE, kteří budou poznatky také implementovat. Posílení schopností strategického plánování, lepší orientace v aktuálních trendech a výzvách výzkumného prostředí a proaktivnímu přístupu k inovacím a spolupráci s externími subjekty přispěje k strategickému rozvoji a růstu konkurenceschopnosti VŠE.

**KA4\_4** Zavedení BI a Reportingu vytvoří kvalitní datovou základnu pro rozhodování v oblasti VaV. Kvalitní datová základna usnadní nejen monitoring VaV činností a jejich výstupů, ale také identifikaci oblastí, které vyžadují další pozornost či rozvoj. Zejména vedoucí pracovníci získají nástroj pro porovnání výkonnosti, produktivity a excelence svého útvaru (fakulty, katedry), na jehož základě budou moci připravovat opatření ke zlepšení situace. Dojde k výraznému snížení administrativní náročnosti získávání dat. Ph.D. studenti a mladí vědci získají lepší představu o výsledcích, snadno dostupné informace navíc přispějí k networkingu. Vzniklé reportingové struktury budou sloužit též jako vstup pro hodnocení v rámci KA5 a jako podklad při zpracování akreditačních materiálů.

#### **OBLAST ZAMĚŘENÍ KA5**

## Téma/oblast, kterou KA řeší?

KA5 řeší vytvoření a implementaci metodik hodnocení výzkumných pracovníků, útvarů, školitelů a plán vzdělávání a podpory vedoucích pracovníků v této oblasti. Další členění textu v této kapitole je z důvodu přehlednosti členěno na tyto podaktivity:

- KA5\_1: Vytvoření a následná implementace metodiky hodnocení výzkumných pracovníků
- KA5\_2: Vytvoření a následná implementace metodiky hodnocení útvarů univerzity (kateder a fakult)
- KA5\_3: Vytvoření a následná implementace metodiky hodnocení školitelů oborovými radami
- KA5\_4: Vzdělávání managementu a zaměstnanců školy v hodnocení VaV na VŠE

## Jaký problém/nedostatky KA řeší?

Společným problémem podaktivit **KA5\_1** a **KA5\_2**, je chybějící jednotný systém interního a externího hodnocení akademických a vědeckých pracovníků, kateder a fakult v oblasti vědy a výzkumu.

*Interní* hodnocení fakult je realizováno primárně pro účely rozdělení prostředků institucionální podpory [DKRVO](#) (VŠE, 2023b) a zahrnuje kritéria reprezentujících výkonnost jednotlivých fakult v relevantních modulech 1, 2 a 3 Metodiky VŠ17+ vč. grantové výkonnosti fakult. Hodnocení jednotlivých pracovníků a kateder v oblasti VaV je pak realizováno na fakultách odlišnými způsoby, někdy na základě spíše historických zvyklostí, někdy na základě potřeby fakult zvýšit svou vědecko-výzkumnou výkonnost v intencích požadavků M2017+ a požadavků vyžadovaných akreditacemi. VŠE tak nyní disponuje velmi rozdílnými přístupy a metodikami hodnocení pracovníků a kateder v oblasti vědy a výzkumu a v důsledku také velmi rozdílnými výkony napříč fakultami.

VŠE neorganizuje vlastní *externí* hodnocení univerzity či fakult, kateder a pracovníků ve VaV. Externí hodnocení VŠE a fakult probíhá v rámci pravidelného hodnocení VO a hodnocení programů účelové podpory VaVal, v rámci akreditace AACSB či dalších fakultních akreditací (EQUIS a AMBA na Fakultě podnikohospodářské).

V rámci externího hodnocení VO dle Metodiky 2017+ je VŠE hodnocena dominantně v oboru 5.2 Economics and Business a její výkon byl zhodnocen v oblasti nadprůměrně hodnocených výsledků v Modulu 2 i Modulu 1 jako průměrný, v hlavní oblasti Economics and Business dokonce jako podprůměrný.

Pro dosažení vize VŠE být vysoce uznávanou výzkumnou univerzitou na mezinárodní úrovni je dle hodnocení [AACSB](#) také třeba zvýšit laťku očekávání kvality výsledků ve VaV (srovnej zpracovaný *AACSB INITIAL ACCREDITATION TEAM VISIT REPORT FOR BUSINESS ACCREDITATION*), vypracovat konkrétnější strategie v oblasti výzkumu společné pro všechny fakulty s jasnými klíčovými ukazateli výkonnosti, definovanou odpovědností a zdroji (viz KA4\_1 a KA4\_2, kde bude KA5 navazovat), dále je třeba zvýšení rozsahu pracovních úvazků věnovaných VaV aktivitám pracovníků VŠE (VP je na VŠE pouze 33 v přepočtu na plné úvazky (VZoČ 2023)), čímž poukazuje AACSB na pomalý rozvoj výzkumných týmů a malý podíl externího financování VaV na celé VŠE. VŠE se má i dle AACSB soustředit na posun od primárně výukově orientované univerzity na více výzkumně orientovanou. Stávající fragmentovaný systém podpory a hodnocení nedává jasnou motivaci všem AP a VP pracovníkům. Systém hodnocení osobního výkonu označilo 26 % zaměstnanců za nevyhovující (Šetření VaV VŠE 2024).

Klíčovou roli ve stávajícím systému interního hodnocení, který se ale zaměřuje primárně na rozdělování finančních prostředků, sehrává metodický pokyn prorektora pro vědu, výzkum a doktorské studium [DKRVO](#), který vychází ze směrnice rektora „Účel a užití institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj VŠE“ ([VŠE, 2022b](#)). V rámci institucionální podpory fakulty každoročně zpracovávají *Koncepci rozvoje fakulty v oblasti výzkumu a vývoje*, která vedle fakultních priorit v oblasti vědy a výzkumu přináší také *Zprávu o vědecko-výzkumné a další tvůrčí činnosti VŠE a o jejich výsledcích*. Tyto zprávy však neprochází externím hodnocením a neobsahují hodnocení na úrovni kateder či pracovníků. Ukazují jednoznačně nevyrovnanou kvalitu výzkumné činnosti na fakultách a výrazně odlišné schopnosti fakult dosahovat vědecké výsledky vysoké kvality. Konkrétně zmiňují potřebu zvýšení kvality VaV výsledků hodnocených v modulu 1 Metodiky VŠ17+, zvýšení počtu a finančního objemu řešených zahraničních výzkumných projektů, zvýšení publikačních výstupů v renomovaných impaktovaných časopisech (D1, Q1 a Q2 dle AIS WoS), a to zejm. v oborech akreditovaných na VŠE, zvýšení prokazatelného impaktu výzkumu VŠE na soukromé i veřejné organizace a společnost jako takovou, zvýšení počtu a finančního objemu řešených projektů smluvního výzkumu a zvýšení kvality a studijní úspěšnosti v oblasti doktorského studia.

V rámci podaktivit **KA5\_1 a KA5\_2** je zásadním problémem, že systém hodnocení výzkumu na VŠE je roztržštěný a nekoordinovaný, a ne vždy akcentuje excelenci a relevanci VaV činností.

Specifickým problémem je realizace nezávislého hodnocení kvality výzkumu na základě jiných než kvantitativních ukazatelů (počet VaV výstupů, kvartil, počet citací, množství a finanční objem VaV projektů). Externí hodnocení poskytne širší pohled zejm. v podoborech, které se nespolehnají tolik na bibliometrizovatelné výstupy.

**KA5\_3** Zkušenost doktorandů s kvalitou školitelů je silně nevyrovnaná. Realizované šetření *Výsledky šetření doktorandů VŠE 2023* ukazuje, že doktorandi nejsou spokojeni zejm. s podporou od školitelů a úrovní komunikace se školiteli, konkrétně také předávání informací o aktuálním světovém stavu poznání v oblasti disertace, nízké zapojení do výzkumných projektů školitelů a jen omezené navazování kvalitních zahraničních kontaktů a spolupráce. Nově vytvořený standard školitele je teprve na počátku své implementace, musí dojít k implementaci praktických zkušeností a chybí dlouhodobá zkušenost s hodnocením školitelů a s nastavením systému hodnocení jejich kvality. VŠE je na samém začátku aplikace hodnocení školitelů v návaznosti na přijetí [Standardu školitele Vysoké školy ekonomické](#) v polovině roku 2024 (VŠE, 2024c).

**KA5\_4** Na straně vedoucích kateder a vedení fakult i na straně AP a VP chybí znalosti o hodnocení kvality vědy a výzkumu podle standardů obvyklých na kvalitních zahraničních univerzitách. V případě vedoucích pracovníků vyžaduje řízení vědy a hodnocení kvality vědeckých výstupů adekvátní podporu v podobě cílených seminářů a sdílení zkušeností s domácími i zahraničními odborníky. Stejně tak ostatní pracovníci VŠE potřebují pro pochopení cílů a způsobů hodnocení VaV a ztotožnění se se systémem hodnocení systematické vedení a informační podporu. Potřebnost lze také vyvodit z výsledků Dotazníkového šetření k HR Award 2024: 43,1 % respondentů se neseznámilo se SZ VŠE 2021-2025 a s [AJ verzí](#) hned 71,4 % respondentů, přitom platí již 4 roky. U vedoucích pracovníků jde o 16,6 % respondentů.

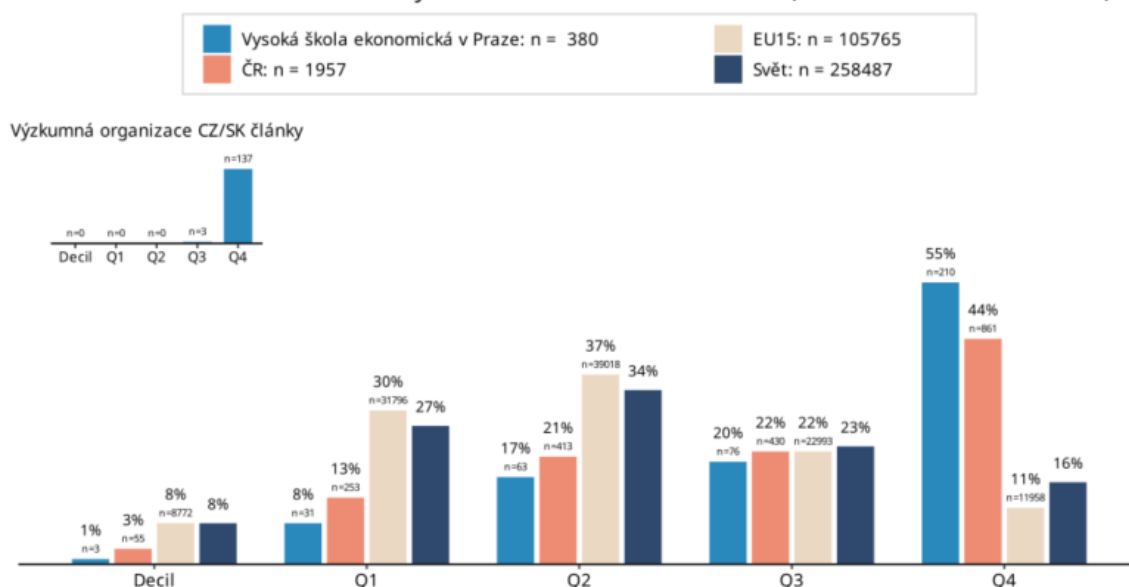
**Jaké jsou příčiny problému?**



**KA5\_1 a KA5\_2** Příčinou problémů řešených v rámci podaktivit 01 a 02 je historická orientace VŠE na pedagogické aktivity a výrazně menší důraz na rozvoj vysoce kvalitní vědy a výzkumu. To se odráží jak ve velmi malém počtu čistě vědeckých pracovníků na univerzitě (50 vědeckých a výzkumných pracovníků, počet fyzických osob, tab. 6.2, VZoČ 2023), tak podílu pracovní doby akademických pracovníků věnované vědě a výzkumu (dle hodnocení AACSB se jedná o cca 30 % pracovní doby, dle *Šetření VaV VŠE 2024* pak jde o 22-30 % dle fakulty), přičemž z hlediska celku výstupy nemají vždy požadovanou kvalitu. Výsledky *Šetření VaV VŠE 2024* ukazují významné odlišnosti ve vnímání smysluplnosti VaV aktivit, jejich ohodnocení a podpory ze strany vedení kateder a fakult. Obdobně se VŠE potýká s významně rozdílnými názory a postoji vedoucích představitelů univerzity, fakult a kateder na důležitost VaV aktivit. Stávající způsob hodnocení neposkytuje jasný rámec celému procesu.

Věda a výzkum jsou vzhledem k autonomii fakult primárně řízeny z fakultní úrovně a VŠE nemá k dispozici ucelený systém interního a externího hodnocení kvality VaV na všech relevantních úrovních, tj. počínaje akademickými a vědeckými pracovníky, přes katedry až po fakulty. Neexistující jednotný systém a pravidla vedou k tomu, že kvalita vědy a výzkumu není systematicky hodnocena tak, jak je v zahraničí obvyklé, a AP a VP nepodávají výkon na úrovni svého potenciálu. Požadavky na kvalitu výzkumných výsledků na VŠE, i kvalita samotná, v čase postupně rostou, ale stále zaostávají za úrovní, která je obvyklá na kvalitních zahraničních univerzitách. Níže je výňatek z institucionální zprávy Hodnocení M17+ z 2024 VŠE, kde vyplývá, že oproti světu, EU15 a dokonce i ČR má ve svém dominantním FORDu výraznou nadprodukcí publikací v Q4, a zároveň podprodukcí vysoce kvalitních publikací v D1 a Q1, dokonce i v Q2, což vedlo k hodnocení instituce za "C" ([Hodnocení M17+](#)). Vzhledem k vysokému počtu 689 akademických a vědeckých pracovníků na VŠE je zjevné, že je kvalita i kvantita výstupů VaV na VŠE hluboko pod svým potenciálem.

## 5.2 Economics and business - Vysoká škola ekonomická v Praze (2018 - 2022 databáze WoS)



Graf 5.1, Zdroj: Hodnocení M17+

Realizace nezávislého externího hodnocení fakult na základě jiných, než kvantitativních ukazatelů je velmi náročná časově, organizačně i finančně. Problémem je nezávislost, kterou je v českých podmínkách obtížné zajistit, u mezinárodního hodnocení je problémem hodnocení česko-jazyčných aplikovaných výstupů. Z těchto důvodů se externí peer-review hodnocení provádí v podstatě pouze v



rámci periodického hodnocení VŠ v rámci Metodiky 17+ a při akreditaci AACSB s velmi dlouhými cykly pro implementaci zlepšení, což je, s výjimkou FPH, která prochází dalšími externími hodnoceními svých VaV činností v rámci akreditací EQUIS a MABA, nedostatečné.

**KA5\_3** V rámci vedení doktorských studentů nebyla na VŠE do roku 2023 systematicky vyhodnocována kvalita školitelů a vedení disertačních prací bylo automaticky spojeno se získáním titulu docent, neexistoval standard školitele ani definované požadavky, tím pádem se kvalita práce školitelů významně lišila. Původní systém vůbec nehodnotil kvalitu školitelů a nevytvářel tlak na školitele ve směru zlepšení výzkumných výsledků a zvýšení kvality vedení doktorandů. Nový systém se rozbíhá a není možné vyhodnotit, zda aplikace povede k výraznému zlepšení v této oblasti. Navíc nemá VŠE vypracovanou metodiku hodnocení školitelů oborovými radami. Každá fakulta řeší vznikající problémy ad hoc bez metodické podpory. Nejsou vyhodnoceny zkušenosti s hodnocením školitelů oborovými radami na jednotlivých fakultách dle společného univerzitního standardu školitele.

**KA5\_4** Nedostatek zkušeností pracovníků s hodnocením VaV je odrazem neexistujícího systému hodnocení kvality vědy a výzkumu na úrovni VŠE. Tudíž na VŠE neexistuje ani žádný ucelený systém vzdělávání v oblasti řízení a hodnocení kvality VaV činností, který by byl uplatňován napříč fakultami. Doporučení z prvního cyklu hodnocení v rámci Metodiky 17+ ve třetím modulu se podařilo naplnit jen částečně, právě i kvůli nedostatečným kompetencím pracovníků pro implementaci vnitřních mechanismů. Stav navíc komplikuje i měnící se prostředí – prestižní mezinárodní akreditace AACSB, EQUIS a AMBA formulují na hodnocení tvůrčí činnosti požadavky, které jsou v řadě ohledů odlišné od národního akreditačního rámce, ale zato velmi relevantní pro business školy. Vzdělávání pracovníků managementu školy a fakult je tak neadresovanou oblastí, dosud na VŠE neprobíhalo a bylo ponecháno na individuální iniciativě přetížených vedoucích pracovníků.

#### **Jak budou zjištěné problémy/nedostatky řešeny?**

Širší popis řešení je uveden v kap. 8.1.

**KA5\_1** Proběhne vytvoření a implementace jednotné Strategie a *metodiky hodnocení výzkumných pracovníků* ve spojitosti s plánovaným kariérním plánem (KA3), systém bude *pilotně testován na vybraném vzorku kateder a výzkumných týmů* a proběhne *seznámení vedoucích pracovníků a 6 akcí na jednotlivých fakultách*.

**KA5\_2** Dojde k vytvoření a implementaci jednotné *metodiky hodnocení útvarů* univerzity (kateder a fakult). Budou vytvořeny dokumenty *Principy hodnocení VaV činností útvarů VŠE* a *Plán implementace hodnocení VaV činností útvarů* následně pilotně implementován na vybraných pracovištích. Proběhne také *externí hodnocení na úrovni fakult* – pilotně na FMV.

**KA5\_3** Bude vytvořena, pilotována a implementována *metodika hodnocení školitelů* oborovými radami na VŠE dle standardu školitele VŠE a porovnávána s *kompetenčním modelem mentora* vzniklým v aktivitě KA3.

**KA5\_4** Proběhne vytvoření a implementace uceleného *vzdělávacího rámce* pro management, AP a VP zaměřeného na hodnocení výzkumné činnosti.

#### **Jaký je očekávaný přínos KA pro zaměření KA a cílovou skupinu KA?**

**KA5\_1** Uplatňovaná Strategie a metodika hodnocení výzkumných pracovníků přinese jasná očekávání

a kritéria pro hodnocení VaV činností AP a VP. Dojde ke zvýšení transparentnosti a lze očekávat zvýšení VaV výkonu, jelikož se pracovníci budou snažit optimalizovat výkon podle hodnotících kritérií, zejm. pokud se od nich budou odvíjet bonusy (Kulczycki, 2023). Jasný systém hodnocení pracovníků ve spojitosti s kariérním plánem přeorientuje směřování VŠE na více vědecky zaměřenou instituci a přiblíží se tak standardům kvalitních benchmarkových univerzit (ekonomická pracoviště na Karlově univerzitě, WU Vienna). Jasný a jednotný systém hodnocení pomůže k lepšímu využití stávajících zdrojů, zlepši předvídatelnost i férovost systému hodnocení, a tím přispěje k vyšší kvalitě i kvantitě výstupů AP a VP v rámci vědy a výzkumu, a to s ohledem na výzkumnou excelenci i společenskou relevanci výstupů. \*Tato metodika zavede spravedlivý systém hodnocení, který bude lépe odrážet kvalitu práce AP a VP a bude vázán na kariérní plán. To zvýší motivaci pracovníků. Pro vedoucí pracovníky metoda zjednoduší řízení týmů a umožní efektivněji nastavovat cíle a hodnotit jejich plnění. Transparentní a spravedlivý systém hodnocení podpoří pozitivní institucionální kulturu a lepší využití stávajících zdrojů v oblasti vědy a výzkumu.

**KA5\_2** Uplatňovaná metodika hodnocení útvarů (kateder a fakult) přinese jasná očekávání a kritéria pro hodnocení jejich VaV činností. Dojde ke zvýšení transparentnosti a spravedlivosti systému a společně se stanovenými KPI pro management útvarů přispěje metodika ke zvýšení výkonu VaV. Pro řídicí pracovníky útvarů bude jednodušší a efektivnější pracovat s nastavením cílů jednotlivých pracovníků a dlouhodobě řídit výstupy vědy a výzkumu za daný útvar, včetně najímání nových pracovníků zaměřených výrazně více na výzkum. Jednotné nastavení přispěje ke zefektivní řízení vědy a výzkumu z centrální úrovně a zlepši alokaci zdrojů a strategický management vědy a výzkumu. Celkově metodika také zásadně napomůže k přeorientování VŠE od převážně výukové instituce na výrazně více výzkumně zaměřenou a zlepši její mezinárodní renomé, čímž pomůže naplnit vizi i misi univerzity.

**KA5\_3** Implementovaná metodika hodnocení školitelů přispěje k zajištění kvalitnějšího vedení doktorských studentů, zvýšení jejich úspěšnosti a k celkovému zlepšení kvality výzkumu na VŠE. Přinese transparentní rámec, který umožní identifikovat silné a slabé stránky vedení doktorandů a implementovat nápravná opatření. Tento rámec podpoří systematické zkvalitňování vedení doktorských studentů a napomůže dosažení dlouhodobého cíle VŠE stát se mezinárodně uznávanou výzkumnou institucí.

Pro školitele tato metodika vytvoří jasná pravidla a očekávání, což povede k vyšší odpovědnosti a motivaci k dosažení kvalitních výsledků. Školitelé získají zpětnou vazbu, která podpoří jejich profesní růst a umožní jim lépe plánovat a rozvíjet své aktivity. Doktorandi získají prostředí s důrazem na kvalitu a podporu ze strany školitelů, zlepši se kvalita výstupů, dojde k vyššímu zapojení do výzkumných projektů i napojení na mezinárodní výzkumnou komunitu.

**KA5\_4** Vzdělávací program zlepši schopnosti vedoucích pracovníků v porozumění kontextu hodnocení VaV, umožní jim detailně porozumět externím hodnotícím rámcům a efektivně je aplikovat při řízení svých útvarů. To přispěje k vyšší kvalitě hodnocení a transparentnosti, což podpoří efektivnější strategické řízení výzkumných aktivit a přeneseně přispěje i celkovému zlepšení výkonnosti školy v oblasti VaV a to přes aplikaci znalostí a dovedností vedoucích pracovníků při hodnocení jednotlivých zaměstnanců, a dále útvarů, či fakult. Tato aktivita je klíčovým prvkem pro naplnění KA5 a jejího propojení s ostatními aktivitami, které se zaměřují na hodnocení jednotlivců, útvarů a školitelů.

## OBLAST ZAMĚŘENÍ KA6

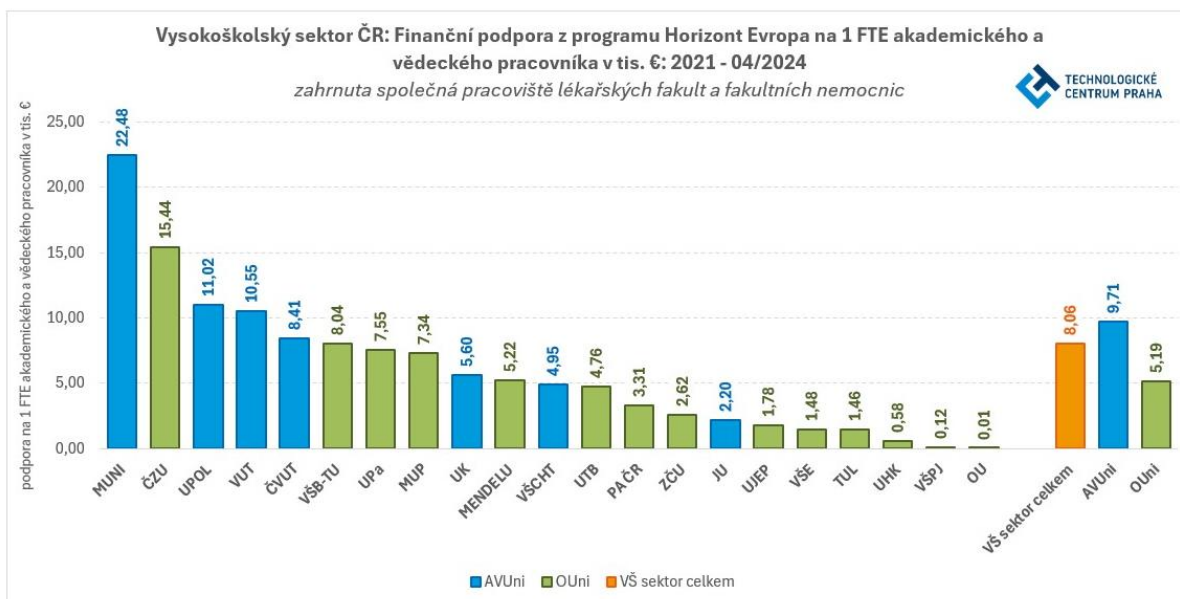
### Téma/oblast, kterou KA řeší?

KA6 řeší Rozvoj mezinárodní spolupráce ve výzkumu a vývoji a internacionalizace výzkumné organizace, včetně rozšíření aktivit welcome office.

- KA6\_1: Strategie internacionalizace ve výzkumu
- KA6\_2: Profesionalizace podpory mezinárodního výzkumu
- KA6\_3: Welcome Office

### Jaký problém/nedostatky KA řeší?

Tato KA řeší tři spolu úzce související problémy. Společným jmenovatelem problémů v KA6 je (1) nedostatečné zapojení VŠE do Evropského výzkumného prostoru ať už formou účasti v mezinárodním výzkumu (výzkumných konsorcií nebo na poli individuálních výzkumných mobilních projektů) nebo skrze počty zaměstnaných zahraničních výzkumníků. (2) Související nedostatky pak tkví v nedostatečné kapacitě/know-how podpory pro žadatele a realizátory výzkumných projektů a (3) nedostatečné podpoře v rámci aktivit welcome office pro přicházející zahraniční pracovníky.



Zdroj: HE- eCORDA 04/2024, FTE (průměr 2019 - 2022), výroční zprávy univerzit, tab. 6.1 MŠMT, Daniel Frank - TC Praha, vlastní zpracování  
AVUní - Asociace výzkumných univerzit ČR, OUní - ostatní univerzity a VŠ

Graf 5.2: Zdroj: Dan Frank, Technologické centrum Praha, 2024

**KA6\_1** V konkrétních číslech je možné doložit, že VŠE aktuálně řeší pouze 5 projektů rámcového programu Horizont Evropa, přičemž pouze jeden z těchto projektů je v koordinátorské roli (Evropská komise, 2024b). Přestože se již jedná o nárůst oproti předchozímu programu H2020, VŠE je stále hluboce pod svým potenciálem. Souvisejícím problémem je, že přestože má nyní VŠE několik projektů Horizontu Evropa v implementaci, bez jasné strategie internacionalizace není možné se řádně připravit na nadcházející 10. rámcový program Evropské unie pro výzkum a inovace.

Zásadním nedostatkem je nedostatečná internacionalizace na poli výzkumných mobilitních projektů typu MSCA nebo Postdoc Individual Fellowship v rámci Grantové agentury České republiky. Tento nedostatek je dvojitý, tj. juniorní výzkumníci na úrovni doktorského studia, případně čerství držitelé doktorského titulu nemají dostatečné schopnosti zpracovat kvalitní outgoing projektový návrh; zároveň zkušení školitelé dostatečně nelákají juniorní zahraniční kolegy a kolegyně, aby ve spolupráci s nimi napsali a získali incoming projekt. Tento problém se manifestuje tím, že VŠE aktuálně neimplementuje jediný projekt tohoto typu.

**KA6\_2** Ruku v ruce s internacionalizací ve formě mezinárodních výzkumných projektů jde nezbytná podpora. VŠE má nyní podpůrný tým pro agendu mezinárodního výzkumu v celkové výši 2,05 FTE (ve třech lidech). V rámci tohoto týmu je jeden člověk prokazatelně seniorní se znalostí jak pre-award postupů, tak post-award podpory (1 FTE), druhý člověk je zcela juniorní (0,8 FTE) a třetí (0,25 FTE) se zaměřuje na pre-award podporu žadatelů. Takto malý a nedostatečně zkušený tým je pro kvalitní podporu mezinárodního výzkumu nedostatečný.

**KA6\_3** Dalším problémem je, že "welcome office" funguje pouze v elementárním nastavení, ve kterém pro přicházející zahraniční výzkumníky zařídí základní administrativní požadavky nebo pomůže překonat hlavní překážky (např. základní podpora pro vyřízení pobytového oprávnění, základní orientace), neumí však jedince integrovat hlouběji do pracovního prostředí na VŠE. Ke zlepšení a vybudování Welcome office přispějí aktivity v rámci projektu ESF+, na něž budou navazovat aktivity v rámci tohoto projektu. Hlubší integrace zahraničních pracovníků se též úzce váže s nedotažených přechodem na bilingvní prostředí, tj. s nedostatečným překladem českých dokumentů, směrnic, návodů nebo jakýchkoliv pracovních podkladů používaných na VŠE do anglického jazyka. Snahou je tedy odpoutat se od stavu, kdy zahraniční pracovník/pracovnice musí mít pro vyřízení většiny agend plnou podporu česky mluvícího kolegy/kolegyně, a směřovat ke stavu, který bude umožňovat, aby větší část agendy zvládl(a) bez dopomoci.

### **Jaké jsou příčiny problému?**

**KA6\_1** Nadřazenou příčinou veškerých problémů spojených s nedostatečnou internacionalizací VŠE na poli výzkumu je neexistující strategie pro internacionalizaci a její implementace, která by se zaměřovala na zapojení do mezinárodního výzkumu a získávání excelentních pracovníků a pracovníc ze zahraničí. Ve výročních zprávách jsou informace o internacionalizaci VŠE, které jsou zaměřeny zejména na studenty, případně na pedagogiku, což značí, že v minulosti měl apel na internacionalizaci VŠE jiné směry (tj. například studentské a pedagogické mobility).

**KA6\_2** Apel na internacionalizaci vědy a výzkumu klade VŠE až od roku 2022, kdy na rektorátní úrovni zřídila pozici pro koordinování zapojení VŠE do Evropského výzkumného prostoru. S ohledem na úspěchy dosažené od r. 2022 (oněch výše zmíněných 5 aktuálně implementovaných projektů Horizontu Evropa na VŠE) je nutné posílit financování odborného zázemí tak, aby kancelář zajišťující zapojení do mezinárodního výzkumu mohla i nadále pokrýt rostoucí potřeby, které VŠE aktuálně má a do budoucna mít bude. VŠE aktuálně nemá kapacitu lépe řídit výzkumnou internacionalizaci tak, aby došlo k hlubšímu zapojení školy do Evropského výzkumného prostoru i na poli individuálních výzkumných mobilitních projektů, a zároveň byl udržen nový standard současné podpory pro žadatele a realizátory konsorciálních výzkumných projektů.

**KA6\_3** I kroky vedoucí ke zřízení podpory pro zahraniční pracovníky ve formě welcome office se na VŠE váží k r. 2022; kapacitní potřeby této kanceláře prudce narůstají ruku v ruce s každým novým získaným projektem mezinárodního výzkumu, jelikož tyto projekty s sebou přirozeně nesou potřebu zaměstnat zahraniční pracovníky. Na fungování welcome office je potřeba navázat v dalších pilotních aktivitách.

#### **Jak budou zjištěné problémy/nedostatky řešeny?**

Širší popis řešení je uveden v kap. 8.1.

**KA6\_1** Bude vypracována a implementována institucionální strategie pro internacionalizaci výzkumu na VŠE.

**KA6\_2** Dojde k rozšíření podpory mezinárodního výzkumu pomocí identifikace vhodných příležitostí a systematické podpoře při podávání a realizaci výzkumných projektů, ale zejm. k vyškolení výzkumných manažerů.

**KA6\_3** Návazně na zřízení Welcome office v projektu ESF bude realizováno rozšíření také pro vědce pomocí integračních aktivit, buddy systému, nabídky kurzu českého jazyka a systému zpětné vazby.

#### **Jaký je očekávaný přínos KA pro zaměření KA a cílovou skupinu KA?**

Výzkumné prostředí na VŠE bude díky realizaci KA6 zlepšeno především v následujících oblastech:

1) Zvýší se integrace VŠE do Evropského výzkumného prostoru a vědecký output VŠE. K tomuto přínosu dojde díky implementaci strategie pro internacionalizaci, která napomůže získání nových projektů mezinárodního výzkumu a přijetí nových zahraničních výzkumníků.

2) Bude podpořeno odborné a administrativní zázemí, což umožní efektivnější správu mezinárodních projektů a mobilit. V rámci pre-award podpory budou vyškolení projektoví manažeři a manažerky schopní dávat lepší podporu při psaní projektových návrhů, a tím zvýšit úspěšnost VŠE na poli mezinárodního výzkumu. V rámci post-award podpory budou tito manažeři schopni projekty efektivněji a bez chyb implementovat.

3) Proběhne zavedení nových aktivit v rámci welcome office, jako jsou integrační semináře. Buddy podpora a jazykové kurzy, které posílí integraci zahraničních výzkumníků. Dojde též k dotažení bilingvního nastavení pracovních dokumentů na VŠE tak, aby byla doplněná anglická verze tam, kde stále není k dispozici.

## **OBLAST ZAMĚŘENÍ KA7**

### **Téma/oblast, kterou KA řeší?**

KA7 řeší vytvoření a následnou implementaci strategie pro rozvoj mezisektorové spolupráce, a pro transfer znalostí z výzkumného prostředí do praxe. Další členění textu v této kapitole je z důvodu přehlednosti členěno na tyto podaktivity:

- KA7\_1 Vytvoření a následná implementace strategie pro rozvoj mezisektorové spolupráce a transfer znalostí z výzkumného prostředí do praxe, zahrnující zatraktivnění těchto aktivit pro výzkumné pracovníky,
- KA7\_2 Rozvoj odborného a administrativního zázemí pro podporu mezisektorové spolupráce, vč. vzdělávání pracovníků centra pro transfer znalostí (CTZ),

- KA7\_3 Navazování a rozvoj mezioborové a mezisektorové spolupráce a realizace setkání s relevantními partnery,
- KA7\_4 Propagační aktivity směrem dovnitř – k výzkumným pracovníkům, včetně skautingu a následného zapojení výzkumných a dalších pracovníků instituce do procesů a činností CTZ,
- KA7\_5 Propagační aktivity směrem ven,
- KA7\_6 Partnerství CTZ s obdobnými centry na zahraničních business schools.

KA7 adaptuje výzkumné prostředí na projekty tvůrčí činnosti se společenským dopadem označované jako transfer znalostí, smluvní výzkum, konzultace a související služby (dále TZ). TZ představuje spolupráci vysokoškolského, veřejného a soukromého sektoru na výzkumných, vzdělávacích a rozvojových projektech včetně dodávky služeb zpravidla evidovaných jako doplňková činnost VŠ.

### Jaký problém/nedostatek KA řeší?

**KA7\_1** Aktivity TZ jsou na VŠE realizovány ve výrazně menším množství, než je potenciál instituce vzhledem k její velikosti, společenské roli a zaměření na ekonomii, management a související oblasti. AP VŠE se soustředí v průměru z 50 % na pedagogiku (Šetření VaV VŠE 2024) a financování činnosti AP je primárně získáváno skrze příspěvek za pedagogickou činnost. VŠE nevyužívá potenciálu příjmů, které si může na základě vloženého úsilí sama škálovat a zajistit tak větší diverzifikaci příjmů a snížit závislost na státním rozpočtu. TZ je také klíčovým nástrojem posilování relevance pro praxi a nástrojem posilování kvality.

Rok	Příjmy VŠE (mil. Kč)	Z toho příjmy za TZ (mil. Kč)
2023	1 923	17
2022	1 829	14
2021	1 663	12

Tabulka 5.1, zdroj: VZoČ 2021, 2022, 2023

Dle výročních zpráv o hospodaření za poslední 3 roky tvoří TZ v rozpočtu VŠE méně než 1 % rozpočtu. Ve srovnání s domácími i zahraničními univerzitami je tato částka velmi nízká. Vzhledem k 689 AP a VP na VŠE (fyzické osoby, VZoČ 2023, str. 151), je výkon VŠE v oblasti TZ hluboko pod potenciálem. Dle přílohy (Příjmy univerzit a transfer znalostí UHK, MUNI, CVUT) se srovnáním v letech 2021-2023 dle výročních zpráv a zpráv o hospodaření je viditelný kontrast např. s Univerzitou v Hradci Králové (UHK), kde TZ tvoří od 4 % do 18 % rozpočtu. TZ ve formě smluvního výzkumu, konzultací či exekutivního vzdělávání je v ekonomických a manažerských oborech významným zdrojem doplňkového financování a nezávislosti pro vnitřní rozvoj. Ačkoli výroční zprávy VŠE vyjadřují ambice v oblasti smluvního výzkumu, finanční ukazatele naznačují značný prostor pro zvýšení jeho rozsahu.

Malý rozsah mezisektorové spolupráce tak znamená i menší kontakt s aplikační sférou a menší obousměrný TZ, který je pro VŠE z hlediska společenské relevance významný. Výsledky v hodnocení společenské relevance tvůrčí činnosti VŠE obecně (ukazatel M1 dle Metodiky 2017+) převažují v hodnotách 3 a vyšší, což není z hlediska ambic VŠE dostatečné. TZ je klíčovou příležitostí pro naplnění společenského dopadu akademického výzkumu a tím i kvality VŠ. VŠE je navíc aktuálně velmi obtížně schopná vyhodnotit společenský dopad své tvůrčí činnosti. Chybí strategické zaměření na společenský dopad VaV činností.

**KA7\_2** Aktuální aktivity v oblasti TZ fungují na principu individuálních iniciativ jednotlivých pracovníků nebo organizačních složek, které jsou na fakultní i celoškolní úrovni podporovány pouze základním (ekonomickým a právním) aparátem, a proto při zahájení TZ domluva často selhává, také kvůli pomalé odezvě. Často dochází i k realizaci TZ mimo VŠE, kdy dochází k odlivu aktivit a TZ je realizován prostřednictvím soukromých firem pracovníků VŠE, či jako OSVČ. V řadě případů dochází ke snaze zapojení studentů do projektů TZ, ale existují protichůdné právní názory, zda a za jakých okolností a podmínek je možné výsledek činnosti studentů využít. Na realizaci TZ nejsou dedikované odpovědné osoby s jednoznačně alokovanou agendou na všech úrovních řízení (katedra, fakulta, VŠ), které by zároveň měly odpovídající podporu ze strany VŠ.

Výroční zpráva (VZoČ, 2023, str. 115) coby reflexe aktivit prezentuje TZ (v kontextu zprávy o hospodaření) jako velmi rozmanité, individuální a často nesouvisející aktivity jednotlivců nebo pracovišť bez strategické koordinace a synergického efektu. Tím dochází k různé kvalitě dodaných výstupů, potenciálním duplicitám i neefektivitě nákladů. Dle Dotazníkového šetření k HR Award 2024 využilo konzultaci při přípravě projektů jen zhruba 35 % dotázaných. Absence odpovídajících procesů souvisí s finančními limity pro potenciální personální i odborný rozvoj a inovace na VŠE směrem k TZ. Zapojení nových pracovníků do TZ znamená rizikovou investici po dobu náběhu nabídky a nastavení procesů. Pro nastavení efektivního zapojení VŠE do projektů TZ, které přinesou novou schopnost v nezávislosti financování je klíčový koordinovaný a systematický posun na celoškolní úrovni podpořený zárodečným financováním.

**KA7\_3** Z pohledu spolupráce s vnějšími partnery není k dispozici soubor reálných nabídek mezisektorové spolupráce, který by měl jasnou a garantovanou dobu dodání a pokrýval současně nabídku VŠ i poptávku vnějších subjektů. Dle webu VŠE a jejích fakult (Analýza nabídky služeb mezisektorové spolupráce VŠE) navíc ani není komunikována jednoznačná a srozumitelná informace, jaké služby VŠE nebo její fakulty mohou v této oblasti nabízet. Informace na webech TZ prezentují jen popisem pracoviště nebo procesních a metodických nastavení, ale zpravidla nenabízí konkrétní a spolehlivou nabídku TZ a souvisejících služeb. Absence nabídky zabraňuje realizaci projektů na základě vnější poptávky. Mezisektorová spolupráce je tak omezena zpravidla na partnerství u výukových aktivit. Tento typ partnerství navíc není systémově nastaven na realizaci TZ.

**KA7\_4** Pracovníci i pracoviště VŠ jsou nedostatečně informováni o formách, postupech i benefitech realizace TZ. Vědecký newsletter VŠE témata TZ téměř neobsahuje stejně jako další interní zpravodaje včetně intranetu. Dle Dotazníkového šetření k HR Award 2024 šíří výsledky své práce mezi kolegy jen 28 % dotázaných. Zaměstnanci o možnostech neví, nebo se neumí zapojit do partnerství i projektů TZ a v důsledku ho tak ve větší míře nerealizují, což má dopad i do společenské relevance jejich tvůrčí činnosti. V případě zájmu informace shánějí na základě referencí získaných neformálním verbálním přenosem. Namátkově se objeví zprávy v aktualitách na webu v souvislosti s mimořádnými okamžiky hodnými publicity.

**KA7\_5** Veřejné i soukromé subjekty samovolně nepoptávají aktivity TZ po VŠE, jelikož k nim nejsou komunikovány a není o nich vytvořeno obecné povědomí. To absentuje v ohledu na existenci možné spolupráce v rámci TZ samotné i na úrovni absence portfolia. Dle Dotazníkového šetření k HR Award 2024 cítí absenci adekvátní podpory šíření informací o základním a aplikovaném výzkumu zhruba 81 % dotázaných. Problém navazuje na situace KA7\_3 a KA7\_4.

**KA7\_6** Dosavadní nerozvinutost aktivit VŠE v oblasti TZ je dána i absencí znalostí a zkušeností o tom, jak je TZ realizován na prestižních zahraničních business schools, pro které často tvoří významný zdroj financování a kladou na něj velký důraz. Výstupy VŠE hodnocené v M1 M2017+ v kritériu společenské relevance (viz též KA7\_1) mají značnou rezervu vůči mezinárodnímu standardu business schools.

### **Jaké jsou příčiny problému?**

**KA7\_1** Problémy strategického charakteru spojené s TZ na VŠE vychází z myšlenkového nastavení pracovníků a procesního nastavení pracovišť VŠE. AP jsou dle Šetření VaV VŠE 2024 orientováni a motivováni primárně pro pedagogickou činnost, která představuje zhruba polovinu kapacity. Tvůrčí činnost se ocitla v obou kritériích s odstupem na druhém místě. Dle kombinace dat MŠMT a ČSU je v ČR průměrně 1 pedagog na 15 studentů, na VŠE dle VZoČ 2023 (str. 144) se jedná o 1 pedagoga na 29 studentů. Velké vytížení v pedagogické činnosti a slabší motivace nebo prostor pro tvůrčí činnost a TZ dokladují absenci, a tedy i potřebu strategických, motivačních i věcných podpor pro realizaci TZ na VŠE.

Chybí detailní analýza aktuálního stavu a stanovení celoškolní i fakultních strategií pro realizaci TZ, upřesňující postupy a nastavené procesy, které by v prostředí VŠE nasměrovaly pracoviště a pracovníky k efektivním formám realizace. Chybí konkrétně stanovené cíle, podrobné vymezení vnitřního i vnějšího potenciálu na úrovni celé školy. Klíčovým aspektem je absence transformačních postupů pro adaptaci pracoviště na realizaci TZ, což může způsobovat i finanční bariéru.

Společenský přínos tvůrčí činnosti VŠE není adekvátně monitorovaný, přestože je hodnocení Metodikou 2025+ na tomto principu postaveno. Odpovídajícím lidským kapitálem přitom VŠE disponuje, ale nedokáže ho aktuálně využít. Dva ze čtyř prezidentů České republiky byli absolventi VŠE, stejně jako šest premiérů a všichni guvernérů České národní banky. Na VŠE pracují nebo s ní spolupracují centrální bankéři nebo CEOs řady firem (např. FINEP, Electrolux, Hilti, EMCO, Loreal). Na VŠE ale zatím chybí efektivní metodika a data pro ověřování, sledování a vyhodnocování společenského dopadu realizované tvůrčí činnosti. Existující databáze publikační činnosti a databáze projektů společenský dopad vůbec nezahrnují. Uniklou příležitostí představuje také možnost následné propagace společensky relevantních výstupů a budování image školy.

**KA7\_2** Pracoviště zapojená do realizace transferu znalostí (TZ) na VŠE nejsou věcně ani exekučně koordinována, nesdílejí zkušenosti a prostředí není nastaveno pro společnou optimalizaci nabídky a nákladů. Není sjednocen princip odpovědnosti za TZ, což ztěžuje koordinovaný rozvoj a není jasné, na koho se s iniciativou spolupráce obracet. Odpovědnost za mezisektorovou spolupráci je často rozdělena mezi proděkany pro vědu a výzkum a proděkany pro spolupráci s praxí, kteří mají odlišná zaměření. Podobná nejasnost existuje i na úrovni rektorátu, kde agenda TZ není jednoznačně vymezena, což komplikuje získání konzultační podpory.

Na VŠE chybí podpora pro pracoviště a pracovníky bez předchozích zkušeností s TZ, neexistují určení pracovníci pro podporu realizace TZ ani jasně definované postupy a formality pro spolupráci, včetně zapojení studentů. Individuální řešení projektů TZ vede k neoptimalizovaným nákladům a chybí koordinovaný postup pro sdílení zkušeností a optimalizaci procesů mezi pracovišti.

Nedostatek infrastruktury, strategických a doporučujících standardů nutí iniciátory projektů TZ nastavovat postupy individuálně, což naráží na nepřipravenost spolupracujících pracovišť. To často vede k potížím a někdy i k nutnosti odmítnout zakázku kvůli nedostatečné akceschopnosti pracovníků a pracovišť (pozorováno minimálně na třech fakultách v letech 2023 a 2024).



**KA7\_3** Informace o možnostech mezisektorové spolupráce a potenciálních projektech TZ na prezentačních materiálech se krom několika výjimek na úrovni VŠ i jejích fakult zaměřují primárně na oficiální informace nutné ze zákona, popis procesního a metodického fungování tvůrčí činnosti nebo pracovišť, popis tvůrčích týmů nebo obecné směry výzkumu. Chybí jednoznačná nabídka, která by umožnila spolupráci. To je odrazem situace, kdy na VŠE chybí koordinovaný postup pro stanovení synergické nabídky, sdílení zkušeností a optimalizace procesů a infrastruktury mezi pracovišti. Není plně definována role TZ v rámci spolupráce s veřejnými i soukromými subjekty a postup systematického navazování a dlouhodobého udržování spolupráce založené na projektech TZ. V rámci partnerství chybí propojení s aktivitami TZ i vymezení potenciální nabídky jednotlivých pracovišť, která by byla na úrovni VŠ koordinována.

**KA7\_4** Pro zapojení do aktivit TZ chybí komunikační kanál nebo nástroj, který by informoval pracovníky a studenty o současných aktivitách i postupu, jak se do aktivit zapojit. Absentuje také vědomostní základna a cílená školení vedoucím i řadovým pracovníkům. Dosud nebyla realizována žádná školení zaměřená na oblast TZ, pracovníci jsou proto odkázáni na vlastní iniciativu a neformální kontakty, což omezuje efektivní participaci v projektech TZ. Interně není oblast TZ dostatečně komunikována ani žádnými akcemi, existují pouze ad hoc informace na webu školy, zpravidla nejsou ani prezentovány závěry. Koordinační pokusy se omezují pouze na úroveň fakulty a typicky nejsou updatovány, a tak jako u zbytku této agendy, chybí zdroje na její zásadnější posun.

**KA7\_5** Chybí veřejně komunikovaná nabídka s jasně definovanou přidanou hodnotou plynoucí ze spolupráce s VŠE na projektech TZ vycházející z analýzy trhu a možností VŠE. Absence nabídky nestimuluje vnější subjekty ke spolupráci na projektech TZ. Ten je realizován až na základě osobního kontaktu a přesvědčování o relevanci takové spolupráce. V minulosti byly koordinační pokusy limitovány na ad hoc nabídky kateder na některých fakultách např. ad Pražské inovační vouchery, nicméně tyto jsou velmi zastaralé a neaktualizované. Nabídka není založena na analýzách relevantních sdělení natož monitoringu konkurence. Chybí komunikační strategie, jakékoliv podpůrné marketingové aktivity a oslovování a prezentace nabízených služeb.

