



ZÁPADOČESKÁ  
UNIVERZITA  
V PLZNI

Zpráva o vnitřním hodnocení  
kvality vzdělávací, tvůrčí  
a s nimi souvisejících činností  
Západočeské univerzity v Plzni  
2020



**ZÁPADOČESKÁ  
UNIVERZITA  
V PLZNI**

**Tento dokument byl:**

- |   |                 |
|---|-----------------|
| a) projednán Správní radou ZČU dne      | 30. září 2021   |
| b) schválen Akademickým senátem ZČU dne | 30. června 2021 |
| c) projednán Vědeckou radou ZČU dne     | 11. května 2021 |

Připomínky byly řádně vypořádány a přednesené podněty byly zohledněny ve výsledném dokumentu.

# **OBSAH**

SEZNAM ZKRATEK	4
SLOVNÍK VYBRANÝCH POJMŮ	5
<b>1. ÚVOD</b>	<b>6</b>
<b>2. METODIKA KOMPLEXNÍHO VNITŘNÍHO HODNOCENÍ KVALITY</b>	<b>7</b>
Hodnoticí tým a postup vnitřního hodnocení kvality	9
Postup hodnocení	8
Výsledky hodnocení a práce s nimi	9
Výsledky hodnocení ve vazbě na strategii	9
<b>3. SHRNTÍ HLAVNÍCH VÝLEDKŮ</b>	<b>10</b>
<b>4. VLASTNÍ ZPRÁVA O VNITŘNÍM HODNOCENÍ KVALITY</b>	<b>11</b>
Kritérium č. 1: Vedení	11
Návrh rámcových opatření přijímaných za účelem zlepšování (2021–2025):	18
Kritérium č. 2: Strategie	21
Návrh rámcových opatření přijímaných za účelem zlepšování (2021–2025):	28
Kritérium č. 3: Pracovníci	30
Návrh rámcových opatření přijímaných za účelem zlepšování (2021–2025):	36
Kritérium č. 4: Partnerství a zdroje	37
Návrh rámcových opatření přijímaných za účelem zlepšování (2021–2025):	44
Kritérium č. 5: Procesy a služby	45
Návrh rámcových opatření přijímaných za účelem zlepšování (2021–2025):	63
Kritérium č. 6: Zainteresované strany – výsledky	66
Návrh rámcových opatření přijímaných za účelem zlepšování (2021–2025):	71
Kritérium č. 7: Pracovníci – výsledky	72
Návrh rámcových opatření přijímaných za účelem zlepšování (2021–2025):	74
Kritérium č. 8: Společnost – výsledky	75
Návrh rámcových opatření přijímaných za účelem zlepšování (2021–2025):	76
Kritérium č. 9: Klíčové výsledky	77
Návrh rámcových opatření přijímaných za účelem zlepšování (2021–2025):	79
<b>5. ZÁVĚR</b>	<b>80</b>
<b>6. PŘÍLOHY</b>	<b>83</b>
Příloha č. 1: Hodnocené oblasti a popis očekávaných standardů (hodnoticí rámec)	83
Příloha č. 2: Seznam hodnotitelů – jmenování hodnotitelského týmu	94
Příloha č. 3: Hodnocení stavu a důležitosti při plném hodnocení 2017 a 2020 – Srovnávací tabulka	96

## SEZNAM ZKRATEK

<b>AK ZČU</b>	Akreditační komise Západočeské univerzity v Plzni	<b>NTIS</b>	Výzkumné centrum Nové technologie pro informační společnost
<b>BAPE</b>	Bakalářská grantová soutěž Fakulty pedagogické	<b>OP VaVpl</b>	Operační program Výzkum a vývoj pro inovace
<b>CENTEM</b>	Centrum nových technologií a materiálů	<b>OP VK</b>	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
<b>CIV</b>	Centrum pro informatiku a výpočetní techniku	<b>OP VVV</b>	Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání
<b>DS Label</b>	Diploma Supplement Label	<b>OPR</b>	Odbor právní a řízení rizik
<b>ECTS</b>	European Credit Transfer and Accumulation System	<b>PC</b>	Projektové centrum
<b>EK</b>	Evropská komise	<b>PC-OTT</b>	Oddělení transferu technologií Projektového centra
<b>EO</b>	Ekonomický odbor	<b>PER</b>	Personální odbor
<b>ERC</b>	European Research Council	<b>PRSZ ZČU</b>	Plán realizace strategického záměru Západočeské univerzity v Plzni
<b>ESF</b>	Evropský sociální fond	<b>PS</b>	útvár Provoz a služby
<b>ESG</b>	Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area	<b>PSZK</b>	Pravidla systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností Západočeské univerzity v Plzni
<b>EVA</b>	Evaluační modul	<b>Q-RAM</b>	Národní kvalifikační rámec terciálního vzdělávání
<b>EXLIZ</b>	Excelence lidských zdrojů jako zdroj konkurenceschopnosti regionu	<b>RICE</b>	Regional Innovation Center for Electrical Engineering
<b>FAV</b>	Fakulta aplikovaných věd	<b>RIS3</b>	Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation
<b>FDULS</b>	Fakulta designu a umění Ladislava Sutnara	<b>RIV</b>	Registr informací o výsledcích
<b>FEK</b>	Fakulta ekonomická	<b>ROV</b>	Rada oblasti vzdělávání
<b>FEL</b>	Fakulta elektrotechnická	<b>RRA</b>	Regionální rozvojová agentura
<b>FF</b>	Fakulta filozofická	<b>RTI</b>	Regionální technologický institut
<b>FPE</b>	Fakulta pedagogická	<b>RUV</b>	Registr uměleckých výstupů
<b>FPR</b>	Fakulta právnická	<b>RVH</b>	Rada pro vnitřní hodnocení
<b>FST</b>	Fakulta strojní	<b>SGS</b>	Studentská grantová soutěž
<b>FZS</b>	Fakulta zdravotnických studií	<b>SP</b>	studijní program
<b>GAČR</b>	Grantová agentura České republiky	<b>SZ ZČU</b>	Strategický záměr ZČU
<b>GaP</b>	Granty a projekty	<b>SZŘ</b>	Studijní a zkušební řád
<b>GDPR</b>	General Data Protection Regulation	<b>TAČR</b>	Technologická agentura České republiky
<b>GRAK</b>	Grantový systém pro podporu významné publikační aktivity akademických a vědeckých pracovníků FPE ZČU	<b>THE</b>	Times Higher Education World University Rankings
<b>GRAS</b>	Grantová podpora aktivit studentů	<b>THP</b>	technicko-hospodářský pracovník
<b>H2020</b>	Horizon 2020	<b>UJP</b>	Ústav jazykové přípravy
<b>IPN</b>	Individuální projekt národní	<b>UK</b>	Univerzitní knihovna
<b>IPRM</b>	Integrovaný plán rozvoje města	<b>ZČU</b>	Západočeská univerzita v Plzni
<b>IS</b>	Informační systém	<b>ZoVHK</b>	Zpráva o vnitřním hodnocení kvality Západočeské univerzity v Plzni
<b>IT</b>	informační technologie	<b>ZS</b>	zainteresované strany
<b>ITI</b>	Integrated Territorial Investments		
<b>KPI</b>	Key Performance Indicators		
<b>KSIM</b>	Komise pro správu investičního majetku		
<b>MOOC</b>	Massive Open Online Courses		
<b>MŠMT</b>	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy		
<b>NAÚ</b>	Národní akreditační úřad		
<b>NEXLIZ</b>	Nová excelence lidských zdrojů		
<b>NKÚ</b>	Nejvyšší kontrolní úřad		
<b>NTC</b>	Nové technologie – výzkumné centrum		

## SLOVNÍK VYBRANÝCH POJMŮ

<b>Benchmark</b>	vhodně zvolený ukazatel výkonnosti, jehož úrovní se univerzita hodlá inspirovat v zájmu vlastního zlepšování.
<b>Benchmarking</b>	systematické porovnávání výsledků nebo přístupů univerzity s vybranými vhodnými organizacemi za účelem získání námětů na další zlepšování.
<b>Balanced Scorecard (BSC)</b>	system strategického řízení a měření výkonnosti organizace.
<b>Courseware</b>	webová platforma, kde studenti mohou nalézat veškeré studijní podklady k daným předmětům.
<b>ESG</b>	European Standards and Guidelines, zde konkrétně Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area ve verzi schválené na konferenci v Jerevanu 14. až 15. května 2015.
<b>Hodnoty</b>	jsou návodem k žádoucímu chování pracovníků univerzity i bází veškerých jejích aktivit (příkladem hodnot může být důvěra, podpora, pravda apod.).
<b>HR Award</b>	(také HR Excellence in Research) projekt aktuálně realizovaný na ZČU, jehož výstupy se zaměřují na splnění požadavků kladených Evropskou chartou pro výzkumné pracovníky a zatraktivnění univerzity pro výzkumné pracovníky v ČR i v zahraničí.
<b>Kategorie znalostí „explicit“ a „tacit“</b>	explicitní znalosti je možné relativně snadno zaznamenat a uchovávat nezávisle na člověku, například v informačních systémech, dokumentech, učebnicích a podobně. Tacitní znalosti jsou znalosti v hlavách lidí, získané obvykle zkušeností, které lze obtížně zaznamenat. Sdílet je lze obvykle pouze přímou interakcí s danou osobou, pozorováním, učením se příkladem a podobně.
<b>PESTLIED</b>	akronym pro metodiku využívanou v oblasti analýzy obchodního prostředí. Je přitom sledováno osm hlavních oblastí, konkrétně oblast politická, ekonomická, sociální, technologická, právní, mezinárodní, environmentální a demografická.
<b>Společenská odpovědnost</b>	odpovědnost organizace za její vliv na společnost (definice Evropské komise). Obvykle se uvádí, že společenská odpovědnost má obdobně jako udržitelný rozvoj sociální, environmentální a ekonomický pilíř. Často je zdůrazněna potřeba etického a antikorupčního chování.
<b>Strategie</b>	vrcholovým vedením univerzity stanovený způsob dosažení mise a vize univerzity.
<b>Udržitelný rozvoj</b>	způsob rozvoje, který uspokojuje potřeby přítomnosti, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich vlastní potřeby. Je postavený na sociálním, environmentálním a ekonomickém pilíři (viz též Společenská odpovědnost).
<b>Vize</b>	vyhlášení, čeho hodlá univerzita v budoucnu dosáhnout. Je základem tvorby strategie a politik, které jsou univerzitou prakticky uplatňovány.
<b>Výkonnost univerzity</b>	míra dosahovaných výsledků univerzity s ohledem na definované cíle.
<b>Zainteresaná strana</b>	jakákoli zájmová skupina, které záleží na existenci vysoké školy, resp. která je jejími aktivitami a výsledky dotčena. V praxi jde např. o občany regionu, kde škola působí, zaměstnavatele absolventů, vlastníky, zaměstnance apod.

## 1. ÚVOD

Zpráva o vnitřním hodnocení kvality (dále jen ZoVHK) ZČU 2020 je vytvořena na základě výsledků komplexního vnitřního hodnocení kvality (dále jen KVHK), které proběhlo od září 2019 do dubna 2020 na úrovni celé univerzity, a na základě jejich porovnání s výsledky KVHK na ZČU, které bylo realizováno v průběhu let 2016–2017. Jako výchozí podklad pro KVHK 2019–2020 byly využity také závěry Výsledné zprávy z vnějšího hodnocení KVHK ZČU z dubna 2018 a tzv. Monitoring opatření přijímaných za účelem zlepšování, sledující plnění Opatření přijímaných za účelem zlepšování za období 2018–2020, vešlých z výsledků KVHK za období 2016–2017.

Komplexní vnitřní hodnocení kvality univerzity je klíčovou součástí vnitřního systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností. **Cílem hodnocení je zhodnocení všech oblastí činnosti ZČU (vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností), výběr priorit dalšího zlepšování univerzity a následná implementace opatření směřujících ke zlepšení do praxe. Výsledky komplexního vnitřního hodnocení kvality se promítají do strategie univerzity (aktuální hodnocení je promítnuto zejména do přípravy Strategického záměru ZČU 2021–2025).**

Tuto zprávu o komplexním vnitřním hodnocení kvality zpracovala podle ust. § 12a odst. 4 písm. c) zákona o vysokých školách v platném znění na základě podkladů Odboru kvalita Rada pro vnitřní hodnocení Západočeské univerzity v Plzni v souladu s ust. § 77b odst. 3 písm. b) zákona o vysokých školách v platném znění a v souladu s čl. 20 a násl. vnitřního předpisu Pravidla systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností Západočeské univerzity v Plzni.



## 2. METODIKA KOMPLEXNÍHO VNITŘNÍHO HODNOCENÍ KVALITY

Metodika hodnocení univerzity je založena na struktuře tzv. Modelu excelence EFQM. Model byl vytvořen v roce 1989 jako komplexní, dle autorů dokonce holistický nástroj pro hodnocení organizací bez ohledu na jejich velikost a sektor působení. Vznikl na základě zkušeností excelentních organizací a na základě souboru evropských hodnot, které byly poprvé formulovány v Úmluvě o ochraně lidských práv a základních svobod (1953) a Evropské sociální chartě (revidované v roce 1996). Model je založen na principu **sebehodnocení předpokladů** (1.–5.) a **výsledků** (6.–9.) v klíčových kritériích, která jsou znázorněna na obr. 1.



Obrázek 1: Model excelence EFQM

Model excelence EFQM je popsán obecně a neutrálně, a proto pro sebehodnocení v konkrétním sektoru, například v sektoru terciárního vzdělávání, je vhodné jej pro daný sektor konkretizovat.

Pro účel sebehodnocení ZČU byla vytvořena odvozená metodika vycházející z Modelu excelence EFQM 2013, která je uzpůsobená situaci na ZČU, nazvaná Komplexní vnitřní hodnocení.

**Pomocí devíti kritérií se hodnotí:**

- 1. Vedení** – jak se vedoucí pracovníci osobně zasazují o rozvoj ZČU ve všech důležitých oblastech.
- 2. Strategie** – jak ZČU zpracovává a komunikuje svoji strategii.
- 3. Pracovníci** – jak ZČU vybírá, rozvíjí, hodnotí a motivuje svoje pracovníky, jak o ně pečuje a jak s nimi komunikuje.
- 4. Partnerství a zdroje** – jak ZČU buduje partnerství se zainteresovanými stranami, jak řídí finance, budovy, IT a další technologie a informace.
- 5. Procesy, výrobky a služby** – jak ZČU navrhuje své hlavní služby, tj. vzdělávání, výzkum a vývoj (tvůrčí činnost) a třetí roli (spolupráci s praxí), jak je propaguje, jak je v praxi vykonává a jak řídí vztahy se zainteresovanými stranami uvedených služeb. Jak ZČU řídí svoje procesy.
- 6. Zákazníci výsledky** – jak ZČU měří spokojenost zainteresovaných stran svých služeb a další ukazatele zaměřené na zainteresované strany svých služeb.
- 7. Pracovníci výsledky** – jak ZČU měří spokojenost zaměstnanců a další ukazatele zaměřené na zaměstnance.
- 8. Společnost výsledky** – jak ZČU měří vnímání univerzity relevantní okolní společností a svůj dopad na společnost (například ekologický).
- 9. Ekonomické (klíčové) výsledky** – jak ZČU měří hlavní výsledky vztahené k naplnění jejího poslání a strategii.

<sup>1</sup> EFQM. 2012. *Model excelence EFQM: Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran.* Česká společnost pro jakost: Praha.

Celý model skládající se z výše popsaných devíti kritérií byl transformován do menších oblastí a popsán v nástroji nazvaném Hodnoticí rámec. Každá oblast má svého garanta z řad vedení univerzity. Garant nemusí být, a ani se nepředpokládá, že bude, členem hodnoticího týmu, zejména z důvodu jeho časového vytížení, a dále proto, aby neovlivňoval vlastní proces hodnocení. Jeho role je v průběhu hodnocení podpůrná (gestoři poskytují dle potřeby hodnotitelům příslušné informace k oblastem) a finalizační (podílí se na finálním posouzení ratingu). Pro každou oblast byl definován takzvaný očekávaný standard. Očekávaný standard je třeba chápat jako standard excelentní univerzity, není to tedy standard minimálních požadavků, ale standard aspirativní. Hodnoticí rámec byl harmonizován s požadavky Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), uzpůsoben situaci na ZČU a reflektoval zkušenosti z výsledků projektu IPN Kvalita. Hodnoticí rámec je přiložen, viz příloha č. 1.

## **Hodnoticí tým a postup vnitřního hodnocení kvality**

**Rektor jmenoval tým vnitřních hodnotitelů**, který zpracoval komplexní hodnocení, přičemž využíval informací z vnitřku i vnějšku univerzity. (Seznam hodnotitelů ve formě Jmenování hodnotitelského týmu je v příloze č. 2.)

Komplexní vnitřní hodnocení kvality ZČU proběhlo v období od září 2019 do dubna 2020. Vedení jednotlivých součástí ZČU dle souboru specifických požadavků na interní hodnotitele s cílem odborného posouzení jednotlivých oblastí institucionálního (sebe)hodnocení nominovalo celkem 49 hodnotitelů, z nichž byly později vytvořeny dílčí týmy. Tým interních hodnotitelů byl zároveň složen primárně z osob, které obdržely další formu podpory, resp. byly v rámci projektu proškoleny v oblasti řízení, zajišťování a hodnocení kvality, např. v metodice EFQM modelu, standardů ISO 9001, nebo byly podpořeny v oblasti sdílení zkušeností se zajišťováním kvality, zlepšováním kvality a hodnocením kvality v národním i mezinárodním kontextu.

Všichni hodnotitelé byli následně externím konzultantem/specialistou na EFQM model proškoleni v metodice vnitřního institucionálního hodnocení kvality, byly vytvořeny dílčí hodnotitelské týmy, jejichž složení reflektovalo hodnoticí rámec (tzn. metodiku interního hodnocení): Tým A – Strategie, Tým B – Vzdělávání a tvůrčí činnost, Tým C – Podpůrná a servisní činnost, Tým D – Vedení. Byli ustaveni koordinátoři těchto týmů a upřesněn stanovený harmonogram hodnocení včetně stanovení termínu ukončení přímého hodnocení do 31. 1. 2020, do 30. 4. 2020 analýza a vyhodnocení.

## **Postup hodnocení**

**Postup hodnocení byl následující:**

1. Tým se seznámil s popisem očekávaného standardu oblasti a jako tým společně prodiskutoval, jak dané oblasti rozumí. V některých případech využil pro porozumění oblasti i další materiály. Konkrétně některé oblasti se odkazují k Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), se kterými je metodika formou odkazů z konkrétních oblastí sjednocená. Jako výchozí podklad byly využity také závěry Výsledné zprávy z vnějšího hodnocení KVHK ZČU z dubna 2018 a Zápis z jednání a stanovisko hodnoticí komise k žádosti vysoké školy o institucionální akreditaci.
2. Tým shromáždil dostupné důkazy dokumentující současný stav v dané oblasti. Důkazy musely být objektivně existující, uváděny byly příklady vnitřní legislativy, sledované ukazatele a jejich konkrétní výsledky, průzkumy a jejich výsledky apod. Z důvodu vnitřní diversity univerzity a svébytnosti součástí (fakult a ústavů) se mohl stav některých oblastí lišit v závislosti na specifikách dané součásti. V takovém případě se tým seznámil se stavem na jednotlivých součástech a shromáždil k němu důkazy.
3. Na základě důkazů tým stručně slovně popsal současný stav. Pokud byla situace na jednotlivých hodnocených součástech odlišná, pak stručně popsal stav na každé z nich.
4. Jako tým se potom hodnotitelé shodli na tom, zda a co je v dané oblasti silná stránka univerzity, a co je třeba v dané oblasti zlepšit.
5. Hodnotitelé se jako tým shodli (na základě většinového konsensu) na hodnocení stavu a přiřadili odpovídající přednastavený stupeň:
  - ▶ **Nemáme zavedeno**
  - ▶ **Máme navržen postup a částečně děláme**
  - ▶ **Máme plně zaveden standardní postup**
  - ▶ **Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup**
  - ▶ **Jsme vzorem pro ostatní univerzity**



Stupeň hodnocení je vodítkem pro následný výběr priority pro zlepšování. Hodnotitelé brali v úvahu diverzitu univerzity a zohledňovali ji při hodnocení. Pokud například některé fakulty mají plně zaveden standardní postup a některé fakulty nemají danou oblast zavedenu, pak hodnotitelé vybrali stupeň „Nemáme zavedeno“.

6. Dále se hodnotitelé shodli obdobným způsobem na hodnocení důležitosti a přiřadili přednastavený stupeň. Jedná se o důležitost dané oblasti pro dlouhodobý úspěch univerzity. Hodnotitelé vybrali stupeň:

- ▶ Velmi nízká
- ▶ Nízká
- ▶ Střední
- ▶ Vysoká
- ▶ Kritická

Na základě Manuálu institucionálního hodnocení kvality pro interní hodnotitele pak probíhalo samotné komplexní vnitřní hodnocení kvality s využitím podpůrné SW aplikace, která byla pro tyto účely speciálně vytvořena v rámci ESF projektu.

## Výsledky hodnocení a práce s nimi

Na základě vzájemné závislosti mezi hodnocením stavu a hodnocením důležitosti byl každé z oblastí přiřazen rating (bodové hodnocení). Bodová stupnice byla nastavena od 1 do 25; 25 značí naprosto kritický stav dané oblasti, u které je potřeba nastavit opatření, naopak oblast s ratingem 1 se řešit nemusí vůbec. Pro zvýšení přehlednosti a lepší orientaci byl hodnoticí rámec doplněn o tzv. „semafor“ – tj. jednotlivé hodnoty ratingu jsou dle bodového hodnocení zároveň barevně rozčleněny do 3 kategorií dle škály: 0–8 bodů = zelená (plně odpovídá očekávanému standardu), 9–16 bodů = oranžová (částečně odpovídá očekávanému standardu), 17 a více bodů = červená (kritický stav – neodpovídá očekávanému standardu).

V příloze č. 3 jsou uvedena bodová hodnocení z roku 2017 a 2020 (tzv. Srovnávací tabulka). Jak je z dokumentu patrné (sloupec ZMĚNA), u některých oblastí se rating z roku 2017 a z roku 2020 liší. Kladné číslo znamená změnu ke kritičtější oblasti, záporné naopak. V posledním sloupci je komentář, který objasňuje možné příčiny změny v ratingu.

**Výsledkem celého hodnocení je vyplněný Hodnoticí rámec**, tzn., že u každé oblasti jsou doplněny důkazy, popis současného stavu, co je naše silná stránka, co je třeba zlepšit, hodnocení stavu a hodnocení důležitosti a rating. U většiny oblastí jsou zaznamenána (mimo text, který je výsledkem konsensu/pod/týmů) i specifika jednotlivých součástí. Hodnoticí rámec je tedy inspirativním podkladem i pro vytváření strategií jednotlivých součástí univerzity.

## Výsledky hodnocení ve vazbě na strategii

Na základě výsledků hodnocení jednotliví gestoři oblastí navrhnou tzv. **opatření přijímaná za účelem zlepšování pro další návazné období (2021–2025)**, a to stejným způsobem jako při předchozím hodnocení, tzn. že vezmou v úvahu text v Hodnoticím rámci, výsledky ratingu a svoje zkušenosti s řízením dané oblasti a podle svého uvážení určí oblasti, které je potřeba začít zlepšovat v následujícím období. Výsledkem budou opět samostatné aktivity vedoucí ke zlepšování. Tyto aktivity, vedené jednotlivými gestory, budou realizovány a financovány v rámci plnění plánu realizace strategických cílů i dalších strategických projektů. **Plnění jednotlivých opatření pak bude monitorováno prostřednictvím Monitoringu opatření přijímaných za účelem zlepšování pro období 2021–2025 a vývoj plnění bude průběžně zaznamenáván a komentován v dodatcích ZoVHK.**

Monitoring plnění dílčích opatření je navázán na monitoring strategického plánu rozvoje. Proces komplexního hodnocení a výsledky hodnocení jsou nedílnou součástí přípravy a hodnocení účinnosti strategií univerzity, a to jak z časového hlediska (v rámci kalendářního, resp. akademického roku, i v rámci strategického plánování v pětiletých intervalech), tak věcného obsahu.

### 3. SHRNUÍ HLAVNÍCH VÝSLEDKŮ

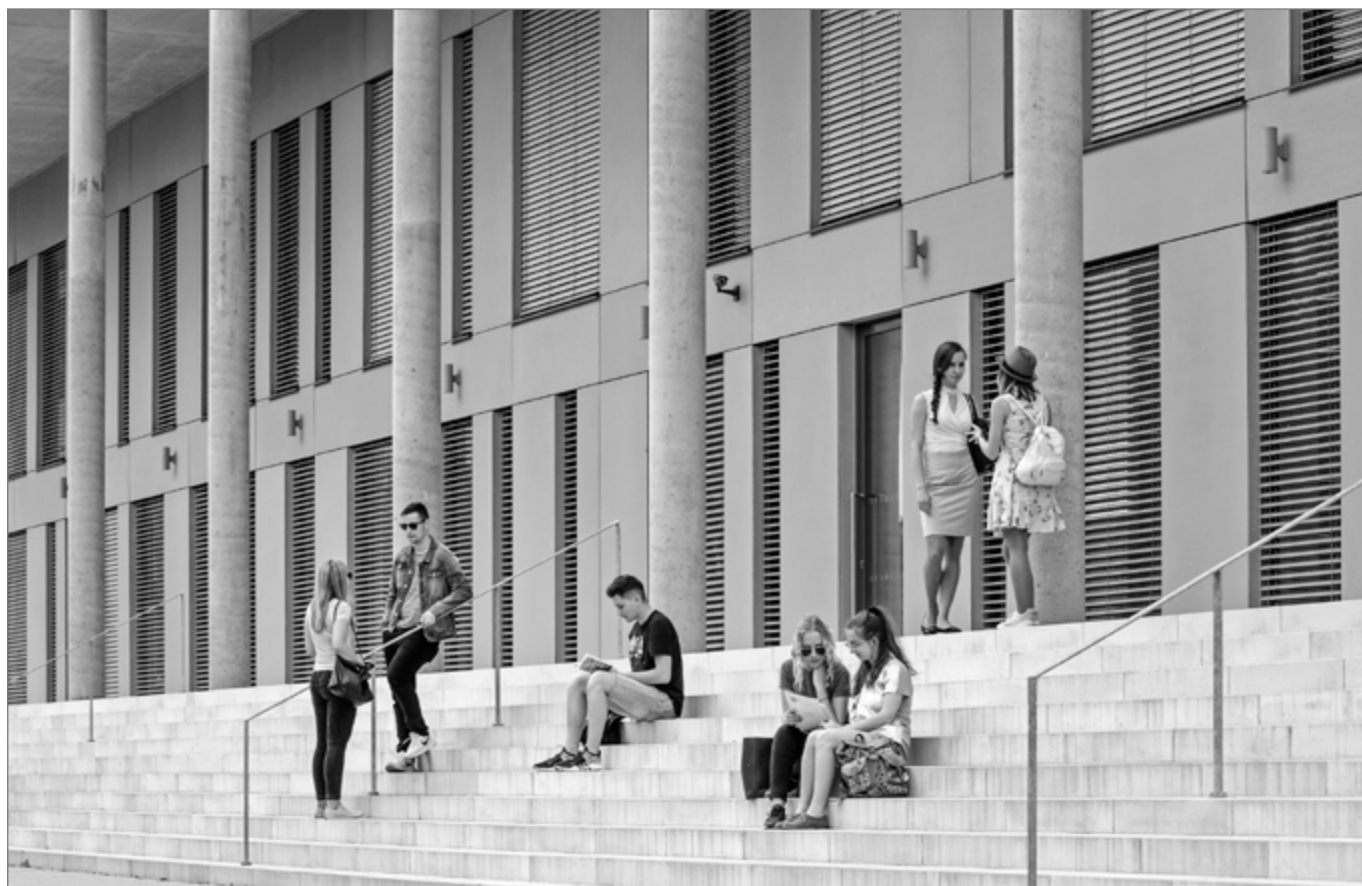
Výsledkem KVHK ZČU 2020 je **vyplněný Hodnoticí rámec** pro celkem 9 skupin dle určených kritérií (viz Metodika KVHK 2020), rozdělených do 63 oblastí. Na základě vzájemné závislosti mezi hodnocením stavu a hodnocením důležitosti byl každé z oblastí přiřazen rating (bodové hodnocení). Bodová stupnice byla nastavena od 1 do 25, kdy 25 značí naprosto kritický stav dané oblasti, u které je potřeba nastavit opatření ke zlepšení, naopak oblast s ratingem 1 se řešit nemusí vůbec. Pro zvýšení přehlednosti a lepší orientaci byl hodnoticí rámec doplněn o tzv. „semafor“ – tj. jednotlivé hodnoty ratingu jsou dle bodového hodnocení zároveň barevně rozčleněny do 3 kategorií dle škály: 0–8 bodů = zelená (plně odpovídá očekávanému standardu), 9–16 bodů = oranžová (částečně odpovídá očekávanému standardu), 17 a více bodů = červená (kritický stav – neodpovídá očekávanému standardu).

Analýzou výsledků zachycených v Hodnoticím rámci bylo stanoveno:

- 17 oblastí s kladným hodnocením (odpovídá očekávanému standardu) – podrobně viz kap. 4 Vlastní zpráva o vnitřním hodnocení kvality,
- 38 oblastí s průměrným hodnocením (částečně odpovídá očekávanému standardu) – podrobně viz kap. 4 Vlastní zpráva o vnitřním hodnocení kvality,
- 6 oblastí s nejhorším hodnocením (oblasti, kde je rating, tj. poměr hodnocení stavu a důležitosti oblasti, na hodnotě 17 a více) – podrobně viz kap. 4 Vlastní zpráva o vnitřním hodnocení kvality.

Výsledný rating hodnocení 2020 byl zpracován do tabulky Hodnocení stavu a důležitosti a porovnán s hodnocením stavu a důležitosti při plném hodnocení z roku 2017, čímž vznikla Srovnávací tabulka hodnocení stavu a důležitosti 2017 – 2020 (viz příloha č. 3 této zprávy). Pro lepší přehlednost a rychlejší orientaci v tabulce byl i zde zachován systém „semaforu“.

Vyplněný hodnoticí rámec je do této zprávy vložen formou pdf výstupů z aplikace, která byla pro toto hodnocení využita, a tvoří samostatnou kapitolu č. 4 této zprávy s názvem Vlastní zpráva o vnitřním hodnocení kvality.



Kompletní Monitoring opatření přijímaných za účelem zlepšování 2018–2020 lze nalézt (vzhledem k rozsáhlosti dokumentu) po přihlášení přímo v aplikaci: <https://zcu365.sharepoint.com/sites/OdborKvalita/Lists/Monitoring%20plnn%20opaten%20prijmanch%20za%20elem%20zlepovn/Celkov%20zobrazen.aspx>

Výstupy k jednotlivým sledovaným obdobím jsou k dispozici ve formě excelové tabulky v úložišti Alfresco.

## 4. VLASTNÍ ZPRÁVA O VNITŘNÍM HODNOCENÍ KVALITY

### Kritérium č. 1: Vedení

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Jana Havelková
<b>Vedení</b>	<b>1a1</b>	<b>Vedoucí pracovníci zajišťují sdílené poslání a vizi</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Vedoucí pracovníci univerzity (stupeň řízení 3: celouniverzitní úroveň a 2: úroveň součástí) zajišťují, že univerzita, a kde je to vhodné, i fakulty, ústavy nebo jiná pracoviště, má vizi budoucnosti sdílenou pracovníky. Vedoucí pracovníci se s touto vizí identifikují, veřejně ji sdělují a vysvětlují akademické obci i zainteresovaným stranám.			
<b>Popis stavu</b>			
ZČU má formulovanou misi, vizi i klíčové hodnoty v Dlouhodobém záměru ZČU 2016–2020. Kontinuálně rozvíjí vizi formulovanou ve strategických dokumentech pro předchozí období. Formulace je výsledkem činnosti strategického týmu, jehož členy jsou nejen představitelé univerzity, ale zástupci všech součástí včetně neakademických pracovišť. Vize, mise i hodnoty jsou projednávány příslušnými grémii (vědecká rada, správní rada, kolegium rektora) a schváleny Akademickým senátem ZČU jako součást (východisko) Strategického záměru univerzity. Lze konstatovat, že členové vrcholného vedení univerzity a jejích součástí (po úroveň děkanů, proděkanů fakult a ředitelů pracovišť) tuto vizi znají. Vize a strategie ZČU je sdílána v rámci strategických dokumentů součástí.			
<b>Důkaz</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Strategický záměr ZČU na období 2016–2020 a jeho každoroční aktualizace – PRSZ ZČU</li> <li>*Strategické záměry součástí a jejich každoroční aktualizace PRSZ součástí projednané ve Strategických rozhovorech vedení součástí s vedením ZČU – Zápisy strategických rozhovorů</li> <li>*Zápisy z jednání Kolegia rektora a Kolegií děkanů</li> <li>*Zápisy Akademického senátu ZČU a součástí</li> <li>*Zápisy Vědecké rady ZČU a součástí</li> <li>*Zápisy SR ZČU</li> </ul>			
<b>Silné stránky</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propracovaný systém zpracování strategických dokumentů na úrovni ZČU i součástí, vize je výsledkem diskusí v rámci příslušných strategických týmů, přičemž vedle celouniverzitního pohledu je respektován i specifický pohled jednotlivých součástí, respektive jednotlivé součásti akceptují pohled celouniverzitní jako základ formulace svých specifických vizí,</li> <li>2. zkušenosti vedoucích pracovníků univerzity a součástí v oblasti plánování a strategie,</li> <li>3. zkušenosti pracovníků se zapojením do IPn KRÉDO a IPn KVALITA.</li> </ol>			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rozvíjení organizační kultury podporující identifikaci zainteresovaných stran – korporátní identitu, s vizí i misí univerzity a součástí,</li> <li>2. komunikaci vize zainteresovaným stranám jasně a srozumitelně za použití vhodných nástrojů,</li> <li>3. popularizaci klíčových hodnot, které tvoří základ poslání a vize ZČU,</li> <li>4. interní a externí marketing,</li> <li>5. zvážit zavedení mechanismu pro získání zpětné vazby o identifikaci zaměstnanců s vizí ZČU.</li> </ol>			
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>		<b>Rating</b>
Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká		12

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Jana Havelková
<b>Vedení</b>	<b>1a2</b>	<b>Vedoucí pracovníci zajišťují sdílené hodnoty a zásady etického chování</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Vedoucí pracovníci univerzity (stupeň řízení 3: celouniverzitní úroveň a 2: úroveň součástí) zajišťují, že univerzita má sdílené zásady a hodnoty etického chování zakotvené v etickém kodexu, vztahujícím se na všechny zaměstnance a studenty univerzity. Vedoucí pracovníci na všech úrovních se osobně zasazují o to, aby pracovníci univerzity i studenti tyto hodnoty a zásady znali a chovali se podle nich a sami byli pozitivním příkladem jednání a chování pro ostatní. Dále zajišťují, aby porušení etických zásad bylo odhaleno a odhalená porušení byla řešena.			
<b>Popis stavu</b>			
Základní zásady etického chování jsou zachyceny ve Statutu ZČU a v klíčových strategických dokumentech ZČU. Etické principy a zásady pro jejich dodržování jsou stanoveny v dokumentu Etický kodex, který je závazný pro všechny zaměstnance a studenty ZČU. Etický kodex byl v roce 2018 přepracován, probíhají školení na téma etické zásady, připravuje se popularizace zásad uvedených v Etickém kodexu. V rámci procesu HR45 - HRAWARD probíhá zavádění a zlepšování procesů managementu etiky a compliance. Za účelem řešení podnětů týkajících se neetického jednání byla zřízena Etická komise ZČU. Dodržování etických zásad studentů je sledováno průběžně v rámci vzdělávacího procesu. Plně funguje systém kontroly plagiátorství kvalifikačních prací Theses. Disciplinární řád pro studenty ZČU je schváleným vnitřním předpisem a navazují na něj disciplinární řády fakult. Pro projednávání disciplinárních přestupků jsou děkany fakult jmenovány Disciplinární komise. Celouniverzitní disciplinární komise není zřízena, protože všichni studenti jsou zapsáni na fakultách, na nichž jsou ustaveny fakultní disciplinární komise.			
<b>Důkaz</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Strategický záměr ZČU 2016–2020</li> <li>*Statut ZČU</li> <li>*Etický kodex ZČU</li> <li>*Jednací řád Etické komise ZČU</li> <li>*Disciplinární řád pro studenty ZČU disciplinární řády pro studenty jednotlivých součástí</li> <li>*Směrnice rektora Zveřejňování kvalifikačních prací</li> <li>*Směrnice/pokyn o Zveřejňování kvalifikačních prací součástí</li> <li>*Zápisy disciplinárních komisí</li> </ul>			
<b>Silné stránky</b>			
Žádné			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vyjasnit pozice Etického kodexu ZČU v rámci právního řádu ZČU a jeho závaznosti,</li> <li>2. doplnit Etický kodex, čl. V. odst.2 – Standardy etického jednání ve vědecko-výzkumné a tvůrčí činnosti o formulaci: „Výzkum na lidských a zvířecích bytostech musí být před započítáním schválen etickou komisí“,</li> <li>3. zavést procesy získávání zpětné vazby při porušování etických zásad,</li> <li>4. zavést procesy a zásady pro ochranu oznamovatelů neetického jednání včetně opatření proti jejich zneužití,</li> <li>5. vstupní a periodická školení zaměstnanců,</li> <li>6. odstranit benevolenci k rozpoznávanému střetu zájmů,</li> <li>7. prověřit otázku zrušení neexistující Disciplinární komise ZČU, provést příslušné úpravy Disciplinárního řádu.</li> </ol>			
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>	<b>Rating</b>	
Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	<b>20</b>	

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Jana Havelková
<b>Vedení</b>	<b>1b1</b>	<b>Vedoucí pracovníci řídí výkonnost univerzity</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Vedoucí pracovníci univerzity (stupeň řízení 3: celouniverzitní úroveň a 2: úroveň součástí) definují cílovou úroveň výkonnosti, pravidelně hodnotí výkonnost univerzity pomocí vhodně zvolené sady ukazatelů a iniciují potřebné kroky k dosažení a udržení excelentní výkonnosti univerzity.			
<b>Popis stavu</b>			
V příslušných strategických dokumentech na úrovni ZČU i jednotlivých součástí jsou definovány strategické cíle, cílové stavy, metody jejich dosažení, jsou stanoveny sady měřitelných indikátorů - ukazatelů výkonnosti, mechanismy odpovědnosti jednotlivých vedoucích pracovníků a způsob i termíny průběžné kontroly plnění stanovených indikátorů - ukazatelů výkonnosti. Výkonnost je hodnocena pravidelně ve stanovených periodách vedením univerzity i dalšími orgány (kolegiem rektora, Akademickým senátem, Vědeckou i Správní radou ZČU). Kontrola plnění jednotlivých ukazatelů je prováděna v předem stanovených intervalech. Na konci každého kalendářního roku je v dokumentu Plnění strategického záměru – Vyhodnocení PRSZ konstatována stávající situace a na základě tohoto hodnocení a rovněž v souvislosti s potřebou reakce na vývoj vnějšího i vnitřního prostředí dochází v rámci aktualizací k případné úpravě, a to jak na úrovni univerzity, tak i jednotlivých součástí.			
<b>Důkaz</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Dlouhodobý záměr ZČU na období 2016–2020 a jeho aktualizace – PRSZ ZČU pro daný rok,</li> <li>*plnění těchto ukazatelů výkonnosti stanovených v SZ ZČU je podpořeno i pomocí Institucionálního plánu ZČU,</li> <li>*dlouhodobé záměry součástí na období 2016–2020 a jejich aktualizace PRSZ součástí pro daný rok,</li> <li>*výroční zprávy o činnosti ZČU a Výroční zprávy o hospodaření ZČU za jednotlivé roky,</li> <li>*výroční zprávy o činnosti a Výroční zprávy o hospodaření součástí za jednotlivé roky.</li> </ul>			
<b>Silné stránky</b>			
1. Jsou stanoveny měřitelné indikátory výkonnosti, které jsou průběžně sledovány a vyhodnocovány.			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zhodnotit ambicióznost a účelnost indikátorů, jednoznačně je definovat a pro hodnocení výkonnosti efektivně využít data datového skladu ZČU,</li> <li>2. respektování specifik jednotlivých součástí při stanovování strategických cílů a ukazatelů Výkonnosti,</li> <li>3. dosažení větší shody v nastavení strategických cílů jednotlivými součástmi a sdílení stanovených cílů a ukazatelů součástmi,</li> <li>4. vedle ekonomických a finančních ukazatelů definovat ukazatele kvalitativních; vymezit kritéria výkonnosti pedagogického procesu a tvůrčí činnosti nevázaná pouze k ekonomickým ukazatelům,</li> <li>5. posílení možností (vč. finančních) vedoucích pracovníků pro možnosti řídit výkonnost a možnost vyvozovat důsledky z hodnocení a činit opatření,</li> <li>6. provázat hodnocení výkonnosti na procesy ZČU.</li> </ol>			
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>	<b>Rating</b>	
Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	<b>8</b>	

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Zdeněk Koller
<b>Vedení</b>	<b>1b2</b>	<b>Vedoucí pracovníci řídí rizika</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Vedoucí pracovníci univerzity (stupeň řízení 3: celouniverzitní úroveň a 2: úroveň součástí) řídí rizika pomocí vhodně zvoleného systému. Osobně se zasazují o to, aby všechna rizika byla identifikována a aby byla přijata preventivní opatření pro předcházení rizikům tak, aby rizikové situace vůbec nenastaly. Pokud nelze výskyt rizikových situací zcela eliminovat, existuje systém opatření pro omezení vzniklých následků.			