**KA7\_6** Vzhledem k absenci strategie zaměřené na TZ nebyly na VŠE nijak využívány zahraniční příklady dobré praxe a know how vyplývající z mezinárodní zkušenosti, které by umožnili inspiraci a rozvoj TZ. Chybí informace o srovnání v domácím a mezinárodním standardu poskytování služeb TZ. VŠE nedisponuje know-how, jakými cestami je možné identifikované problémy překonat. Je proto třeba inspirovat se od těch zahraničních business schools, které v oblasti TZ excelují.

#### **Jak budou zjištěné problémy/nedostatky řešeny?**

Širší popis řešení je uveden v kap. 8.1.

**KA7\_1** Vytvoření a následná implementace *strategie pro rozvoj mezisektorové spolupráce a transferu znalostí*, dále vznikne pracovní skupina, která zpracuje potřebné analýzy. Bude vypracována *metodika vyhodnocování společenského dopadu tvůrčí činnosti VŠE*.

**KA7\_2** Vznikne *centrum transferu znalostí* (dále CTZ), které bude na celoškolské i fakultní úrovni poskytovat školení, konzultační podporu při nastavování procesů i aktivní vymezení a komunikaci portfolia a nabídky pro potenciální partnery. Dle Dotazníkového šetření k HR Award 2024 by ocenilo vznik CTZ téměř 67 % dotázaných.

**KA7\_3** Bude zpracována výchozí *relevantní a spolehlivá nabídka* v oblasti TZ. Dojde k rozvoji mezioborové a mezisektorové spolupráce a realizaci setkání s relevantními partnery za účelem konzultací i systematického oslovování a navazování kontaktů.

**KA7\_4** Budou navrženy a implementované interní propagační a školící aktivity směrem k AP, VP a administrativním pracovníkům včetně skautingu a následného zapojení do procesů a činností TZ.

**KA7\_5** Budou realizovány propagační aktivity směřované na potenciální partnery projektů. Na základě analýzy trhu a možností VŠE bude sestavena nabídka služeb realizovatelných v rámci TZ a dojde k její komunikaci relevantním partnerům.

**KA7\_6** Dojde k navázání partnerství a spolupráci pro výměnu zkušeností s CTZ a s obdobnými centry na zahraničních business schools a následně vlastní realizaci nabývání know-how.

#### **Jaký je očekávaný přínos KA pro zaměření KA a cílovou skupinu KA?**

VŠE je největší ekonomická univerzita v ČR a v principu i největší univerzita společensko-vědního zaměření, která má svou návaznost na veřejnou i podnikovou sféru významnou pozici pro českou ekonomiku. Pokud dojde k lepšímu propojení praxe veřejného i podnikového sektoru s prostředím VŠE, bude tím benefitovat i ekonomika jako celek, která z VŠE přijímá nejvíce pracovníků ekonomického zaměření.

Primární cílovou skupinou kapitoly jsou vedoucí pracovníci, AP, VP a administrativní pracovníci VŠE a sekundárně také studenti VŠE.

**KA7\_1** VŠE získá strategickou koncepci rozvoje pracovišť a realizace TZ propojenou s celkovým strategickým směřováním školy. Nastaví se jednotné procesy pro iniciaci a využití ekonomického potenciálu TZ prostřednictvím doplňkové činnosti, včetně definice standardů a implementace procesů na úrovni školy i fakult s motivačními postupy. To zlepší kvalitu tvůrčí činnosti díky oboustranně prospěšnému kontaktu s praxí a umožní menší závislost na příjmech z pedagogiky díky novým příjmům z aktivit TZ. AP a VP získají příležitosti pro snadnější zapojení do projektů TZ, což zvýší jejich motivaci, uznání práce, profesní kontakty a možnosti externího financování. Vznik pracovní skupiny zohlední potřeby pracovišť VŠE a umožní pracovníkům ovlivnit efektivitu procesů spojených s TZ, což posílí spolupráci uvnitř instituce a přispěje k dynamickému rozvoji univerzity.

Metodika měření společenského dopadu tvůrčí činnosti umožní sledovat, řídit a vyhodnocovat dopady tvůrčí činnosti, dojde k většímu porozumění principům společenské relevance a bude tak možné lépe využít synergie z pedagogiky, vědy a TZ pro posílení dopadu do praxe, společenské relevance, a tedy i posílení kvality své hlavní činnosti. Přínos se projeví na věcné úrovni i při hodnocení v rámci Metodiky 2025+ a zahraničních akreditací či při sledování a hodnocení výstupů aplikovaných projektů, jako jsou například projekty TAČR. Vedoucí pracovníci tak získají zásadní zdroj pro řízení, rozhodování ale také pro vykazování do řady zpráv, jako je Výroční zpráva o činnosti, na straně pracovníků pak bude zásadním způsobem snížena související pracnost s vykazováním do ad-hoc sběrů. Zásadní výsledky pak bude také možné externě propagovat a dále budovat image školy.

**KA7\_2** CTZ bude poskytovat konzultační činnost, pomoc při zavádění procesů, administrativní podporu a potřebná školení. Odstraní neukotvenost a nejasnost agendy. CTZ bude působit na celoškolské i fakultní úrovni jako poradní a výkonná kapacita pro podporu vedení fakult i univerzity a bude odpovědná za sběr a vypořádání zpětné vazby. Vedoucí pracovníci získají kontext, doporučení a

praktický servis; AP a VP podporu v realizaci TZ, která dosud na VŠE chyběla. Podpora pomůže odstranit bariéry pro zapojení do projektů TZ. Akademičtí a vědečtí pracovníci získají informační základnu, školení a prostředí pro snadnější účast nebo iniciaci projektů TZ. Studenti jako sekundární cílová skupina budou mít možnost se do těchto procesů zapojit a získat praktické zkušenosti během studia. Sníží se problém s kapacitními limity, pracnost a administrativní složitost zapojení do aktivit TZ pro AP, VP i administrativní pracovníky. Akademici získají z realizovaných TZ další praktické podněty (např. případové studie) do výuky, které studenti velmi žádají.

**KA7\_3** Dojde k rozvoji zázemí i konkrétní spolupráce se stávajícími i novými partnery v oblasti TZ. Přínosem budou partnerství umožňující naplňování odborného potenciálu vzájemné spolupráce i finančního přínosu pro VŠ. Benefítovat na tom budou vedoucí pracovníci i běžní akademičtí pracovníci, kteří budou následně do projektů TZ zapojeni. Bude dosaženo synergie mezi různými oblastmi na fakultách a umožněno rozšíření kapacit VŠE pro řešení zakázek TZ.

**KA7\_4** Interní komunikace a osvěta zvýší povědomí o TZ jako o příležitosti k posílení kvality a společenské relevance tvůrčích aktivit a zároveň o finančním přínosu pro jednotlivce i pracoviště. Pro AP přinese odpovědi na otázky, jak se zapojit a TZ realizovat a vedoucím pracovníkům hlubší specifika, jak efektivně využít TZ k rozvoji finančního i kvalitativního potenciálu pracoviště. Komunikace bude také motivovat k zapojení do aktivit TZ. Zaměstnanci tak nebudou odkázáni na vlastní iniciativu, obdobně ti, kteří dosud ani o příležitostech TZ nevěděli, budou takto moci být zapojeni také.

**KA7\_5** Vnější komunikací včetně mechanismu podpory prodeje bude podpořen nárůst možných příležitostí, kde je VŠE schopna nabízet své služby, a na druhé straně identifikované vnější příležitosti, kde tyto služby uplatnit. Z pracovníků tak bude sejmuta klíčová bariéra realizace TZ, tedy vlastní poptávka ze strany aplikační sféry, budou podpořeni profesionálním aparátem.

**KA7\_6** Budou získány znalosti z fungujících center pro transfer znalostí na zahraničních business schools umožňující inspiraci a aktualizaci strategie i implementačních standardů pro nastavení strategie a procesů na VŠE. Získáno bude unikátní know-how, které po adaptaci na podmínky VŠE umožní poučení z dobrých cest rozvoje TZ.

## **OBLAST ZAMĚŘENÍ KA8**

### **Téma/oblast, kterou KA řeší?**

KA8 řeší strategické nastavení systematické podpory otevřené vědy na VŠE, její rozvoj a profesionalizace, včetně šíření povědomí o tomto tématu mezi vědecko-výzkumnými pracovníky. Další členění textu v této kapitole je z důvodu přehlednosti členěno na tyto podaktivity:

- KA8\_1: Strategie otevřené vědy
- KA8\_2: Vznik kontaktního centra pro Open Science na VŠE
- KA8\_3: Informování a vzdělávání pracovníků VŠE v oblasti otevřené vědy

### **Jaký problém/nedostatky KA řeší?**

**KA8\_1** V roce 2024 byla na VŠE kolegiem rektora schválena [Strategie Vysoké školy ekonomické v Praze v oblasti otevřené vědy](#) (VŠE, 2024c) jako deklaratorní dokument, v němž se VŠE hlásí k principům otevřené vědy (dále OS – open science). Nijak nicméně nespecifikuje a neukotvuje konkrétní formy

podpory a ani pracoviště, jež by ji mělo poskytovat, neformuluje žádné závazné postupy a procesy, nestanovuje rozpočtové krytí aplikace OS na VŠE.

Zároveň na VŠE chybí oficiální dokument, který by se zabýval správou výzkumných dat a tím podporoval naplňování povinností vyplývajících z novelizace zákona č. 130/2002 Sb. z roku 2022, která implementuje směrnici EU o otevřených datech a opakovaném použití informací veřejného sektoru. V ČR je přijetí takového dokumentu běžnou praxí ([Univerzita Karlova, 2024](#); [Technická univerzita v Liberci, 2023](#)) a jeho implementace přispívá k formulování a nastavení role a zodpovědnosti instituce a jejích výzkumníků (VP i AP) v oblasti, která přináší do výzkumného procesu a praxe nové požadavky a nároky.

O vývoji OS prozatím není systematicky a pravidelně informován ani management školy, čímž dosud nebyla zajištěna dostatečná podpora a rozvoj OS ze strany vedení instituce.

**KA8\_2** Na úrovni institucionální na VŠE neexistuje kontaktní místo a specializované centrum podpory, které by bylo rozvojem témat OS pověřeno a zaměřovalo by se pouze na rozvoj této oblasti.

Dle Dotazníkového šetření k HR Award 2024 téměř polovina respondentů (49 % českých respondentů, a 83 % anglickojazyčných respondentů) ani neví, na koho by se v případě potřeby dotazu nebo konzultace ohledně otevřené vědy obrátila. Ti, kteří si myslí, že to vědí, uvádějí naprosto různé útvary napříč institucí. Zaměstnanci tak dostávají nekonzistentní a potenciálně chybné rady od nekoordinovaných zdrojů.

Přítom aktuálně určitou míru nezbytné podpory poskytuje na VŠE v podstatě pouze CIKS, případně někteří jednotlivci z řad akademiků. Děje se tak ale na úkor jiných činností a v omezené podobě. Zvýšení zátěže, které s rozvojem infrastruktury pro OS souvisí, prozatím nebylo reflektováno v posílení lidských zdrojů v této oblasti.

Na základě srovnání VŠE s jinými vysokoškolskými institucemi v ČR (např. [Univerzita Karlova v Praze](#), [Masarykova univerzita](#), [Mendelova univerzita v Brně](#), [Univerzita Palackého v Olomouci](#)) lze konstatovat, že VŠE s 689 AP a VP (fyzické osoby) nemá vytvořené dostatečné personální zajištění, které by bylo schopno poskytovat odbornou pomoc a podporu v oblastech, které výzkumníci ve své badatelské praxi při otevřeném publikování nebo správě výzkumných dat musí řešit.

Jedná se především o chybějící specializaci v oblasti informačních technologií (zpracování a ukládání různých typů a formátů dat, metadatová schémata, verzování dokumentů apod.) a též specializaci v oblasti nakládání s citlivými údaji, což je v sociálně vědních výzkumech častým problémem (viz např. Chauvette, Schick-Makaroff & Molzahn, 2019). Vedle toho jde o nedostatečné zabezpečení v oblasti právní specializace či právních analýz, které se týkají licencování publikačních výsledků zveřejněných v open access režimu v časopise nebo v repozitáři, licencování datových sad a metadat zpřístupněných v datovém repozitáři, sdílení dat vzniklých na základě spolupráce třetích stran atd.

**KA8\_3** Všechny výše popsané nedostatky souvisí s nedostatečným zapojením výzkumníků VŠE do procesů OS, a obecně velmi nízké povědomí o tématech, které s sebou samotná praxe otevírání výzkumu přináší.

Toto bylo patrné již na základě konzultací CIKS pro projektové žádosti, které podávaly výzkumné týmy z VŠE do výzev *OP JAK Špičkový výzkum*, *OP JAK Mezisektorová spolupráce* a programu *Horizon Europe*, a na základě dalších konzultací a referenčních dotazů. Dále v Dotazníkovém šetření k HR Award 2024,

více než 60 % (a 75 % anglickojazyčných) respondentů uvedlo, že se ještě nesetkalo s pojmem FAIR principy pro vědecká data a 66 % (a 58 % anglickojazyčných) respondentů neví nebo spíše neví, co by měl obsahovat Data management plan.

V oblasti otevřeného publikování pak 34 % (a 42 % anglickojazyčných) neví, jakou zvolit pro svůj výstup licenci a 42 % (a 25 % anglickojazyčných) nerozumí podmínkám vydavatelů. Nedostatečnou praxi v oblasti licencování dokládá také údaj z [Repozitáře publikační činnosti VŠE](#), kde je veřejně zpřístupněno 1258 výstupů, ovšem pouze 443 z nich je opatřeno veřejnou licencí Creative Commons.

### **Jaké jsou příčiny problému?**

VŠE zatím neměla dostatečné zdroje k reflektování povinností a trendů otevřené vědy na národní a mezinárodní úrovni a nepodnikla tudíž potřebné kroky k tomu, aby všem nárokům otevřené vědy dostála. Týká se to konkrétně povinností vyplývajících z [novelizace zákona č. 130/2002 Sb.o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací](#), podmínek poskytovatelů financí (ČR: [MŠMT](#), [GA ČR](#), [TA ČR](#), Evropa: [Horizon Europe](#)) a podmínek vydavatelů odborných časopisů na sdílení výzkumných dat, na jejichž základě vznikají vydávané publikace (např. [Taylor & Francis](#), [SpringerNature](#), [American Economic Association](#)).

**KA8\_1** V roce 2020 přestala platit [Národní strategie otevřeného přístupu České republiky k vědeckým informacím na léta 2017–2020](#) a nebyla ničím nahrazena. Z tohoto důvodu přijala VŠE roku 2024 *Strategii Vysoké školy ekonomické v Praze v oblasti otevřené vědy*, kde se VŠE k principům OS hlásí.

Dle novelizace zákona č. 130/2002 Sb. z roku 2022 byla ustanovena povinnost poskytnout výzkumná data vzniklá a získaná ve výzkumech hrazených z veřejných prostředků. Příčina neexistence strategického dokumentu, který by implementoval tuto novelizaci také do praxe VŠE, je v nedostatku kapacit a zdrojů, které byly pro tuto oblast na VŠE alokovány.

Potřeba dalšího rozvoje otevřené vědy na instituci dosud nebyla pojmána jako prioritní z hlediska managementu VŠE, procesy byly nastaveny pouze na minimální úrovni, které již ale neodpovídají všem vzrůstajícím požadavkům. Vedení VŠE si ale uvědomuje nutnost výše zmíněným povinnostem dostát.

**KA8\_2** Vývoj a změny v oblasti otevřené vědy nebyly na VŠE až do roku 2022 příliš reflektovány a podpora otevřených postupů ze strany instituce tak byla téměř nulová. Z tohoto důvodu prozatím nebyla nastavena a zdrojově zajištěna specializovaná podpora pro plnění požadavků na otevřený přístup k publikacím ani správě výzkumných dat.

S nastupujícími požadavky v evropských i tuzemských projektových výzvách se však předpokládá skokové zvýšení poptávky. Na VŠE je nyní řešeno 12 projektů od GA ČR a TA ČR, kterých se již týká povinnost odevzdat a aktualizovat tzv. Plán správy dat (Data Management Plan, DMP), jde o necelých 32 % z celkově 37 aktuálně řešených GA ČR či TA ČR projektů (k 11. 11. 2024). Během dvou let se však tato povinnost bude týkat všech probíhajících projektů. Evropských projektů, kde platí tato povinnost již delší dobu, je v současnosti řešeno 6, ale i v této oblasti se vzhledem k vyšší internacionalizaci VŠE (viz KA6) očekává nárůst počtu projektů. Povědomí řešitelů o DMP je velmi nízké, jak dokládáme v předchozí části "Problémy". Na potřebný rozsah podpory není stávající alokace lidských zdrojů dimenzována, aktuálně jde pouze o 0,5 FTE v CIKS, které v současné době vykonávají 2 pracovnice v rámci dalších agend. Tato podpora je však při současném a předpokládaném budoucím stavu z personálního hlediska nedostačující.

Pouze objem dotazů vědeckých pracovníků týkajících se témat OS, která jsou obsažena v interním systému CIKS, se v meziročním srovnání let 2023 a 2024 (leden–říjen) zvýšil o 250 %.

Pracovnice CIKS jsou zapojeny do odborných pracovních skupin jako je [Pracovní skupina Open Science](#) při Asociaci knihoven vysokých škol (AKVŠ), *Komunita [datastewardů](#)* při EOSC, [pracovní skupiny EOSC CZ](#) aj. Zcela nicméně chybí celoškolské pozice datastewarda se znalostmi IT postupů při datovém managementu, jehož kompetencí je navrhnout a radit vědeckým týmům a projektovým datastewardům v oblasti postupů správy výzkumných dat, jako je ukládání, verzování, třídění, anonymizace a pseudonymizace dat, metadatová schémata atd. Na VŠE též dosud chybí jakékoli právní poradenství specializující se na problematiku licencování vědeckých výstupů (publikací i dat), citlivá data a komercializaci vědeckých výstupů.

**KA8\_3** Podpora OS na VŠE probíhala dosud v návaznosti na okamžité požadavky vyplývající z výzev (např. *OP JAK Špičkový výzkum*, *Mezisektorová spolupráce* či *Horizon Europe*). OS je doposud spíše minoritním tématem, a to jak v rámci informačních platforem, tak v rámci odborných seminářů či workshopů, které jsou nabízeny výzkumníkům a doktorandům.

Informování probíhá spíše ad hoc různými kanály interní komunikace, neexistuje systematicky spravovaný a pravidelně udržovaný kanál, prostřednictvím kterého by se k výzkumníkům dostávaly evaluované, aktuální a relevantní informace.

Stejně tak vzdělávání prozatím probíhalo pouze ve formě tří realizovaných seminářů k tématům otevřené vědy, a to za velmi malého zájmu AP a VP o tyto semináře.

Vysoké procento respondentů (40 % českých a 33 % anglickojazyčných) v Dotazníkovém šetření k HR Award 2024 sice uznává smysl OS, ale souhlasí s tvrzením, že její postupy pro ně znamenají nadměrnou zátěž, na kterou nemají čas. To může být příčinou nejen nedostatečného zapojení do plnění těchto postupů, ale také malého zájmu o dosavadní školení. S touto příčinou bude potřeba pracovat jak směrem ke skupině vědců, kteří již jsou zapojeni do výzkumných projektů, a požadavky plnit musí, tak směrem k ostatním výzkumníkům a doktorandům.

#### **Jak budou zjištěné problémy/nedostatky řešeny?**

Širší popis řešení je uveden v kap. 8.1.

**KA8\_1** Dojde k aktualizaci a implementaci *Strategie Vysoké školy ekonomické v Praze v oblasti otevřené vědy* a doplnění pomocí *Směrnice pro správu výzkumných dat*.

**KA8\_2** Na VŠE bude založeno *kontaktní centrum pro otevřenou vědu, s institucionálním data stewardem*.

**KA8\_3** Součástí aktivit centra bude provoz *centralizovaného komunikačního a vzdělávacího online kanálu a školení v oblasti OS*.

#### **Jaký je očekávaný přínos KA pro zaměření KA a cílovou skupinu KA?**

Výzkumné prostředí na VŠE bude díky realizaci KA8 zlepšeno především v oblastech:

**KA8\_1** Díky tvorbě a implementaci institucionálně závazných dokumentů bude možné strategicky nastavit a řídit podporu pro otevřenou vědu na VŠE. Schválení dokumentů povede ke stanovení konkrétního plánu pro realizaci a udržitelnost aktivit v postupech OS na instituci, včetně související

podpory. Dojde ke stanovení závazných postupů datového managementu pro realizované vědecké projekty na instituci, čímž se sníží také míra nejasnosti a nejistoty konkrétních výzkumníků. Procesy budou sjednoceny a zazdrojovány. VŠE bude dostatečně reflektovat související povinnosti.

Vedení univerzity bude o aktivitách a potřebách rozvoje otevřené vědy na instituci pravidelně informováno a prostřednictvím tzv. Plánu podpory otevřené vědy na VŠE jej bude promítat do Plánu realizace SZ VŠE.

**KA8\_2** Ze strany centra bude zajištěna podpora na individuální úrovni prostřednictvím osobních konzultací situací při vlastní publikační činnosti nebo správě výzkumných dat. Bude tak snížena zátěž pracovníků, kteří si dosud informace shánějí a interpretují sami, čímž se zvýší jejich komfort. Řešitelé výzkumných projektů budou odborně podpořeni při nastavování procesů pro správu výzkumných dat, ale také při problémech při její realizaci, reformulaci postupů a individuálních řešeních. Autoři publikující své výsledky budou podpořeni při problémech s výběrem veřejné licence či dobou embargo pro zveřejnění výsledku v repozitáři. Centrum bude též spravovat informační kanály a vzdělávací aktivity, které jsou předmětem třetího cíle této KA.

Centralizované kontaktní centrum pro otevřenou vědu na VŠE poskytne výzkumníkům jasný kontakt pro dotazy a stane se důvěryhodným místem. Data steward nabídne podporu při technických problémech, automatizaci datového managementu, práci s citlivými daty a zvýší povědomí o softwarových řešeních. Týmy projektů GA ČR a TA ČR dostanou speciální podporu s minimálně jednou konzultací ročně na Plán správy dat, celkem alespoň 60 konzultací. Právní analýzy zajistí jistotu při řešení legislativně náročných postupů ve správě výzkumných dat.

**KA8\_3** Centralizace informačního kanálu pro OS poskytne výzkumníkům jasný, kurátorsky spravovaný přehled základních informací i aktuálních novinek a trendů. Výzkumníci tak snadno najdou potřebné informace a díky výukovým materiálům sami vyřeší základní problémy; na kontaktní centrum se obrátí pouze s vážnějšími či individuálními záležitostmi.

Díky systematické podpoře a vzdělávání se zvýší povědomí a znalosti výzkumníků, doktorandů a administrativních pracovníků o OS a povinnostech při správě výzkumných dat dle zákona a požadavků poskytovatelů a vydavatelů. Aktivní zapojení výzkumníků zlepší jejich vědeckou práci a konkurenceschopnost při získávání financí, proškoleno bude 12 školeními minimálně 200 zaměstnanců a Ph.D. studentů. Školení budou různorodá dle témat výše a reagující na aktuální potřeby. To povede ke zlepšení správy výzkumných dat a snížení obav z nedostatku času díky automatizaci postupů.

## **OBLAST ZAMĚŘENÍ KA9**

### **Téma/oblast, kterou KA řeší?**

KA9 se zaměřuje na posílení institucionální odolnosti VŠE vůči nelegitimnímu ovlivňování cizí mocí, a to vytvořením metodiky pro identifikaci a prevenci bezpečnostních rizik v oblasti akademického prostředí, zejména pak výzkumu. Problém je adresován pomocí:

- KA9\_1: Vytvoření a následná implementace metodiky pro zvyšování institucionální odolnosti vůči nelegitimnímu ovlivňování
- KA9\_2: Vytvoření a aktualizace školení zaměstnanců a doktorandů v LMS Moodle a jeho propagace



## Jaký problém/nedostatky KA řeší?

Zvyšování institucionální odolnosti VŠ je klíčové kvůli několika strategickým důvodům, které vyplývají z aktuálních evropských a českých bezpečnostních dokumentů.

1. **Evropská strategie hospodářské bezpečnosti (2023)** - Tato strategie zdůrazňuje nutnost posílit bezpečnost a odolnost institucí, které pracují s citlivými technologiemi a know-how, aby se snížilo riziko zahraničního vlivu a krádeží intelektuálního vlastnictví (Evropská komise, 2023).
2. **Doporučení Rady o posílení bezpečnosti výzkumu (2024)** - Tento pro VŠ doporučuje zavedení mechanismů pro posuzování rizik ve výzkumných projektech, zejm. u mezinárodních spoluprací, a vymezení jasných pravidel a postupů pro ochranu citlivých informací. Doporučení zahrnuje také školení personálu a výzkumníků v oblasti bezpečnosti (Rada Evropské unie, 2024).
3. **Bezpečnostní strategie ČR (2023)** - Česká bezpečnostní strategie se zaměřuje na ochranu kritické infrastruktury, kam lze VŠ s jejich výzkumnou a vývojovou rolí řadit. Jejich institucionální odolnost je nezbytná nejen pro ochranu informací a výzkumných dat, ale i pro zajištění stabilního akademického prostředí bez vnějších vlivů, které by mohly ovlivňovat nezávislost výzkumu nebo vzdělávání (Ministerstvo obrany ČR, 2023).

Tyto dokumenty společně podtrhují význam ochrany akademických institucí před různými bezpečnostními hrozbami a zdůrazňují potřebu implementace adekvátních opatření k zajištění integrity a nezávislosti výzkumu a vzdělávání.

VŠE čelí rostoucím bezpečnostním rizikům spojeným s geopolitickými spory a intenzivní mezinárodní spoluprací, které mohou využívat státy, zaujímající vůči České republice nepřátelské postoje. Závažnost těchto rizik v akademickém prostředí pravidelně dokládají [výroční zprávy BIS](#) (2024). Zranitelnost VŠ, disponujících cennými informacemi dále dokládají [výroční zprávy NÚKIB](#) (2024) a fakt, že se problematikou nelegitimního ovlivňování ve vysokoškolském prostředí zabývá i MV ČR, které v roce 2021 vypracovalo [Protivlivový manuál pro sektor vysokých škol](#) (Ministerstvo vnitra ČR, 2021).

Mezi hlavní rizika spojená s nelegitimním ovlivňováním cizí mocí patří účast na projektech, jejichž skrytým účelem může být získání citlivých postupů či výsledků, stejně jako finanční podpora výzkumných pracovníků a institucí ze strany cizí moci s cílem získat přístup k citlivým informacím, manipulovat výsledky výzkumu nebo legitimizovat a prezentovat vlastní narativ prostřednictvím respektovaných platforem, kterou VŠE je. Rovněž existuje riziko, že zahraniční doktorandi mohou být ovlivňováni institucemi ze svých domovských zemí, což může mít vliv na nezávislost a objektivitu výzkumu. VŠE bude nadále usilovat o rozvoj transferu znalostí (KA7), který s těmito riziky úzce souvisí. Rizika spojená s nízkou institucionální odolností vůči nelegitimnímu ovlivňování budou v tomto kontextu tedy narůstat.

Problémem je nedostatečná kontrola zahraničního financování projektů a spolupráce na nich, což otevírá možnosti pro cizí mocnosti využívat zahraniční financování, partnerství či výměnné programy k zisku citlivých informací nebo k ovlivnění výzkumu v souladu s jejich vlastními zájmy.

## Jaké jsou příčiny problému?



**KA9\_1** Primární příčinou je neexistence metodiky a souvisejících procesů systematizujících postupy proti nelegitimnímu ovlivňování na VŠE. Výše popsaná rizika nejsou popsána ani systematicky ošetřována. Bez jasně definovaných zásad a postupů, které by byly integrovány do řízení školy, je reakce na potenciální hrozby nekoordinovaná a nedostatečně strukturovaná. Vysoká míra mezinárodní spolupráce potenciální rizika dále zvyšuje. V neposlední řadě se na zranitelnosti školy podílí také nedostatečná spolupráce s národními bezpečnostními složkami v oblasti nelegitimního ovlivňování, což snižuje schopnost školy včas a efektivně reagovat na potenciální hrozby a předcházet jim. Související příčinou je, že problematice nelegitimního ovlivňování zatím nebyla na VŠE věnována prioritní pozornost, neboť VŠE jako taková citlivé technologie nevyvíjí. Rizika nelegitimního ovlivňování nicméně nejsou zanedbatelné, jak je uvedeno výše v části popisující problém.

**KA9\_2** Související příčinou je nízké povědomí akademických, vědeckých i technicko-hospodářských pracovníků o rizicích souvisejících s nelegitimním ovlivňováním. V návaznosti na chybějící metodiku chybí i pravidelná školení zaměřená na bezpečnostní problematiku mezinárodní spolupráce, což vede k nízké připravenosti zaměstnanců VŠE na situace, kdy se mohou stát cílem cizího vlivu. Zaměstnanci ani doktorandi nejsou informováni o možných rizicích spojených s mezinárodní spoluprací a mnozí z nich nevědí, jak postupovat při podezření na nelegitimní ovlivňování. Dosud nebylo organizováno ani žádné školení, ani jiný druh např. informační kampaně, na což také z důvodu dříve vnímané nižší priority nebyly přidělovány žádné prostředky. To ohrožuje integritu a bezpečnost akademického prostředí. Chybí systematický přístup k preventivním opatřením a školením, který by zajistil, že zaměstnanci mají jasné a praktické informace o tom, jak rozpoznat a reagovat na pokusy o cizí vliv.

Nízkou informovanost zaměstnanců o rizicích spojených s nelegitimním ovlivňováním prokázal i interní průzkum (Dotazníkové šetření k HR Award 2024). Více než dvě třetiny zaměstnanců nejsou dostatečně informovány o tom, jak posoudit rizika spojená s financováním z rizikových zemí. Situaci navíc mnohem více zkomplikuje zejm. pokud toto financování bude zprostředkováno entitami sídlícími v geopoliticky nerizikových zemích (např. jiných státech EU).

Srovnatelný počet zaměstnanců (69 %) neví, jak by postupoval při podezření, že jsou doktorandi na jejich katedře využíváni cizí mocností k šíření vlivu jejich domovského státu na akademické půdě v ČR.

#### **Jak budou zjištěné problémy/nedostatky řešeny?**

Širší popis řešení je uveden v kap. 8.1.

**KA9\_1** Dojde k vytvoření a implementaci *Směrnice rektora pro zvyšování institucionální odolnosti VŠE vůči nelegitimnímu ovlivňování* a bude připravena *interní komunikační kampaň*, která vysvětlí smysl a přínosy nových procesů.

**KA9\_2** Dojde k vytvoření a aktualizaci školení zaměstnanců a doktorandů v LMS Moodle, čímž bude zajištěno systematické vzdělávání zaměstnanců.

#### **Jaký je očekávaný přínos KA pro zaměření KA a cílovou skupinu KA?**

KA9 vytvoří systém, který stanoví a implementuje preventivní opatření a mechanismy, které jasně definují odpovědnosti, kroky pro identifikaci rizik a reakci na ně. Tento systém zajistí instituci vyšší míru ochrany, bezpečnosti a odolnosti vůči externím tlakům, čímž přispěje k dlouhodobé nezávislosti a důvěryhodnosti výzkumného i pedagogického prostředí VŠE. KA9 zajistí rozvoj institucionálních kapacit VŠE v oblasti ošetřování rizik vyplývajících z nelegitimního ovlivňování cizí mocí, a dále rozvoj znalostí

výzkumných a dalších pracovníků k vytvoření podmínek odolného a bezpečného prostředí pro provádění excelentního výzkumu

**KA9\_01** Vytvoření a implementace metodiky pro zvyšování institucionální odolnosti vůči nelegitimnímu ovlivňování zajistí pro VŠE a její výzkumné prostředí posílení její nezávislosti. Zavedením jasných postupů, odpovědností a kontrolních mechanismů škola minimalizuje riziko, že bude zneužita jako nástroj pro šíření vlivu cizích mocností, což zajistí ochranu její reputace, vědecké objektivity a bezpečnosti.

Pro AP, VP a THP zapojené do národních výzkumných projektů nebo výzkumných projektů s mezinárodním prvkem, bude hlavním přínosem vznik struktury a procesů pro zvýšení institucionální odolnosti vůči nelegitimnímu ovlivňování. Tato rizika již nebudou řešena nahodile a nesystémově. Zaměstnanci tak dostanou adekvátní podporu při nakládání s citlivými informacemi a budou odolnější proti snahám o manipulaci výsledků výzkumu a snahám legitimizovat a prezentovat narativ cizí mocnosti jejich prostřednictvím, což by dále snižovalo jejich důvěryhodnost v akademické komunitě. Skrze zaměstnance tak obdobné přínosy budou i pro doktorské studenty.

VŠE jako celek i její studenti a pracovníci pak budou benefitovat ze snížení rizika vzniku medializovaných kauz a souvisejícího poškození dobrého jména VŠE.

**KA9\_02** Vytvoření a aktualizace školení zaměstnanců a doktorandů v LMS Moodle přinese zvýšení informovanosti o možných bezpečnostních hrozbách a preventivních opatřeních. Nová školení poskytnou znalosti a nástroje pro rozpoznání a řízení rizik, která by mohla narušit integritu výzkumu. Díky tomu budou zaměstnanci schopni bezpečněji navazovat mezinárodní spolupráce, přičemž ochrání své výzkumné projekty před potenciálním nelegitimním vlivem. Navíc bude odstraněna časová zátěž spojená s individuálním sháněním těchto informací a minimalizován vliv případných nesprávných implementací způsobené neodborností jednotlivých interpretací.

Pro školitele doktorandů školení usnadní zodpovědné vedení doktorandů, kteří mohou být v kontaktu se a zahraničními institucemi cizích mocností. Školitelé budou vedeni k rozpoznání situací, kdy jejich doktorand využívá působení na VŠE k šíření vlivu cizí mocnosti a budou umět na případné rizikové situace adekvátně reagovat.

Výsledkem bude zvýšená připravenost AP, VP, THP i doktorandů identifikovat a eliminovat bezpečnostní rizika, čímž KA9 přispěje k ochraně nezávislosti, integrity a reputace VŠE jako bezpečné a nezávislé akademické instituce.

Pregraduální studenti nejsou cílovou skupinou této aktivity, protože mají jen omezený přístup k citlivým informacím a je tak velmi nízký potenciál pro nelegitimní ovlivňování ze strany cizích mocností.

## **OBLAST ZAMĚŘENÍ KA10**

### **Téma/oblast, kterou KA řeší?**

KA10 se zaměřuje na vytvoření a následnou implementaci komunikační a marketingové strategie výzkumné organizace a strategie pro popularizaci jejích činností a výsledků cílené mj. na zvýšení atraktivity studia doktorských studijních programů. Dále je KA10 členěna na tyto podaktivity:

- KA10\_1: Strategie komunikace a propagace výzkumu, vč. posílení kapacit na celoškolské i fakultní úrovni

- KA10\_2: Školení výzkumně aktivních pracovníků VŠE v oblasti komunikace a propagace výzkumu
- KA10\_3: Školení výzkumně aktivních pracovníků VŠE v oblasti mediálního vystupování
- KA10\_4: Strategie komunikace doktorského studia

### **Jaký problém/nedostatky KA řeší?**

**KA10\_1** Současná situace ukazuje, že VŠE čelí několika zásadním problémům, které brzdí ambici na zvýšení prestiže VŠE v mezinárodním výzkumném prostředí, aby byla naplněna její vize:

Jedním z klíčových nedostatků je fakt, že VŠE je málo oslovována zahraničními univerzitami a výzkumnými institucemi ke spolupráci na společných projektech. V roce 2023 tak bylo na VŠE v rámci mezinárodní spolupráce řešeno pouze 8 projektů (VZoČ 2023, str. 111). Většina výzkumné aktivity se soustředila na financování z národních grantů. Ve fázi úspěšně schválených a probíhajících projektů tak bylo 81 projektů podpořených od tuzemských poskytovatelů ([VŠE, n.d.](#)).

V roce 2024 bylo sice podáno dalších 29 mezinárodních projektových žádostí, z toho 11 jich ale bylo zamítnuto a pouze 9 schváleno (VZoČ 2023, str. 23). Tato omezená míra mezinárodního zapojení nejen snižuje možnost získávání nových výzkumných příležitostí, ale také omezuje schopnost VŠE rozvíjet své výzkumné kapacity a budovat mezinárodní renomé.

Pro srovnání, například Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity s počtem 127 pedagogických pracovníků má k roku 2023 celkem 3 evropské Horizon projekty ([Masarykova univerzita, 2024](#)), což je poměrově na zaměstnance výrazně více.

Souvisejícím problémem je tedy nízká atraktivita VŠE v mezinárodním výzkumném prostředí, která se projevuje omezeným množstvím realizovaných mezinárodních výzkumů. Tento problém vychází také z nedostatečné propagace školy jako výzkumné instituce na globálním trhu.

S tím souvisí slabá značka VŠE jako výzkumné instituce. Na mezinárodní i národní úrovni je VŠE vnímána především jako škola zaměřená na výuku. Z pohledu mezinárodní komunikace se jedná například o aktivity [Oddělení zahraničních styků VŠE](#), které se zaměřuje na komunikaci studijních oborů pro incoming studenty a zahraničních pracovních stáží. Výzkumný potenciál VŠE však na mezinárodní scéně není prezentován dostatečně. VŠE chybí strategie komunikace a propagace výzkumu, s důrazem na mezinárodní prostředí.

Tento problém je také často spojován s historickým vnímáním institucí ze zemí bývalého východního bloku, které jsou ve vědecké komunitě považovány za méně prestižní ([Jetmar, 2024](#)).

**KA10\_2 a KA10\_3** Problematické je, že většina AP, VP ani doktorandů neprošla cíleným vzděláváním, jak propagovat sebe jako výzkumníka a výstupy svých výzkumů v médiích či na sociálních sítích. Uskutečnilo se několika kurzů na toto téma, zaměřených mj. na propagaci na LinkedIn, nicméně nabídka je nesystematická a nahodilá a většina AP a VP buď není mediálně příliš aktivní, nebo komunikuje jednorázově a suboptimálně. Diseminace VaV výstupů není vnímána jako přirozená součást práce výzkumníka, některými je vnímána jako práce navíc.

**KA10\_4** Dalším faktorem, který brzdí rozvoj VŠE jako výzkumné instituce, je nízká atraktivita doktorského studia. Na VŠE je velmi omezený počet zájemců o doktorské studium, a to jak z řad českých absolventů magisterských programů, tak ze zahraničí. Zatímco magisterské studium studovalo

na VŠE v roce 2023 celkem 5 244 studentů, doktorské studium pouze 287 studentů (MŠMT, 2023). Z tohoto čísla bylo zároveň jen 31 studentů doktorského studia původem ze zahraničí mimo Slovenskou republiku (interní data dle InSIS VŠE k 13. 9. 2024). Vzhledem k očekávané reformě Ph.D. studia pak předpokládáme při nezměněných okolnostech ještě další pokles.

### **Jaké jsou příčiny problému?**

**KA10\_01** Jednou z hlavních příčin zmiňovaných problémů je chybějící strategie komunikace a propagace výzkumných aktivit VŠE. Instituce dlouhodobě neměla žádnou systematickou koncepci pro zviditelnění svých výzkumných výsledků na národní i mezinárodní úrovni. Komunikace je roztržštěná mezi jednotlivé fakulty a útvary, chybí jednotící linka, včetně časového plánu, kdy je vhodné tyto aktivity provádět.

Tento nedostatek začala škola řešit až v poslední době, kdy od podzimu 2023 začala zavádět prvky podpory propagace výzkumu na rektorátní úrovni, a to ve formě 0,5 pracovního úvazku v rámci PR a marketingového oddělení školy. Tato personální kapacita je však stále nedostatečná vzhledem k nutnosti pokrýt propagaci aktivit pro 544 výzkumných a akademických pracovníků (přepočteno na FTE dle VZoČ 2023, tabulka 6.1).

Výzkumně aktivní pracovníci považují komunikační a propagační aktivity často za neprioritní, protože se neváží k samotnému výzkumu. Zároveň pro ně aktuálně není jednoduše dosažitelná podpora na jednotlivých fakultách, která by jim pomohlo jejich vědecko-výzkumné výsledky komunikovat. Fakultní PR oddělení tuto agendu nyní často nepokrývají vůbec, protože jejich činnost je zaměřena primárně na propagaci studijních programů.

Chybějící personální kapacity na fakultách vedou k roztržštěnosti komunikace a absenci koordinovaného přístupu, což výrazně omezuje dosah a efektivitu prezentace výzkumných výsledků na národní i mezinárodní úrovni. Implementace fakultních úvazků umožní vytvoření odborného koordinovaného týmu, který bude lépe reflektovat specifické potřeby jednotlivých vědních oblastí, a bude tak zvyšovat atraktivitu VŠE v mezinárodním výzkumném prostředí.

**KA10\_02** Setrvává také podcenění komunikace a marketingu z pohledu povědomí výzkumníků, že vytvořené výstupy je třeba i komunikovat. Výzkumní pracovníci nebyli historicky nijak proškoleni ani motivováni k tomu, aby aktivně propagovali svou práci a navazovali mezinárodní spolupráce. Počet realizovaných školení k tématům komunikace a propagace VaV byl dosud velmi omezený.

Snaha o systematictější podporu komunikace výzkumu je aktuálně pouze na úrovni marketingových oddělení rektorátu a FPH.

Z odpovědí Dotazníkového šetření k HR Award 2024 rovněž vyplynulo, že 2/3 respondentů uvádí, že o výzkumné činnosti na VŠE není odborná i neoborná veřejnost dostatečně informována. Ze stejného dotazníku dále vyplývá, že 41 % respondentů vnímá, že podpora šíření výsledků výzkumu není ze strany VŠE dostatečná.



Graf 5.3, zdroj: Dotazníkové šetření k HR Award 2024

Kurzy v oblasti popularizace VaV výsledků, komunikace vědy a budování osobní značky jsou 5. nejvíce poptávané dle Šetření VaV VŠE 2024.

**KA10\_03** Zatím nebyla organizována žádná školení v oblasti mediálního vystupování. Výzkumně aktivní pracovníci VŠE se objevují v médiích spíše nahodile, mnohdy doslova odmítají s médii komunikovat a reagovat na jejich dotazy k odborným komentářům. Přitom právě vystupování v médiích má zásadní dopady na vnímání VŠE jako značky a seznamuje veřejnost s odborností výzkumníků a akademických pracovníků.

Vystupování v médiích se také pojí s řadou problémů na straně výzkumníků. Například s ochotou výzkumných pracovníků reagovat médiím na jejich dotazy v adekvátním čase, případně jim předat srozumitelnou a stručnou cestou potřebné informace. Mnoho výzkumníků se také potýká s ostychem vystupovat v médiích. Je tedy třeba vybavit pracovníky specifickými dovednostmi pro mediální vystupování.

**KA10\_04** Nízká atraktivita doktorského studia je způsobena mimo jiné chybějící strategií komunikace doktorského studia. Některé fakulty inzerují své doktorské studijní programy nejen prostřednictvím webu VŠE, ale též formou PR kampaní skrze LinkedIn či Google Ads, ale komunikace je omezená a nesystematická. Jednotlivé strategie chybí, jakož přenos best practices mezi jednotlivými studijními obory. Chybí aspekt lákání uchazečů na základě kvality výzkumných týmů, do nichž by se uchazeči chtěli zapojit.

Potenciální zájemci nejsou dostatečně informováni o benefitech doktorského studia, jeho přínosech a možnostech zapojení do výzkumu, vč. konkrétních výzkumných projektů, což omezuje jejich motivaci přihlásit se do studia. Neexistuje centrální platforma, která by v českém a anglickém jazyce systematicky informovala o doktorském studiu, jeho struktuře, výhodách a aktuálních nabídkách.

V zahraničí je často větší důraz na kvalitu doktorského studia a dokládána je často i umístěním absolventů na prestižní pozice (Federal Ministry of Education and Research, (2019). VŠE však toto nijak neadresuje a ani nekomunikuje, přitom její absolventi tyto prestižní posty také zastávají (viz např. guvernér ČNB).

### **Jak budou zjištěné problémy/nedostatky řešeny?**

**KA10\_01** bude vytvořena a implementována *strategie komunikace a propagace výzkumných aktivit VŠE* a personálně posílena oblast propagace VaV na univerzitní i fakultní úrovni.

**KA10\_02** Budou proškoleni výzkumníci VŠE v oblasti komunikace a propagace jejich práce a také komunikována důležitost propagace výzkumu.

**KA10\_03** AP a VP budou proškoleni v oblasti mediálního vystupování a prezentace.

**KA10\_04** Dojde k vytvoření a implementaci *strategie komunikace doktorského studia na VŠE*.

### **Jaký je očekávaný přínos KA pro zaměření KA a cílovou skupinu KA?**

Komunikace výzkumu se pro pracovníky VŠE stane běžnou součástí práce v rámci své kariéry. Zároveň se upevní a rozšíří agenda propagace výzkumu v institucionální struktuře VŠE a postupně dojde ke zlepšení vnímání značky školy v tuzemském i mezinárodním prostředí.

**KA10\_01** Implementace strategie komunikace a propagace výzkumu a posílení personálních kapacit v této oblasti zvýší povědomí o výzkumných aktivitách VŠE na národní i mezinárodní úrovni. To povede k posílení značky VŠE jako výzkumné instituce, zvýšení její prestiže a většímu zapojení do mezinárodních projektů. Zároveň se upevní a rozšíří agenda propagace výzkumu v institucionální struktuře VŠE a postupně dojde k posunu značky školy.

Pro akademické a vědecké pracovníky bude mít strategie přínos ve zvýšení viditelnosti jejich výzkumných výstupů, což podpoří rozvoj jejich kariéry a zvýší šance na zapojení do mezinárodních výzkumných týmů i získávání grantů. Doktorandi budou těžit ze zviditelnění svých výzkumných úspěchů, což jim zlepší možnosti pro budoucí akademickou či profesní kariéru. Strategie také zvýší atraktivitu doktorského studia pro zájemce tím, že jasně ukáže silné stránky výzkumu na VŠE. THP zaměstnancům přinese lepší organizaci a koordinaci komunikace napříč institucí, což zefektivní jejich práci v PR odděleních a dojde k vyšší profesionalizaci podpory.

**KA10\_02** Školení komunikace a propagace výzkumu podpoří schopnost výzkumníků aktivně komunikovat své výstupy, což povede k lepší prezentaci výzkumných aktivit a zvýšení atraktivity VŠE jako výzkumné instituce. Komunikace výzkumu se pro pracovníky VŠE stane běžnou součástí práce v rámci vědecké kariéry. Akademičtí a vědečtí pracovníci získají dovednosti pro efektivní prezentaci svého výzkumu, což posílí jejich odborný vliv a zvýší šance na získání financování. Doktorandi se naučí, jak zviditelnit své výzkumné výstupy, což jim pomůže v kariérním rozvoji a při hledání spolupráce. Zaměstnanci PR oddělení získají lepší porozumění tomu, jak podpořit výzkumné pracovníky při komunikaci jejich výsledků.

**KA10\_03** Zlepšení mediálních dovedností výzkumníků umožní profesionální prezentaci výzkumu VŠE v médiích, což podpoří povědomí o instituci jako excelentní výzkumné organizaci. Pro akademické a vědecké pracovníky znamenají mediální dovednosti schopnost lépe prezentovat své výzkumy, čímž zvýší svůj odborný kredit a viditelnost. Pro zájemce o doktorské studium bude lepší mediální prezentace výzkumu na VŠE znamenat zvýšenou atraktivitu doktorských programů.

**KA10\_04** Strategie komunikace doktorského studia zvýší atraktivitu doktorského studia na VŠE prostřednictvím lepší komunikace jeho přínosů a možností, což přilákají talentovanější uchazeče. Akademičtí a vědečtí pracovníci budou díky větší kvalitě doktorandů dosahovat lepších výstupů v rámci

jejich výzkumných skupin.