## Popis stavu

Správa rizik je prováděna v rámci činnosti Odboru kvality, rizika jsou monitorována, hodnocena výborem řízení rizik, kde jsou zpracovávána a jsou předkládány i návrhy na jejich ošetření. Řízení rizik je prováděno na úrovni rektora ZČU. Odbor kvality metodicky zaštituje práci s riziky. Pro vedení ZČU rovněž zpracovává ad hoc rizikové analýzy, posuzuje, konzultuje, dává doporučení a vyřizuje záležitosti se zvýšeným rizikovým faktorem, které jsou mu svěřeny vedením univerzity. Existují karty rizik, katalog rizik, který obsahuje též jejich nositele, kterými jsou odpovědní pracovníci univerzity a jejich součástí. Ti rizika identifikují a předávají do systému řízení rizik. Následně dochází k jejich projednání ve Výboru řízení rizik, který je vyhodnocuje a předává vedení ZČU návrhy k řízení těchto rizik. Vedení následně rozhodne o způsobu řízení rizik, mj. stanovuje opatření s cílem zajistit zmírnění či odstranění jejich dopadu. Výzkumná centra (OP VaVpl) provádí vlastní periodické vyhodnocování a řízení rizik. Systém řízení rizik je úspěšný v komunikaci shora-dolů, méně úspěšný je v komunikaci zdola-nahoru. Systém řízení rizik je nedostatečně prosazován v práci součástí, nepromítá se při tvorbě a realizaci strategie na úrovni součástí (standard 2c1). Identifikovaná rizika nejsou využívána při tvorbě strategických scénářů na všech úrovních řízení.

## Důkaz

Dlouhodobý záměr ZČU 2016–2020; Směrnice rektora Bezpečnost a ochrana zdraví při práci; Směrnice rektora Systém řízení rizik; katalog rizik ZČU; zápisy z jednání Výboru pro řízení rizik; Organizační řád ZČU.

## Silné stránky

Možnost navázat na stávající strukturu řízení rizik na ZČU.

## Co je třeba zlepšit

Ke zlepšení stavu je zapotřebí provést následující opatření:

1. organizačně ukotvit řízení rizik do všech úrovní řízení,
2. svázat řízení rizik s procesy,
3. stanovit a vymezit formy komunikace směrem k rizikům,
4. zavést reporting vývoje rizik jako součást monitoringu plnění SZ na všech úrovních řízení,
5. podchytit změny v revidované směrnici Systém řízení rizik.

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Jana Havelková
Vedení	1b3	Vedoucí pracovníci zajišťují, že univerzita má vymezeny orgány a vymezeny pravomoci a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců	

## Očekávaný standard

Vysoká škola má vymezen orgán, který plní působnost statutárního orgánu, a další orgány, jejich působnost, pravomoc a odpovědnost. Je vymezena působnost, pravomoci a odpovědnost vedoucích zaměstnanců. Vysoká škola má vymezeny působnost, pravomoc a odpovědnost orgánů a vedoucích zaměstnanců součástí vysoké školy, které tvoří funkční celek.

## Popis stavu

Orgány ZČU vymezuje čtvrtá a pátá část Statutu ZČU. Statut ZČU rovněž vymezuje působnosti, odpovědnosti a pravomoci těchto orgánů (rektor, AS ZČU, VR ZČU, SR ZČU, RVH). Organizační řád ZČU vymezuje v článku 2 organizaci Západočeské univerzity v Plzni. V článku 14 pak definuje práva a povinnosti vedoucích zaměstnanců. Studenti jsou členy všech poradních sborů a pracovních skupin, jejich zapojení je zakotveno ve vnitřních předpisech. Západočeská univerzita v Plzni a všechny její součásti mají ve svých vnitřních předpisech vymezeny působnosti, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých orgánů i vedoucích zaměstnanců. Vše tvoří funkční a provázaný celek a zahrnuje všechny činnosti Západočeské univerzity v Plzni. Zapojení studentů do činnosti fakultních orgánů považuje ZČU nejen za nezbytné, ale i plně funkční. Organizační a řídicí struktura ZČU je vymezena v šesté části Statutu ZČU. ZČU má devět fakult, dva vysokoškolské ústavy, dvě účelová pracoviště, tři jiná pracoviště a rektorát. Každá fakulta ZČU má Statut fakulty, v němž má jasně definovány své orgány.

Statut fakulty rovněž vymezuje působnosti, odpovědnosti a pravomoci těchto orgánů. Každá z devíti fakult má akademický senát, vědeckou radu a disciplinární komisi. Samostatným orgánem je děkan fakulty, který stojí v jejím čele. Děkan si zřizuje poradní orgány. Stěžejním poradním orgánem děkana je kolegium děkana. Vysokoškolské ústavy Západočeské univerzity v Plzni mají rovněž své statuty, v nichž jsou definovány orgány, k nimž se řadí ředitel ústavu, kterého jmenuje nebo odvolává rektor ZČU a vědecká rada ústavu.

#### Důkaz

Jednací řád Akademického senátu ZČU v Plzni – Jednací řád Rady pro vnitřní hodnocení ZČU v Plzni – Jednací řád Vědecké rady ZČU v Plzni – Organizační řád ZČU v Plzni – Rozhodnutí rektora č. 44R/2017 – Rozhodování, jednání a podepisování za ZČU v Plzni – Rozhodnutí rektora 17R/2017 – Statut Správní rady ZČU v Plzni – Statut ZČU v Plzni – Organizační schémata fakult – Rady oblasti vzdělávání – Rozhodnutí rektora č. 32R/2017 – Statut ZČU – Statut FAV, FDULS, FEK, FEL, FF, FPE, FPR, FST, FZS, NTC a ÚJP – Volební řád Akademického senátu FAV, FDULS, FEK, FEL, FF, FPE, FPR, FST a FZS – Jednací řád Akademického senátu FAV, FDULS, FEK, FEL, FF, FPE, FPR, FST a FZS – Jednací řád Vědecké rady FAV, FDULS, FEK, FEL, FF, FPE, FPR, FST, FZS, NTC a ÚJP – Disciplinární řád pro studenty FAV, FDULS, FEK, FEL, FF, FPE, FPR, FST a FZS.

#### Silné stránky

1. Model řízení univerzity je plně funkční,
2. procesy na ZČU jsou nastaveny ve shodě s požadavky zákona a Statutu ZČU a součástí,
3. sjednocení klíčové legislativy útvarů na jednotlivých součástech.

#### Co je třeba zlepšit

1. Sdílení dobré praxe uvnitř univerzity, komunikace mezi součástmi,
2. efektivitu administrativních procesů mezi vymezenými orgány, např. elektronizací agend (workflow procesy apod.),
3. ke zvážení zůstává vyjasnění, případná změna rozložení pravomocí mezi univerzitu a součásti, respektive svěření některých dalších pravomocí z úrovně univerzitní na úroveň součástí.

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Jana Havelková
<b>Vedení</b>	<b>1c1</b>	<b>Vedoucí pracovníci řídí vztahy se zainteresovanými stranami</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Vedoucí pracovníci (zejména na úrovních 3 a 2) se zasazují o to, aby zainteresované strany byly přesně vymezeny. Vedoucí pracovníci mají stanovenou osobní odpovědnost za udržování a řízení vztahů se zainteresovanými stranami a osobně se ve vztahu a komunikaci angažují.			
<b>Popis stavu</b>			
Vedení univerzity i součástí mají rámcově vymezeny zainteresované strany. Odpovědnosti v rámci vztahů se zainteresovanými stranami jsou vymezeny relativně vágně. Hodnocení výsledků je součástí výroční zprávy o činnosti. Opatření z předchozího hodnoceného období nebylo zrealizováno.			
<b>Důkaz</b>			
*Statut ZČU *Statuty součástí *Organizační řád *Uzavřené smlouvy o spolupráci s klíčovými partnery			
<b>Silné stránky</b>			
1. Využití individuálních kontaktů a osobních vztahů k navazování a zlepšování vztahů se zainteresovanými stranami, s nimiž existují tradiční kontakty.			

Co je třeba zlepšit		
1. Zviditelnit definici zainteresovaných stran, 2. systematiku přezkoumávání vhodnosti a účinnosti spolupráce se zainteresovanými stranami, 3. definovat procesy řízení vztahů se zainteresovanými stranami i pro různé stupně řízení, 4. zvýšit informovanost o realizovaných krocích v rámci ZČU s ohledem na vztahy se zainteresovanými Aktéry.		
Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Jana Havelková
<b>Vedení</b>	<b>1d1</b>	<b>Vedoucí pracovníci vytváří kulturu angažovanosti pracovníků</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Vedoucí pracovníci na všech úrovních podporují pracovníky při plnění plánů a dosahování stanovených cílů a vhodnými prostředky je k tomu motivují. Včas a vhodným způsobem uznávají a odměňují jejich úsilí a dosažené úspěchy.			
<b>Popis stavu</b>			
Na ZČU jsou realizovány projekty pro dosažení stanovených cílů. Do těchto projektů jsou zapojováni pracovníci jednotlivých součástí. Činnost pracovníků v projektových týmech je finančně ohodnocena. Existuje motivační systém univerzity, jehož účelem je podpořit pracovníky v oblasti výzkumu, vývoje a inovací. Je vypsána vnitřní soutěž, jejímž cílem je podpořit pracovníky ve vzdělávacím procesu, zejména při profilaci a inovaci studijních programů až na úroveň předmětů a kurzů. Dosažené výsledky jsou oceňovány finančně, ale také veřejným oceněním, např. na Slavnostním zasedání vědecké rady nebo publicitou v Aktualitách ve Zpravodajském portálu univerzity INFO. Proběhlo ad hoc finanční ocenění za pedagogickou činnost. Zvětšují se rozdíly mezi akademickými a výzkumnými pracovníky (např. účast v rozhodovacích orgánech, lokalizace vykonávání tvůrčí činnosti).			
<b>Důkaz</b>			
*Motivační systém ZČU a součástí *Směrnice rektora Udělování pamětních medailí a čestných uznání rektora *Zápisy z grémií ZČU a součástí *IP 2018–2020 *Kariérní řád *web info.zcu.cz			
<b>Silné stránky</b>			
1. Motivační systém ZČU je dobře propracovaný (části RIV, TALENT, POSTDOC, Smluvní výzkum, Programy ERC a EK), 2. web <a href="http://info.zcu.cz">info.zcu.cz</a> , směrnice rektora, oceňování medailemi ZČU, 3. příklady dobré praxe z výzkumných center (VaVpl), 4. udělování pamětních medailí a čestných uznání rektora.			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
1. Publicitu významných výsledků pracovníků univerzity, 2. finanční oceňování výsledků spojené s oceněním i jinou formou, 3. zapojení vedoucích pracovníků do komercializace významných výsledků (prodej licencí, zakládání startupů a spin off), 4. aktualizace motivačního systému ZČU ve vazbě na změny ve vnějším prostředí.			
Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating	
Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	



Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Jana Havelková
<b>Vedení</b>	<b>1e1</b>	<b>Vedoucí pracovníci iniciují a řídí změny</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Vedoucí pracovníci (zejména na úrovni 3 a 2, a kde je to vhodné, i na úrovni 1) podporují pracovníky, aby navrhovali změny, a sami změny navrhují. Hodnotí navrhované změny a vybírají nejdůležitější z nich, přidělují zdroje na jejich realizaci ve vhodném časovém rámci a změny efektivně řídí.			
<b>Popis stavu</b>			
Vedení ZČU předjímá vývojové trendy zejména v souvislosti s přípravou strategických dokumentů, je zadáváno zpracování výhledových studií. Zástupci ZČU jsou delegováni do nejrůznějších grémií nebo řešitelských týmů projektů. Díky tomu vedení ZČU i jednotlivých součástí získává informace o vývojových trendech, zejména v oblasti vzdělávání a výzkumu. Vedení ZČU iniciuje změny podporou celouniverzitních strategických projektů.			
<b>Důkaz</b>			
*Dokumentace projektů *Příprava centralizovaných projektů *Běžící celouniverzitní projekty ESF, HR AWARD			
<b>Silné stránky</b>			
1. Principy dobré praxe z minula a výzkumných center.			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
1. Přenos dobré praxe mezi součástmi ZČU, 2. vnitřní komunikaci o změnách - existuje velké množství zamítnutých připomínek v připomínkovém řízení ve vnitřní legislativě, 3. zefektivnit administrativní proces řízení změn, snížit administrativní náročnost.			
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>	<b>Rating</b>	
Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Jana Havelková
<b>Vedení</b>	<b>1e2</b>	<b>Vedoucí pracovníci zajišťují udržitelný rozvoj a společenskou odpovědnost</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Vedoucí pracovníci (univerzity i dílčích částí) zvažují hledisko „lidé-planeta-zisk“ (3P „People, Planet, Profit“) při vyvažování protichůdných požadavků, kterým musí čelit. Propagují a podporují rovné příležitosti a rozmanitost.			
<b>Popis stavu</b>			
Princip udržitelného rozvoje je respektován ve všech projektech výzkumu a vývoje a rovněž v procesu vzdělávání. Společenská odpovědnost je vnímána jako důležitý princip, který je nutno rovněž respektovat. ZČU jako celek nemá samostatný dokument upravující její společenskou odpovědnost.			
<b>Důkaz</b>			
*Řešené projekty *Strategie udržitelnosti a společenské odpovědnosti FEK			
<b>Silné stránky</b>			
Nenalezeny			

Co je třeba zlepšit		
1. Zahrnutí principu P3 mezi základní hodnoty univerzity, 2. je třeba provést analýzu a zjistit, které z požadavků ZČU naplňuje a jaká jsou navrhovaná doporučení, 3. úprava formulace standardu - projednat s gestorem: „Vedoucí pracovníci, stejně jako ostatní pracovníci a studující, následují Strategii udržitelnosti ZČU ve všech svých aktivitách a přispívají tím k naplňování 17 cílů udržitelného rozvoje.“		
Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Nemáme zavedeno	Nízká	10

### Návrh rámcových opatření přijímaných za účelem zlepšování (2021–2025):

Číslo oblasti	Název Oblasti	
1a1	Vedoucí pracovníci zajišťují sdílené poslání a vizi	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
K popularizaci klíčových hodnot ZČU a její vize využít komunikační strategii, která vzniká v návaznosti na nový Strategický záměr ZČU pro období 21+, a do jejíž tvorby jsou zapojena příslušná grémia a dotčené útvary ZČU.	Naplnění standardu.	Komunikační strategie.
Ke komunikaci se zaměstnanci napříč všemi organizačními úrovněmi, využít nový komunikační nástroj Intranet.	Naplnění standardu.	Komunikační nástroj Intranet.

Číslo oblasti	Název Oblasti	
1a2	Vedoucí pracovníci zajišťují sdílené hodnoty a zásady etického chování	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Zabezpečit funkční složení Etické komise ZČU a její fungování.	Naplnění standardu.	Funkční Etická komise.
Nastavení efektivní komunikace Etické komise ZČU směrem ke všem zaměstnancům.	Naplnění standardu.	Funkční efektivní komunikace.
E-learningový kurz pro zaměstnance Odhalování neetického chování intenzivněji využít pro podporu sdílených hodnot a zásad etického chování napříč univerzitou (pravidelné běhy kurzu, více se zaměřit na jeho PR).	Naplnění standardu.	E-learningový kurz pro zaměstnance.
Zajistit provázanost etických zásad s integrovaným systémem řízení rizik.	Naplnění standardu.	Provázanost s integrovaným systémem řízení rizik.
Zajistit provázanost etických zásad s nově vznikající Politikou genderové rovnosti (GEP).	Naplnění standardu.	Provázanost s Politickou genderové rovnosti.
Revize Disciplinárního řádu.	Naplnění standardu.	Revidovaný Disciplinární řád.

Číslo oblasti	Název Oblasti	
<b>1b1</b>	<b>Vedoucí pracovníci řídí výkonnost univerzity</b>	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Nastavení indikátorů pro hodnocení výkonnosti ZČU v novém strategickém dokumentu: Strategický záměr ZČU pro období 21+.	Naplnění standardu.	V novém strategickém dokumentu: Strategický záměr ZČU pro období 21+ jsou nastaveny indikátory pro hodnocení výkonnosti ZČU.
Pro zajištění respektování specifik jednotlivých součástí byl pro tvorbu nové strategie ZČU sestaven tým z klíčových pracovníků napříč univerzitou. Je tak rovněž zajištěna většinová shoda v nastavení strategických cílů a sdílení vize.	Naplnění standardu.	Shoda v nastavení strategických cílů a sdílení vize napříč ZČU.

Číslo oblasti	Název Oblasti	
<b>1b2</b>	<b>Vedoucí pracovníci řídí rizika</b>	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Revize systému řízení rizik.	Organizačně ukotvit řízení rizik do všech úrovní řízení. Svázat řízení rizik s procesy. Stanovit a vymezit formy komunikace směrem k rizikům. Zavést reporting vývoje rizik na všech úrovních řízení.	Revidovaná směrnice Systém řízení rizik.

Číslo oblasti	Název Oblasti	
<b>1e1</b>	<b>Vedoucí pracovníci iniciují a řídí změny</b>	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Ke komunikaci změn a pro přenos zkušeností využívat nástroj Intranet.	Naplnění standardu.	V novém strategickém dokumentu: Strategický záměr ZČU pro období 21+ jsou nastaveny indikátory pro hodnocení výkonnosti ZČU.
Vnitřní legislativu využít jako nástroj pro podporu řízení. Zjednodušit a zpřehlednit systém vnitřní legislativy, a to zejména v návaznosti na zjištění z auditu OPR. Zredukovat množství vnitřních norem tak, aby se v systému zaměstnanci snadněji orientovali a časová náročnost pro seznámení byla snížena.	Naplnění standardu.	Funkční Intranet.

Číslo oblasti	Název Oblasti	
<b>1e2</b>	<b>Vedoucí pracovníci zajišťují udržitelný rozvoj a společenskou odpovědnost</b>	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Existence Strategie udržitelného rozvoje ZČU, která je provázána se Strategickým záměrem ZČU.	Naplnění standardu.	Strategie udržitelného rozvoje provázána se SZ ZČU.
Vize „zeleného kampusu“ – strategie rozvoje kampusu ZČU.	Naplnění standardu.	Rozvoj kampusu ZČU.
Vedoucí pracovníci akcentují problematiku udržitelného rozvoje a jejího dopadu do všech činností univerzity. Využívají komunikační strategie ZČU.	Naplnění standardu.	Komunikační strategie ZČU.
Realizace genderového auditu a v návaznosti na něj tvorba Politiky genderové rovnosti (GEP).	Naplnění standardu.	Genderový audit. Politika genderové rovnosti.

Číslo oblasti	Název Oblasti	
1b3	<b>Vedoucí pracovníci zajišťují, že univerzita má vymezeny orgány a vymezeny pravomoci a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců</b>	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Ke komunikaci se zaměstnanci napříč všemi organizačními úrovněmi využít nový komunikační nástroj Intranet.	Naplnění standardu.	Funkční Intranet ZČU.
K zefektivnění procesů a snížení administrativní zátěže zajistit elektronizaci jednotlivých agend (např. personální agenda, ekonomická agenda).	Naplnění standardu.	Elektronizace jednotlivých agend ZČU.

Číslo oblasti	Název Oblasti	
1c1	<b>Vedoucí pracovníci řídí vztahy se zainteresovanými stranami.</b> (V tomto případě nebylo realizováno opatření navržené v předchozím období. Toto opatření je tedy možné opět navrhnout. Dále je možné konstatovat, že právě v tomto případě konstatování, co je třeba zlepšit (závěr hodnocení 2020), je formulováno tak, že je možné použít jednotlivé náměty ke zlepšení jako návrhy opatření za účelem zlepšování.)	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Posílit agendu týkající se kontaktů se zainteresovanými stranami v rámci činnosti prorektorů.	Naplnění standardu.	Agenda kontaktů se zainteresovanými stranami v rámci činnosti prorektorů.
V pravidelných intervalech přezkoumávat vhodnost a účinnost spolupráce se zainteresovanými stranami.	Naplnění standardu.	Monitoring vhodnosti a účinnost spolupráce se zainteresovanými stranami.
Definovat procesy řízení vztahů se zainteresovanými stranami i pro různé stupně řízení.	Naplnění standardu.	Definované procesy řízení vztahů se zainteresovanými stranami.
Využít intranet pro zvýšení informovanosti o realizovaných krocích v rámci ZČU s ohledem na vztahy se zainteresovanými aktéry.	Naplnění standardu.	Intranet ZČU.



## Kritérium č. 2: Strategie

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Zdeněk Koller
<b>Strategie</b>	<b>2a1</b>	<b>Potřeby a očekávání zainteresovaných stran</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita systematicky sleduje, shromažďuje a analyzuje informace o potřebách a očekáváních zainteresovaných stran jako podklad pro tvorbu a aktualizaci strategie.			
<b>Popis stavu</b>			
<p>Definice zainteresovaných stran je nedílnou součástí systému zajišťování kvality. Základní charakteristikou systému zajišťování kvality je zlepšovat kvalitu všech činností s ohledem na požadavky různorodých zainteresovaných stran, kterými jsou uchazeči, studenti, absolventi, zaměstnavatelé, instituce soukromého, veřejného a neziskového sektoru (tuzemské i zahraniční); v širším pojetí rovněž veřejnost, stát a společnost a dále zaměstnanci univerzity. V rámci systému řízení kvality jsou definovány potřeb jednotlivých ZS a cíle v dané oblasti (z hlediska uchazečů je cílem poskytování relevantní nabídky vzdělávání a dalších souvisejících služeb, studentů – soustavné zvyšování kvality odborného zajištění výuky, rozvoj pedagogických kompetencí akademických pracovníků, zavádění nových metod výuky, zajištění materiálně-technického zabezpečení výuky a dostupnost podpůrných činností i služeb, absolventů – jejich zaměstnatelnost na trhu práce a následná oboustranná spolupráce přinášející univerzitě relevantní reflexi z praxe a absolventům možnost zapojit se do činností univerzity, zaměstnavatelů – identifikace relevantních potřeb trhu práce a jejich reflexe v uskutečňovaných studijních programech, institucí soukromého, veřejného a neziskového sektoru – uspokojení jejich požadavků prostřednictvím vzdělávacích, tvůrčích a dalších činností naplňující mj. třetí roli univerzity, z pohledu státu, veřejnosti a širší společnosti – naplňování celospolečenského poslání univerzity jako garanta úrovně vzdělanosti, rozvoje výzkumu a rozvoje lidských zdrojů společnosti. Systém zajišťování kvality ZČU v Plzni klade důraz rovněž na požadavky interních zainteresovaných stran, jednotlivých zaměstnanců a pracovišť univerzity. Nástrojem ke zjišťování potřeb jednotlivých ZS je koordinace analytických činností (Odbor Kvalita) s využitím přímých i nepřímých zdrojů dat a různých metod (kvalitativních a kvantitativních, vč. big data). Data jsou využívána v hodnocení činností a tvorbě strategie.</p>			
<b>Důkaz</b>			
<p>Vymezení zainteresovaných stran: <a href="https://www.kvalita.zcu.cz/cs/2-vymezeni-kvality.html">https://www.kvalita.zcu.cz/cs/2-vymezeni-kvality.html</a>  Pravidla systému zajišťování kvality (vnitřní předpis, zejm. Preambule, vč. navazujících pokynů): <a href="http://zeus-web.zcu.cz:7080/fcgi/verso.fpl/download/18243/Pravidla_syst%9Emu_zaji%9A%9Dov%9E1n%ED_kvality_a_vnit%F8n%EDho_hodnocen%ED_kvality_Z%C8U.pdf">http://zeus-web.zcu.cz:7080/fcgi/verso.fpl/download/18243/Pravidla_syst%9Emu_zaji%9A%9Dov%9E1n%ED_kvality_a_vnit%F8n%EDho_hodnocen%ED_kvality_Z%C8U.pdf</a>  Hodnocení kvality - zjišťování potřeb: <a href="https://www.kvalita.zcu.cz/cs/analyzy.html">https://www.kvalita.zcu.cz/cs/analyzy.html</a>  Analýzy (podklady kolegia rektora, vedení ZČU, dostupné na Odboru Kvalita)  Výroční zprávy ZČU a jednotlivých součástí (web).</p>			
<b>Silné stránky</b>			
<p>Ve vnitřním předpisu (Pravidla systému zajišťování kvality) jsou definovány zainteresované strany a jejich potřeby jako nedílná součást systému zajišťování kvality. Systematicky jsou zkoumány potřeby zejména zainteresovaných stran v oblasti vzdělávací činnosti uchazečů, studentů, absolventů, studentů Erasmus, zaměstnavatelů, středních škol aj., na které je soustředěna pozornost analytické skupiny (koordinované pod Odborem Kvalita). Existují různé platformy pro řešení požadavků interních zainteresovaných stran (fóra, grémia), na kterých je možno získat a vypořádat požadavky). Jednotlivé součásti ZČU mají různé zkušenosti se zjišťováním potřeb interních ZS. (Pohovory se zaměstnanci, studentská hodnocení mimo celouniverzitní studentské hodnocení kvality, setkání se zástupci z praxe, na vybraných součástech institucionalizována Rady zaměstnavatelů (FST), Rady partnerů (FF) aj.).</p>			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
<p>Více zakomponovat potřeby a očekávání zainteresovaných stran do strategických dokumentů a jejich implementace na úrovni ZČU i součástí. Více sdílet příklady dobré praxe v oblasti zjišťování a hodnocení potřeb různorodých zainteresovaných stran a relevantních implementovaných opatření reagujících na tyto podněty. Je třeba více zohlednit oblast tvůrčí činnosti a zaměřit se na systematické zjišťování požadavků zainteresovaných stran v oblasti vědy (stát, soukromý sektor, EU aj.). Vhodné by bylo segmentovat zainteresované strany podle důležitosti, zaměřit se na systém vztahů mezi nimi a soustředit se na klíčové zainteresované strany, které ovlivňují vzdělávací a tvůrčí činnost.</p>			
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>		<b>Rating</b>
Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká		8

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Zdeněk Koller
<b>Strategie</b>	<b>2a2</b>	<b>Sledování externího prostředí</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita systematicky sleduje, shromažďuje a analyzuje informace z vnějšího prostředí (například demografický, ekonomický a technologický vývoj nebo změny legislativy) jako podklad pro tvorbu a aktualizaci strategie.			
<b>Popis stavu</b>			
Univerzita i jednotlivé součásti sledují demografický vývoj a zaměstnanost i zaměstnatelnost absolventů i aktuální legislativní změny. Tyto poznatky jsou následně diskutovány v grémiích univerzity a slouží jako podklad k tvorbě strategických dokumentů. Současně jsou sledovány na úrovni univerzity a některých součástí makroekonomické a mikroekonomické vlivy, národní politiky a strategie v oblasti vzdělávání a VaVal, vývoj struktury a poptávky na trhu práce, dále politické determinanty, environmentální aspekty, prognózy společenských a technologických změn (Průmysl – Společnost 4.0) a další.			
<b>Důkaz</b>			
Analýzy: <a href="https://www.kvalita.zcu.cz/cs/analyzy.html">https://www.kvalita.zcu.cz/cs/analyzy.html</a> Výsledky analýz (podklad kolegia rektora, vedení ZČU a přístupný na Odboru Kvalita) Výroční zpráva univerzity a jednotlivých součástí.			
<b>Silné stránky</b>			
Vedení univerzity a jednotlivé součásti mají zkušenosti se zpracováním analytických podkladů na základě dostupných dat týkajících se hlavních činností univerzity (vzdělávací, výzkumné a třetí role). U hlavních činností jsou definovány oblasti z externího prostředí, které se analyzují (např. v rámci strategického řízení fungují mezinárodní srovnávání, národní žebříčky, ve vzdělávací činnosti je sledována nezaměstnanost absolventů). Na univerzitě existují významní odborníci s analytickými kapacitami v oblasti kvantitativního i kvalitativního výzkumu, IT i strategických analýz. Pro analýzy jsou efektivně využívána otevřená data různých institucí. V rámci zavádění komplexního systému řízení kvality na ZČU bylo významně rozšířeno portfolio prováděných analýz, které zabezpečuje analytická skupina. Přehled prováděných analýz a výstupů je uveden na webových stránkách Odboru kvalita pod odkazem Analýzy ( <a href="https://www.kvalita.zcu.cz/cs/analyzy.html">https://www.kvalita.zcu.cz/cs/analyzy.html</a> ). Výsledky těchto analýz jsou reportovány nejen vedení ZČU a součástí, ale i dalším zájemcům v rámci pořádaných workshopů. Za silnou stránku je možné označit i to, že jsou postupně využívány nástroje Business Intelligence pro práci s otevřenými daty (vč. dat z vnějšího prostředí) a data jsou systematicky shromažďována do prostředí datového skladu.			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
Je vhodné vytvořit jednotnou komunikační platformu prostřednictvím intranetu, která by obsahovala nejen otevřená data ZČU, ale i odkazy na externí zdroje dat aplikovatelné pro analýzy a sledování vnějšího prostředí s cílem sdílet výsledky analýz napříč celou univerzitou. Dále by bylo vhodné zapojit do tvorby zadání analýz i jednotlivé součásti, aby mohly definovat svoje potřeby. Součásti univerzity by měly navzájem možnost sdílet dosavadní dobrou praxi (např. informace o způsobu zjišťování externích dat, jejich sdílení a interpretace). Dále by bylo vhodné propagovat směrem dovnitř univerzity aktivity zajišťované odborem Kvalita a využívání analytických nástrojů (například Business Intelligence) a veřejných otevřených dat. Z výsledků analýz externího prostředí by měly být extrahovány také příležitosti a hrozby, které by měly být použity do zpracování možných scénářů vývoje prostředí.			
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>	<b>Rating</b>	
Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Zdeněk Koller
<b>Strategie</b>	<b>2b1</b>	<b>Sledování interní výkonnosti</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita systematicky sleduje, shrmažďuje a analyzuje informace o vnitřní výkonnosti, schopnostech a kapacitě univerzity jako podklad pro tvorbu a aktualizaci strategie.			
<b>Popis stavu</b>			
ZČU má dostatek podkladů pro sledování parametrů interní výkonnosti zejména v oblasti výzkumu, vývoje a inovací. V této oblasti jsou informace pravidelně vyhodnocovány. V ostatních oblastech je interní výkonnost sledována s nižší mírou systematickosti. Univerzita využívá výsledků benchmarkingu k porovnání některých složek své výkonnosti s jinými vysokými školami v ČR. Tvorbě Strategického (resp. Dlouhodobého) záměru předchází analýza silných a slabých stránek ZČU.			
<b>Důkaz</b>			
Informační systémy STAG (sledování vzdělávací činnosti), OBD (sledování tvůrčí činnosti), GaP (sledování projektové činnosti); Strategický (resp. Dlouhodobý) záměr 2016–2020, Plány realizace strategického záměru 2016–2020 (vybrané ukazatele), Zápisy z jednání kolegia rektora, kolegií děkanů, vedení ZČU, Analytické materiály fakult, Výsledky činnosti Pracovní skupiny strategických analýz ZČU, Hodnotící a sebehodnotící zprávy, pokyny PR-V (kvalita tvůrčí činnosti), <a href="http://kvalita.zcu.cz">kvalita.zcu.cz</a> , Strategické rozhovory, Datový sklad.			
<b>Silné stránky</b>			
Je dostupný dostatek podkladů a dat z informačních systémů pro sledování výkonnosti v některých oblastech, zejména pak v oblasti výzkumu, vývoje a inovací. ZČU také monitoruje data z českých i mezinárodních hodnocení univerzit. Je sledována a hodnocena projektová činnost. Existují interní předpisy pro hodnocení interní výkonnosti.			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
Je potřeba se zaměřit na zlepšení kvality procesu vyhodnocování dat. Měla by vzniknout jediná uživatelsky přívětivá databáze umožňující agregaci vypovídajících dat. Měla by např. existovat rozhraní, kde by byla open data pro interní potřeby a dále by mohly být více využívány a propagovány datové kostky a BI aplikace. Měly by být nastaveny parametry pro sledování ukazatelů interní výkonnosti. Sledování interní výkonnosti by mělo vyústit do přesně vymezených oblastí pro zlepšování se, které by měly být opatřeny relevantními indikátory a podchyceny v strategických úkolech v rámci PRSZ. Výsledky hodnocení by měly být dále zohledňovány v procesu tvorby strategie, zkvalitňování výuky a v dalších činnostech. Výstupy z analýz interní výkonnosti by měly být vstupem pro cílený benchmarking (viz standard 2b2).			
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>		<b>Rating</b>
Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká		<b>8</b>

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Zdeněk Koller
<b>Strategie</b>	<b>2b2</b>	<b>Porovnávání výkonnosti (benchmarking)</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita systematicky porovnává svoji výkonnost ve všech oblastech s odpovídajícími subjekty s cílem pochopit svoje silné a slabé stránky, ohrožení a příležitosti. Výstupy z porovnání jsou využívány pro další zlepšování a aktualizaci strategie.			

## Popis stavu

Výkonnost univerzity je srovnávána na světové úrovni (žebříček Times Higher Education World University Rankings /THE/ či U-Multirank) i na úrovni národní (sledování žebříčků univerzit či úspěšnosti). Sledován je zejména vývoj počtu studentů, výkonnost v tvůrčí činnosti, projektová činnost či spolupráce s průmyslem v rámci regionu.

Na lokální úrovni jsou prováděna detailnější porovnání na úrovni celé univerzity, jednotlivých součástí i na úrovni jednotlivých kateder. Výsledky porovnání jsou obvykle provázány s tvorbou strategických dokumentů a se zohledněním indikátorů, které vedou k alokaci či získávání finančních prostředků (např. RIV a RUV body, M17+, projekty, objem smluvního výzkumu, počet habilitovaných pracovníků, mobilita). Jsou dostupná data z vnějších zdrojů o vývoji okolního prostředí, která umožňují vyvození přesnějších závěrů.

## Důkaz

Žebříček THE a U-Multirank, analytická část Strategického (resp. Dlouhodobého) záměru ZČU; periodické žebříčky publikované v časopisu Reflex či denících Hospodářské a Lidové noviny, na webu [vyzkum.cz](http://vyzkum.cz).

Výsledky hodnocení M17+, dříve RIV, počty podaných projektů / řešených projektů, objem finančních prostředků z projektů (vše rozlišeno na úrovni poskytovatele / programu), analýzy úspěšnosti, objem smluvního výzkumu, analýzy v rámci kvalita.zcu.cz, podkladů KR, externí hodnocení - žebříček fakult (na základě hlasování studentů), Škola doporučená zaměstnavateli (hlasování zaměstnavatelů) apod.

## Silné stránky

Univerzita aktivně sleduje své ukazatele a porovnává je vůči jiným subjektům (zejména vysokým školám) v rámci ČR i světa. Univerzita reaguje na změny ve způsobu hodnocení (M17+), na které jsou vázány finanční prostředky od státu. Univerzita má nástroje sledování výkonnosti a hodnocení prostoru pro zlepšování. Univerzita a její součásti mají v řadě případů definované referenční subjekty pro srovnání.

## Co je třeba zlepšit

Je potřeba se srovnávat dle vybraných kritérií, která jsou získána ze SWOT analýzy (viz např. 2a2) a sledování interní výkonnosti (2b1). Nutné je jasně vymezit referenční subjekty pro jednotlivá srovnání. Výběr referenčních subjektů by měl zohledňovat naše zařazení externími hodnotiteli (publikované žebříčky a srovnání). Preferovat hodnocení na základě výkonnostních kritérií (úspěšnost získávání projektů, objem získaných prostředků, atd.) odpovídajících strategickým cílům. Nutno provádět porovnání s referenčními subjekty. Výsledky je nutné vhodně normovat (např. na počet pracovníků, atd.). Zlepšit dostupnost srovnání pro pracovníky univerzity (viz interní komunikace - 2d1, 5e1). Rovněž je potřeba dále zintenzivňovat vazbu mezi výstupy analýz a následnými opatřeními. Na analýzy výkonnosti, kde jsou identifikovatelné určité „gapy“, by mělo navazovat definování projektů, které jsou cíleně zaměřeny na zvýšení výkonnosti organizace v dané oblasti. Přitom se jako etalon výkonnosti berou subjekty, které vykazují nejvyšší zjištělou výkonnost (best practice).

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	6

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Zdeněk Koller
<b>Strategie</b>	<b>2c1</b>	<b>Tvorba strategie</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita má vytvořeny vhodné procesy pro tvorbu a aktualizace strategie včetně stanovení strategických cílů. Při tvorbě strategie jsou zohledňována strategická rizika a jsou vytvořeny vhodné scénáře plnění strategických cílů. Do strategie je zahrnut koncept udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti.			
<b>Popis stavu</b>			
Popis procesu tvorby a hodnocení strategie jak na úrovni univerzity, tak jednotlivých součástí je definován v pokynu prorektora (PR-R). Strategický záměr (SZ) ZČU/součástí stanoví pětiletý plán, který je jednou ročně aktualizován (Plán realizace strategického záměru ZČU/součástí, PRSZ). Vedení univerzity zpracovává v součinnosti se strategickým týmem (zástupci součástí) návrh strategického záměru ZČU, využívá při tom dostupné analytické podklady a výsledky hodnocení z předchozího období (míra využití těchto materiálů závisí na konkrétních zpracovávaných oblastech). Následují diskuze a úpravy s cílem dosáhnout shody. SZ se aktualizuje jednou ročně (PRSZ).			



Příprava a schvalování PRSZ trvá obvykle 6 měsíců v průběhu předchozího roku. Velká pozornost je v samotném SZ věnována analytické části, vlastní návrhová část je pak více popisná, schází jednoznačně definované indikátory (aby jej bylo možné měřit a následně vyhodnocovat) úžeji navázané na dílčí výstupy/metody/cíle a reflektující různorodost jednotlivých součástí ZČU (SZ ZČU ne vždy odráží v ukazatelích různorodost ZČU a součástí se pak přihlašují i k indikátorům, které jsou pro ně nerelevantní; při návrhu indikátorů není navržena jejich dekompozice na součásti a ústavy). Navrhované indikátory mezi jednotlivými oblastmi nejsou rovnoměrně vyvážené (neodrážejí významnost jednotlivých priorit), všechny ukazatele nemají relevantní datovou oporu. Vybraná rizika jsou vyjmenována ve strategickém záměru. Rizika ze SZ jsou zpracovávána v rámci systému řízení rizik ZČU. Scénáře pro hlavní rizika strategie jsou formálně koordinovány, zpracovány a jsou součástí systému řízení rizik. Harmonogram strategických rozhovorů stanovuje postup jednání vedení ZČU s vedením součástí o strategických dokumentech dané součásti univerzity. Strategie je často vnímána jako formální dokument. V SZ a PRSZ nejsou zanesena klíčová rizika ohrožující naplnění cílů. Koncept dlouhodobé udržitelnosti je zmíněn v hodnotách SZ, nicméně není explicitně požadováno, aby dlouhodobá udržitelnost (v širokém smyslu environmentální, společenská, technologická) byly obsaženy v cílech; společenská odpovědnost se do značné míry kryje s obsahem pojmu třetí role, kterému je v SZ věnována pozornost.

## Důkaz

Strategický záměr ZČU – <https://www.zcu.cz/cs/University/Important-documents/index.html>

Plán realizace strategického záměru ZČU – <https://www.zcu.cz/cs/University/Important-documents/index.html>

Strategické záměry a plány realizace jednotlivých součástí ZČU (webové stránky součástí).

Institucionální plán <https://www.zcu.cz/cs/University/Important-documents/index.html>

Harmonogram strategických rozhovorů a zápisy ze strategických rozhovorů (podklady kolegia rektora/vedení ZČU)

Pokyn prorektora č. 3P/2018 – TVORBA A HODNOCENÍ STRATEGIE

[https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/24441/3P-2018-Tvorba\\_hodnoceni\\_strategie.pdf](https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/24441/3P-2018-Tvorba_hodnoceni_strategie.pdf)

Předpis: PRAVIDLA SYSTÉMU ZAJIŠŤOVÁNÍ KVALITY ze dne 13. července 2017 [http://zeus-web.zcu.cz:7080/fcgi/verso.fpl/dload/18243/Pravidla\\_syst%9Emu\\_zaji%9A%9Dov%E1n%ED\\_kvality\\_a\\_vnit%F8n%EDho\\_hodnocen%ED\\_kvality\\_Z%8U.pdf](http://zeus-web.zcu.cz:7080/fcgi/verso.fpl/dload/18243/Pravidla_syst%9Emu_zaji%9A%9Dov%E1n%ED_kvality_a_vnit%F8n%EDho_hodnocen%ED_kvality_Z%8U.pdf)

## Silné stránky

Silnou stránkou je zpracování SZ strategickým týmem, jehož členy jsou významní představitelé akademické obce a servisních jednotek. SZ a Institucionální plán jsou důležité dokumenty a tvoří součást řízení. Silnou stránkou je i projednávání strategických dokumentů součástí vedením součástí spolu s vedením ZČU formou strategických rozhovorů, které tvoří nedílnou část hodnocení plnění strategie. Proces tvorby strategie je standardizován, existují postupy ukotvené ve vnitřní legislativě, které definují tvorbu strategie i její hodnocení na úrovni ZČU i součástí.

## Co je třeba zlepšit

Je třeba zlepšit vzájemnou vazbu mezi výstupy, cíli a ukazateli (tj. zda ukazatele skutečně ukazují míru plnění jednotlivých cílů/výstupů), přesně definovat ukazatele (SMART) a zajistit relevantní datovou podporu. KPI škálovat podle úrovní ZČU (univerzita/součásti/katedry) i podle cílů/aktivit/výstupů strategie, určit globální úroveň ukazatelů (např. v souladu s využitím metody Balanced Score Card), provázat ukazatele s procesy a finančním řízením instituce. Stanovit kvantitativní i kvalitativní ukazatele, zohlednit při definici ukazatelů různé typy cílů a způsobů jejich měření, včetně měření dopadu a dlouhodobějšího efektu stanovené strategie (např. společenská relevance strategických cílů, aj.). Zajistit provazbu strategie a hodnocení kvality (důsledněji využít poklady z vnitřního hodnocení pro tvorbu strategie, sladit harmonogram činností apod.). Strategii formulovat více s ohledem na srovnávání s ostatními českými a zahraničními univerzitami, trendy v evropském vysokoškolském prostoru a společenskými trendy. Využít různé kombinované způsoby komunikace s relevantními interními a externími zainteresovanými aktéry při tvorbě strategie (nejen top-down přístup, vedení formuluje a navrhuje strategii, ale i bottomup přístup, akademická obec navrhuje, formuluje) – oboustrannou komunikaci vnímat jako základ pro tvorbu strategie. Pro plnění strategie nastavit otevřené mechanismy finanční podpory z relevantních zdrojů (např. IP), v rámci nichž by byly podporovány aktivity součástí (i napříč součástmi – synergický efekt) v souladu se strategií univerzity. Již při tvorbě strategie definovat implementační plán a plánované (realistické) finanční krytí jednotlivých cílů. Zajistit vazbu metodiky rozpočtu na strategii, tj. rozdělení částí zdrojů v závislosti na zvolené strategii. Při tvorbě strategie s ohledem na její udržitelnost a realizovatelnost zohledňovat finanční možnosti z různých zdrojů a plány programovacích období jednotlivých dotačních titulů (ČR i zahraniční). Projektové zdroje financí vnímat jako nástroje k naplnění strategie. Nejasná je vazba na systém řízení rizik, resp. systém řízení rizik existuje formálně bez jednoznačné politiky (chybí politika řízení rizik). Systém řízení rizik tak nepomáhá k naplňování strategických cílů. Ve strategii by měla být zakotvena hlavní rizika a plán opatření, systém řízení rizik je fakticky oddělen od vlastní strategie (resp. její tvorby a hodnocení). Klíčová rizika je třeba provázat se SZ a PRSZ.

Strategický záměr není provázán na systém řízení procesů, tj. je vhodné integrovat procesní systém řízení s řízením výkonnosti a rizik. O společenské odpovědnosti nelze uvažovat izolovaně v rámci dílčích kapitol (vzdělávací činnost, tvůrčí činnosti a třetí role), základním posláním ZČU je vzdělávací činnost, která se neobejde bez kvalitní tvůrčí činnosti a vzdělávací i tvůrčí činnost je propojena s okolním světem (ZČU by jej měla reflektovat ve své činnosti a zároveň jej ovlivňovat popularizací aj.). Společenská odpovědnost by měla být základní hodnotou (stejně jako udržitelný rozvoj), která se prolíná všemi tématy strategie.

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Kritická	10

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Zdeněk Koller
<b>Strategie</b>	<b>2d1</b>	<b>Komunikace strategie</b>	

#### Očekávaný standard

Univerzita vhodným způsobem sděluje strategii všem relevantním zainteresovaným stranám tak, aby strategie byla zainteresovanými stranami pochopena a podporována.

#### Popis stavu

SZ a jeho aktualizace PR SZ (na úrovni ZČU a součástí) a Institucionální plán jsou formálně i neformálně projednávány s klíčovými partnery: MŠMT, regionální samosprávou, průmysloví a ostatní externí partneři. Dokumenty jsou dostupné na webu ZČU. Interní komunikace strategických dokumentů je zajištěna projednáním v Akademickém senátu, Vědecké radě, Správní radě a zároveň projednáním v kolegiu rektora a následně ve standardní struktuře řízení ZČU. Přesto má interní komunikace jisté rezervy, strategie by měla být důsledně komunikována všem zaměstnancům i na nižší úrovni řízení v rámci formálních i neformálních řídicích struktur součástí.

#### Důkaz

Zápisy grémií (SR, AS, KR) z projednání SZ, jeho aktualizací a Institucionálního plánu s klíčovými partnery. Strategické dokumenty jsou přístupné na webu ZČU.

#### Silné stránky

Projednání strategických dokumentů ZČU s klíčovými partnery zajišťuje provázanost strategie ZČU se strategickými dokumenty na národních i regionálních úrovních.

#### Co je třeba zlepšit

Je nutné zaměřit se na srozumitelné sdělení strategie vůči široké veřejnosti prostřednictvím médií s cílem posilovat dobré jméno univerzity u široké veřejnosti. Ve vztahu k vnějším partnerům by univerzita měla více vystupovat jako multioborový partner zajišťující komplexní řešení, nikoliv jako samostatná fakulta/pracoviště.

V rámci interní i externí komunikace by měla být vytvářena zpětná vazba, jakým způsobem zainteresované strany a zaměstnanci vnímají strategii univerzity. Komunikace tak musí být obousměrná. Kromě sdělení musí obsahovat i prostor pro získávání informací od zainteresovaných stran vhodnými formami, které jsou následně analyzovány a zapracovávány do aktualizací nástrojů komunikace. Přitom je nutné vymezit klíčové zainteresované strany (včetně vysokoškolských institucí v ČR a zahraničí), se kterými bude probíhat komunikace vhodnými formami. Případné konstruktivní podněty mohou ovlivnit i formulaci dílčích strategií na různých úrovních řízení.

Směrem dovnitř univerzity je zapotřebí věnovat více prostoru diskusím zaměřeným na strategické priority ZČU, aby jejich zapracování do strategických plánů součástí nebylo ze strany zaměstnanců chápáno jako ohrožení, ale jako příležitost. Z toho vyplývá také námět na zlepšení vertikální komunikace tak, aby strategie byla pochopena a podporována zaměstnanci. Rozsáhlost dokumentu je jednou z bariér, která může vést k neznalosti nebo nepochopení strategie. Proto by měl být pro interní potřeby vydán jednostránkový dokument, který by shrnul základní body univerzitní strategie. Tento dokument by měl sloužit nejen pro zaměstnance, ale i studenty a měl by se stát součástí oficiálních prezentací ZČU.

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Zdeněk Koller
<b>Strategie</b>	<b>Zd2</b>	<b>Implementace strategie</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita převádí svou strategii do praxe pomocí procesů, projektů a organizačních změn. Strategické cíle jsou rozpracovány na nižší stupně řízení všude, kde je to třeba. Jsou zajištěny zdroje potřebné pro plnění cílů.			
<b>Popis stavu</b>			
Na SZ ZČU navazují SZ součástí, soulad strategií součástí s SZ ZČU je předmětem rozhovorů vedení ZČU s vedením součástí. Strategie ZČU je promítnuta do rozvojových programů součástí na jednotlivé roky. Strategické priority ZČU a součástí nejsou vždy totožné, rozcházejí se i v podstatných věcech. SZ obsahuje konkrétní měřitelné cíle i metody jejich dosažení a projektové podpory. Tyto cíle ale nejsou v mnohém relevantní pro strategické cíle a indikátory na úrovni součástí. Projekty směřují do všech oblastí činnosti VŠ. ZČU i součástí disponují zdroji na implementaci strategie, tyto zdroje ovšem vesměs nejsou efektivně alokovány. Práce s riziky není součástí implementace strategie. Proto systém řízení rizik není na úrovni implementace strategie uplatňován.			
<b>Důkaz</b>			
<p>PRSZ ZČU na jednotlivé roky.</p> <p>Zápisy z jednání vedení, kolegia rektora, kolegií děkanů fakult a dalších příslušných grémií.</p> <p>Zápisy ze strategických rozhovorů se součástmi.</p> <p>SZ součástí a PR SZ součástí.</p> <p>Projekty realizované pro naplnění strategických cílů ZČU.</p> <p>Výroční zprávy ZČU a jednotlivých součástí</p>			
<b>Silné stránky</b>			
Kompetence pracovníků ZČU v oblasti tvorby a zajišťování implementace strategie na univerzitní úrovni i úrovni součástí. Existují zdroje pro implementaci strategie navázané na SZ/PRSZ (IP).			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
<p>Uplatňovat kontinuální systematický monitoring (využívající IT podporu), sledovat a zajišťovat odpovídající řízení zdrojů ve vztahu k naplnění strategických cílů, které odrážejí jak strategii ZČU, tak i specifické strategické priority součástí. Neexistují vhodné nástroje dokumentující naplňování strategie.</p> <p>Zdůvodnění: Implementace strategie se realizuje především na úrovni součástí. Každá součást má své strategické priority, které jsou specifické a nemusí být sdíleny ostatními součástmi. Pro danou součást jsou ale důležité. Soulad strategií součástí se SZ ZČU tedy není 100%. Při strategických rozhovorech vedení ZČU s vedením součástí je nezbytné sledovat plnění strategických cílů součástí a posuzovat, jak je daná součást schopna reagovat na vytčené strategické priority ZČU jako celku. KPI ve SZ součástí musí být důsledně SMART – tedy specifické vzhledem k součásti. Jejich plnění musí být reportováno průběžně směrem dovnitř součástí a souhrnně pak směrem k vedení ZČU. Reporting implementace strategie i na úrovni součástí musí zahrnovat vývoj okrajových podmínek, za kterých je implementace strategie prováděna. V rámci implementace strategie musí být pracováno s riziky. Sleduje se vývoj rizik poznaných a identifikují se rizika nová. Tyto informace se musí přenést do systému řízení rizik, kde se navrhuje opatření. V průběhu implementace strategie je zapotřebí důsledně sledovat transformaci alokovaných zdrojů (především lidských a finančních prostředků z rozvojových projektů ZČU) do plnění strategických výstupů.</p>			
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>		<b>Rating</b>
Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická		<b>20</b>

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Zdeněk Koller
<b>Strategie</b>	<b>2d3</b>	<b>Monitorování strategie</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita pravidelně a systematicky analyzuje a hodnotí plnění strategických cílů, z hodnocení jsou vyvozovány závěry, které jsou projednávány s příslušnými součástmi.			
<b>Popis stavu</b>			
Plnění měřitelných indikátorů SZ a IP je pravidelně (alespoň jednou ročně) hodnoceno příslušnými gestory. Závěry jsou projednávány na AS, kolegiu rektora a vedení ZČU a součástí. Plnění indikátorů IP je projednáváno se zástupci MŠMT. Z neplnění indikátorů nejsou dostatečně vyvozovány závěry v rámci řídicí struktury ZČU. Neexistuje také dostatečná provazba plnění či neplnění indikátorů na alokaci zdrojů v rozpočtu ZČU. Úspěšný monitoring předpokládá relevantní stanovení ukazatelů (kvalitativních i kvantitativních) ve vazbě k cílům (ad standard Tvorba strategie).			
<b>Důkaz</b>			
Písemné záznamy z jednání příslušných orgánů ZČU. Záznamy z komunikace ZČU s MŠMT. SZ a PRSZ ZČU a součástí Strategické rozhovory vedení ZČU se součástmi.			
<b>Silné stránky</b>			
Součásti vypracovávají pravidelně PRSZ, které hodnotí uplynulé období. Obsah PRSZ je diskutován v rámci strategických pohovorů s vedením ZČU.			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
Indikátory by měly být navázány na strategické SMART cíle definované v SZ. Dále by bylo vhodné, aby indikátory bylo možné rozpadnout na dílčí indikátory součástí. Indikátory by měly být kvantitativní i kvalitativní. Pokud má v rámci očekávaného standardu univerzita pravidelně a systematicky hodnotit plnění strategických cílů, pak musí zvýšit frekvenci sledování daných indikátorů. Frekvence musí být zvolena tak, aby bylo možné reagovat na okolní podmínky a reálný stav naplňování daného indikátoru. Součásti by měly dostávat průběžně zpětnou vazbu od gestorů. Součásti musí v pevně stanovených monitorovacích obdobích stručně reportovat průběžné plnění svých strategických indikátorů se zaměřením především na ty, jejichž naplnění je ohroženo (jednoduchý a transparentní reporting na principu „semaforu“). Závěrečné hodnocení v rámci PRSZ pak hodnotí stav, který byl při naplňování strategických cílů dosažen. Veškeré reporty by v případě efektivního monitorování strategie měly být v souladu (formalizace monitoringu a reportingu) a zároveň odrážet i rizika, která realizaci strategie ovlivňovala.			
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>	<b>Rating</b>	
Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	

## Návrh rámcových opatření přijímaných za účelem zlepšování (2021–2025):

Číslo oblasti	Název Oblasti	
<b>2d1</b>	<b>Komunikace strategie</b>	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Efektivní komunikace strategie.	Srozumitelné sdílení strategie vůči široké veřejnosti a k vnějším partnerům mezioborové instituce. Směrem dovnitř univerzity zlepšit vertikální komunikaci.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Provedení externí marketingové kampaně Strategického záměru.</li> <li>2. Zpracování infografiky pro vnitřní komunikaci strategie.</li> <li>3. Přenos strategických cílů na střední úroveň řízení strategickými rozhovory.</li> </ol>

Číslo oblasti	Název Oblasti	
<b>2d2</b>	<b>Implementace strategie</b>	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Implementace strategie na součásti.	Uplatňovat kontinuální systematický monitoring (využívající IT podporu), sledovat a zajišťovat odpovídající řízení zdrojů ve vztahu k naplnění strategických cílů. Zajistit, aby KPI ve SZ součástí byly důsledně SMART.	1. Revize PRSZ s cílem jednoznačně přenést plnění KPI na součásti. 2. Vytvoření SW nástroje pro efektivní monitoring plnění KPI v kvartálních cyklech.
Efektivní implementace strategie.	Zajištění kontinuálního systematického monitoringu (využitím IT podpory). Zavedení vhodných nástrojů reportující naplňování strategie.	Definice indikátorů SZ a PRSZ metodou SMART a propojení dílčích databází a DWH pro monitoring KPI.

Číslo oblasti	Název Oblasti	
<b>2d3</b>	<b>Monitorování strategie</b>	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Definice SMART KPI včetně datové podpory.	Navázání KPI na strategické SMART cíle definované v SZ. Jednoznačné přiřazení aktuálních hodnot KPI na součásti.	Definice indikátorů SZ a PRSZ metodou SMART včetně datových zdrojů a odpovědných osob.



### Kritérium č. 3: Pracovníci

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Lenka Caisová
<b>Pracovníci</b>	<b>3a1</b>	<b>Personální strategie</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita plánuje strukturu pracovníků (počty, kvalifikace apod.) v souladu se strategií univerzity jako celku, respektive s dílčími strategiemi součástí. Personální strategie určuje dlouhodobé priority a cíle v personální oblasti a priority pro rozvoj postupů a procesů ve vedení, řízení a rozvoji pracovníků.			
<b>Popis stavu</b>			
Akademičtí i výzkumní pracovníci jsou přijímáni v souladu se strategickými záměry jednotlivých součástí s přihlédnutím k akreditačním standardům/požadavkům NAÚ, respektive k požadavkům konkrétních projektů či výzkumných center. Na výkonových jednotkách ZČU probíhá racionální plánování administrativní struktury. Některé servisní útvary oproti tomu vykazují větší míru vnitřní i vnější dynamiky ukazující na možnou neexistenci dlouhodobé strategie. Manažerské řízení profesního růstu zaměstnanců se objevuje především u akademických a vědecko-výzkumných pracovníků, jejichž rozvoj je rámcově stanoven směrnicemi kariérních řádů univerzity a součástí, nicméně limitem může být to, že konkrétní podmínky stanovuje přímý nadřízený. V oblasti rozvoje THP zaměstnanců manažerské řízení jejich rozvoje vlastně absentuje. Neexistuje také standard, který by musel splnit vedoucí zaměstnanec a nabídka kurzů rozvíjejících schopnosti těchto zaměstnanců se sice díky ČŽV zlepšuje, ale je stále nedostačující. Díky snaze univerzity získat ocenění HR však byla mnohá témata (např. genderová problematika, různé etické aspekty atd.) nastolena. Nízké finanční zdroje jsou limitem pro získávání a udržení kvalitních pracovníků.			
<b>Důkaz</b>			
Ocenění HR a žádosti o ohodnocení HR, Strategické dokumenty součástí, plány realizace strategických záměrů součástí, kariérní řády součástí, aplikace pro hodnocení HAP, Hodnocení kvality habilitačního řízení a řízení ke jmenování profesorem, Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků.			
<b>Silné stránky</b>			
Ocenění HR a žádosti o ohodnocení HR ukazující snahu řešit danou oblast, proces připravený pro hodnocení akademických pracovníků HAP.			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
Je potřeba zaměřit se na vylepšení celouniverzitní strategie v oblasti personalistiky, střednědobých a dlouhodobých plánů personálního rozvoje i u neakademických pracovníků. Rovněž je klíčové posilováním kompetencí zaměstnanců umožnit nastavení zastupitelnosti na fakultách a dalších střediscích univerzity. Žádoucí je zlepšování spolupráce součástí v oblasti vzdělávací činnosti i výzkumu a vývoje.			
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>		<b>Rating</b>
Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká		12

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Lenka Caisová
<b>Pracovníci</b>	<b>3a2</b>	<b>Kvalifikační požadavky, schopnosti, dovednosti, odpovědnosti a pravomoci</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita stanovuje a pravidelně aktualizuje současné a budoucí požadavky na kvalifikaci, schopnosti, dovednosti, odpovědnosti a pravomoci svých pracovníků, jak akademických, tak ostatních (Vazba na ESG 1.5).			
<b>Popis stavu</b>			
Požadavky na kvalifikaci jsou stanovovány na základě potřeb ve vzdělávacím, výzkumném či administrativním procesu, zařazení na příslušné pozice pak probíhá v souladu s vnitřním mzdovým předpisem ZČU. Vedoucí zaměstnanci stanovují pracovní náplně. Kvalifikační požadavky akademických pracovníků musí být v souladu s požadavky Národního akreditačního úřadu pro VŠ. Požadavky na dovednosti a schopnosti jsou stanovovány vedoucími pracovníky, většinou nemají oporu v předpisech, nejsou standardizovány pro jednotlivé pozice. Kariérní řád ZČU zakotvuje povinnost vytvářet se zaměstnanci ZČU individuální plány kariérního rozvoje a příslušní vedoucí zaměstnanci sledují jeho plnění. Tento plán též zakládá pro zaměstnance příležitost pro další rozvoj a vzdělávání.			

Odpovědnosti a pravomoci stanovují vedoucí pracovníci v souladu s vnitřními předpisy. Oblast personálního řízení a plánování v rovině kvalifikací, dovedností je decentralizována na jednotlivé součásti. Budoucí požadavky na kvalifikace, schopnosti, dovednosti apod. nejsou většinou systematicky řešeny. U služeb jsou požadavky, odpovědnosti a pravomoci dány především organizačním řádem a je na vedoucím úseku, aby zajistil kvalifikované pracovníky. Zejména díky realizaci některých projektů (např. Mobility 3.0) je zaměstnancům umožněno zvyšování kvalifikace prostřednictvím zahraničních mobilit, projekt Mobility 3.0 vedle mobilit výjezdových též umožňuje podpořit příjezdové mobility významných odborníků.

#### Důkaz

24R/2019, Kariérní řád ZČU, kariérní řády součástí, 15R/2015, Organizační ZČU, 36R/2019. Rozvržení a evidence pracovní doby na ZČU, Vnitřní mzdový předpis ZČU (okrajově), organizační řády součástí, Etický kodex ZČU, vnitřní předpis Podrobnosti postupu při habilitačním řízení a řízení ke jmenování profesorem.

#### Silné stránky

Řada fakult má habilitační a jmenovací řízení a výzkumná centra (RICE, NTIS, NTC a RTI). ZČU dále vytváří vhodný prostor a podmínky pro neustálé zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců součástí.

#### Co je třeba zlepšit

Budoucí požadavky na kvalifikaci pracovníků jsou stanovovány spíše intuitivně než plánovaně. Obecně je třeba zlepšit plánování budoucích potřeb, a kde je to možné, je potřeba nastavit standardizované popisy pracovních míst obsazovaných na ZČU, ze kterých by mohl vedoucí pracovník vycházet při stanovování pracovních náplní svých podřízených. Oblast schopností, dovedností (kromě publikační a projektové činnosti) není systematicky řešena. Zejména u servisních jednotek je potřeba aktualizovat pracovní náplně a sledovat, zda odpovídají aktuálním potřebám a zda jsou pracovníci na požadované změny připraveni. Je potřeba průběžně zaškolovat zaměstnance při změnách, zejména legislativních. V oblasti akreditačního potenciálu a získávání projektů bychom jako univerzita měli více spolupracovat, a ne si vnitřně konkurovat. Je třeba věnovat pozornost akreditaci doktorských studií. Rovněž je třeba pracovat na přípravě habilitačního a jmenovacího řízení i mimo technicky zaměřené fakulty a podporovat internacionalizaci a mobilitu ve všech jejích podobách.

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Lenka Caisová
<b>Pracovníci</b>	<b>3a3</b>	<b>Nábor a výběr pracovníků</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita zajišťuje nábor a výběr pracovníků, jak akademických, tak ostatních, transparentním a nediskriminačním způsobem na základě transparentních požadavků a kritérií (Vazba na ESG 1.5). Jsou uplatněny principy personálního marketingu pro zajištění co nejširší základny vhodných kandidátů.			
<b>Popis stavu</b>			
Nábor a výběr jak akademických, tak ostatních pracovníků je zajišťován nediskriminačním způsobem na základě transparentních požadavků a kritérií. Principy personálního marketingu jsou omezeny finanční situací univerzity a jednotlivých součástí. Poptávky shromažďuje Odbor lidských zdrojů ZČU. Nabídky zaměstnání jsou zveřejňovány vždy na webu univerzity a v případě zájmu i na portálech nabízejících práci (např.: jobs.cz; práce.cz). Aktivní vyhledávání pracovníků s požadovanou kvalifikací není centrálně prováděno.			
<b>Důkaz</b>			
Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků, Kariérní řád ZČU, kariérní řády jednotlivých součástí a výzkumných center. Postupné získávání ocenění HR Award (excelence v péči o lidské zdroje ve vědeckém prostředí) součástmi ZČU. Další legislativa na jednotlivých součástech, např. RICE-Lidské zdroje apod.			
<b>Silné stránky</b>			
Nejsou			

## Co je třeba zlepšit

Mělo by dojít k posílení aktivní role OHR v oblasti vyhledávání lidských zdrojů a personálního marketingu. Při nábore zahraničních odborníků by měla automaticky probíhat komunikace v anglickém jazyce. Aktuálně jsou velmi nepřehledné webové stránky, sekce Kariéra, a to i k dohledání základních informací. Je třeba sjednotit šablonu pro jednotný formát vypisovaných výběrových řízení. Je třeba pokračovat v překládání předpisů do AJ pro zahraniční zaměstnance. Je nutné definovat proces nábore a výběru nových zaměstnanců – rozdělení zodpovědností mezi OHR a vyhledávatelem (poděkování za přihlášení se do VŘ, zaslání materiálů, kopie dokladů o dosaženém vzdělání, komunikace s vybraným uchazečem). V současné době toto není popsáno.

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Máme navržen postup a částečně děláme.	Vysoká	16

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Lenka Caisová
Pracovníci	3b1	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	

## Očekávaný standard

Univerzita má vytvořen systém podpory rozvoje pracovníků. Plán rozvoje pracovníků je stanovován tak, aby v nejvyšší možné míře vyjadřoval soulad strategie univerzity s vlastními preferencemi pracovníků. Cíle rozvoje pracovníků jsou explicitně stanoveny a míra jejich dosažení je pravidelně hodnocena. Pracovníkům jsou poskytovány příležitosti k uplatnění nově nabytých znalostí a dovedností v praxi v průběhu a po skončení rozvojové aktivity. Univerzita má vhodný systém kariérního plánování. (Vazba na ESG 1.5)

## Popis stavu

Řízení kariérního rozvoje zaměstnanců je na ZČU decentralizováno na jednotlivé součásti. kariérní řád nově stanovuje povinnost stanovit zaměstnanci individuální plán rozvoje. Univerzita nabízí v rámci celoživotního vzdělávání soubor kurzů pro zaměstnance, zejména formou e-learningu. Pro nové zaměstnance je dostupné školení pro nové zaměstnance, které je realizováno e-learningem nebo prezenčně. Rozvoj jazykových kompetencí je realizován i formou Mezinárodní letní jazykové školy nebo kurzů zajišťovaných Ústavem jazykové přípravy. Centrálně jsou realizována školení bezpečnosti práce a požární ochrany, řidičů referentských vozidel, STAG, Magion (databázový ekonomický informační systém ZČU) apod. Další formou jsou semináře Centra informatizace a výpočetní techniky.

## Důkaz

Směrnice rektora č. 24R/2019 – Kariérní řád ZČU, kariérní řády součástí, vnitřní předpis Řád celoživotního vzdělávání, každoročně uskutečňovaná Mezinárodní letní jazyková škola, semináře vedené odborníky z praxe, Centralizovaná nabídka kurzů ČŽV.

## Silné stránky

Silnou stránkou je existence různorodých školení díky pestrosti zaměření součástí. Nabídka školení je dostupná centralizovaně, na webu ČŽV. Obzvláště přínosné jsou semináře vedené odborníky z praxe. K jednotlivým zaměstnancům je přístupováno individuálně s ohledem na potřeby daného pracoviště.

## Co je třeba zlepšit

Ve spolupráci s pracovníky by měl být vytvářen jejich individuální plán rozvoje v souladu se strategií univerzity i součástí. Měl by být vytvořen systém podpory kariérního rozvoje zaměstnanců. U povinných školení je potřeba účelně využívat prezentace či jejich e-learningové mutace a zkvalitnit centrální evidenci těchto školení. Je potřeba alokovat finanční prostředky pro realizaci vzdělávacích aktivit. Je potřeba vytvořit podmínky pro doplňování potřebných znalostí a obecně zajistit školení a vzdělávání v povinných oblastech (BOZP, IT bezpečnost apod.) a potřebných znalostí a dovedností pro výkon funkce (děkan/ředitel, vedoucí pracoviště vedoucí projektu apod.) včetně online formy. U povinných školení je potřeba zlepšit kvalitu a vytvořit prezentace či e-learningové kurzy s hlavními závěry školení jako podporu pro další školení vedoucími pracovníky.

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Máme plně zaveden standardní postup	Střední	9



Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Lenka Caisová
<b>Pracovníci</b>	<b>3b2</b>	<b>Hodnocení výkonnosti pracovníků</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita má jednoznačně definovány úrovně výkonnosti pracovníků požadované pro dosahování strategických cílů a pravidelně a komplexně hodnotí výkonnost všech pracovníků. Hodnocení probíhá dle transparentních kritérií. Cílem systému hodnocení je pomáhat pracovníkům zlepšovat jejich výkonnost a poskytovat jim informace pro plánování jejich rozvoje. (Vazba na ESG 1.5)			
<b>Popis stavu</b>			
Hodnocení akademických pracovníků probíhá na vybraných součástech systémovou formou pomocí SW IS HAP (Hodnocení akademických pracovníků). Pozn.: Dvě fakulty (FAV a FEL) provádějí hodnocení dle vlastní metodiky. SW podpora pro hodnocení neakademických pracovníků se v současné době připravuje. Výkonnost svých podřízených sledují a monitorují příslušní vedoucí zaměstnanci. Systém IS HAP také slouží vedoucímu střediska jako podpůrný nástroj pro plánování osobního rozvoje zaměstnance.			
<b>Důkaz</b>			
Směrnice rektora č. 24R/2019 – Kariérní řád ZČU, kariérní řády jednotlivých součástí, Motivační systém FZS a NTC (vyhlášky děkana a ředitele součástí), Metodika hodnocení akademických pracovníků, směrnice rektora č. 3R/2019: Hodnocení kvality souvisejících činností a hodnocení kvality doplňkové činnosti, pokyn prorektora č. 3P/2018: Hodnocení kvality tvůrčí činnosti, pokyn prorektora 4P/2018: Hodnocení kvality programu celoživotního vzdělávání.			
<b>Silné stránky</b>			
Zkušenosti z realizace projektu HR Award, potažmo s implementací zásad Evropské charty a Kodexu pro výzkumné pracovníky.			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
Je třeba nasadit a využívat systémové podpory též pro hodnocení neakademických pracovníků.			
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>	<b>Rating</b>	
Máme navržen postup a částečně děláme.	Vysoká	16	

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Lenka Caisová
<b>Pracovníci</b>	<b>3c1</b>	<b>Zapojování a zmocňování pracovníků</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Vedení na všech úrovních zmocňuje pracovníky tak, aby byl plně využit jejich potenciál při dosahování cílů, které si univerzita stanovila. Osobní cíle pracovníků jsou sladěny s cíli univerzity. Pracovníci na všech úrovních jsou vhodným a kreativním způsobem zapojováni do procesů zlepšování svých činností.			
<b>Popis stavu</b>			
Základní rozsah pravomocí, odpovědností a úkolů je dán vnitřními předpisy a Organizačním řádem ZČU. V případě vedoucích pracovníků na všech úrovních jsou pravomoci a odpovědnosti vyplývající z funkce vymezeny ve vnitřních předpisech a dále jsou konkretizovány v jejich náplních práce. V rámci součástí je předávání pravomocí, úkolů a odpovědností často řešeno individuálně v závislosti na přístupu nadřízených pracovníků. Organizační řád univerzity, tj. systém zmocňování, umožňuje zapojit do plnění univerzitních cílů všechny pracovníky. Na převážně většině pracovišť se pracovníci ztotožňují s cíli daného pracoviště, mnohem slabší je však jejich ztotožňování s cíli součástí a univerzity. Na některých pracovištích není zaveden systém zastupování. Z hlediska hodnocení výkonnosti pracovníků jak v pedagogické, tak v tvůrčí činnosti i v oblasti třetí role je často požadováno „všechno od všech“ a nedochází k rozdělování činností na základě schopností pracovníků. Specifické schopnosti zaměstnanců tak nejsou vždy reflektovány (je třeba plnit minimální požadavky ve všech oblastech).			
<b>Důkaz</b>			
Organizační řád ZČU, rozhodnutí rektora č. 17R/2017 – Rozhodování, jednání a podepisování za Západočeskou univerzitu v Plzni, rozhodnutí rektora č. 4R/2006 – Stanovení příkazců operací a správců rozpočtu a hlavních účetních na ZČU, strategické záměry univerzity a fakult a plány jejich realizace, vyhlášky děkana Určení oblastí činnosti proděkanů a rozsahu zastupování (FAV, FPR, FZS), Organizační řády součástí (FEL, FEK a FF). Udělení ocenění HR Award (FAV, FEL, FST, NTC).			