Dojde ke zefektivnění propagace doktorského studia a přenosu best practice. Pro zájemce o doktorské studium strategie zvýší informovanost o výhodách a příležitostech, což usnadní jejich rozhodování. Získají lepší představu o náplni doktorského studia a možnostech zahájení výzkumné kariéry a jejím obsahu.

Lepší informovanost a zdůraznění benefitů doktorského studia povede k nárůstu počtu přihlášek, což umožní výběr kvalitnějších kandidátů, což přispěje ke zkvalitnění vědeckého výzkumu na VŠE. Díky doktorandům přicházejícím ze zahraničí se rovněž zvýší diverzita výzkumného prostředí na VŠE.

## 6. CÍLOVÉ SKUPINY

### 6.1. PRACOVNÍCI VÝZKUMNÝCH ORGANIZACÍ A VYSOKÝCH ŠKOL

Tato cílová skupina bude v rámci realizace projektu zapojena prostřednictvím následujících klíčových aktivit:

KA2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

Velikost cílové skupiny: 1126 (počet fyzických osob, VZoČ 2023, str. 151)

Složení cílové skupiny:

Složení po hlavních kategoriích AP, VP a ostatních zaměstnanců uvádí tabulka níže:

Vysoká škola ekonomická v Praze	Akademičtí pracovníci												Vědeční a odborní pracovníci**								Ostatní zaměstnanci*****		CELKEM	z toho ženy
	Profesoři		Docenti		Odborní asistenti		Asistenti		Lektoři		Vědeční, výzkumní a vývojoví pracovníci podílející se na pedagog. činnosti		Mimořádní profesoři		Post doktorandi ("postdok")***		Vědeční pracovníci nespádající do ostatních kategorií		Ostatní vědeční, výzkumní a vývojoví pracovníci****					
	CELKEM	ženy	CELKEM	ženy	CELKEM	ženy	CELKEM	ženy	CELKEM	ženy	CELKEM	ženy	CELKEM	ženy	CELKEM	ženy	CELKEM	ženy	CELKEM	ženy	CELKEM	ženy		
do 29 let	0	0	0	0	6	5	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	6	4	0	0	45	25	61	35
30–39 let	0	0	10	2	113	40	13	4	1	0	0	0	0	0	5	2	13	6	0	0	75	45	230	99
40–49 let	7	0	47	12	152	61	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	11	3	0	0	133	86	352	162
50–59 let	15	5	24	13	67	37	3	0	1	0	0	0	0	0	1	0	6	1	0	0	101	76	218	132
60–69 let	22	5	35	18	61	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	62	41	184	106
nad 70 let	24	4	19	5	14	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	21	13	81	28
<b>CELKEM</b>	<b>68</b>	<b>14</b>	<b>135</b>	<b>50</b>	<b>413</b>	<b>191</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>43</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>437</b>	<b>286</b>	<b>1 126</b>	<b>562</b>

Tabulka 6.1, Věková struktura akademických, vědeckých a ostatních pracovníků (počty fyzických osob) zdroj: VZoČ, 2023

Dále jsou z hlediska specifických podskupin CS adresováni vedoucí pracovníci VŠE, v počtu fyzických osob jde o 100 osob (mimo členy rad a senátů, fyzické osoby, VZoČ 2023, str. 153) z toho 57 vedoucích kateder/výzkumných pracovišť.

Předchozí zkušenost VŠE s touto cílovou skupinou:

VŠE potřeby svých zaměstnanců velmi dobře zná a ověřuje je jak pravidelnými anketami (pocitové ankety) tak dedikovanými šetřeními, jako jsou ta využitá v kap. 5 (zejm. Dotazníkové šetření k HR Award 2024, Šetření VaV VŠE 2024, Diverzitní a flexibilní pracovní kultura, Výstup z dotazníkových šetření u zaměstnavatele: VŠE)

VŠE má také zkušenost s realizací vzdělávání svých pracovníků z předchozích projektů, a tedy i dostatečnou kapacitu pro proškolení dostatečného počtu pracovníků:

- V rámci realizace projektu IGA/A – „Zvýšení kvality studentské grantové soutěže na VŠE v Praze“ bylo realizováno celkem 120 vzdělávacích aktivit zaměřených na rozvoj kompetencí ve VaV a zúčastnilo se celkem 93 jednotlivců v celkovém počtu 686 účastí.
- V rámci realizace projektu ESF I - „Rozvoj vzdělávací a dalších činností a podpora kvality na VŠE v Praze“ (2017–2022), bylo realizováno celkem 680 vzdělávacích aktivit zaměřených na 15 různých tematických skupin. Zúčastnilo se celkem 232 jednotlivců (unikátních osob) v celkovém počtu 3280 účastí.
- V rámci realizace projektu ESF II - „Rozvoj moderních výukových trendů na VŠE v Praze“ (1.1.2020–31.12.2022), bylo realizováno celkem 258 vzdělávacích aktivit zaměřených na 8 různých tematických skupin. Zúčastnilo se celkem 92 jednotlivců (unikátních osob) v celkovém počtu 1048 účastí.

Vazba na konkrétní dílčí aktivity dané KA:

Opatření jsou v jednotlivých KA na zaměstnance přímo mířena, včetně opatření k motivaci na jejich zapojení, přípravou aktivit na základě potřeb zaměstnanců, zapojování do tvorby strategií a ověřování výstupů pilotážemi, včetně komunikace vhodnými komunikačními kanály od intranetu po přímou komunikaci.

Pracovníci jsou jako CS zapojeni plošně jako účastníci akademických plén a dalších plošných akcí ve všech KA, dále jsou hlavními příjemci školicích aktivit v každé KA a komunikačních aktivit dovnitř školy (KA7\_4, KA8\_3). Ve všech cílových skupinách jsou zaměstnanci také zapojeni prostřednictvím dalších šetření (KA2, KA5, KA7) či jiných analytických vstupů při tvorbě strategií (všechny aktivity). Dále jsou příjemci podpůrných aktivit v KA6 (podpora při psaní a realizaci projektových žádostí), KA7 (centrum pro transfer znalostí) a KA8 (kontaktní centrum pro Open Science), zapojeni jsou také snížením administrativní zátěže plynoucí ze strategického nastavení a souvisejícího sjednocení procesů u každé KA. Dále jsou AP a VP přímo zapojeni jako hodnocení v rámci KA5. Vedoucí pracovníci jsou pak více zapojeni v KA3, KA4 a KA5 jako účastníci školení dedikovaných právě pro tuto skupinu.

Přínos pro cílovou skupinu je uveden v kap. 5 u každé KA.

## 6.2. STUDENTI VYSOKÝCH ŠKOL

Tato cílová skupina bude v rámci realizace projektu zapojena prostřednictvím následujících klíčových aktivit:



Velikost cílové skupiny: 14 471 studentů (VZoČ, 2023, str.140)

Složení cílové skupiny:

- Bakalářské studium: 8 583
- Navazují magisterské studium: 5 269
- Doktorské studium: 184 (prezenční) a 103 (kombinovaná/distanční forma)

Předchozí zkušenost VŠE s touto cílovou skupinou:

Potřeby studentů VŠE dlouhodobě sleduje prostřednictvím předmětových anket ve studijním systému InSIS a ad hoc šetřeními na celoškolské i fakultní úrovni.

Primární podskupinu této CS pro tento projekt tvoří doktorští studenti.

Potřeby doktorských studentů navíc oproti Bc. a Mgr. studentům VŠE sleduje vyhodnocováním zpráv o realizaci Ph.D. studia, výstupů studentů (seminárních prací, ale i grantových přihlášek či publikační činnosti), dále díky úzkému kontaktu se školiteli. V rámci tohoto projektu je využito zejm. ad hoc šetření Doktorandi VŠE 2023. Opatření jsou v jednotlivých KA na studenty Ph.D. přímo mířena, včetně opatření k motivaci na jejich zapojení, přípravou aktivit na základě potřeb studentů, včetně komunikace vhodnými komunikačními kanály od intranetu, přímé komunikace vyučujícími či jednotlivými odbornými pracovníky v rámci KA. Z hlediska zapojení do projektové činnosti a plošnějšího vzdělávání mimo studijní programy byli doktorští studenti zejm. zapojeni do projektu IGA/A „Zvýšení kvality studentské grantové soutěže na VŠE v Praze“, kde bylo zapojeno 15 studentů do realizace grantů.

Vazba na konkrétní dílčí aktivity dané KA:

- Doktorandi jsou přímo příjemci mentoringu v KA3\_3, budou také zapojeni do přípravy projektů v KA6. V rámci všech KA pak budou účastníci akademických plén, budou moci využít všech školení v LMS Moodle a také v roli členů širších týmů podpůrných aktivit v KA6 (podpora při psaní a realizaci projektových žádostí), KA7 (centrum pro transfer znalostí) a KA8 (kontaktní centrum pro Open Science). V rámci KA10 bude projekt mít plošný dopad na Ph.D. studenty, ale zejm. prostřednictvím aktivit KA10\_4 zejm. pak kampaně a souvisejících Dnů doktorského studia.

Pokud se doktorandi stanou v důsledku novely Zákona o vysokých školách zaměstnanci, pak se na ně bude vztahovat také vše, co je uvedeno výše u CS Pracovníci VO a vysokých škol.

- Bc. a Mgr. studenti – jsou zapojeni v rámci týmů v KA7 (jejich zapojení bude specifikovat příloha strategického dokumentu – možnosti a postup zapojení studentů), v KA6 budou zapojováni do projektů, a míří na ně jako na budoucí Ph.D. studenty KA10 plošně, ale zejm. pak KA10\_4 a organizace Dnů doktorského studia. Jinak jsou zapojeni nepřímo prostřednictvím aktivit cílených na AP.
- Přínos pro cílovou skupinu je uveden v kap. 5 u každé KA.

### 6.3. ZÁJEMCI O STUDIUM NA VYSOKÉ ŠKOLE

Tato cílová skupina bude v rámci realizace projektu zapojena prostřednictvím následujících klíčových aktivit:

#### KA10 a 2

Ostatní KA na zájemce míří nepřímo, skrze zlepšení výzkumného prostředí na VŠE, image a mezinárodního renomé.

Velikost cílové skupiny: 11 026 (fyzické osoby, VZoČ, 2023, str. 149)

Složení cílové skupiny: (fyzické osoby, VZoČ, 2023, str. 149)

- Bc. studium: 7 952
- Navazující magisterské studium: 2 973
- Doktorské studium: 101

Předchozí zkušenost VŠE s touto cílovou skupinou:

Aktivity pro zájemce o studium jsou v rámci VŠE realizovány a následně vyhodnocovány na celoškolské i fakultní úrovni již nyní. Např. počet zájemců o studium lze dovodit také např. prostřednictvím měření přes Google Analytics, případně na základě dat vzešlých z proběhlých dnů otevřených dveří – na den otevřených dveří VŠE cílí na zájemce o studium v akademickém roce 2024/2025 dorazilo více než 3800 účastníků. U doktorského studia, což je primární podskupina v rámci této CS, probíhá práce se zájemci na fakultní úrovni a na základě blízkého kontaktu se školiteli. Na některých fakultách je také potřeba úzký kontakt pro přípravu rozsáhlejšího výzkumného záměru, který je potřeba pro přihlášku a přijímací zkoušky.

Vazba na konkrétní dílčí aktivity dané KA:

KA10 plošně míří i na tuto cílovou skupinu kampaněmi, u kampaní předpokládáme plošný zásah této cílové skupiny, Dny doktorského studia mají dosah pouze na ty, kteří se dostaví, ale je zde patrný vyšší zájem o studium na VŠE. Největší zapojení zájemců o doktorské studium, předpokládáme právě dedikovanou KA10\_4, tedy kampaní pro zájemce o doktorské studium a organizací Dnů doktorského studia. KA02 pak míří na zájemce svodně, implementační aktivity HR Award zlepšují interní procesy a ty využijí zejména zájemci o Ph.D. studium.

Přínos pro cílovou skupinu je uveden v kap. 5 u každé KA.

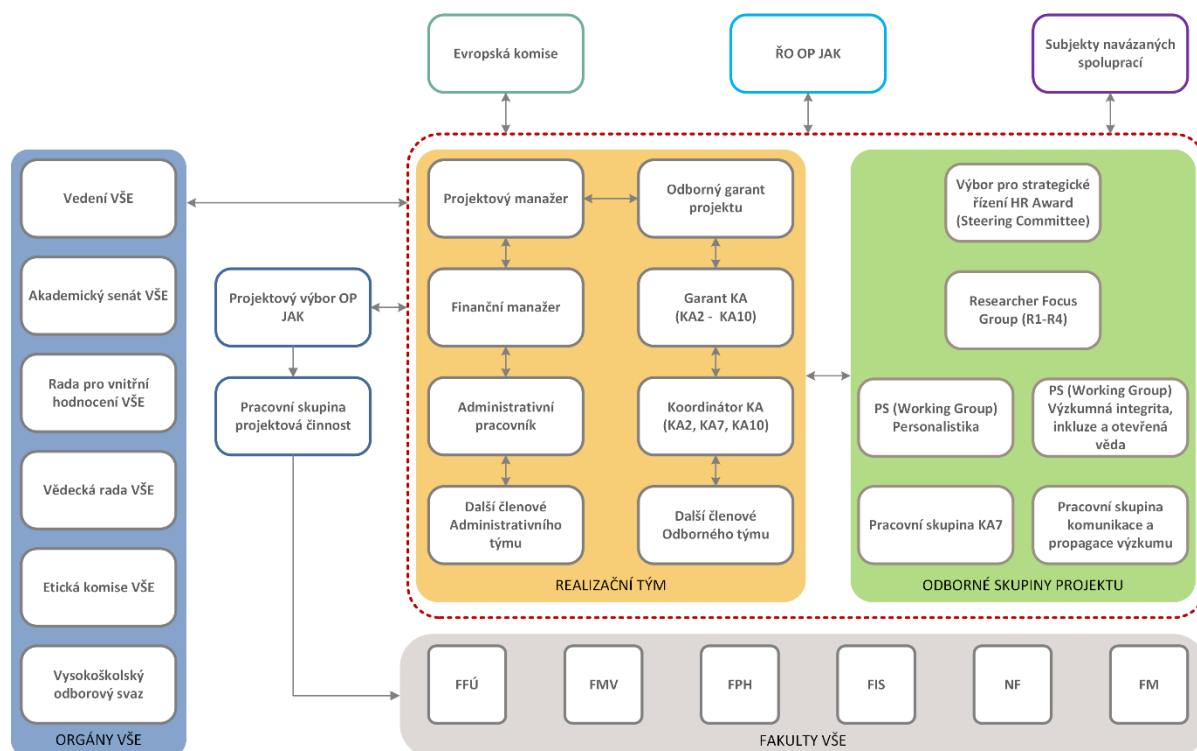
## 7. ŘÍZENÍ PROJEKTU

Realizační tým projektu zahrnuje všechny pozice v projektu, tj. administrativní i odborný tým. Realizační tým se skládá ze všech členů odborného týmu a vybraných členů administrativního týmu. Toto rozdělení se odráží v systému řízení projektu i ve složení vedení odborného týmu.

Odpovědnost za celý projekt nese osoba Projektového manažera (člen administrativního týmu). Z odborného hlediska nese odpovědnost za celý projekt osoba Odborného garanta projektu (člen odborného týmu). Odborný garant projektu vykonává odborné garancí, koordinační a dohledové aktivity napříč všemi KA (KA 2 - KA 10), poskytuje odborné vedení a podporu členům odborného

realizačního týmu a je zodpovědný také za řízení odborných rizik. Má alokovanou pracovní kapacitu jak pro odborné činnosti, tak pro spolupráci s členy administrativního týmu projektu.

Obr. 7.1: Schéma realizačního týmu projektu, zdroj: vlastní.



S ohledem na plánované výstupy byl projekt rozdělen na jednu řídicí oblast (KA1) a 9 klíčových odborných oblastí (KA 2 - KA 10). Každá z těchto KA (KA2-KA10) má svého garanta (v případě KA2 garanty dva – pro oblast personalistiky a pro oblast výzkumné integrity, inkluze a otevřené vědy). KA s přímým zapojením všech fakult mají navíc zahrnutou pozici koordinátora (KA2, KA7 a KA10).

Realizaci projektu interně zajišťuje Projektový výbor OP JAK, který se schází 1x za měsíc. Je přímo napojen na vedoucí pracovníky univerzity a podílí se na všech strategických rozhodnutích spojených s realizací projektu tak, aby byla zajištěna jasná podpora a prioritizace ze strany vedení VŠE a nebyla narušena strategická vize školy.

Komunikace o postupu projektu je pak zprostředkována fakultám prostřednictvím Pracovní skupiny projektová činnost, kde jsou zastoupeny všechny fakulty, prorektor pro rozvoj a Corporate Relations a Projektová kancelář.

V rámci povinné aktivity KA2 vznikne v rámci projektu také Výbor pro strategické řízení HR Award (Steering Committee), zahrnující kromě vedení školy také zástupce OVV, garanty/koordinátory jednotlivých KA a zástupce PK. Scházet se bude 1x za měsíc. Výbor bude koordinovat přesahy všech KA zejména v souvislosti s výstupy KA2, ale také ostatní přesahy.

V rámci realizace projektu vznikne také několik dílčích pracovních skupin.

#### KA2:

- Researcher Focus Group – složená se zástupců vědců na všech úrovních R1-R4 přes zásadní oblasti výzkumu; zastoupeny budou všechny fakulty.
- PS (Working Group) Personalistika – zahrnující garanta KA pro tuto PS, koordinátora KA2, zástupce PK, vedoucí MPO, HR metodik, právníka pracovního práva), HR Business Partnera z každé fakulty. Scházet se bude 1x měsíčně.
- PS (Working Group) Výzkumná integrita, inkluze a otevřená věda – zahrnující garanta KA2 pro tuto PS, koordinátora KA2, zástupce, zástupce OVV, proděkany pro vědu, prorektora pro vědu, zástupce Etické komise VŠE. Scházet se bude v návaznosti na pravidelné schůzky proděkanů pro vědu.

#### KA7:

- Pracovní skupina KA7 – složená z řešitelů KA07, zástupců CTZ a fakult; scházet se bude 1x za měsíc.

#### KA10:

- Pracovní skupina komunikace a propagace výzkumu – složená z řešitelů KA10, nominovaných zástupců fakult, zástupce OVV, scházet se bude 1x za měsíc.

Role v realizačním týmu jsou jasně specifikovány přidělením konkrétních odpovědností prostřednictvím popisů pracovních pozic, a dále propojeny se standardními nástroji a postupy pro řízení projektů. Jasně rozdělení odpovědností jednotlivých rolí v rámci realizačního týmu bylo uplatněno již při přípravě projektu. Všechny plánované kroky pro dosažení výstupů a výsledků projektu (včetně monitorovacích indikátorů) jsou rozděleny spolu s přidělenými odpovědnostmi mezi zapojené pracovníky realizačního týmu. Popisy náplní práce jednotlivých pracovních pozic zapojených do projektu jsou uvedeny v příloze P04\_Realizační tým.

Jednotlivé dílčí aktivity, výstupy a monitorovací indikátory jsou rozděleny mezi zapojené fakulty a další útvary školy, které jsou za ně odpovědné, vč. termínů, přímých a paušálních nákladů a jednorázové částky. Na základě zkušeností s předešlými celoškolními projekty je nastaven systém reportingu, koordinace a plánování přes schůzky realizačního týmu, jsou přiděleny role a odpovědnosti vč. spolupráce fakult a útvarů na reportingu věcné části na ŘO prostřednictvím ZOR. Koordinace napříč fakultami je na úrovni projektu zajištěna přes realizační tým, na úrovni klíčových aktivit pak přes garanty KA, případně koordinátory KA.

Navržený systém řízení zahrnuje všechny nezbytné kroky pro úspěšné odřízení projektu jako je: plánování a administrace (Ganttův diagram, s související dílčí harmonogramy, plánovací tabulky), zaměstnanecké řízení (MS Planner, plánování kapacit, agilní styl řízení), komunikaci a spolupráci (sdílení, e-mailová komunikace, pracovní chat, videohovory), monitorování a sledování pokroku a reporting Projektovému výboru OP JAK, management rizik (analýza rizik, registr rizik, preventivní a kontingenční opatření), finanční řízení (finanční reporting, sledování finančních milníků skrz ekonomické nástroje), kvalitativní řízení (navržení a dodržování kvalitativních parametrů jako např. zpětná vazba ze školení) a správa změn (jednotlivé verze dokumentace, žádosti o změnu a související změnová řízení). Pro řízení projektu byla, v závislosti na jeho specifických potřebách a

charakteristikách, zvolena kombinace SW nástrojů, které celý proces zefektivní a usnadní přístup k informacím všem zapojeným subjektům. V rámci realizace projektu budou využívány již osvědčené sdílené online nástroje na platformě O365 společnosti Microsoft, včetně komunikačních nástrojů jako je MS Teams pro online schůzky a sdílený SharePoint projektu. Kvalita výstupů bude zajištěna prostřednictvím postupů vzájemného interního hodnocení kvality v nastavených systémech jednotlivých klíčových aktivit zejm. pomocí zpětné vazby a při schvalování jednotlivých systémových výstupů na vedení VŠE, a které bude reportováno také na jednáních Realizačního týmu a Projektového výboru OP JAK.

Realizační tým (složený ze zástupců administrativního i odborného týmu) se bude pod vedením Projektového manažera scházet každých 14 dní hybridní formou za účelem koordinace a řízení projektu, informace budou 1x měsíčně také přímo předávány vedení VŠE na interním zasedání Projektového výboru OP JAK a rovněž budou projednávána na Výboru pro strategické řízení HR Award. Tato jednání budou využívána k řešení obvyklých náležitostí projektového řízení s důrazem na řízení a organizaci projektu, koordinaci práce, sdílení důležitých výsledků, milníků, rizik i problémů a budou využívána i pro reportování posouzení kvality výstupů projektu. Pro koordinace směrem k fakultám je zřízena přes všechny projekty Pracovní skupina pro projektovou činnost (PSPČ), která se také schází na měsíční bázi. Jsou zde řešeny koordinační záležitosti, eskalována rizika či řešeny problémy, a to i ty, které přesahují jednotlivé projekty. Čas, náklady, rozsah (výstupy, výsledky), kvalita, zdroje, rizika a zúčastněné strany projektu budou řízeny a koordinovány pomocí standardních nástrojů. Interní komunikace a propagace projektu bude probíhat pomocí intranetu VŠE, pro externí komunikaci budou využívány webové stránky školy a profily školy na sociálních sítích. Pro přehlednost a propagaci a snadný přístup k výstupům projektu bude sloužit i speciální webová stránka projektu založená za tímto účelem. Hlavní záštitu všem těmto procesům bude poskytovat administrativní tým.

Hlavními výstupy řízení projektu jsou:

Dokumentace projektu podle pravidel, metodik a požadavků OP JAK.

Příprava a podání žádostí o platbu a zpráv o realizaci, žádostí o změnu.

Příprava a realizace jednání realizačního týmu.

Reporting projektu.

Zrealizovaný projekt v souladu s navrženými cíli, indikátory a výstupy.

Lessons learned z realizace projektu.

Náklady na realizační tým byly stanoveny s ohledem na očekávanou náročnost řízení a realizace projektu po obsahové i finanční stránce. Bude realizováno celkem 10 klíčových aktivit v časovém horizontu 46 měsíců o celkovém rozpočtu 69 999 819,51Kč.

## **7.1. ADMINISTRATIVNÍ TÝM**

Za úspěšné administrativní řízení projektu zodpovídá administrativní tým projektu, který zajišťuje všechny úrovně řízení projektu a všechny činnosti související s administrací projektu. Pracovníci administrativního týmu - Finanční manažer a Administrativní pracovník mají dostatečné zkušenosti

s projektovou činností a jejich pracovní náplň je centrálně řízena Projektovým manažerem, který má hlavní odpovědnost za celkovou realizaci projektu. Takto strukturálně navržený administrativní tým VŠE již úspěšně realizuje/realizoval projekty s obdobným nebo vyšším rozpočtem z OP VVV, OP JAK a NPO centrálně v rámci Projektové kanceláře VŠE. Toto nastavení umožňuje centralizaci souvisejícího know-how, zkušeností a také koordinaci a jednotnost souvisejících činností. Navržené řízení projektu prostřednictvím administrativního týmu vychází z osvědčených postupů a poznatků z projektového řízení a zkušeností z realizace obdobných projektů z předchozího programového období operačních programů EU. Administrativní tým bude rovněž využívat interní podpory příslušných útvarů VŠE v Praze (jako např. CI, CIKS, Ekonomického odboru, Mzdového a personálního oddělení, Právního oddělení atd.).

Administrativní řízení projektu není navázáno na konkrétní monitorovací ukazatele. Tato činnost je nezbytná pro dosažení všech plánovaných ukazatelů napříč klíčovými aktivitami, jakož i výstupů projektu.

Na realizaci KA 1 se budou podílet tyto pozice:

Projektový manažer (celkem 0,5 FTE měsíčně).

Finanční manažer (celkem 0,3 FTE měsíčně).

Administrativní pracovník (celkem 1,0 FTE měsíčně).

Popisy pracovních pozic a navržených FTE jsou uvedeny v příloze projektové žádosti P\_04\_Realizační tým.

Náklady a úvazky na administrativní tým byly stanoveny s ohledem na očekávanou složitost řízení a realizace projektu, která byla srovnána jednak s obdobnými realizovanými projekty, jednak s ohledem na počet zahrnutých KA (KA2-KA10), velikost odborného týmu zahrnujícím pracovníky napříč fakultami i útvary VŠE i celkovou komplexitu projektu.

Na pozici Projektového manažera i Finančního manažera budou působit 2 osoby z důvodu zastupitelnosti. Na pozici Administrativního pracovníka budou působit 3 pracovníci z důvodu zastupitelnosti a řádného zabezpečení realizovaných činností, které jsou rozprostřeny mezi všechny fakulty VŠE a další celoškolská pracoviště. Půjde mj. o administrativní zajištění a realizaci 188 akcí a dalších výstupů projektu, poskytování administrativní podpory v rámci realizace podaktivit apod., což činí projekt náročným a komplexním s požadavkem na dostatečné personální zajištění odpovídající úvazku 1,0. Know how projektového řízení i lidské zdroje jsou obecně koncentrovány v Projektové kanceláři, což umožní vykrytí vícero náročných období, jako je např. období rozjezdu realizace projektu nebo příprav zpráv o realizaci či žádostí o platby. Náklady byly určeny formou jednorázové částky. Výše jednorázové částky byla stanovena pomocí Kalkulačky jednorázové částky, která je přílohou projektové žádosti P\_07\_Kalkulačka jednorázové částky (b1).

Vazba na rozpočet:

1.1.1.2.1, Jednorázové částky – administrativní tým, 6 993 702 Kč.

1.1.2, Paušální náklady, 416 483,28 Kč

## 7.2. ODBORNÝ TÝM

Z odborného hlediska nese odpovědnost za celý projekt osoba Odborného garanta projektu. Odborný garant projektu vykonává odborné garanční, koordinační a dohledové aktivity napříč všemi KA (KA 2 - KA 10), poskytuje odborné vedení a podporu ostatním členům odborného týmu a úzce spolupracuje s členy administrativního týmu.

Každá KA 2-10 pak má svého garanta, který dohlíží na realizaci dílčích aktivit a naplňování cílů dané KA. Klíčové aktivity s největším alokovaným rozpočtem a přímým zapojením všech fakult prostřednictvím úvazků (KA2, KA7 a KA10) pak zahrnují ještě pozici Koordinátora dané KA.

Jednotlivé klíčové aktivity pak zahrnují pozice specialistů, metodiků a dalších odborných pozic dle specifikace daných KA.

Odbornost týmu dokládáme prostřednictvím CV V příloze P\_10 Výběrová kritéria / CV klíčových pracovníků (odborný tým).

Co se týče velikosti odborného týmu, tak předpokládané počty pracovníků na jednotlivých pozicích projektu jsou rovněž vyobrazeny v obr. 7.2. Nejvíce pracovníků je alokováno na KA 02, KA 07 a KA 10, které zahrnují i pozice fakultních pracovníků. Struktura a úvazky odborného týmu jsou uvedeny v následujícím přehledu.

Obr. 7.2: Struktura a úvazky odborného týmu, zdroj: vlastní.

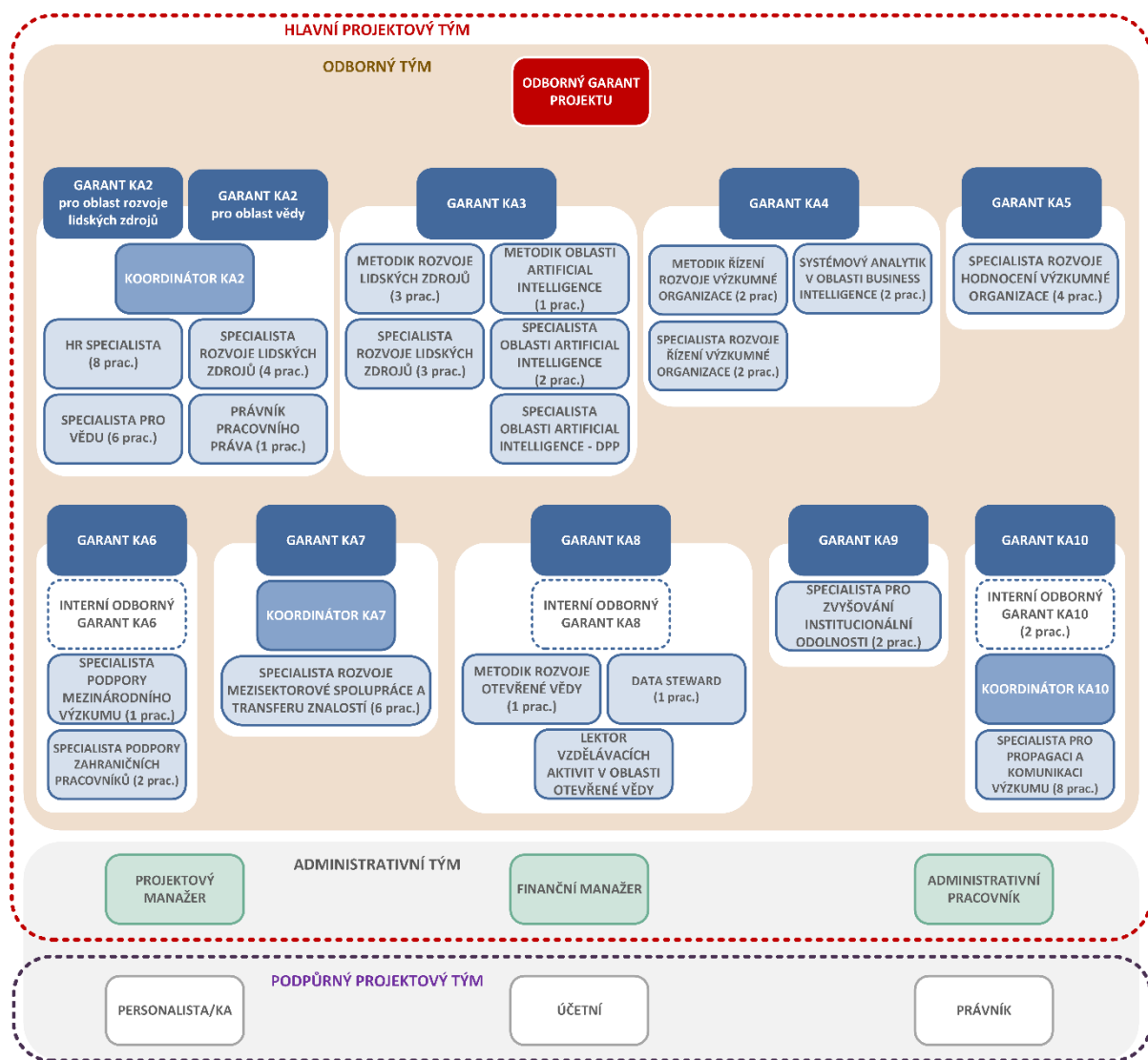
KA	NÁZEV POZICE	PRŮMĚRNÝ MĚSÍČNÍ ÚVAZEK	POČET MĚSÍČŮ	FTE/PROJEKT
2-10	Odborný garant projektu	0,213	46	9,78
2	Garant KA2 pro oblast rozvoje lidských zdrojů	0,1	46	4,6
2	Garant KA2 pro oblast vědy	0,1	46	4,6
2	Koordinátor KA2	0,542	46	23
2	HR specialista	1,93	46	88,78
2	Specialista pro vědu	0,3	46	13,8
2	Právník pracovního práva	0,2	46	9,2
2	Specialista rozvoje lidských zdrojů	0,75	46	34,5
3	Garant KA3	0,167	46	7,7
3	Metodik rozvoje lidských zdrojů	0,315	46	14,5
3	Metodik oblasti Artificial intelligence	0,183	46	8,4
3	Specialista oblasti Artificial intelligence	0,248	46	11,4
3	Specialista oblasti Artificial intelligence - DPP	28 h.	3	84 hod.
3	Specialista rozvoje lidských zdrojů	0,426	46	19,6
4	Garant KA4	0,113	46	5,18
4	Metodik rozvoje řízení výzkumné organizace	0,107	30	3,2
4	Specialista rozvoje řízení výzkumné organizace	0,186	29	5,4
4	Systémový analytik v oblasti Business intelligence	0,455	22	10
5	Garant KA5	0,2	46	9,2
5	Specialista rozvoje hodnocení výzkumné organizace	0,17	46	7,82
6	Garant KA6	0,2	46	9,2
6	Specialista podpory mezinárodního výzkumu	0,1	46	4,6
6	Specialista podpory zahraničních pracovníků	0,24	30	7,2
7	Garant KA7	0,2	46	9,2
7	Koordinátor KA 7	1	37	37
7	Specialista rozvoje mezisektorové spolupráce a transferu znalostí	1,693	44	74,5
8	Garant KA8	0,1	46	4,6
8	Metodik rozvoje otevřené vědy	0,15	46	6,9
8	Data steward	0,5	42	21
8	Lektor vzdělávacích aktivit v oblasti Otevřené vědy - DPP	37,25 h.	4	149 hod.
9	Garant KA9	0,057	12	0,68
9	Specialista pro zvyšování institucionální odolnosti	0,2	12	2,4
10	Garant KA10	0,1	46	4,6
10	Koordinátor KA10	0,55	46	25,3
10	Specialista pro propagaci a komunikaci výzkumu	1,976	46	90,9

Odborný tým je klíčový pro zajištění věcného plnění aktivit projektu včetně tvorby výstupů v rámci jednotlivých KA, diseminaci výsledků a aktivní práci s cílovou skupinou.

Informace o jednotlivých pozicích odborného týmu, včetně popisů, navržených úvazků a zdůvodnění klíčivosti vybraných pracovníků jsou uvedeny v příloze projektové žádosti P\_04\_Realizační tým.

Obr. 7.3: Schéma realizačního týmu, zdroj: vlastní.





## 8. KLÍČOVÉ AKTIVITY, VÝSTUPY PROJEKTU

### 8.1. POPIS KLÍČOVÝCH AKTIVIT

Příjemce bude kromě povinné aktivity *Řízení projektu* realizovat níže uvedené klíčové aktivity a dosáhne níže identifikovaných výstupů projektu.

#### Klíčové aktivity:

KA 2: Nastavení strategického řízení výzkumné organizace v souladu s podmínkami pro získání ocenění "HR AWARD"

KA 3: Rozvoj lidských zdrojů v souladu s principy ocenění „HR AWARD“

KA 4: Rozvoj řízení výzkumné organizace

KA 5: Rozvoj hodnocení výzkumné organizace

KA 6: Rozvoj mezinárodní spolupráce ve výzkumu a vývoji a internacionalizace výzkumné organizace

KA 7: Rozvoj mezisektorové spolupráce a transferu znalostí

KA 8: Strategické nastavení a rozvoj otevřené vědy na výzkumné organizaci

KA 9: Nastavení systému pro zvyšování institucionální odolnosti vůči nelegitímnímu ovlivňování

KA 10: Podpora popularizace výzkumu a vývoje včetně komunikace a marketingu

## **KA 2: NASTAVENÍ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ VÝZKUMNÉ ORGANIZACE V SOULADU S PODMÍNKAMI PRO ZÍSKÁNÍ OCENĚNÍ "HR AWARD"**

### **Text pro potřeby hodnocení**

KA2 je tvořena 4 podaktivitami, které reflektují proces získání a udržení ocenění HR Award:

KA2\_0: Přípravná fáze

KA2\_1: Úvodní fáze (Initial Phase)

KA2\_2: Realizační fáze (Implementation Phase)

KA2\_3: Příprava na obnovení HR Award (Award Renewal Phase)

### **Potřebnost a očekávaný přínos:**

Informace týkající se potřebnosti a přínosu této KA jsou uvedeny v kap. 5.

### **Návaznost na cíle projektu a cíle výzvy:**

Souhrnný cíl KA2 – Zkvalitnění strategického nastavení VO díky aktivitám souvisejícím se získáním a udržením evropského ocenění „HR Award“ bude naplněn prostřednictvím:

(i) Přihlášení do HRS4R e-toolu a zaslání Endorsement Letteru Evropské komisi v září/říjnu 2025.

(ii) V úvodní fázi (Initial phase) vypracování a podání přihlášky (skládající se z GAP analýzy, Akčního plánu a OTM-R Checklistu) k HR Award do 12 měsíců od obdržení Schvalovacího dopisu od Evropské komise, tedy v říjnu 2026. Obdržení Initial Assessment a obdržení HR Award (“Granting of the HR Award”) v lednu 2027.

(iii) V realizační fázi (Implementation phase) naplňování položek Akčního plánu v rámci KA2 koordinace a realizace opatření plynoucích z akčního plánu a případná realizace nově zjištěných potřeb prostřednictvím pracovních skupin a Výboru pro strategické řízení HR Award, koordinace a kontrola naplňování opatření v rámci dalších KA a příprava Revidovaného akčního plánu, v období 02/2027-01/2029. Podání Interim Assesment Evropské komisi v lednu 2029 a obdržení Evaluation Consensus reportu od EK (předpoklad: duben 2029).

(iv) Ve fázi přípravy na obnovu ocenění HR Award (Renewal phase), která spadá pod projekt, pokračovat v aktivitách spojených s HR Award implementací Revidovaného akčního plánu (předpoklad květen a červen 2029).

### **Způsob naplnění KA a postup prací, které povedou k naplnění KA:**

Přístup dělení obsahu projektu mezi jednotlivé KA:

- KA2 obsahuje procesní kroky získání HR Award a v rámci Implementační fáze procesu pak svodné produkty strategického řízení v podobě obecných dotčených od téměř všech aktivit a samozřejmě procesní produkty procesu dle HR Award požadavků.
- Další KA obsahují aktivity, které jsme identifikovali v rámci analýzy potřeb a pre-GAP analýzy (viz kap. 5 SP) a byly vyhodnoceny jako prioritní.
- V rámci GAP analýzy v KA2 očekáváme upřesnění jednak daných produktů, ale také obsahu produktů a procesních kroků jak v rámci KA2, tak náplně strategií a dalších výstupů, které jsou v dalších KA. Případná další zjištění z GAP analýzy budou implementována v rámci podstatných /nepodstatných změn bude-li to jejich povaha vyžadovat. Uvedené dělení zajistí návaznost a prevenci duplicity aktivit, koordinace bude také řešena v rámci pracovních skupin a Výboru pro strategické řízení HR Award. V rámci harmonogramů bude příprava většiny strategických materiálů navazovat na závěry GAP analýzy.

Naplnění KA2 se sestává ze splnění čtyř dílčích aktivit, KA2\_0 – KA2\_3. Souhrnně vedou ke zkvalitnění strategického nastavení VŠE díky aktivitám souvisejícím se získáním a udržením evropského ocenění HR Award a implementaci vytvořených/revizovaných předpisů.

Aktivita bude probíhat po celou dobu realizace projektu, tj. 46 měsíců.

Výstupy KA jsou dále popsány v kap. 8.2.

#### **KA2\_0 Přípravná fáze**

- Tato podaktivita je naplánována na září a říjen 2025 a v jejím rámci dojde k administrativním úkonům jako je založení a potřebné nastavení či úprava profilu VŠE na webu Euraxess. Bude nastavena role Administrátora (tzv. HRS4R Admin). Dále dojde k vytvoření tzv. "application case" v e-toolu na webových stránkách Euraxess.
- Podstatnou součástí této podaktivity je příprava a zaslání dopisu (tzv. Endorsement Letter) od rektora VŠE Praha Evropské komisi. V tomto dopise se instituce zaváže k přijetí Evropské charty pro výzkumné pracovníky (dále jen „Charta“). Evropská komise zašle v řádu dnů zpět potvrzení (tzv. Schvalovací dopis). Jde o důležitý milník, jelikož začíná běžet dvanáctiměsíční lhůta pro podání Přihlášky (Přihláška k HR Award se skládá z Popisu procesu, GAP analýzy, Akčního plánu a OTM-R Checklistu).

#### **KA2\_1 Úvodní fáze (Initial Phase)**

Tato fáze trvá dvanáct měsíců, které jsou zakončeny podáním Přihlášky k HR Award.

- V počátku dojde k vytvoření dvou *pracovních skupin*, které budou spoluvytvářet všechny výstupy KA2. Pracovní skupiny se budou scházet na měsíční bázi, vzhledem k vytíženosti některých osob (prorektor, proděkan) bude připraven plán schůzek. Na úvodní schůzce budou všichni seznámeni s účelem projektu a KA2, včetně bližší náplně a obsahu práce skupin.
- První pracovní skupina, "*Personalistika*", se zaměří na témata týkající se personalistiky, tj. témata v rámci Charty – Pilíře 2 Hodnocení, přijímání a kariérní postup výzkumných pracovníků, Pilíře 3 Pracovní podmínky a postupy a Pilíře 4 Kariéra ve výzkumu a rozvoj talentů.

Členové skupiny jsou garant KA2 pro skupinu "Personalistika", koordinátor KA2, vedoucí Personálního oddělení, HR metodik, právník pro pracovní právo, tajemníci fakult a HR business partneři z jednotlivých fakult (na základě nominací z fakult půjde také o proděkany vědu nebo pro strategii a rozvoj).

- Druhá pracovní skupina "*Výzkumná integrita, inkluze a otevřená věda*" se zaměří na témata z Pilíře 1 Charty, tj. Etika, integrita, gender a otevřená věda a relevantní části z ostatních pilířů z hlediska etiky, integrity, genderu a hledisek otevřené vědy (zejm. části výběr a zákaz diskriminace z Pilíře 2, smluvní a zákonné povinnosti, šíření a využívání výsledků z Pilíře 3). Členy budou garant KA2 pro skupinu "*Výzkumná integrita, inkluze a otevřená věda*", koordinátor KA2, zástupce Oddělení vědy a výzkumu, proděkani pro vědu, prorektor pro vědu, zástupce Etické komise a nominovaní zástupci fakult.
- Členové pracovních skupin, tedy pozice HR specialistů, Specialistů pro vědu a Specialistů pro rozvoj lidských zdrojů budou implementovat výstupy KA2 na svých fakultách, proto předpokládáme vysokou zátěž.
- Dojde ke zřízení *Výboru pro strategické řízení HR Award* Tento výbor zajistí top-down koordinaci a koordinaci skrz jednotlivé KA; jeho členy bude nejvyšší vedení školy a garanti každé klíčové aktivity.
- Vědečtí pracovníci budou zapojeni prostřednictvím vytvoření *Researcher Focus Group*. Focus group bude složena z vědců na všech úrovních R1-R4, přes zásadní oblasti výzkumu realizovaného na VŠE a budou zastoupeny všechny fakulty. Pro bližší seznámení s jejich rolí pro ně bude zorganizován *úvodní workshop* cca na 2 hodiny. Na workshopu předpokládáme účast 12 vědců mimo realizační tým. Reseacher focus group, pracovní skupiny – díky svému složení a zapojení cílových skupin a dalších stakeholderů v dalších KA (viz popis KA3-10) zajistí zohlednění všech relevantních potřeb a veškeré nutné vstupy pro zpracování kvalitních výstupů potřebných ke skutečnému posunu výzkumného prostředí VŠE.
- Bude realizována *Kickoff akce* (dle realizace obdobných akcí a akademických plén předpokládáme 2,5 hodiny) k započetí projektu po ustanovení pracovních skupin, prezentování přehledu všech aktivit pro získání HR Award a aktivit plánovaných v KA, pro zajištění hladkého rozjezdu a seznámení všech pracovníků na projektu napříč fakultami. Tyto „onboardingové“ aktivity (kickoff akce a úvodní schůzky za podpory interních komunikačních kanálů skrze O365 aplikace – sharepoint projektu, tým v MS Teams s jednotlivými kanály) se osvědčily v minulých projektech a výrazně zvyšují osobní zapojení členů realizačních týmů
- Důležitou součástí této fáze je *vzdělávání členů skupin*, bude se jednat o workshopy/školení zejm. od Euraxess Česká republika (alespoň 1x, s hodinovou dotací dle konkrétních akcí), dále bude realizována 1 vzdělávací konzultace s 2 experty z institucí, které již v ČR HR Award získali. Tyto aktivity jsou plánovány na září, říjen a listopad 2025. Pro každou pracovní skupinu proběhne 1 vzdělávání Euraxess a 1 vzdělávací konzultace. Proběhne také příprava oblastí a otázek pro nabývání znalostí v rámci zahraničních cest v KA4 a v rámci realizace cest v KA4 pak účast pracovníků z KA2 na hybridních workshopech (více viz popis v KA4\_3).
- V rámci Úvodní fáze bude probíhat pracovními skupinami příprava Přihlášky k HR Award. Jde o přípravu GAP analýzy k HR Award (doplňené o dotazníkové šetření) a OTM-R checklistu,

budou probíhat konzultační setkání s focus group s vědci, které budou průběžně validovat proces GAP analýzy. Pracovníci realizačního týmu KA a pracovní skupiny budou shromažďovat interní dokumentaci a stávající procesy a předpisy, již dříve realizovaná šetření a porovnávat aktuální stav se stavem žádoucím dle Charty, budou zpracovány další ad-hoc analýzy. Klíčové je zapojení všech relevantních stakeholderů do procesu, čehož bude docíleno škálou nástrojů od zmíněného dotazníkového šetření, po dedikované fokusní skupiny, 1:1 rozhovory, řízené workshopy, pozorování či sekundární data o procesech z Integrovaného studijního systému, HR systému EGJE, finančního portálu iFIS a LMS Moodle. Specificky bude také řešen genderový aspekt (návazně na výsledky OP Z+ projektu). GAP analýza bude hotova v březnu 2026 tak, aby pracovní skupiny plynule navázaly přípravou *Akčního plánu*. Celý postup bude podpořen odbornými konzultacemi týkajícími se přípravy přihlášky k HR Award, zejm. zpracování GAP analýzy, OTM-R checklistu a Akčního plánu od externího experta z instituce, která již obdržela HR Award. Vše bude s dalšími KA koordinováno prostřednictvím Výboru pro strategické řízení HR Award. Se zapojením všech stakeholderů proběhne prioritizace témat. Dále bude posouzena pracnost a alokace zdrojů na témata versus jejich rozdělení mezi implementaci prostřednictvím KA2 a KA3-10. Akční plán bude projednán pracovními skupinami, s Researchers focus group, dále Výborem pro strategické řízení HR a dále na kolegiu rektora, schválen bude vedením VŠE. Plány realizace SZ VŠE na následující roky budou aktualizovány o výstupy z Akčního plánu. *Přihláška* bude Evropské komisi podána v říjnu 2026. Nutné informace VŠE zveřejní na své webové stránce. Proběhne *akce na prezentaci výstupů KA2* pro akademickou obec (cca 1 hodina, dobrovolná účast). Evropská komise provede tzv. Initial assessment a udělí HR Award (předpoklad: leden 2027). Na základě výsledků v lednu či únoru 2027 bude zrealizována *celoprojektová a celoškolní akce k očekávanému udělení HR Award*.