Silné stránky		
Nejsou		
Co je třeba zlepšit		
Je potřeba lépe využívat silné stránky jednotlivých pracovníků a zohledňovat je při stanovování úkolů. Je třeba umožnit větší profilaci pracovníků s cílem ztotožnění se s cíli pracoviště, součástí a univerzity. Také je třeba kontinuálně pracovat na zlepšování manažerských dovedností vedoucích pracovníků.		
Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Lenka Caisová
<b>Pracovníci – výsledky</b>	<b>3d1</b>	<b>Komunikace</b>	
Očekávaný standard			
Mezi pracovníky univerzity probíhá efektivní komunikace (všemi směry) naplňující jejich komunikační potřeby a podporující sdílení informací, znalostí a nejlepších praktik. Komunikace podporuje kreativitu pracovníků a týmovou práci.			
Popis stavu			
Na současný stav je třeba nahlížet v několika rovinách. V rovině komunikace shora dolů (ve smyslu předávání informací o rozhodnutích orgánů univerzity) jsou mechanismy komunikace formalizovány a nastaveny jasně a přehledně. Je nastaven systém jednotné komunikace, kdy je vytvořena komunikační strategie ZČU a je k dispozici seznam PR koordinátorů fakult a součástí ZČU, ale je stanoven i jednotný vizuální styl univerzity a jednotlivých fakult, který by se měl dodržovat především ve vnější komunikaci. Pro jasné definování a formalizaci běžných situací se začal využívat web procesy.zcu.cz, kde je možné vydefinovat procesní postup pro většinu běžných situací. Nicméně stále přetrvává, že v konkrétních případech často závisí na individuálním přístupu jednotlivců, s kým budou řešeny určité problémy konzultovat. Vedení součástí by mělo plnit roli prostředníka předávajícího informace z univerzitní úrovně na jednotlivé organizační složky. Na některých součástech však dochází při předávání informací k významným zpožděním, příp. nejsou některé informace předávány vůbec. Komunikaci zdola nahoru (ve směru ze součástí k vedení univerzity i v rámci jednotlivých součástí) je třeba označit za slabinu univerzity a je řešena různě, často však schází její formalizace. Komunikace mezi jednotlivými součástmi je řešena především ad hoc prostřednictvím e-mailu, telefonu či dopisu. Sdílení informací o aktivitách (zejm. výzkumných) jednotlivých pracovišť není formalizováno. Jako poměrně zvládnutý se dá hodnotit systém pro evidenci IT problémů (RT na helpdesk CIVU) a systém pro evidenci incidentů v budovách (v gesci PS), stejně tak i evidence problémů v telefonii včetně všech požadavků (RT systém telefonie).			
Důkaz			
Webové stránky univerzity a pracovišť, e-mailové konference, grémia, komise a pracovní skupiny, informační aktuality v Orion prostředí ( <a href="http://support.zcu.cz">support.zcu.cz</a> ), zápisy z porad, pravidelná setkání s akademickou obcí rektora/děkanů. Jako základní komunikační kanál ZČU k veřejnosti slouží info.zcu.cz, zároveň pro efektivní vnější komunikaci využívají fakulty i sociální sítě. Komunikační strategie ZČU (04/2012) a další dokumenty, které odkazují na komunikaci: směrnice rektora č. 24R/2019 Kariérní řád ZČU, Metodika hodnocení akademických pracovníků ZČU, směrnice rektora č. 33R/2014 Jednotný vizuální styl, Jednotná komunikace – seznam PR koordinátorů fakult a součástí ZČU.			
Silné stránky			
Nejsou			
Co je třeba zlepšit			
Je třeba zlepšit především komunikaci mezi součástmi a komunikaci směrem zdola nahoru. Problémem je mnohost komunikačních platforem, kanálů a úložišť. Koncepce a struktura internetových stránek se u jednotlivých součástí liší. Je třeba jasně nastavit schémata komunikace (komu se předávají informace, prostřednictvím jakého nástroje, v jakém časovém rámci) v určitých typech situací, která definují odpovědnosti a pravomoci při komunikaci. Na základě těchto schémat bude mimo jiné možné zajišťovat aktuálnost informací zveřejňovaných na internetových stránkách. Po nedávné aktualizaci (redesignu) webových stránek ZČU by měl následovat podobný redesign webových stránek fakult a intranetu ZČU.			

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Lenka Caisová
<b>Pracovníci</b>	<b>3e1</b>	<b>Péče o pracovníky a pracovní podmínky</b>	

#### Očekávaný standard

Univerzita vytváří takové pracovní prostředí, které umožňuje pracovníkům podávat nejlepší výkony a splňuje všechny zákonné požadavky včetně požadavků na bezpečnost a ochranu zdraví. Pracovní podmínky umožňují dosáhnout vyvážení mezi pracovním a osobním životem ve všech životních fázích pracovníků.

#### Popis stavu

Péči o pracovníky realizuje vedení ZČU v souladu s odbory. Spolupráce s nimi je definována kolektivní smlouvou. Kolektivní smlouva obsahuje povinnosti organizace v tomto smyslu. Zaměstnancům jsou poskytovány dle této smlouvy např. dotace na stravu a podporovány jsou i jejich volnočasové aktivity. Pracoviště Celoživotní a distanční vzdělávání ZČU a Ústav jazykové přípravy ZČU podporují jazykové a další vzdělávání prostřednictvím nabídky kurzů. Rektorát pořádá pro zaměstnance řadu společenských, kulturních a sportovních akcí (Ples ZČU, Běh s rektorem aj.). Na pracovištích je kontrolována bezpečnost a ochrana zdraví při práci i zásady požární ochrany. Existuje možnost pronájmu startovacího bytu, je otevřena mateřská škola. Pracovní prostředí a vybavení pracovišť je velmi různorodé. Nově jsou upravena pravidla související s pracovní dobou zaměstnanců (pružná pracovní doba, možnost výkonu práce z domova). Neexistuje příspěvek na důchodové pojištění.

#### Důkaz

Kolektivní smlouva, existující bezpečnostní předpisy (týkající se požární ochrany i BOZP), každoročně vydávaná směrnice rektora stanovující příspěvek na realizaci Mezinárodní letní jazykové školy, směrnice rektora č. 34R/2018 – Stravování zaměstnanců, směrnice rektora č. 30R/2018 – Bližší podmínky použití prostředků sociálního fondu a každoročně vydávané rozhodnutí rektora s názvem Příspěvek na společenské, ozdravné a kulturní aktivity zaměstnanců (Flexi passy), směrnice rektora č. 24R/2019 – Kariérní řád ZČU, směrnice rektora č. 36R/2019 – Rozvržení a evidence pracovní doby na Západočeské univerzitě v Plzni, výroční zprávy univerzity, pravidelně aktualizovaná nabídka kurzů (<https://czv.zcu.cz/nabidka-kurzu/>).

#### Silné stránky

Jeden týden dovolené nad rámec zákona pro nepedagogické pracovníky - ukotveno v kolektivní smlouvě. Mateřská škola pro děti zaměstnanců. Možnosti úpravy pracovní doby (práce z domova a pružná pracovní doba).

#### Co je třeba zlepšit

Je nutné zavádět další benefity a umožnit variabilní systém jejich čerpání.

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Máme plně zaveden standardní Postup	Střední	9

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Lenka Caisová
<b>Pracovníci</b>	<b>3e2</b>	<b>Odměňování a oceňování pracovníků</b>	

#### Očekávaný standard

Univerzita má systém odměňování, který je motivační a zohledňuje skutečnou výkonnost zaměstnanců a je, dle možností univerzity, doplněn systémem finančních a nefinančních benefitů zohledňujících preference pracovníků. Univerzita uznává a oceňuje pracovníky formálně i neformálně a podporuje vzájemné uznávání jednotlivců i týmů.

## Popis stavu

Finanční odměňování pracovníků je popsáno ve Vnitřním mzdovém předpisu ZČU. Kromě základní mzdy existují odměny za trvalý výkon, jednorázový výkon či jubileum popsané v kolektivní smlouvě i Vnitřním mzdovém předpisu. Konkrétní výše či rozsah odměny jsou systé-  
mově stanoveny a garantovány pouze u mzdového tarifu, jubileí a příplatků (např. za vedení). Odměňování pracovníků např. v souvislosti s jejich kariérním růstem (např. dokončení doktorského studia, habilitace či jmenování profesorem), výbornými pedagogickými či vědeckými výsledky není na ZČU systémově řešeno. V odměňování pracovníků ve stejných pozicích na jednotlivých součástech a jednotkách existují významné rozdíly, které však nemusí být dány rozdílným výkonem zaměstnance. Monitorování výkonnosti zaměstnanců probíhá různými způsoby. Na některých součástech je zaveden systém hodnocení akademických pracovníků (IS HAP). Vedení výzkumného centra (OP VaVpl) provádí pravidelné hodnocení zaměstnanců, vč. příslušného odměňování, s důrazem na stav plnění schválených monitorovacích indikátorů.

## Důkaz

Vnitřní mzdový předpis ZČU, Kolektivní smlouva, rozhodnutí rektora č. 10R/2014 – Odměňování autorů, původců a rozdělení zisku z transferu poznatků, pokyn kvestora č. 5K/2015 – Odměna autorům děl za tiskové rozmnoženiny, směrnice rektora č. 36R/2012 – Udělování pamětních medailí a čestných uznání rektora, směrnice rektora č. 23R/2019 – Doplnková činnost, směrnice rektora č. 22R/2019 Smluvní výzkum, směrnice rektora č. 3R/2015 – Grantový systém, směrnice rektora č. 24R/2019 – Kariérní řád ZČU, rozhodnutí rektora č. 29R/2019 – Vyplácení odměn zaměstnancům ZČU, Motivační systém NTC, směrnice děkana FEK Hodnocení školitelů a odměny oponentů doktorského studijního programu na FEK ZČU, vyhláška děkanky FEK Motivační systém ke zvyšování výstupů, vyhláška děkanky FZS Motivační systém Fakulty zdravotnických studií ZČU, rozhodnutí děkana FST Kariérní řád Fakulty strojní ZČU, statistiky o průměrných odměnách.

## Silné stránky

Nejsou

## Co je třeba zlepšit

Systém odměňování by měl zachovávat význam pohyblivých složek mzdy a ve větší míře je propojí s naplňováním strategických cílů. Na všech součástech je potřeba nastavit funkční pravidla pro odměňování a oceňování.

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16

## Návrh rámcových opatření přijímaných za účelem zlepšování (2021–2025):

Číslo oblasti	Název Oblasti	
3d1	Komunikace	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Implementace intranetu ZČU.	Zefektivnění vnitřní komunikace na ZČU a zkvalitnění informovanosti ze strany rektorátu a součástí směrem k zaměstnancům.	Nový intranet na ZČU je pilotně otestován uživateli a je funkční.

## Kritérium č. 4: Partnerství a zdroje

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Lenka Caisová
<b>Partnerství a zdroje</b>	<b>4a1</b>	<b>Vztahy s externími partnery</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita vybírá a rozlišuje externí partnery v souladu se svým posláním a svou strategií. Partnerství jsou založena na vzájemně prospěšné spolupráci a jsou řízena.			
<b>Popis stavu</b>			
ZČU má dlouhodobé partnery ze soukromého, veřejného i neziskového sektoru (Důkaz 1) a pracuje na vyhledávání nových partnerů v souvislosti s rozvojem univerzity, změnami vnějších podmínek a strategickými cíli (Důkaz 2). Řada partnerů univerzitu a její pracoviště aktivně vyhledává na základě dostupných informací s cílem vytvoření spolupráce v oblasti řešení problematiky, kterou se zabývají. Univerzita spolupracuje s orgány statutárního města Plzně a města Chebu, Plzeňského kraje a Karlovarského kraje, některé součásti univerzity spolupracují s městem Aš a Jihočeským krajem (Důkaz 9). Pracovníci ZČU působí v nejrůznějších externích grémiích a orgánech, v grémiích univerzity jsou naopak zastoupeni externí partneři (Důkaz 3, 4, 5, 6, 12). Univerzita rozvíjí i partnerství se zahraničními subjekty, především v rámci česko-bavorské přeshraniční spolupráce (Důkaz 9). ZČU rozšířila dlouhodobou spolupráci se SŠ a ZŠ i na MŠ. Většina součástí má definovány svoje partnery, jejich zaměření a cíle spolupráce a využívají partnerství pro spolupráci v projektech (Důkaz 9). Univerzita má řadu externích partnerů v oblasti smluvního výzkumu a v rámci společných projektů (Důkaz 9), jednotlivé součásti v různé míře realizují komercializaci znalostí (Důkaz 9). Univerzita intenzivně rozšiřuje spolupráci s absolventy a budoucími zaměstnavateli (Důkaz 10, Důkaz 11). Univerzita má legislativně i procesně ošetřen smluvní výzkum a doplňkovou činnost (Důkaz 7, 8).			
<b>Důkaz</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>Partneři zveřejnění na webu ZČU a na webu transferu ZČU.</li> <li>Dlouhodobý záměr ZČU 2016–2020 – Klíčové cíle dlouhodobého záměru ZČU – Partnerství a diverzita (Rozvíjet v rámci veškerých činností univerzity oboustranně prospěšná partnerství na úrovni regionální, národní i mezinárodní.).</li> <li>Členové Správní rady ZČU</li> <li>Externí členové Vědecké rady ZČU</li> <li>Průmyslová rada FST</li> <li>Strategie integrovaných územních investic ITI</li> <li>Směrnice rektora 23R/2019 Doplňková činnost</li> <li>Směrnice rektora 22R/2019 Smluvní výzkum</li> <li>Výroční zprávy (o činnosti) ZČU a dílčích součástí.</li> <li>Plány realizace strategického/dlouhodobého záměru ZČU a dílčích součástí.</li> <li>Činnosti Kariérního centra ZČU</li> <li>Dohody o vzájemné spolupráci</li> </ol>			
<b>Silné stránky</b>			
Funguje dlouhodobá spolupráce v různých oblastech a činnostech s klíčovými partnery a institucemi v tuzemsku (plzeňský region a další) i v zahraničí. Funguje nový web ZČU se stránkami zaměřenými na transfer a smluvní výzkum. Funguje nově vybudované Kariérní centrum. Vybrané součásti univerzity mají stabilní partnery v oblasti smluvního výzkumu. V oblasti celospolečenského působení plní univerzita stěžejní úlohu ve spolupráci s partnery z Plzeňského, Karlovarského a Jihočeského kraje, především v oblasti celoživotního učení a Univerzity třetího věku.			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
Některé cíle, strategie a priority v oblasti vztahů s externími partnery byly již definovány, ale tohoto stavu je nutné postupně docílit na všech součástech univerzity. Ve strategii univerzity by měl být kladen větší důraz na oblast navazování mezinárodního partnerství se zohledněním působnosti Úseku prorektora pro internacionalizaci v uvedené oblasti. Je nutné nadále zlepšovat servis pracovišť rektorátu (např. projektového centra) pro smluvní aktivity s partnery. Potřeba je také rozšiřovat a stabilizovat partnerství, především se zahraničními subjekty. Dále je potřeba hledat prostředky pro lepší koordinaci aktivit mezi univerzitou a jejími součástmi v oblasti komunikace s partnery.			
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>		<b>Rating</b>
Máme navržen postup a částečně děláme	Střední		12

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Lenka Caisová
<b>Partnerství a zdroje</b>	<b>4b1</b>	<b>Finanční řízení</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
<p>Univerzita používá procesy finančního plánování, operativního řízení, vykazování a přezkoumání tak, aby byla optimalizována efektivnost a účinnost využívání zdrojů. Pravomoci a odpovědnosti za řízení finančních zdrojů jsou delegovány tak, aby byly v souladu s platnou legislativou a zároveň motivovaly organizační jednotky univerzity k maximálně hospodárnému využívání finančních zdrojů. Univerzita uplatňuje činnosti interního finančního dohledu, resp. auditování, přizpůsobeného všem vhodným úrovním řízení univerzity. (Vazba na ESG 1.6)</p>			
<b>Popis stavu</b>			
<p>Základním nástrojem finančního plánování univerzity je rozpočet, který je sestavován pro daný kalendářní rok na základě pravidel stanovených MŠMT a vnitřních předpisů univerzity. Pro operativní řízení jsou sestavovány dílčí rozpočty jednotlivých součástí (výkonových i servisních). Čerpání těchto rozpočtů je pravidelně vyhodnocováno a při jejich negativním vývoji jsou požadována nápravná opatření. Pravomoci a odpovědnosti za čerpání finančních zdrojů jsou delegovány v souladu s platnou legislativou. V rámci ZČU je zaveden vnitřní kontrolní systém – jsou stanovena pravidla pro řídicí a průběžnou kontrolu, určeny osoby a jejich povinnosti při výkonu těchto kontrol. Univerzita provádí vlastní interní audity, a to zejména v oblasti finanční kontroly a čerpání dotačních prostředků na základě realizovaných projektů. Současně je velmi častým objektem různých kontrol ze strany Finančního úřadu a dalších kontrolních orgánů poskytovatelů dotačních prostředků. EO provádí pravidelný controlling v rámci univerzity, který je pak projednáván v řídicích grémiích. Střediska kontrolují čerpání rozpočtů dle svých vnitřních pravidel. Chybí dlouhodobější pohled na dané téma, víceleté rozpočtování, to však vyžaduje stabilní chování a rozpočtování ze strany MŠMT. Na straně ZČU chybí definice standardů centrálních servisních služeb + některé servisní služby jsou zde spíše z historických důvodů, i když již nepanuje většinová shoda o jejich potřebnosti. Stejně tak se metodika rozpočtu (až na drobné výjimky) zabývá primárně rozdělováním a úhradou nákladů z 1111. Vznikají tak jednak neustálé spory mezi výkonovými a servisními jednotkami, kdy výkonové jednotky se domnívají, že náklady servisních jednotek nepřispívají k hospodárnému využívání všech finančních zdrojů, a dále vznikají neodůvodněně vysoké rozdíly v míře úhrady výkonových jednotek na servisních nákladech vůči příjmům součástí. Některá nastavení parametrů rozpočtu vedou v krajních případech k neefektivnímu a nežádoucímu chování (např. učebny do vlastních fondů). Uvedené se snaží řešit nová metodika rozpočtu, na které ale zatím nepanuje všeobecná shoda.</p>			
<b>Důkaz</b>			
<p>Směrnice rektora č. 37R/2017 – Metodika rozpočtu, Rozpočtová pravidla pro r. 20xx (vydávána každoročně), směrnice rektora č. 41R/2005 – Vnitřní kontrolní systém Rozhodnutí rektora č. 4R/2006 – Stanovení příkazců operací, správců rozpočtů a hlavních účetních na ZČU, pokyn kvestora č. 7K/2012 – Řízení a číslování zakázek v systému Magion, pokyn kvestora č. 3K/2019 – Režijní náklady u doplňkové činnosti a smluvního výzkumu, pokyn kvestora č. 5K/2019 – Uplatnění režijních nákladů v projektech.</p>			
<b>Silné stránky</b>			
<p>Silnou stránkou univerzity je IT podpora tvorby rozpočtu. Metodiku tvorby rozpočtu lze provázat s metodikou Full cost, což ale nová metodika zřejmě zruší, existence metodiky rozpočtu univerzity, i když je algoritmus pouze pro rozdělení dotace.</p>			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
<p>Vytvořit novou metodiku, na níž bude konsenzuální, nebo alespoň co nejširší, shoda a která bude řešit současné problémy, viz popis současného stavu. Definovat standardy služeb a provést revizi potřebnosti jednotlivých servisních jednotek (např. provést analýzu využívání knihoven ZČU). Uvedené pak pravidelně aktualizovat, aby odpovídalo aktuálním potřebám. Je třeba sledovat jak řízení nákladů a jejich snižování, tak se soustředit na získávání dalších zdrojů (při vědomí toho, že ne všechny součásti mají stejné možnosti) a odpovídajícím způsobem motivovat zaměstnance k těmto aktivitám.</p>			
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>	<b>Rating</b>	
Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Lenka Caisová
<b>Partnerství a zdroje</b>	<b>4b2</b>	<b>Řízení investic</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita má transparentní systém hodnocení, vybírání a ověřování správnosti investic i zbavování se majetku, zahrnující všechny aktivity univerzity. Systém zajišťuje, že investice jsou v souladu se strategií univerzity a že jsou vzaty v úvahu dlouhodobé ekonomické, společenské a ekologické efekty. (Vazba na ESG 1.6)			
<b>Popis stavu</b>			
Výše investic vychází z rozpočtovaných finančních prostředků (odvozených od odpisů) a z projektových zdrojů. Čerpání zdrojů z projektů je dáno pravidly projektu a za jejich čerpání zodpovídají řešitelé projektů. Skutečná výše a čerpání z univerzitního zdroje je každoročně projednávána v rámci Komise pro správu investičního majetku řízené kvestorem ZČU (KSIM). Na základě strategie uvedené v dlouhodobém záměru, sběru požadavků od jednotlivých součástí univerzity a po stanovení priorit (vzhledem k limitovanému množství finančních prostředků) je sestavován plán investičních akcí na daný rok. Tento plán je dle potřeb po projednání v KSIM operativně upřesňován. Proces pro nabývání a likvidaci majetku je popsán ve vnitřních předpisech ZČU. Pořizování investic ve výzkumných centrech (NTIS, RICE, RTI, NTC) a jednotlivých součástech probíhá dle samostatných plánů a rozpočtů. Tyto nákupy nejsou koordinované a vyskytují se případy, kdy dojde k nákupu podobných zařízení, která nejsou plně využita.			
<b>Důkaz</b>			
Rozhodnutí rektora č. 15R/2012 – Likvidační komise, Rozhodnutí rektora č. 15R/2016 – Odpisový plán majetku, směrnice rektora č. 23R/2016 – Náhradové řízení, směrnice rektora č. 22R/2017 – Zadávání veřejných zakázek, směrnice rektora č. 37R/2017 – Metodika rozpočtu, rozhodnutí rektora č. 10R/2019 – Komise pro správu investičního majetku každoroční směrnice na Inventarizaci majetku a závazků k 31.12.20xx.			
<b>Silné stránky</b>			
Výhodou je jednotná správa centrálních investic. Projednávání je transparentní, komise je složena ze zástupců všech částí univerzity. Proces pro nabývání a likvidaci majetku je jednotný na všech pracovištích ZČU.			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
Vhodnost vynaložených investic je potřeba zpětně ověřovat, ale také dopředu zvažovat s ohledem na délku udržitelnosti provozní náklady. Zlepšit koordinaci mezi všemi pracovišti v oblasti nákupu a využití přístrojového a SW vybavení tak, aby se vybavení, pro něž není velmi vysoké využití na jednom pracovišti, zbytečně neduplikovalo.			
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>		<b>Rating</b>
Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká		<b>8</b>

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Lenka Caisová
<b>Partnerství a zdroje</b>	<b>4c1</b>	<b>Správa budov a dalšího hmotného majetku</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita zajišťuje optimální využití, údržbu a obnovu budov a dalšího hmotného majetku v souladu se strategií a potřebami univerzity. (Vazba na ESG 1.6)			
<b>Popis stavu</b>			
Výstavba, rekonstrukce a nakládání s objekty se řídí strategií uvedenou v dlouhodobém záměru. ZČU prioritně využívá nebytové prostory pro vlastní potřeby pro zajištění vzdělávací, vědecké a tvůrčí činnosti, v případě volných kapacit prostory neumíme efektivně využít. Chybí strategie vyhledávání možnosti pronájmů s přihlédnutím k potřebám a specifickým jednotlivých součástí. Ostatní hmotný majetek ZČU využívá pouze k činnostem, ke kterým byla zřízena. Za ochranu svěřeného majetku před vznikem škody nebo odcizením jsou odpovědní zaměstnanci, kteří s ním nakládají. Veškeré budovy a hmotný majetek jsou pojištěny. Správu budov, ostrahu a řízení pojišťovací agentury zajišťuje pro celou ZČU účelové zařízení Provoz a služby.			

Vyřazení přebytečného nebo neupotřebitelného majetku probíhá odprodejem nebo likvidací v souladu s platnou legislativou ZČU. V minulém období se ZČU podařilo opustit některé budovy a v současné době jsou realizovány kroky směřující k opuštění budovy Tylova 59, což by mělo přispět k efektivnějšímu využití zbývajících budov a současně ke snížení nákladů. Univerzita je povinna v oblasti plánovaných oprav a údržby prostřednictvím externích dodavatelů postupovat v souladu se Zákonem o veřejných zakázkách. „Zvykové“ právo součástí či jejich rozhodnutí často omezuje efektivnost využívání prostor/budov. Na druhou stranu je někdy přenesena zodpovědnost za vytížení budovy na součást. Využití budov, zejména společného fondu, není všude korektně zadáváno a dochází k nerovnoměrným podmínkám mezi pracovišti. Rozsah a množství oprav je ve značné míře limitován dostupnými finančními prostředky. Existují rozdíly v kvalitě jednotlivých budov, tak i jejich správy. NTC má z důvodu pronájmu budov odlišné podmínky.

### Důkaz

Směrnice rektora č. 41R/2011 – Nakládání s přebytečným a neupotřebitelným majetkem, rozhodnutí rektora č. 15R/2012 – Likvidační komise, směrnice rektora č. 21R/2014 – Využívání nebytových prostor, pokyn kvestora č. 4K/201 – Postup objednávání a výše plateb pro rozvrhové akce, směrnice rektora č. 35R/2015 – Správa a provoz služebních bytů a ubytoven, rozhodnutí rektora č. 15R/2016 – Odpisový plán majetku, směrnice rektora č. 23R/2016 – Náhradové řízení, směrnice rektora č. 22R/2017 – Zadávání veřejných zakázek, rozhodnutí rektora č. 30R/2017 – Pojištění Západočeské univerzity v Plzni, směrnice rektora č. 37R/2017 – Metodika rozpočtu rozhodnutí rektora č. 10R/2019 – Komise pro správu investičního majetku každoroční směrnice na Inventarizaci majetku a závazků k 31.12.20xx.

### Silné stránky

ZČU disponuje centrální správou a odborným týmem, který zajišťuje nezbytnou správu a údržbu budov včetně zajištění běžných i havarijních oprav.

### Co je třeba zlepšit

Zvýšit efektivitu využití budov. Optimalizovat využívání stávajících objektů, zejména učebnového fondu, a nebát se nevyužité budovy opouštět. Pro zadávání požadavků na správu a údržbu využívat pouze oficiální komunikační kanály útvaru Provoz a služby a zlepšit (upřesnit) proces komunikace. Správci budov by měli lépe kontrolovat, zda místnosti nejsou opakovaně využívány v rozporu s pokyny stanovenými vnitřní legislativou (např. využívání místností bez zápisu ve STAGu). Stejně tak by měli pravidelně kontrolovat stav a zjištěné nedostatky operativně řešit, příp. automaticky zahrnovat do plánu oprav. V případě nových a rekonstruovaných budov důrazněji a efektivněji uplatňovat záruční opravy. Je potřeba definovat strategii vč. nastavení podmínek vyhledávání možnosti pronájmu s přihlédnutím k potřebám a specifikům jednotlivých součástí.

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Lenka Caisová
-----------	-----	---------------	----------------------------

**Partnerství a zdroje** 4c2 Omezování vlivu na životní prostředí

### Očekávaný standard

Univerzita systematicky sleduje vliv své činnosti na životní prostředí, včetně vlivu na zdraví pracovníků, a přijímá opatření, která vedou ke snižování negativních dopadů na životní prostředí.

### Popis stavu

Univerzita se snaží tuto problematiku řešit systematicky, snaží se respektovat zákonné požadavky z hlediska ochrany životního prostředí a ochrany zdraví zaměstnanců. Existují dílčí řešení k omezení vlivu na životní prostředí, jako např. odpadkové koše umožňující recyklaci vybraných odpadů. Je snaha omezovat spotřebu energií na vytápění, spotřebu elektrické energie, spotřebu vody. Většina budov má páteřní měření online, někde i podružné měření. Odběrná místa elektřina, voda, plyn, teplo byly přenastaveny ve spolupráci s jednotlivými dodavateli na měsíční fakturaci pro lepší sledování a pro statistiky. Univerzita má zpracovány energetické audity budov ZČU, výsledky jsou využívány v oblasti řešení navrhovaných úspor. Dále se EA a PENB využívají při opravách, při plánování rekonstrukcí objektů apod. Úspory také závisí na správci budov. Jedinou motivací k úsporám pro jednotlivé součásti univerzity jsou platby za servisní služby, ale ty nejsou dostatečně účinné vzhledem ke způsobu, jak jsou platby na jednotlivé součásti rozpočítávány.



Popis stavu		
Ochrana zdraví zaměstnanců je řešena standardně v rámci BOZP. V roce 2019 byla vysoutěžena smlouva na svoz komunálního a separovaného odpadu, která je platná dva roky. Sběr nebezpečného odpadu probíhá na základě smlouvy s externí firmou. Pro likvidaci zářivkových těles má ZČU uzavřenou smlouvu, díky níž je zajištěn sběr a recyklace použitých osvětlovacích zařízení. Smluvní partner zajišťuje sběr a recyklaci použitých osvětlovacích zařízení. Pro zpětný odběr elektrických a elektronických spotřebičů smlouva uzavřena není.		
Důkaz		
Smlouva o odvozu, sběru, odstranění a využití odpadu, Smlouva o zřízení a provozu sběrného místa kolektivního systému Ekolamp, Výroční zpráva ZČU, Směrnice rektora č. 22R/2011 - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, Směrnice rektora č. 23R/2011 - Poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, rozhodnutí rektora č. 6R/2016 - Tým pro zavedení systému zajišťování kvality a vnitřního hodnocení kvality, směrnice rektora č. 5R/2017 Požární ochrana, pokyn kvestora č. 6K/2017 - Vytápění a chlazení vnitřních prostor budov ZČU.		
Silné stránky		
Snaha o omezování spotřeby energií v návaznosti na energetické audity jednotlivých budov ZČU.		
Co je třeba zlepšit		
Je vhodné pracovat na inovaci budov, zejména je potřeba postupně zateplovat energeticky nejhorší budovy. Tyto úpravy pak budou směřovat ke zvýšení jejich energetické úspornosti (vč. zavádění smart technologií). Zvážit také možnosti sběru dešťové vody a pro životní prostředí příznivější řešení staveb, a to již při plánování nových investičních akcí. Vyučující by se měli zaměřit na omezování množství tisknutých materiálů ve výuce a více využívat materiály dostupné v elektronické podobě.		
Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Máme plně zaveden standardní postup	Střední	9

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Lenka Caisová
<b>Partnerství a zdroje</b>	<b>4d1</b>	<b>Řízení technologií včetně IT</b>	
Očekávaný standard			
Univerzita má systém pro řízení portfolia technologií, včetně optimalizace využívání stávajících technologií a nahrazování technologií zastaralých. Technologie jsou ve vhodných případech standardizovány napříč univerzitou pro zjednodušení a zlevnění jejich pořízení a správy. Univerzita implementuje a využívá technologie tak, aby podporovaly a zlepšovaly všechny procesy a činnosti univerzity. (Vazba na ESG 1.6)			
Popis stavu			
Dominantními technologiemi na ZČU jsou informační technologie, které jsou spravovány centrálním střediskem CIV. Centrální správa se týká infrastruktury, IS určených pro řízení univerzity a platform využíváných více fakultami (především Portal, IS/STAG, Magion, Courseware či Moodle). Výukové platformy a specifické SW jsou ve správě konkrétních pracovišť. Centrální správa se týká třech základních oblastí, a to podpory uživatelů (helpdesk), provozu infrastruktury (HW – zejména síť a servery, IS, a to vlastní i dodané) a rozvoje infrastruktury. Rozvoj infrastruktury a IS je dán Strategickým záměrem univerzity, zejména částí informační a komunikační technologie, nicméně aktéři, kteří o něm rozhodují, ne vždy Strategický záměr respektují. V některých případech tak dochází k tvorbě SW a aplikací, které jsou nadbytečné či jejichž tvorba je nevhodná (s ohledem na možnosti využít již existující infrastrukturu) a nebyla projednána s vedením. K tomu často dochází v důsledku nevhodného nastavení výstupů realizovaných projektů. Přetrvávajícím problémem je nedostatek financí potažmo personálních kapacit CIV. Konkrétní finanční nároky na realizaci požadavků a záměrů jsou každým rokem projednány na Komisi pro správu investičního majetku (KSIM). Vedle základní infrastruktury jsou vyčleněny EZS (elektronický zabezpečovací systém) a EPS (elektronická požární signalizace) pro ochranu budov a majetku a systém pro řízení vytápění a chlazení. Tyto systémy využívají síťovou infrastrukturu, jsou však ve správě střediska Provoz a služby. Mobilní telefony včetně tarifů pro zaměstnance ZČU jsou řešeny formou rámcové smlouvy, pevné linky jsou řešeny formou vlastních IP telefonů a jsou ve správě střediska CIV. Speciální zařazení má přístupový systém JIS používaný k identifikaci studenta a zaměstnance, k přístupu do budov, přístupu do prostor kateder a knihoven, vydávání stravy a platbám (menza, tisk apod.). Na univerzitě byl zaveden systém pro pravidelné sledování a vyhodnocování spotřeby energií. Většina budov má páteřní měření online, někde i podružné měření.			

<b>Důkaz</b>		
Smlouvy se všemi poskytovateli informačních systémů, rozhodnutí rektora č. 11R/2016 Komise IT, rozhodnutí rektora č. 10R/2008 – Pravidla WEBNET, Strategický záměr ZČU 2016–2020, Multilicenční smlouvy.		
<b>Silné stránky</b>		
Centrální řízení je dlouhodobě zavedeno a ověřeno. Zapojení pracovníků CIV na řešení úkolů CESNET zajišťuje kontakt se současnými trendy moderní síťové infrastruktury a její bezpečnosti.		
<b>Co je třeba zlepšit</b>		
Zrychlit nákup drobné IT techniky (typu myš, klávesnice). Více komunikovat chystané záměry CIV s budoucími uživateli. Zajistit efektivní a uživatelsky přívětivé univerzitní informační systémy, omezit duplicitní zadávání dat. Při vývoji nových funkcí a aktualizacích stávajících systémů komunikovat s uživateli, zjišťovat jejich názory a požadavky. Informovat uživatele o provedených aktualizacích. Zejména oznámit, které změny byly implementovány jak s ohledem na případné novinky v ovládání zaběhnutých systémů, tak i návody na použití nových funkcí. Rovněž je potřeba nastavit jasné a standardizované mechanismy a pravidla pro zálohování dat platná pro všechny zaměstnance ZČU a k tomu odpovídající infrastrukturu. Dále je nutné zamezovat vzniku duplicitního SW a provést revizi SW stávajícího, i co do jeho hospodárnosti a efektivity. Stejně tak je třeba omezit marné čerpání času zaměstnanců a finančních prostředků na systémy, které pak nejsou dotaženy, přestože jsou potřebné a jsou zastaveny např. až ve fázi testování.		
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>	<b>Rating</b>
Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8

<b>Kritérium</b>	<b>Kód</b>	<b>Název Oblasti</b>	<b>Koordinátor: Lenka Caisová</b>
<b>Partnerství a zdroje</b>	<b>4e1</b>	<b>Řízení informací a znalostí</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita systematickým způsobem vybírá a zpřístupňuje studentům a pracovníkům externí zdroje informací a řídí sdílení interních znalostí a informací, jak explicit, tak tacit dle jejich potřeb. Informace jsou vhodným způsobem chráněny včetně duševního vlastnictví univerzity a jejich zaměstnanců. (Vazba na ESG 1.5 and 1.6)			
<b>Popis stavu</b>			
Základní zpřístupnění externích zdrojů informací odborné povahy zajišťuje Univerzitní knihovna ZČU. Ke sdílení vnitřních informací existují různé databáze, přičemž některé z nich jsou přístupné z jednoho rozhraní (tj. Portál ZČU). Řízení interních informací je dosti rozříštěné, některé informace se překrývají nebo nejsou zcela aktuální. Univerzita zpřístupňuje a řídí informace o sobě a svých aktivitách cílovým skupinám jednak na centrální úrovni, ale také na úrovni součástí, případně i kateder. Na ZČU je uplatňován mechanismus liniového řízení, kdy vedení součástí zodpovídá za předávání informací napříč danou součástí. V získávání informací v oblasti řízení univerzity a sledování kvality studia univerzita disponuje technologií datového skladu, která umožňuje přebírat a uspořádat data z primárních informačních systémů, agregovat je a předkládat je uživateli v požadovaných formátech.			
<b>Důkaz</b>			
Datový sklad ZČU, Katalogy UK, přístup do mezinárodních fulltextových databází, bezdrátové připojení k internetu, databáze STAG, INIS, Magion, portál pro spolupráci s praxí, procesní portál, existence průvodců studentů i pracovníků univerzitním prostředím, tiskoviny vydávané odborem Vnější vztahy.			
<b>Silné stránky</b>			
Datový sklad ZČU poskytuje excelentní datovou základnu pro různé druhy analytických a organizačních činností ZČU. Univerzita disponuje informacemi v dobré kvalitě a velkém objemu. UK má dostatečné prostorové kapacity a nabízí různorodou nabídku elektronických informačních zdrojů.			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
Je potřeba lépe třídit a celkově zpřehledňovat informace. Řízení toku informací a jejich třídění by se mělo uskutečňovat podle důležitosti a stanovených priorit. Je potřeba zaměřit se na zlepšování řízení obsahů databází.			

Je dále je nutné optimalizovat provozní dobu UK i systém akvizice nových knih či jiných informačních zdrojů. Interní databáze by měly být soustředěny a propojeny do jediného systému dostupného z jednoho webového rozhraní. Průběžná aktualizace údajů v databázích by měla být zajišťována systémově a efektivita těchto databází by měla být trvale zlepšována. Databáze by měly být uspořádány s ohledem na uživatele a měly by být strukturovány podle logických oblastí. Jasně by měly být vymezeny odpovědnosti za sdílené informace. Nově nastupující zaměstnanci by měli mít k dispozici souhrnný přehled pro ně relevantních a užitečných informací na jednom místě. Je potřeba zaměřovat se na přetváření získaných znalostí do praktických dovedností. Rovněž je nutné zdokonalovat studijní opory s využitím nových technologií a kontinuálně zvyšovat a vyhodnocovat úroveň informačních znalostí studentů i zaměstnanců.

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Lenka Caisová
<b>Partnerství a zdroje</b>	<b>4e1</b>	<b>Řízení informací a znalostí</b>	

#### Očekávaný standard

Univerzita systematickým způsobem vybírá a zpřístupňuje studentům a pracovníkům externí zdroje informací a řídí sdílení interních znalostí a informací, jak explicit, tak tacit dle jejich potřeb. Informace jsou vhodným způsobem chráněny včetně duševního vlastnictví univerzity a jejich zaměstnanců. (Vazba na ESG 1.5 and 1.6)

#### Popis stavu

Základní zpřístupnění externích zdrojů informací odborné povahy zajišťuje Univerzitní knihovna ZČU. Ke sdílení vnitřních informací existují různé databáze, přičemž některé z nich jsou přístupné z jednoho rozhraní (tj. Portál ZČU). Řízení interních informací je dosti roztržštěné, některé informace se překrývají nebo nejsou zcela aktuální. Univerzita zpřístupňuje a řídí informace o sobě a svých aktivitách cílovým skupinám jednak na centrální úrovni, ale také na úrovni součástí, případně i kateder. Na ZČU je uplatňován mechanismus liniového řízení, kdy vedení součástí zodpovídá za předávání informací napříč danou součástí. V získávání informací v oblasti řízení univerzity a sledování kvality studia univerzita disponuje technologií datového skladu, která umožňuje přebírat a uspořádat data z primárních informačních systémů, agregovat je a předkládat je uživateli v požadovaných formátech.

#### Důkaz

Datový sklad ZČU, Katalogy UK, přístup do mezinárodních fulltextových databází, bezdrátové připojení k internetu, databáze STAG, INIS, Magion, portál pro spolupráci s praxí, procesní portál, existence průvodců studentů i pracovníků univerzitním prostředím, tiskoviny vydané odborem Vnější vztahy.

#### Silné stránky

Datový sklad ZČU poskytuje excelentní datovou základnu pro různé druhy analytických a organizačních činností ZČU. Univerzita disponuje informacemi v dobré kvalitě a velkém objemu. UK má dostatečné prostorové kapacity a nabízí různorodou nabídku elektronických informačních zdrojů.

#### Co je třeba zlepšit

Je potřeba lépe třídit a celkově zřehledňovat informace. Řízení toku informací a jejich třídění by se mělo uskutečňovat podle důležitosti a stanovených priorit. Je potřeba zaměřit se na zlepšování řízení obsahů databází. Dále je nutné optimalizovat provozní dobu UK i systém akvizice nových knih či jiných informačních zdrojů. Interní databáze by měly být soustředěny a propojeny do jediného systému dostupného z jednoho webového rozhraní. Průběžná aktualizace údajů v databázích by měla být zajišťována systémově a efektivita těchto databází by měla být trvale zlepšována. Databáze by měly být uspořádány s ohledem na uživatele a měly by být strukturovány podle logických oblastí. Jasně by měly být vymezeny odpovědnosti za sdílené informace. Nově nastupující zaměstnanci by měli mít k dispozici souhrnný přehled pro ně relevantních a užitečných informací na jednom místě. Je potřeba zaměřovat se na přetváření získaných znalostí do praktických dovedností. Rovněž je nutné zdokonalovat studijní opory s využitím nových technologií a kontinuálně zvyšovat a vyhodnocovat úroveň informačních znalostí studentů i zaměstnanců.

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12

## Návrh rámcových opatření přijímaných za účelem zlepšování (2021–2025):

Číslo oblasti	Název Oblasti	
4b1	Finanční řízení	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Prohloubení controllingových nástrojů k efektivnímu využívání finančních zdrojů.	Finanční úspory	Nový intranet na ZČU je pilotně otestován uživateli a je funkční.

Číslo oblasti	Název Oblasti	
4c1	Správa budov a majetku	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Zvýšit efektivitu využití budov.	Optimalizovat využívání stávajících objektů, zejména učebnového fondu. Pravidelná kontrola stavu budov ze strany správců budov a zjištěné nedostatky operativně řešit, příp. automaticky zahrnovat do plánu oprav. V případě nových a rekonstruovaných budov důrazněji a efektivněji uplatňovat záruční opravy. Je potřeba definovat strategii vč. nastavení podmínek vyhledávání možnosti pronájmů s přihlédnutím k potřebám a specifikům jednotlivých součástí.	Průběžná aktualizace pasportu budov, prověření SW pro správu pasportizace budov (tj. GTS Facility), prohlídky všech budov ze strany kvestora.



## Kritérium č. 5: Procesy a služby

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Zdeněk Koller
<b>Procesy a služby</b>	<b>5a1</b>	<b>Řízení procesů</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Hlavní řídicí a podpůrné procesy univerzity jsou známy a řízeny. Všechny procesy mají vlastníky odpovědné za výsledky. Jsou stanoveny ukazatele výkonnosti procesů včetně cílových hodnot. Vývoj výsledků a plnění cílů se hodnotí a z výsledků hodnocení jsou vyvozovány závěry a navrhována opatření pro zlepšení.			
<b>Popis stavu</b>			
Procesní řízení na ZČU je zakotveno v legislativních dokumentech ZČU a v současné době je ve stavu aktualizace klíčových procesů rektorátních útvarů. (Důkaz 1, 2, 3, 4) Byla vytvořena základní procesní mapa ZČU, do které jsou provazovány vznikající procesy (Důkaz 3). Zpracování procesů je navázáno na tvorbu legislativy ZČU, avšak tato vazba je zatím spíše formální. Byl realizován pilotní interní audit procesu (Akreditace studijního programu) a je plánováno systémové auditování procesů, avšak tento plán zatím není legislativně ukotven. Jsou zpracovávány obecné hlavní procesy platné pro všechny součásti, avšak stále je u jednotlivých součástí situace rozdílná. V některých oblastech lépe fungují neformální struktury a procesy zde nejsou tak využívány.			
<b>Důkaz</b>			
<p>1) PRAVIDLA SYSTÉMU ZAJIŠŤOVÁNÍ KVALITY VZDĚLÁVACÍ, TVŮRČÍ A S NIMI SOUVISEJÍCÍCH ČINNOSTÍ A VNITŘNÍHO HODNOCENÍ KVALITY VZDĚLÁVACÍ, TVŮRČÍ A S NIMI SOUVISEJÍCÍCH ČINNOSTÍ ZÁPADOČESKÉ UNIVERZITY V PLZNI, článek 2 bod 2. <a href="https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/25499/2017%20_Pravidla_syst%9Emu_zaji%9A%9Dov%E1n%ED_kvality_a_vnit%F8n%EDho_hodnocen%ED_kvality_Z%8U.pdf">https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/25499/2017%20_Pravidla_syst%9Emu_zaji%9A%9Dov%E1n%ED_kvality_a_vnit%F8n%EDho_hodnocen%ED_kvality_Z%8U.pdf</a></p> <p>2) Systém zajišťování kvality a vnitřní hodnocení kvality se dále opírají o systém procesního řízení, který se sestává z hlavních, řídicích a podpůrných procesů. Podrobnosti o tvorbě procesů a o jejich hodnocení stanoví vnitřní norma rektora.) Směrnice rektora č. 20R/2018 - PRAVIDLA PRO TVORBU, ŘÍZENÍ A VYHODNOCOVÁNÍ PROCESŮ <a href="https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/24344/20R-2018-Tvorba_procesu.pdf">https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/24344/20R-2018-Tvorba_procesu.pdf</a></p> <p>3) Procesní portál ZČU <a href="https://procesy.zcu.cz/">https://procesy.zcu.cz/</a></p> <p>4) Výroční zprávy o činnosti <a href="https://www.zcu.cz/cs/University/Important-documents/index.html">https://www.zcu.cz/cs/University/Important-documents/index.html</a></p>			
<b>Silné stránky</b>			
Procesní řízení na ZČU je zakotveno v legislativních dokumentech ZČU. Je stanoven způsob mapování procesů, zejména jejich rozsah a hloubka. Existuje stabilní tým procesních analytiků, kteří realizují modelování procesů na ZČU. Některé součásti univerzity již mají zkušenosti s existujícím systémem zavádění procesního řízení. Jsou zmapovány vybrané procesy na součástech a většina hlavních procesů na rektorátních útvarech.			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
Systém procesního řízení je potřeba zavést do povědomí zaměstnanců a musí být zaměstnanci akceptován a pravidelně využíván. Vedoucí zaměstnanci (vlastníci procesů) musí podporovat vizi procesního řízení a šířit o něm povědomí u svých podřízených. Vlastníci procesů musí zodpovídat za udržování svých zmapovaných procesů v aktuálním stavu. Při tvorbě nové legislativy musí být tvořen také nový proces, což musí zajistit vlastní proces (obdobně při úpravě stávající legislativy). Informační systémy musí být smysluplně propojeny tak, aby bylo možné na jednom místě nalézat všechny potřebné informace (legislativní i procesní záležitosti). Koncepte a metodika procesního řízení na ZČU musí být navázána na sledování Strategického záměru univerzity, systém řízení kvality a řízení rizik. Procesy musí být cíleně měřeny, vyhodnocovány a auditovány a musí docházet k jejich neustálému zlepšování. Dále je potřeba zvolit nejvhodnější SW řešení procesního portálu ZČU, tak aby byla zajištěna dlouhodobá SW podpora tohoto řešení.			
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>	<b>Rating</b>	
Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Zdeněk Koller
<b>Procesy a služby</b>	<b>5a2</b>	<b>Vnitřní systém zajišťování a hodnocení kvality</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
<p>Vnitřní systém zajišťování a hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností je upraven ve vnitřním předpisu a případně dalších vnitřních dokumentech a pracovních náplních příslušných osob na vysoké škole. Nastavený systém je funkční. Vysoká škola má zřízenou funkční radu pro vnitřní hodnocení. Zodpovědnost za zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností je zakotvena na všech úrovních řízení vysoké školy a rozdělení zodpovědností v rámci systému zajišťování kvality je jednoznačně stanoveno. Na fungování vnitřního systému zajišťování a hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností jsou vyčleněny personální, materiální a finanční prostředky odpovídající velikosti a členění vysoké školy a rozsahu uskutečňované vzdělávací činnosti, tvůrčí činnosti a s nimi souvisejících činností. Vnitřní systém zajišťování a hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností se opírá o systematické sledování všech souvisejících procesů vysoké školy. Vysoká škola průběžně hodnotí a zdokonaluje systém a procesy zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností. Vysoká škola má srozumitelným způsobem popsáno propojení zajišťování a hodnocení kvality mezi vzdělávacími, tvůrčími a souvisejícími činnostmi vysoké školy a toto propojení odpovídajícím způsobem realizuje.</p>			
<b>Popis stavu</b>			
<p>Popis současného stavu (stručně) ZČU má zaveden propracovaný systém zajišťování a hodnocení kvality navazující na dlouholetou zkušenost v této oblasti. Pro tento systém jsou vypracovány vnitřní normy a předpisy (viz důkazy). Základním předpisem tvořícím rámec vnitřního systému kvality na ZČU jsou Pravidla systému zajišťování kvality a na ně navazující normy vymezující podrobnosti plánování, realizace, hodnocení a zlepšování v jednotlivých hlavních, řídicích a podpůrných procesech. ZČU má vymezeny hlavní, podpůrné a řídicí procesy potřebné pro systém zajišťování kvality. Výstupem hlavních procesů je produkt určený zainteresovaným stranám univerzity. Prostřednictvím řídicích procesů je řízen chod univerzity, podpůrné procesy zajišťují podporu hlavních a řídicích procesů. Systém zajišťování kvality a vnitřního hodnocení kvality je navázán na strategii ZČU prostřednictvím Strategického záměru univerzity a plánů jeho realizace, a to napříč všemi oblastmi a prioritami. To odráží vztah mezi vzdělávací a tvůrčí činností a reflektuje třetí roli univerzity i kontext regionálního, národního i mezinárodního prostředí. Důraz na kvalitu všech činností je součástí strategie ZČU i jejich jednotlivých součástí. Vzdělávací, tvůrčí a s nimi související činnosti podléhají pravidelnému hodnocení. Hodnocení vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností ZČU se uskutečňuje jako vnitřní a vnější hodnocení. Komplexní vnitřní hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností (dále jen komplexní vnitřní hodnocení) je založeno na principu sebehodnocení předpokladů a výsledků v klíčových oblastech, podrobnosti hodnocení jsou stanovena vnitřní normou. ZČU má zřízenou funkční a pravidelně zasedající Radu pro vnitřní hodnocení, jejíž činnost aktivně a zásadním způsobem reguluje vnitřní systém zajišťování kvality. Rada pro vnitřní hodnocení ZČU v Plzni (dále jen RVH) byla v souladu se zákonem a vnitřním předpisem Pravidla systému zajišťování kvality zřízena 29. 3. 2017 a má 12 stálých členů (zřízena Statutem ZČU; zasedání jsou regulována Jednacím řádem RVH). Je složena z odborníků, kteří mají významnou zkušenost se strategickým i provozním řízením ve vysokém školství i v oblasti VaV, ale zpravidla již nevykonávají žádnou akademickou funkci. Zvýšená pozornost je věnována spolupráci s externími hodnotiteli studijních programů.</p>			
<b>Důkaz</b>			
<p>Existující vnitřní legislativní normy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– předpis Pravidla systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností Západočeské univerzity v Plzni</li> <li>– Směrnice rektora č. 21R/2018 Komplexní vnitřní hodnocení kvality</li> <li>– Pokyn prorektora č. 7P/2018 Hodnocení kvality studijního programu</li> <li>– Pokyn prorektora č. 9P/2018 Hodnocení kvality tvůrčí činnosti</li> <li>– Pokyn prorektora č. 8P/2018 Hodnocení kvality habilitačního řízení a řízení ke jmenování profesorem</li> <li>– Směrnice rektora č. 3R/2019 Hodnocení kvality souvisejících činností a doplňkové činnosti</li> <li>– Pokyn prorektora č. 12P/2018 Podrobnosti o schvalování studijního programu</li> <li>– Pokyn prorektora č. 6P/2018 Podrobnosti o záměru žádosti o akreditaci, rozšíření akreditace nebo prodloužení platnosti akreditace studijního programu</li> <li>– Pokyn prorektora č. 11P/2018 Podrobnosti o záměru žádosti o institucionální akreditaci</li> <li>– Pokyn prorektora č. 12P/2018 Podrobnosti o udělení, rozšíření nebo prodloužení platnosti oprávnění uskutečňovat studijní program v rámci institucionální akreditace</li> </ul>			

- Pokyn prorektora č. 4P/2018 Hodnocení kvality programu celoživotního vzdělávání
- Pokyn prorektora č. 3P/2018 Tvorba a hodnocení strategie

Dále:

1. Zavedený procesní portál
2. Jmenování Rady vnitřního hodnocení ZČU
3. Existence dalších orgánů ZČU a komisí, jejichž činnost má
4. Sebehodnotící zpráva pro udělení inst. akreditace ZČU

### Silné stránky

1. Vnitřní systém zajišťování kvality ZČU je popsán v základním dokumentu Pravidla systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností Západočeské univerzity v Plzni.
2. Jsou vytvořeny základní vnitřní normy a předpisy.
3. Systém řízení kvality je provázán na systém řízení procesů ZČU.
4. Systém je nastaven a je plně funkční, probíhá pilotní hodnocení vybraných činností.
5. Rada pro vnitřní hodnocení ZČU se pravidelně schází a naplňuje svou roli v systému zajišťování kvality na univerzitě danou zákonem.

### Co je třeba zlepšit

1. Nastavený systém je třeba evaluovat na základě výsledků pilotních hodnocení.
2. Dále je vhodné více provázat systém řízení rizik, kvality a procesů v jeden funkční vzájemně kompatibilní systém řízení všech činností na ZČU, včetně personální odpovědnosti.
3. Provázat jednotlivé typy hodnocení mezi sebou (například více provázat výsledky hodnocení tvůrčí činnosti s tvorbou a hodnocením studijních programů, komplexní vnitřní hodnocení a tvorbu strategie) – věcně a časově s cílem zjednodušení postupů.
4. Je třeba zlepšit vnitřní komunikaci v oblasti řízení kvality mezi součástmi, vedením, Radou pro vnitřní hodnocení a dalšími univerzitními grémii. S tím souvisí také, že je třeba jasně komunikovat a sdělovat cíle a politiku kvality všem relevantním zainteresovaným stranám.
5. Stanovit způsob evaluace a auditu komplexního systému zajišťování kvality, v rámci kterého bude ZČU systematicky sledovat dodržování stanovených pravidel, vyhodnocovat případné odchylky, a tím systém neustále zlepšovat pomocí metody P-D-C-A.
6. V rámci lepšího fungování systému řízení kvality by bylo vhodnější organizačně zařadit Odbor kvality pod přímé řízení rektora (pokud má plnit funkci evaluace a auditu systému zajišťování kvality).
7. Zaměřit pozornost na systém hodnocení doktorských studijních programů (např. tvorba kritérií pro hodnocení DSP).

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Zdeněk Koller
<b>Procesy a služby</b>	<b>5a3</b>	<b>Zapojení všech zainteresovaných do hodnocení kvality a komunikace výsledků</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností se opírá o procesy zpětné vazby; do těchto procesů jsou zapojováni akademičtí pracovníci, studenti, absolventi a odborníci dané vysoké školy nebo z jiného pracoviště než z dané vysoké školy. Výsledky hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností vysoké školy jsou dostupné členům akademické obce dané vysoké školy a ostatním odborníkům na vysoké škole Vysoká škola zveřejňuje základní informace o fungování vnitřního systému zajišťování a hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností, včetně pravidelných základních informací o dosažených výsledcích a případně přijatých opatřeních.			
<b>Popis stavu</b>			
Hodnocení kvality se na univerzitě řídí Pravidly systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností Západočeské univerzity v Plzni (Důkaz 1).			

Jednotlivé procesy hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a souvisejících činností a doplňkové činnosti se řídí vnitřními předpisy (Důkazy 2, 3, 4, 5, 6). U uvedených činností je kladen důraz na sebehodnocení. Hodnocení jsou prováděna jak průběžně, tak za určité monitorovací období souhrnně, a zároveň předpokládají hodnocení ze strany externích hodnotitelů. Na základě proběhlých hodnocení zpracovává Rada pro vnitřní hodnocení Západočeské univerzity v Plzni Zprávu o vnitřním hodnocení kvality ZČU a její dodatky, které jsou dostupné na webových stránkách univerzity (Důkaz 7). Za univerzitu a její součásti jsou zpracovávány sebehodnotící zprávy podle platných národních metodik a předpisů a výsledky hodnocení jsou komunikovány mezi zainteresovanými stranami (kolegia: PR-V, PR-P, PR-R, PR-D, Rada ČŽV, vědecké rady univerzity a součástí, Akademický senát ZČU a fakulní senáty, správní rada ZČU). Na komplexní vnitřní hodnocení kvality bezprostředně navazuje vnější hodnocení, které obsahuje též zhodnocení metodiky Komplexního vnitřního hodnocení kvality ZČU (Důkaz 8). Činnost související s uvedenými procesy hodnocení je řízena Radou pro vnitřní hodnocení kvality ZČU, jejíž usnesení jsou zveřejňována na webových stránkách univerzity (Důkaz 9). Celý proces hodnocení je podrobně popsán na stránkách [kvalita.zcu.cz](http://kvalita.zcu.cz) (Důkaz 10). Nově proběhlo též vnější hodnocení kvality digitálního vzdělávání na ZČU (Důkaz 11). Směrem k veřejnosti a všem zainteresovaným stranám komunikuje univerzita výsledky svých interních hodnocení prostřednictvím zveřejňování strategických dokumentů (SZ, PRSZ, IP, VZoČ, VZoH) na stránkách univerzity (Důkazy 12, 13, 14, 15, 16) i jednotlivých součástí. Vyjma výše uvedená hodnocení provádí univerzita s rozličnou četností i další analýzy ve spolupráci s různými zainteresovanými stranami, např. studentská anketa hodnocení kvality výuky v IS/STAG (Důkaz 17), studentská anketa servisních služeb, analýza spokojenosti absolventů, motivace středoškolských studentů, a jejich výsledky zveřejňuje (Důkaz 18).

## Důkaz

1. Pravidla systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností ZČU ([https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/18243/Pravidla\\_syst%20mu\\_zaji%20Do-v%20n%20ED\\_kvality\\_a\\_vnit%20n%20EDho\\_hodnocen%20ED\\_kvality\\_Z%20CU.pdf](https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/18243/Pravidla_syst%20mu_zaji%20Do-v%20n%20ED_kvality_a_vnit%20n%20EDho_hodnocen%20ED_kvality_Z%20CU.pdf))
2. 7P/2018 Hodnocení kvality studijního programu ([https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/24377/7P-2018-Hodnoceni\\_kvality-studijni\\_program.pdf](https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/24377/7P-2018-Hodnoceni_kvality-studijni_program.pdf))
3. 4P/2018 Hodnocení kvality programu celoživotního vzdělávání ([https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/24440/4P-2018-Hodnoceni\\_kvality\\_programu\\_CZV.pdf](https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/24440/4P-2018-Hodnoceni_kvality_programu_CZV.pdf))
4. 8P/2018 Hodnocení kvality habilitačního řízení a řízení ke jmenování profesorem ([https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/24376/8P-2018-Hodnoceni\\_docprof.pdf](https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/24376/8P-2018-Hodnoceni_docprof.pdf))
5. 9P/2018 Hodnocení kvality tvůrčí činnosti ([https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/24221/9P-2018-Hodnoceni\\_tvurci\\_cin-nosti-kompletni.pdf](https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/24221/9P-2018-Hodnoceni_tvurci_cin-nosti-kompletni.pdf))
6. 3R/2019 Hodnocení kvality souvisejících činností a doplňkové činnosti ([https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/24323/3R-2019-Hodnoceni\\_kvality\\_SC\\_a\\_DC.pdf](https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/24323/3R-2019-Hodnoceni_kvality_SC_a_DC.pdf))
7. Zpráva o vnitřním hodnocení kvality ZČU a dodatek č. 1 (<https://www.zcu.cz/rest/cm/s/document/workspace://SpacesStore/31ff170a-ce62-44a5-881c-2af94c02e2f2;1.0/content> a <https://www.zcu.cz/rest/cm/s/document/workspace://SpacesStore/881d842e-01d-8-4b52-bd89-51bd702ad052;1.0/content>)
8. Vnější hodnocení komplexního vnitřního hodnocení kvality ZČU ([https://akreditace.zcu.cz/wp-content/uploads/2018/11/Zprava\\_vnej-si-hodnoceni.pdf](https://akreditace.zcu.cz/wp-content/uploads/2018/11/Zprava_vnej-si-hodnoceni.pdf))
9. Rada pro vnitřní hodnocení kvality ZČU (<https://www.zcu.cz/cs/University/About-us/University-management/rvh.html>)
10. [kvalita.zcu.cz](http://kvalita.zcu.cz) (<https://www.kvalita.zcu.cz/cs/7-komplexni-hodnoceni-kvality.html>)
11. Výsledky vnějšího hodnocení kvality digitálního vzdělávání na ZČU (<https://akreditace.zcu.cz/zpravy-o-vnitrnim-hodnoceni/>)
12. Strategický záměr ZČU (viz Strategické dokumenty ZČU)
13. Plán realizace strategického záměru ZČU (viz Strategické dokumenty ZČU)
14. Institucionální plán ZČU (viz Strategické dokumenty ZČU)
15. Výroční zpráva o činnosti ZČU (viz Výroční zprávy ZČU)
16. Výroční zpráva o hospodaření ZČU (viz Výroční zprávy ZČU)
17. Aplikace pro hodnocení kvality ([https://is-stag.zcu.cz/napoveda/stag-v-portalu/studium\\_kvalita-vyuky.html](https://is-stag.zcu.cz/napoveda/stag-v-portalu/studium_kvalita-vyuky.html))
18. Analýzy (<https://www.kvalita.zcu.cz/cs/analzy.html>)

## Silné stránky

Hodnocení kvality všech důležitých činností probíhá pravidelně a v souladu s platnou legislativou. V rámci hodnocení probíhá pravidelná komunikace se všemi zainteresovanými stranami. Výsledky hodnocení jsou dostupné všem zainteresovaným stranám prostřednictvím webového rozhraní univerzity a součástí.



## Co je třeba zlepšit

Výsledky hodnocení by měly být zveřejňovány bezprostředně po jejich provedení, pokud to umožňuje platná legislativa. V zájmu zvýšení efektivity vnitrouniverzitní komunikace výsledků hodnocení se zaměřit na volbu vhodných komunikačních prostředků a nástrojů (celouniverzitní intranet) a nastavení rolí (Data Identity Management) v rámci univerzitní hierarchie pracovních pozic pro sdílení dat. Při komunikaci výsledků hodnocení kvality přistupovat stejnou měrou k oblastem vzdělávání, tvůrčí činnosti a třetí roli.

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Jana Havelková
-----------	-----	---------------	-----------------------------

## Procesy a služby 5a4 Internacionalizace

### Očekávaný standard

Mezinárodní působení vysoké školy mající vztah k dané oblasti vzdělávání, zejména zahraniční mobility studentů a akademických pracovníků, jejich zapojení do činnosti zahraničních a zvláště mezinárodních odborných organizací a do mezinárodních výzkumných projektů nebo integrace možnosti zahraničních mobilit do studia ve studijních programech a předpoklady pro uskutečňování těchto činností odpovídají charakteru uskutečňované vzdělávací činnosti v dané oblasti vzdělávání, pro niž vysoká škola žádá institucionální akreditaci.

### Popis stavu

Internacionalizace je součástí hlavních strategických cílů ZČU a je prioritou prolínající všemi činnostmi ZČU. Strategie internacionalizace zatím chybí, probíhají práce na jejím zpracování, pozitivní je jmenování specializované prorektorky pro internacionalizaci a vytvoření jejího kolegia. Díky dlouhodobé podpoře přeshraničních projektů s Bavorskem ZČU naplňuje cíle hodnoty EU v oblastech regionální spolupráce. Strategie v této oblasti je naplňována zvýšením počtu akreditovaných studijních programů v cizím jazyce, zvýšením počtu akreditovaných společných studijních programů se zahraničními partnery, zvýšením počtu zahraničních studentů a cílenou propagací univerzity v zahraničí a zvyšujícím se počtem zejména incomingových mobilit zahraničních pracovníků Existují projekty na podporu internacionalizace (zejména výměny osob). Zvládáme krátkodobé pobyty zahraničních studentů, neumíme přitáhnout a nesnažíme se přitáhnout studenty pro dlouhodobé pobyty a nemáme vytvořenou kompletní (infra)strukturu pro studium v anglickém jazyce. Chybí jazyková vybavenost některých technickohospodářských zaměstnanců nebo řešení, které toto nahrazuje, ačkoli jsou nabízeny jazykové kurzy. Chybí kompletní legislativa v angličtině, překlad legislativy probíhá v rámci HR Award a ESF projektu, podpořeno i z PR-I. Pro delší pobyty našich zaměstnanců neumíme vytvořit podmínky (např. zastupitelnost, využití zkušeností po návratu). Nízká úspěšnost u mezinárodních projektů. V rámci projektu HR AWARD dochází ke standardizaci prostředí HR tak, aby byl kompatibilní s evropským výzkumným prostorem.

### Důkaz

- \*webové stránky ZČU i součástí určené pro zahraniční subjekty (v angličtině)
- \*webové stránky vybraných mezinárodních projektů
- \*Strategické dokumenty ZČU - Strategické dokumenty součástí
- \*Výroční zprávy ZČU - Výroční zprávy součástí
- \*Projekt Mobility, HR AWARD, ESF I., Academic Career in Pilsen 2019
- \*post prorektora pro internacionalizaci a jeho kolegium

### Silné stránky

1. role prorektora pro internacionalizaci, realizace projektů posilující mezinárodní spolupráci
2. dlouhodobá spolupráce se zahraničními institucemi, přeshraniční spolupráce s Německem
3. činnost odboru International Office, Mezinárodní letní školy, Činnost US pointu a Ruského centra
4. otevřenost a spolupráce součástí na poli internacionalizace napříč univerzitou

## Co je třeba zlepšit

Navrhuje se úprava formulace standardu - projednáno s gestorem „Mezinárodní spolupráce vysoké školy v oblasti studia,

výzkumu a vývoje a realizace mobility studujících i zaměstnanců s optimálně vybudovanou potřebnou infrastrukturou k realizaci aktivit internacionalizace univerzity.“

1. vytvořit silnou a akceptovatelnou strategii internacionalizace
2. provést analýzu, kde všude je internacionalizace vhodná (je nutná pro všechny součásti jako její hlavní strategie)
3. zavedení systémové podpory žádostí pro mezinárodní projekty a zvýšení úspěšnosti mezinárodních projektů
4. aktivní marketing pro zahraniční uchazeče o studium
5. zavedení dvojjazyčnosti všude tam, kde je to třeba - všechny řídicí dokumenty, procesy, školení, formuláře, mít dvojjazyčně (BOZP atd.)
6. podporovat zvýšení zájmu o jazykovou výuku THP, výzkumníků i akademiků
7. připravit, úspěšně nabízet a realizovat studijní programy v angličtině a společné studijní programy ve spolupráci se zahraničními vysokými školami pro všechny, i české studenty
8. zvýšit počet reálně nabízených studijních programů v cizím jazyce
9. revidovat stávající smlouvy a zefektivnit využívání smluv se zahraničními partnery
10. zvýšit počet zahraničních odborníků činných na ZČU
11. zvýšit motivaci a odpovědnost studentů při výběru zahraničního studia
12. formulace optimálního mechanismu pro hladké uznávání ECTS tak, aby studenti nebyli demotivováni složitostí procesu současného studia doma i v zahraničí

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Zdeněk Koller
<b>Procesy a služby</b>	<b>5a5</b>	<b>Kontrolní procesy</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Vysoká škola má zavedeny účinné kontrolní procesy (vnitřní audit apod.) a na ně navazující procesy směřující k nápravě zjištěných nedostatků.			
<b>Popis stavu</b>			
V rámci ZČU je platná směrnice rektora č.41R/2005 – Vnitřní kontrolní systém, kterou je tento systém zaveden. Vnitřním kontrolním systémem jsou myšleny řídicí kontrola a interní audit. Řídicí kontrola se dále člení na předběžnou, průběžnou a následnou kontrolu plánovaných a připravovaných operací. Tato kontrola je realizována pověřenými osobami (příkazce operace, správce rozpočtu, hlavní účetní), které jsou odpovědné za účelné, efektivní a hospodárné nakládání s finančními prostředky a zajišťují jejich kontrolu. Interním auditem se rozumí nezávislé a objektivní přezkoumávání a vyhodnocování operací a vnitřního kontrolního systému. Interní audit zajišťuje funkčně nezávislý Odbor interního auditu, který je podřízen přímo rektorovi. Odbor interního auditu zpracovává návrhy střednědobého a ročního plánu interních auditů, kontroluje dodržování právních předpisů a vnitřních předpisů a vnitřních norem ZČU, ověřuje, zda údaje vykázané ve finančních, účetních a jiných výkazech věrně zobrazují majetek, zdroje jeho financování a hospodaření s ním (finanční audit), prověřuje a hodnotí systémy zajištění příjmů ZČU, včetně vymáhání pohledávek, financování její činnosti a zajištění správy veřejných prostředků (audit systémů), zkoumá výběrovým způsobem hospodárnost, efektivnost a účelnost operací i přiměřenost a účinnost vnitřního kontrolního systému (audit výkonu). V neposlední řadě odbor podává rektorovi zprávy o zjištěných z provedených auditů včetně návrhů na opatření.			
<b>Důkaz</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Směrnice rektora č.41R/2005 - Vnitřní kontrolní systém <a href="https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/1512/41R-2005-Vnitri_kontrolni_system.pdf">https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/1512/41R-2005-Vnitri_kontrolni_system.pdf</a></li> <li>2) Směrnice rektora č.39R/2018 - Roční a střednědobý plán interních auditů <a href="https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/24350/39R-2018-Plan_intenich_auditu.pdf">https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/24350/39R-2018-Plan_intenich_auditu.pdf</a></li> <li>3) Směrnice rektora č.04R/2006 - Stanovení příkazců operací, správců rozpočtu a hlavních účetních na Západočeské univerzitě v Plzni <a href="https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/24361/4R-2006-D4-Stanoveni_prikazcu_operaci-uz.pdf">https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/24361/4R-2006-D4-Stanoveni_prikazcu_operaci-uz.pdf</a></li> <li>4) Informace z webových stránek ZČU k odboru IA <a href="https://www.rektorat.zcu.cz/cs/Divisions/IA/">https://www.rektorat.zcu.cz/cs/Divisions/IA/</a></li> </ol>			

## Silné stránky

Vnitřní kontrolní mechanismy jsou zakotveny v legislativě ZČU a jsou aktivně využívány. Je zaveden systém příkazců operací, správců rozpočtu a hlavních účetních, kteří vykonávají své povinnosti při realizaci předběžné, průběžné a následné kontroly finančních operací. Je zřízen samostatný a nezávislý útvar zabývající se výkonem interního auditu, který je nestranný a ze své činnosti je odpovědný pouze rektorovi. Z každého vykonaného interního auditu je vždy zpracována auditorská zpráva obsahující zjištění učiněná auditorským týmem při výkonu interního auditu a navržená opatření k nápravě zjištěných nedostatků. Auditorská zpráva je předána a projednána s auditovaným útvarem a následně s rektorem. Odborem interního auditu je následně kontrolováno plnění uložených opatření k nápravě zjištěných nedostatků a informace o tomto plnění jsou předány rektorovi.

## Co je třeba zlepšit

V rámci realizace interního auditu jsou aktuálně auditovány převážně projekty, u kterých jsou audity vyžadovány přímo poskytovateli dotací. Do budoucna je však potřeba pravidelně realizovat více interních auditů zaměřených na klíčové procesy a rizikové oblasti ZČU.

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12



Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Tomáš Görner
<b>Procesy a služby</b>	<b>5b1</b>	<b>Tvorba, hodnocení a zlepšování studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita má stanoveny procesy pro tvorbu studijních programů v souladu s ESG 1.2 Tvorba a schvalování programů a na obdobných principech založené procesy pro navrhování dalších služeb v oblasti vzdělávání. Univerzita hodnotí a zlepšuje studijní programy v souladu s ESG 1.9. Průběžné sledování a pravidelné hodnocení programů.			
<b>Popis stavu</b>			
Studijní programy jsou schvalovány standardizovaným procesem a vytvářeny s jasně formulovanými výstupy učení. Tvorba studijních programů probíhá na fakultách za účasti garantů programů, oborových nebo jiných rad sestavených za tímto účelem i s účastí odborníků z praxe. Univerzita získala ECTS Label a DS Label a garant studijního programu má k dispozici všechny nástroje k vytvoření studijního plánu dle požadavků ECTS a v souladu s ESG oblast 1.2: Tvorba a schvalování programů. Tvorba studijních programů zohledňuje nároky na studenta kreditovým systémem ECTS, definuje profil absolventa a možnosti jeho uplatnění na trhu práce. V souladu s ESG 1.9 je postupně prováděno průběžné a souhrnné vyhodnocování studijních programů včetně programů celoživotního vzdělávání. Hodnocení programů je založeno na periodických šetřeních prováděných s uchazeči, studenty, absolventy i zaměstnavateli. Každoročně probíhá hodnocení studijního programu jejich guaranty (výroční zpráva rady studijního programu dobíhajících SP, sebehodnotící zpráva nově podaných SP k akreditaci).			
<b>Důkaz</b>			
Vnitřní předpis ZČU – Pravidla systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností Západočeské univerzity v Plzni Statut Západočeské univerzity v Plzni Pokyn prorektora pro studijní a pedagogickou činnost č. 6P/2018 – Podrobnosti o záměru o akreditaci, rozšíření akreditace nebo prodloužení platnosti akreditace studijního programu Směrnice rektora č. 26 R/2018 – Zásady kreditního systému a organizace vzdělávací činnosti Pokyn prorektora č. 7P/2018 – Hodnocení kvality studijního programu Řád celoživotního vzdělávání Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků Studijní a zkušební řád (zejm. čl. 1, 4, 9 a 10) Kariérní řád ZČU Činnost Akreditační komise ZČU Směrnice rektora – zavedení systému hodnocení a řízení kvality vzdělávacího procesu na ZČU Směrnice rektora O Certifikačních programech Zásady kreditního systému (zejm. čl. 2, 3, 4 a 5) Činnost kreditní skupiny Činnost Rady pro vnitřní hodnocení, zápisy z jejího zasedání Činnost rad oblastí vzdělávání.			
<b>Silné stránky</b>			
Studijní předpisy jsou průběžně aktualizovány. Informační systém STAG je efektivní informační podporou. Studenti pravidelně hodnotí předměty, které studují, za podpory IS STAG. Legislativní podpora systému hodnocení a řízení kvality vzdělávacího procesu na ZČU je plně funkční. Činnost Komise pro kvalitu výuky a Akreditační komise přináší dobré výsledky. Při formování a upravování studijních programů funguje komunikace s praxí. Případné připomínky ke studijním programům jsou respektovány. Implementace metodiky Q-RAM zaručuje plynulou návaznost jednotlivých předmětů na základě definovaných předpokladů a výsledků učení provázených získáním způsobilosti v příslušném typu studia. Užíváním kreditového hodnocení ECTS jsou vyjádřeny nároky na studenta.			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
Ekonomická, obsahová a kvalitativní hlediska musí být při rozhodování zařazení předmětů do studijních programů ve vzájemném souladu. Je nutné důsledněji naplňovat funkci garantů a rad programů. Studijní programy by měly podléhat průběžnému sledování a eventuálním revizím (je očekávána součinnost s ROV a RVH). Odpovědnost fakulty za stanovování obsahové a formální stránky SP by měla být posílena. Duplicita předmětů by měla být odstraněna. Měla by být využívána metodika Q-RAM a ECTS Label i externí expertízy. Systém hodnocení kvality by měl být komplexně a důsledně implementován. Měl by vzniknout jediný dokument mapující celý proces utváření nového studijního programu. Je nutné aktualizovat směrnici rektora O certifikačních programech a Zásady kreditního systému tak, aby odpovídaly stávajícímu stavu. Mělo by se zvýšit propojení bakalářských a na ně navazujících studijních programů. Procesy tvorby studijních programů i následná kontrola by měly být z důvodu aspirace na získání institucionální akreditace maximálně zjednodušeny. Posílit pravomoci garantů studijních programů, v současné pozici má garant SP velmi malou pravomoc pro realizaci a vytvoření všech podmínek kladených na SP z pohledu NAU. Komunikaci mezi fakultami při sestavování interdisciplinárních SP. Eliminovat rizika duplicity předmětů. Podpořit možnost tvorby interdisciplinárních předmětů nebo programů.			
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>	<b>Rating</b>	
Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Tomáš Görner
<b>Procesy a služby</b>	<b>5b2</b>	<b>Vyhledávání programů a navrhování projektů tvůrčí činnosti</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita systematickým způsobem vyhledává programy a navrhuje projekty tvůrčí činnosti. Jsou formulována transparentní kritéria pro výběr programů a projektů, do kterých se chce univerzita zapojit.			
<b>Popis stavu</b>			
Existence projektového centra, které aktivně vyhledává výzvy a prostřednictvím webu a newsletterů informuje součásti. Také samotné součásti aktivně vyhledávají výzvy. Na některých součástech existují týmy pověřeny touto činností. Podávání a administrace je podpořena činností PC. Některé výzvy podpořeny v rámci MS ZČU. Některé součásti mají zakotveno i v karierním řádu.			
<b>Důkaz</b>			
Web PC ZČU a součástí, přehledy realizovaných projektů, přehledy výzev.			
<b>Silné stránky</b>			
Existence centrálního PC i center na součástech. Dlouhodobá existence, zkušenost, spolupráce v rámci programů i celouniverzitních projektů. Existence zkušených řešitelů a povědomí o jejich schopnostech i na úrovni města a kraje i EU. Existence motivačního systému na podporu tvůrců.			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
Zvýšit informovanost a koordinaci činností. Součástí od PC. Od PC součástí, ale i mezi součástmi celkově. O vyhlášených výzvách a také zvýšit informovanost PC od součástí o projektových záměrech součástí. Zvýšit podporu i při podávání projektů, aby docházelo k vyššímu získávání projektů. Velké projekty typu ERC a H2020 by měly mít vyšší podporu nad rámec nynější podpory. Zlepšit vyhledávání a zapojování se do konsorcií u evropských projektů. Řešitelé by neměli být projektovými manažery. Zlepšit pomoc při vyhledávání konsorcií. Zlepšit vyhledávání a získávání VaV pracovníků se zkušenostmi s prací v mezinárodních týmech (odborný vědecký recruitment) a prací na významných mezinárodních projektech, kteří již mají vytvořené kolaborativní a informační sítě. Započítávání a zúčtovávání nákladů na infrastrukturu do režii projektů by měly být jednoznačně definované a transparentní a měla by existovat možnost jejich kontroly ze strany odpovědných proděkanů. Disponovat projektovými manažery.			
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>		<b>Rating</b>
Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká		16