## **KA2\_2 Realizační fáze (Implementation Phase)**

- Během této fáze budou implementovány změny, které vedou k podstatnému vylepšení procesů a podmínek v instituci; předpokládané trvání je od února 2027 do ledna 2029. V rámci KA2 je klíčová koordinace a kontrola naplňování položek Akčního plánu v rámci dalších KA prostřednictvím jednání pracovních skupin a s dalšími KA prostřednictvím Výboru pro strategické řízení HR Award. Revidovány/nově vytvořeny budou směrnice na základě již při přípravě realizované analýzy potřeby (viz kap. 5), zejm. *Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků VŠE; Směrnice rektora ke komplexnímu hodnocení pracovníků; Vnitřní mzdový předpis včetně přílohy č. 1 Katalogu druhů práce a popisu pracovních činností; Pracovní řád; Etický kodex*. Dojde také k revizi a vytvoření *Aktualizovaného GEPu* na další období. Vyjma předpisové základny proběhnou také realizační aktivity na implementaci plynoucí ze zpracovaných změn, a to zejm. s akcentem na snížení administrativní zátěže pro vedoucí pracovníky.
- Proběhne rozvoj lidských zdrojů v souladu s principy ocenění HR Award pro aktivity, které nově vyplývají z Akčního plánu, plánovány jsou *2 půldenní workshopy na VŠE* od externích lektorů pro členy realizačního týmu na téma Řízení HR Award v organizaci. Pro cílovou skupinu plánujeme každý půlrok *2 školení* (tj. 8 školení celkem) *na témata definovaná Akčním plánem pro KA2*, v době přípravy předpokládáme workshopy na zaměřené na novinky plynoucí z úpravy HR procesů a směrnic uvedených v předchozím bodě, proto předpokládáme účast

omezené skupiny cca 20 osob na workshop. Tato školení proběhnou interními silami (HR specialista, Specialista pro vědu, Specialista rozvoje lidských zdrojů). Rozvoj lidských zdrojů bude probíhat také ve všech ostatních KA (viz popis KA3-10). Jak je uvedeno na začátku této kapitoly, dle výsledků GAP analýzy a následně Akčního plánu budeme v případě identifikace dalších/jiných vzdělávacích potřeb reagovat v rámci podstatných/nepodstatných změn, popř. budou využity zdroje mimo projekt.

- Dále proběhne *vyhodnocení plnění původního plánu* - tzv. *Interim assessment* – provedou pracovní skupiny spolu s Researcher focus group, a za podpory výsledků (*interim*) *dotazníkového šetření* mezi zaměstnanci (navazující na prvotní dotazníkové šetření). Výsledky budou předloženy na vedení školy, které vyhodnotí plnění Akčního plánu. Toto vyhodnocení bude k dispozici v lednu 2028, kdy na něj plynule naváže příprava *Revidovaného akčního plánu* s prioritami na dalších 36 měsících. Proces bude konzultován se zahraničním specialistou na proces HR Award. Revidovaný akční plán bude projednán pracovními skupinami, Researchers focus group, dále Výborem pro strategické řízení HR Award a dále na kolegiích děkanů, kolegiu rektora a rozšířeném kolegiu rektora, RVH, schválen bude vedením VŠE. Plány realizace SZ VŠE na následující roky budou aktualizován o výstupy z Revidovaného akčního plánu. Součástí této fáze je i *celoprojektová akce o postupu realizace* (cca 2 hodiny, cca 50 účastníků, odůvodnění stejné, jako výše, 10/2028 nebo 11/2028), která bude sloužit k seznámení akademické obce s aktualizací předpisů, o nových poznatcích a závěrech z interim assessmentu a o dalším plánu v rámci Revidovaného akčního plánu.
- Dojde k podání Interim assessment a obdržení Evaluation Consensus reportu od EK, což proběhne v závěru této fáze, stejně tak jako zveřejnění nutných podkladů na webových stránkách VŠE. Interim assesment (tedy posouzení implementace Akčního plánu) a podání Revidovaného akčního plánu je plánováno na leden 2029. V následujících měsících Evropská komise provede tzv. Administrative eligibility check (trvajících 1 měsíc) a vyhodnocení – Evaluation Consensus Report (trvajících asi 2 měsíce).

### **KA2\_3 Příprava na obnovení HR Award (Award Renewal Phase)**

- Tato fáze trvá 36 měsíců, ovšem v rámci projektu potrvá pouze zhruba 2 měsíce, květen a červen 2029, zbytek bude realizován v rámci udržitelnosti. Obnova ocenění je třetí, opakující se fázi procesu získání a udržení HR Award. Půjde především o koordinaci a implementaci položek Revidovaného akčního plánu v rámci KA2 a v dalších KA3-10 obdobným způsobem, jako je uvedeno u KA2\_2 Realizační fáze (Implementation Phase). I nadále bude prostřednictvím jednání pracovních skupin docházet k posunu jednotlivých oblastí a Výbor pro strategické řízení HR Award bude koordinovat návaznosti jednotlivých KA, budou nadále probíhat konzultace s Researcher focus group. Na závěr projektu bude zrealizována *závěrečná akce na vyhodnocení* celého víceletého úsilí (2 hod, 50 účastníků, 6/2029). Tato fáze bude dokončena již mimo projekt OP JAK Výzkumné prostředí.

#### **Udržitelnost:**

V KA bude zajištěna povinná udržitelnost aktivit dle pravidel Výzvy, a to realizace aktivity KA2 po dobu, dokud VŠE neobdrží zprávu externího zhodnocení Evropské komise o znovuudělení (příp. odebrání) ocenění „HR Award“.

### Vzdělávání pracovníků v rámci KA:

Přehled vzdělávacích aktivit v rámci KA2, které jsou také popsány v předchozím textu:

Odborný tým:

- 1x Úvodní workshop pro Researcher Focus Group
- 1x Zahajovací akce (kick off) procesu získání HR Award
- 1x Vzdělávací akce pro členy pracovní skupiny "Personalistika" - Euraxess
- 1x Vzdělávací akce pro členy pracovní skupiny "Výzkumná integrita, inkluze a otevřená věda" - Euraxess
- 1x expert z ČR z instituce, která již HR Award má – konzultace pro členy pracovní skupiny "Personalistika"
- 1x expert z ČR z instituce, která již HR Award má – konzultace pro členy pracovní skupiny "Výzkumná integrita, inkluze a otevřená věda"
- 2 školení na témata definovaná Akčním plánem pro KA2 pro odborný tým

Cílová skupina:

- 1x Informační akce k prezentaci výstupů a pokroku KA2
- 1x celoprojektová a celoškolní akce k očekávanému udělení HR Award
- 8x školení na témata definovaná Akčním plánem pro KA2
- 1x celoprojektová akce o postupu realizace
- 1x závěrečná akce na vyhodnocení

### Personální zajištění:

Pozice podílející se na realizaci této KA jsou uvedeny (včetně plánovaného úvazku) v kap. 7.2, Obr. 7.2.:

### Konkrétní výstupy KA a jejich vazba na indikátory:

KA2\_0:

- Soubor podkladů pro KA2\_0 (215012)
  - Endorsement Letter – přihlášení VŠE k principům Charty
  - Confirmation Letter – schvalovací dopis od EK
- Úvodní workshop pro Researcher Focus Group (1x210171 a 12x 212031)

KA2\_1:

- Soubor podkladů pro KA2\_1 (215012)
  - GAP analýza k HR Award
  - OTM-R checklist,
  - Akční plán
  - Přihláška k HR Award – potvrzení o předání dokumentů EK
  - Získané ocenění HR AWARD

- akce na prezentaci výstupů KA2 (1x210171 a 50x 212031)
- celoprojektová a celoškolní akce k očekávanému udělení HR Award (1x210171 a 100x 212031)

#### KA2\_2:

- Soubor podkladů pro KA2\_2 (215012)
  - Nové/ revidované interní předpisy: Řád výběrového řízení pro obsazování míst AP VŠE; Směrnice rektora ke komplexnímu hodnocení pracovníků; Vnitřní mzdový předpis (vč. přílohy č. 1 Katalog druhů práce a popis pracovních činností); Pracovní řád; Etický kodex
  - Aktualizovaný Plán podpory rovných příležitostí na VŠE pro roky 2023–2027
  - Vyhodnocení akčního plánu
  - Revidovaný Akční plán
  - Interim Assessment – potvrzení o podání
  - Evaluation Consensus Report
- Soubor implementovaných nových/revidovaných interních předpisů – KA2\_2 (215102)
- Soubor akčních plánů (215102)
  - Akční plán (KA2\_1)
  - Revidovaný Akční plán
- školení na témata definovaná Akčním plánem pro KA2 (8x210171 a 160x 212031)
- celoprojektová akce o postupu realizace (1x210171 a 50x 212031)

#### KA2\_3:

- závěrečná akce na vyhodnocení (1x210171 a 50x 212031)

#### **Návaznost na položky rozpočtu (vč. odhadované výše nákladů):**

Klíčová aktivita zahrnuje následující položky v celkové částce ve výši 17 497 461,97 Kč

1.1.1.1.1.4., Osobní výdaje - odborný tým (KA02), 16 305 188,20 Kč

1.1.1.1.1.7.01, Odborné konzultace – PS Personalistika (KA02), 4 824,00 Kč

1.1.1.1.1.7.02, Konzultace – PS Výzkumná integrita, inkluze a otevřená věda (KA02), 4 824,00 Kč

1.1.1.1.1.7.03, Konzultace – Přihláška HR Award (KA02), 4 824,00 Kč

1.1.1.1.1.7.04, Odborná jazyková korektura (KA02), 13 020,00 Kč

1.1.1.1.1.7.05, Konzultace – zahraniční odborník (KA02), 5 616,00 Kč

1.1.1.1.1.7.06, Školení – řízení HR Award v organizaci (KA02), 9 648,00 Kč

1.1.1.1.1.7.08, Konzultace – revidovaný Akční plán (KA02), 4 824,00 Kč

1.1.2, Paušální náklady, 1 144 693,77 Kč

#### **Harmonogram aktivit a časové návaznosti:**

**KA2\_0: 9-10/2025**

- 10/2025 - Schvalovací dopis od EK



**KA2\_1: 9-/2025-01/2027**

- 10/2025 – PS Personalistika, PS Výzkumná integrita, inkluze a otevřená věda
- 11/2025 – proškolení členů PS
- 03/2026 – GAP analýza + OTM-R Checklist
- 09/2026 – odsouhlasené znění Akčního plánu
- 10/2026 – Přihláška k HR Award
- 01/2027 – ocenění HR Award

**KA2\_2: 02/2027-04/2029**

- 02/2027-01/2029 – plnění Akčního plánu (revize interních předpisů, odborné a informační akce dle témat Akčního plánu, jednání PS)
- 05/2028 – vyhodnocení Akčního plánu
- 11/2028 – revidovaný Akční plán
- 01/2029 – Podání Interim Assessment
- 04/2029 – Evaluation Consensus Report

**KA2\_3: 02-06/2029**

- 02-06/2029 – implementace revidovaného Akčního plánu

Harmonogram je dále popsán v příloze P\_02\_Harmonogram klíčových aktivit a nepovinné příloze P\_13\_Podrobný harmonogram.

**Text k převodu do ZPP****Klíčová aktivita 2 – text k převodu do ZPP:**

V rámci KA2 Nastavení strategického řízení výzkumné organizace v souladu s podmínkami pro získání ocenění "HR Award" budou realizovány zejména aktivity vedoucí k získání ocenění HR Award v rámci Initial Phase a úspěšnému Interim hodnocení v rámci Implementation Phase. Vzdělávací aktivity budou realizovány v oblasti/tématech: principy a proces HR Award, témata definovaná Akčním plánem, zvyšování povědomí pracovníků VO o výstupech a tématu KA.

Aktivity související s realizací KA2 budou probíhat po celou dobu realizace projektu. Zaměřené jsou na cílovou skupinu: Pracovníci VO a VŠ, Studenti VŠ, Zájemci o studium na VŠ

KA2 bude složena z následujících podaktivit:

KA2\_0: Přípravná fáze

KA2\_1: Úvodní fáze (Initial Phase)

KA2\_2: Realizační fáze (Implementation Phase)

KA2\_3: Příprava na obnovení HR Award (Award Renewal Phase)

### KA 3: ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ V SOULADU S PRINCIPY OCENĚNÍ „HR AWARD“

#### Text pro potřeby hodnocení

KA3 je tvořena 4 podaktivitami:

KA3\_1: Aktualizace strategie rozvoje lidských zdrojů ve výzkumné organizaci a její implementace

KA3\_2: Tvorba kariérních plánů pracovníků výzkumné organizace v rámci výzkumného a akademického tracku, vč. vzdělávacích plánů

KA3\_3: Tvorba koncepce mentoringu, tj. odborného vedení mladých výzkumných pracovníků a pilotní provoz mentoringového programu

KA3\_4: Vytvoření strategie pro využívání nástrojů AI ve výzkumné organizaci a její implementace, vč. postupů pro etické a bezpečné využívání nástrojů AI v prostředí výzkumné organizace

V rámci KA je nosným prvkem tvorba strategie jako zastřešující části a v rámci její implementace se KA skládá z částí KA3\_2 – KA3\_4 včetně souvisejícího vzdělávání. Časová návaznost podaktivit je uvedena v části Harmonogram aktivit a časové návaznosti.

#### Potřebnost a očekávaný přínos:

Informace týkající se potřeby a přínosu této KA jsou uvedeny v kap. 5.

#### Návaznost na cíle projektu a cíle výzvy:

Souhrnný cíl KA3 – Zkvalitnění strategického nastavení VO a vzdělávání pracovníků v oblasti rozvoje lidských zdrojů a genderové rovnosti bude naplněn prostřednictvím:

(i) aktualizace a implementace ucelené *Strategie řízení lidských zdrojů* (do 10/2026), zpracované na základě provedené SWOT a GAP analýzy a která bude reflektovat potřeby jednotlivých fakult i univerzity jako celku.

(ii) tvorby *Metodického pokynu pro tvorbu kariérního plánu a z nich plynoucích plánů rozvoje* (do 3/2027), *kompetenčními modely* včetně *validace* a implementací souvisejícími školními.

(iii) vytvoření *komplexního mentoringového programu* zaměřeného na vědecko-výzkumné kompetence. Program bude implementován do 02/2028 ve formě aktualizace připravované *Metodiky systému vzdělávání VŠE*. Souvisejícími školeními projde 24 mentorů a mentorováno bude 36 mentees.

(iv) nastavení procesů řízení a rozvoje využívání AI, a to zejména prostřednictvím *Strategie pro využívání nástrojů AI ve výzkumné organizaci* (do 12/2026) a tvorby *Směrnice a metodiky pro etické a bezpečné využívání nástrojů AI v prostředí výzkumné organizace* (do 12/2027), realizace školení zaměstnanců (1 aktualizované a 2 vytvořené kurzy v Moodle, 200 účastníků) a zlepšení materiálního vybavení pro využívání AI pořízením hardwaru a softwaru (07/2027).

#### Způsob naplnění KA a postup prací, které povedou k naplnění KA:

Obsahem této KA jsou aktivity vedoucí ke zkvalitnění strategického nastavení VO a vzdělávání pracovníků v oblasti rozvoje lidských zdrojů a implementaci souvisejících předpisů.

Aktivita bude probíhat po celou dobu realizace projektu, tj. 46 měsíců.

Výstupy KA jsou dále popsány v kap. 8.2.

### **KA3\_1 Aktualizace strategie řízení lidských zdrojů ve výzkumné organizaci a její implementace**

- Aktualizace *Strategie řízení lidských zdrojů na VŠE* představuje zastřešující část KA3, na kterou v rámci implementace navážou další podaktivity KA3, včetně vzdělávacích aktivit. Nejprve bude provedena *SWOT analýza, analýza vnějšího prostředí a GAP analýza oblasti řízení lidských zdrojů* za účelem zjištění aktuálního stavu ŘLZ ve vědě a výzkumu, protože aktuální Strategie nebere dostatečně v potaz specifické požadavky rozvoje v oblasti VaV a požadavky plynoucí z HR Award. Analýza vnějšího prostředí se zaměří na porovnání se standardy ŘLZ v oblasti VaV na předních business univerzitách. Analýza systémů hodnocení univerzit v oblasti vědy a výzkumu a zjištění požadavků těchto systémů na aplikovaný výzkum s důrazem na jeho využitelnost v praxi. Zapojeni budou také jednotliví stakeholderi, včetně různých úrovní managementu kateder, fakult, univerzity, ale i výzkumných skupin, zástupci AP a VP a doktorandů. Výsledná strategie tak bude respektovat potřeby relevantních skupin stakeholderů. V návaznosti na GAP analýzu z KA02 budou v jednotlivých kvadrantech SWOT matice formulovány strategické cíle pro oblast HR ve vědě a výzkumu, které budou plně v souladu s celkovou strategií VO. Strategie bude navržena na základě SWOT a GAP analýzy, která se zaměří na identifikaci rozdílů mezi současným a požadovaným stavem.
- Strategie bude doplněna dílčími strategiemi a rozpracována do taktického a operativního plánu v souladu se zjištěními z provedených analýz, výstupem bude *Sada dílčích postupů pro naplnění strategie*.
- Proběhne připomínkové řízení s fakultami, akademickým senátem a odborovou organizací VŠE a budou zapracovány připomínky. Vstupy tak budou od všech úrovní, což umožní sladění top down přístupu s bottom up. V rámci odladění jednotlivých strategických perspektiv bude zapojena *Researcher focus group* vytvořená v rámci KA2 průřezově s výzkumnými pracovníky od R1 po R4. Současně bude aktualizace strategie ŘLZ naplňovat zjištěné nedostatky oblastí stanovených v rámci naplnění požadavků HR AWARD. Výstupem bude 6 nových nebo revidovaných směrnic, které jsou vykázány v KA2. Obousměrná koordinace je zajištěna také personálním propojením Garantky KA3 v pracovní skupině Personalistika v KA2.
- Aktualizace *Strategie řízení lidských zdrojů na VŠE* bude projednána na kolegiu proděkanů pro vědu, vedení VŠE, kolegiu rektora a schválena na RVH.
- Pro seznámení akademické obce bude zrealizována *akce na prezentaci výstupů KA3*, očekáváme na základě minulých zkušeností cca 100 účastníků z cílové skupiny.
- Proběhne zapracování výstupů do Plánu realizace SZ vždy na následující rok, 2x v rámci projektu proběhne *evaluace funkčnosti strategie řízení lidských zdrojů* a následující zapracování do Plánu realizace SZ na následující roky bude obsahovat i poznatky získané z těchto evaluací.
- V rámci celé KA3, a tedy také pro tvorbu strategie budou také využity znalosti nabyté v rámci 6 zahraničních stáží realizovaných souhrnně v KA4. V rámci KA3 budou na tyto stáže připraveny okruhy a konkrétní otázky, a pracovníci KA3 se připojí na relevantní hybridní workshopy v rámci KA4 stáží.

### **KA3\_2 Tvorba kariérních plánů pracovníků výzkumné organizace v rámci výzkumného a akademického tracku, vč. vzdělávacích plánů**

- Bude provedena *analýza aktuálního stavu a kariérních plánů* včetně potřeb, požadavků a očekávání od pracovníků a vedení, včetně vedoucích kateder pro pochopení, jaké kompetence a dovednosti jsou klíčové pro úspěch v různých rolích a jaké vzdělávací potřeby zaměstnanci vnímají.
- Budou definovány konkrétní kariérní cesty v *Standardu kariérních drah a úrovní*, které zohlední požadavky na akademické a výzkumné výsledky. Bude zohledněn i výkon manažerských činností, jako jsou vedoucí kateder, garanti předmětů, programů a oborů, a vedení fakult. Tyto dráhy budou vypracovány v souladu se standardy AACSB, evropskými standardy (European Framework for Research Careers) a zákonem č. 111/1998 Sb. (Zákon o vysokých školách).
- Na základě systemizace pracovních pozic na různých úrovních a s různou náplní práce budou definovány konkrétní požadavky na znalosti, schopnosti a dovednosti do *kompetenčních modelů*. Cílem je vyvinout kompetenční modely, které poskytnou základ pro hodnocení, rozvoj a plánování kariér VP a AP. Návaznosti na KA5 (návaznosti mezi KA obecně) budou koordinovány přes Výbor pro strategické řízení HR Award. Reflektovány budou požadavky zahraničních akreditací a publikace EK ([Evropská komise, 2022](#), Rada Evropské unie, 2023).
- Budou vytvořeny kariérní plány pracovníků VO v rámci výzkumného a akademického tracku, včetně vzdělávacích plánů, aby byl zajištěn jejich rozvoj a kariérní růst. Nejprve bude provedena analýza stávajících kariérních drah, přičemž aktuálně existuje „klasická“ akademická dráha (Ph.D., docent, profesor) a výzkumná dráha, která je definována pouze s ohledem na získání Ph.D. (juniovní a seniorní výzkumník). Tento krok zahrnuje identifikaci různých úrovní zapojení a odpovědnosti pracovníků ve výzkumu.
- Bude připraven *Metodický pokyn pro tvorbu kariérního plánu a z nich plynoucích plánů rozvoje* pro všechna pracoviště, čímž bude zajištěn jednotný postup, jak ke kariéře pracovníků přistupovat. Zde bude řešena problematika minimálního počtu zaměstnanců v kategorii postdok.
- Pomocí zpětné vazby od pracovníků a vedení proběhne *validace kariérních drah*, což je zásadní pro zajištění realističnosti a proveditelnosti navrhovaných kariérních drah a aby byly podporované všemi zúčastněnými stranami.
- Budou připraveny 3 kurzy v Moodle a 1 workshop na každé fakultě pro vedoucí pracovníky, na workshopech počítáme s přizpůsobením konání pro zajištění účasti vedoucích, či jejich zástupců, počítáme s účastí 43 osob, kurzů v Moodle pak na základě minulých zkušeností 200 osob.
- Dále bude provedeno nastavení procesu evaluace, a to přípravou *Standardu evaluačního/revizního procesu kariérních drah*.

### **KA3\_3 Tvorba koncepce mentoringu mladých výzkumných pracovníků a pilotní provoz mentoringového programu**

- Tvorba koncepce mentoringu bude vycházet ze zkušeností jiných univerzit a VŠ (např. [VŠCHT Praha, 2023](#)), které mají mentoringový program úspěšně implementován a také ze zkušeností s mentoringem Bc. a Mgr. studentů na VŠE ([VŠE – FPH, 2024](#) nebo [VŠE – FMV, 2023](#)) a bude navázáno na výstupy projektu ESF+. Proběhne *Analýza potřeb a poptávky mentee (Ph.D.*

*studenti a mladí výzkumní a akademičtí pracovníci*) pro přiblížení potřebám mentee. Celá příprava bude také vycházet z předchozího průzkumu potřeb a také GAP analýzy (viz KA2).

- Bude provedeno nové šetření u Ph.D. studentů, AP a VP, zaměřené na zjištění poptávky po mentoringu a témata, která vnímají jako nejpalčivější. Budou zohledněny konkrétní doporučení pro mentoringové programy ([Cidlinská & Fucimanová \(2017\)](#)) a [Eurodac \(2020\)](#)) a využito mezinárodní sítě mentorů v rámci EURAXESS TOP IV “Open to the World” project.
- Toto bude zohledněno v definování konkrétních kompetencí mentorů na základě poptávky cílové skupiny ve *Standardu mentora*. Bude zajištěna flexibilita mentoringového programu pro různorodé potřeby a požadavky mentee.
- Bude připraven koncept školení mentorů (adaptace mentorů). Školení pokryje role a kompetence mentora, specifika VŠE, mentoringovou dohodu, cíle, komunikaci a hodnocení. Předpokládáme nyní 2 školení interní a 1 školení zajištěné externě.
- Proběhne nalezení prvních 12 mentorů, mezi nimiž budou zastoupeni mentoři interní a externí (genderově vyváženě), kteří budou tvořit různorodou skupinu pro pokrytí potřeb ze strany doktorandů a AP.
- Vzniknou *zásady spolupráce mezi mentory a mentee, vzory smluv mezi mentorem a mentee, systém zpětných vazeb od mentee a mentora, struktura a náplň školení pro mentory*, které budou tvořit *soubor podkladů pro mentory a mentee*. Bude připravena propagace mentorů mezi potenciálními mentee vč. představení na sociálních sítích a rozhovory v podcastu. Cílem bude propagace samotných mentorů, což se osvědčilo na jiných univerzitách.
- Se spuštěním pilotního ověření proběhne školení nových mentorů, kteří budou vstupovat do mentoringového programu. Školení bude postaveno na závěrech z analýzy a kompetenčního modelu mentora.
- V 1. fázi projektu se počítá se školením pro 12 mentorů (1x Externí školení mentorů na klíčové mentorské dovednosti – předpokládaný rozsah školení je 2x 5 hodin) a ve 2. fázi pro dalších 12 mentorů (prostřednictvím realizace interního školení na mentorské dovednosti). Na závěr pilotního provozu proběhne *networkingové setkání* všech mentorů a mentee.
- Bude definován design pilotního ověření *Komplexního mentoringového programu*, tj. jak bude pilotní provoz probíhat, jaké bude mít hodnotící kritéria úspěšnosti. Pilotní ověření bude probíhat ve 2 fázích. Fáze budou vyhodnoceny (2 hodnotícími zprávami) a poznatky z první fáze promítnuty do druhé, v níž bude zapojeno dalších 12 mentorů tudíž budou mít mentee k dispozici 24 mentorů. Celkem tedy za obě fáze pilotního provozu projde mentoringem 36 účastníků.
- Bude aktualizován již připravovaný metodický pokyn: *Metodika systému vzdělávání na VŠE*, součástí *Strategie rozvoje lidských zdrojů VŠE*. Součástí výstupu bude i definování rozsahu pracovní náplně *koordinátora mentoringu*, rozsahu úvazku a náklady na mentoringový program pro zajištění budoucího běžného fungování a financování po ukončení projektu.

**KA3\_4 Vytvoření strategie pro využívání nástrojů AI ve výzkumné organizaci a její implementace, vč. postupů pro etické a bezpečné využívání nástrojů AI v prostředí výzkumné organizace**

- Příprava strategie vyjde z *analýzy současného stavu využívání AI pomocí dotazníku a focus groups*, sestávající z analýzy aktuálního stavu a potřeb VO, kompetencí VP, dostupnost HW a SW a administrativní a technickou podporu a identifikaci oblastí, kde AI může přinášet vyšší efektivitu a inovace.
- Proběhnou analýzy trendů ve vnějším prostředí a strategií (best practices) využívaných jinými srovnatelnými pracovišti, analýza strategií univerzit, které již obdobný dokument vypracovaly a úspěšně implementují, se zaměří na integraci AI do výzkumných procesů, přístupy k etice a bezpečnosti, školení zaměstnanců a doktorandů a konkrétní příklady aplikací AI ve výzkumu. Výstupem bude *Identifikace best practices relevantních univerzitních výzkumných organizací* i s využitím poznatků získaných během stáží v KA4. Proběhne studijní cesta na univerzitu vytipovanou na základě analýzy strategií za účelem podrobnějšího seznámení s využíváním AI v instituci a způsoby řešení bezpečnostních a etických otázek.
- Na analýzu naváže *Návrh Strategie pro využívání nástrojů AI ve výzkumné organizaci*, tedy vymezení vize, klíčových směrů a cílů využívání AI na VŠE. Budou nastaveny struktury a procesy řízení využívání AI včetně vymezení kompetencí jednotlivých úrovní řízení (VŠE, fakulty, katedry) a rolí servisních pracovišť v podpoře využívání AI (CI, CIKS, OVV, Etická komise a Research Ethics Committee atd.). Strategie rovněž konkretizuje AI aplikace podporované na VŠE, resp. způsoby jejich výběru a financování. Strategie bude projednána na kolegiu proděkanů pro VaV, vedení VŠE a kolegiu rektora a následně schválena na RVH.
- V návaznosti na Strategii bude vypracován *Implementační dokument ke strategii AI pro období let 2027-2030*, který rozpracuje Strategii do dílčích kroků směřujících k jejímu naplňování, včetně dílčích indikátorů kvality implementace a upřesnění potřeb v oblasti institucionálního rozvoje, rozvoje infrastruktury a zvyšování AI kompetencí zaměstnanců.
- Implementace bude 1x vyhodnocena pomocí *Evaluace naplňování strategie AI, resp. cílů její implementace pro období 2027–2030 dle stanovených kritérií*. Na základě závěrů dojde k dalšímu zpřesnění.
- V souladu se Strategií bude dále vypracována *Interní směrnice a metodika pro etické a bezpečné využívání AI*. Dokument poskytne jasné vedení při realizaci projektů a bude současně podkladem pro příslušné orgány VŠE při řešení problematických otázek.
- V souladu s cíli Strategie vznikne *Plán přípravy interních školitelů* a budou proškoleni 3 interní školitelé. Tito školitelé budou jednak provádět průběžné aktualizace již existujícího Moodle kurzu GenAI in Academic Research a dále dle výsledků analýz vytvoří a realizují další dva Moodle kurzy pro školení zaměstnanců v klíčových kompetencích využívání AI ve výzkumu. Kurzy absolvuje minimálně 200 AP a doktorandů.
- V souladu se Strategií a plánem implementace bude posíleno a systematizováno portfolio využívaných AI nástrojů a aplikací a dojde k pořízení vybraných nástrojů a jejich zpřístupnění. Jako typové pro nacenění uvádíme EMOTIV FLEX 2 Gel - 32 Channel Wireless EEG Head Cap System (včetně SW), jehož první generace, dostupná na VŠE, je již překonána. Dále bude pořízeno předplatné platformy BigML Edu či obdobné, která je zatím užívána v pilotním provozu a v rámci něj se osvědčila. Tato zařízení budou využita v rámci školení pro větší názornost, jak AI zahrnout do vlastního výzkumu. Jsou rovněž vhodná i pro školení doktorandů

a relevantní také pro studenty. Další rozvoj hardwarového a softwarového zázemí pro práci bude realizován na základě Strategie dle potřeb, které v ní budou identifikovány, a s využitím schémat financování, která Strategie nastaví.

#### **Vzdělávání pracovníků v rámci KA:**

Přehled vzdělávacích aktivit v rámci KA3, které jsou také popsány v předchozím textu:

Odborný tým:

- 6x Účast na hybridních workshopech v rámci KA4
- 6x školení interních školitelů pro AI
- 1x studijní cesta k AI na zahraniční univerzitu

Cílová skupina:

- 1x akce na prezentaci výstupů KA3
- 3x kurz v Moodle k implementaci kariérních drah (Standard kariérních drah a úrovní, Kompetenční modely, Kariérní plány)
- 6x workshop (pro každou fakultu 1x) pro vedoucí pracovníky: Implementace kariérních drah
- 1x Externí školení mentorů na klíčové mentorské dovednosti
- 2x interní školení na mentorské dovednosti
- 1x networking mentorů
- 3x kurzy v Moodle k AI – Aktualizovaný kurz GenAI in Academic Research - 1x a připravená nová školení - 2x

#### **Personální zajištění KA:**

Pozice podílející se na realizaci této KA jsou uvedeny (včetně plánovaného úvazku) v kap. 7.2, Obr. 7.2.

#### **Konkrétní výstupy KA a jejich vazba na indikátory:**

KA3\_1:

- Soubor podkladů pro KA3\_1 (215012)
  - SWOT analýza, analýza vnějšího prostředí a GAP analýza oblasti řízení lidských zdrojů
  - Sada dílčích postupů pro naplnění strategie
  - Aktualizovaná Strategie řízení lidských zdrojů na VŠE
  - 2x evaluace funkčnosti Strategie řízení lidských zdrojů
- Aktualizovaná Strategie řízení lidských zdrojů na VŠE (215102)
- Validace s Researcher focus groups z KA2 s výzkumnými pracovníky R1-R4 (výstup bez indikátoru)
- akce na prezentaci výstupů KA3 (1x 210171, 100x 212031)

KA3\_2:

- Soubor podkladů pro KA3\_2 (215012)

- Analýza aktuálního stavu kariérních plánů
- Standard kariérních drah a úrovní
- Kompetenční modely
- Metodický pokyn pro tvorbu kariérního plánu a z nich plynoucích plánů rozvoje
- Soubor implementovaných dokumentů KA3\_2 (215102)
  - Standard kariérních drah a úrovní
  - Kompetenční modely
  - Metodický pokyn pro tvorbu kariérního plánu a z nich plynoucích plánů rozvoje
  - Standard evaluačního/ revizního procesu kariérních drah
- Odborná školení a workshopy i implementaci kariérních drah (9x 210171, 243x 212031)

#### KA3\_3:

- Soubor podkladů pro KA3\_3 (215012)
  - Analýza potřeb a poptávky mentee
  - Standard mentora
  - Soubor podkladů pro mentory a mentee
  - Standard: Vzdělávání a rozvoj mentorů
  - Komplexní mentoringový program
  - Aktualizace směrnice: "Metodika systému vzdělávání VŠE"
- aktualizovaná "Metodika systému vzdělávání VŠE" (215102)
- Školení 1x externími a 2x interními školiteli, 1x networkingové setkání (4x 210171, 96x 212031)

#### KA3\_4:

- Soubor podkladů pro KA3\_4 (215012)
  - analýza současného stavu využívání AI pomocí dotazníku a focus groups
  - Návrh Strategie pro využívání nástrojů AI ve výzkumné organizaci
  - Strategie pro využívání nástrojů AI ve výzkumné organizaci
  - Implementační dokument ke strategii AI pro období let 2027-2030
  - evaluace naplňování strategie AI, resp. cílů její implementace pro období 2027–2030 dle stanovených kritérií
  - interní směrnice a metodika pro etické a bezpečné používání AI
  - Plán přípravy interních školitelů
- Soubor implementovaných dokumentů KA3\_4 (215102)
  - Strategie pro využívání nástrojů AI ve výzkumné organizaci
  - Implementační dokument ke strategii AI pro období let 2027\_2023
  - Interní směrnice a metodika pro etické a bezpečné používání AI
- Aktualizovaná (1x) a připravená nová školení (2x) (3x 210171, 200x 212031)

#### **Návaznost na položky rozpočtu (vč. odhadované výše nákladů):**

KA3 Klíčová aktivita zahrnuje následující položky v celkové částce ve výši 7 310 336,91 Kč:

1.1.1.1.1.1.1.1, EEG Head Cap System (KA03), 64 426,26 Kč



- 1.1.1.1.1.4., Osobní výdaje - odborný tým (KA03), 6 349 157,30 Kč
- 1.1.1.1.1.6.1.1, Cestovní náhrady – Studijní cesty ke sdílení zkušeností (KA03), 19 007,00 Kč
- 1.1.1.1.1.7.07, Odborné vzdělávání mentorů (KA03), 44 000,00 Kč
- 1.1.1.1.1.7.09, Odborné vzdělávání interních školitelů AI(KA03), 36 300,00 Kč
- 1.1.1.1.1.7.10, Doprava – pořízení vybavení pro AI (KA03), 2 800,96 Kč
- 1.1.1.1.1.7.11, Licence – AI aplikace pro výzkum (KA03), 303 840,00 Kč
- 1.1.1.1.1.7.12, Licence – pořízení vybavení pro AI (KA03), 12 559,05 Kč
- 1.1.2, Paušální náklady, 478 246,34 Kč

#### Harmonogram aktivit a časové návaznosti:

##### **KA3\_1 2/2026-6/2029**

- 2-4/2026 – analytická část (návaznost na GAP analýzu KA2)
- 5-11/2026 – Aktualizace Strategie řízení lidských zdrojů na VŠE (10/2026 finální strategie); 11/2026 vzdělávací akce
- 9-12/2027, 3-6/2029 – aktualizace Strategie ŘLZ na VŠE

##### **KA3\_2 9/2025-6/2029**

- 9/2025-3/2026 – analytická část
- 11/2025-5/2026 - Tvorba kariérních stupňů a úrovní
- 3-12/2026 - Tvorba kompetenčních modelů; 03/2027 - Metodický pokyn pro tvorbu kariérního plánu
- 9/2026-4/2029 – vzdělávací akce, implementace kariérních drah
- 4/2027-6/2029 – nastavení evaluačního/revizního procesu

##### **KA3\_3 9/2025-2/2028**

- 9/2025-3/2026 – analýza + Definované kompetence mentora
- 9/2025-3/2026, 9/2026-2/2027 – výběr mentorů
- 3/2026-2/2028 – vzdělávání mentorů, pilotní mentoringový program
- 2/2027 – vyhodnocení pilotu, 12/27-1/28 – finální vyhodnocení
- 2/2028 - aktualizovaná "Metodika systému vzdělávání VŠE" (popis role mentora)

##### **KA3\_4 9/2025-6/2029**

- 9/2025-5/2026 – analytická část, shromáždění podkladů
- 3/2026-12/2027 – příprava strategie využívání AI + implementačního dokumentu + Interní směrnice a metodiky pro etické a bezpečné používání AI

- 1/2026-6/2029 – vzdělávací akce, Plán přípravy interních školitelů (3/2027)
- 7/2027 Rozvoj výzkumného prostředí – pořízení AI nástrojů

Harmonogram je dále popsán v příloze P\_02\_Harmonogram klíčových aktivit a nepovinné příloze P\_13\_Podrobný harmonogram.

### Text k převodu do ZPP

#### Klíčová aktivita 3 – text k převodu do ZPP:

V rámci KA3 Rozvoj lidských zdrojů v souladu s principy ocenění „HR Award“ budou realizovány zejména aktivity vedoucí k aktualizaci Strategie řízení lidských zdrojů na VŠE v souladu s principy HR Award, rozvoji oblasti karierních plánů, mentoringu a využívání nástrojů AI v podmínkách VŠE. Vzdělávací aktivity budou realizovány v oblasti/tématech: řízení lidských zdrojů, karierní dráhy, mentorské dovednosti, využívání AI, zvyšování povědomí pracovníků VO o výstupech a tématu KA.

Aktivity související s realizací KA3 budou probíhat po celou dobu realizace projektu. Zaměřené jsou na cílovou skupinu: pracovníci VO a VŠ, Studenti VŠ

KA 03 bude složena z následujících podaktivit:

KA3\_1: Aktualizace strategie rozvoje lidských zdrojů ve výzkumné organizaci a její implementace

KA3\_2: Tvorba karierních plánů pracovníků výzkumné organizace v rámci výzkumného a akademického tracku, vč. vzdělávacích plánů

KA3\_3: Tvorba koncepce mentoringu, tj. odborného vedení mladých výzkumných pracovníků a pilotní provoz mentoringového programu

KA3\_4: Vytvoření strategie pro využívání nástrojů AI ve výzkumné organizaci a její implementace, vč. postupů pro etické a bezpečné využívání nástrojů AI v prostředí výzkumné organizace

## KA 4: ROZVOJ ŘÍZENÍ VÝZKUMNÉ ORGANIZACE

### Text pro potřeby hodnocení

KA4 je tvořena 4 podaktivitami:

KA4\_1: Příprava strategie výzkumné organizace v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém časovém horizontu

KA4\_2: V návaznosti na vizi a zejména strategii výzkumné organizace příprava rozvojových cílů a opatření k jejich naplnění, včetně přiřazení rozpočtových zdrojů

KA4\_3: Zvýšení kompetencí managementu univerzity a fakult prostřednictvím stáží na kvalitních zahraničních business schools a vzdělávání v oblasti řízení VaV

KA4\_4: Vytvoření BI VaV

### Potřebnost a očekávaný přínos:

Informace týkající se potřeby a přínosu této KA jsou uvedeny v kap. 5.

### Návaznost na cíle projektu a cíle výzvy:

Souhrnný cíl KA4 – Zkvalitnění strategického nastavení VO a vzdělávání pracovníků v oblasti řízení VO

bude naplněn prostřednictvím:

- (i) Vytvoření a implementace manažersky efektivní Strategie řízení výzkumné organizace v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém prostřednictvím různých analýz, s využitím mezinárodního benchmarkingu a připomínkování pilotní verze do konce roku 2026.
- (ii) V návaznosti na vizi příprava rozvojových cílů a opatření k jejich naplnění, včetně přiřazení rozpočtových zdrojů prostřednictvím dokumentu Rozvojové cíle a opatření k jejich naplnění, vypracovaného a schváleného do konce roku 2027.
- (iii) Zvýšení kompetencí managementu univerzity a fakult prostřednictvím 6 odborných stáží na kvalitních zahraničních business schools a min. 24 odborných vzdělávacích aktivit nebo konzultací v oblasti řízení VaV a rozvíjení mentoringu v průběhu realizace projektu.
- (iv) Nastavení BI a Reportingu k řízení VaV projektů, podpora pro strategické a operativní rozhodování VaV, včetně nejruznějších intranetových reportů či analytických scorecards prostřednictvím Analýzy a popisu procesu v kontextu s výsledky KA5\_2.1, Formulovaného katalogu metrik (kontrolní, výkonnostní, kvalitativní) v kontextu s výsledky KA5\_2.1 a Analýzy datových modelů pro BI a Reporting VaV do 06/2027.

#### **Způsob naplnění KA a postup prací, které povedou k naplnění KA:**

Obsahem této KA jsou aktivity vedoucí k vytvoření strategie výzkumné organizace a její implementaci rozvojovými cíli, vzděláváním a datovou podporou VaV.

Aktivita bude probíhat po celou dobu realizace projektu, tj. 46 měsíců.

Výstupy KA jsou dále popsány v kap. 8.2.

#### **KA4\_1: Příprava strategie výzkumné organizace v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém časovém horizontu**

- Bude vyhodnocen současný stav pomocí SWOT analýzy VO a SLEPT analýzy z pohledu prognózovaných změn legislativy a ekonomiky s ohledem na jejich potenciální dopad.
- Souběžně budou identifikovány referenční zahraniční univerzity, které budou použity v rámci všech KA k získání znalostí a zkušeností. Půjde o špičkové zahraniční business školy – viz příložené letters of intent (P\_12\_Letter of Intent). V rámci této aktivity bude také probíhat sběr a sjednocení oblastí a otázek ze všech ostatních KA což bude následně využité pro stáže (viz KA4\_3).
- Proběhne podrobná analýza strategických dokumentů a analýza požadavků na VO jak z národního prostředí (M25+, národní akreditační standardy), tak z mezinárodních akreditací (AACSB, EQUIS, AMBA atp.).
- Bude zpracována 1. verze strategie řízení VO, podrobena oponentnímu řízení v rámci 3 půldenních *workshopů se zapojením klíčových stakeholderů* (20 osob, zaměstnanci, klíčoví výzkumníci, mladí výzkumníci (vč. excelentních doktorandů) a také externí partneři (5 osob mimo CS)). Cílem bude získání jejich zpětné vazby a doporučení k tvorbě strategie. Vhled externích partnerů vzhledem k zaměření VŠE je nezastupitelný pro plněním třetí role vysoké školy.

- Následně bude *manažersky efektivní Strategie řízení výzkumné organizace v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém horizontu* finalizována a předložena k projednání orgánům školy (Grémium prodekanů pro vědu, Vedení VŠE, Kolegium rektora a RVH) a schválena rektorem. Proběhne sladění se Strategickým záměrem VŠE pro roky 2026-2030, který bude v roce 2025 připravován a téma rozvoje řízení VO bude v obecné podobě také obsahovat. Strategie bude promítnuta v Plánech realizace SZ pro následující roky na základě vyhodnocení dosavadního průběhu a případných změn ve vnějším prostředí.

**KA4\_2: V návaznosti na vizi a zejména strategii výzkumné organizace příprava rozvojových cílů a opatření k jejich naplnění, včetně přiřazení rozpočtových zdrojů**

- V návaznosti na KA4\_1 dojde k definování prioritních konkrétních, měřitelných a dosažitelných krátkodobých a střednědobých cílů, které budou v souladu s dlouhodobou vizí organizace a SZ VŠE.
- Na tomto základě bude sestavena 1. verze rozvojových plánů, a to v rozlišení na krátkodobé (1 rok) a střednědobé (2-3 roky) rozvojové plány s konkrétními opatřeními, harmonogramy a alokací zdrojů.
- Proběhnou 2 *workshopy se zapojením stakeholderů* (složení viz KA4\_1). První workshop bude za účelem finalizace cílů a plánů, druhý bude po monitorování a evaluaci postupu, před aktualizací SZ školy – a bude tam prodiskutována evaluace.
- Finální verze dokumentu *Rozvojové cíle a opatření k jejich naplnění* bude projednána a schválena příslušnými orgány univerzity. Proběhne implementace do aktualizace SZ školy.
- Bude sestavena analýza rizik spojených s implementací opatření a navržení preventivních mechanismů k jejich zmírnění a plán udržitelnosti pro jejich dlouhodobou finanční a organizační stabilitu.
- Proběhnou 2 akademická pléna k seznámení pracovníků VŠE s výstupy a plánem KA, dále bude připraven interní newsletter a informace na sharepointu VŠE. Tímto zapojením předpokládáme vysokou mírou akceptace cílů a opatření.
- Bude pravidelně sledován pokrok v dosahování stanovených cílů a hodnocení účinnosti jednotlivých opatření a 1x provedena revize a aktualizace rozvojových cílů na základě změn vnějšího prostředí, výsledků implementace a nových priorit univerzity.

**KA4\_3: Zvýšení kompetencí managementu univerzity a fakult prostřednictvím stáží na kvalitních zahraničních business schools a vzdělávání v oblasti řízení VaV**

- Bude zajištěno 6 *odborných zahraničních stáží za účelem přenosu best practice* na prestižních business školách (viz dílčí aktivita KA4\_1). Pro každou stáž budou předem stanoveny oblasti a otázky zahrnující témata všech KA, připraven konkrétní itinerář jednání, schůzek, návštěv na pracovištích či workshopů. Jednání budou dle možností přijímajících institucí probíhat hybridně se zapojením dalších pracovníků VŠE z jiných KA online. Stážisté budou připravovat *soubor závěrů z absolvovaných stáží* zahrnující odpovědi na klíčové otázky, seznam kontaktů a konkrétní návrhy opatření, což zajistí přenos know-how a posílí následnou spolupráci s

relevantními zahraničními experty. Stáže zajistí know-how a lessons learned ve všech oblastech projektu, tedy také přispějí k minimalizaci rizika nezískání ocenění HR Award.

- Proděkani a vedoucí pracovníci se zúčastní 4 specializovaných zahraničních kurzů/konferencí na strategické řízení VaV nabízených např. AACSB, EFMD, CEEMAN – ev. formou blended learning či on-line, jak je nabízeno od MIT či Harvard University (naceněny máme aktuální kurzy, v době realizace vybereme ty nejvhodnější aktuálně dostupné). Po každém absolvovaném školení připraví účastníci *Soubor závěrů z absolvovaných zahraničních kurzů/konferencí*, obsahující klíčové závěry, doporučení pro implementaci na VŠE a studijní materiály. Dokumenty budou projednány na pracovním setkání v rámci KA a následně diseminovány na dalších jednáních dovnitř VŠE.
- V rámci zahraničních stáží budou identifikováni vhodní mentoři – zahraniční experti. Prostřednictvím osobních i online konzultací budou 4 zahraniční experti poskytovat individuální mentoring a rady v oblasti strategického řízení VaV – *Mentoringové workshopy v oblasti řízení VaV*. Bude tak zajištěn přenos best practices ze zahraničí do ČR, kdy pozvaní významní akademičtí funkcionáři z oblasti řízení VaV budou částečně online a částečně namísto konzultovat oblasti strategického řízení VaV na VŠE. Z těchto konzultací bude připraven soubor závěrů s procesem jako výše. Přijíždějící experti také na VŠE zrealizují workshopy pro cílovou skupinu, celkem 4 půldenní workshopy s celkovou účastí 60 osob.
- Ve třech ročních blocích proběhne 12 online konzultací – *Odborně-vzdělávacích webinářů (4 hod.)*, které poskytnou proděkanům a vedoucím pracovníkům přímý přístup ke specifickým znalostem a aktuálním trendům v oblasti řízení VaV. Akce budou mířit na špičkové zahraniční instituce, které budou identifikovány v rámci KA4\_1, ale nebudou vybrány pro výjezdy v rámci stáží.
- Po absolvování v každém zahraničním kurzu nebo konferenci proběhne interní *diseminační akce z realizovaných kurzů/konferencí* (seminář nebo workshop s časovou dotací 2-4 hodiny), jíž se zúčastní minimálně 15 akademických pracovníků a zaměstnanců VŠE.
- Předpokládáme min. *6 navázaných spoluprací* v rámci realizace projektu, např. s některými prestižními zahraničními univerzitami, jako je Univerzita v St. Gallenu, LAB University of Applied Sciences, IE Business School, WU Vienna, nebo Estonian Business School, jejichž předběžný zájem dokládáme prostřednictvím P\_12\_Letter of Intent.