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Zdeněk Koller
<b>Procesy a služby</b>	<b>5b3</b>	<b>Navrhování programů a projektů třetí role.</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita systematickým způsobem vyhledává a navrhuje programy a projekty v oblasti tzv. třetí role. Jsou formulována transparentní kritéria pro výběr programů a projektů, do kterých se chce univerzita zapojit.			
<b>Popis stavu</b>			
Univerzita systematicky vyhledává, navrhuje a zveřejňuje aktivity v oblasti třetí role, za tímto účelem aktualizovala webové stránky a využívá sociální média (Důkaz 1, 2, 3). Kritéria pro výběr programů a projektů vychází z definice cílového stavu tvůrčí činnosti v Dlouhodobém záměru univerzity 2016–2020 (Důkaz 4) a jsou v souladu s předchozími i aktuálními regionálními, národními i nadnárodními strategiemi (Důkaz 5, 6, 7). Z projektů aktuálně řešených univerzitou a jejími součástmi (Důkaz 8) je patrné, že jsou kritéria výběru programů a projektů respektována. Realizace a rozsah tzv. třetí role se součást od součásti liší (Důkaz 9), na některých součástech je zaveden nebo se zavádí systém hodnocení akademických pracovníků (IS HAP) umožňující získávání informací o aktivitách v oblasti třetí role (Důkaz 10).			
<b>Důkaz</b>			
1. Webové stránky univerzity věnované partnerství ( <a href="https://www.zcu.cz/cs/Partnership/index.html">https://www.zcu.cz/cs/Partnership/index.html</a> ) 2. Univerzitní Facebook ( <a href="https://www.facebook.com/zapadoceskauniverzitaaplzen/https://info.zcu.cz/">https://www.facebook.com/zapadoceskauniverzitaaplzen/https://info.zcu.cz/</a> )			

#### 4. Dlouhodobý záměr ZČU 2016-2020

<https://www.zcu.cz/rest/cmism/document/workspace://SpacesStore/41aefc73-b3de-4a7d-bb06-cd8b2edf823d;1.0/content>

#### 5. Předchozí regionální strategie (<https://ukep.eu/post/integrovaný-plan-rozvoje-mesta-plzne-iprm-oprojektu/>;

[https://ukep.eu/wp-content/uploads/IPRM\\_PUM\\_dokument1.pdf](https://ukep.eu/wp-content/uploads/IPRM_PUM_dokument1.pdf);

<https://ukep.eu/post/iprmpizen-evropske-hlavni-mesto-kultury-2015/>

[https://ukep.eu/wp-content/uploads/IPRM\\_text.pdf](https://ukep.eu/wp-content/uploads/IPRM_text.pdf))

Aktuální regionální a národní strategie: REGIONÁLNÍ INOVAČNÍ STRATEGIE PLZEŇSKÉHO KRAJE (<https://www.zcu.cz/rest/cmism/document/workspace://SpacesStore/2425994a-4ae7-45dd-aa1e-afa4f3091a29;1.0/content>;

<https://www.databaze-strategie.cz/cz/pzk/strategie/regionalni-inovacni-strategie-plzenskeho-kraje-2018-2019?typ=struktura>);

Strategický plán města Plzně ([https://ukr.plzen.eu/Files/strategickyplan/bm\\_ukr\\_brozura\\_small.pdf](https://ukr.plzen.eu/Files/strategickyplan/bm_ukr_brozura_small.pdf)); REGIONÁLNÍ INOVAČNÍ STRATEGIE KARLOVARSKÉHO KRAJE ([http://www.ris3kvk.cz/download/documents/RIS3\\_KK\\_verze\\_2018\\_05\\_31.pdf](http://www.ris3kvk.cz/download/documents/RIS3_KK_verze_2018_05_31.pdf))

Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci České republiky ([https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/ris-3-strategie/dokumenty/2019/1/Narodni\\_RIS3\\_strategie\\_aktualizace\\_2018.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/ris-3-strategie/dokumenty/2019/1/Narodni_RIS3_strategie_aktualizace_2018.pdf));

ITI Plzeňské aglomerace v oblasti hospodářského rozvoje

([https://iti-plzen.cz/uploads/P1\\_Strategie%20ITI%20PMO%2005-2019-%C4%8Distopis\(2\).pdf](https://iti-plzen.cz/uploads/P1_Strategie%20ITI%20PMO%2005-2019-%C4%8Distopis(2).pdf));

Plnění dílčí strategie ICT 2018 (SITMP) (file:///F:/Z/C4%8CU/01.%20Prod%C4%9Bkan%20FZS/01.%20Strategie%20FZS/Komplexn%C3%AD%20vnit%C5%99n%C3%AD%20hodnocen%C3%AD%20kvality%20(VHK)%20STRATEGIE%20Z%C4%8CU/Krit%C3%A9rium%205/5b3%20-%20dopl%C5%88kov%C3%A9%20materi%C3%A1y/SITMP\_Smart\_City\_Strategy\_final\_stav\_2018.pdf);

SmartCAMPUS ZČU (<https://www.smartcampus.cz/>)

#### 7. Důkaz pro nadnárodní strategii (např. <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/horizon-europe/>)

#### 8. Web projektového centra ZČU a součástí - sekce s řešenými projekty (např. [http://www.fhs.zcu.cz/zcu/pracoviste/pc/projektove\\_centrum/projects/](http://www.fhs.zcu.cz/zcu/pracoviste/pc/projektove_centrum/projects/))

#### 9. Výroční zprávy ZČU a součástí.

#### 10. IS HAP (<http://hap.zcu.cz>)

### Silné stránky

ZČU se podílí na přípravě a tvorbě regionálních strategií, které reflektuje ve své vlastní strategii. Multidisciplinární struktura univerzity umožňuje široké zapojení do programů s podporou vzniku projektů třetí role. Díky dlouholeté tradici výzkumu v technických oborech je ZČU vyhledávaným partnerem a sama vytváří příležitosti propojení s průmyslem v regionu i mimo něj. ZČU má zkušenosti s podporou inovativních malých a středních podniků. Na poli celospolečenského působení plní univerzita jako jedna ze dvou vysokoškolských institucí v regionu nezastupitelnou roli.

### Co je třeba zlepšit

Je potřeba nastavit transparentní kritéria pro výběr programů a projektů třetí role ve strategických dokumentech ZČU i jejich součástí a zajistit zveřejňování informací o aktuálních partnerstvích. Žádoucí je lépe implementovat mechanismy umožňující získávání informací o aktivitách v oblasti třetí role do systému interního hodnocení zaměstnanců (IS HAP), umožnit evidenci spolupráce s externími partnery a účasti v externích grémiích. Nové webové stránky ZČU by měly postupně rozšiřovat objem informací věnovaných oblasti třetí role. Je zapotřebí provést revizi systému partnerství v oblasti spolupráce s podnikatelskou sférou a podpořit aktivity směřující ke spolupráci s malými a středními podniky. Je zapotřebí posílit aktivity v oblasti třetí role v souvislosti se změnami strategie na nadnárodní úrovni.

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Máme navržen postup a částečně děláme	Střední	12

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Tomáš Görner
Procesy a služby	5c1	Efektivní propagování studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání	

### Očekávaný standard

Univerzita má vymezeny cílové skupiny svého působení v oblasti vzdělávání. Využívá vhodných metod a postupů cílené propagace svých programů. Má vytvořeny nástroje pro zjišťování účinnosti těchto metod a postupů.

Popis stavu		
Univerzita i součásti propagují svoje SP. Spolupracují s cílovými skupinami. Spolupráce je na úrovni odborné (různé praxe), popularizační (DVaT a jiné podobné akce), ale i marketingové (návštěvy škol, DOD na součástech). Je využíván web, sociální sítě. Dále se jedná i o speciální veletrhy. Činnost není centrálně koordinována a dochází i k několikerým návštěvám.		
Důkaz		
Web ZČU a jejích součástí, portál INFO ZČU, sociální sítě ZČU, účast na veletrzích, konání DOD, DVaT, MLJŠ, návštěvy středních škol. Analýzy informačních kanálů (analýzy FF a odboru kvality).		
Silné stránky		
Existence následujících pracovišť ZČU, IPC, Vnější vztahy, ČŽV, U3V. Dále pak orgány ustavené součástmi: FF – Rada partnerů, FST – Průmyslová rada; Aktivity zaměřené na uchazeče o studium: Návštěvy středních škol, Technická olympiáda Plz. kraje, praxe pro středoškoláky, ArtCamp, Letní školy obecně, odborné olympiády. Aktivity spojené s komunikací se zástupci SŠ (ředitelé).		
Co je třeba zlepšit		
Je třeba sjednotit univerzitní strategii v rámci komunikace s cílovými skupinami, vlivu na ně a také vyhodnocování zpětné vazby Zpětnou vazbu od jednotlivých představitelů cílových skupin a rozbor informací. Včas aktualizovat web. Jednotný web i pro součásti nejen pro uni. Vytvořit anglickou mutaci webu. Větší spolupráce s absolventy. Zvýšit schopnost univerzity prezentovat se v médiích na národní úrovni. Zvýšit vzájemnou spolupráci součástí. Zvýšit popularizaci výsledků s návazností na studijní obory. Zlepšit web pro potřeby dnešních generací.		
Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Tomáš Görner
<b>Procesy a služby</b>	<b>5c2</b>	<b>Efektivní propagování programů a projektů tvůrčí činnosti</b>	
Očekávaný standard			
Univerzita má vymezeny cílové skupiny svého působení v oblasti tvůrčí činnosti. Využívá vhodných metod a postupů cílené propagace svých programů. Má vytvořeny nástroje pro zjišťování účinnosti těchto metod a postupů.			
Popis stavu			
Cílová skupina je dána oblastmi vzdělávání. Na webu existují oblasti zájmu, tematické okruhy, laboratoře. Výsledky jsou prezentovány na webu, konferencích atd. Nebo jsou cílové skupiny i forma propagace výsledků tvůrčí činnosti vymezeny na základě požadavků poskytovatele projektu nebo v návaznosti na celkový typ a povahu výsledků tvůrčí činnosti. Někdy jsou výsledky propagovány na vymezených webech projektů. Jednotlivé úspěchy součástí a ZČU jsou prezentovány a propagovány v rámci novinek ze ZČU na webových stránkách ZČU a jednotlivých součástí. K propagaci výsledků jsou také využívány akce na popularizaci vědy na ZČU nebo bylo užito dvou specifických projektů (SCICOM, SPPVaV a PVBV) pro vytvoření systému popularizace výsledků VaV. K popularizaci výsledků slouží také DVaT a portál Bav se vědou. Tvůrčí činnost z oblasti umění prezentuje ZČU v několika prestižních galeriích, prostřednictvím cross-over eventů a hudebních produkcí. Součásti a jejich VaVpl centra mají svoje PR zástupce Spolupracující s odborem Vnějších vztahů ZČU. Propagace na veletrzích.			
Důkaz			
Web ZČU, součástí a center. Portál SCICOM, web Bav se vědou. Tiskové zprávy.			
Silné stránky			
Existence VaVpl center a jejich aktivní propagace, propagace na webu ZČU a INFO ZČU, propagace a popularizace výsledků na DVaT, existence odboru Vnějších vztahů, existence odboru Transfer a smluvní výzkum, spolupráce se středními školami, spolupráce s krajem a městem (krajská rada pro VaV), účast na veletrzích, vlastní galerie pro prezentaci výstupů umělecké tvůrčí činnosti. Monitoring tisku.			
Co je třeba zlepšit			
Je třeba zlepšit web TSV, web ZČU (weby součástí) a v rámci toho umět lépe zareagovat na potřeby součástí a strukturovat ho pro jednotlivé cílové skupiny. Směry výzkumu dát do souvislosti se strategií a zmenšit jejich počet. Zjišťovat zpětnou vazbu účinnost jednotlivých aktivit popularizace.			

Info o projektech udělat atraktivnější a udržovat aktuální. Posílit spolupráci PR zástupců s Vnějšími vztahy. Více pracovat s absolventy a středními školami. Sladit centrální strategii ZČU se strategiemi součástí v rámci popularizace a marketingu. Dále využívat mediální analýzy.

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Máme navržen postup a částečně děláme	Střední	12

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Zdeněk Koller
Procesy a služby	5c3	Efektivní propagování programů a projektů třetí role.	

#### Očekávaný standard

Univerzita má vymezeny cílové skupiny svého působení v oblasti tzv. třetí role. Využívá vhodných metod a postupů cílené propagace svých programů. Má vytvořeny nástroje pro zjišťování účinnosti těchto metod a postupů.

#### Popis stavu

ZČU v Plzni je významnou institucí, která propaguje aktivity v oblasti třetí role v ČR i zahraničí. Podílí se na akcích obcí, měst a institucí zejména v kraji Plzeňském, Karlovarském a Jihočeském. Propagace je realizována prostřednictvím webových stránek, plakátů, informačních letáků, médií a sociálních sítí. Je možné konstatovat, že součásti ZČU přistupují k chápání třetí role s různou intenzitou, která vyplývá z různého zaměření fakult a ústavů.

#### Důkaz

1. Dlouhodobý záměr ZČU 2016–2020 (kap.6 [https://old.zcu.cz/export/sites/zcu/pracoviste/str/strategicke-dokumenty/dlouhodoby-zamer-2016-2020/1\\_Dlouhodoby\\_zamer\\_ZCU\\_2016-2020.pdf](https://old.zcu.cz/export/sites/zcu/pracoviste/str/strategicke-dokumenty/dlouhodoby-zamer-2016-2020/1_Dlouhodoby_zamer_ZCU_2016-2020.pdf))
2. Plán realizace Strategického záměru ZČU v Plzni na rok 2020
3. Výroční zprávy o činnosti ZČU v Plzni
4. Výroční zprávy o činnosti součástí ZČU v Plzni
5. Webové stránky ZČU v Plzni a webové stránky součástí ZČU v Plzni
6. Propagační materiály

#### Silné stránky

Do provozu byla uvedena nová verze univerzitních webových stránek, které ve své struktuře odpovídají aktuálním požadavkům na propagaci a marketing. Pracovníci univerzity mají celou řadu zkušeností s propagací a organizací společenských a kulturních akcí pro veřejnost.

#### Co je třeba zlepšit

V souvislosti s otevřením dalších pracovišť ZČU v regionu zvýšit intenzitu propagace akcí a činnosti univerzity v Karlovarském kraji. Posilováním vlivu ZČU zastoupením v důležitých orgánech, radách a komisích zvyšovat účinnost propagace programů univerzity. Zvýšit intenzitu propagace aktivit třetí role všemi dostupnými technickými prostředky. Je potřeba zintenzivnit spolupráci jednotlivých součástí ZČU.

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8



Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Tomáš Görner
<b>Procesy a služby</b>	<b>5d1</b>	<b>Realizace studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita realizuje studijní programy v souladu s doporučením ESG 1.3 Učení, výuka a hodnocení zaměřené na studenty.			
<b>Popis stavu</b>			
<p>Výuka studijních předmětů ve studijních programech univerzity se realizuje v různorodých podobách s využitím široké škály výukových metod podle charakteru jednotlivých předmětů, odborných znalostí a dovedností, které si studenti mají osvojit. Podle charakteru jednotlivých předmětů jsou tak využívány následující vyučovací metody: přednáška založená na výkladu, s demonstrací, s analýzou videozáznamu, s diskusí, s aktivizací studentů, jsou využívány diskusní metody v seminární výuce, k praktickým činnostem slouží cvičení, laboratorní praktika, klinická praxe pod dohledem, studijní praxe, výuka v terénu, inscenační metody a hraní rolí, demonstrace dovedností, simulační typ výuky apod. Jsou poskytovány individuální a skupinové konzultace, důraz je kladen na podporu kritického myšlení, diskusi a schopnost samostatného studia. Odborem celoživotního vzdělávání ZČU jsou pravidelně pořádány kurzy vysokoškolské pedagogiky, jejichž absolvováním akademici rozvíjejí své pedagogické dovednosti včetně způsobů zkoušení a testování studentů. Každý studijní program nebo obor má vytvořen standardní studijní plán, který je dle potřeby aktualizován podle zásad ECTS. Nové nebo zásadně upravené předměty (změna cílů, garanta, kreditů, rozsahu) procházejí procesem vnitřní akreditace. Syllabus každého předmětu je vyplněn v souladu s metodikou Q-RAM a jsou u něj deklarovány hodnotící a vyučovací metody, předpoklady a výsledky učení, časová náročnost podmiňující kreditní ohodnocení předmětu. Pro velkou část předmětů jsou zpracovány studijní opory (např. Courseware, Moodle). Studijní plán obsahuje povinné předměty, předměty povinně volitelné ve vybraném tematickém bloku a předměty volitelné. Takto může student podle vlastního zájmu a schopností profilovat svou studijní cestu. U jednotlivých předmětů jsou kritéria hodnocení studentů zveřejněna v informačním systému IS/STAG. Studenti se s kritérii hodnocení mají možnost seznámit před zahájením výuky v informačním systému a dále jsou vždy při první výukové hodině o podmínkách k udělení zápočtu, možnostech přistoupení ke zkoušce a o otázkách, resp. okruzích, které si budou u zkoušky losovat, informováni přímo vyučujícími. Na konci každého semestru probíhá studentské hodnocení kvality výuky. Studentské hodnocení kvality výuky probíhá každý semestr a reaguje na něj vyučující, garant předmětu, vedoucí katedry a děkan fakulty. Výsledky jsou zohledňovány zpět ve výuce. Ve studijním a zkušebním řádu ZČU je zakotven formální postup, podle kterého studenti mohou požádat o přezkum. Hodnocení heteronomní se tedy stává hodnocením autonomním, zcela v souladu s principem Student-Centered Assessment. Na skladbě předmětů se často podílejí i odborníci z praxe.</p>			
<b>Důkaz</b>			
Studijní a zkušební řád ZČU, databáze studijních předmětů, národní kvalifikační rámec Q-RAM, část Výstupy z učení, webová platforma Courseware, každoroční hodnocení kvality výuky.			
<b>Silné stránky</b>			
Univerzita má zkušenosti z analýzy vzdělávacího procesu s uplatněním konstruktivního propojení vyučovacích metod a výsledků učení ve vybraných studijních programech. Vyučované předměty jsou popsány v IS STAG a studijní opory jsou dostupné na webové platformě Courseware. Zejména na technických fakultách existuje snaha navyšovat počet hodin praxe, kterou studenti během studia absolvují. Většina témat kvalifikačních prací reflektuje požadavky z praxe. Ve státnicových komisích je vždy minimálně jeden člen jmenovaný mimo akademické prostředí, excelentním studentům a zájemcům o hlubší znalosti a dovednosti jsou poskytovány konzultace a přístupy do laboratoří i mimo standardní rozvrhované hodiny. Studentská anketa hodnocení kvality výuky ESF projekt ZČU STAG, COURSEWARE.			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
Je potřeba zatraktivnit a zefektivnit metody studentského hodnocení kvality výuky tak, aby se zvýšila účast studentů na něm, a to i studentů kombinované formy studia. Je důležité poskytovat studentům zpětnou vazbu o tom, jakým způsobem byly jejich připomínky vypořádány. Dále je třeba propracovat metodologii zpracovávání výsledků hodnocení kvality výuky a také kontrolovat dopady přijatých opatření (zpětná vazba). Současně je třeba zvýšit motivaci studentů ke studentské evaluaci výuky.			
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>		<b>Rating</b>
Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká		16

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Tomáš Görner
<b>Procesy a služby</b>	<b>5d2</b>	<b>Řízení „životního cyklu“ studentů</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita důsledně uplatňuje předem definované a v předpisech popsané postupy pro všechny fáze „životního cyklu“ studentů (tedy přijímání, studium, ověřování výsledků studia, udělování diplomů) v souladu s ESG 1.4. Přijímání studentů a průběh studia.			
<b>Popis stavu</b>			
Jednotlivé fáze průběhu studia studentů probíhají podle předem definovaných a zveřejněných pravidel. Přijímací řízení se řídí vysokoškolským zákonem, vyhláškou MŠMT č. 343/2002 Sb., o postupu a podmínkách při zveřejnění průběhu přijímacího řízení na vysokých školách a v souladu se Statutem a Studijním a zkušebním řádem ZČU. Podmínky pro přijetí do konkrétních studijních programů jsou schvalovány akademickými senáty fakult a zveřejňovány. Po skončení přijímacího řízení je každoročně zveřejňována zpráva o přijímacím řízení včetně základních statistických charakteristik. Průběh studia a ověřování výsledků studia se řídí Studijním a zkušebním řádem ZČU a vnitřními normami fakult.			
<b>Důkaz</b>			
Studijní a zkušební řád ZČU Vnitřní normy fakult Zprávy o přijímacím řízení jednotlivých součástí Podmínky přijímacího řízení.			
<b>Silné stránky</b>			
Informační systém IS STAG Studijní oddělení jednotlivých fakult.			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
Revize SaZŘ ZČU. Větší zapojení studentů z vyšších ročníků do poradenské činnosti. Posílit informovanost studentů na všech úrovních. Je nutné více dbát na soustavné a systematické sledování úspěšnosti studentů ve všech etapách jejich studia, lépe vyhodnocovat data vzešlá z hodnocení kvality výuky a vyvozovat z nich příslušná opatření. Je potřeba také zvýšit transparentnost podmínek uznávání studijních výsledků z jiných vysokých škol včetně těch zahraničních. Systematicky pracovat se studenty a důsledně připomínat, že platí SZŘ ZČU, že mají svá práva, ale také povinnosti.			
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>	<b>Rating</b>	
Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Tomáš Görner
<b>Procesy a služby</b>	<b>5d3</b>	<b>Podpora studentů</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita dle svých možností vhodnými způsoby reaguje na individuální potřeby studentů. Poskytuje uchazečům a studentům studijní, ale i psychologické, sociální a podobné poradenství. (Vazba na ESG 1.6)			
<b>Popis stavu</b>			
Na univerzitě existuje Informační a poradenské centrum, které zajišťuje poradenství v oblasti sociálního a ubytovacího stipendia, poradnu pro studenty se speciálními vzdělávacími potřebami, poradnu psychologickou a právní, kariérové služby pro studenty, absolventy i uchazeče a podporu studentských organizací. Pro studenty se specifickými potřebami může být zajištěna doprovodná nebo studijní asistence (případně informace pro pedagogy, kteří takové studenty vyučují, jak mají zkoušet atd.). Univerzitní knihovna doplňuje své fondy o novou studijní literaturu. Podpora tvůrčích aktivit studentů (především v navazujících magisterských a doktorských studijních programech) je realizována formou projektů SGS nebo SVK, případně prostřednictvím motivačního systému (část TALENT). Studijní oddělení a proděkan pro studium spolu s univerzitními pracovišti poskytují studentům informace. Na některých katedrách fakult existují pedagogičtí poradci, kteří poskytují studentům podporu v rámci vzdělávací činnosti. Informační podporu studia umožňuje také IS Courseware. Podpora tvůrčích aktivit studentů je realizována formou univerzitních projektů GRAS a Talent. Vydavatelství univerzity poskytuje podporu při vydávání skript. Na organizování studentských mobilit se podílí i útvar zahraniční vztahy.			

Důkaz		
Modul evaluace v IS STAG a následné reakce na hodnocení kvality výuky ze strany vyučujícího, vedoucího katedry, děkana, prorektora či rektora, směrnice rektora. Zavedení systému hodnocení a řízení kvality vzdělávacího procesu na ZČU, zápisy z jednání Komise pro kvalitu výuky, závěry projektu Pedagogika 15, aktivity IPC, studijní oddělení fakult, existence pedagogických poradců na katedrách. SZŘ ZČU, Courseware.		
Silné stránky		
Kvalitní a fungující materiální i informační infrastruktura, specializovaná pracoviště i školení zaměstnanci, existující podpůrné finanční programy pro studentskou činnost.		
Co je třeba zlepšit		
Jasnější struktura webu. Zlepšit studijní opory a více využívat e-learningu. Zvýšit spolupráci se SŠ za účelem eliminace neúspěšnosti studentů prvních ročníků. Podpořit interdisciplinární postupy studijních plánů.		
Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Tomáš Görner
<b>Procesy a služby</b>	<b>5d4</b>	<b>Realizace programů a projektů tvůrčí činnosti</b>	
Očekávaný standard			
Projekty a programy tvůrčí činnosti jsou řízeny systematicky uznávanými metodami projektového řízení. Programy a projekty mají definované cíle a milníky, jejich postup je pravidelně sledován a vyhodnocován a z vyhodnocení jsou vyvozovány závěry a poučení, jak pro stávající, tak budoucí programy a projekty.			
Popis stavu			
Základní administraci zajišťuje Projektové centrum ZČU (Oddělení administrace projektů). Součástí administrace je sledování závazných termínů a stavu plnění povinností řešitelů (průběžné zprávy, spoluřešitelské smlouvy atd.). Projektové centrum provádí také základní kontrolu projektových žádostí po formální stránce (první kontrola probíhá na součástech), zprostředkovává komunikaci s poskytovatelem a v omezeném rozsahu podporuje i přípravu projektů. Projekty na součástech jsou řešeny dle pravidel příslušného poskytovatele a jsou vykazovány jak dle příslušné směrnice, tak dle projektových pravidel. Velmi často se na administraci projektů podílejí i samotní řešitelé (spoluřešitelé). Projektové centrum také nabízí a umožňuje řešitelům konzultovat jednotlivé projektové žádosti a sdílet informace a rady od již úspěšných žadatelů. Tímto krokem Projektové centrum podporuje i samotné podání projektů. Projektové centrum také pomáhá orientovat se v odlišnostech a upozorňovat na rozdíly, které jsou dány typem výzvy (základní výzkum, aplikovaný výzkum, vzdělávání) a také podle poskytovatele. Projekty na součástech jsou řešeny dle pravidel příslušného poskytovatele a jsou vykazovány jak dle příslušné směrnice, tak dle projektových pravidel. Některé součásti také disponují svými projektovými a finančními manažery, kteří vhodně a koordinovaně řeší vzniklé situace s PC, stejně jako s vlastními řešiteli v rámci součástí. Existuje i potřebná legislativa a specializovaní administrátoři.			
Důkaz			
Směrnice rektora 21R/2013, 46R/2017, 41R/2005. Projektové centrum. Web projektového centra. Příslušní administrátoři projektů.			
Silné stránky			
Zavedené postupy, nastavené mechanismy realizace projektů tvůrčí činnosti jak na centrální úrovni, tak většinou i na úrovni součástí. Řešitelé sdílejí zkušenosti v rámci součástí, což pomáhá dalším novým řešitelům.			
Co je třeba zlepšit			
Jasně určit, co je standardní a co nadstandardní služba. Sdílení informací napříč součástmi. Zlepšit sdílení informací mezi součástmi a mezi součástmi a PC. Měl by být zaváděn motivační systém pro tvorbu projektů tvůrčí činnosti na celouniverzitní úrovni, součástech i jejich			

katedrách a odděleních. Mělo by docházet ke sdílení informací mezi administrátory z PC a pracovníky EO a PER v rámci jednotlivých typů projektů napříč součástmi. Měla by být zkvalitňována administrativní podpora pro pracovníky ve vědě a výzkumu.

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Máme plně zaveden standardní postup	Kritická	15

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Zdeněk Koller
<b>Procesy a služby</b>	<b>5d5</b>	<b>Realizace programů a projektů třetí role.</b>	

#### Očekávaný standard

Programy a projekty v oblasti tzv. třetí role jsou řízeny systematicky uznávanými metodami projektového řízení. Programy a projekty mají definované cíle a milníky, jejich postup je pravidelně sledován a vyhodnocován a z vyhodnocení jsou vyvozovány závěry a poučení jak pro stávající, tak budoucí programy a projekty.

#### Popis stavu

ZČU je důležitým partnerem státního, veřejného, ziskového i neziskového sektoru zejména v oblasti transferu know-how. Realizované projekty (v technické i humanitní a společenské oblasti) jsou financovány na základě smluv s externími partnery nebo jsou podporovány z grantů. Projekty se realizují v souladu se směrnicí rektora Doplnková činnost a směrnicí Smluvní výzkum. V souladu s organizačním řádem je zřízeno Projektové centrum, které poskytuje podporu řešitelům projektů. ZČU dále uskutečňuje významné kulturně-společenské akce, které pravidelně medializuje. V roce 2018 došlo k vyčlenění Oddělení transferů technologií z Projektového centra a z něj byl ustanoven samostatný odbor pod názvem Transfer a smluvní výzkum (TSV).

#### Důkaz

- Směrnice rektora Doplnková činnost č. 23R/2019
- Dlouhodobý záměr ZČU 2016-2020  
[https://old.zcu.cz/export/sites/zcu/pracoviste/str/strategie-dokumenty/dlouhodoby-zamer-2016-2020/1\\_Dlouhodoby\\_zamer\\_ZCU\\_2016-2020.pdf](https://old.zcu.cz/export/sites/zcu/pracoviste/str/strategie-dokumenty/dlouhodoby-zamer-2016-2020/1_Dlouhodoby_zamer_ZCU_2016-2020.pdf)
- Plán realizace Strategického záměru 2019 ZČU a součástí
- Organizační řád (Rozhodnutí rektora č. 36R/2018)  
[https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/23618/36R-2018-Organizacni\\_rad\\_ZCU-1.1.2019\\_.pdf](https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/23618/36R-2018-Organizacni_rad_ZCU-1.1.2019_.pdf)
- Směrnice rektora 22R/2019 Smluvní výzkum  
<https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/24332/22R-2019%20-%20Smluvn%ED%20v%FDzkum.pdf>
- Výroční zprávy o činnosti ZČU a součástí
- Dohody o vzájemné spolupráci

#### Silné stránky

ZČU úspěšně realizuje transfer poznatků na úrovni regionální i národní a nadnárodní. Klíčovými partnery v oblasti přeshraniční spolupráce jsou Bavorskou a Sasko. ZČU i jednotlivé součásti realizují vysoký počet aktivit v rámci třetí role, které pokrývají maximálně možnou šíři partnerství. Byly aktualizovány směrnice o ochraně duševního vlastnictví a transferu poznatků, o doplňkové činnosti a o smluvním výzkumu. Probíhá školení zaměstnanců organizované odborem Transfer a smluvní výzkum. Tento odbor pořádá také národní konference transferu technologií. ZČU pořádá významné kulturně-společenské i sportovní akce a projekty. Pracovníci i studenti ZČU se také pravidelně účastní akcí města a kraje.

#### Co je třeba zlepšit

Je zapotřebí zintenzivnit míru spolupráce mezi jednotlivými součástmi za současné koordinace ZČU při získávání nových projektů. Dále by bylo vhodné zaměřit se na získání dalších zahraničních partnerů.

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Nemáme zavedeno	Střední	15

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Zdeněk Koller
<b>Procesy a služby</b>	<b>5e1</b>	<b>Udržování dialogu se zainteresovanými stranami</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
<p>Univerzita účinně vede a rozvíjí dialog se všemi zainteresovanými stranami (včetně bývalých studentů - absolventů), založený na jejich potřebách, otevřenosti a důvěře. Univerzita je otevřená kritickým podnětům a stížnostem zainteresovaných stran a na tyto podněty a stížnosti efektivně reaguje.</p>			
<b>Popis stavu</b>			
<p>Univerzita má definovány cílové skupiny subjektů, které vnímá jako zainteresované strany (ZS) a míru uspokojení jejich požadavků sleduje a vyhodnocuje (viz hodnocené oblasti 2a1, 8a1, 8b1) v souladu s pravidly vnitřního systému zajišťování kvality (důkaz 1). Komunikace se ZS je univerzitou udržována ve směru vnitřního dialogu s univerzitními subjekty a vnějšího dialogu s mimouniverzitními subjekty, přičemž aktuálně zveřejněná komunikační strategie ZČU dlouhodobě (od 2012) nevykazuje známky aktualizace (důkaz 2). Vnitřní dialog se ZS je veden a udržován v rámci jednání standardních grémií (kolegium rektora, kolegium kvestora, Akademický senát ZČU, Vědecká rada ZČU, Správní rada ZČU apod.) (důkazy 3, 4). V některých grémiích jsou členy také zástupci externích partnerů (důkazy 5, 6) (v některých případech jde o zákonný požadavek). Na jednotlivých součástech je tomu podobně, i když existují určité rozdíly v názvech grémií. Pro bezprostřední předání aktuálních informací jsou pořádána shromáždění akademické obce ZČU podle pravidel vycházejících z platného vnitřního předpisu (důkaz 7). Vnitrouniverzitní dialog zainteresovaných stran je veden v souladu s etickým kodexem univerzity (důkaz 8). Pro komunikaci se studenty a dalšími ZS uvnitř univerzity jsou vytvořeny a využívány prostředky IS (STAG) univerzity (důkaz 9). Kromě klasických komunikačních prostředků a nástrojů (e-mail, sdílená úložiště) univerzita nedisponuje systémovým řešením a nástroji (typu firemní intranet), které by byly v souladu s myšlenkou společné (centralizované), srozumitelné a transparentní vnitřní komunikační strategie. Vnější univerzitní dialog s absolventy je zajištěn a probíhá prostřednictvím klubu absolventů univerzity a na pravidelných setkáních absolventů (jednou za dva roky). Některé součásti mají zavedeny také své kluby absolventů (důkaz 10). Komunikace s veřejností i řízení procesu toku informací navenek jsou zajišťovány odborem Vnější vztahy (důkaz 16). Komunikace s veřejností je realizována také prostřednictvím účasti pracovníků a studentů v orgánech, institucích a organizacích mimo univerzitu (důkaz 11). Ve snaze komunikovat s širokým spektrem univerzitních a mimouniverzitních subjektů ZS využívá univerzita řadu vlastních, ale v některých případech spíše jednostranně orientovaných způsobů a forem komunikace (důkazy 8, 12, 13, 14) a využívá aktuální komunikační prostředky třetích stran (důkaz 15). Komunikaci s firmami a smluvními partnery zajišťuje Odbor transfer a smluvní výzkum (důkaz 17). Veřejné dokumenty zrcadlící strategii, činnost, hospodaření atd. univerzity a jejích součástí umožňují spíše jednostranně komunikovat s veřejností (důkaz 18). Univerzita má vytvořen standardizovaný proces vyřizování podnětů a stížností (důkaz 19), ale nastavená pravidla dialogu vnější a vnitřní komunikace nejsou dostatečně transparentní a podložena fungujícím procesním zpracováním.</p>			
<b>Důkaz</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definice zainteresovaných stran (<a href="http://zeus-web.zcu.cz:7080/fcgi/verso.fpl/dload/18243/Pravidla_syst%EDmu_zaji%9A%9Dov%ED_kvality_a_vnit%F8n%EDho_hodnocen%ED_kvality_Z%8U.pdf">http://zeus-web.zcu.cz:7080/fcgi/verso.fpl/dload/18243/Pravidla_syst%EDmu_zaji%9A%9Dov%ED_kvality_a_vnit%F8n%EDho_hodnocen%ED_kvality_Z%8U.pdf</a>, <a href="https://www.kvalita.zcu.cz/cs/2-vymezeni-kvality.html">https://www.kvalita.zcu.cz/cs/2-vymezeni-kvality.html</a>)</li> <li>2. Komunikační strategie ZČU (<a href="https://portal.zcu.cz/CoursewarePortlets2/DownloadDokumentu?id=76620">https://portal.zcu.cz/CoursewarePortlets2/DownloadDokumentu?id=76620</a>)</li> <li>3. Usnesení správní rady (<a href="https://www.zcu.cz/cs/University/About-us/University-management/executivecouncil-decree.html">https://www.zcu.cz/cs/University/About-us/University-management/executivecouncil-decree.html</a>)</li> <li>4. Zápisy z jednání akademického senátu ZČU (<a href="https://www.zcu.cz/cs/University/About-us/Universitymanagement/Academic-senate/records.html">https://www.zcu.cz/cs/University/About-us/Universitymanagement/Academic-senate/records.html</a>)</li> <li>5. Členové správní rady ZČU (<a href="https://www.zcu.cz/cs/University/About-us/Universitymanagement/executive-council.html">https://www.zcu.cz/cs/University/About-us/Universitymanagement/executive-council.html</a>)</li> <li>6. Externí členové VR ZČU (<a href="https://www.zcu.cz/cs/University/About-us/University-management/scientificcouncil.html">https://www.zcu.cz/cs/University/About-us/University-management/scientificcouncil.html</a>)</li> <li>7. Vnitřní předpis o akademických insigniích a akademických obřadech ZČU (článek 9) (<a href="https://www.zcu.cz/rest/cmisis/document/workspace://SpacesStore/5c8150f2-a0e5-47a5-8d27-19685cb0122c;1.0/content">https://www.zcu.cz/rest/cmisis/document/workspace://SpacesStore/5c8150f2-a0e5-47a5-8d27-19685cb0122c;1.0/content</a>)</li> <li>8. Etický kodex ZČU (<a href="https://www.zcu.cz/rest/cmisis/document/workspace://SpacesStore/543b1541-3680-4e66-ad5e-a0db59174299;1.1/content">https://www.zcu.cz/rest/cmisis/document/workspace://SpacesStore/543b1541-3680-4e66-ad5e-a0db59174299;1.1/content</a>)</li> <li>9. Nástroj pro tvorbu a správu různých typů anket v IS STAG k ověřování kvality výuky, služeb a výsledků učení (<a href="https://is-stag.zcu.cz/napoveda/stag-v-portalukvalita-vyuky_admin-postupy.html#d0e20478">https://is-stag.zcu.cz/napoveda/stag-v-portalukvalita-vyuky_admin-postupy.html#d0e20478</a>)</li> <li>10. Webové stránky klubu absolventů (<a href="https://www.absolvent.zcu.cz/">https://www.absolvent.zcu.cz/</a>, <a href="https://fpe.zcu.cz/about/structure/akademicky-senat/klub_absolventu/">https://fpe.zcu.cz/about/structure/akademicky-senat/klub_absolventu/</a>)</li> </ol>			

11. Pracovníci a studenti ZČU v institucích a organizacích (<https://centrumrobotiky.eu/default/kontakt>, <https://techmania.cz/cs/o-nas/>)
  12. Periodika ZČU ([https://www.zcu.cz/cs/University/Media/ZCU\\_magazine.html](https://www.zcu.cz/cs/University/Media/ZCU_magazine.html))
  13. Webové stránky ZČU (<https://www.zcu.cz/cs/index.html>)
  14. Zpravodajský portál ZČU (<https://info.zcu.cz/>)
  15. ZČU a její součásti na sociálních sítích (<https://www.facebook.com/zapadoceskauniversitaplzen/>,  
<https://www.instagram.com/zcuplzen/?hl=cs>, [https://www.instagram.com/fel\\_zcu/?hl=cs](https://www.instagram.com/fel_zcu/?hl=cs))
  16. Hlavní činnosti odboru vnější vztahy (<https://www.rektorat.zcu.cz/cs/Divisions/VV/>)
  17. Webový portál Odboru transfer a smluvní výzkum (<https://www.transfer.zcu.cz/cs/kontakty.html>)
  18. Veřejné dokumenty ZČU (<https://www.zcu.cz/cs/University/Important-documents/index.html>)
  19. Prověřování a vyřizování stížností (v gesci OPR)
- Další důkazy: Jmenovací listiny členů grémií ZČU i jejich součástí, zápisy jednání či zasedání grémií, existence formální i neformální komunikace se zainteresovanými stranami, evidence.

### Silné stránky

Ochota, otevřenost, tradice komunikace s vnitřními i vnějšími zainteresovanými stranami. Existence mechanismů ke zjišťování a ověřování kvality v oblasti komunikace se ZS. Hledání nových forem komunikace a přizpůsobivost stávajících forem cílovým skupinám ZS.

### Co je třeba zlepšit

Určit strategicky významné cílové skupiny ZS a definovat postupy při komunikaci s nimi s ohledem na různorodost jejich požadavků. Navrhnout srozumitelný a transparentní proces řízení vnitřní i vnější komunikace univerzity. Aktualizovat komunikační strategii se ZS. Zvolit adekvátní komunikační nástroje, které budou v souladu s myšlenkou společné (centralizované), srozumitelné a transparentní vnitřní a vnější komunikační strategie. V zájmu zvýšení efektivity vnitřní komunikace se zaměřit na volbu vhodných komunikačních prostředků a nástrojů (budování celouniverzitního intranetu). Vést pravidelný dialog se strategicky významnými skupinami a partnery ZS a zlepšovat komunikační dovednosti osob zodpovědných za komunikaci na součástech i na celouniverzitní úrovni s respektováním typu komunikace podle cílových skupin zainteresovaných stran.

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16



## Návrh rámcových opatření přijímaných za účelem zlepšování (2021–2025):

Číslo oblasti	Název Oblasti	
5a1	Řízení a zlepšování procesů	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Efektivní využívání nástrojů procesního řízení.	Zavedení systému procesního řízení, aby byl akceptován a pravidelně využíván. Zajištění map procesů v aktuálním stavu. Při tvorbě interní legislativy zajistit vazbu na procesní portál.	Revize interní legislativy s cílem propojit listinné dokumenty se systémem procesního portálu. Modernizace SW podpory procesního portálu.

Číslo oblasti	Název Oblasti	
5a4	<b>Internacionalizace</b> (Návrh na přeformulování standardu: „Mezinárodní spolupráce vysoké školy v oblasti studia, výzkumu a vývoje a realizace mobility studujících i zaměstnanců s optimálně vybudovanou potřebnou infrastrukturou k realizaci aktivit internacionalizace univerzity.“)	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Připravit strategii internacionalizace ZČU a aktivně ji naplňovat.	Naplnění standardu.	Finalizovaná a akceptovaná Strategie internacionalizace ZČU.
Podporovat zájem o jazykovou výuku zaměstnanců ZČU.	Naplnění standardu.	Komunikační kampaň nabídky a významu jazykového vzdělávání.
Připravit a úspěšně nabízet a realizovat aktivně studijní programy v angličtině a společné studijní programy ve spolupráci se zahraničními vysokými školami.	Naplnění standardu.	Rostoucí počet aktivních realizovaných studijních programů v angličtině a studijních programů realizovaných ve spolupráci se zahraniční vysokou školou (plnění cílových hodnot indikátorů SZ ZČU 2021–2025).
Zvýšit počet zahraničních pracovníků na ZČU.	Naplnění standardu.	Rostoucí počet zahraničních pracovníků na ZČU s pracovní-právním vztahem na úrovni DPČ a více (smlouva) (plnění cílových hodnot indikátorů SZ ZČU 2021–2025).
Zvýšit počet zájemců o studentské i zaměstnanec-ké mobility.	Naplnění standardu.	Komunikační kampaň nabídky a významu zahraničních mobility pro studující a zaměstnance ZČU.
Zkvalitňovat služby nabízené zahraničním pracovníkům po příchodu na ZČU.	Naplnění standardu.	V rámci Welcome Center nabízet požadovaný a vydefinovaný full service pro ně a jejich rodiny.

Číslo oblasti	Název Oblasti	
5b1	<b>Tvorba, hodnocení a zlepšování studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání.</b>	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Aktualizace procesů tvorby studijních programů ve formě implementace nového Akreditačního řádu.	Naplnění standardu.	Implementace nového Akreditačního řádu, včetně revize navazujících norem.
Aktualizace způsobu hodnocení studijních programů v návaznosti na novelizaci PSZK.	Naplnění standardu.	Revize PSZK s cílem posílit roli ROV a RVH pro hodnocení studijních programů. Aktualizovat datovou podporu pro garanty SP pro hodnocení.
Rozšíření institucionální akreditace (učitelství).	Naplnění standardu.	Usilovat o rozšíření Institucionální akreditace na oblast vzdělávání Učitelství.
Podpora akreditovaných studijních programů v Karlovarském kraji.	Naplnění standardu.	Připravit návrhy studijních programů a usilovat o akreditaci studijních programů, u nichž bude místo uskutečňování v Karlovarském kraji.

Číslo oblasti	Název Oblasti	
<b>5b2</b>	<b>Vyhledávání programů a navrhování projektů tvůrčí činnosti</b>	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Sledování projektových výzev na národní i mezinárodní úrovni na základě požadavků součástí. Podpora přípravy projektů s důrazem na výzvy mezinárodních programů (Horizon Europe, ERASMUS+, INTERREG, Fondy EHP a Norska). Podpora projektového managementu během a po řešení projektu (včetně případných kontrol/auditů apod.).	Naplnění standardu.	Počet podaných projektů na národní i mezinárodní úrovni a jeho vývoj po letech.

Číslo oblasti	Název Oblasti	
<b>5c1</b>	<b>Efektivní propagování studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání</b>	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Pravidelná aktualizace informací na webu ZČU.	Naplnění standardu.	Průběžně aktualizovat informace o studijních programech na webu, využívat příležitosti moderních komunikačních nástrojů s větším dopadem na současné uchazeče.
Koordinace prezentace ZČU na středních školách.	Naplnění standardu.	Využít platformy kreditní skupiny pro intenzivnější koordinaci prezentace ZČU na středních školách.

Číslo oblasti	Název Oblasti	
<b>5d1</b>	<b>Realizace studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání</b>	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Vytvoření systematické podpory pro rozvoj interdisciplinárních mezifakultních studií.	Naplnění standardu.	Navrhnout a zavést funkční systém podpory mezifakultní spolupráce.
Rozvoj moderních výukových metod, podpora flexibilních forem vzdělávání a rozvoj možností celoživotního učení.	Naplnění standardu.	Kontinuálně sledovat moderní výukové trendy a zavádět je do výuky. Zavedení SW na evidenci kurzů ČŽV.
Zapojování externích odborníků z praxe do výuky.	Naplnění standardu.	Počet odborníků z aplikační sféry podílející se na výuce a na praxi v akreditovaných studijních programech.

Číslo oblasti	Název Oblasti	
<b>5d2</b>	<b>Řízení „životního cyklu“ studentů</b>	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Pravidelný monitoring a analýza studijní neúspěšnosti.	Naplnění standardu.	Monitoring je prováděn každoročně a závěry monitoringu jsou projednávány na relevantních grémiích.



Číslo oblasti	Název Oblasti	
<b>5d3</b>	<b>Podpora studentů</b>	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Zkvalitňování podmínek pro studenty pocházející ze socioekonomicky znevýhodněného prostředí a pro studenty se specifickými potřebami.	Naplnění standardu.	Rozvíjet podpůrné programy pro studenty ze socioekonomicky znevýhodněného prostředí.
Podpora nadaných studentů a integrace studentů do výzkumných týmů.	Naplnění standardu.	Navrhnout a zavést programy na podporu začlenění nadaných studentů do výzkumných týmů.

Číslo oblasti	Název Oblasti	
<b>5d4</b>	<b>Realizace programů a projektů tvůrčí činnosti</b>	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Projekty a programy tvůrčí činnosti jsou řízeny systematicky uznávanými metodami projektového řízení. Programy a projekty mají definované cíle a milníky, jejich postup je pravidelně sledován a vyhodnocován a z vyhodnocení jsou vyvozovány závěry a poučení, jak pro stávající, tak budoucí programy a projekty.	Naplnění standardu.	Počet úspěšně ukončených projektů, zkušenosti Projektového centra.

Číslo oblasti	Název Oblasti	
<b>5d5</b>	<b>Realizace a efektivní propagování projektů třetí role</b>	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Realizace interdisciplinárních projektů třetí role.	Zvýšení intenzity spolupráce mezi jednotlivými součástmi za současné koordinace ZČU při získávání nových projektů včetně získání dalších zahraničních partnerů.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. V rámci naplňování Strategie ITI důsledně preferovat mezioborové projekty.</li> <li>2. Využití platformy Řídícího výboru pro naplňování strategie ITI personálně obsazeného ze zástupců součástí a vedení ZČU.</li> </ol>



## Kritérium č. 6: Zainteresané strany – výsledky

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Tomáš Görner
<b>Zákazníci – výsledky</b>	<b>6a1</b>	<b>Jak je univerzita vnímána studenty – měření</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
<p>Univerzita má systém měření toho, jak je vnímána studenty. Systém měření je vhodně zvolen a segmentován tak, aby pokrýval všechny důležité oblasti (nejen studium, ale například spokojenost s dalšími službami, jako je studijní oddělení, knihovna apod.). Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, výsledky jsou porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a z výsledků jsou vyvozovány závěry, které jsou sdělovány zainteresaným stranám. (Vazba na ESG 1.7 Sběr a evidence informací)</p>			
<b>Popis stavu</b>			
<p>ZČU nemá komplexní systém zjišťování toho, jak je vnímána studenty, hodnoty nejsou porovnávány s jinými. Univerzita má systém měření kvality výuky, ale spokojenost s dalšími službami byla měřena jen výjimečně. Již dlouhodobě fungující studentská evaluace předmětů je postupně univerzitou rozšiřována o zjišťování zpětné vazby zaměřené na jejich spokojenost se souvisejícími činnostmi (knihovna, menza, ubytování, IT služby, služby studijních oddělení apod.) či na spokojenost absolventů se studijním programem, který na ZČU vystudovali. Výsledky hodnocení nejsou zcela důvěryhodné z důvodu nízkého počtu respondentů. Dílčí výsledky jsou hodnoceny na úrovni vedení kateder, vedení fakult a vedení univerzity, avšak nejsou jednoznačně vyvozovány závěry a není systematicky sledována účinnost navržených opatření. Závěry všech provedených šetření nejsou vždy sdělovány v odpovídající míře studentům. V některých studijních oborech bylo provedeno hodnocení vzdělávacího procesu orientované na míru dosažení předpokládaných výsledků učení.</p>			
<b>Důkaz</b>			
<p>Modul hodnocení kvality výuky v IS STAG (reakce na proběhlé hodnocení ze strany vyučujících a vedení fakult a ústavů), výstupy z dotazníkových šetření kvality výuky, odbor kvality ZČU – webové stránky.</p>			
<b>Silné stránky</b>			
<p>Dlouhodobá zkušenost s hodnocením kvality výuky. Existence multioborové analytické skupiny sestavené z interních odborníků z řad sociologů, kulturních a sociálních antropologů, pedagogů, matematiků a inženýrů, která rozděluje typy analyzovaných vstupů tak, aby systém měření a zajišťování kvality rovnoměrně pokrýval nejen různé zainteresané strany, ale i různé perspektivy zpětné vazby a typy zdrojů.</p>			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
<p>Zajistit vyšší počet respondentů a tím zvýšit důvěryhodnost ankety. Mělo by být zavedeno pravidelné šetření, respektive zjišťování spokojenosti studentů v oblasti studijní agendy, knihovních služeb, stravování, ubytování, zázemí v areálu univerzity a dalších (vazba na ESG část 1.7: Sběr a evidence informací). Za účelem komplexnosti hodnocení vzdělávacího procesu by měla být nastavena transparentní kritéria měření úspěšnosti a neúspěšnosti, pravidelně prováděny analýzy výsledků všech dotazníkových šetření a zlepšována komunikace se studenty (se zainteresanými stranami obecně). Dále by měly být pravidelně projednávány zjištěné údaje a měly by z nich být vyvozovány závěry. Následně by měla být sledována efektivita přijatých opatření. Rovněž by mělo být zavedeno zpětné hodnocení absolventy. Měl by být vytvořen celkový systém sběru a vyhodnocování dat, vyvozování důsledků a sledování dopadů. O celém procesu by měly být zúčastněné a cílové skupiny transparentně informovány. Šetření by měla být realizována s využitím softwarové podpory bez nutnosti využívat papírové formy dotazníků. Celý systém hodnocení by měl mít náležitou podporu a záštitu ze strany vedení univerzity. Měl by být zvážen paralelní chod dvou studentských hodnocení: Evaluační modul (EVA) a nově Q-RAM. Zaveden by měl být i systém hodnocení celých studijních programů a také získávání relevantních informací o uplatnění absolventů v praxi.</p>			
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>	<b>Rating</b>	
Nemáme zavedeno	Vysoká	20	

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Tomáš Görner
Zákazníci – výsledky	6a2	Jak je vzdělávací funkce univerzity vnímána dalšími zainteresovanými stranami – měření	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita má systém měření toho, jak je její činnost v oblasti vzdělávání vnímána dalšími zainteresovanými stranami (absolventy, zaměstnavateli apod.). Systém měření je vhodně zvolen a segmentován tak, aby pokrýval všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami. (Vazba na ESG 1.7 Sběr a evidence informací)			
<b>Popis stavu</b>			
Informace o efektivním uskutečňování studijních programů jsou zveřejňovány ve výroční zprávě univerzity a fakult, indikátory klíčových výkonů ve studijní oblasti jsou stanoveny ve Strategickém záměru a součástí a jsou hodnoceny a každoročně aktualizovány. Ucelený systém měření neexistuje, opatření k efektivnímu uskutečňování studijních programů jsou prováděna pouze nárazově. Univerzita nemá v této oblasti zaveden systém měření, a proto není z důvodu chybějících vstupních dat analýza možná. Účinná opatření k efektivnímu uskutečňování studijních programů jsou na součástech stanovována spíše nárazově. Přesto proběhlo hodnocení kvality studijních programů, kde jsou opatření k nápravě stanovena.			
<b>Důkaz</b>			
Výroční zprávy ZČU o činnosti, fungování klubu absolventů, monitoring médií každodenně zpracovávány odborem Vnější vztahy, oceňování vynikajících studentů a sportovců stipendii statutárního města Plzně a Plzeňského kraje, výsledky činnosti pracovní skupiny strategických analýz ZČU.			
<b>Silné stránky</b>			
Úzká spolupráce se statutárním městem Plzeň i Plzeňským krajem Projekty příhraniční spolupráce (především Bavorsko, méně Sasko). Spolupráce s praxí u prakticky zaměřených studijních programů. Studenti jsou úspěšní v odborných soutěžích. Dobře funguje také úspěšné řešení kvalifikačních prací studentů zadaných z praxe. Jsou uskutečňovány přednášky a semináře zvaných externích odborníků. Dochází rovněž k setkávání vedení součástí stejného odborného zaměření na národní úrovni i k setkávání kateder stejného zaměření. Probíhá také spolupráce se statutárním městem Plzeň i Plzeňským krajem a projekty příhraniční spolupráce (zejm. Bavorsko, Sasko). Univerzita se účastní v mezinárodních hodnoceních (žebříčky THE a U-Multirank). Na tvorbě a aktualizaci studijních programů se podílejí externí odborníci. Spolupráce se středními školami a s praxí (i v mezinárodním měřítku) a reference od partnerů.			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
Mělo by dojít ke zlepšení stávajících dotazníkových šetření zaměřených na spokojenost všech zainteresovaných stran se skladbou studijních programů, profilů absolventů a jejich uplatnění. Je potřeba navrhnout a implementovat systém pro sběr údajů. Údaje o kvalitě studijních programů by měly být sbírány prostřednictvím dotazníkových šetření zadávaných externím oponentům kvalifikačních prací, externím členům vědeckých rad fakult a univerzity, zaměstnavatelům absolventů i dalším spolupracujícím partnerům (odborné společnosti, profesní komory).			
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>	<b>Rating</b>	
Nemáme zavedeno	Vysoká	20	

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Tomáš Görner
Zákazníci – výsledky	6a3	Jak je univerzita vnímána zainteresovanými stranami v oblasti tvůrčí činnosti – měření	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita má systém měření toho, jak je vnímána zainteresovanými stranami v oblasti programů a projektů tvůrčí činnosti. Systém měření je vhodně zvolen a segmentován tak, aby pokrýval všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.			

## Popis stavu

Univerzita se účastní hodnocení vysokých škol (žebříčky THE či U-Multirank), která hodnotí i její reputaci v oblasti tvůrčí činnosti. Porovnání s ostatními VŠ z hlediska publikační a umělecké činnosti je prováděno při přípravě výročních zpráv a sledováno jako ukazatel Strategického záměru. Výsledky aplikovaného a smluvního výzkumu jsou sledovány pracovištěm Odbor transferu a smluvního výzkumu. Zjištěné výsledky jsou zohledněny při plánování využití prostředků institucionální podpory v daném roce. Je sledován zisk RIV a RUV bodů. Počty bodů jsou doposud vzrůstající, nejsou však vyvozovány strategie s cíleným specifickým účelem vázané na bodový zisk. Univerzita a její součásti jsou dle platné metodiky hodnoceny, avšak porovnání je v rámci ČR možné jen se součástmi stejnými co do zaměření a velikosti. V rámci mezinárodního hodnocení je možno se porovnávat s podobnými univerzitami. Měřtkem na národní úrovni je zisk RIV a RUV bodů, resp. výše dotačních prostředků, nebo trvající spolupráce s partnery z praxe a platby za zakázky s nimi realizovanými. Většina partnerů hodnotí univerzitu dle objemu získaných finančních prostředků a úspěšnosti plnění projektů.

## Důkaz

Výroční zprávy o činnosti, Zprávy o souhrnném hodnocení kvality tvůrčí činnosti, Žebříčky The Times Higher Education a U-Multirank. Počet projektů aplikovaného a smluvního výzkumu a objem získaných finančních prostředků. Směrnice rektora. Výsledky činnosti pracovní skupiny strategických analýz ZČU.

## Silné stránky

Univerzita figuruje v mezinárodním žebříčku THE (v rámci ČR se mezi VŠ pravidelně umísťuje mezi 6. a 8. místem). Výsledky RIV a RUV bodů za několik let vykazují stoupající tendenci. Součásti univerzity si uvědomují své postavení v hodnocení tvůrčí činnosti v ČR. Existují pokračující vazby s externími organizacemi, které jsou podloženy předchozími úspěchy v tvůrčí činnosti.

## Co je třeba zlepšit

Zavést systém měření toho, jak je vnímána univerzita zainteresovanými stranami v oblasti programů a projektů tvůrčí činnosti.

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Nemáme zavedeno	Vysoká	20

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Zdeněk Koller
Zákazníci – výsledky	6a4	Jak je univerzita vnímána zainteresovanými stranami v oblasti třetí role – měření	

## Očekávaný standard

Univerzita má systém měření toho, jak je vnímána zainteresovanými stranami v oblasti třetí role. Systém měření je vhodně zvolen a segmentován tak, aby pokrýval všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.

## Popis stavu

Univerzita zatím nemá vytvořen systém měření toho, jak je vnímána zainteresovanými stranami v oblasti třetí role. Měření se částečně realizuje (např. monitoring médií). Pozitivum je, že univerzita má vytvořen systém pravidel komunikace ve vztahu k veřejnosti. Pravidelně je měřena doplňková činnost a smluvní výzkum. Tato oblast se překrývá s oblastí 8a1 Jak je univerzita vnímána společností měření. Toto je podnětem ke sloučení obou oblastí pro následující období.

## Důkaz

1. Výroční zprávy ZČU a součástí
2. Komunikační strategie
3. Monitoring médií
4. Žebříčky hodnocení zaměstnavateli, profesními komorami, absolventy, médii apod.

## Silné stránky

Univerzita díky své specifčnosti, protože není pouze technickou nebo humanitní univerzitou, ale zahrnuje součásti poskytující technické, humanitní, umělecké a společenskovední vzdělání, má silný potenciál pokrýt široké spektrum společenských i vědeckovýzkumných problémů.

Silné stránky		
Univerzita díky své specifčnosti, protože není pouze technickou nebo humanitní univerzitou, ale zahrnuje součásti poskytující technické, humanitní, umělecké a společenskovední vzdělání, má silný potenciál pokrýt široké spektrum společenských i vědeckovýzkumných problémů.		
Co je třeba zlepšit		
Univerzita by měla vytvořit ucelený systém měření svého vnímání klíčovými zainteresovanými stranami a tento systém aktivně využívat. Současně by měla intenzivněji využívat monitoring tisku včetně dalších informačních a komunikačních technologií.		
Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Máme navržen postup a částečně děláme	Nízká	8

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Zdeněk Koller
<b>Zákazníci – výsledky</b>	<b>6b1</b>	<b>Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti studia</b>	
Očekávaný standard			
Univerzita má vhodně zvolenou sadu interních měřítek, pomocí kterých měří svoji interní výkonnost v oblasti studia, a tak předjímá, jak bude vnímána studenty. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.			
Popis stavu			
Na ZČU je zpracován dokument Strategický záměr ZČU a dále strategické záměry jednotlivých fakult a ústavů, kde je oblast studia podrobně rozpracována vždy na období 5 let. Jsou zde zavedeny měřitelné indikátory, které jsou každoročně vyhodnocovány a na REK projednávány s vedením jednotlivých fakult a ústavů. Jednotlivé strategické údaje lze čerpat z IS STAG. Porovnávání s jinými institucemi neprobíhá.			
Důkaz			
IS STAG – Podklady pro výroční zprávu Kvalita ZČU – Analýzy rozhodnutí Akreditační komise ZČU výroční zprávy výsledky činnosti pracovní skupiny strategických analýz ZČU Získání ECTS Label a DS Label.			
Silné stránky			
Dostupnost dat skrze informační systém STAG. Existence analytické skupiny při Odboru Kvalita umožňující zpracování zadávaných analýz. Provedení opatření jednotlivými součástmi ke snížení studijní neúspěšnosti.			
Co je třeba zlepšit			
Kombinace kvalitativní a kvantitativní metody by umožnila přesnější vhled a interpretaci. Vhodné zavedení každoročního hodnocení kvality jednotlivých studijních programů zohledňujícího kritéria k měření výkonnosti v oblasti vzdělávání v konkrétním SP. Následná komunikace výsledků hodnocení s vedením součástí a přijetí příslušných opatření. Sledovat, hodnotit, získávat zpětnou vazbu, vytvářet opatření, dávat zpětnou vazbu k jejich aplikaci. Snažit se o benchmark napříč univerzitami a obory.			
Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating	
Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Tomáš Görner
<b>Zákazníci – výsledky</b>	<b>6b2</b>	<b>Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti tvůrčí činnosti</b>	
Očekávaný standard			
Univerzita má vhodně zvolenou sadu interních měřítek, pomocí kterých měří svoji interní výkonnost v oblasti tvůrčí činnosti, a tak předjímá, jak bude vnímána zainteresovanými stranami v oblasti tvůrčí činnosti. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.			

## Popis stavu

Výkonnost v oblasti tvůrčí činnosti je na úrovni univerzity, ale i součástí sledována v rámci plnění ukazatelů strategického záměru (tj. počet kvalitních výzkumných týmů, počet řešených i mezinárodních projektů atd.). Hodnocení se opírá i o celostátní hodnocení vědecké činnosti v databázi RIV a RUV. Významné výsledky jsou oceňovány v rámci Motivačního systému ZČU. Na některých součástech existují vlastní motivační systémy, v některých případech napojené na kariérní řád.

## Důkaz

Průběžné a závěrečné zprávy o naplňování ukazatelů aktualizace Strategického záměru a Institucionálního plánu ZČU, zveřejněné na webových stránkách Informační systém výzkumu, experimentálního vývoje a inovací, výsledky činnosti pracovní skupiny strategických analýz ZČU. Národní hodnocení tvůrčí činnosti databáze RUV a RIV. SHKTČ ZČU.

## Silné stránky

Některé součásti, které mají vlastní motivační systém provázan s kariérním řádem, tvůrčí činnost a její výsledky lépe sledují a u špičkových pracovníků vhodnou motivací docílují kvalitních výsledků. To umožňuje sestavování plánu růstu pracovníků a jejich hmotné zainteresovanosti. Vedení univerzity sleduje úspěchy v tvůrčí činnosti a odměňuje vynikající výsledky podle pravidel Motivačního systému. Univerzita věnuje pozornost i ochraně duševního vlastnictví.

## Co je třeba zlepšit

Dosažené výsledky by se měly promítat do strategie pro následující období. Ve vazbě na tzv. Metodiku 17+ a SHKTČ ZČU by měla být dále zvyšována kvalita výsledků. Průběžné sledování výkonnosti v této oblasti by mělo být dále posíleno porovnáním s referenčními vysokými školami a jejich součástmi. To platí i v evropském a světovém kontextu a v excelentní oblasti tvůrčí činnosti na ZČU. Zlepšit vzájemnou provázanost informačních systémů ZČU a integrovat nové požadavky vycházející z hodnocení výsledků VaV dle metodiky M17+. Vylepšit a modifikovat systém HAP takovým způsobem, aby poskytoval požadované, objektivní a nezkrácené a neúplné informace.

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Zdeněk Koller
Zákazníci – výsledky	6b3	Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti třetí role	

## Očekávaný standard

Univerzita má vhodně zvolenou sadu interních měřítek, pomocí kterých měří svoji interní výkonnost v oblasti třetí role a předjímá, jak bude vnímána zainteresovanými stranami v oblasti třetí role. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.

## Popis stavu

Klíčové indikátory jsou definovány v základních dokumentech univerzity i součástí. Indikátory jsou používány na měření know-how, společenské působení a vlastní reprezentaci. ZČU a její součásti provádějí na odpovídajících úrovních kontrolu a přijímají patřičné závěry. Z toho plyne, že je znám počet získaných ocenění na domácí i zahraniční úrovni.

## Důkaz

1. Dlouhodobý záměr ZČU 2016-2020, kap.6 [https://old.zcu.cz/export/sites/zcu/pracoviste/str/strategicke-dokumenty/dlouhodoby-zamer-2016-2020/1\\_Dlouhodoby\\_zamer\\_ZCU\\_2016-2020.pdf](https://old.zcu.cz/export/sites/zcu/pracoviste/str/strategicke-dokumenty/dlouhodoby-zamer-2016-2020/1_Dlouhodoby_zamer_ZCU_2016-2020.pdf)
2. Plán realizace Strategického záměru ZČU v Plzni na rok 2020
3. Výroční zprávy o činnosti ZČU v Plzni
4. Výroční zprávy o činnosti součástí ZČU v Plzni
5. Webové stránky ZČU v Plzni a webové stránky součástí ZČU v Plzni
6. Propagační materiály
7. Plány realizace SZ součástí na rok 2019 (2020)

## Silné stránky

Ve strategických záměrech univerzity a součástí existují měřitelné, ale ne zcela přesné indikátory pro měření výkonnosti v oblasti 3. role.

Co je třeba zlepšit		
Vytvořit soubor kvantitativních i kvalitativních indikátorů přizpůsobených diverzitě součástí v oblasti třetí role (vyjma smluvního výzkumu), které by měly zajistit možnost srovnávání součástí mezi sebou, tak i ostatními organizacemi.		
Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup.	Střední	6

## Návrh rámcových opatření přijímaných za účelem zlepšování (2021–2025)

Číslo oblasti	Název Oblasti	
6a1	Jak je univerzita vnímána studenty	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Pravidelné dotazníkové šetření směřované na studentské hodnocení výuky, aktivnější zapojení studentů do hodnocení pedagogických aktivit.	Naplnění standardu.	Dotazníková šetření probíhají dvakrát ročně a závěry z šetření jsou projednávána na relevantních grémiích.

Číslo oblasti	Název Oblasti	
6a2	Jak je vzdělávací funkce univerzity vnímána dalšími zainteresovanými stranami	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Pravidelné hodnocení univerzity ze strany absolventů a potencionálních zaměstnavatelů studentů.	Naplnění standardu.	Dotazníková šetření mezi absolventy probíhají jednou ročně a závěry šetření jsou projednávána na relevantních grémiích. Stanoviska externích hodnotitelů jsou součástí hodnocení studijních programů.
Zintenzivnění spolupráce s regionálními partnery při evaluačním procesu výuky a zapojení absolventů a externích hodnotitelů do hodnocení a inovace stávajících a tvorby nových studijních programů.	Naplnění standardu.	Externí hodnotitelé jsou zapojeni do hodnocení studijních programů v okamžiku tvorby i v průběhu realizace programů.

Číslo oblasti	Název Oblasti	
6a3	Jak je univerzita vnímána zainteresovanými stranami v oblasti tvůrčí činnosti – měření	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Univerzita se srovnává v rámci žebříčků Times Higher Education (THE) a SCImago Institution Rankings (SIR) a má vytvořen systém implementace výsledků srovnání.	Naplnění standardu.	Pozice ZČU v rámci žebříčků THE a SIR a její meziroční změna.

Číslo oblasti	Název Oblasti	
6b2	Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti tvůrčí činnosti	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti tvůrčí činnosti aktualizované Plánem rozvoje strategického záměru 2021.	Naplnění standardu.	Hodnota monitorovacích indikátorů [TC1] – [TC4] definovaných SZ 2021+.

## Kritérium č. 7: Pracovníci – výsledky

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Jana Havelková
<b>Pracovníci – výsledky</b>	<b>7a1</b>	<b>Jak je univerzita vnímána vlastními pracovníky - měření</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita má systém měření toho, jak je vnímána vlastními pracovníky (pozn. může se jednat o různé varianty zaměstnaneckého a obdobného poměru), který je vhodně zvolen a segmentován tak, aby pokrýval všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.			
<b>Popis stavu</b>			
Na ZČU je toto vnímání redukováno na vnímání činnosti tzv. servisních jednotek a tomu je uzpůsobeno dotazníkové šetření. Na univerzitní úrovni jsou ad hoc prováděny průzkumy spokojenosti se servisními pracovišti. V rámci projektu HR Award proběhlo na některých součástech dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců s aspekty výzkumné činnosti na ZČU. Ty byly/budou vyhodnoceny a výsledky použity do tzv. akčního plánu. Proběhlo šetření mezi zaměstnanci a studenty na téma spokojenost s kampusem (tzv. pocitová mapa). Ucelený systém měření vnímání vlastními pracovníky, který by byl vhodně segmentován, aby pokrýval všechny důležité oblasti, dosud neexistuje. Práce pro univerzitu je vnímána, nezávisle na finančním ohodnocení, stále jako prestižní. ZČU je chápána jako stabilní zaměstnavatel.			
<b>Důkaz</b>			
Analýza Hodnocení servisních služeb zaměstnanci Průzkumy HRAWARD a akční plány Výsledky pocitové mapy			
<b>Silné stránky</b>			
Nenalezeny			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>vytvořit ucelený systém hodnocení ZČU pracovníky na úrovni univerzity</li> <li>implementovat vhodnou softwarovou podporu pro dotazníková šetření</li> <li>zajistit komunikaci zainteresovaným stranám a zpětnou vazbu o přijatých opatřeních na základě provedených průzkumů</li> <li>rozvít vhodný benchmarking</li> </ol>			
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>		<b>Rating</b>
Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká		16

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Jana Havelková
<b>Pracovníci – výsledky</b>	<b>7b1</b>	<b>Měření interní výkonnosti univerzity v personální oblasti</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita má vhodně zvolenou sadu interních měřítek, pomocí kterých měří svoji výkonnost v personální oblasti, a tak předjímá, jak bude vnímána pracovníky. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.			
<b>Popis stavu</b>			
Výkonnost v personální oblasti je měřena na základě interních měřítek na úrovni univerzity a jednotlivých součástí. Je aktualizován kariérní řád, který zavádí rámec pro hodnocení pracovníků a individuální plány kariérního rozvoje. Konkrétní implementace je pak v gesci součástí. Informační podpora pro hodnocení zaměstnanců je možná pomocí IS HAP (akad. pracovníci). Je připravován webový personální portál navázaný na IS Magion a IS HOP (neakad. pracovníci). Další hodnocení interní výkonnosti v personální oblasti je prováděno nepřímo na základě hodnocení jiných fragmentů univerzity, např. v *Hodnocení vzdělávací činnosti / tvůrčí činnosti *Sebehodnotící zprávy pro akreditace studijních programů / institucionální akreditaci			



\* Hodnocení kvality výuky studenty \*Zprávy v rámci některých projektů (např. projekty NPÚ)

\* Strategické záměry ZČU a součástí a plány realizace strategických záměrů

Srovnání s VŠ v ČR se provádí při přípravách strategických materiálů.

Univerzita byla zapojena i do projektu mezinárodního srovnávání na úrovni evropských univerzit. Rezervy jsou dosud v hodnocení podílu na třetí roli univerzity a součástí.

#### Důkaz

Strategický záměr a PRSZ ZČU a součástí

Výstupy analytické skupiny

Mezinárodní hodnocení: THE, U-rankink a jiné

Elektronické hodnocení pracovníků HaP

Hodnocení kvality výuky

Kariérní řád ZČU a součástí

Hodnotící zprávy

#### Silné stránky

\*existující systémy shromažďující informace o vzdělávací a tvůrčí činnosti

\*účast v mezinárodních hodnoceních

\*je nastaven rámec systému pro interní sledování výkonnosti

#### Co je třeba zlepšit

1. přejít od personální evidence k personální politice
2. využívat mezinárodních hodnocení včetně studentských anket
3. implementovat hodnocení neakademických pracovníků
4. zvážit měřítka pro hodnocení naplňování třetí role univerzity

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12



## Návrh rámcových opatření přijímaných za účelem zlepšování (2021–2025):

Číslo oblasti	Název Oblasti	
<b>7a1</b>	<b>Jak je univerzita vnímána vlastními pracovníky – měření</b>	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Realizace vnitřních hodnocení zaměstnanci. Reflektování zpětné vazby zpět do systému, přijetí relevantních opatření ke zlepšení činností (např. organizační změny, úprava/vyjasnění kompetencí, benchmarking aj.). Výsledky budou prezentovány adresně.	Naplnění standardu.	Funkční vnitřní hodnocení ZČU zaměstnanci.
Realizace externího genderového auditu. Následně tvorba Politiky genderové rovnosti (GEP).	Naplnění standardu.	Externí genderový audit.
Pravidelná aktualizace akčních plánů HR Award.	Naplnění standardu.	Aktuální akční plány HR Award.

Číslo oblasti	Název Oblasti	
<b>7b1</b>	<b>Měření interní výkonnosti univerzity v personální oblasti</b>	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Hodnocení zaměstnanců prostřednictvím systémů IS HOP a IS HAP. Efektivní využívání získaných dat směrem k personální politice.	Naplnění standardu.	Funkční systémy hodnocení IS HOP a IS HAP.
Soustředit se na rozvoj personální politiky (podpořeno vznikem Oddělení rozvoje a vzdělávání zaměstnanců). Vnímat zaměstnance jako hlavní zainteresovanou stranu systému. Soustředit se na jejich rozvoj, vytvářet funkční systém různých podpůrných aktivit.	Naplnění standardu.	Externí genderový audit.



## Kritérium č. 8: Společnost – výsledky

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Zdeněk Koller
<b>Společnost – výsledky</b>	<b>8a1</b>	<b>Jak je univerzita vnímána společností - měření</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita má systém měření toho, jak ji vnímá okolní společnost (nad rámec již měřeného vnímání studenty a dalšími zainteresovanými stranami), který je vhodně zvolen a segmentován tak, aby pokrýval všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.			
<b>Popis stavu</b>			
Významově i obsahově se tato oblast kryje s oblastí třetí role (viz např. oblast 6a4). Toto je také podnětem k úpravě pro následující období. Systematické měření toho, jak je univerzita vnímána zainteresovanými stranami, na univerzitě v požadovaném rozsahu existuje jen pro vybrané zainteresované strany. Pravidelně je např. měřen objem doplňkové činnosti a smluvního výzkumu a denně je např. prováděn monitoring tisku. Univerzita, resp. její fakulty jsou dále hodnoceny v různých žebříčcích.			
<b>Důkaz</b>			
Monitoring médií Zapojení do různých žebříčků hodnocení zaměstnavateli, profesními komorami, médii Komunikační strategie Definice zainteresovaných stran Výroční zprávy o činnosti			
<b>Silné stránky</b>			
Univerzita disponuje velkým potenciálem vhodných prezentovatelných výsledků akademiků, výzkumných pracovníků i studentů v širokém spektru odpovídající různorodosti zaměření univerzitních součástí/fakult (technické, humanitní, umělecké, atd.). Univerzita je zároveň chápána jako nezávislá instituce s velkým potenciálem a vlivem na mínění společnosti. Za silnou stránku je možné považovat vytvořený systém pravidel komunikace ve vztahu k veřejnosti směřující například na vhodnou reakci v případě identifikovaných reputačních rizik. V období od posledního hodnocení se průběžně sledování toho, jak je univerzita vnímána společností, zintenzivnilo.			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
K očekávanému standardu je vhodné zavést a sledovat vhodné ukazatele, např. pro četnost pozitivních zpráv, vč. jejich významnosti. Dále by bylo vhodné propracování celkového proaktivního přístupu k tvorbě zpráv, tj. jejich plánování. Doporučené je plně využít všech komunikačních kanálů, vč. nových, využívajících informační a komunikační technologie, vč. trendů označovaných ve zkratce 4.0 ve vazbě na veřejnost.			
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>		<b>Rating</b>
Máme navržen postup a částečně děláme	Střední		12

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Zdeněk Koller
<b>Společnost – výsledky</b>	<b>8b1</b>	<b>Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti společnosti</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita má vhodně zvolenou sadu interních měřítek, pomocí kterých měří svoji interní výkonnost v oblasti třetí role a předjímá, jak bude vnímána zainteresovanými stranami v oblasti třetí role. Tato měřítko jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.			
<b>Popis stavu</b>			
Hodnotitelé se i zde shodli (podobně jako v případě standardu 8a1), že významově i obsahově se tato oblast kryje s oblastí třetí role (viz oblast 6a4). Toto je také podnětem k úpravě metodiky pro následující období.			