#### **KA4\_4: Vytvoření BI VaV**

- Nejdříve bude zrealizována *Analýza a popis procesu VaV v kontextu s výsledky KA5\_1 a KA5\_2*. Souběžně bude probíhat formulace potřeb účastníků v procesech a analýza realizace požadavků, zpracován popis rolí a procesů VaV fakult k zajištění jednotnosti a auditovatelnosti a identifikace vstupů dat a informačních výstupů a formátu. Budou identifikováni stakeholderi z různých útvarů školy a dojde k jejich zapojení. Prostřednictvím *2 panelových diskusí/workshopů se zapojením stakeholderů* v rozsahu 2-4 hodiny za účasti 20 osob z cílové skupiny proběhne evaluace procesu. Vznikne *Formulovaný katalog metrik (kontrolní, výkonnostní, kvalitativní) v kontextu s výsledky KA5*.

- Dalším krokem je popis jednotného procesu s kontrolními metrikami (peníze, publikace, obory, projekty) a reportingem. Proběhne formulace požadavků cílových skupin na BI VaV a Reporting VaV – *Analýza datových modelů pro BI a Reporting VaV*. Předpokládané oblasti - Publikační činnost, Řízení výzkumných projektů, Náklady VaV, Společenský dopad, Hodnocení výsledků VaV, Členství v radách a komisích, aspekty hodnocení v návaznosti na požadavky z KA5, nicméně detail bude přebrán z formulované strategie VaV, požadavků zpráv o VaV a tvůrčí činnosti-pro RVH, požadavků MŠMT, RVVI (zejm. Metodika 2025+ a její budoucí aktualizace a hodnocení ze strany MEP), NAÚ (akreditované studijní programy, habilitační a jmenovací řízení), požadavků reportingu AACSB a dalších akreditací (EQUIS, AMBA), požadavků pro podklady k Výročním zprávám o činnosti/hospodaření VŠE a výsledků workshopů s klíčovými procesními pracovníky. Dále bude pro účely Správy dat sestaven architekturní návrh BI a bude formulován Datový model BI VaV – *Prototyp BI*. Ten bude součástí interní *Datové platformy VŠE*. Dále budou vytvořeny prototypy vizuálního reportingu (Power BI) pro cílové skupiny a následné vylepšování prototypu z obdržené oponentury v oblastech datové kvality a ergonomie.

#### **Vzdělávání pracovníků v rámci KA:**

Přehled vzdělávacích aktivit v rámci KA4, které jsou také popsány v předchozím textu:

Odborný tým:

- 6x odborná zahraniční stáž za účelem přenosu best practice (vyjíždějící pracovníci)
- 6x účast na hybridních workshopech v rámci zahraničních stáží (pracovníci, kteří zůstanou v ČR)
- 4x odborný zahraniční vzdělávací kurz/konference

Cílová skupina:

- 4x Mentoringový workshop v oblasti řízení VaV
- 12x Odborně-vzdělávací webinář
- 4x Diseminační akce z realizovaných kurzů/konferencí
- 3x Workshop se zapojením stakeholderů (04\_01)
- 2x Workshop se zapojením stakeholderů (04\_02)
- 2x Informační akce k implementaci Strategie řízení výzkumné organizace v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém horizontu a Rozvojových cílů a opatření k jejich naplnění – akademická pléna
- 2x panelová diskuse/workshop se zapojením stakeholderů (KA4\_4)

#### **Personální zajištění KA:**

Pozice podílející se na realizaci této KA jsou uvedeny (včetně plánovaného úvazku) v kap. 7.2, Obr. 7.2.

## Konkrétní výstupy KA a jejich vazba na indikátory:

### KA4\_1:

- Soubor podkladů ke KA4\_1 (215012)
  - SLEPT a SWOT analýza výzkumné organizace
  - Výběr referenčních univerzit, příprava a sběr otázek i z ostatních KA
  - Analýza strategií referenčních univerzit
  - Analýza požadavků na výzkumnou organizaci z hlediska hodnocení VO a akreditací
  - První verze strategie
  - Strategie řízení výzkumné organizace v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém horizontu
  - 2x Aktualizovaná strategie
- Workshop se zapojením stakeholderů (3x 210171, 60x 212031)
- Strategie řízení výzkumné organizace v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém horizontu (215102)

### KA4\_2:

- Soubor podkladů ke KA4\_2 (215012)
  - První verze dokumentu "Rozvojové cíle a opatření k jejich naplnění"
  - Rozvojové cíle a opatření k jejich naplnění
  - Analýza rizik (vč. preventivních mechanismů k jejich eliminaci) a plán udržitelnosti
- Rozvojové cíle a opatření k jejich naplnění (215102)
- Workshop se zapojením stakeholderů (2x 210171, 40x 212031)
- Informační akce k implementaci Strategie řízení výzkumné organizace v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém horizontu a Rozvojových cílů a opatření k jejich naplnění – akademická pléna (2x 210171, 100x 212031)

### KA4\_3:

- Odborná zahraniční stáž za účelem přenosu best practice (6x výstup bez indikátoru)
- Odborný zahraniční vzdělávací kurz (4x výstup bez indikátoru)
- Mentoringový workshop v oblasti řízení VaV (4x 210171, 60x 212031)
- Odborně-vzdělávací webinář (12x 210171, 60 x 212031)
- Diseminační akce z realizovaných kurzů/konferencí (4x 210171, 60x 212031)
- 6x Navázané spolupráce (203541)
- Soubor podkladů ke KA4\_3 (výstup bez indikátoru)
  - 6x Soubor závěrů z absolvovaných stáží
  - 4x Soubor závěrů z absolvovaných zahraničních školení
  - Soubor závěrů z proběhlých odborných webinářů
  - Soubor závěrů z poskytnutých konzultací, (konkrétní návrhy opatření na základě získaného know-how)

### KA4\_4:

- Soubor podkladů ke KA4\_4 (215012)

- Analýza a popis procesu v kontextu s výsledky KA5\_2.1
- Formulovaný katalog metrik (kontrolní, výkonnostní, kvalitativní) v kontextu s výsledky KA05\_02.1
- Analýza datových modelů pro BI a Reporting VaV
- Soubor datových modelů a reportingu KA4\_4 (výstup bez indikátoru)
  - Návrhy Datových modelů a aktualizace záznamů o zákonném zpracování dat v kontextu se zaváděným Data Governance viz KA05\_02.4.
  - Datový model + zajištění zákonného zpracování dat v souladu se zaváděným Data Governance viz KA05\_02.4
  - Prototyp BI VaV
  - 3x Report VaV pro určenou cílovou skupinu
- Panelová diskuse/workshop se zapojením stakeholderů (2x 210171, 20x 212031)

#### **Návaznost na položky rozpočtu (vč. odhadované výše nákladů):**

Klíčová aktivita zahrnuje následující položky v celkové částce ve výši 3 590 465,34 Kč

1.1.1.1.1.4., Osobní výdaje - odborný tým (KA04), 2 649 530,54 Kč

11.1.1.1.1.6.1.2, Cestovní náklady – Stáže na prestižních zahraničních business školách (KA04), 135 218,00 Kč

1.1.1.1.1.6.2.1, Per diem – zahraniční odborníci (KA04), 89 632,00 Kč

1.1.1.1.1.7.13, Letenky – Mentoring v oblasti řízení VaV (KA04), 28 368,00 Kč

1.1.1.1.1.7.14, Vzdělávací programy a konference zaměřené na řízení VaV (KA04), 356 340,00 Kč

1.1.1.1.1.7.15, Konzultace – Mentoring v oblasti řízení VaV (KA04), 56 160,00 Kč

1.1.1.1.1.7.16, Konzultace – odborně-vzdělávací webináře KA04, 33 696,00 Kč

1.1.2, Paušální náklady, 241 520,80 Kč

#### **Harmonogram aktivit a časové návaznosti:**

##### **KA4\_1            9/2025-11/2028**

- 9/2025-1/2026 – analytická část; 11/2025 – výběr referenčních univerzit
- 2/2026-9/2026 – příprava strategie; 5/2026 – 1. verze
- 4/2026, 9/2027, 9/2028 – workshopy se stakeholdery
- 9-11/2027, 9-11/2028 – aktualizace strategie

##### **KA4\_02:        10/2026-6/2029**

- 10/2026-3/2027 – identifikace prioritních rozvojových cílů, workshop se stakeholdery, 1. verze dokumentu
- 4-9/2027 – příprava a finalizace dokumentu "Rozvojové cíle a opatření k jejich naplnění"



- 10/2027-6/2029 – implementace, seznámení akademické obce, Analýza rizik a plán udržitelnosti

#### **KA4\_3 10/2025-3/2029**

- průběžně vzdělávací akce: 6x odborná zahraniční stáž, 4x účast na odborném kurzu/konferenci, 4x Mentoringový workshop v oblasti řízení VaV, 12x odborný webinář, 4x diseminační akce

#### **KA4\_4 9/2025-6/2027**

- 9/2025-10/2026 – analytická část; 10/2026 – formulovaný katalog metrik
- 3/2026, 3/2027 – panelová diskuze/workshop se stakeholdery
- 9/2025-6/2027 – návrhy datových modelů, prototyp BI

Harmonogram je dále popsán v příloze P\_02\_Harmonogram klíčových aktivit a nepovinné příloze P\_13\_Podrobný harmonogram.

#### **Text k převodu do ZPP**

##### **Klíčová aktivita 4 – text k převodu do ZPP:**

V rámci KA4 Rozvoj řízení výzkumné organizace budou realizovány činnosti na podporu vytvoření vize, respektive strategie VŠE v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém časovém horizontu, definovány rozvojové cíle a opatření vedoucí k jejich naplnění, realizace odborného, zejména zahraničního, vzdělávání členů odborného týmu a cílové skupiny a činnosti na podporu vytvoření systému BI VaV. Vzdělávací aktivity budou realizovány v oblasti/tématech: řízení VaV – rozvojová strategie, rozvojové cíle, mentoring v oblasti řízení VaV, BI a Reporting projektů VaV, zvyšování povědomí pracovníků VO o výstupech a tématu KA.

Aktivity související s realizací KA4 budou probíhat po celou dobu realizace projektu. Zaměřené jsou na cílovou skupinu: pracovníci VO a VŠ.

KA 04 bude složena z následujících podaktivit:

- KA4\_1: Příprava strategie výzkumné organizace v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém časovém horizontu
- KA4\_2: V návaznosti na vizi a zejména strategii výzkumné organizace příprava rozvojových cílů a opatření k jejich naplnění, včetně přiřazení rozpočtových zdrojů
- KA4\_3: Zvýšení kompetencí managementu univerzity a fakult prostřednictvím stáží na kvalitních zahraničních business schools a vzdělávání v oblasti řízení VaV
- KA4\_4: Vytvoření BI VaV

## **KA 5: ROZVOJ HODNOCENÍ VÝZKUMNÉ ORGANIZACE**

#### **Text pro potřeby hodnocení**

KA5 je tvořena 5 podaktivitami:

- KA5\_1: Vytvoření a následná implementace strategie a metodiky hodnocení výzkumných pracovníků

KA5\_2: Vytvoření a následná implementace metodiky hodnocení útvarů univerzity (kateder a fakult)

KA5\_3: Vytvoření a následná implementace metodiky hodnocení školitelů oborovými radami

KA5\_4: Vzdělávání managementu a zaměstnanců školy v hodnocení VaV na VŠE

V rámci KA je nosným prvkem tvorba strategie jako zastřešující části a v rámci její implementace se KA skládá z částí KA5\_2 až KA5\_4 včetně souvisejícího vzdělávání.

#### **Potřebnost a očekávaný přínos:**

Informace týkající se potřebnosti a přínosu této KA jsou uvedeny v kap. 5.

#### **Návaznost na cíle projektu a cíle výzvy:**

Souhrnný cíl KA5 - Vytvoření a implementace systému hodnocení kvality vědy a výzkumu a hodnocení kvality školitelů doktorského studia vč. vzdělávání pracovníků v oblasti hodnocení kvality vědy a výzkumu bude naplněn prostřednictvím:

(i) Vytvoření metodiky hodnocení AP a VP univerzity do 11/2026. Metodika bude představena na akademickém plénu jednotlivých fakult (alespoň 200 účastníků). Bude realizována série školení pro vedoucí pracovníky (alespoň 38 účastníků) a realizovány dvě kola hodnocení kvality pracovníků ve výzkumném a akademickém tracku na VŠE.

(ii) Vytvoření a implementace metodiky hodnocení útvarů univerzity do 03/2028. Proběhne konference pro vedoucí pracovníky VŠE (alespoň 38 účastníků). Metodika bude pilotně implementována na vybraných pracovištích, vznikne finální dokument-směrnice a ta bude plošně zavedena do provozu, včetně školení vedoucích pracovníků provádějících hodnocení útvarů (min. 38 účastníků), až do 05-06/2029, kdy proběhne souhrnná evaluace. Pilotní externí hodnocení na FMV proběhne do 8/2028.

(iii) Vytvoření a implementace metodiky hodnocení školitelů oborovými radami do 3/2027. Do konce roku 2026 bude metodika pilotně testována v rámci 3-4 oborových rad na nejméně dvou fakultách. Následně dojde k implementaci metodiky a probíhat evaluace a zapracování zpětné vazby po dvou letech do 5-6/2029.

(iv) Zvýšení kompetencí managementu školy v oblasti hodnocení výzkumné činnosti: Do 5/2027 bude proškoleno minimálně 24 vedoucích pracovníků fakult a kateder na VŠE v nově vytvořeném vzdělávacím programu pro hodnocení výzkumné činnosti. Následně proběhne školení pro dalších 24 vedoucích pracovníků.

#### **Způsob naplnění KA a postup prací, které povedou k naplnění KA:**

Obsahem této KA jsou aktivity vedoucí k vytvoření strategie hodnocení pracovníků a metodik hodnocení pracovníků, útvarů a školitelů a jejich implementace.

Aktivita bude probíhat po celou dobu realizace projektu, tj. 46 měsíců.

Výstupy KA jsou dále popsány v kap. 8.2.

#### **KA5\_1: Vytvoření a následná implementace metodiky hodnocení výzkumných pracovníků**

- Budou provedena *analýza dostupných kvalitativních a kvantitativních metod hodnocení činnosti vědecko-výzkumných pracovníků* a identifikovány jejich *slabé a silné stránky*.
- Budou identifikovány a analyzovány *relevantní benchmarkové instituce* pro využití existujících zkušeností s interním a externím hodnocením a zpracovány okruhy a otázky pro stáže v rámci KA4. Pracovníci KA5 se online zúčastní workshopů v rámci stáží KA4 na téma hodnocení VaV. Všechny poznatky a analýzy budou spojeny do *dílčí analýzy stavu hodnocení na VŠE*.
- Následně budou stanoveny *cíle hodnocení výzkumných pracovníků* a VaV činnosti AP a stanoveny klíčové KPI, kde budou kombinovány kvantitativní a kvalitativní ukazatele.
- Hodnocení bude testováno na vybraném vzorku kateder a výzkumných týmů a bude získána zpětná vazba od všech zúčastněných stran a zpracována do finálního návrhu metodiky zahrnující VP a VaV činnosti AP, ta bude předložena k projednání na grémiu proděkanů pro vědu, vedení fakult, kolegiu rektora a RVH. Dojde k zapracování do Plánů realizace SZ VŠE pro následující roky.
- Proběhne *školení pro vedoucí pracovníky provádějící hodnocení* (1 akce, 2,5 hodiny, 38 vedoucích pracovníků) a bude probíhat sběr zpětné vazby pro úpravy a aktualizace metodiky a opět související promítnutí do Plánů realizace SZ VŠE pro následující roky.
- Na každé ze 6 fakult proběhne *představení pro akademickou obec (cca 2 hodiny)*, kde předpokládáme celkem 200 účastníků.

#### **KA5\_2 Vytvoření a implementace metodiky hodnocení útvarů univerzity (kateder a fakult)**

- Proběhne zmapování současné situace v *Dílčí analýze stavu se 2 příklady současné dobré praxe*, včetně zapojení externích stakeholderů k lepšímu rozhledu ad společenský dopad.
- Budou zpracovány *3 příklady zahraniční dobré praxe* z vybraných relevantních úspěšných benchmarkových institucí a doplněny okruhy a otázky vznikající v KA5\_1 pro stáže v rámci KA4.
- Bude vytvořen externí panel *vzdáleného hodnocení útvarů (peer-review)*. Proběhne detailní analýza bodů jeho nezbytné implementace, volných zdrojů, nástrojů, formy, udržitelnosti a dalších praktických otázek. Po zvážení finanční i časové náročnosti proběhne jedno pilotní hodnocení kateder na jedné fakultě (FMV), jelikož pro externí hodnocení na úrovni fakult bude vynaloženo již dost úsilí i prostředků v rámci akreditace AACSB. FMV zahrnuje jak obory jednoduše ohodnotitelné pomocí kvantifikovatelných parametrů, jako je ekonomie a political science, tak i obory, které jdou tímto přístupem zhodnotit velmi obtížně, jako je právo. FMV si zvolí kvalitní externí hodnotitele, které bude schvalovat rektorát, aby byla zachována objektivita jejich úsudku. Bude zachována jejich anonymita a obecně budou podniknuty všechny kroky pro to, aby bylo jejich hodnocení co nejvíce objektivní a zároveň relevantní. Ti poté s podporou elektronických zdrojů budou vyhodnocovat kvalitu výstupů kateder a soulad s jejich strategickým plánem. Hlavní zjištění tohoto pilotního hodnocení budou poté postoupena managementu univerzity a jednotlivých fakult, aby se rozhodlo, v jaké formě bude externí hodnocení na úrovni kateder probíhat dále.
- Dojde k vyhodnocení interních a externích vstupů pro stanovení cílů a hlavních indikátorů. Indikátory budou stanoveny s reflektováním relevantních externích systémů hodnocení

(Metodika 17+, AACSB), aby se na nich našla shoda napříč fakultami. Budou vypracovány *Principy hodnocení útvarů VŠE*, kde se dané indikátory zakotví a připraven *plán implementace hodnocení útvarů*. Poté proběhne governance analýza zvolených indikátorů s dalšími procesy univerzity, jako jsou výuka, projekty, správa dat atd., a harmonizace s datovými zdroji (BI – KA4) s cílem snížení administrativní zátěže díky automatizaci získávání potřebných dat.

- Bude vypracován draft metodiky hodnocení útvarů, který bude po schválení prezentován na *Konferenci k hodnocení útvarů (3 hodiny)*, tedy pro vedoucí pracovníky VŠE a zástupce externích stakeholderů kvůli zpětné vazbě a plnění třetí role VŠE a upraven. Proběhne pilotní implementace. Po zapracování zpětné vazby z pilotáže bude metodika předložena k projednání na Kolegiu proděkanů pro vědu, vedení VŠE, kolegiu rektora a RVH. Proběhne zapracování do následujících Plánů realizace SZ VŠE.
- Následovat bude zavedení do provozu na všech pracovištích včetně *školení vedoucích pracovníků provádějících hodnocení útvarů (2,5 hodiny)*, kde je počítáno s 38 účastníky. Podaktivita bude ukončena evaluací.

### **KA5\_3 Vytvoření a následná implementace metodiky hodnocení školitelů oborovými radami**

- Bude proveden *průzkum postupů a zkušeností při hodnocení školitelů* fakultními oborovými radami (OR) s garanty doktorských programů a členy OR, čímž dojde k identifikaci klíčových pozitivních a negativních zkušeností s aplikací standardu školitele, bude provedena *rešerše používaných metodik hodnocení školitelů i s akcentem na zahraničí*. Toto bude doplněno rozhovory se zástupci zahraničních univerzit na stážích v KA4. Výstupem bude *Dílčí analýza stavu hodnocení školitelů*.
- V dalším kroku budou postupy používané OR porovnány s kompetenčním modelem mentora vzniklým v aktivitě KA3.
- Následně bude vytvořen první návrh metodiky a ta bude testována vybranými oborovými radami na nejméně 2 fakultách a bude proveden sběr zkušeností a jejich analýza.
- Metodika bude upravena dle výsledků zpětné vazby a bude předložena na grémiu proděkanů pro vědu, vedení fakult a kolegiu rektora a schválena na vedení VŠE. Pak bude plošně nasazena. Předseda OR členům OR rady vysvětlí proces hodnocení školitelů, což proběhne v rámci přípravy jednání OR a pak na samotném jednání OR. Jde o orgán složený ze seniorních akademických pracovníků, podobně jako vědecká rada, tudíž organizace školících akcí není vhodným instrumentem implementace.

### **KA5\_4 Vzdělávání managementu a zaměstnanců školy v hodnocení VaV na VŠE**

- Proběhne identifikace a *dílčí analýza současného stavu znalostí hodnocení* na úrovni rektorátu, fakult a kateder, a to prostřednictvím dotazníků a rozhovorů s klíčovými zúčastněnými stranami, včetně vedoucích pracovníků, VP, AP a dalších relevantních stakeholderů. Cílem je identifikovat slabá místa a zmapovat úroveň porozumění různým hodnotícím rámcům (např. NAÚ, M2025+, AACSB).
- Budou stanoveny hlavní cíle vzdělávacího rámce a formulovány výstupy z učení. Bude vytvořen vzdělávací rámec, který zahrne také poznatky z předchozích podaktivit. Oproti vzdělávání

v předchozích podaktivitách zde bude širší zaměření nad rámec systému hodnocení na VŠE – také na kontext hodnocení dle AACSB, dle Metodiky 25+ a dalších přístupů dle zpracovaných analýz.

- Budou vytvořeny výukové materiály a případové studie pro vzdělávací rámec, vč. teoretických podkladů a praktických nástrojů. Vybraní pracovníci z různých útvarů školy budou *proškoleni* 2 školeními (3 hodiny, 24 vedoucích celkem) a následně bude probíhat evaluace. Na základě zpětné vazby z pilotní implementace proběhne revize *vzdělávacího rámce*.
- Účastníci školení se zúčastní setkání ve formě 2 *kulatých stolů* (24 vedoucích pracovníků celkem, 2 hodiny), kde budou diskutovat o aplikaci získaných poznatků do jejich řídicích funkcí a navrhnout další zlepšení.
- Proběhnou 2 aktualizovaná školení (24 vedoucích pracovníků celkem, 3 hodiny) a periodická revize implementace celého vzdělávacího rámce. Po první celkové implementaci bude po 12 měsících provedena revize a vytvořen mechanismus pro pravidelnou aktualizaci vzdělávacího rámce.

#### **Vzdělávání pracovníků v rámci KA:**

Přehled vzdělávacích aktivit v rámci KA5, které jsou také popsány v předchozím textu:

Odborný tým:

- 6x Účast na hybridních workshopech v rámci KA4

Cílová skupina:

- 1x seznámení vedoucích pracovníků provádějících hodnocení výzkumných pracovníků
- 1x přestavení pro akademickou obec
- 1x Konference k hodnocení útvarů
- 1x školení vedoucích pracovníků provádějících hodnocení útvarů
- 2x školení/workshop (Pilotní implementace vzdělávacího rámce)
- 2x kulatý stůl vedoucích pracovníků k vyhodnocení, jak dříve získané poznatky promítli do výkonu svých řídicích funkcí
- 2x školení/workshop na upravený vzdělávací rámec

#### **Personální zajištění KA:**

Pozice podílející se na realizaci této KA jsou uvedeny (včetně plánovaného úvazku) v kap. 7.2, Obr. 7.2.

#### **Konkrétní výstupy KA a jejich vazba na indikátory:**

KA5\_1:

- Soubor podkladů ke KA5\_1 (215012)
  - 2x Dílčí analýza
  - Dílčí analýza stavu hodnocení na VŠE
  - Strategie a metodika hodnocení výzkumných pracovníků

- Soubor okruhů a otázek pro stáže v KA4
- Seznámení vedoucích pracovníků provádějících hodnocení výzkumných pracovníků (1x 210171, 38x 212031)
- Přestavení pro akademickou obec (6x 210171, 200x 212031)
- Implementovaná Strategie a metodika hodnocení výzkumných pracovníků (215102)

#### KA5\_2:

- Soubor podkladů ke KA5\_2 (215012)
  - Dílčí analýza stavu se 2 příklady současné dobré praxe
  - 3 příklady zahraniční dobré praxe
  - Principy hodnocení útvarů
  - Plán implementace hodnocení útvarů
  - Metodika hodnocení útvarů
- Metodika hodnocení útvarů (215102)
- školení vedoucích pracovníků provádějících hodnocení útvarů (1x 210171, 38x 212031)
- Konference k hodnocení útvarů (1x 210171, 38x 212031)

#### KA5\_3:

- Soubor podkladů ke KA5\_3 (215012)
  - Dílčí analýza stavu
  - Dílčí analýza stavu hodnocení školitelů
  - Metodika hodnocení školitelů
- Implementovaná metodika hodnocení školitelů (215102)

#### KA5\_4:

- Soubor podkladů ke KA5\_4 (215012)
  - Dílčí analýza současného stavu znalostí hodnocení
  - Vzdělávací rámec
- Školení (4x 210171, 48x 212031)
- Kulatý stůl (2x 210171, 24x 212031)

#### **Návaznost na položky rozpočtu (vč. odhadované výše nákladů):**

Klíčová aktivita zahrnuje následující položky v celkové částce ve výši 2 443 515,21 Kč

1.1.1.1.1.4, Osobní výdaje - odborný tým (KA05), 2 101 394,42 Kč

1.1.1.1.1.7.17, Vzdálené hodnocení útvarů (KA05), 120 600,00 Kč

1.1.2, Paušální náklady, 221 520,79 Kč

#### **Harmonogram aktivit a časové návaznosti:**

##### **KA5\_1            9/2025-6/2029**

- 9/2025-3/2026 – analytická část
- 4-11/2026 – příprava a finalizace Strategie a metodiky hodnocení výzkumných pracovníků

- 12/2026-6/2029 - revize strategie/metodiky a škálování; implementace a monitorování dopadů; 2-3/2027 – představení akademické obci

#### **KA5\_2 9/2025-6/2029**

- 9/2025-8/2026 – analytická část
- 4-8/2026 – Principy hodnocení útvarů, Plán implementace hodnocení útvarů, Governance analýza, propojení s Power BI
- 6/2026-3/2028 – Příprava Metodiky hodnocení útvarů, 11/2026-1/2028 - roční pilotní implementace, vyhodnocení a schválení
- 1-8/2028 – vzdálené hodnocení útvarů (pilotní ověření na 1 fakultě)
- 3/2028-6/2029 – implementace hodnocení útvarů do praxe, školení vedoucích pracovníků provádějících hodnocení útvarů

#### **KA5\_3 9/2025-6/2029**

- 9/2025-8/2026 – analytická část, příprava 1. verze metodiky
- 9/2026-3/2027 – pilotní nasazení metodiky, zapracování zpětné vazby; 3/2027 – schválení metodiky
- 3/2027-6/2029 – plošné nasazení metodiky

#### **KA5\_4 9/2025-6/2029**

- 9/2025-12/2026 – analytická část, příprava návrhu vzdělávacího rámce
- 1/2027-1/2028 – Pilotní implementace vzdělávacího rámce, školení/workshopy, vyhodnocení zpětné vazby; 1/2028 – schválení rámce
- 12/2026-02/2028 - vyhodnocení implementace poznatků v oblasti hodnocení VO, kulaté stoly
- 3/2028-6/2029 – Implementace vzdělávacího rámce, školení/workshopy

Harmonogram je dále popsán v příloze P\_02\_Harmonogram klíčových aktivit a nepovinné příloze P\_13\_Podrobný harmonogram.

#### **Text k převodu do ZPP**

##### **Klíčová aktivita 5 – text k převodu do ZPP:**

V rámci KA5 Rozvoj hodnocení výzkumné organizace budou realizovány činnosti související s vytvořením a implementací strategie/metodiky hodnocení výzkumných pracovníků a útvarů VŠE. Vzdělávací aktivity budou realizovány v oblasti/tématech: hodnocení pracovníků, hodnocení útvarů, zvyšování povědomí pracovníků VO o výstupech a tématu KA.

Aktivity související s realizací KA5 budou probíhat po celou dobu realizace projektu. Zaměřené jsou na cílovou skupinu: pracovníci VO a VŠ.

KA 05 bude složena z následujících podaktivit:

KA5\_1: Vytvoření a následná implementace strategie a metodiky hodnocení výzkumných pracovníků

KA5\_2: Vytvoření a následná implementace metodiky hodnocení útvarů univerzity (kateder a fakult)  
KA5\_3: Vytvoření a následná implementace metodiky hodnocení školitelů oborovými radami  
KA5\_4: Vzdělávání managementu a zaměstnanců školy v hodnocení VaV na VŠE

## **KA 6: ROZVOJ MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE VE VÝZKUMU A VÝVOJI A INTERNACIONALIZACE VÝZKUMNÉ ORGANIZACE**

### **Text pro potřeby hodnocení**

KA6 je tvořena 3 podaktivitami:

KA6\_1: Strategie internacionalizace ve výzkumu

KA6\_2: Profesionalizace podpory mezinárodního výzkumu

KA6\_3: Welcome Office

### **Potřebnost a očekávaný přínos:**

Informace týkající se potřebnosti a přínosu této KA jsou uvedeny v kap. 5.

### **Návaznost na cíle projektu a cíle výzvy:**

Souhrnný cíl KA6 – Zkvalitnění strategického nastavení VO a vzdělávání pracovníků v oblasti mezinárodní spolupráce a internacionalizace bude naplněn prostřednictvím:

(i) strategie internacionalizace a její implementace do konce projektu zvýšit počet mezinárodních výzkumných projektů, do kterých je VŠE zapojena, o 30 % oproti stavu v roce 2023, kdy bylo na VŠE implementováno 8 projektů mezinárodního výzkumu.

(ii) Bude posílen a profesionalizován odborný tým výzkumných manažerů tak, aby mohl poskytovat efektivnější podporu pro zapojení do projektů mezinárodního výzkumu, i pro jejich realizaci. Toto posílení proběhne zejm. skrze zacílená školení, kdy nabyté know-how budou manažeři dále interně šířit. Tímto způsobem máme v plánu proškolit 30 potenciálních školitelů a žadatelů o projekty rámcových programů.

(iii) VŠE bude pilotně implementovat 3 agendy: agendu integračních seminářů a workshopů, systematickou nabídku jazykových kurzů češtiny pro začátečníky, a systém zpětné vazby od zahraničních lidí na a) onboarding, b) jejich zkušenost na VŠE, co se má zlepšit, včetně zpětné vazby na to, v jakých agendách nebo situacích jim chybí bilingvní přístup).

### **Způsob naplnění KA a postup prací, které povedou k naplnění KA:**

Obsahem této KA jsou aktivity vedoucí k rozvoji mezinárodní spolupráce ve výzkumu a vývoji a internacionalizace VO, včetně rozšíření aktivit welcome office a implementace vytvořené strategie.

Aktivita bude probíhat od 1/2026 do konce realizace projektu, tj. 42 měsíců.

Výstupy KA jsou dále popsány v kap. 8.2.

### **KA6\_1: Strategie internacionalizace ve výzkumu**



- Příprava strategie pro oblast internacionalizace představuje zastřešující část KA, na kterou v rámci implementace navážou další podaktivity KA6, včetně vzdělávacích aktivit. Bude zpracována *analýza současného stavu* internacionalizace VaV. Od konce r. 2025 by VŠE měla mít k dispozici strategii internacionalizace z projektu RIS4SEB (výstup vytvořený ve formátu společné strategie pro partnery konsorcia), kterou bude možné použít jako referenční dokument vznikající VŠE strategie.
- V rámci formulace strategie vznikne interní pracovní skupina, složená ze stakeholderů internacionalizace vědy a výzkumu na VŠE, tj. skupina složená jak ze zástupců výzkumníků, výzkumných manažerů, ale i z řad nejvyššího vedení fakult a školy, aby byla zajištěná kompletní zpětná vazba. Při sestavení pracovní skupiny počítáme se vstupními rozhovory, na jejichž základě (a na základě primární analýzy) vznikne *1. verze strategie*.
- 1. verzi strategie bude představena zájemcům z řad akademické obce na VŠE v rámci *Informační akce k implementaci Strategie pro internacionalizaci ve výzkumu na VŠE* na podzim 2026. Proběhne také její sladění se Strategickým plánem VŠE pro roky 2026-2030, který bude připravován v roce 2025. Následně bude zpracována zpětná vazba a *2. draft strategie* bude předložen bude projednán na Grémiu proděkanů pro vědu a výzkum, vedení VŠE, kolegiu rektora a bude schválen RVH. V souvislosti s přípravou strategie vznikne *Soubor podpůrných materiálů pro Strategii pro internacionalizaci výzkumu na VŠE (Report o současném stavu (analýza), 1. draft Strategie, Souhrnná zpráva zpětné vazby od pracovní skupiny, 2. draft Strategie)*.
- Schválená Strategie se promítne do Plánu realizace SZ VŠE, který je každý rok aktualizován. *Strategie pro internacionalizaci výzkumu na VŠE* bude obsahovat akční kroky, které budou sledovány v rámci implementace, a bude se zaměřovat na 10. rámcový program EU pro výzkum, který by měl být spuštěn právě od r. 2028.

## **KA6\_2: Profesionalizace podpory mezinárodního výzkumu**

- V rámci této aktivity budou realizovány dva směry aktivit – vzdělávání výzkumných manažerů a samotná efektivnější podpora pro podávání a realizaci mezinárodních výzkumných projektů.
- V rámci efektivnější podpory dojde k vytvoření přehledu vhodných grantových příležitostí, vytipování vhodných žadatelů pro konsorciální i individuální projekty (u interních individuálních žadatelů pro outgoing projekty s návratovou fází), vytipování vhodných školitelů pro individuální projekty (incoming) na jednotlivých fakultách. Identifikace příležitostí a match-making s potenciálními žadateli vyprodukuje a opakovaně aktualizuje *Interní databázi příležitostí mezinárodního výzkumu*.
- Oblast vzdělávání výzkumných manažerů bude naplněna účastí na odborných zahraničních školeních *zaměřených specificky na psaní konsorciálních projektových návrhů do programu Horizont Evropa* a na přípravu ERC projektů, na projektový management a vykazování nákladů v projektech Horizontu Evropa, a na psaní individuálních projektů typu MSCA (3 osoby). Bude tak podpořeno odborné zázemí VŠE v oblasti rozvoje mezinárodní spolupráce a výzkumu. Časová dotace školení bude vycházet z aktuální nabídky. Know how získané absolvováním těchto školení bude využito v navazujících aktivitách KA6, zejm. v rámci realizace interních školení pro pracovníky VŠE.

- *Interní školení a vzdělávání pro žadatele / školitele u individuálních projektů* amplifikuje nabyté know-how. Vyškolený pracovník VŠE připraví, a poté jednou za rok zopakuje, školení cílené přímo na potenciální školitele a žadatele těchto projektů. Školení proběhnou vždy na jaře tak, aby žadatele provedla celým životním cyklem podání projektu Horizont Evropa. V rámci realizace projektu proběhnou 3 školení s časovou dotací 4 hodiny na jedno školení. Každé školení povede k min. 1 podanému projektu, tj. celkem budou podané 3 *výzkumné projekty typu MSCA* (konsorciální nebo individuální). Dále proběhne *školení kompetencí v oblasti řízení projektů a psaní projektových žádostí* (1x, 4–8 hodin) – pořádané ve spolupráci s TC Praha na VŠE, tzv. seminář na poptávku. Školení povede interní odborná garantka aktivity KA6, která se dlouhodobě specializuje na podporu mezinárodního výzkumu. Akce je naplánována na konec r. 2027, aby bylo možné cílovou skupinu co nejlépe a nej přesněji připravit na 10. rámcový program EU pro výzkum a inovace, který bude od ledna r. 2028 zahájen.
- Na vzdělávací aktivity naváže cílená podpora při psaní projektových žádostí, systematická podpora žadatelů při psaní projektových žádostí, v jednoznačné návaznosti na identifikované příležitosti a potenciální žadatele na VŠE, a následně podpora při realizaci úspěšných projektů. V rámci podpory přípravy projektových žádostí bude také uzavřeno 5 *memorand o spolupráci* se zahraničními institucemi, které se na přípravě budou podílet.

### **KA6\_3: Welcome Office**

- Aktivita zahrnuje rozšíření Welcome office pro zahraniční pracovníky a bude navazovat na aktivity spojené s Welcome office v projektu ESF+. Dojde k vytvoření integračního semináře/workshopu pro úspěšné začlenění zahraničních pracovníků, kdy je plánováno zrealizovat v rámci projektu 1 x *Integrační vzdělávací aktivitu* (4 hod.) s cílem pomoci integrovat min. 4 zahraniční pracovníky. Dále dojde k vytvoření koncepce systému podpory pro nové zaměstnance prostřednictvím tzv. "buddyho". Dojde k propojení zahraničních pracovníků se zkušeným kolegom v rámci VŠE min. ve 4 případech. Smyslem této aktivity je podpořit rychlou orientaci zahraničních pracovníků, pomoci jim překonat prvotní bariéry, navázat rychleji kontakty a sžít se s prostředím VŠE. Obojí bude uvedeno v *Sepsaném postupu / materiálu pro snadnější integraci pracovníků ze zahraničí*, který bude dále využíván v rámci onboardingu zahraničních pracovníků.
- Bude vytvořena systematická nabídka (možností) intenzivních kurzů/výuky češtiny, a to zejm. pro zahraniční pracovníky se zájmem o výuku českého jazyka. Vznikne jednotný a průběžně aktualizovaný nabídkový zdroj – *Sepsaný postup možností výuky ČJ pro zahraniční zaměstnance*. V rámci projektu pak bude pilotně zrealizován *semestrální kurz českého jazyka*. Předpokládaná časová dotace kurzu jsou 2 hodiny týdně v prezenčním formátu, účast min. 8 zahraničních zaměstnanců.
- Vznikne také *System zpětné vazby na onboarding a zkušenosti na VŠE*, kterým bude optimalizováno nastavení a rozsah poskytovaných služeb Welcome Office tak, aby odpovídalo standardům, které znají pracovníci VO ze zahraničí a zároveň odráželo potřeby specifického prostředí VŠE.
- Na základě dat sesbíraných od zahraničních pracovníků v rámci zpětné vazby doplněné o vlastní identifikaci oblastí, agend nebo přímo konkrétních interních dokumentů používaných

na VŠE, budou identifikovány interní dokumenty a materiály a jejich následný překlad do AJ skrze dostupné softwary typu DeepL. Informace o dokumentech v AJ budou zpracovány do Sepsaného postupu / materiálů pro snadnější integraci pracovníků ze zahraničí.

### **Vzdělávání pracovníků v rámci KA:**

Přehled vzdělávacích aktivit v rámci KA6, které jsou také popsány v předchozím textu:

Odborný tým:

- 6x Účast na hybridních workshopech v rámci KA4
- 3x školení pro výzkumné manažery

Cílová skupina:

- 1x Informační akce k implementaci Strategie pro internacionalizaci ve výzkumu na VŠE
- 3x Interní školení a vzdělávání pro žadatele / školitele u individuálních projektů
- 1x Školení kompetencí v oblasti řízení projektů a psaní projektových žádostí
- 1x Integrovaná vzdělávací aktivita
- 1x Semestrální kurz českého jazyka

### **Personální zajištění KA:**

Pozice podílející se na realizaci této KA jsou uvedeny (včetně plánovaného úvazku) v kap. 7.2, Obr. 7.2.

### **Konkrétní výstupy KA a jejich vazba na indikátory:**

KA6\_1:

- Soubor podkladů ke KA6\_1 (215012)
  - Report o současném stavu (analýza)
  - 1. draft Strategie
  - Souhrnná zpráva zpětné vazby od pracovní skupiny
  - 2. draft Strategie
  - Strategie pro internacionalizaci výzkumu na VŠE
- Strategie pro internacionalizaci výzkumu na VŠE (215102)
- Informační akce k implementaci Strategie pro internacionalizaci ve výzkumu na VŠE (1x 210171, 20x 212031)

KA6\_2:

- Interní databáze příležitostí mezinárodního výzkumu (1x 215012)
- Školení pro výzkumné manažery prostřednictvím účasti na odborných zahraničních školeních zaměřených specificky na psaní konsorciálních projektových návrhů do programu Horizont Evropa (3x výstup bez indikátoru)
- Interní školení a vzdělávání pro žadatele / školitele u individuálních projektů (3x 210171, 30x 212031)

- Školení kompetencí v oblasti řízení projektů a psaní projektových žádostí (1x 210171, 6x 212031)
- Podaný výzkumný projekt typu MSCA (konsorciální nebo individuální) (3x výstup bez indikátoru)
- Memorandum o spolupráci (5x 203541)

#### KA6\_3:

- Soubor podkladů pro KA6\_03 (výstup bez indikátoru)
  - Sepsaný postup / materiály pro snadnější integraci pracovníků ze zahraničí včetně Koncepce systému podpory pro nového zaměstnance prostřednictvím "buddyho"
  - Sepsaný postup možností výuky ČJ pro zahraniční zaměstnance
  - Systém zpětné vazby na onboarding a zkušenosti na VŠE
  - Identifikace oblastí, agend nebo přímo konkrétních interních dokumentů používaných na VŠE, které vyžadují překlad do anglického jazyka
- Integrovaná vzdělávací aktivita (1x 210171, 4x 212031)
- Semestrální kurz českého jazyka (1x 210171, 8x 212031)

#### Návaznost na položky rozpočtu (vč. odhadované výše nákladů):

Klíčová aktivita zahrnuje následující položky v celkové částce ve výši 2 640 171,54 Kč

1.1.1.1.1.4, Osobní výdaje - odborný tým (KA06), 2 291 497,64 Kč

1.1.1.1.1.6.1.3, Cestovní náklady – Školení pro výzkumné manažery (KA06), 55 176,00 Kč

1.1.1.1.1.7.18, Odborné vzdělávání pro výzkumné manažery (KA06), 120 776,40 Kč

1.1.2, Paušální náklady, 172 721,5 Kč

#### Harmonogram aktivit a časové návaznosti:

##### KA6\_1 9/2025-6/2029

- 9/2025-11/2026 – analytická část, 1. verze strategie
- 12/2026-12/2027 – zpětná vazba a její zpracování; finalizace strategie
- 1/2028-6/2029 – implementace strategie

##### KA6\_2 9/2025-6/2029

- 1/2026-5/2029 – interní databáze příležitostí mez. výzkumu (2/2026) + aktualizace
- 1/2026-5/2029 – průběžné vzdělávací akce (3x školení pro výzkumné manažery, 3x školení a pro žadatele indiv. projektů, 1x školení kompetencí v oblasti řízení projektů a psaní projektových žádostí)
- 9/2025-6/2029 – průběžné konzultace

##### KA6\_3 1/2027-6/2029

- 1/2027-6/2029 – rozšíření zázemí Welcome Office
- 12/2027 - Sepsaný postup možností výuky ČJ pro zahraniční zaměstnance; 2-8/2028 – Semestrální kurz českého jazyka.
- 02/2028 - Sepsaný postup pro integraci zahr. pracovníků + Koncepce systému podpory pro nového zaměstnance prostřednictvím "buddyho" + Systém zpětné vazby na onboarding a zkušenosti na VŠE

Harmonogram je dále popsán v příloze P\_02\_Harmonogram klíčových aktivit a nepovinné příloze P\_13\_Podrobný harmonogram.

### Text k převodu do ZPP

#### Klíčová aktivita 6 – text k převodu do ZPP:

V rámci KA6 Rozvoj mezinárodní spolupráce ve výzkumu a vývoji a internacionalizace výzkumné organizace, včetně rozšíření aktivit Welcome office budou realizovány činnosti na podporu vytvoření a implementace strategie pro internacionalizaci, rozšíření odborného zázemí pro efektivnější správu mezinárodních projektů a rozšíření služeb Welcome Office usnadňující integraci zahraničních výzkumníků. Vzdělávací aktivity budou realizovány v oblasti/tématech: psaní projektových žádostí, integrace zahraničních pracovníků, zvyšování povědomí pracovníků VO o výstupech a tématu KA.

Aktivity související s realizací KA6 budou probíhat po celou dobu realizace projektu. Zaměřené jsou na cílovou skupinu: studenti VŠ, pracovníci VO a VŠ.

KA 06 bude složena z následujících podaktivit:

- KA6\_1: Strategie internacionalizace ve výzkumu
- KA6\_2: Profesionalizace podpory mezinárodního výzkumu
- KA6\_3: Welcome Office

## KA 7: ROZVOJ MEZISEKTOROVÉ SPOLUPRÁCE A TRANSFERU ZNALOSTÍ

### Text pro potřeby hodnocení

KA7 je tvořena následujícími pod-aktivitami:

KA7\_1 Vytvoření a následná implementace strategie pro rozvoj mezisektorové spolupráce a transfer znalostí z výzkumného prostředí do praxe, zahrnující ztraktivnění těchto aktivit pro výzkumné pracovníky

KA7\_2 Rozvoj odborného a administrativního zázemí pro podporu mezisektorové spolupráce, vč. vzdělávání pracovníků centra pro transfer znalostí (CTZ)

KA7\_3 Navazování a rozvoj mezioborové a mezisektorové spolupráce a realizace setkání s relevantními partnery

KA7\_4 Propagační aktivity směrem dovnitř – k výzkumným pracovníkům, včetně skautingu a následného zapojení výzkumných a dalších pracovníků instituce do procesů a činností CTZ

KA7\_5 Propagační aktivity směrem ven – B2B marketing, sales

KA7\_6 Partnerství CTZ s obdobnými centry na zahraničních business schools

### **Potřeba a očekávaný přínos:**

Informace týkající se potřeby a přínosu této KA jsou uvedeny v kap. 5.

### **Návaznost na cíle projektu a cíle výzvy:**

Souhrnný cíl KA7 - Zkvalitnění strategického nastavení VO a vzdělávání pracovníků v oblasti mezisektorové spolupráce a transferu znalostí bude naplněn prostřednictvím:

(i) Vytvoření *strategie pro rozvoj mezisektorové spolupráce a transferu znalostí* včetně implementačních doporučení (příloh), která bude propojená se SZ VŠE včetně jeho ročních aktualizací. Bude schválena příslušnými orgány VŠE a aplikována od konce 2026.

(ii) Zřízení Centra transferu znalostí (CTZ) v roce 2026 a implementace metodiky. Bude mít plno úvazkového pracovníka a částečně úvazkové spolupracovníky na fakultách. Během projektu dojde k alespoň 140 člověko-školením pro adaptaci pracovišť na realizaci TZ.

(iii) Uzavření alespoň 6 nových partnerství v oblasti TZ.

(iv) Realizace 7 konzultačně vzdělávacích workshopů s min. 70 účastníky celkem.

(v) Vytvoření strategie komunikace a v důsledku všech podaktivit KA7 také zvýšení objemu prostředků získaných projekty TZ do konce projektu alespoň na 30 000 000,- (téměř dvojnásobek roku 2023).

(vi) Uzavření alespoň 2 memorand o zahraniční spolupráci v oblasti TZ.

### **Způsob naplnění KA a postup prací, které povedou k naplnění KA:**

KA je dělena na 6 podaktivit, které pokrývají strategické vymezení, následnou implementaci pomocí procesní infrastruktury, identifikace potenciálu, podpory vnitřní komunikace, podpory vnější komunikace a inspirace z mezinárodních zkušeností.

Aktivita bude probíhat po celou dobu realizace projektu, tj. 46 měsíců.

Výstupy KA jsou dále popsány v kap. 8.2.

### **KA7\_1: Vytvoření a následná implementace strategie pro rozvoj mezisektorové spolupráce a transferu znalostí z výzkumného prostředí do praxe, zahrnující zatraktivnění těchto aktivit pro výzkumné pracovníky**

- Bude vytvořena *pracovní skupina KA07*, která se bude scházet na měsíční bázi, bude nastavovat a kontrolovat dílčí cíle, vyhodnocovat postup, reportovat naplnění indikátorů, koordinovat dodržování harmonogramu a řešit aktuální témata k dalšímu postupu projektu. Pracovní skupina v rámci navazující podaktivity 7\_2 bude rozšířena na úroveň CTZ. Bude v sobě zahrnovat zástupce všech fakult a buď přímo, nebo zprostředkovaně zajistí vstup všech relevantních skupin stakeholderů jako jsou AP a VP již činní v oblasti TZ, ti naopak nečinní (pro identifikaci bariér), vedoucí pracovníci, relevantní proděkaní a prorektor, administrativní podpůrní pracovníci a Ph.D., Bc. a Mgr. studenti. Tímto bude zajištěno reflektování potřeb cílových skupin a řešení jejich problémů.

- Budou připraveny *analýzy připravenosti (pracovišť VŠE) a Analýzy determinace portfolia oblastí pro TZ*. Bude zkoumána relevance odborných domén, aktuální situace a identifikace klíčových oblastí pro zlepšení možností participace pracovníků i pracovišť VŠE na realizaci TZ, připravenost pracovníků, vedoucích pracovníků a vnitřních procesů na realizaci TZ (včetně smluvního výzkumu a dodávek služeb). Analýza poslouží jako vstup pro tvorbu strategie, nastavení procesních standardů, organizační podpory a relevantních školení.
- *Analýza obsahového portfolia* bude směřovat ke zmapování a vytvoření výchozího nabídkového portfolia pro poptávky tuzemské i mezinárodní mezioborové spolupráce, jejichž aplikovaný výzkum a související služby jsou jednotlivá pracoviště schopna zajistit nezávisle na fluktuaci/dispozici odborných pracovníků. Portfolia slouží jako výchozí vstup pro tvorbu strategie a konkrétních nabídek v rámci KA7\_3. Analýza bude prováděna opakovaně v rámci řešení projektu a je plánována na 4 iterace.
- Bude připravena a implementována *strategie pro rozvoj mezisektorové spolupráce a transferu znalostí* na úrovni VŠ i jednotlivých fakult. Předmětem strategie je stanovení postupu, jak posílit zapojení AP, VP a THP do tuzemského i mezinárodního TZ a postup pro vedoucí pracovníky k adaptaci procesů pracoviště. Strategie bude předložena k projednání na Kolegiu prodekanů pro vědu, vedení VŠE, Kolegiu rektora a schválena na RVH. V návaznosti na vyhodnocení zkušeností budou probíhat roční aktualizace také v návaznosti na roční Plány realizace SZ VŠE.
- Vzhledem k finalizaci tak, aby byla *strategie pro rozvoj mezisektorové spolupráce a transferu znalostí na úrovni vysoké školy i jednotlivých fakult* již schválena na podzim 2026 proběhne také její sladění Strategickým plánem VŠE na roky 2026-2030, který bude v roce 2025 připravován.
- Bude realizováno *stanovení interních standardů / doporučení k implementaci strategie*, s novými postupy a nástroji pro efektivní TZ na základě činností výše (principy business developmentu, doporučení k nastavení akceschopnosti (zejm. práce s kapacitami), nastavení celkové rentability (cena, práce s náklady 3. stran).
- Výchozí implementační dokument bude doplněn dalšími specifickými materiály, z nichž klíčovým je *metodika měření společenského dopadu tvůrčí činnosti* (evidenced based storytelling) jako budoucí kompetence a pracovní povinnost pro CTZ. Metodika bude nástrojem měření a řízení kvality tvůrčích výstupů s cílem zvyšovat jejich společenskou relevanci. Výstupem bude metodika pro sběr dat od partnerů, monitoring mediální odezvy a případné odezvy profesních organizací a dalších aspektů dopadu z aplikační sféry v širším slova smyslu. Budou hledány i další formy vyhodnocování dopadu směřující k posílení relevance výstupů tvůrčí činnosti zejm. v parametru hodnocení VO M1 a M3.
- Dále vznikne *Doporučení pro motivační podporu* pro zvýšení zapojení AP a VP VŠE v oblasti TZ. Výstup bude sloužit jako nástroj vedoucích pracovníků a vedení fakult pro implementaci motivačních prvků do stávajícího nastavení rozpočtu a procesů fungování fakult i kateder.
- Pro vyhodnocení zkušeností bude probíhat zpravidla roční *monitorování a vyhodnocování zkušeností s novým systémem podpory TZ* od klíčových aktérů TZ i podpořených osob a na

základě mezinárodních kontaktů. Zapracování zpětné vazby bude směřovat do dokumentů podaktivity KA7\_1. Výstupy budou zdrojem pro roční aktualizace SZ VŠE.

#### **KA7\_2: Rozvoj odborného a administrativního zázemí pro podporu mezisektorové spolupráce, vč. vzdělávání pracovníků centra pro transfer znalostí (CTZ)**

- Vznikne CTZ, které bude nástrojem rozvoje odborného a administrativního zázemí pro podporu mezisektorové spolupráce jako trvalý implementační nástroj pro dlouhodobou udržitelnost. CTZ bude poskytovat podporu, vzdělávat a analyzovat. Proběhne *nastavení forem podpory v rámci organizační struktury VŠ*. V návaznosti na strategii budou vymezeny kompetence ve sledovaných oblastech a distribuovány mezi celoškolské podpůrné pracoviště a fakultní podpůrná pracoviště. Bude nastaven princip autonomních a sdílených služeb pro jednotlivé kategorie pracovišť, postup koordinace a scénáře spolupráce. Jedná se zejm. o business development, otázky školení, nastavení procesů a marketingu. Podpora bude zahrnovat i začleňování do seznamu dodavatelů (vendor listing) a obecně administrativní podporu při řízení projektů a spoluprací, podporu v oblasti přípravy a sjednávání smluv. Podpora bude probíhat workshopovou formou a je plánována na 7 setkání po alespoň 10 účastnících.
- Bude řešena také *integrace* nebo vzájemné vymezení *již existujících organizačních složek* (např. Business akcelerační VŠE XPort) a neformálních skupin aktivních v TZ v rámci VŠ, vymezení jejich kompetencí a zapojení do nově vzniklé podpůrné infrastruktury CTZ.
- Součástí práce CTZ bude *implementace metodiky měření společenského dopadu tvůrčí činnosti*. Výstupem budou 4 iterativní analýzy – sběr dat od partnerů, mediální odezva a případná odezva profesních organizací a dalších aspektů dopadu z aplikační sféry v širším slova smyslu. Získané podklady budou sloužit jako zdroj pro zprávy o vědě, podklady pro M2025+ a další rozvoj oblasti TZ či mediální výstupy.
- Bude provedena *analýza možností zapojení studentů*, tedy jak věcně i formálně do TZ zapojit studenty všech stupňů studia. Aktivita se zaměří na věcnou spolupráci při vypracování úkolů (juniorní i seniorní činnosti) a dále na formální ukotvení a pokyny k realizaci (autorská práva, formy právního vztahu se studentem).
- V rámci posílení *personální infrastruktury* bude řešeno po úvodní analytické a strategické fázi projektu zajištění efektivního personálního zázemí v podobě získání odpovědné osoby výběrovým řízením. Osoba by měla mít zkušenosti z obchodní praxe pro koordinaci výkonných aktivit na úrovni VŠ. Na úrovni fakult se počítá s individuálním scénářem řešení dle požadavků a specifik dané fakulty.
- Dojde k posílení *infrastruktury ve smyslu software*. Proběhne výběr, nákup a implementace software pro správu mezisektorové spolupráce, ke sledování poptávek, probíhajících jednání i průběhu spolupráce (např. project management nástroje, CRM systémy, kolaborativní platformy). Proběhne vytvoření nebo aktualizace databází pro správu kontaktů, projektů, technologií a partnerství, integrace těchto databází s existujícími systémy.
- Budou *připraveny výchozí školení a proškolení klíčových aktérů VŠ od CTZ* pro adaptaci pracoviště i pracovníků na realizaci TZ a smluvního výzkumu. Školení (prezenční i e-learning, 7



workshopů po 10 účastnících) budou sloužit jako osvětový nástroj pro komunikaci strategie a vytvořených interních standardů.

- Budou vyhodnoceny a průběžně monitorovány zkušenosti s novým systémem TZ od stakeholderů TZ a na základě mezinárodních kontaktů. Zpětné vazba bude zapracována do dokumentů vytvořených v KA7\_1.

### **KA7\_3: Navazování a rozvoj mezioborové a mezisektorové spolupráce a realizace setkání s relevantními partnery**

- *Analýza trhu a nabídky konkurence* bude obsahovat domácí i zahraniční trhy ve smyslu srovnání nabídek a referenčních projektů TZ a smluvního výzkumu VŠ a potenciálních jiných konkurenčních organizací (včetně komplementárních) a vyústí ve stanovení konkurenční a komparativní výhody VŠE pro konkrétní skupiny partnerů. Opět bude probíhat interaktivní formou a bude vycházet z analýzy potenciálního portfolia z *podaktivity 7\_1*.
- Na základě analýzy připravenosti a ve spolupráci s analýzou trhu bude *zpracována výchozí nabídka a nastavení postupu její aktualizace* v oblasti TZ v různých úrovních (např. připraveno pro nabídku, připraveno pro zahájení podpory a následnou nabídku, nepřipraveno, ...). Dojde k vymezení ryze výukových nebo ryze akademických oblastí, které je možné nabízet jako službu. Proběhne definice produktové nabídky, krátkodobých a dlouhodobých nabídek, analýza kapacitních možností s dopadem na akceschopnost a časové možnosti doručení, postup stanovení ceny, potřebného zázemí, dalších nákladů.
- Proběhne *příprava typových forem spolupráce*, která bude obsahovat zjištění a vyhodnocení možných právních forem mezisektorové spolupráce pro krátkodobé a dlouhodobé aktivity.
- Dojde k *identifikaci partnerů dlouhodobé spolupráce* z veřejného sektoru, tuzemských i zahraničních, a analýza jejich potenciální poptávky. Dále k oslovení ministerstev a ostatních veřejných institucí, prezentaci obsahových domén VŠE. Zaměření bude na získání dlouhodobých partnerů pro ambiciózní spolupráci. Dojde také k *identifikaci partnerů dlouhodobé spolupráce ze soukromého sektoru* opět formou vytipování relevantních tuzemských i zahraničních firem a analýza jejich potenciální poptávky. V rámci vytipování partnerů se předpokládají 2 a 2 prezentace pro oba typy sektorů a 3 a 3 získání partneři za dobu řešení projektu.
- Dojde k *nastavení a vyhodnocování vztahu spolupráce s partnerem*.
- Jelikož VŠE realizuje již existující programy partnerství zaměřené primárně na výuku, dojde k *vymezení transferu znalosti v rámci partnerství*.
- Bude probíhat *vyhodnocení zkušeností a průběžná aktualizace nabídky* na iterativní bázi. Zpětná vazba bude zapracována do dokumentů podaktivity KA7\_3. Součástí bude i průběžné zapojování nově proškolených pracovníků a adaptovaných pracovišť nebo pobídky pro nové zapojení do školení.

### **KA7\_4: Propagační aktivity směrem dovnitř – k výzkumným pracovníkům, včetně skautingu a následného zapojení výzkumných a dalších pracovníků instituce do procesů a činností CTZ.**

- Výstupy podaktivit 7\_1 až 7\_3 budou komunikovány v rámci nově nastavené *interní komunikace k zapojení do transferu znalostí a smluvního výzkumu*. Aktivita zahrnuje tvorbu obsahu a jeho distribuci na primární cílové skupiny (AP, VP, vedoucí pracovníky) a dále na studenty. Klíčovým sdělením bude zvyšování přístupnosti, a tedy synergie s pedagogicko-akademickou tvůrčí činností a dále postupy, jak se zapojit.
- Součástí komunikace možností bude i *proškolení AP a VP* v otázkách zapojení a rozvoje TZ formou 7 workshopů s účastí alespoň 10 účastníků na každém.
- *Interní diseminace výstupů projektu* proběhne také *plošnou* cestou prezentací závěrů z analýz/nových metodik, seznámení se Strategii a implementačními postupy včetně informací o dalším plánu na celoškolním akademickém plénu s min. 100 účastníky.
- Dojde k vyhodnocení zkušeností s novým systémem TZ od jednotlivých stakeholderů vč. dotazníkového šetření na odezvu aktivit. Proběhne zapracování zpětné vazby do dokumentů kapitoly KA7\_4.

#### **KA7\_5: Propagační aktivity směrem ven – B2B marketing, sales**

- Bude zpracována *analýza pro přípravu komunikace na trhu* zaměřená na vhodné postupy oslovování a informování nových partnerů o možnostech spolupráce v rámci TZ. Bude realizována opět iterativně. Dojde k nastavení procesu dlouhodobého monitoringu trhu (reference, nabídka konkurence, cílové skupiny, trendy).
- Navazovat bude *příprava komunikační strategie pro navázání spolupráce v TZ*, která bude popisovat logický koncept oslovování partnerů na úrovni oslovení, informování, podpora spolupráce nebo retenční spolupráce s partnerem a udržování obchodního vztahu. Na základě provedených analýz a součinnosti s KA10 bude provedena příprava komunikační strategie v oblasti transferu znalostí TZ. Na základě zpětné vazby bude probíhat každoroční aktualizace.
- V rámci *implementace podpůrné komunikace* dojde k nastavení a realizaci procesu B2B marketingové komunikace, PR a sales v rámci nově nastavených kompetencí podpůrných pracovišť. Bude vytvořen nabídkový přehled (ve fyzické i online podobě – nabídkový web / weby), stanoveny klíčové komunikační kanály a postupy jejich využití. Komunikační strategie bude realizována. Dojde k začlenění těchto procesů do aktuálního portfolia pracovišť a pracovníků odpovědných za komunikaci. Podpůrná komunikace bude doplněna *implementací prodejních aktivit*, kde bude docházet k aktivnímu oslovování potenciálních firemních partnerů a prezentace nabízených služeb. Bude zahrnovat tvorbu prodejního týmu, zavedení systému aktivního oslovování a prezentace nabídky služeb.
- Podkapitola opět zahrnuje vyhodnocení zkušeností – a zapracování zpětné vazby do dokumentů kapitoly KA7\_5.

#### **KA7\_6: Partnerství CTZ s obdobnými centry na zahraničních business schools**

- Dojde k identifikaci a výběru zahraničních center pro TZ v oblasti ekonomického a manažerského vzdělávání, které mohou poskytnout užitečné zkušenosti a příklady dobré praxe pro rozvoj CTZ na VŠE. Dle předchozích zkušeností půjde o zahraniční business schools, jako je např. SDA Bocconi, kde již v minulosti proběhla dvakrát spolupráce na výzkumu entrepreneurship a v současnosti jsou partnery v projektu Horizon Europe RIS4SEB, který

koordinuje VŠE. Dále budeme stavět na předchozích kontaktech se 14 dalšími tzv. triple crown školami, které jsou obdobně zaměřené, a benchmarkingu se zahraničními univerzitami. Specifickým případem zde budou například německé Fachhochschule, které jsou velmi dobré v transferu znalostí, ale méně ve výzkumu. Centra vhodná ke spolupráci budou vybrána na základě další analýzy a také na základě přílohy (ACR VŠE – Transfer znalostí – centra na univerzitách ZÁPADNÍ EVROPA).

- Dále proběhne aktivní navázání kontaktů, budou zorganizována jednání a setkání, jako jsou společné workshopy s cílem identifikovat možnosti spolupráce a také vlastní sdílení znalostí. Zaměření bude především na získání know-how o tom, jak obdobně zaměřené školy provádějí transfer znalostí. Pro toto bude připraven seznam otázek a nabídka za VŠE.
- Následně proběhne organizace *2 zahraničních cest* (nad rámec cest popsaných v KA4\_3), kde budou předem připraveny itineráře, oblasti a otázky. Varianty realizace budou zahrnovat formy od hybridního online workshopu, včetně zapojení dalších pracovníků z VŠE, až po stínování aktivit zahraničních CTZ zaměřených na předávání znalostí relevantních pro VŠE. Aktivity předpokládající pobyt pracovníků VŠE budou přizpůsobeny možnostem partnerů. Celkem dále proběhne *10 online workshopů, pracovníci se také zúčastní hybridních akcí organizovaných v rámci KA4*. Průběžně bude docházet k vyhodnocování a zapracování získaných zkušeností a nastavení dlouhodobého partnerství.

V rámci KA7 nebudou vynakládány náklady související s poradenstvím pro komercializaci konkrétního výsledku výzkumu a vývoje – právní a finanční služby (ochrana duševního vlastnictví, přihláška patentu nebo průmyslového/užitného vzoru, práce s potenciálními investory, příprava smluv atp.) nezbytné pro zajištění komercializace.

#### **Vzdělávání pracovníků v rámci KA:**

Přehled vzdělávacích aktivit v rámci KA7, které jsou také popsány v předchozím textu:

Odborný tým:

- 6x Účast na hybridních workshopech v rámci KA4
- 2x zahraniční cesta k nabývání know-how k transferu znalostí
- 10x online workshop/ konzultace se zahraničními institucemi k transferu znalostí

Cílová skupina:

- 21x konzultačně vzdělávací workshopy pro klíčové aktéry VŠ (3 fáze po 7 workshopech)
- 2x prezentace na vlastním semináři a konferencích (KA7\_3)
- 1x Akademické plénum

#### **Personální zajištění KA:**

Pozice podílející se na realizaci této KA jsou uvedeny (včetně plánovaného úvazku) v kap. 7.2, Obr. 7.2.

#### **Konkrétní výstupy KA a jejich vazba na indikátory:**

KA7\_1:

- Soubor podkladů pro KA7\_1 (215012)
  - Dílčí analýza připravenosti
  - 4x Nabídkové portfolio
  - Strategie pro rozvoj mezisektorové spolupráce a transferu znalostí
  - Příloha strategického dokumentu - postup adaptace pracoviště na TZ
  - Metodika měření společenského dopadu tvůrčí činnosti
  - Příloha strategického dokumentu - postupy motivace pracovišť a zaměstnanců
  - 4x dílčí analýzy k vyhodnocení zkušeností
- Soubor implementovaných dokumentů KA7\_1 (215102)
  - Strategie pro rozvoj mezisektorové spolupráce a transferu znalostí
  - Metodika měření společenského dopadu tvůrčí činnosti

#### KA7\_2:

- Soubor podkladů pro KA7\_2 (215012)
  - Příloha strategického dokumentu - podpora realizace TZ
  - Příloha strategického dokumentu - postup integrace v rámci organizační struktury
  - Příloha strategického dokumentu - možnosti a postup zapojení studentů
  - Vytvoření vzdělávacího portálu v intranetu VŠE, průběžná podpora vzdělávacího portálu, konzultace (1x výstup bez indikátoru)
  - 4x Dílčí analýzy k vyhodnocení systému TZ
- Konzultačně vzdělávací workshopy pro klíčové aktéry VŠ (14x 210171, 140x 212031)
- Soubor implementovaných dokumentů KA7\_2 (215102)
  - Příloha strategického dokumentu - postup integrace v rámci organizační struktury
  - Příloha strategického dokumentu - postup integrace v rámci organizační struktury

#### KA7\_3:

- Soubor podkladů pro KA7\_3 (215012)
  - Dílčí analýzy pro nabídkové portfolio (4x Analýza trhu a nabídky konkurence, 4x pro výchozí nabídky, 4x veřejný sektor, 4x soukromý sektor)
  - Nabídkové portfolio
  - Vzory smluv a dokumentů pro jednotlivé formy spolupráce, NDA vzor
  - Příloha strategického dokumentu - typové formy spolupráce s partnery
  - Příloha strategického dokumentu - postup budování vztahu s partnerem
  - Příloha strategického dokumentu - vymezení TZ v rámci partnerství
  - 4x Dílčí analýzy k vyhodnocení zkušeností
- Prezentace na vlastním semináři a konferencích (2x veřejný sektor, 2x soukromý) (4x výstup bez indikátoru)
- Uzavřené dohody s veřejnými institucemi (3x 203541)
- Uzavřené dohody s firmami (3x 203541)

#### KA7\_4:

- Soubor podkladů pro KA7\_4 (215012)
  - 4x Dílčí analýzy k vyhodnocení zkušeností
- Konzultačně vzdělávací workshopy pro pracovníky VŠ (7x 210171, 70x 212031)
- Interní komunikační kampaň (výstup bez indikátoru)
- Akademické plénum (1x 210171, 100x 212031)

#### KA7\_5:

- Soubor podkladů pro KA7\_5 (215012)
  - dílčí analýzy pro strategii komunikace
  - dílčí analýzy k vyhodnocení zpětné vazby
- Komunikační kampaň - roční naplňování strategie komunikace (podpůrná komunikace) (4x výstup bez indikátoru)
- Komunikační kampaň - roční naplňování strategie komunikace (oslovování partnerů)
- Strategie komunikace (1x 215012)

#### KA7\_6:

- Soubor podkladů pro KA7\_6 (výstup bez indikátoru)
  - Seznam identifikovaných CTZ
  - 1x seznam otázek (co VŠE zajímá v oblasti načerpání znalostí v oblasti CTZ) a příprava nabídky za VŠE (jaké oblasti spolupráce v oblasti může VŠE nabídnout)
  - 10x Online workshopy/ konzultace pro odborný tým (výstup bez indikátoru)
  - 2 výjezdy na zahraniční instituci pro odborný tým
- Uzavřené spolupráce v oblasti rozvoje CTZ (2x 203541)
- Centrum transferu znalostí (CTZ) (výstup bez indikátoru)

#### **Návaznost na položky rozpočtu (vč. odhadované výše nákladů):**

Klíčová aktivita zahrnuje následující položky v celkové částce ve výši 12 365 246,29 Kč:

1.1.1.1.1.4, Osobní výdaje - odborný tým (KA07), 11 258 670,94 Kč

1.1.1.1.1.6.1.4, Cestovní náhrady – Studijní cesty ke sdílení zkušeností (KA07), 45 634,00 Kč

1.1.1.1.1.7.19, Licence – správa mezisektorové spolupráce (KA07), 252 000,00 Kč

1.1.2, Paušální náklady, 808 941,35 Kč

#### **Harmonogram aktivit a časové návaznosti:**

##### **KA7\_1**

**9/2025-6/2029**

- 9/2025-2/2026 – Analýza připravenosti (pracovišť VŠE)
- 11/2025-12/2028 - Analýza a determinace portfolia oblastí pro TZ (4x portfolio: 6/2026, 12/2026, 12/2027, 12/2028)
- 11/2025-6/2026 – příprava a schválení strategie + stanovení interních standardů / doporučení k implementaci (následná roční aktualizace)

- 11/2025-6/2029 - Příprava a schválení metodiky měření společenského dopadu tvůrčí činnosti (6/2026) + postupy motivace pracovišť a zaměstnanců

**KA7\_2            9/2025-6/2029**

- 9/2025-6/2026 – Nastavení forem podpory v rámci organizační struktury + Integrace existujících organizačních složek
- 5/2026-2/2029 – průběžně konzultačně vzdělávací workshopy (7x) a dílčí analýzy tvůrčího dopadu (4x)
- 11/2025-6/2026 – posílení infrastruktury CTZ (analýza zapojení studentů, personální posílení + nákup SW)
- 11/2025-2/2029 – průběžné vzdělávání pracovníků (vytvoření vzdělávacího portálu + 7x workshop)
- 11/2026-6/2029 – průběžný monitoring a vyhodnocení zkušeností s novým systémem TZ

**KA7\_3            11/2025-6/2029**

- 11/2025-6/2029 – průběžně dílčí analýzy (20x); příloha strategie – typové formy spolupráce s partnery (6/2026); příloha strategie – postup budování vztahu s partnerem; příloha strategie – vymezení TZ v rámci partnerství (6/2026)

**KA7\_4            5/2026-6/2029**

- 5/2026-6/2029 – interní komunikační kampaň
- 5/2026-2/2029 – průběžně konzultačně vzdělávací workshopy (7x) + 10/2026 diseminační akce/plénum (1x)
- 11/2026-6/2029 – průběžný monitoring a vyhodnocení zkušeností s novým systémem TZ

**KA7\_5            11/2025-6/2029**

- 11/2025-6/2026 – analytická část + příprava a schválení (6/2026) komunikační strategie pro navázání spolupráce v TZ
- 7/2026-6/2029 – Implementace podpůrné komunikace a prodejích aktivit (roční naplňování komunikační strategie)
- 11/2026-6/2029 – průběžný monitoring a vyhodnocení

**KA7\_6            9/2025-6/2029**

- 9/2025-5/2026 – Identifikace a výběr zahraničních center pro transfer znalostí
- 5/2026-6/2029 – Navázání kontaktů
- 5/2026-6/2029 – Společné workshopy, předávání zkušeností, twinning

Harmonogram je dále popsán v příloze P\_02\_Harmonogram klíčových aktivit a nepovinné příloze P\_13\_Podrobný harmonogram.

## Text k převodu do ZPP

### Klíčová aktivita 7 – text k převodu do ZPP:

V rámci KA7 Rozvoj mezisektorové spolupráce a transferu znalostí budou realizovány činnosti spojené s vytvořením a následnou implementací strategie pro rozvoj mezisektorové spolupráce a transferu znalostí, podporou navazování mezisektorové spolupráce, propagační transferu znalostí, spoluprací s centry TZ. Vzdělávací aktivity budou realizovány v oblasti/tématech: mezisektorová spolupráce, transfer znalostí, smluvní výzkum zvyšování povědomí pracovníků VO o výstupech a tématu KA.

Aktivity související s realizací KA7 budou probíhat po celou dobu realizace projektu. Zaměřené jsou na cílovou skupinu: pracovníci VO a VŠ.

KA 07 bude složena z následujících podaktivit:

KA7\_1 Vytvoření a následná implementace strategie pro rozvoj mezisektorové spolupráce a transfer znalostí z výzkumného prostředí do praxe, zahrnující zatraktivnění těchto aktivit pro výzkumné pracovníky

KA7\_2 Rozvoj odborného a administrativního zázemí pro podporu mezisektorové spolupráce, vč. vzdělávání pracovníků centra pro transfer znalostí (CTZ)

KA7\_3 Navazování a rozvoj mezioborové a mezisektorové spolupráce a realizace setkání s relevantními partnery

KA7\_4 Propagační aktivity směrem dovnitř – k výzkumným pracovníkům, včetně skautingu a následného zapojení výzkumných a dalších pracovníků instituce do procesů a činností CTZ

KA7\_5 Propagační aktivity směrem ven – B2B marketing, sales

KA7\_6 Partnerství CTZ s obdobnými centry na zahraničních business schools

## KA 8: STRATEGICKÉ NASTAVENÍ A ROZVOJ OTEVŘENÉ VĚDY NA VÝZKUMNÉ ORGANIZACI

### Text pro potřeby hodnocení

KA8 je tvořena 3 podaktivitami:

KA8\_1: Strategie otevřené vědy

KA8\_2: Vznik kontaktního centra pro Open Science na VŠE

KA8\_3: Informování a vzdělávání pracovníků VŠE v oblasti otevřené vědy

V rámci KA je nosným prvkem tvorba strategie jako zastřešující části a v rámci její implementace se KA skládá z částí KA8\_2 a KA8\_3 včetně souvisejícího vzdělávání. Časová návaznost podaktivit je uvedena v části Harmonogram aktivit a časové návaznosti.

### Potřebnost a očekávaný přínos:

Informace týkající se potřeby a přínosu této KA jsou uvedeny v kap. 5.

### Návaznost na cíle projektu a cíle výzvy:

Souhrnný cíl KA8 – Zkvalitnění strategického nastavení VO a vzdělávání pracovníků v oblasti otevřené vědy bude naplněn prostřednictvím:

(i) Implementace strategie otevřené vědy, vznik směrnice pro správu výzkumných dat a pravidelné informování managementu instituce o stavu a vývoji otevřené vědy na instituci prostřednictvím Plánu podpory otevřené vědy na VŠE pro roky 2027-29.

(ii) Založení kontaktního centra pro open science, s vytvořením specifické odborné pozice – datasteward, 6 právních analýz a min. 60 odborných konzultací.

(iii) Nastavení *informačního kanálu* a realizace vzdělávacích aktivit pro pracovníky VŠE v oblasti otevřené vědy: 12 seminářů s 260 účastníky celkem a 1 moodle kurzu s min. 10 absolventy.

Výsledkem těchto aktivit bude systematická a centralizovaná podpora témat otevřené vědy na instituci včetně plánu rozvoje vzdělávacích aktivit i kapacit na osobní konzultace ke konkrétním postupům.

#### **Způsob naplnění KA a postup prací, které povedou k naplnění KA:**

Naplnění KA8 se sestává ze splnění 3 dílčích oblastí k nimž vedou dílčí aktivity KA8\_1 – KA8\_3 zahrnující vytvoření strategie a směrnice a jejich následnou implementaci.

Aktivita bude probíhat po celou dobu realizace projektu, tj. 46 měsíců.

Výstupy KA jsou dále popsány v kap. 8.2.

#### **KA8\_1: Strategie otevřené vědy**

- Bude revidována "Strategie Vysoké školy ekonomické v Praze v oblasti otevřené vědy" a analyzovány dosavadní dokumenty podobného charakteru na ostatních institucích v ČR. Výsledky budou zpracovány do Dílčí analýzy dosavadních dokumentů. Dle výsledků této analýzy bude dosavadní Strategie upravena do podoby interního předpisu (směrnice) s konkrétními kroky k naplňování rozvoje otevřené vědy na VŠE. Návrh bude interně projednán se zástupci interních stakeholderů (zejm. různé úrovně AP a VP, R1-R4 ale i zástupci řešitelů národních a mezinárodních grantů, či excelentní doktorandi, vedoucí podpůrných pracovišť (OVV, CI, PK)). Tímto zapojením bude zabezpečeno, že budou reflektovány jejich skutečné potřeby. Dokument bude předložen prorektorovi pro vědu a výzkum, projednán na kolegiu proděkanů pro vědu a výzkum, vedení VŠE, kolegiu rektora a bude schválen na RVH.
- *Strategie otevřené vědy* bude schválena na podzim 2026 a proběhne také její sladění se Strategickým plánem VŠE na roky 2026-2030, který bude v roce 2025 připravován a v obecné podobě oblast OS bude obsahovat.
- Proběhne příprava *Směrnice pro správu výzkumných dat*, který bude definovat nakládání s vědeckými daty na VŠE v intencích novelizace zákona č. 130/2002 Sb. K tomu povede *dílčí analýza klíčových bodů* z datových směrnic a souvisejících dokumentů vydávaných napříč institucemi v ČR. Budou opět zapojeni pracovníci dle bodu výše. Směrnice bude předložena a schválena stejným způsobem.
- Proběhne diseminační setkání s managementem a zástupci vedení fakult VŠE, kde budou prezentovány všechny dosavadní aktivity v rámci KA8 a představen plán pro nadcházející rozvoj.
- Pro udržení přehledu o rozvoji otevřené vědy na VŠE bude pro léta 2027-29 vytvořen dokument *Plán pro podporu otevřené vědy na VŠE*, který bude obsahovat klíčové aktivity a specifikovat oblast rozvoje otevřené vědy pro následující rok. Tento dokument bude pravidelně (po dobu projektu 3x) předkládán k projednání a schválení na Kolegiu proděkanů pro vědu a bude pravidelně vyhodnocován na základě podnětů a komunikace s uživateli služeb centra (viz KA8\_2) a dle toho aktualizován a přepracován pro následující rok. Proběhne



zapracování Plánu do Plánu realizace SZ VŠE na následující rok. Tímto bude zajištěna jak bottom-up koordinace, tak top-down sladění v rámci strategických dokumentů VŠE.

#### **KA8\_2: Vznik kontaktního centra pro Open Science na VŠE**

- Vznikne *kontaktní centrum pro open science na VŠE*, které bude viditelně propagováno jako celek, který mohou pracovníci kontaktovat v oblasti OS. Kontaktní centrum pro open science je třeba zřídit co nejdříve, aby mohlo efektivně začít poskytovat podporu výzkumným pracovníkům.
- Vznikne Interní *metodika podpory otevřené vědy na VŠE* s úkoly tohoto centra, interními procesy podpory otevřené vědy, její možnosti a omezení a to na základě rešerše obdobných center na ostatních VŠ v ČR, dále na základě potřeb z předcházejících analýz pro účely přípravy tohoto projektu a jednání s cílovými skupinami a na základě potřeb definovaných jednotlivými poskytovateli grantových prostředků na národní a mezinárodní úrovni a z pracovních skupin z oblasti OS, kterých jsou pracovníci CIKS součástí. Bude předložena a schválena ředitelem CIKS. Interní metodika podpory otevřené vědy na VŠE v návaznosti na dosavadní zkušenosti s podporou otevřené vědy na oddělení informační podpory a výzkumu CIKS. Bude tak poskytovat přehled dosud poskytovaných služeb a návrh jejich úpravy a systematizace. Tato metodika slouží jako operativní dokument, který řeší aktuální potřeby a procesy, zatímco strategie je dlouhodobý plán vyžadující širší schvalovací procesy a sladění s celouniverzitními strategickými dokumenty. Každý rok bude revidována a případně upravena na základě analýz a jednání s cílovými skupinami (viz předchozí podaktivita).
- V rámci návaznosti na zahraniční návštěvy v KA4 budou za KA8 zpracovány otázky z oblasti OS, k projednání v rámci stáží.
- Kontaktní místo pro open science na VŠE bude personálně naplněno částečně z vlastních zdrojů knihovny VŠE (CIKS) a částečně doplněno náborem institucionálního data stewarda na 0,5 úvazku. Daný úvazek dle predikce počtu projektů a počtu podnětů, které na oblast otevřené vědy dle současného trendu (se zohledněním dalších aktivit v rámci projektu, zejm. KA6) budou přicházet, by se mělo jednat o dostačující kapacitu. Institucionální data steward bude konzultovat data management plány, konzultovat s řešiteli projektů v různých fázích za účelem šíření znalostí o tvorbě DMP a správě dat v rámci projektů, radit v oblasti metadatových standardů, verzování dokumentů, anonymizace a pseudonymizace a ukládání nestandardních datových formátů a věnovat se konzultační činnosti. Případné požadavky na další kapacity budou řešeny z jiných zdrojů. Tato pozice bude zaměřena na podporu postupů při datovém managementu se zaměřením na IT. Nábor nového zaměstnance bude probíhat definováním vstupních předpokladů, vypsáním a realizací výběrového řízení a následně přijetím nového zaměstnance. Potřebné kompetence získá také školením ve stávajících procesech a dalším vzděláváním v oboru včetně zapojení do národní komunity data stewardů při EOOSC\_CZ. Absolvuje specifické školení pro data stewardy, např. The University of Vienna Data Steward Certificate Course, který je hodnocen jako jeden z nejlepších evropských vzdělávacích kurzů pro tuto pozici nebo v době přijetí dostupný obdobný kurz.

- Svou kvalifikaci si budou zvyšovat a rozvíjet i ostatní členové kontaktního centra i zapojením do pracovní skupiny Open science při AKVŠ (Asociace knihoven vysokých škol) a prostřednictvím dedikovaných hybridních workshopů v KA4.
- Bude postupně vybráno a specifikováno 6 témat pro vypracování právních analýz. Tímto bude zajištěna chybějící právní expertiza.

### **KA8\_3: Informování a vzdělávání pracovníků VŠE v oblasti otevřené vědy**

- Bude vytvořena centralizovaná on-line platforma pro komunikaci témat OS na VŠE. Bude analyzován dosavadní způsob komunikace těchto témat na VŠE a vybrán ideální komunikační kanál/platforma tak, aby byla snadno nalezitelná a dostupná pro všechny zaměstnance VŠE. Bude obsahovat informace k podpoře otevřené vědy na instituci, včetně možností vzdělávání (interních i externích) a relevantních novinek.
- V rámci projektu proběhne série vzdělávacích aktivit o postupech OS a možnostech jejich naplňování. Na základě dosavadních průzkumů, zkušeností a dat (proběhlé semináře, referenční dotazy, počty běžících projektů, dotazníkové šetření) dojde nejprve k definování vzdělávacích aktivit a plánu jejich realizace na období projektu.
- Dále proběhne implementace moodle kurzu "DocEnhance Datastewardship". Kurz je pro VŠE ideální volbou, protože je již zpracován a není nutné znovu vytvářet již osvědčené studijní materiály, kurz poskytuje relevantní nástroje a metodiky pro efektivní správu výzkumných dat, vychází z mezinárodně uznávaných standardů v oblasti správy dat. Navíc je navržen tak, aby byl snadno integrován do Moodle, kterou VŠE plošně využívá. Díky online formátu je umožněno studovat vlastním tempem a přizpůsobit si učení svým individuálním potřebám. Nicméně je velmi dlouhý, takže očekáváme úplné absolvování pouze 10 osobami, nicméně u dílčích modulů očekáváme desítky až nižší stovky absolventů.
- Proběhne 8 interních seminářů/workshopů a 3 zvané semináře/workshopy pokryté externími odborníky pro dané téma. Tematicky budou pokrývat jak základní témata OS, tak úžeji zaměřená témata a postupy jako je např. preregistrace výzkumu, licencování publikací a dat, licencování software, verzování dokumentů atd. Na závěr řešení projektu se uskuteční tzv. Open Science Day, který bude příležitostí jak pro představení činnosti centra, tak pro sdílení zkušeností mezi výzkumníky z VŠE i dalších ekonomických fakult či univerzit.

### **Vzdělávání pracovníků v rámci KA:**

Přehled vzdělávacích aktivit v rámci KA8, které jsou také popsány v předchozím textu:

Odborný tým:

- 6x Účast na hybridních workshopech v rámci KA4
- 1x kurz pro Data stewardy (např. the University of Vienna Data Steward Certificate Course)

Cílová skupina:

- 1x akademické plénum
- 60x Konzultace k OS a správě dat

- 12x semináře a školení: realizace 3 zvaných, 8 interních seminářů a 1 Open Science Day
- 1x moodle kurz: implementace kurzu DocEnhance Datastewardship

#### Personální zajištění KA:

Pozice podílející se na realizaci této KA jsou uvedeny (včetně plánovaného úvazku) v kap. 7.2, Obr. 7.2.

#### Konkrétní výstupy KA a jejich vazba na indikátory:

##### KA8\_1:

- Soubor podkladů pro KA8\_1 (215012)
  - Dílčí analýza dosavadních dokumentů
  - Strategie otevřené vědy
  - Dílčí analýza klíčových bodů
  - Směrnice pro správu výzkumných dat
  - 3x Plány podpory otevřené vědy 2027-2029
- Soubor implementovaných dokumentů KA8\_1 (215102)
  - Strategie otevřené vědy
  - Směrnice pro správu výzkumných dat

##### KA8\_2:

- Soubor podkladů pro KA8\_2 (215012)
  - Metodika podpory otevřené vědy na VŠE
  - Analýza stávající poptávky
  - 6x Právní analýza
  - 6x Specifikace zakázky pro právní analýzy
- Odborný kurz pro data stewarda (1x výstup bez indikátoru)
- Konzultace k OS a správě dat (60x 210171, 60x 212031)
  -

##### KA8\_3:

- Soubor podkladů pro KA8\_3 (215012)
  - intranetová stránka
  - plán vzdělávacích aktivit
  - prezentace a doprovodné materiály
- semináře a školení (12x 210171, 260x 212031)
- Moodle kurz (1x 210171, 10x 212031)
- Kontaktní centrum pro Open Science na VŠE (výstup bez indikátoru)

### Návaznost na položky rozpočtu (vč. odhadované výše nákladů):

Klíčová aktivita zahrnuje následující položky v celkové částce ve výši 3 946 331,10 Kč.

1.1.1.1.1.4, Osobní výdaje - odborný tým (KA08), 3 162 226,63 Kč

1.1.1.1.1.6.1.5, Cestovní náhrady – Odborné vzdělávání Open ScienceKA08, 53 104,00 Kč

1.1.1.1.1.7.20, Odborné vzdělávání – Open Science (KA08), 73 529,28 Kč

1.1.1.1.1.7.21, Právní analýzy – Open Science (KA08), 399 300,00 Kč

1.1.2, Paušální náklady, 258 171,19 Kč

### Harmonogram aktivit a časové návaznosti:

#### KA8\_1 1/2026-11/2028

- 1-8/2026 – analytická část + příprava a schválení strategie (8/2026)
- 1-9/2027 – příprava a schválení směrnice pro správu výzkumných dat (9/2027)
- 10-11/2027, 10-11/2028 – vyhodnocení Plán podpory otevřené vědy na VŠE za daný rok + příprava nového plánu

#### KA8\_2 9/2025-6/2029

- 9/2026-9/2028 – příprava Metodiky podpory otevřené vědy na VŠE (11/2026) + revize v následujících letech projektu
- 9/2025-1/2026 – nábor a přijetí data stewarda
- 12/2025-3/2029 – odborné vzdělávání pracovníků kontaktního centra pro Open Science na VŠE (průběžně dle nabídky)
- 3/2026-6/2029 – průběžné konzultační činnosti data stewarda
- 10/2025-1/2029 – příprava zakázek a zpracování právních analýz (průběžně 6x)

#### KA8\_3 9/2025-6/2029

- 1/2026-6/2029 – vytvoření intranetové stránky OS (9/2026) a její údržba a aktualizace
- 9/2025-6/2029 – definování plánu vzdělávacích aktivit (10/2025) + průběžná realizace školení (12x seminář, 1x moodle kurz, 1x informační akce pro akademickou obec)

Harmonogram je dále popsán v příloze P\_02\_Harmonogram klíčových aktivit a nepovinné příloze P\_13\_Podrobný harmonogram.

### Text k převodu do ZPP

**Klíčová aktivita 8 – text k převodu do ZPP:**

V rámci KA8 Strategické nastavení a rozvoj otevřené vědy na výzkumné organizaci budou realizovány činnosti spojené s vytvořením a následnou implementací strategie otevřené vědy, vznikem kontaktního centra pro Open Science na VŠE a nastavením a realizací informačních kanálů a vzdělávacích aktivit v oblasti OS pro pracovníky VŠE. Vzdělávací aktivity budou realizovány v oblasti/tématech: Open Science, výzkumná data, FAIR principy, zvyšování povědomí pracovníků VO o výstupech a tématu KA.

Aktivity související s realizací KA8 budou probíhat po celou dobu realizace projektu. Zaměřené jsou na cílovou skupinu: pracovníci VO a VŠ, Studenti VŠ.

KA8 bude složena z následujících podaktivit:

KA8\_1: Strategie otevřené vědy

KA8\_2: Vznik kontaktního centra pro Open Science na VŠE

KA8\_3: Informování a vzdělávání pracovníků VŠE v oblasti otevřené vědy

## **KA 9: NASTAVENÍ SYSTÉMU PRO ZVYŠOVÁNÍ INSTITUCIONÁLNÍ ODOLNOSTI VŮČI NELEGITIMNÍMU OVLIVŇOVÁNÍ**

### **Text pro potřeby hodnocení**

KA9 je tvořena dvěma podaktivitami:

KA9\_1: Vytvoření a následná implementace metodiky pro zvyšování institucionální odolnosti vůči nelegitimnímu ovlivňování

KA9\_2: Vytvoření a aktualizace školení zaměstnanců a doktorandů v LMS Moodle a jeho propagace

### **Potřebnost a očekávaný přínos:**

Informace týkající se potřebnosti a přínosu této KA jsou uvedeny v kap. 5.

### **Návaznost na cíle projektu a cíle výzvy:**

Souhrnný cíl KA9 – Zkvalitnění strategického nastavení VO a vzdělávání pracovníků v oblasti institucionální odolnosti vůči nelegitimnímu ovlivňování bude naplněn prostřednictvím:

(i) Vytvoření Směrnice rektora pro zvyšování institucionální odolnosti VŠE vůči nelegitimnímu ovlivňování a její implementace do června 2026 a související aktualizace Etického kodexu.

(ii) Tvorby a realizace Kurzu o protivilivových opatřeních v Moodle do června 2026 s 200 účastníky.

### **Způsob naplnění KA a postup prací, které povedou k naplnění KA:**

Obsahem této KA jsou aktivity vedoucí k vytvoření metodického dokumentu a jeho implementaci.

Aktivita bude probíhat od zahájení projektu do 9/2026, tj. 13 měsíců.

Výstupy KA jsou dále popsány v kap. 8.2.

### **KA9\_1: Vytvoření a implementace metodiky pro zvyšování institucionální odolnosti vůči nelegitimnímu ovlivňování**

- Prvním krokem bude vytvoření *analýzy současného stavu, zranitelnosti a ovlivnitelnosti VŠE*, která se zaměří na revizi existujících předpisů, neformální praxe a identifikaci zranitelnosti VŠE vůči nelegitimnímu ovlivňování.
- Na analýzu současného stavu naváže benchmarking osvědčených postupů (1 *benchmarkingový dokument*) jiných VŠ s cílem získat přehled o efektivních opatřeních, která budou inspirací pro vlastní strategii VŠE. Osvědčené postupy vybraných domácích a zahraničních VŠ zjistíme při vzájemných konzultacích. Proběhnou konzultace s ostatními veřejnými VŠ.
- Na základě těchto analýz bude vytvořen zlatý standard procesu (1 *dokument s definicí optimálního stavu*) popisující optimální způsob ochrany před bezpečnostními hrozbami.
- Tento ideální stav bude následně porovnán s aktuálním stavem pomocí *GAP analýzy pro zvyšování institucionální odolnosti vůči nelegitimnímu ovlivňování*, která identifikuje oblasti, kde je potřeba změnit či aktualizovat stávající postupy a předpisy.
- Poté bude vypracován *Akční plán pro zvyšování institucionální odolnosti vůči nelegitimnímu ovlivňování*, který stanoví konkrétní kroky, časový harmonogram a odpovědnosti relevantních aktérů.
- Implementace opatření do institucionálních předpisů proběhne formou návrhu nové *Směrnice rektora pro zvyšování institucionální odolnosti VŠE vůči nelegitimnímu ovlivňování* a aktualizace etického kodexu, kde budou stanoveny jasné procesy, role a odpovědnosti pro zajištění bezpečnosti. Zvláštní pozornost bude věnována dlouhodobé udržitelnosti a adaptaci těchto opatření s ohledem na vývoj bezpečnostních rizik. Metodika bude předložena k projednání na Kolegiu proděkanů pro vědu, vedení VŠE, kolegiu rektora a schválení na RVH. Opatření budou promítnuta do návazných Plánů realizace SZ VŠE 2026-2030 pro následující roky. K podpoře pochopení a přijetí metodiky budou také připravena interní komunikační opatření pro zaměstnance a doktorandy.
- Pro zajištění informovanosti a přijetí metodiky uvnitř školy bude rovněž realizována marketingová kampaň zaměřená na komunikaci protivilivových opatření, která zaměstnancům a studentům přiblíží význam a přínosy nových opatření.

#### **KA9\_2: Vytvoření a aktualizace školení zaměstnanců a doktorandů v LMS Moodle**

- Zajištění povědomí o bezpečnostních rizicích a preventivních opatřeních bude dosaženo prostřednictvím e-learningového *Kurzu o protivilivových opatřeních v Moodle* (rozsah studijní zátěže cca 2 hodiny), který bude vytvořen v LMS Moodle a aktualizován v rámci procesů určených směrnicí a zdrojů mimo projekt. Kurz bude zahrnovat interaktivní materiály, které zaměstnancům a doktorandům vysvětlí nově zavedené procesy a povinnosti v oblasti ochrany před nelegitimním ovlivňováním. Kurz bude povinný pro žadatele o projekty (v roce 2023 jich bylo 220, nicméně neunikátních) mimo projektů financovaných z legitimních a důvěryhodných zdrojů (např. GAČR, TAČR), pro vedoucí kateder (44), tajemnice/ky (6), doporučený pro školitele Ph.D. studentů (203 (VZoČ 2023)), žadatele a realizátory smluvního výzkumu (64 za rok). Klíčové skupiny tak budou obeznámeny s riziky a schopny aktivně přispívat k ochraně institucionální integrity.

- Školení bude sestávat z interaktivních e-learningových opor, případových studií a simulací, které účastníkům umožní prakticky aplikovat získané znalosti. Tím dojde k posílení jejich schopnosti rozpoznat potenciální bezpečnostní hrozby a zavádět preventivní opatření. Kurz bude podporován průběžnými aktualizacemi, aby reflektoval aktuální trendy a vývoj v oblasti bezpečnostních rizik v akademickém prostředí.
- Tyto kroky vytvoří robustní základ pro institucionální odolnost VŠE vůči nelegitimnímu ovlivňování a zajistí bezpečné a nezávislé akademické prostředí pro zaměstnance i studenty.

#### **Vzdělávání pracovníků v rámci KA:**

Přehled vzdělávacích aktivit v rámci KA9, které jsou také popsány v předchozím textu:

Odborný tým:

- 6x Účast na hybridních workshopech v rámci KA4

Cílová skupina:

- 1x Kurz o protivilivových opatřeních v Moodle

#### **Personální zajištění KA:**

Pozice podílející se na realizaci této KA jsou uvedeny (včetně plánovaného úvazku) v kap. 7.2, Obr. 7.2.

#### **Konkrétní výstupy KA a jejich vazba na indikátory:**

KA9\_1:

- Soubor podkladů ke KA9\_1 (215012)
  - Analýza současného stavu, zranitelnosti a ovlivnitelnosti VŠE
  - Benchmarkingový dokument
  - Dokument s definicí optimálního stavu
  - GAP analýza pro zvyšování institucionální odolnosti vůči nelegitimnímu ovlivňování
  - Akční plán pro zvyšování institucionální odolnosti vůči nelegitimnímu ovlivňování
  - Směrnice rektora pro zvyšování institucionální odolnosti VŠE vůči nelegitimnímu ovlivňování
- Implementovaná Směrnice pro zvyšování institucionální odolnosti VŠE vůči nelegitimnímu ovlivňování (215102)

KA9\_2:

- Kurz o protivilivových opatřeních v Moodle (1x 210171, 200x 212031)

#### **Návaznost na položky rozpočtu (vč. odhadované výše nákladů):**

Klíčová aktivita zahrnuje následující položky v celkové částce ve výši 335 079,83 Kč:

1.1.1.1.1.4, Osobní výdaje - odborný tým (KA09), 313 158,72 Kč

1.1.2, Paušální náklady, 21 921,11 Kč

### Harmonogram aktivit a časové návaznosti:

#### KA9\_1 9/2025-9/2026

- 9/2025-2/2026 – analytická část (analýza současného stavu, GAP, benchmarkingový dokument, akční plán)
- 2/2026-6/2026 – příprava a schválení směrnice
- 7/2026-9/2026 – implementace směrnice, komunikace protivilivových opatření

#### KA9\_2 4/2026-9/2026

- Příprava odborného kurzu a jeho spuštění

Harmonogram je dále popsán v příloze P\_02\_Harmonogram klíčových aktivit a nepovinné příloze P\_13\_Podrobný harmonogram.

### Text k převodu do ZPP

#### Klíčová aktivita 9 – text k převodu do ZPP:

V rámci KA9 Nastavení systému pro zvyšování institucionální odolnosti vůči nelegitímnímu ovlivňování budou realizovány činnosti spojené s vytvořením a následnou implementací metodiky pro zvyšování institucionální odolnosti vůči nelegitímnímu ovlivňování, její implementace a její implementace do prostředí VŠE. Vzdělávací aktivity budou realizovány v oblasti/tématech: protivilivová opatření a zvyšování povědomí pracovníků VO o výstupech a tématu KA.

Aktivity související s realizací KA9 budou probíhat od zahájení projektu do 9/2026. Zaměřené jsou na cílovou skupinu: pracovníci VO a VŠ.

KA9\_1: Vytvoření a následná implementace metodiky pro zvyšování institucionální odolnosti vůči nelegitímnímu ovlivňování.

KA9\_2: Vytvoření a aktualizace školení zaměstnanců a doktorandů v LMS Moodle a jeho propagace.

## KA 10: PODPORA POPULARIZACE VÝZKUMU A VÝVOJE VČETNĚ KOMUNIKACE A MARKETINGU

### Text pro potřeby hodnocení

KA10 je tvořena 4 podaktivitami:

KA10\_1: Strategie komunikace a propagace výzkumu, vč. posílení kapacit na celoškolské i fakultní úrovni

KA10\_2: Školení výzkumně aktivních pracovníků VŠE v oblasti komunikace a propagace výzkumu

KA10\_3: Školení výzkumně aktivních pracovníků VŠE v oblasti mediálního vystupování

KA10\_4: Strategie komunikace doktorského studia

### Potřebnost a očekávaný přínos:

Informace týkající se potřebnosti a přínosu této KA jsou uvedeny v kap. 5.



### Návaznost na cíle projektu a cíle výzvy:

Souhrnný cíl KA10 – Zkvalitnění strategického nastavení VO a vzdělávání pracovníků v oblasti popularizace VaV bude naplněn prostřednictvím:

- (i) Vytvoření a implementace *Strategie komunikace a propagace výzkumných aktivit VŠE* do 11/2025.
- (ii) Proškolení 250 výzkumně aktivních pracovníků VŠE v oblasti komunikace a propagace výzkumu pomocí 4 běhů školení do 11/2028. Do konce projektu bude proškolen 50 % výzkumně aktivních pracovníků VŠE v oblasti komunikace a propagace výzkumu a jeho vlivu na značku instituce.
- (iii) Proškolení 40 výzkumně aktivních pracovníků VŠE v oblasti mediálního vystupování pomocí 4 běhů školení do 6/2029. Do konce projektu bude proškolen alespoň 30 % výzkumně aktivních pracovníků VŠE v oblasti mediálního vystupování a prezentace výzkumu.
- (iv) Vytvoření strategie komunikace doktorského studia na VŠE do 11/2025 a implementace pomocí *implementačního plánu* a realizace 4 dnů doktorského studia do 5/2029. Do konce projektu bude zvýšen počet uchazečů o doktorské studium o 40 % oproti stavu z roku 2023.

### Způsob naplnění KA a postup prací, které povedou k naplnění KA:

Obsahem této KA jsou aktivity na zlepšení postavení VŠE v tuzemském i mezinárodním výzkumném Klíčová aktivita KA10 zahrnuje realizaci aktivit na zlepšení postavení VŠE v tuzemském i mezinárodním výzkumném prostoru. Jedná se o aktivity v oblasti strategie komunikace a propagace výzkumných aktivit VŠE, posílení prestiže VŠE jako výzkumné instituce, proškolení výzkumných pracovníků v oblasti komunikace a propagace jejich práce a v oblasti mediálního vystupování. Zároveň se aktivity zaměřují také na propagaci a zvýšení atraktivity doktorského studia.

V rámci KA je nosným prvkem tvorba strategie jako zastřešující části a v rámci její implementace se KA skládá z částí KA10\_2 až KA10\_4 včetně souvisejícího vzdělávání.

Aktivita bude probíhat po celou dobu realizace projektu, tj. 46 měsíců.

Výstupy KA jsou dále popsány v kap. 8.2.

#### **KA10\_1: Strategie komunikace a propagace výzkumu, vč. posílení kapacit na celoškolské i fakultní úrovni**

- Tato aktivita se zaměřuje na vytvoření a implementaci *Strategie komunikace a propagace výzkumných aktivit VŠE*. V rámci přípravy pro tvorbu strategie budou nejprve sumarizovány vstupní informace, které budou tvořit základ pro strategický dokument. Toto shrnutí ve formě *situační analýzy* představí výchozí stav komunikace a propagace výzkumu VŠE a zároveň shrne cíle, kterých má být dosaženo. V rámci situační analýzy bude také realizován desk research přístupů k propagaci a komunikaci u relevantních zahraničních institucí. Součástí je i nabývání know-how od institucí intenzivně zapojených do mezinárodní výzkumné scény. Pro toto budou připraveny okruhy a otázky pro stáže v rámci KA4, pracovníci KA4 se také budou účastnit hybridních workshopů v rámci těchto stáží. V rámci zahrnutí stakeholderů budou realizovány vstupy pomocí dedikovaného

dotazníku (vědecky aktivní pracovníci, doktorandi) a pomocí rozhovorů s administrativní podporou a s relevantními proděkany.

- Po situační analýze bude v dalším kroku na základě těchto znalostí vytvořen návrh *Strategie komunikace a propagace výzkumných aktivit VŠE*. Tato strategie bude zahrnovat mimo jiné rozvržení rolí a agendy napříč pracovišti školy, konkrétně mezi odděleními PR a marketingu na univerzitní úrovni a jednotlivými fakultami. Strategie bude předložena k projednání na grémium proděkanů pro vědu, na vedení VŠE, kolegiu rektora a schválena na RVH. Následně bude zapracována také do Strategického záměru VŠE na roky 2026-2030, který bude v roce 2025 připravován.
- Po schválení proběhne *Prezentace akademické obci a debata* pro 100 účastníků z cílové skupiny, kde bude strategie prezentována a kde také budou představeny další plánované aktivity včetně nastavení fakultní podpory propagace a komunikace.
- V rámci návrhu implementace strategie bude vypracován *Implementační plán komunikační strategie* pro období 2026-2029. Tento plán definuje klíčové kroky a aktivity pro jednotlivé roky. Pro každý rok budou poté vypracovány *roční obsahové plány (pro zbývající část roku 2026-2029)*, které budou zahrnovat vytipování komunikačních témat a definování podrobného plánu na měsíční bázi s rozvrhem konkrétních komunikačních aktivit a odpovědnými osobami. Roční plány budou zapracovávány do Plánů realizace SZ VŠE pro následující roky.
- Na implementaci se budou podílet i fakulty prostřednictvím *pracovní skupiny komunikace a propagace výzkumu* složené z rektorátních pracovníků a fakultních specialistů pro propagaci a komunikaci. Budou zavedena pravidelná měsíční jednání, kde bude probírán obsah komunikace z oblasti výzkumu na daný měsíc a tvorba Mediaplánů. Společně se tak budou synchronizovat, předávat si důležité informace, případně i tipy na obsah. Obsahové plány budou zahrnovat již konkrétní formáty propagace výzkumu, a to například PR články o vědeckých výstupech, vědecké podcasty, příspěvky na sociální sítě a další. Předpokládáme, že měsíčně vznikne minimálně 1 podcast za VŠE, a 1-2 PR články na fakultu.
- Důležitou součástí pro tvorbu ročních obsahových plánů bude také vyhodnocení aktivit za rok předchozí prostřednictvím ročních zpráv (*za roky 2026-2028*). To bude zahrnovat vyhodnocení dopadu a přínosů zvolených komunikačních aktivit. Na základě těchto vyhodnocení dojde k revizi aktivit pro obsahový plán na následující rok.

#### **KA10\_2: Školení výzkumně aktivních pracovníků VŠE v oblasti komunikace a propagace výzkumu**

- Tato aktivita zahrnuje postupné proškolení výzkumně aktivních pracovníků VŠE. Školení bude zaměřeno na specifika komunikace a propagace výzkumu a jeho vlivu na značku instituce. V 1. fázi budou identifikovány očekávané přínosy školení, vytipování témat, výsledků učení a určení osob, pro které bude školení vhodné. Sestaven bude i profil školitele, co do odpovídajících znalostí a dovedností.
- Dále bude následovat příprava realizace *školení - komunikace a propagace výzkumu*, která zahrnuje především oslovení vhodných školitelů (zejména interních, ale i externích) a

vytvoření struktury (programu) školení. Školení budou následně zorganizována a bude vyhodnocena zpětná vazba.

- Realizace tohoto tematického školení se bude opakovat v každém zimním semestru, tj. proběhne 3x celodenní školení. Celkově předpokládáme 250 účastníků.

### **KA10\_3: Školení výzkumně aktivních pracovníků VŠE v oblasti mediálního vystupování**

- Tato aktivita se zaměřuje na školení výzkumně aktivních pracovníků VŠE v oblasti mediálního vystupování.
- Průběh aktivity je analogický, jako v rámci KA10\_2 (detailní popis viz výše), nicméně očekáváme natáčení na kameru a zpětnou vazbu a podobné tréninkové aktivity, kde je vhodná užší skupinka osob. Ne všichni pracovníci mají také o veřejné mediální vystupování zájem, proto je v plánu proškolit 40 pracovníků celkem. Školení mediálního vystupování bude realizováno v letních semestrech. Proběhnou 2 školení rozdělená pro menší skupiny účastníků, tj. 2 x 2 školení.

### **KA10\_4: Strategie komunikace doktorského studia**

- Tato aktivita se zaměřuje na revizi a zlepšení komunikace doktorského studia na VŠE. V 1. fázi bude provedeno shrnutí aktuálního stavu komunikace doktorského studia napříč fakultami a dalšími pracovišti školy, jako jsou oddělení OVV a PR a marketingové oddělení, případně jiné a benchmarking a inspirace v rámci vytipovaných zahraničních business schools v rámci stáží v KA4. Tento proces zahrnuje identifikaci hlavních problémů a definování žádoucího cíle, který chceme v komunikaci doktorského studia dosáhnout, a to pomocí zahrnutí dotazníku (spojeného s dotazníkem v KA10\_1) a rozhovorů se školiteli, garanty doktorských programů a proděkany pro vědu. Tato úvodní fáze bude shrnuta v *situační analýze*.
- Na základě této revize komunikace bude vytvořen návrh *strategie komunikace doktorského studia na VŠE*. Tento návrh zahrne na základě situační analýzy klíčové aktivity pro komunikaci, definování cílové skupiny (z pohledu lepšího poznání jejích motivací a potřeb), která zahrnuje potenciální uchazeče o doktorské studium, a příslušné komunikační kanály pro tuto cílovou skupinu. V rámci strategie bude také detailně rozdělena agenda komunikace doktorského studia mezi jednotlivé fakulty a rektorát. Strategie bude předložena k projednání na grémium proděkanů pro vědu, na vedení VŠE, kolegiu rektora a schválena na RVH. Následně bude zpracována také do Strategického záměru VŠE na roky 2026-2030, bude v roce 2025 připravován.
- Dalším krokem bude návrh implementace komunikační strategie doktorského studia. *Implementační plán* bude zahrnovat aktivity zaměřené na realizaci komunikace doktorského studia, včetně vytvoření *komunikační platformy* pro doktorské studium v anglickém jazyce. V rámci implementace bude rovněž definován relevantní obsah na této platformě a bude definováno rozdělení správy obsahu této platformy mezi jednotlivé fakulty, OVV a PR marketingové oddělení školy.
- V jednotlivých letech (tedy celkem 4x) proběhnou také kampaně na propagaci doktorského studia, které budou realizovány v termínech před podáváním přihlášek na doktorské

studium. Kampaň se zaměří nejen na online komunikaci hlavních benefitů doktorského studia a jeho souvislostí s výzkumnou kariérou, ale také na tzv. “Den doktorského studia”, kdy se v prostorách školy bude konat jednodenní veletrh s propagací studijních oborů doktorského studia.

- Každoročně bude provedena revize kampaně na propagaci doktorského studia, která zahrnuje vyhodnocení jejího dopadu a úpravu parametrů kampaně pro další rok a bude shrnuta do *Reportu kampaně*.
- Výsledkem těchto aktivit bude jednotná komunikace doktorského studia napříč celou školou. Doktorské studium tak bude prezentováno jako jeden celistvý produkt, čímž bude pro zájemce o studium srozumitelnějším. Zároveň budou napříč odděleními školy (fakulty a rektorát) nastaveny procesy a rozdělena agenda pro propagaci doktorského studia.

#### **Vzdělávání pracovníků v rámci KA:**

Přehled vzdělávacích aktivit v rámci KA10, které jsou také popsány v předchozím textu:

Odborný tým:

- 6x Účast na hybridních workshopech v rámci KA4

Cílová skupina:

- 1x Prezentace akademické obci a debata
- 3x školení - komunikace a propagace výzkumu
- 2x školení - mediální vystupování
- 4x den doktorského studia

#### **Personální zajištění KA:**

Pozice podílející se na realizaci této KA jsou uvedeny (včetně plánovaného úvazku) v kap. 7.2, Obr. 7.2.

#### **Konkrétní výstupy KA a jejich vazba na indikátory:**

KA10\_1:

- Soubor podkladů pro KA10\_1 (215012)
  - Situační analýza
  - Strategie komunikace a propagace výzkumných aktivit VŠE
  - Implementační plán komunikační strategie
  - Roční zprávy pro roky 2026-2028
  - Obsahový plán pro roky 2026-2029
- Strategie komunikace a propagace výzkumných aktivit VŠE (215102)
- Prezentace akademické obci a debata (1x 210171, 100x 212031)

KA10\_2:

- Školení - komunikace a propagace výzkumu (3x 210171, 250x 212031)

KA10\_3:

- Školení - mediální vystupování (2x 210171, 20x 212031)

KA10\_4:

- Soubor podkladů ke KA10\_4 (215012)
  - Situační analýza
  - Strategie komunikace doktorského studia na VŠE
  - Implementační plán
  - Report kampaně
- Strategie komunikace doktorského studia na VŠE (215102)
- Den doktorského studia (4x 210171, 200x 212031)

#### **Návaznost na položky rozpočtu (vč. odhadované výše nákladů):**

Klíčová aktivita zahrnuje následující položky v celkové částce ve výši 12 461 026,04 Kč:

1.1.1.1.1.4, Osobní výdaje - odborný tým (KA10), 10 976 326,73 Kč

1.1.1.1.1.7.22, Realizace komunikační strategie (KA10), 503 748,00 Kč

1.1.1.1.1.7.23, Odborné vzdělávání – komunikace a propagace výzkumu (KA10), 28 944,00 Kč

1.1.1.1.1.7.24, Odborné vzdělávání – mediální vystupování (KA10), 96 800,00 Kč

1.1.1.1.1.7.25, Propagace doktorského studia (KA10), 40 000,00 Kč

1.1.2, Paušální náklady, 815 207,31 Kč

#### **Harmonogram aktivit a časové návaznosti:**

##### **KA10\_1 9/2025-6/2029**

- 9/2025-12/2025 – analytická část, příprava a schválení strategie (11/2025)
- 11/2025-2/2026 – příprava a schválení implementačního plánu (12/2025)
- 2-6/2029 – Příprava a naplnění Obsahových plánů pro roky 2026-2029 + jejich vyhodnocení

##### **KA10\_2 9/2025-11/2028**

- Průběžná realizace odborných vzdělávacích akcí v oblasti komunikace a propagace výzkumu (3x) včetně vyhodnocení

##### **KA10\_3 1/2026-5/2028**

- Průběžná realizace odborných vzdělávacích akcí v oblasti mediálního vystupování (2x) včetně vyhodnocení

##### **KA10\_4 9/2025-6/2029**

- 9/2025-3/2026 – analytická část, příprava a schválení strategie komunikace doktorského studia (11/2025) a implementačního plánu (3/2026)

- 3-5/2026, 3-5/2027, 3-5/2028, 3-5/2028 – Kampaň na propagaci doktorského studia + vyhodnocení

Harmonogram je dále popsán v příloze P\_02\_Harmonogram klíčových aktivit a nepovinné příloze P\_13\_Podrobný harmonogram.

### Text k převodu do ZPP

#### **Klíčová aktivita 10 – text k převodu do ZPP:**

V rámci KA10 Podpora popularizace výzkumu a vývoje vč. komunikace a marketingu budou realizovány činnosti spojené s vytvořením a následnou strategie komunikace a propagace výzkumu, přípravou a naplňováním obsahových plánů komunikace, zvyšováním odborné způsobilosti pracovníků VŠE v oblasti komunikace a propagace výzkumu a realizací kampaní na podporu doktorského studia. Vzdělávací aktivity budou realizovány v oblasti/tématech: komunikace a propagace výzkumu, mediální vystupování, zvyšování povědomí pracovníků VO o výstupech a tématu KA.

Aktivity související s realizací KA10 budou probíhat po celou dobu realizace projektu. Zaměřené jsou na cílovou skupinu: pracovníci VO a VŠ, Studenti VŠ, Zájemci o studium na VŠ.

KA10\_1: Strategie komunikace a propagace výzkumu, vč. posílení kapacit na celoškolské i fakultní úrovni

KA10\_2: Školení výzkumně aktivních pracovníků VŠE v oblasti komunikace a propagace výzkumu

KA10\_3: Školení výzkumně aktivních pracovníků VŠE v oblasti mediálního vystupování

KA10\_4: Strategie komunikace doktorského studia

## 8.2. PLÁNOVANÉ VÝSTUPY PROJEKTU

#ID	Název výstupu	Stručný popis výstupu	Vazba na KA (uved'te číslo KA)	Vazba na indikátor (Ano – uved'te jaký, Ne)
1	Soubor podkladů pro KA2_0	Soubor dokumentů a podkladů nezbytných pro zahájení procesu HR Award. Zahrnuje: Endorsement Letter, Confirmation Letter – schvalovací dopis od EK. Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.	KA2	215012
2	Odborné akce k zahájení procesu HR Award	Sada informačních/vzdělávacích akcí k zaměření KA2 a obsahu a nastavení procesu HR Award pro zástupce realizačního týmu i cílové skupiny. Zahrnuje: Úvodní workshop pro Researcher Focus Group, Zahajovací akce (kick off) procesu získání HR Award, Vzdělávací akce pro členy pracovní skupiny "Personalistika", Vzdělávací akce pro členy pracovní skupiny "Výzkumná integrita, inkluze a otevřená věda", Informační akce k prezentaci výstupů a pokroku KA2.	KA2	210171 212031
3	Soubor podkladů pro KA2_1	Soubor dokumentů a podkladů nezbytných pro získání ocenění HR Award. Zahrnuje: GAP analýza k HR Award, OTM-R Checklist, Akční plán, Přihláška k HR Award – potvrzení o předání dokumentů EK, Získané ocenění HR Award.  Soubor implementovaných akčních plánů (Akční plán, Revidovaný akční plán).  Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.	KA2	215012 215102

4	Odborné akce na základě udělení HR Award	Sada informačních/vzdělávacích akcí k zaměření KA2 a obsahu a postupu a naplňování aktivit v rámci HR Award – Akčního plánu pro zástupce realizačního týmu i cílové skupiny. Zahrnuje: celoprojektová a celoškolní akce k očekávanému udělení HR Award, Školení na témata definovaná Akčním plánem pro KA2, Informační akce k prezentaci výstupů a pokroku KA2.	KA2	210171 212031
5	Soubor podkladů pro KA2_2	Interní předpisy VŠE s celoškolní platností revidované na základě závěrů z GAP analýzy v rámci naplňování cílů Akčního plánu. Zahrnuje předpisy: Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků VŠE, Směrnice rektora ke komplexnímu hodnocení pracovníků, Vnitřní mzdový předpis Vysoké školy ekonomické v Praze včetně přílohy č. 1 Katalogu druhů práce a popisu pracovních činností, Směrnice SR 04/2022 Pracovní řád, Etický kodex VŠE, Aktualizovaný Plán podpory rovných příležitostí na VŠE pro roky 2023–2027 další dokumentace k HR Award: Vyhodnocení Akčního plánu, Revidovaný Akční plán, Interim Assessment - potvrzení o podání, Evaluation Consensus Report.  Soubor implementovaných nových/revidovaných interních předpisů – KA2_2.  Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem, ev. MŠMT.	KA2	215012 215102
6	Soubor podkladů pro KA3_1	Soubor dokumentů a podkladů souvisejících s aktualizací a implementací principů HR Award do Strategie řízení LZ na VŠE. Zahrnuje dílčí výstupy: SWOT analýza, analýza vnějšího prostředí a GAP analýza oblasti řízení lidských zdrojů, Sada dílčích postupů pro naplnění strategie, Aktualizovaná Strategie řízení LZ na VŠE, 2x Evaluace funkčnosti Strategie řízení lidských zdrojů na VŠE.  Implementovaná Aktualizovaná Strategie řízení LZ na VŠE.  Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.	KA3	215012 215102



7	Odborné vzdělávací a informační akce KA3	Sada odborných informačních a vzdělávacích akcí k zaměření KA3 pro členy realizačního týmu i cílové skupiny. Zahrnuje: Focus groups s výzkumnými pracovníky R1-R4, Akce na prezentaci výstupů KA3, Odborná školení a workshopy k implementaci karierních drah, Externí školení mentorů na klíčové mentorské dovednosti, Interní školení na mentorské dovednosti + networking, Školení interních školitelů v oblasti využívání AI – externí, Interní školení v oblasti využívání AI.	KA3	210171 212031
8	Soubor podkladů pro KA3_2	Soubor dokumentů a podkladů souvisejících s rozvojem a implementací karierních drah. Zahrnuje dílčí výstupy: Analýza aktuálního stavu karierních plánů, Standard karierních drah a úrovní, Kompetenční modely, Metodický pokyn pro tvorbu karierního plánu a z nich plynoucích plánů rozvoje, Standard evaluačního/revizního procesu karierních drah.  Soubor implementovaných dokumentů KA3_2  Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.	KA3	215012 215102
9	Soubor podkladů pro KA3_3	Soubor dokumentů a podkladů souvisejících s rozvojem a implementací mentoringu. Zahrnuje dílčí výstupy: Analýza potřeb a poptávky mentee (Ph.D. studenti a post-doc), Standard mentora, Soubor podkladů pro mentory a mentee, Standard: Vzdělávání a rozvoj mentorů, Komplexní mentoringový program, Aktualizovaná Metodika systému vzdělávání VŠE, Souborná zpráva z průběžného vyhodnocování pilotního ověření ment. programu.  Implementovaná aktualizovaná "Metodika systému vzdělávání VŠE" o mentorský program (zahrne definice role, postupy výběr vhodného kandidáta, zaškolení, rozvoj).  Projednáno řídicími strukturami projektu a vedením VŠE, schváleno rektorem.	KA3	215012 215102
10	Soubor podkladů pro KA3_4	Soubor dokumentů a podkladů souvisejících s rozvojem využití a implementace nástrojů AI ve VO. Zahrnuje dílčí výstupy: Analýza	KA3	215012

		<p>současného stavu využívání AI pomocí dotazníku a focus groups, , Strategie pro využívání nástrojů AI ve výzkumné organizaci, Implementační dokument ke strategii AI pro období let 2027 – 2030, Evaluace naplňování strategie AI, resp. cílů její implementace pro období 2027–2030 dle stanovených kritérií, Interní směrnice a metodika pro etické a bezpečné používání AI, Plán přípravy interních školitelů pro AI.</p> <p>Soubor implementovaných dokumentů KA3_4.</p> <p>Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.</p>		215102
11	Soubor podkladů ke KA4_1	<p>Soubor dokumentů a podkladů souvisejících s přípravou a implementací strategického rozvojového dokumentu – strategie VO. Zahrnuje dílčí výstupy: SLEPT a SWOT analýza výzkumné organizace, Výběr referenčních univerzit, příprava a sběr otázek i z ostatních KA, Analýza strategií referenčních univerzit, Analýza požadavků na výzkumnou organizaci z hlediska hodnocení VO a akreditací, První verze strategie, Strategie řízení výzkumné organizace v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém horizontu, 2x Aktualizovaná strategie.</p> <p>Implementovaná Strategie řízení výzkumné organizace v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém horizontu.</p> <p>Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.</p>	KA4	215012 215102
12	Odborné vzdělávací a informační akce KA4	<p>Sada odborných informačních a vzdělávacích akcí k zaměření KA4 pro členy realizačního týmu i cílovou skupinu. Zahrnuje: Workshop se zapojením stakeholderů (04_01), Workshop se zapojením stakeholderů (04_02), Informační akce k implementaci Strategie řízení výzkumné organizace v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém horizontu a Rozvojových cílů a opatření k jejich naplnění – akademická pléna, Mentoringový workshop v oblasti řízení VaV, Diseminační akce z realizovaných kurzů/konferencí, Panelová diskuse/workshop se zapojením stakeholderů (KA04_04).</p>	KA4	210171 212031

13	Soubor podkladů ke KA4_2	<p>Soubor dokumentů a podkladů souvisejících s přípravou a implementací rozvojových cílů VO a opatření k jejich naplnění na základě vize VO. Zahrnuje dílčí výstupy: První verze dokumentu "Rozvojové cíle a opatření k jejich naplnění", Finální verze dokumentu "Rozvojové cíle a opatření k jejich naplnění", 1x Analýza rizik (vč. preventivních mechanismů k jejich eliminaci) a plán udržitelnosti.).</p> <p>Implementovaná Finální verze dokumentu "Rozvojové cíle a opatření k jejich naplnění".</p> <p>Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.</p>	KA4	215012 215102
14	Odborné vzdělávací akce ke KA4 se zahraniční účastí	Sada odborných informačních a vzdělávacích akcí k zaměření KA4 pro členy realizačního týmu za účelem přenosu best practice (zejm. díky navázání kontaktu s některou z prestižních business zahr. škol zaměřených na research management) a získání odborného know how (odborné specializované zahr. školení, odborná konzultace apod.). Zahrnuje: Odborná zahraniční stáž za účelem přenosu best practice, Odborný zahraniční vzdělávací kurz/konference, Odborně-vzdělávací webinář	KA4	203541
15	Soubor podkladů ke KA4_3	Soubor dokumentů a podkladů souvisejících s účastí na zahraniční stáži/školení/konferenci/konzultaci apod. Zahrnuje: Soubor závěrů z absolvovaných zahraničních stáží (předpřipravené otázky, seznam relevantních kontaktů pro další komunikaci, návrhy konkrétních opatření na základě získaného know-how), Soubor závěrů z absolvovaných zahraničních kurzů/konferencí (studijní materiály, návrhy konkrétních opatření na základě získaného know-how...). Výstupy jsou navázané na realizaci dílčích aktivit dalších KA.	KA4	Ne
16	Soubor podkladů ke KA4_4	Soubor dokumentů a podkladů souvisejících s vytvořením BI VaV. Zahrnuje dílčí výstupy: Analýza a popis procesu VaV v kontextu s výsledky KA05_02.1, Formulovaný katalog metrik (kontrolní, výkonnostní, kvalitativní) v kontextu s výsledky KA05_02.1, Analýza datových modelů pro BI a Reporting VaV. Projednáno v rámci	KA4	215012

		řídících struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.		
17	Soubor datových modelů a reportingu KA4_4	Soubor datových modelů a prototypů reportingu BI. Zahrnuje následující podklady: Návrhy Datových modelů a aktualizace záznamů o zákonném zpracování dat v kontextu se zaváděným Data Governance viz KA05_02.4., Datový model + zajištění zákonného zpracování dat v souladu se zaváděným Data Governance viz KA05_02.4, Prototyp BI VaV, 3x Report VaV pro určenou cílovou skupinu. Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.	KA4	Ne
18	Soubor podkladů ke KA5_1	Soubor dokumentů a podkladů souvisejících s vytvořením a implementací metodiky hodnocení výzkumných pracovníků. Zahrnuje dílčí výstupy: 3x Dílčí analýza stavu, Strategie a metodika hodnocení výzkumných pracovníků.  Implementovaná Strategie a metodika hodnocení výzkumných pracovníků.  Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.	KA5	215012 215102
19	Odborné vzdělávací a informační akce KA5	Sada odborných informačních a vzdělávacích akcí k zaměření KA5 pro členy realizačního týmu i cílovou skupinu. Zahrnuje: Seznámení vedoucích pracovníků provádějících hodnocení výzkumných pracovníků, Představení pro akademickou obec, Konference k hodnocení útvarů (principy hodnocení), školení vedoucích pracovníků provádějících hodnocení útvarů, Školení/workshop, zpětná vazba (hodnocení VP), Kulaté stoly, Školení/workshop.	KA5	210171 212031
20	Soubor podkladů ke KA5_2	Soubor dokumentů a podkladů souvisejících s vytvořením a implementací metodiky hodnocení útvarů univerzity (kateder a fakult). Zahrnuje dílčí výstupy: Dílčí analýza stavu se 2 příklady současné dobré praxe, 3x Příklady zahraniční dobré praxe, Principy hodnocení útvarů, Plán implementace hodnocení útvarů, Metodika hodnocení útvarů.  Implementovaná metodika hodnocení útvarů.	KA5	215012 215102

		Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.		
21	Soubor podkladů ke KA5_3	Soubor dokumentů a podkladů souvisejících s vytvořením a implementací metodiky hodnocení školitelů oborovými radami. Zahrnuje dílčí výstupy: Dílčí analýza stavu, Dílčí analýza stavu hodnocení školitelů, Metodika hodnocení školitelů.  Implementovaná metodika hodnocení školitelů.  Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.	KA5	215012 215102
22	Soubor podkladů ke KA5_4	Soubor dokumentů a podkladů souvisejících s vytvořením uceleného programu vzdělávání pro management a zaměstnance výzkumných útvarů. Zahrnuje dílčí výstupy: Dílčí analýza současného stavu znalostí hodnocení, Vzdělávací rámec. Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.	KA5	215012
23	Soubor podkladů ke KA6_1	Soubor dokumentů a podkladů souvisejících s vytvořením a implementací Strategie pro internacionalizaci výzkumu na VŠE. Zahrnuje dílčí výstupy: Report o současném stavu (analýza), 1. draft Strategie, Souhrnná zpráva zpětné vazby od pracovní skupiny, 2. finální draft Strategie, Strategie pro internacionalizaci výzkumu na VŠE.  Implementovaná Strategie pro internacionalizaci výzkumu na VŠE.  Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.	KA6	215012 215102
24	Odborné vzdělávací a informační akce KA6	Sada odborných informačních a vzdělávacích akcí k zaměření KA6 pro členy realizačního týmu i cílovou skupinu. Zahrnuje: Školení pro výzkumné manažery, Interní školení a vzdělávání pro žadatele / školitele u individuálních projektů, Semestrální kurz českého jazyka, informační akce k implementaci Strategie, Integrovaná vzdělávací aktivita.	KA6	210171 212031

25	Interní databáze příležitostí mezinárodního výzkumu	Interní databáze přehledu vhodných příležitostí, vytipování vhodných žadatelů pro konsorciální i individuální projekty (u interních individuálních žadatelů pro outgoing projekty s návratovou fází), vytipování vhodných školitelů pro individuální projekty (incoming) na jednotlivých fakultách. Projednáno a schváleno řídicími strukturami projektu, vedením VŠE.	KA6	215012
26	Uzavřená memoranda o spolupráci u konsorciálních projektů	Navázané dlouhodobé spolupráce v rámci podpora při psaní a realizaci projektových žádostí.	KA6	203541
27	Soubor podkladů pro KA6_3	Interní soubor podkladů zahrnující: Koncepti systému podpory pro nového zaměstnance prostřednictvím "buddyho", Identifikace oblastí, agend nebo přímo konkrétních interních dokumentů používaných na VŠE, které vyžadují překlad do anglického jazyka, Sepsaný postup možností výuky ČJ pro zahraniční zaměstnance, Systém zpětné vazby na onboarding a zkušenosti na VŠE.	KA6	Ne
28	Soubor podkladů pro KA7_1	Soubor dokumentů a podkladů souvisejících s vytvořením a implementací Strategie pro rozvoj mezisektorové spolupráce a transferu znalostí. Zahrnuje dílčí výstupy: Dílčí analýza, 4x Nabídkové portfolio, Strategie pro rozvoj mezisektorové spolupráce a transferu znalostí, Příloha strategického dokumentu – postup adaptace pracoviště na TZ, Metodika měření společenského dopadu tvůrčí činnosti, Příloha strategického dokumentu – postupy motivace pracovišť a zaměstnanců, 4x Dílčí analýzy.  Soubor implementovaných dokumentů KA7_1.  Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.	KA7	215012 215102
29	Soubor podkladů pro KA7_2	Soubor dokumentů a podkladů souvisejících s rozvojem odborného a administrativního zázemí pro podporu mezisektorové spolupráce: Zahrnuje dílčí výstupy: Příloha strategického dokumentu – podpora realizace TZ, Příloha strategického dokumentu - postup integrace v rámci organizační struktury, 4x Dílčí analýzy, Příloha strategického dokumentu - možnosti a postup zapojení studentů.	KA7	215012 215102

		Soubor implementovaných dokumentů KA7_2. Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.		
30	Odborné vzdělávací a informační akce KA7	Sada odborných informačních a vzdělávacích akcí k zaměření KA7 pro členy realizačního týmu i cílovou skupinu. Zahrnuje: Konzultačně vzdělávací workshopy pro klíčové aktéry VŠ, prezentace na vlastním semináři a konferencích, představení výstupů KA7 na akademickém plénu, diseminační aktivity, interní komunikační kampaň, komunikační kampaň – roční naplňování strategie komunikace, Online workshopy/ konzultace nad otázkami vytvořenými v oblasti znalostí v oblasti CTZ, 2 výjezdy – odborná zahraniční stáž.	KA7	210171 212031
31	Soubor podkladů pro KA7_3	Soubor dokumentů a podkladů souvisejících s přípravou strategie komunikace TZ. Zahrnuje dílčí výstupy: 20x Dílčí analýza, Příloha strategického dokumentu – typové formy spolupráce s partnery, Příloha strategického dokumentu – postup budování vztahu s partnerem, Příloha strategického dokumentu - vymezení TZ v rámci partnerství. Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.	KA7	215012
32	Soubor podkladů pro KA7_4	Soubor dokumentů a podkladů souvisejících s propagací TZ a smluvního výzkumu směrem do VŠE. Zahrnuje Dílčí analýzy. Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.	KA7	215012
33	Soubor podkladů pro KA7_5	Soubor dokumentů a podkladů souvisejících s propagací TZ a smluvního výzkumu směrem ven – B2B marketing, sales. Zahrnuje dílčí výstupy: Dílčí analýzy, Strategie komunikace. Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.	KA7	215012
34	Soubor podkladů pro KA7_6	Soubor dokumentů a podkladů souvisejících s rozvojem Partnerství CTZ s obdobnými centry na zahraničních business schools. Zahrnuje dílčí výstupy: Seznam identifikovaných CTZ, Seznam otázek (co VŠE zajímá v oblasti načerpání znalostí v oblasti CTZ) a příprava nabídky za VŠE (jaké oblasti spolupráce v oblasti může VŠE nabídnout),	KA7	Ne

		Vyhodnocení spolupráce s návrhy dalšího rozvoje na společných projektech. Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.		
35	Uzavřená memoranda o spolupráci v oblasti rozvoje CTZ	Navázané dlouhodobé spolupráce se zahraničními partnery.	KA7	203541
36	Centrum transferu znalostí (CTZ)	Podpůrné pracoviště, které bude na celoškolské i fakultní úrovni poskytovat školení, konzultační podporu při nastavování procesů i aktivní vymezení a komunikaci portfolia a nabídky pro potenciální partnery v oblasti mezisektorové spolupráce a TZ.	KA7	Ne
37	Soubor podkladů pro KA8_1	Soubor dokumentů a podkladů souvisejících s přípravou a implementací strategie Otevřené vědy. Zahrnuje dílčí výstupy: Dílčí analýza dosavadních dokumentů, Strategie otevřené vědy, Dílčí analýza klíčových bodů, Směrnice pro správu výzkumných dat, Plán podpory otevřené vědy na VŠE 2027/2028/2029.  Soubor implementovaných dokumentů KA8_1.  Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.	KA8	215012 215102
38	Soubor podkladů pro KA8_2	Soubor dokumentů a podkladů souvisejících s vytvořením kontaktního centra pro Open Science na VŠE. Zahrnuje dílčí výstupy: Metodika podpory otevřené vědy na VŠE, Analýza stávající poptávky, Právní analýzy, Specifikace zakázek pro právní analýzy. Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.	KA8	215012
39	Soubor podkladů pro KA8_3	Soubor dokumentů a podkladů souvisejících se vzděláváním pracovníků v oblasti otevřené vědy. Zahrnuje dílčí výstupy: Plán vzdělávacích aktivit, prezentace a doprovodné materiály. Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.	KA8	215012
40	Odborné vzdělávací a informační akce KA8	Sada odborných informačních a vzdělávacích akcí k zaměření KA8 pro členy realizačního týmu i cílovou skupinu. Zahrnuje: Odborné	KA8	210171



		vzdělávání data stewarda, Konzultace k OS a správě dat, Semináře a školení, Moodle kurz, představení výstupů KA8 na akademickém plénu		212031
41	Kontaktní centrum pro Open Science na VŠE	Kontaktní místo pro podporu otevřené vědy na VŠE zřízení v rámci CIKS, které bude i s přispěním nové pozice Data stewarda poskytovat konzultace s řešiteli projektů v různých fázích za účelem šíření znalostí o tvorbě DMP a správě dat v rámci projektů, poradní činnost v oblasti metadatových standardů, verzování dokumentů, anonymizace a pseudonymizace a ukládání nestandardních datových formátů, konzultační činnost s dalšími zapojenými odděleními apod.	KA8	Ne
42	Soubor podkladů ke KA9_1	Soubor dokumentů a podkladů souvisejících s vytvořením interního předpisu pro zvyšování institucionální odolnosti vůči nelegitimnímu ovlivňování. Zahrnuje dílčí výstupy: Analýza současného stavu, zranitelnosti a ovlivnitelnosti VŠE, Benchmarkingový dokument, Dokument s definicí optimálního stavu, GAP analýza pro zvyšování institucionální odolnosti vůči nelegitimnímu ovlivňování, Akční plán pro zvyšování institucionální odolnosti vůči nelegitimnímu ovlivňování, Směrnice rektora pro zvyšování institucionální odolnosti VŠE vůči nelegitimnímu ovlivňování.  Implementovaná Směrnice pro zvyšování institucionální odolnosti vůči nelegitimnímu ovlivňování.  Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.	KA9	215012 215102
43	Odborné vzdělávací a informační akce KA9	Kurz o protivilivových opatřeních v Moodle pro cílovou skupinu.	KA9	210171 212031
44	Soubor podkladů ke KA10_1	Soubor dokumentů a podkladů souvisejících s vytvořením a implementací strategie komunikace a propagace výzkumné činnosti VŠE a jejích výstupů. Zahrnuje dílčí výstupy: Situační analýza, Strategie komunikace a propagace výzkumných aktivit VŠE, Implementační plán komunikační strategie, Obsahové plány pro roky 2026-2029, Roční zprávy 2026-2028.	KA10	215012 215102

		<p>Implementovaná Strategie komunikace a propagace výzkumných aktivit VŠE.</p> <p>Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.</p>		
45	Odborné vzdělávací a informační akce KA10	Sada odborných informačních a vzdělávacích akcí k zaměření KA10 pro členy realizačního týmu i cílovou skupinu. Zahrnuje: Prezentace akademické obci a debata, Školení – komunikace a propagace výzkumu, Školení – mediální vystupování, Den doktorského studia.	KA10	210171 212031
46	Soubor podkladů ke KA10_4	<p>Soubor dokumentů a podkladů souvisejících s vytvořením a implementací strategie komunikace doktorského studia na VŠE. Zahrnuje dílčí výstupy: Situační analýza, Strategie komunikace doktorského studia na VŠE, Implementační plán, Report kampaně, Microsite doktorského studia, Grafické podklady/tiskoviny kampaně.</p> <p>Implementovaná Strategie komunikace doktorského studia na VŠE</p> <p>Projednáno v rámci řídicích struktur projektu i VŠE, schváleno rektorem.</p>	KA10	215012 215102

## 9. INDIKÁTORY VÝSTUPŮ A VÝSLEDKŮ

Kód	Název	Typ indikátoru	Cílová hodnota	Plánované datum naplnění cílové hodnoty
244 001	Počet podpořených výzkumných organizací	Výstup	1	27.12.2025
215 012	Počet nově vytvořených produktů strategického řízení VaVal	Výstup	27	30.6.2029
212 031	Počet účastí na EFRR aktivitách	Výstup	3 417	30.6.2029
210 171	Počet uspořádaných akcí	Výstup	188	30.6.2029
244 011	Počet institucí ovlivněných intervencí	Výsledek	1	27.12.2025
203 541	Počet podpořených spoluprací – VaV	Výsledek	19	30.6.2029
215 102	Implementované nové produkty strategického řízení VaVal	Výsledek	18	30.6.2029

### INDIKÁTORY VÝSTUPU

#### 244 001 Počet podpořených výzkumných organizací

*Definice:* Počet výzkumných organizací, které získaly podporu.

*Specifikace:* Započítávají jsou subjekty finančně podpořené z projektu, tj. příjemce splňující definici organizace pro výzkum a šíření znalostí dle Rámce pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací.

#### Stanovení cílové hodnoty:

1x subjekt finančně podpořený z projektu: Vysoká škola ekonomická v Praze.

#### 215 012 Počet nově vytvořených produktů strategického řízení VaVal

*Definice:* Jedná se o počet nově vytvořených produktů v oblasti strategického řízení výzkumu, vývoje a inovací na národní, regionální či institucionální úrovni. Produktem je chápán nástroj, pomocí kterého dochází k ovlivnění procesů / nastavení na příslušné (institucionální, regionální či národní) úrovni. Nově vytvořeným produktem je chápán produkt, který v daném prostředí (dané instituci / daném regionu / na národní úrovni) dosud neexistoval, nebo produkt, který již existoval, ale byl inovován.

*Specifikace:* Pro účely této výzvy se jedná o počet nově vytvořených produktů v oblasti strategického řízení výzkumu, vývoje a inovací na institucionální úrovni. Produktem je chápán nástroj, pomocí kterého dochází k ovlivnění procesů/nastavení na institucionální úrovni. Nově vytvořeným produktem je chápán produkt, který v dané instituci dosud neexistoval, nebo produkt, který již existoval, ale byl inovován.

Žadatel/příjemce je povinen podrobněji specifikovat tento indikátor v žádosti o podporu projektu v záložce Indikátory – popis hodnoty a ve Studii proveditelnosti.

Dílčí výstupy projektu (jednotlivé směrnice atp.) jsou agregovány do věcných logických vyšších celků dle charakteru výstupu. Do cílové hodnoty indikátoru jsou načítány agregované vyšší celky, např.: akční plán; strategie (dle realizovaných projektových aktivit); další soubory provázaných metodik či standardy pro určitou oblast atd.

**Stanovení cílové hodnoty:**

27 vytvořených nebo inovovaných produktů strategického řízení. Počty jsou stanoveny na základě věcného charakteru potřebných výstupů.

KA2 - 3

KA3 – 4

KA4 – 3

KA5 – 4

KA6 – 2

KA7 – 5

KA8 – 3

KA9 – 1

KA10 – 2

**212 031 Počet účastí na EFRR aktivitách**

*Definice:* Počty účastí osob zapojených do projektu podpořeného z OP JAK na akcích různého typu a další formy zapojení. Účast těchto osob se v rámci projektu započítává opakovaně.

*Specifikace:* Započítávány jsou účasti zástupců cílových skupin: např. osoby účastníci se vzdělávacího programu / školení / konference / workshopu a dalších akcí organizovaných s pomocí realizovaného projektu a vykazovaných v indikátoru 210 171. Každá osoba se započítá tolikrát, kolik obdržela různých na sebe nenavazujících podpor.

**Stanovení cílové hodnoty:**

Míříme na realistický zásah kritické množiny pro skutečnou institucionální změnu. Na základě minulých zkušeností s návštěvností školení a s využitím online kurzů míříme na 3 417 pracovníků VŠE a dalších zástupců cílových skupin, kteří se zúčastní akcí realizovaných v rámci projektu.

Plošnější zásah bude také docílen pomocí plánovaných seznamovacích akcí, které jsou mířeny na akademickou obec a jsou plánovány v každé KA.

KA2 – 422

KA3 – 627

KA4 – 400

KA5 – 386

KA6 – 72

KA7 – 310

KA8 – 430  
KA9 – 200  
KA10 – 570

#### **210 171 Počet uspořádaných akcí**

*Definice:* Počet odborných, informačních, vzdělávacích a osvětových akcí uspořádaných v podpořeném projektu. Započítávají se pouze takové akce, které přispívají k plnění cílů projektu (např. ne publicita celé instituce, není-li toto přímo cílem projektu).

*Specifikace:* Započítávají jsou akce uspořádané v podpořeném projektu primárně pro cílovou skupinu mimo realizační tým.

#### **Stanovení cílové hodnoty:**

188 odborných, informačních, vzdělávacích a osvětových akcí realizovaných v rámci projektu.

KA2 – 13  
KA3 – 17  
KA4 – 29  
KA5 – 15  
KA6 – 7  
KA7 – 22  
KA8 – 74  
KA9 – 1  
KA10 – 10

### **INDIKÁTORY VÝSLEDKU**

#### **244 011 Počet institucí ovlivněných intervencí**

*Definice:* Počet institucí, na které má intervence prostřednictvím realizovaného projektu dopad.

*Specifikace:* Započítávají jsou subjekty projektu, tzn. v této výzvě se jedná o subjekt žadatele/příjemce.

#### **Stanovení cílové hodnoty:**

1x subjekt žadatele = Vysoká škola ekonomická v Praze.

#### **203 541 Počet podpořených spoluprací – VaV**

*Definice:* Celkový počet cílených spoluprací s jinou institucí nebo její součástí za účelem sdílení zkušeností nebo za účelem realizace aktivit podpořeného projektu.

*Specifikace:* Spolupráce musí vzniknout (nebo být aktualizována) v době řešení projektu a za jeho přispění. Započítávají se spolupráce, které cíleně vznikly mezi příjemcem a různými subjekty v rámci projektu (výzkumné organizace, aplikační sféra atd.).

#### **Stanovení cílové hodnoty:**

19 spoluprací navázaných v průběhu realizace projektu.

KA4 – 6

KA6 – 5

KA7 – 8

### 215 102 Implementované nové produkty strategického řízení VaVal

*Definice:* Počet implementovaných nově vytvořených či inovovaných produktů v oblasti strategického řízení výzkumu, vývoje a inovací na národní, regionální či institucionální úrovni. Produktem je chápán nástroj, jehož pomocí dochází k ovlivnění procesů/nastavení na příslušné (institucionální, regionální či národní) úrovni. Nově vytvořeným produktem je chápán produkt, který v daném prostředí (dané instituci/ daném regionu/na národní úrovni) dosud neexistoval, nebo produkt, který již existoval, ale byl inovován. Implementovaný produkt je takový, který je platný a/nebo účinný dle charakteru produktu.

*Specifikace:* Pro účely této výzvy se jedná o počet implementovaných nově vytvořených či inovovaných produktů v oblasti strategického řízení výzkumu, vývoje a inovací na institucionální úrovni.

Produktem je chápán nástroj, pomocí kterého dochází k ovlivnění procesů/ nastavení na institucionální úrovni.

Nově vytvořeným produktem je chápán produkt, který v dané instituci dosud neexistoval, nebo produkt, který již existoval, ale byl inovován.

Do indikátoru se započítávají implementované typově agregované celky výstupů, např. implementace schváleného akčního plánu; implementované strategie (dle realizovaných projektových aktivit); implementace dalších souborů metodik, standardů pro určitou oblast do struktur organizace atp.

#### Stanovení cílové hodnoty:

18 implementovaných produktů strategického řízení v rámci realizace projektu.

KA2 – 2

KA3 – 4

KA4 – 2

KA5 – 3

KA6 – 1

KA7 – 2

KA8 – 1

KA9 – 1

KA10 – 2

## 10. ŘÍZENÍ RIZIK

### Postup při hodnocení rizik

Pravděpodobnost výskytu (P)

Dopad rizika (D)

Význam rizika (P x D)

1 – téměř nemožná	1 – téměř nezatelný	1 až 7 – malý význam
2 – výjimečně možná	2 – drobný (malý)	8 až 12 – střední význam
3 – běžně možná	3 – významný (střední)	13 až 25 – významný až velmi významný
4 – pravděpodobná	4 – velmi významný – (vysoký)	
5 – hraničící s jistotou	5 – kritický (velmi vysoký)	

<b>Číslo rizika</b>	1
<b>Popis rizika</b>	Nezískání ocenění HR Award na konci „Počáteční fáze“ nebo nesplnění podmínek „Interim hodnocením“
<b>Pravděpodobnost výskytu (P)</b>	3
<b>Dopad (D)</b>	5
<b>Popis dopadu rizika na plnění cílů projektu</b>	Nezískání ocenění HR Award na konci „Počáteční fáze“ nebo nesplnění podmínek „Interim hodnocením“ Evropské komise a stanovení stanoven odvodu za porušení rozpočtové kázně ve výši 100 % vyúčtovaných výdajů pro KA 2.
<b>Význam rizika (P x D)</b>	15
<b>Plán opatření na minimalizaci rizika</b>	V průběhu realizace projektu bude věnována maximální pozornost procesním náležitostem HR Award, stejně jako plnění cílů stanovených Akčním plánem. Celý proces je zajištěn největší aktivitou v rámci projektu, která je dostatečně personálně zajištěna. Administrativní a procesní náležitosti HR Award bude zabezpečovat pověřený pracovník – Koordinátor KA2. Veškeré aktivity související s HR Award budou pravidelně projednávány v rámci řídicích struktur projektu, zejména Výborem pro strategické řízení HR Award. Pro realizaci se také počítá se studijními cestami na zahraniční instituce, kde bude získáno know-how k realizaci procesu HR Award na institucích podobných VŠE, a zejména se školením a vzděláváním, které bude mířeno také na procesní aspekty spjaté s HR Award. Do přípravy projektu byly zapojeni externisté, kteří úspěšně zaváděli HR Award na jiných VŠ institucích. VŠE si také zpracovala tzv. pre-GAP analýzu, na základě které byl projekt zpracován, která byla doplněna dotazníkovým šetřením přímo na HR Award oblasti a vhodně byly také využity předchozí šetření na jednotlivé oblasti. Do realizačního týmu jsou zapojeny osoby, kteří mají s HR Award zkušenosti z jiných školení (např. garantka PS Personalistika K. Legnerová).

<b>Číslo rizika</b>	2
<b>Popis rizika</b>	Ztráta HR Award v době udržitelnosti
<b>Pravděpodobnost výskytu (P)</b>	3

<b>Dopad (D)</b>	5
<b>Popis dopadu rizika na plnění cílů projektu</b>	Ztráta HR Award v době udržitelnosti a odvod za porušení rozpočtové kázně 2 %
<b>Význam rizika (P x D)</b>	15
<b>Plán opatření na minimalizaci rizika</b>	Žadatel vychází ze své dlouholeté praxe, zná rozsah pracovních aktivit zástupců cílové skupiny i jejich zájem o zapojení se do aktivit projektu. Aktivita projektu byly naplánovány tak, aby harmonogram zapojení jednotlivých cílových skupin byl rovnoměrně rozložený a nedocházelo k přetížení jedné skupiny oproti ztrátě aktivní spolupráce s ostatními skupinami. Plán výstupů vznikl v úzké spolupráci se zástupci z řad zaměstnanců a konzultací s odborníky v oboru, kteří se na přípravě projektové žádosti podíleli. Z tohoto důvodu považuje žadatel plán realizace za plně reálný a naplánované výsledky za dosažitelné. V případě výskytu signálů pro vznik rizik narušujících plnění plánovaných výstupů projektu, budou dané problémy a nedostatky předem konzultovány s odborným týmem, vedením školy a také s Řídicím orgánem OP JAK. Při realizaci projektu budou využívány dlouhodobě osvědčené nástroje komunikace z předchozích projektů a zároveň budou soustavně vyhledávány nové příležitosti pro komunikaci a zapojení cílových skupin. Kvalitně sestavený a zkušený pracovní tým, bude klást důraz na dodržování navrženého projektového komunikačního plánu a propojení všech cílových skupin napříč klíčovými aktivitami. Plán výstupů projektu byl pečlivě připraven, konzultován s aktéry a projednáván i s vedením univerzity a navazuje na strategii školy. Plán výstupů vznikl v úzké spolupráci se zástupci z řad zaměstnanců a konzultací s odborníky v oboru, kteří se na přípravě projektové žádosti podíleli.

<b>Číslo rizika</b>	3
<b>Popis rizika</b>	Neodpovídající harmonogram projektu
<b>Pravděpodobnost výskytu (P)</b>	3
<b>Dopad (D)</b>	4
<b>Popis dopadu rizika na plnění cílů projektu</b>	Nesoulad harmonogramu v návaznosti na dosahování cílů projektu, zpoždění naplňování KA, časová prodlení při realizaci aktivit, zpoždění plnění harmonogramu, cílů a výstupů, vznik změnových řízení.
<b>Význam rizika (P x D)</b>	12
<b>Plán opatření na minimalizaci rizika</b>	Plán na minimalizaci tohoto rizika souvisí s realizací klíčových aktivit a harmonogramu navrhovaných činností. Harmonogram byl nastaven s ohledem na potřeby projektu, přípravný tým má zkušenosti z přípravy obdobných projektů (ESF I, ESF II, IGA/A...). Časový plán realizace klíčových aktivit je nastaven na celou dobu projektu, byly aplikovány principy projektového řízení. Bude dbáno na důsledný monitoring, reporting a evaluaci průběhu projektu, aby bylo možné docílit realizaci všech aktivit stanovených v Akčním plánu. Harmonogram aktivit byl zpracován do souboru, který bude dostupný všem členům realizačního



	týmu. Příprava harmonogramu probíhala ve spolupráci vytipovaných členů realizačního týmu tak, aby co nejlépe odpovídal personálním kapacitám a potřebám cílových skupin. Kontrola plnění harmonogramu bude probíhat v rámci jednání realizačního týmu. Kontrolu plnění harmonogramu bude mít na starosti manažer projektu, dosahování finančních milníků finanční manažer. Případné změny harmonogramu budou konzultovány se zodpovědnými členy realizačního týmu s provázaností konkrétních výstupů. Harmonogram je nastaven s časovou rezervou tak, aby v případě zpoždění bylo možné provést změny v harmonogramu a zároveň dodržet podmínky výzvy.
--	--

<b>Číslo rizika</b>	4
<b>Popis rizika</b>	Nebudou plněny plánované výstupy projektu
<b>Pravděpodobnost výskytu (P)</b>	2
<b>Dopad (D)</b>	5
<b>Popis dopadu rizika na plnění cílů projektu</b>	Narušení plánovaného postupu GAP Analýzy, OTM-R Checklistu a Návrhu Akčního plánu, vedoucího k získání ocenění HR Award a dalších výstupů v rámci jednotlivých KA. Tato situace by se mohla dále negativně projevit ve formě finančního dopadu (sankce/krácení rozpočtu navržené ŘO) a komplikovanými změnovými řízeními s návazností na plnění cílů projektu.
<b>Význam rizika (P x D)</b>	10
<b>Plán opatření na minimalizaci rizika</b>	Plán výstupů projektu byl pečlivě připraven, konzultován s aktéry a projednáván i s vedením univerzity a navazuje na strategii školy. Plán výstupů vznikl v úzké spolupráci se zástupci z řad zaměstnanců a konzultací s odborníky v oboru, kteří se na přípravě projektové žádosti podíleli. Z tohoto důvodu považuje žadatel plán realizace za plně reálný a naplánované výsledky bude možné realizovat. V případě výskytu signálů pro vznik rizik narušujících plnění plánovaných výstupů projektu, budou dané problémy a nedostatky předem konzultovány s odborným týmem, vedením školy a také s Řídicím orgánem OP JAK. Byla podrobně nastudována pravidla pro žadatele a příjemce – specifická část a žadatel se seznámil se všemi povinnými i volitelnými výstupy projektu. Proces zpracování všech výstupů je rozdělen mezi členy realizačního týmu (procesně i odpovědnost) tak, aby byly kapacitně splnitelné. Kontrola plnění výstupů za každou klíčovou aktivitu bude probíhat průběžně na jednáních realizačního týmu pod vedením projektového manažera. V rámci přípravy projektu byl zpracován přehled plnění výstupů projektu (odpovědná osoba, zapojené cílové skupiny, harmonogram plnění, forma výstupu), který bude pravidelně kontrolován a využíván při řízení projektu po dobu celé jeho délky.

<b>Číslo rizika</b>	5
<b>Popis rizika</b>	Nedostatečná podpora projektu ze strany vedení VŠE v Praze

<b>Pravděpodobnost výskytu (P)</b>	2
<b>Dopad (D)</b>	5
<b>Popis dopadu rizika na plnění cílů projektu</b>	Ovlivnění průběhu realizace projektu, absence rozhodnutí ve strategických otázkách, nedostatečné a chybně zpracované doklady v rámci ZoR a ŽoP, zpoždění plnění harmonogramu, nemožnost plnit cíle a výstupy.
<b>Význam rizika (P x D)</b>	10
<b>Plán opatření na minimalizaci rizika</b>	Zapojení vedoucích pracovníků školy probíhalo intenzivně již při přípravě projektu. Poptávka po realizaci projektu vzešla přímo od vedení na základě návaznosti na strategický plán školy a její vize. Je tedy vysoce pravděpodobné, že podpora bude trvat po celou dobu realizace. Navržená témata efektivního směřování VaV aktivit a zajištění zdrojů na jejich realizaci v projektu a získání HR Award jsou dlouhodobou prioritou rozvoje prostředí na VŠE v Praze. Zisk ocenění HR Award je podporován všemi fakultami VŠE, což bylo odsouhlaseno všemi děkany na kolegiu rektora. Během přípravy projektu byla dohodnuta pravidelná setkání členů administrativního týmu se zástupci vedení prostřednictvím tzv. jednání Projektového výboru. Prostřednictvím této platformy docházelo k předávání informací a určování směřování projektu a bude dále využívána i při realizaci projektu.

<b>Číslo rizika</b>	6
<b>Popis rizika</b>	Neobsazení/nedostatečně kvalitní obsazení míst v Odborném týmu
<b>Pravděpodobnost výskytu (P)</b>	2
<b>Dopad (D)</b>	5
<b>Popis dopadu rizika na plnění cílů projektu</b>	Ohrožení naplnění cílů projektu prostřednictvím věcné realizace projektu a plnění indikátorů, nutnost podávání ŽoZ a provádění změny v realizačním týmu.
<b>Význam rizika (P x D)</b>	10
<b>Plán opatření na minimalizaci rizika</b>	Při přípravě projektu byl kladen důraz na přesné definování výběrových kritérií pro členy odborného realizačního týmu s ohledem na plánované aktivity a cíle projektu. Došlo k zapojení personalistů VŠE v Praze. Byla zohledněna data k aktuálnímu počtu zaměstnanců školy a jejich odbornému zaměření a byl proveden průzkum personálního trhu. Byla provedena domluva s členy realizačního týmu na zapojení do projektu, vyhrazení časových kapacit (promítnuto přímo do žádosti a jejich příloh). Byl navržen plán propagace a oslovení více kanály při inzerci volných pracovních míst na projektu. V průběhu realizace projektu bude také probíhat revize nároků na výběr případných neobsazených pozic odborného týmu a související změnové řízení.

<b>Číslo rizika</b>	7
---------------------	---

<b>Popis rizika</b>	Nedodržení podmínek, norem, zákonů a metodických pravidel.
<b>Pravděpodobnost výskytu (P)</b>	2
<b>Dopad (D)</b>	5
<b>Popis dopadu rizika na plnění cílů projektu</b>	Naplnění cílů by bylo ohroženo z důvodu udělení možných sankcí ze strany ŘO.
<b>Význam rizika (P x D)</b>	10
<b>Plán opatření na minimalizaci rizika</b>	Opatření se soustředí na minimalizaci rizik spojených s nedodržáním pravidel výzvy, pravidel pro žadatele a příjemce a pravidel pro zadávání a kontrolu veřejných zakázek v rámci OP JAK a dalších souvisejících právních norem a zákonů. Do projektu budou zapojeni zkušení pracovníci se znalostí pravidel OP JAK a souvisejících právních norem. Bude také sledována aktualizace těchto předpisů v průběhu realizace projektu. Zásadní pravidla (i případné změny) budou komunikovány na pravidelných jednáních realizačního týmu. Kontrola postupu realizace projektu v souladu s pravidly výzvy je součástí náplně práce manažera projektu, který bude v úzkém kontaktu s ostatními pracovníky projektu a bude ověřovat postupy jednotlivých aktivit, které mají na starosti. Všichni členové realizačního týmu budou seznámeni s konzultačním a komunikačním procesem projektu, organizační strukturou. Systém kontroly dodržování pravidel výzvy je převzat z minulých projektů OP VVV (ESF I, ESF II, IGA/A) a aktuálně realizovaných projektů v prostředí VŠE (NPO, OP JAK). Vzhledem ke své veřejnoprávní povaze bude žadatel při výkonu své činnosti dodržovat platnou legislativu ČR. Administrativnímu týmu projektu tak bude zajištěna dostatečná legislativní podpora.

<b>Číslo rizika</b>	8
<b>Popis rizika</b>	Komunikační a koordinační problémy
<b>Pravděpodobnost výskytu (P)</b>	3
<b>Dopad (D)</b>	3
<b>Popis dopadu rizika na plnění cílů projektu</b>	Nedostatečná komunikace s negativním vlivem na výstupy projektu, neochota k zapojení cílových skupin, nekvalitní naplňování cílů projektu prostřednictvím klíčových aktivit.
<b>Význam rizika (P x D)</b>	9
<b>Plán opatření na minimalizaci rizika</b>	Při realizaci projektu budou využívány dlouhodobě osvědčené nástroje komunikace z předchozích projektů a zároveň budou soustavně vyhledávány nové příležitosti pro komunikaci a zapojení cílových skupin. Kvalitně sestavený a zkušený pracovní tým, bude klást důraz na dodržování navrženého projektového komunikačního plánu a propojení všech cílových skupin napříč klíčovými aktivitami. Bude zajištěno poskytování kvalitních informací uvnitř týmu (schůzky, mailová, telefonická i video konverzace, sdílení dokumentů...) i na venek (prostřednictvím intranetu, webových stránek, profilů na sociálních sítích, pravidelná informovanost prostřednictvím newsletteru školy). Bude dbáno, aby se zástupci všech cílových skupin cítili

	informování ve stejném rozsahu a byla jim poskytována stejná míra podpory.
--	--

<b>Číslo rizika</b>	9
<b>Popis rizika</b>	Chybný odhad náročnosti jednotlivých aktivit
<b>Pravděpodobnost výskytu (P)</b>	3
<b>Dopad (D)</b>	3
<b>Popis dopadu rizika na plnění cílů projektu</b>	Ohrožení výstupů projektu, které reprezentují jednotlivé cíle projektu. Nutnost provádění změn harmonogramu, složení realizačního týmu a rozpočtu prostřednictvím žádostí o změnu.
<b>Význam rizika (P x D)</b>	9
<b>Plán opatření na minimalizaci rizika</b>	Odhady pracnosti vycházející z minulých projektů OP VVV (např. ESF I, ESF II) a dalších operačních programů a promítají se do navržených pracovních úvazků pro odborný tým. Návrhy pracnosti byly navrženy se spolupráci se zástupci odborného týmu tak, aby odpovídaly současným potřebám. U zcela nových aktivit, u kterých chybí zkušenost, byla v rámci harmonogramu projektu vytvořena dostatečná časová rezerva. Bylo dbáno na to, aby se do přípravy projektu nepromítla příliš optimistická očekávání. Odhady pracnosti respektují současnou realitu, intenzivně pracují s tímto rizikem. Dalšími opatřeními pro minimalizaci rizika v rámci realizace projektu a při jeho přípravě je možnost restrukturalizace práce, změna skladby řešitelského týmu či případné rozšíření realizačního týmu o další pracovníky odborného týmu, který zodpovídá za věcné plnění aktivit projektu a tvorbu výstupů projektu.

<b>Číslo rizika</b>	10
<b>Popis rizika</b>	Zajištění dostatečné administrativní kapacity
<b>Pravděpodobnost výskytu (P)</b>	2
<b>Dopad (D)</b>	4
<b>Popis dopadu rizika na plnění cílů projektu</b>	Změnové požadavky, časová zpoždění, dosažení cílů, výstupů a indikátorů v neúplné formě.
<b>Význam rizika (P x D)</b>	8
<b>Plán opatření na minimalizaci rizika</b>	Tento plán ošetřuje výskyt rizik spojených s nedostatečnou administrativní kapacitou (nezkušený a podhodnocený projektový tým, příliš optimistická očekávání, personální kapacity vyčerpány prací na předchozích projektech, přílišná administrativa ubírající kapacity projektového týmu). Plánování administrativních kapacit týmu probíhalo na základě zkušenosti z přípravy a realizace předešlých projektů – ESF I a ESF II a bylo doplněno o zkušenosti z přípravy a řízení dalších projektů z operačních programů (OP VVV, OP JAK, NPO...). Odhady pracnosti respektují současnou realitu, s rizikem aktivně pracují. Do

	<p>projektů byly vybráni motivovaní pracovníci se zájmem o řešenou problematiku s dostatkem předchozích zkušeností pro vybudování či rozšíření trvalého odborného a administrativního zázemí VO pro podporu výzkumných pracovníků při zapojování se do mezinárodní spolupráce ve výzkumu a vývoji. Rozsah úvazků a pracovní pozice byly navrženy s ohledem na počet a zaměření klíčových aktivit, jejich výstupy a dobu realizace. Do administrativní náročnosti projektu byly brány v potaz interní administrativní povinnosti VŠE v Praze i monitoring projektu směrem k řídicímu orgánu OP JAK. Velikost úvazků a počet pracovníků vychází z praxe, interních potřeb a podmínek výzvy. Žadatel si je vědom svých slabých stránek a dle toho nastavil hodnoty, které budou administrativním týmem spravovány, a reflektoval je přímo v projektu. Portfolio aktivit projektu je dostatečně široké a diverzifikované, aby nedocházelo k pracovní jednotvárnosti a tím vyčerpání administrativních kapacit. Toto riziko je také eliminované dostatečnou úvazkovou kapacitou pro administrativní činnosti a podrobným popisům náplní práce jednotlivých pozic. Díky realizaci předchozích projektů OP VVV (rozvoj oddělení projektové kanceláře školy, nabírání zkušeností realizací projektů) byly na VŠE v Praze nastaveny efektivní systémy pro řízení a administrativu projektů tak, aby vše probíhalo v souladu s výzvou, metodickými pravidly operačního programu i interními systémy VŠE v Praze a zároveň bylo uspořeno co nejvíce času.</p>
--	--

<b>Číslo rizika</b>	11
<b>Popis rizika</b>	Manažerské nezvládnutí projektu
<b>Pravděpodobnost výskytu (P)</b>	2
<b>Dopad (D)</b>	4
<b>Popis dopadu rizika na plnění cílů projektu</b>	Nedodržení harmonogramu projektu, nenaplnění výstupů a cílů projektu v plném rozsahu.
<b>Význam rizika (P x D)</b>	8
<b>Plán opatření na minimalizaci rizika</b>	<p>Manažerské pozice (projektový manažer a finanční manažer) budou obsazeny profesionály disponujícími potřebnými schopnostmi, kteří mají letité zkušenosti s vedením projektů z operačních programů a dalších dotačních titulů. Jedná se o členy stávajícího oddělení Projektové kanceláře na VŠE v Praze, kteří dobře znají prostředí realizace projektu i zástupce cílových skupin, a dokáží tak reflektovat silné a slabé stránky celé realizace. Tyto osoby mají bohatou praxi s interními postupy pro vypořádání projektu směrem k poskytovateli dotace, znají všechny povinnosti vůči škole jako instituci a budou aktivní oporou při plnění výstupů projektu a jeho finančním řízení. Žadatel předem zvážil své schopnosti, možnosti a povinnosti vyplývající z projektu a případného schválení dotace včetně rozpočtu projektu a spolufinancování. Zároveň proběhlo porovnání zveřejněných pravidel výzvy s realizovanými projekty v minulých letech a podle tohoto srovnání bylo nastaveno manažerské vedení projektu, aby co nejlépe odpovídalo místní praxi a zároveň splňovalo podmínky řídicího orgánu. Bude dbáno na důslednou aplikaci principů projektového řízení a důsledný monitoring a reporting průběhu projektu, aby byly uskutečněny všechny fáze vedoucí k získání „HR Award“ a nedošlo ke ztrátě</p>

	<p>„HR Award“ v době udržitelnosti a odvodu za porušení rozpočtové kázně.</p> <p>Během přípravy projektu bylo dohodnuto, že realizační tým bude organizovat pravidelná jednání (pod manažerským vedením), která zajistí průběžné sledování a vyhodnocování plnění závazků projektu. Zároveň si vedení VŠE v Praze vyžádalo nastavení průběžného monitoringu realizace projektu (pravidelné schůzky zástupců realizačního týmu s vedoucími pracovníky školy). Jednotlivým prvkem řídicí struktury projektu je jednoznačné vymezení odpovědností, kompetencí a způsobů komunikace v rámci realizačního týmu (administrativního i odborného). Během přípravy projektu byly zpracovány detailní náplně práce, hierarchie realizačního týmu a kontrolní systém plnění výstupů. Odpovědnost za všechny výstupy projektu byly rozděleny členům realizačního týmu a za jejich naplnění odpovídá manažer projektu. Při přípravě těchto systémů žadatel vycházel ze své dlouholeté praxe s projekty z prostředí VŠ.</p>
--	---

<b>Číslo rizika</b>	12
<b>Popis rizika</b>	Riziko nezájmu cílových skupin
<b>Pravděpodobnost výskytu (P)</b>	2
<b>Dopad (D)</b>	4
<b>Popis dopadu rizika na plnění cílů projektu</b>	Nejvýznamnější narušení plnění výstupů, které reflektují jednotlivé cíle projektu, by představoval nezáměr cílových skupin o navržené aktivity. Při nízkém zájmu by nebylo možné efektivně naplnit cíle projektu. Vznikaly by zkreslené výstupy neodpovídající odrazu zapojených cílových skupin a nedocházelo by k reflektování možných požadavků do výstupů projektu. Dosažení cílů by nebylo možné dostatečně podložit a nedocházelo by k potřebnému plnění jednotlivých dílčích kroků pro získání HR Award, respektive naplnění jednotlivých KA.
<b>Význam rizika (P x D)</b>	8
<b>Plán opatření na minimalizaci rizika</b>	<p>Nejvýznamnější narušení plnění výstupů by představoval nezáměr cílové skupiny o navržené aktivity ze strany VP a AP VŠE, specificky mladých výzkumných pracovníků VŠE, studentů doktorského studia na začátku jejich VaV kariéry a částečně administrativních pracovníků v oblasti VaV podpory.</p> <p>Z tohoto důvodu vedení VŠE komunikovalo směrem ke všem fakultám a oddělením záměr vybudování a rozšíření trvalého odborného a administrativního zázemí VO pro podporu výzkumných pracovníků při zapojování se do mezinárodní spolupráce ve výzkumu a vývoji, včetně záměru dostatečného jazykového vzdělávání pro relevantní pracovníky.</p> <p>Riziko je eliminováno v návaznosti na předcházející projekty tak, že diskutujeme s jednotlivými aktéry a monitorujeme a reflektujeme jejich potřeby a požadavky. V rámci projektu je plánována celá řada akademických plén a dalších akcí, které budou CS přímo zapojovat. Cílíme tak na podporu dle reálných požadavků, což zvyšuje zájem u samotných cílových skupin. Klademe také důraz na propojení spolupráce a na aktivní dialog a otevřenost. Bylo tak eliminováno riziko nezájmu ze strany</p>

	zástupců cílové skupiny a motivace pro zapojení do projektu by měla být dostatečná.
--	---

<b>Číslo rizika</b>	13
<b>Popis rizika</b>	Přetíženost cílové skupiny
<b>Pravděpodobnost výskytu (P)</b>	2
<b>Dopad (D)</b>	4
<b>Popis dopadu rizika na plnění cílů projektu</b>	Opoždění výstupů projektu, nekvalitně zpracované výstupy, Nedostatečné Personální a materiálně technické zajištění „pilotního provozu“ v rámci implementace nově přijatých principů a přístupů na VO
<b>Význam rizika (P x D)</b>	8
<b>Plán opatření na minimalizaci rizika</b>	Riziko eliminujeme kladením důrazu na osobní přístup a dobrovolné zapojení do aktivit projektu, honorování zapojených členů, prohlubování partnerství a propojování s ostatními aktéry. Motivace však spočívá také ve smyslu v naplánovaných aktivitách a na vizi, že pracovní nasazení se promítne ve zlepšení prostředí pro rozvoj kapacit, znalostí a dovedností pracovníků VO, vybudování či rozšíření trvalého odborného a administrativního zázemí VO pro podporu výzkumných pracovníků při zapojování se do mezinárodní spolupráce ve výzkumu a vývoji v různých tématech (např. rozvoj lidských zdrojů a genderové rovnosti, řízení VO, transfer technologií, mezinárodní spolupráce, otevřená věda atd.), a tím přispěje ke zvýšení kvality vzdělávání. Žadatel vychází ze své dlouholeté praxe, zná rozsah pracovních aktivit zástupců cílové skupiny i jejich zájem o zapojení se do aktivit projektu. Aktivity projektu byly naplánovány tak, aby harmonogram zapojení jednotlivých cílových skupin byl rovnoměrně rozložený a nedocházelo k přetížení jedné skupiny oproti ztrátě aktivní spolupráce s ostatními skupinami.

<b>Číslo rizika</b>	14
<b>Popis rizika</b>	Rozpočet projektu překročí schválené výdaje
<b>Pravděpodobnost výskytu (P)</b>	3
<b>Dopad (D)</b>	2
<b>Popis dopadu rizika na plnění cílů projektu</b>	Dopad na plnění cílů projektu v jednotlivých klíčových aktivitách je malého významu. Všechny navržené cíle jsou ze strategického hlediska pro VŠE v Praze klíčové a jejich realizace bude zajištěna i za případného použití vlastních prostředků nad rámec rozpočtu projektu. V případě nutnosti by byly upraveny pouze dílčí aktivity pro dosažení stanovených cílů.
<b>Význam rizika (P x D)</b>	6
<b>Plán opatření na minimalizaci rizika</b>	Minimalizaci rizika, že náklady na projekt překročí plánovaný rozpočet, bude předcházeno průběžnou kontrolou čerpání nákladů a jejich případnou úpravou. Riziko bude pravidelně

	<p>monitorováno finančním manažerem projektu. V případě výskytu „vícenákladů“ nebo nezpůsobilých nákladů projektu, které budou muset být hrazeny z vlastní zdrojů, bude daná situace předem komunikována s ekonomickým odborem školy a jednotlivými děkany zapojených fakult. VŠE v Praze má zarezervovány dostatečné finanční zdroje pro financování případných vícenákladů projektu. Finanční manažer bude pracovat v úzkém kontaktu s manažerem projektu a vedením školy a bude je informovat o reálných nákladech aktivit a o případných nutných změnách tak, aby nedocházelo k překročení rozpočtu. Všechny náklady budou podléhat internímu schvalovacímu mechanismu podléhajícímu vedení školy a zástupců ekonomického odboru. Během přípravy projektu došlo k naplánování aktivit včetně nákladů na jejich realizaci vycházející ze stávající praxe, průzkumu trhu (cen obvyklých v místě realizace), z konzultací s dodavateli a vytipovanými odborníky. V rámci finančního řízení je v prostředí školy využíván kontrolní systém plánování všech výdajů (SW) s krytím příjmů a nelze tak vytvářet projektové náklady, které by nebyly kryty potvrzenými prostředky.</p>
--	---

<b>Číslo rizika</b>	15
<b>Popis rizika</b>	Vis maior – mimořádná událost - živelné pohromy, pandemie, ... apod.
<b>Pravděpodobnost výskytu (P)</b>	2
<b>Dopad (D)</b>	3
<b>Popis dopadu rizika na plnění cílů projektu</b>	Nenadálá událost, která přeruší implementaci projektu na delší dobu.
<b>Význam rizika (P x D)</b>	6
<b>Plán opatření na minimalizaci rizika</b>	<p>Tato opatření pomáhají zmírňovat rizika, chránit osoby i majetek a zajistit kontinuitu projektových aktivit po mimořádné události:</p> <p>Na VŠE existuje krizový plán pro mimořádné události Zásady činnosti při mimořádné události (SR 18/2007).</p> <p>Každé identifikované riziko, které detailně popisují opatření, zdroje a odpovědné osoby.</p> <p>Je zřízen dedikovaný tým krizového managementu, který je zodpovědný za řízení mimořádných událostí, zajištění bezpečnosti a koordinaci zásahů.</p> <p>Je zajištěno, aby všichni členové týmu byli proškoleni v nouzových postupech a zásadách reakce.</p> <p>Je implementován plán pro mimořádné situace, který stanoví postupy pro evakuaci, záchranné operace a komunikaci během krizí. Plán je pravidelně aktualizován, aby odrazil aktuální podmínky projektu a případná nová rizika. Jsou zavedena bezpečnostní opatření, jako jsou školení pracovníků v oblasti nebezpečných situací.</p> <p>Je zajištěno, aby všichni zaměstnanci znali únikové východy, evakuační trasy a postupy první pomoci.</p>



<b>Číslo rizika</b>	16
<b>Popis rizika</b>	Riziko dvojího financování
<b>Pravděpodobnost výskytu (P)</b>	1
<b>Dopad (D)</b>	5
<b>Popis dopadu rizika na plnění cílů projektu</b>	Nedodržení podmínek poskytovatele dotace, sankce, nenaplnění cílů projektu, nedokončení projektu.
<b>Význam rizika (P x D)</b>	5
<b>Plán opatření na minimalizaci rizika</b>	Klíčové aktivity k naplnění cílů není možné financovat z jiných zdrojů. Realizační tým si je tohoto zásadního stanoviska vědom a bude dbát na kontrolu jeho dodržování. Projektový a finanční manažer projektu jsou členy oddělení Projektové kanceláře, která eviduje (a v případě strategických projektů i vede) jejich průběh. Administrativní tým projektu tak má (prostřednictvím interní Databáze projektů) k dispozici dostatečné množství informací pro eliminaci tohoto rizika. Dochází také k úzké spolupráci s vedením školy (kontrola zdrojů pro naplňování vizí a plánů) s ekonomickým odborem (fakturační požadavky, investiční záměry) a personálním oddělením (úvazky a náplně práce pracovníků), což podporuje vyloučení realizace stejných aktivit a dvojího proplácení. Při přípravě projektu byly všechny KA podrobeny rozboru ve vztahu k doplňkovosti s ostatními dotačními tituly.

#### Řízení rizik

Žadatel projektu posoudil všechna potenciální rizika projektu za všechny klíčové aktivity, vyhodnotil jejich význam z hlediska pravděpodobnostního výskytu i očekávaných dopadů a navrhl plán opatření na jejich minimalizaci (viz tabulka výše řádek – Plán opatření na minimalizaci rizika). Tento plán povede k ošetření rizik, jejich předcházení, monitorování a v neposlední řadě snížení jejich dopadů. Navržený proces řízení rizik projektu zahrnuje podrobnou identifikaci, analýzu a hodnocení, ošetření rizika, kontinuální monitoring, reportování a komunikaci o rizicích. Za řízení rizik projektu je odpovědný v rámci projektu odpovědný především projektový manažer, který v této oblasti úzce spolupracuje s finančním manažerem. Rizika budou pod vedením projektového manažera pravidelně konzultována na schůzkách realizačního týmu a vedena ve sdíleném souboru na interním úložišti (přístupné všem členům realizačního týmu) pod názvem Registr rizik. V případě výskytu ohrožení bude na tyto hrozby okamžitě reagováno, v případě identifikace možného nového rizika bude sdílený Registr rizik aktualizován a navržen nový plán opatření na jeho minimalizaci. Při realizaci projektu budou sledovány ukazatele a varovné signály, které upozorní realizační tým na hrozící riziko. Při identifikaci rizika dojde k jeho vypořádání či eliminaci. V případě výskytu rizika, se kterým se původně nepočítalo, bude v rámci realizace projektu nalezeno operativní řešení pro eliminaci tohoto nového rizika a bude zařazeno na seznam v rámci Registru rizik projektu, a i nadále monitorováno. V případě, kdy bude v projektu identifikováno závažné riziko, bude operativně řešeno dle plánu opatření daného rizika. Realizační tým se bude snažit předcházet všem rizikům, a tudíž by neměla nastat situace, kdy dojde k současnému výskytu několika krizových situací současně. V případě, že tato situace nastane, bude identifikována závažnost jednotlivých rizik vzhledem k řešení projektu a následně budou krizové situace odstraňovány v pořadí dle jejich závažnosti. Monitoring a vyhodnocování rizik projektu bude probíhat po celou dobu realizace projektu. Reporting rizik bude vytvářet a prezentovat projektový manažer (ve spolupráci s administrativním týmem) v rámci realizačního týmu i směrem k vedení školy.

## 11. DOPLŇKOVOST S OSTATNÍMI DOTAČNÍMI TITULY, OCENĚNÍ „HR AWARD“

Obecný přístup k řešení dvojího financování:

Hledisko výstupu: Výstupy projektu VyzPro jsou jednoznačně odděleny, a tudíž je zamezeno riziku dvojího financování.

Hledisko procesu: Projekt VyzPro navazuje na výstupy vytvořené v jiných projektech a rozvíjí je nebo doplňuje – např. aktualizuje strategie. Ke dvojímu financování tak nedochází.

K zamezení rizika dvojího financování bude využit princip odděleného účetnictví (např. zakázky, org. analytické účty, aj.).

Předpokládá se souběžná realizace projektu s následujícími projekty podpořenými z veřejných zdrojů s podobnou či navazující tematikou.:

### 1. Diverzitní a flexibilní pracovní prostředí na VŠE v Praze

Reg. č. projektu: CZ.03.01.02/00/22\_012/0001984,

MPSV, OP Zaměstnanost plus

Doba realizace projektu: 1. 10. 2023 – 30. 9. 2025 (Překryv 1 měsíc)

V projektu vzniká Strategie rozvoje lidských zdrojů, která obsahuje Onboarding, Talent management, řízení mateřské a rodičovské dovolené a je mířena na nastavení diverzitního a flexibilního pracovního prostředí. V rámci VyzPro bude Strategie aktualizována (v KA3) o chybějící aspekty VaV v AP tracku a doplněna vědecký track, stejně tak bude doplněna o vzdělávací plány v oblasti VaV, a v KA5 o oblast hodnocení a odměňování.

Onboardingové aktivity v OP Z+ jsou cíleny na běžné pracovníky, v projektu VyzPro vzniknou procesy onboardingu (KA6) zahraničních vědců.

### 2. ESF+ pro VŠE: Kvalita a lidské zdroje

Reg. č. projektu: CZ.02.02.XX/00/23\_022/0008916

MŠMT, OP Jan Amos Komenský

Doba realizace projektu: 1. 1. 2025 – 31. 12. 2028

Projekt ESF+ obsahuje v KA4 HR procesy a jejich zavádění. VyzPro reserach track.

ESF+ v KA3 obsahuje přípravu celkové strategie podpory Ph.D. studentů na celoškolní úrovni a Kariérové poradenství a mentoring pro Ph.D. pro 18 studentů, VyzPro pak naváže vytvořením a pilotní implementací konkrétního mentoringového programu, který je cílený a orientovaný na potřeby mentorů a mentee s 24 vyškolenými mentory a 36 mentee, kteří budou odlišní od studentů podpořených v rámci ESF+. Na FMV v rámci ESF+ příprava *Programu podpory Ph.D. studentů na FMV*, samostatný dílčí výstup. ESF+ obsahuje také revizi HR procesů na celoškolní úrovni a fakultách, což obecně míří na řízení vzdělávacího rozvoje pracovníků v oblasti pedagogiky a odborných oblastí, vytvoření systému sběru podnětů na toto vzdělávání a jeho implementaci. VyzPro bude navazovat oblastí VaV. ESF+ dále obsahuje 2 fakultní nadstavby onboardingu na celoškolní systém a míří opět na běžné zaměstnance, tedy nikoliv na incoming zahraniční vědce, kteří jsou obsahem VyzPro. V ESF+ je

plánována tvorba podpůrných materiálů pro přijíždějících visiting profesory a Ph.D. - „welcome packet“ s průvodci, kontakty a informačními materiály. VyzPro naváže integračními vzdělávacími aktivitami, vytvořením postupu pro integraci na VŠE možnostmi pro učení se českému jazyku. V rámci podpory zájmu o Ph.D. studium ESF+ obsahuje metodiku pro školitele, jak efektivně pracovat se zájemci – VyzPro realizuje propagační aktivity a dny doktorského studia.

Další aktivity ESF+ jsou specificky mířené mimo VaV a půjde o jiná a samostatná školení, než jsou ve VyzPro (např. školení na komunikační dovednosti nemíří na propagaci vědy, školení na management a leadership budou obsahově na řízení pedagogiky a kateder). Obecně jde vždy o jednoznačně odlišené výstupy a nedochází tak ke dvojímu financování.

### **3. RIS4SEB**

Číslo projektu: 101159106

EU, Horizon – CSA (HORIZON Coordination and Support Actions)

Doba realizace: 1.6. 2024 – 31.5. 2027

Projekt RIS4SEB rozvíjí partnerství se zahraničními univerzitami (VŠE, Estonian Business School, Kaunas University of Technology), které byly dříve úspěšné při získání finančních prostředků z ERDF, programu Interreg nebo podobných projektů EU ve spolupráci s velmi úspěšným partnerem, Bocconi University, a vytváří cestu k zvýšenému úspěchu v mezinárodních výzkumných projektech, např. v rámci programu Horizon Europe (HE).

Projekt RIS4SEB a projekt Rozvoj výzkumného prostředí na VŠE (VyzPro) na sebe vzájemně navazují a doplňují se. Každý z nich se však zaměřuje na odlišné oblasti, což umožňuje jejich synergické propojení a rozšíření dopadu.

RIS4SEB se soustředí na vědecké pracovníky a výzkumné manažery, přičemž cílí na rozvoj kapacit v oblasti ekonomie a byznysu a tvorbu strategie internacionalizace pro konsorcium 4 partnerů. VyzPro pak v KA6 využije tuto strategii jako jeden ze zdrojů pro institucionální strategii internacionalizace VaV na VŠE. RIS4SEB podporuje internacionalizaci a účast v programech jako Horizon Europe, přičemž nabízí vzdělávání v tématech, jako je řízení mezinárodních projektů, přenos znalostí či otevřená věda, v projektu RIS4SEB budou realizována samostatná specifická školení, školení budou jednoznačně odlišena od školení v projektu VyzPro na obdobná témata. V rámci RIS4SEB nakonec vzniknou 4 žádosti do zahraničních grantových schémat, ale půjde o žádosti specificky v daném konsorciu. Všechny výstupy a školení tak budou jednoznačně odlišeny od výstupy VyzPro a nebude tak docházet k dvojímu financování.

Projekty se budou překrývat 1 rok a 9 měsíců.

### **4. ERDF pro VŠE: Studenti se specifickými potřebami**

Reg. č. projektu: CZ.02.02.01/00/23\_024/0008924

MŠMT, OP Jan Amos Komenský

Doba realizace projektu: 1.7.2024 - 31.12.2028

Projekt je infrastrukturní a synergický s VyzPro vytvořením prostor pro akademickou poradnu. Spolu s ESF+ tvoří kapacity pro reflektování potřeb např. sociálního bezpečí. Jedná se o komplementární

projekt, takže z hlediska výstupů ke dvojitmu financování nemůže dojít.

#### **5. ERDF pro VŠE: Kvalita studijního prostředí**

Reg. č. projektu: CZ.02.02.01/00/23\_023/0008933

MŠMT, OP Jan Amos Komenský

Doba realizace projektu: 1.7.2024 - 31.12.2028

Projekt je infrastrukturní a synergický s VyzPro vytvořením infrastruktury pro studium, kde může probíhat také výzkum. Jedná se o komplementární projekt, takže z hlediska výstupů ke dvojitmu financování nemůže dojít.

#### **6. Rozvoj infrastrukturního zázemí doktorských studijních programů na VŠE v Praze**

Reg. č. projektu: CZ.02.01.01/00/22\_012/0007109

MŠMT, OP Jan Amos Komenský

Doba realizace projektu: 1.2.2024 - 31.12.2026

Projekt se zaměřuje na modernizaci infrastruktury pro doktorské studium na VŠE, zahrnující pořízení nového softwarového a hardwarového vybavení, výstavbu laboratoří zaměřených na trendy jako rozšířená realita, AI a big data, a vybavení coworkingových prostor. Cílem je zvýšit kvalitu a atraktivitu Ph.D. studia, posílit mezinárodní konkurenceschopnost doktorandů a podpořit jejich výzkumné výstupy.

Projekt **Rozvoj infrastrukturního zázemí doktorských studijních programů** se zaměřuje na modernizaci vybavení a prostor pro Ph.D. studenty, včetně nových laboratoří pro aktuální technologie, jako je AI, rozšířená realita a big data, s cílem zlepšit výzkumné podmínky a konkurenceschopnost doktorandů. V rámci podpory AI budou pořízeny samostatné SW licence a jiné vybavení, než bude pořízeno ve VyzPro, výstupy jsou jednoznačně odděleny. Jedná se o komplementární projekt.

#### **7. Příprava na implementaci reformy doktorského studia na VŠE v Praze**

MŠMT, Příprava na implementaci reformy doktorského studia a Strategie řízení lidských zdrojů pro roky 2024–2025

Doba realizace projektu: 1. 1. 2024 – 31. 12. 2025

Projekt **Příprava na implementaci reformy doktorského studia** za účasti všech VVŠ v ČR řeší implementaci reformy doktorského studia. Projekt cílí na podporu rozvoje konceptu tzv. Doctoral Schools a přípravné kroky pro implementaci jednotlivých prvků novely zákona o vysokých školách a nařízení vlády o standardech v oblasti doktorského studia. Projekt se soustřeďuje na aktivity, které strategicky podporují rozvoj doktorského studia - např. individuální rozvoj studujících, prokazování příjmů doktorandů, zvyšování studijní úspěšnosti, podpora propojení studia s praxí a rozvoj spolupráce (vč. vytváření inspirativního studijního prostředí), internacionalizace, well-being doktorandů a nastavení nových standardů pro školitele i studenty. **VyzPro**, naopak, se soustředí na zajištění kvalitního řízení lidských zdrojů na univerzitách, optimalizaci pracovního prostředí a podporu kariérního růstu akademických a vědeckých pracovníků, tedy na strategii rozvoje univerzitního personálu a zlepšení jejich pracovních podmínek. Mezi projektem Příprava na implementaci reformy doktorského studia a VyzPro nedochází k překryvu. Aktivity KA10, které se částečně dotýkají

doktorského studia, jsou pro žadatele unikátní.

## **8. Strategie řízení lidských zdrojů na VŠE v Praze**

MŠMT, Program podpory rozvoje oblasti vysokého školství - Příprava na implementaci reformy doktorského studia a Strategie řízení lidských zdrojů pro roky 2024 – 2025

Doba realizace projektu: 1. 1. 2024 – 31. 12. 2025

**Strategie řízení lidských zdrojů na VŠE v Praze** se zaměřuje na systémové nastavení pracovního klimatu na vysokých školách, s cílem vytvořit spravedlivé a podnětné pracovní prostředí. Hlavní aktivity pokrývají čtyři klíčové oblasti: 1) zajištění rovnosti odměňování mezi akademickými pozicemi, 2) nastavení kariérního systému a rozvoje zaměstnanců, 3) realizace hodnocení pracovníků s propojením na odměňování a kariérní plánování, 4) implementace politiky sladování pracovního a soukromého života s důrazem na genderovou rovnost a inkluzivní prostředí. Projekt je zaměřen na sdílení mezi vysokými školami a shodu a tvorbu společných výstupů v konsorciu vysokých škol, ale vzhledem k alokaci nemá ambici tyto oblasti implementovat na jednotlivých VŠ. V případě úprav interních předpisů končí omezeně pouze u „zpřesnění a návrh případných úprav interních předpisů“, obecně končí návrhy na úpravy na VŠE, které ale vychází ze společné pozice VŠ, tudíž na ně projekt VyzPro naváže a využije je jako vstupy do analýz. Projekt má samostatné výstupy, které jsou jednoznačně odlišeny od VyzPro a ke dvojímu financování tak nebude docházet.