<b>Důkaz</b>		
Výroční zprávy o činnosti		
<b>Silné stránky</b>		
Nejsou		
<b>Co je třeba zlepšit</b>		
Tento standard je vůči standardu měření 8a1 Jak je univerzita vnímána společností v podřízené vazbě, přičemž i měření interní výkonnosti by mělo být jeho součástí. Je navrhováno tento standard samostatně nadále nevyhodnocovat, ale integrovat jej do 8a1.		
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>	<b>Rating</b>
Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Střední	6

### Návrh rámcových opatření přijímaných za účelem zlepšování (2021–2025):

Číslo oblasti	Název Oblasti	
8a1	Jak je univerzita vnímána společností – měření	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Efektivní měření vnímání ZČU společností.	Zavedení a sledování vhodných ukazatelů, např. pro četnost pozitivních zpráv, vč. jejich významnosti. Plně využít všech komunikačních kanálů, vč. nových, využívajících informační a komunikační technologie, vč. trendů označovaných 4.0 ve vazbě na veřejnost.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definice vhodného KPI metodou SMART, včetně datového zdroje a odpovědné osoby.</li> <li>2. Kontinuální měření KPI.</li> </ol>



## Kritérium č. 9: Klíčové výsledky

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Zdeněk Koller
<b>Klíčové výsledky</b>	<b>9a1</b>	<b>Měření klíčových strategických výsledků</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita má vhodně zvolenou sadu měřítek hlavních strategických výsledků, pomocí kterých měří a hodnotí plnění své strategie. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami. (Vazba na ESG 1.7 Sběr a evidence informací)			
<b>Popis stavu</b>			
Univerzita i součásti zvolily strategické cíle, ke kterým se vztahuje sada klíčových ukazatelů. Vývoj ukazatelů je pravidelně (alespoň jednou ročně) sledován a vyhodnocován a s výsledky jsou také minimálně jednou za rok seznamována příslušná grémia univerzity. Jsou vytvářeny interní průběžné a závěrečné zprávy gestorů aktivit institucionálního plánu. Na úrovni ZČU existuje nadměrný soubor měřítek a strategických cílů. Ty však nejsou jednoznačně použitelné i pro strategické cíle součástí. Tím, že stanovené metriky nekorespondují s cíli, které jsou relevantní na úrovni součástí, je sledování vývoje ukazatelů formální.			
<b>Důkaz</b>			
SZ (resp. DZ) a PRSZ ZČU a součástí; výroční zprávy ZČU a součástí; interní průběžné a závěrečné zprávy gestorů aktivit Institucionálního plánu a ukazatelů Strategického (resp. Dlouhodobého) záměru ZČU a jeho aktualizací (k dispozici na odboru strategie); strategické pohovory se součástmi; výsledky činnosti Pracovní skupiny strategických analýz ZČU.			
<b>Silné stránky</b>			
ZČU i součásti mají klíčové ukazatele navázány na strategické cíle a dochází k jejich pravidelnému vyhodnocování. Jde o standardní postup. Se získanými informacemi se aktivně pracuje.			
<b>Co je třeba zlepšit</b>			
Je zapotřebí zpřesnit definice ukazatelů, vymezit zdroje dat a redukovat množství vrcholových strategických ukazatelů, které by měly být formulovány tak, aby byly součástí uchopitelné pro další rozpracování. Měla by být vytvořena jednotná, uživatelsky přívětivá databáze ukazatelů s jednoduchými výstupy s jasně definovanými právy pro vstup pracovníků z různých úrovní řízení. Na úrovni součástí by měla být větší pozornost věnována reportingu výsledku plnění strategických cílů.			
<b>Hodnocení stavu</b>	<b>Hodnocení důležitosti</b>		<b>Rating</b>
Máme plně zaveden standardní postup.	Vysoká		12

Kritérium	Kód	Název Oblasti	Koordinátor: Zdeněk Koller
<b>Klíčové výsledky</b>	<b>9b1</b>	<b>Měření hlavních interních výsledků</b>	
<b>Očekávaný standard</b>			
Univerzita má vhodně zvolenou sadu měřítek hlavních interních výsledků, pomocí kterých předjímá vývoj klíčových strategických výsledků. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, výsledky jsou porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami. (Vazba na ESG 1.7 Sběr a evidence informací)			
<b>Popis stavu</b>			
Hlavní interní výsledky (např. výkon v tvůrčí činnosti, objem smluvního výzkumu, počty studentů, míra úspěšnosti ve studiu, spokojenost studentů s programy, profesní uplatnění absolventů) jsou monitorovány měřitelnými klíčovými indikátory uvedenými v SZ (původně DZ) univerzity a součástí a jejich plnění je sledováno v každoročních plánech realizace strategických záměrů univerzity a součástí, a zároveň ve VZ ZČU a součástí (důkazy 1 až 11). Měření výsledků se řídí Pravidly systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností ZČU (důkaz 12). Existují směrnice pro komplexní vnitřní hodnocení kvality (důkaz 13), hodnocení kvality studijního programu (důkaz 14), hodnocení kvality tvůrčí činnosti (důkaz 15).			

Hodnocení kvality habilitačního řízení a řízení ke jmenování profesorem (důkaz 16), hodnocení kvality programu ČŽV (důkaz 17), hodnocení kvality souvisejících činností a hodnocení kvality doplňkové činnosti (důkaz 18). Popis a četnost jednotlivých prováděných analýz je zveřejněn na webu univerzity (důkaz 19). Jsou sledovány indikátory ze zpráv o udržitelnosti projektů a průběžných a závěrečných zpráv projektů (důkaz 20). Data pro měření interních výsledků jsou získávána jednak z přímých zdrojů (formou dotazníků, interview nebo fokusních skupin), jednak z nepřímých zdrojů, jako jsou informační systémy ZČU (důkaz 21) nebo externích zdrojů velkých dat, jakými jsou například Český statistický úřad či analytická oddělení jednotlivých ministerstev. Pro relevantní indikátory probíhá porovnávání s odpovídajícími institucemi. Pravidelnou analytickou činnost na univerzitě koordinuje odbor Kvalita.

## Důkaz

1. Strategický záměr ZČU a součástí.
2. Institucionálního plánu ZČU.
3. Výroční zprávy o činnosti ZČU a součástí.
4. Výroční zprávy o hospodaření ZČU a součástí.
5. Zpráva o vnitřním hodnocení kvality a Dodatek ke zprávě o vnitřním hodnocení kvality.
6. Zprávy o průběžném a o souhrnném hodnocení kvality studijního programu.
7. Zprávy o průběžném a o souhrnném hodnocení kvality tvůrčí činnosti.
8. Zprávy o hodnocení kvality habilitačního řízení a řízení ke jmenování profesorem.
9. Zprávy a souhrnné zprávy o hodnocení kvality programu ČŽV.
10. Zprávy o souhrnném/průběžném hodnocení kvality souvisejících činností.
11. Zprávy o průběžném a o souhrnném hodnocení kvality doplňkové činnosti.
12. Pravidla systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností ZČU ([https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/18243/Pravidla\\_syst%EDmu\\_zaji%9A%9Dov%E1n%ED\\_kvality\\_a\\_vnit%F8n%EDho\\_hodnocen%ED\\_kvality\\_Z%8U.pdf](https://zeus-web.zcu.cz:7443/fcgi/verso.fpl/dload/18243/Pravidla_syst%EDmu_zaji%9A%9Dov%E1n%ED_kvality_a_vnit%F8n%EDho_hodnocen%ED_kvality_Z%8U.pdf)).
13. 21R/2018 Komplexní hodnocení kvality.
14. 7P/2018 Hodnocení kvality studijního programu.
15. 9P/2018 Hodnocení tvůrčí činnosti.
16. 8P/2018 Hodnocení doc., prof.
17. 4P/2018 Hodnocení kvality programu ČŽV.
18. Směrnice 3R/2019 Hodnocení kvality SC a DC.
19. Web [kvalita.zcu.cz](http://kvalita.zcu.cz).
20. Zprávy o udržitelnosti projektů a závěrečné zprávy projektů.
21. Přehled aplikací IS ZČU ([https://support.zcu.cz/index.php/P%C5%99ehled\\_aplikac%C3%AD\\_IS\\_Z%C4%8CU](https://support.zcu.cz/index.php/P%C5%99ehled_aplikac%C3%AD_IS_Z%C4%8CU)).

## Silné stránky

Hlavní interní výsledky jsou monitorovány s dostatečnou četností. Se získanými výstupy analýz se aktivně pracuje a jsou hodnotné. Jsou definovány hlavní interní indikátory a zvolená měřítka pokrývají všechny důležité oblasti. Webové stránky [kvalita.zcu.cz](http://kvalita.zcu.cz) jsou zdrojem velkého množství informací o hlavních interních výsledcích. Univerzita má pro měření interních výsledků k dispozici velké množství aplikací, jež jsou součástí informačního systému, který je neustále vylepšován a rozšiřován. Existuje možnost vytváření vlastních reportů výsledků v oblasti studia ve studijním portálu ZČU.

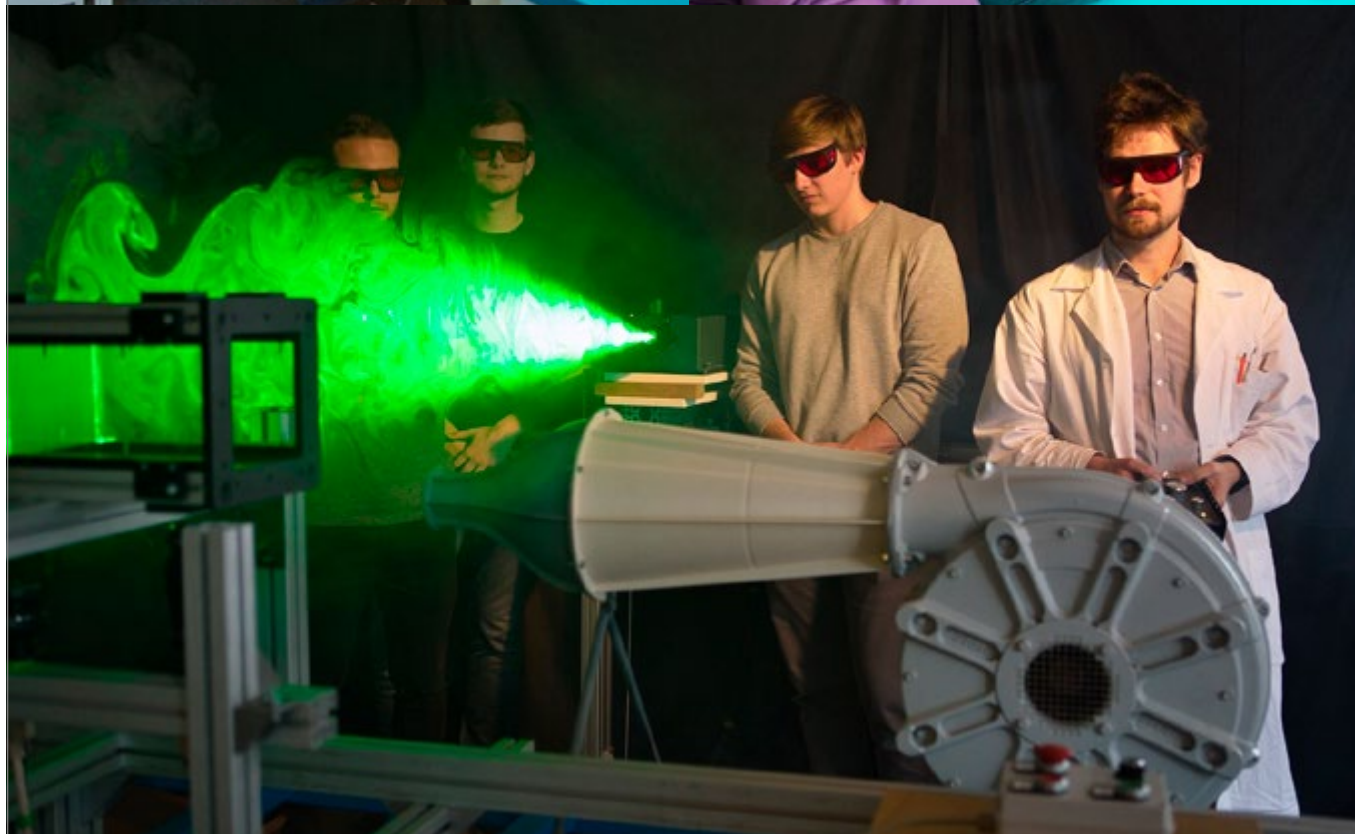
## Co je třeba zlepšit

Měla by být vytvořena jednotná uživatelsky přívětivá databáze pro správu dat ČŽV. Měla by být vytvořena funkční databáze indikátorů SZ ZČU a měl by vzniknout intranet, v jehož prostředí budou požadované výsledky a reporty snadno dostupné. Je zapotřebí více přizpůsobit aplikace Informačního systému ZČU potřebám součástí (např. HAP) a implementovat hodnocení ostatních pracovníků (HOP). Univerzita by měla pravidelně provádět benchmarking s ohledem na relevantní organizace. Bylo by účelné hledat vazbu na standard 2b2. Formulaci standardu je zapotřebí upřesnit v tom smyslu, že kde to je vhodné, jsou vybrané výsledky porovnávány s relevantními organizacemi.

Hodnocení stavu	Hodnocení důležitosti	Rating
Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8

## Návrh rámcových opatření přijímaných za účelem zlepšování (2021–2025):

Číslo oblasti	Název Oblasti	
9a1	<b>Měření klíčových strategických a hlavních interních výsledků</b>	
Název opatření	Čeho má opatření dosáhnout	Měřitelné cíle
Efektivní měření klíčových strategických výsledků.	Zpřesnit definice ukazatelů, vymezit zdroje dat a redukovat množství vrcholových strategických ukazatelů.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vytvoření uživatelského rozhraní DWH.</li> <li>2. Jednoznačné určení rolí odpovědných manažerů na příslušných úrovních řízení pro práci s daty KPI.</li> </ol>



## 5. ZÁVĚR

Nedílnou součástí komplexního vnitřního hodnocení kvality na ZČU je i pohled na hodnocení ze strany gestorů jednotlivých oblastí hodnocení.

### Hodnocení z pohledu rektora:

Rektor ZČU vidí zlepšení v oblasti vedení například v úspěšném nastavení Systému zajišťování kvality na ZČU, které podle jeho názoru zároveň přispělo k získání Institucionální akreditace v dubnu 2020, což lze považovat za zásadní úspěch univerzity v uplynulém období.

Dále se také podařilo revidovat stávající systém řízení rizik, což z pohledu řízení univerzity považuje rektor za zásadní krok. Podněty z vnitřního hodnocení nastavených systémů mimo jiné přispěly k úpravě organizační struktury ZČU tak, aby byla zajištěna vyšší efektivita jejich činností.

Dle rektora ZČU lze prostor pro zlepšování samozřejmě nalézt vždy a v každé oblasti hodnocení. Právě prostřednictvím Systému zajišťování kvality na ZČU, například díky soustavnému monitoringu opatření přijímaných za účelem zlepšování, lze další možnosti průběžného zlepšování na ZČU efektivně nastavit. Rektor považuje dále za zásadní splnění jakéhokoli opatření, protože každý, byť i drobný krok ke zlepšení, posouvá univerzitu k celkovému zvyšování kvality ve všech oblastech.

Z návrhů na zlepšení dle hodnoticího rámce (semaforu) se z pohledu rektora ZČU jeví jako důležité především:

- zhodnotit ambicióznost a účelnost indikátorů, jednoznačně je definovat a pro hodnocení výkonnosti efektivně využít data datového skladu ZČU,
- dosažení větší shody v nastavení strategických cílů jednotlivými součástmi a sdílení stanovených cílů a ukazatelů součástmi.

Dle rektora ZČU uplynulé hodnocení splnilo očekávání a je třeba ocenit nejen poctivou práci hodnotitelských týmů napříč všemi hodnocenými oblastmi, ale také množství podnětů k dalšímu zlepšování, které z těchto závěrů vzešly.

### Hodnocení z pohledu kvestorky:

V oblasti investičních aktivit se podařilo realizovat velké množství investičních akcí, které jsou zaměřeny na opravy budov, některé z nich byly financovány z dotačních titulů. Rovněž v minulých dvou letech se ZČU zaměřila na tvorbu projektů, jejichž kvalita by se měla projevit v následujícím období při realizaci dalších investičních akcí, zejména těch strategických. Dále dochází k optimalizaci využití všech prostor a proběhl monitoring celouniverzitních výukových prostor. Bohužel se zatím nepodařilo vytvořit kompletní dlouhodobé plány oprav jednotlivých budov.

V oblasti IT se podařilo zajistit dostatek zdrojů pro rozvoj IT a vzhledem k situaci související s pandemií Covid-19 se rozběhl elektronický oběh formulářů, a to s použitím interně platného podpisu. Dále se jednalo o celé spektrum aktivit, od drobnějších ad-hoc řešení (informační weby, formuláře), přes operativní realizaci nových funkcí až po vznik nových systémů. Nejvýznamnější v této oblasti byla realizace napojení IS/STAG na celou škálu systémů pro distanční vzdělávání (Moodle, MS Teams, Google Classroom), rozšíření podpory Google Suite (včetně pořízení licencí) a rozšíření podpory O365. V polovině roku byl spuštěn projekt vybavení velkých poslucháren pro hybridní výuku (streaming). Kromě nástrojů pro elektronický podpis se významně rozšířilo využívání úložiště dokumentů.

Pro potřeby ZČU považuje kvestorka za stěžejní záležitost tvorbu a přípravu spuštění Intranetu. Je to záležitost, která se dotkne všech zaměstnanců, a všichni zaměstnanci jistě jeho spuštění přivítají. Intranet by měl zaměstnancům především usnadnit orientaci v univerzitním prostředí a ulehčit administrativní práci.

I z pohledu kvestorky uplynulé hodnocení zcela splnilo očekávání. Byly velmi srozumitelně vydefinovány oblasti „co je třeba zlepšit“ a na tomto základě se velmi dobře pracuje s návrhy opatření na další období. Se závěry hodnocení, které spadají do této kategorie, se ztotožňuje.

### Hodnocení z pohledu prorektora pro rozvoj a vnější vztahy:

Z výsledků hodnocení je patrná nutnost redefinice procesů, odpovědností a vnitřní komunikace v oblasti řízení rizik.

V oblasti strategického řízení bylo klíčové vybudování softwarové podpory datových skladů. Tato technologie umožňuje efektivní monitoring plnění strategických cílů jak na úrovni ZČU, tak na úrovni jednotlivých fakult. Schválený nový strategický záměr ZČU určuje pro monitoring plnění strategických cílů sadu indikátorů, které jsou definovány metodou SMART. Datový sklad je schopen ze standardních interních databází generovat hodnoty těchto indikátorů automaticky. Je zřetelné, že pro strategické řízení ZČU získává rektor silný nástroj pro sledování úkolů včetně jejich plnění.

Technologie datových skladů ve spojení s jednoznačnou definicí indikátorů strategického záměru umožňuje v příštím období provázat plnění strategie se systémem vnitřního rozpočtování ZČU. Takový princip ještě více posílí efektivitu strategického řízení, především motivačním efektem vnitřních rozpočtových zásad.



V celkovém pohledu na výsledky hodnocení je prorektor pro rozvoj a vnější vztahy se závěry hodnocení srozuměn. Obecný trend zřetelný ze závěrů hodnocení ukazuje na postupné zlepšování interních procesů. Výsledky hodnocení ukazují, že ZČU si plně osvojila aplikaci metody EFQM pro zlepšování vlastních postupů řízení kvality. Tato skutečnost dává záruku stabilního institucionálního postavení ZČU v celém systému vysokoškolského vzdělávání v ČR.

### **Hodnocení z pohledu prorektorky pro studijní a pedagogickou činnost:**

V první části hodnoceného období 2018–2020 byla úspěšně implementována všechna navrhovaná pravidla a opatření týkající se studijní oblasti. Období od března 2020 bylo významným způsobem ovlivněno omezeními osobní přítomnosti studentů ve školách. Důraz byl tedy zaměřen na podporu realizace studijních programů v této době s přihlédnutím na důsledné vyhodnocování zpětné vazby a to jak od studentů, tak i od akademických pracovníků a dalších zainteresovaných stran.

Nejzásadnějším splněným opatřením je pro oblast studijní a pedagogické činnosti opatření Návrh a implementace procesů tvorby studijních programů a hodnocení kvality studijních programů. Kvalita zavedených procesů v této oblasti byla potvrzena též získáním institucionální akreditace v závěru roku 2019. Zároveň nám podněty hodnotících členů komisí při procesu získávání IA poskytly cennou zpětnou vazbu, zejména o srozumitelnosti vnitřních procesů. V návaznosti na jejich doporučení tak došlo k úpravě některých procesů, které směřují zejména k větší jednoduchosti, srozumitelnosti a jednoznačnosti všech procesů v této oblasti. Konkrétním výstupem je tak nově koncipovaný Akreditační řád a na něj navazující interní předpisy, pravidla a metodická doporučení.

V dalším období bude třeba zejména zpracovat nové podněty a výzvy, které vyplynuly z nuceného přechodu na on-line formy vzdělávání a nastavit celouniverzitní pravidla pro tento typ vzdělávání. Řada aktuálních opatření a doporučení bude nabývat nového obsahu tak, aby byla reflektována aktuální situace. Významné bude též soustředit se na vliv omezení přímé výuky na dlouhodobě sledované faktory, jako je studijní neúspěšnost v prvním roce studia, optimalizace zjišťování zpětné vazby od studentů formou ankety studijního hodnocení výuky, získávání a vyhodnocování zpětné vazby od absolventů a externích hodnotitelů (zejména odborníků z praxe) a cílená podpora kombinovaných forem vzdělávání, resp. integrace principů distančních forem vzdělávání do prezenční formy výuky a zkoušení.

Prorektorka pro studijní a pedagogickou činnost se se závěry hodnocení plně ztotožňuje.

### **Hodnocení z pohledu prorektorky pro internacionalizaci:**

V období 2018–2020 se toho v oblasti internacionalizace na ZČU odehrálo hodně. V roce 2019 vznikla nová pozice Prorektora pro internacionalizaci s cílem posílit a systematicky z centrální úrovně řídit internacionalizaci na ZČU. Jedním z prvních úkolů bylo zanalyzovat stav internacionalizace na ZČU. Toto opatření bylo úspěšně naplněno. Ustanoveno bylo nově také kolegium prorektora pro internacionalizaci, což je funkční grémium, kde jsou zastoupeni zpravidla proděkaní pro otázky internacionalizace na součástech či přímo děkani součástí. V roce 2020 se podařilo ZČU vyhrát v soutěži MICHE 2020. Díky tomu jsme si mohli projít společně intenzivním monitoringem stavu internacionalizace pohledem zahraničních expertů díky finanční podpoře MŠMT a pod koordinací Domu zahraniční spolupráce. Výstupem monitoringu stavu internacionalizace ZČU zahraničními experty bude závěrečná zpráva sdílená napříč ZČU. Na základě této zprávy bude připraven akční plán na období 1–3 roky, který budeme postupně naplňovat a budeme po dobu trvání akčního plánu s našimi zahraničními experty v kontaktu. Od roku 2018 došlo k přeložení celé řady strategických dokumentů ZČU do AJ. Daří se nám aktivně se účastnit mezinárodních veletrhů (studentských i profesionálních) a výborně funguje i koordinace účasti součástí na veletrzích, které jsou ochotny se propagovat navzájem. Každá ze součástí je specifická, jedinečná a má i vlastní strategii, na které destinace je třeba v rámci mezinárodního prostředí cílit prioritně. Ukázalo se jako nežádoucí předepisovat z centrální úrovně součástí, na které destinace mají cílit. Daří se nám získávat dodatečné externí prostředky pro uskutečňování zahraničních mobilit zaměstnanců (akademických, výzkumných i THP) – příjezdy, výjezdy, krátkodobé i dlouhodobé. Od roku 2020 jsme ovlivněni negativními dopady pandemie koronaviru na oblast internacionalizace (zejména mobility), proto se aktuálně soustředíme na posilování internacionalizace „at home“.

Začínáme akcentovat problematiku udržitelného rozvoje v celé šíři jejího významu a její dopad do všech činností univerzity.

Za klíčové považuje prorektorka pro internacionalizaci splnění opatření „Zkvalitnění podpory aktivit internacionalizace“, jelikož bez pevných základů – nastavení formy spolupráce se součástmi, funkčního kolegia PR-I a otevřené komunikace se součástmi by nebylo možné či jen v omezené míře naplňovat ostatní opatření, která byla předmětem monitoringu.

Z pohledu internacionalizace lze za nejdůležitější návrh na zlepšení dle hodnotícího rámce (semaforu) považovat přípravu silné a všemi akceptované Strategie internacionalizace ZČU, která by měla reagovat na všechna další doporučení v rámci hodnotícího rámce. Z velké části jsou tato doporučení již v realizaci, ale je nezbytně nutné je ukotvit v tomto připravovaném strategickém dokumentu. Strategie internacionalizace ZČU bude zpracována a primárně diskutována v rámci kolegia prorektora pro internacionalizaci, následně bude před-

stavena na kolegiu rektora a akademickému senátu ZČU. Strategie internacionalizace ZČU bude vycházet ze Strategie Internacionalizace MŠMT 2021+ a ze Závěrečné zprávy monitoringu MICHE 2020 a bude komplementárním dokumentem k SZ ZČU 2021+. V této souvislosti doporučuje prorektorka pro internacionalizaci přeformulování standardu: „Mezinárodní spolupráce vysoké školy v oblasti studia, výzkumu a vývoje a realizace mobility studujících i zaměstnanců s optimálně vybudovanou potřebnou infrastrukturou k realizaci aktivit internacionalizace univerzity“. Standard 1e2 by měl být do budoucna v gesci PR-R a bylo by vhodné ho rovněž přeformulovat.

Prorektorka pro internacionalizaci naprosto souhlasí s výsledky hodnocení a se zařazením internacionalizace mezi procesy a služby s vysokou důležitostí.

### **Hodnocení z pohledu prorektora pro výzkum a vývoj:**

Výrazným zlepšením je systematická práce ve vyhledávání vhodných výzev zahraničních poskytovatelů a podpora týmů při přípravě mezinárodních projektů. Problematickou se jeví propagace výzkumných týmů a jejich aktivit a výsledků na webových stránkách, které jsou stále ve vývoji.

Nejzásadnější je podle prorektora pro výzkum a vývoj pro ZČU vyhledávání projektových výzev s mezinárodním přesahem na základě poptávky součástí. Na PC se podařilo etablovat zaměstnance, kteří se tomu cíleně věnují, výzvy sledují a jsou schopni podpořit týmy připravující projekty.

Mezinárodní výzkumný prostor je významný pro budoucí rozvoj ZČU, proto by bylo vhodné posílit stávající systém o další podpůrné prostředky během řešení projektů, např. z oblasti ekonomické a právní.

Také prorektor pro výzkum a vývoj se s ohledem na podklady z pravidelného monitoringu opatření s vývojem hodnocení ztotožňuje.



## 6. PŘÍLOHY

### Příloha č. 1: Hodnocené oblasti a popis očekávaných standardů (hodnotící rámec)

#### HODNOTÍCÍ RÁMEC – metodická část (verze 2019)

Vedení			
1a1	Vedoucí pracovníci zajišťují sdílené poslání a vizi	Vedoucí pracovníci univerzity (stupeň řízení 3: celouniverzitní úroveň a 2: úroveň součástí) zajišťují, že univerzita, a kde je to vhodné, i fakulty, ústavy nebo jiná pracoviště, má vizi budoucnosti sdílenou pracovníky. Vedoucí pracovníci se s touto vizí identifikují, veřejně ji sdělují a vysvětlují akademické obci i zainteresovaným stranám.	Rektor
1a2 (1a2+1a3)	Vedoucí pracovníci zajišťují sdílené hodnoty a zásady etického chování	Vedoucí pracovníci univerzity (stupeň řízení 3: celouniverzitní úroveň a 2: úroveň součástí) zajišťují, že univerzita má sdílené zásady a hodnoty etického chování zakotvené v etickém kodexu vztahujícím se na všechny zaměstnance a studenty univerzity. Vedoucí pracovníci na všech úrovních se osobně zasazují o to, aby pracovníci univerzity i studenti tyto hodnoty a zásady znali a chovali se podle nich a sami byli pozitivním příkladem jednání a chování pro ostatní. Dále zajišťují, aby porušení etických zásad bylo odhaleno a odhalená porušení řešena.	Rektor
1b1	Vedoucí pracovníci řídí výkonnost univerzity	Vedoucí pracovníci univerzity (stupeň řízení 3: celouniverzitní úroveň a 2: úroveň součástí) definují cílovou úroveň výkonnosti, pravidelně hodnotí výkonnost univerzity pomocí vhodně zvolené sady ukazatelů a iniciují potřebné kroky k dosažení a udržení excelentní výkonnosti univerzity.	Rektor
1b2	Vedoucí pracovníci řídí rizika	Vedoucí pracovníci univerzity (stupeň řízení 3: celouniverzitní úroveň a 2: úroveň součástí) řídí rizika pomocí vhodně zvoleného systému. Osobně se zasazují za to, aby všechna rizika byla identifikována a aby byla přijata preventivní opatření pro předcházení rizikům tak, aby rizikové situace vůbec nenastaly. Pokud nelze výskyt rizikových situací zcela eliminovat, existuje systém opatření pro omezení vzniklých následků.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
1b3 (nové)	Vedoucí pracovníci zajišťují, že univerzita má vymezeny orgány a vymezeny pravomoci a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců	Vysoká škola má vymezen orgán, který plní působnost statutárního orgánu a další orgány, jejich působnost, pravomoc a odpovědnost. Je vymezena působnost, pravomoc a odpovědnost vedoucích zaměstnanců. Vysoká škola má vymezeny působnost, pravomoc a odpovědnost orgánů a vedoucích zaměstnanců součástí vysoké školy, které tvoří funkční celek.	Rektor
1c1	Vedoucí pracovníci řídí vztahy se zainteresovanými stranami	Vedoucí pracovníci (zejména na stupni řízení 3: celouniverzitní úroveň a 2: úroveň součástí) se zasazují o to, aby zainteresované strany byly přesně vymezeny. Vedoucí pracovníci mají stanovenou osobní odpovědnost za udržování a řízení vztahů se zainteresovanými stranami a osobně se ve vztahu angažují.	Rektor

1d1	Vedoucí pracovníci vytváří kulturu angažovanosti pracovníků	Vedoucí pracovníci na všech úrovních podporují pracovníky při plnění a dosahování stanovených cílů a vhodnými prostředky je k tomu motivují. Včas a vhodným způsobem uznávají a odměňují jejich úsilí a dosažené úspěchy.	Rektor
1e1	Vedoucí pracovníci iniciují a řídí změny	Vedoucí pracovníci (zejména na stupni řízení 3: celouniverzitní úroveň a 2: úroveň součástí a kde je to vhodné i na stupni 1: pracoviště) podporují pracovníky, aby navrhovali změny, a sami změny navrhují. Vedoucí pracovníci tyto navrhované změny hodnotí a vybírají nejdůležitější z nich, přidělují zdroje na jejich realizaci ve vhodném časovém rámci a změny efektivně řídí.	Rektor
1e2	Vedoucí pracovníci zajišťují udržitelný rozvoj a společenskou odpovědnost	Vedoucí pracovníci na úrovni celouniverzitní i jednotlivých součástí respektují princip lidé-planeta-zisk (tj. 3P: People-Planet-Profit) při vyvažování protichůdných požadavků, kterým musí čelit. Tito pracovníci také propagují a podporují rovné příležitosti a rozmanitost. Vysoká škola má dokument upravující její společenskou odpovědnost ve vztahu ke vzdělávací činnosti vysoké školy a tuto odpovědnost naplňuje.	Rektor

### Strategie

2a1 (2a1+5e1)	Potřeby a očekávání zainteresovaných stran a udržování dialogu se zainteresovanými stranami	Vedení univerzity má přehled o klíčových zainteresovaných stranách a systematicky sleduje, shromažďuje a analyzuje informace o jejich potřebách a očekáváních. Shromážděné informace jsou následně využity jako podklad pro tvorbu a aktualizaci strategie univerzity. Univerzita účinně vede a rozvíjí dialog se všemi zainteresovanými stranami (včetně absolventů) založený na jejich potřebách, otevřenosti a důvěře. Univerzita je otevřená kritickým podnětům a stížnostem zainteresovaných stran a na tyto podněty a stížnosti efektivně reaguje.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
2a2	Sledování externího prostředí	Univerzita systematicky sleduje, shromažďuje a analyzuje informace z vnějšího prostředí (např.: demografický, ekonomický a technologický vývoj nebo změny právních předpisů a konkurenčního prostředí). Nasbírané informace slouží jako podklad pro tvorbu a aktualizaci strategie.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
2b1	Sledování interní výkonnosti	Univerzita systematicky sleduje, shromažďuje a analyzuje informace o vnitřní výkonnosti, schopnostech a kapacitě univerzity. Nashromážděné informace následně slouží jako podklad pro tvorbu a aktualizaci strategie.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
2b2	Porovnávání výkonnosti (benchmarking)	Univerzita systematicky porovnává svou výkonnost ve všech oblastech s odpovídajícími subjekty s cílem pochopit svoje silné a slabé stránky, hrozby i příležitosti. Výstupy z porovnání jsou využívány pro zlepšení a aktualizaci celouniverzitní strategie.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy

2c1	Tvorba strategie	Univerzita má vytvořeny vhodné procesy pro tvorbu a aktualizaci strategie včetně stanovení strategických cílů. Při tvorbě strategie jsou zohledňována rizika a jsou vytvořeny vhodné scénáře plnění strategických cílů. Do strategie je zahrnut koncept udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
2d1	Komunikace strategie	Univerzita vhodným způsobem sděluje strategii všem relevantním zainteresovaným stranám tak, aby byla zainteresovanými stranami pochopena a podporována.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
2d2	Implementace strategie	Univerzita převádí svou strategii do praxe pomocí propojených procesů, projektů a organizačních změn. Strategické cíle jsou rozpracovány na nižší stupně řízení všude, kde je to třeba. Jsou zajištěny zdroje potřebné pro plnění cílů.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
2d3	Monitorování strategie	Vedení univerzity pravidelně a systematicky analyzuje a hodnotí plnění strategických cílů a ze vzniklých hodnocení jsou vyvozovány závěry, které jsou projednávány s příslušnými součástmi.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy

### Pracovníci

3a1	Personální strategie	Univerzita plánuje organizační strukturu svých pracovníků (počty, kvalifikace) v souladu se strategií univerzity jako celku, respektive s dílčími strategiemi součástí. Personální strategie určuje dlouhodobé priority a cíle v personální oblasti a priority pro rozvoj postupů a procesů ve vedení, řízení a rozvoji pracovníků.	Kvestor
3a2	Kvalifikační požadavky, schopnosti, dovednosti, odpovědnosti a pravomoci	Univerzita stanovuje a pravidelně aktualizuje současné a budoucí požadavky na kvalifikaci, schopnosti a dovednosti, odpovědnosti a pravomoci akademických i ostatních pracovníků (vazba na ESG část 1.5: Vyučující).	Kvestor
3a3	Nábor a výběr pracovníků	Univerzita zajišťuje nábor a výběr pracovníků (akademických i ostatních) transparentním a nediskriminačním způsobem na základě stanovených kritérií (vazba na ESG část 1.5: Vyučující) za použití personálního marketingu pro zajištění co nejširší základny vhodných kandidátů.	Kvestor
3b1	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	Univerzita má vytvořen systém podpory rozvoje pracovníků. Plán rozvoje pracovníků je stanovován tak, aby v nejvyšší možné míře vyjadřoval soulad strategie univerzity s vlastními preferencemi pracovníků. Cíle rozvoje pracovníků jsou explicitně stanoveny a míra jejich dosahování je pravidelně hodnocena. Pracovníkům jsou poskytovány příležitosti k uplatnění nově nabytých kompetencí v praxi v průběhu a po skončení rozvojové aktivity. Univerzita má vhodný systém kariérního plánování (vazba na ESG část 1.5: Vyučující).	

3b2	Hodnocení výkonnosti pracovníků	Univerzita má jednoznačně definovány úrovně výkonnosti všech pracovníků požadované pro dosahování strategických cílů a pravidelně a komplexně hodnotí jejich výkonnost. Hodnocení probíhá dle transparentních kritérií. Cílem systému hodnocení je pomáhat pracovníkům zlepšovat jejich výkonnost a poskytovat jim informace pro plánování jejich rozvoje (vazba na ESG část 1.5: Vyučující).	Kvestor
3c1	Zapojování a zmocňování pracovníků	Vedení na všech úrovních zmocňuje pracovníky tak, aby byl plně využit jejich potenciál při dosahování cílů, které si univerzita stanovila. Osobní cíle pracovníků jsou sladěny s cíli univerzity. Pracovníci na všech úrovních jsou vhodným a kreativním způsobem zapojováni do procesů zlepšování svých činností.	Kvestor
3d1	Komunikace	Mezi pracovníky univerzity probíhá efektivní komunikace (všemi směry) naplňující jejich komunikační potřeby a podporující sdílení informací, znalostí a nejlepších praktik. Komunikace podporuje kreativitu pracovníků a týmovou práci.	Kvestor
3e1	Péče o pracovníky a pracovní podmínky	Univerzita vytváří pracovní prostředí, které umožňuje pracovníkům podávat nejlepší výkony a splňuje všechny zákonné požadavky včetně požadavků na bezpečnost a ochranu zdraví. Pracovní podmínky pracovníkům umožňují dosahovat rovnováhy mezi pracovním a profesním životem.	Kvestor
3e2	Odměňování a oceňování pracovníků	Univerzita má systém odměňování, který je motivační, zohledňuje skutečnou výkonnost pracovníků a je doplněn systémem finančních a nefinančních benefitů. Univerzita uznává a oceňuje pracovníky formálně i neformálně a podporuje vzájemné uznávání jednotlivců i týmů.	Kvestor

#### Partnerství a zdroje

4a1	Vztahy s externími partnery	Univerzita vybírá a rozlišuje externí partnery v souladu se svým posláním a strategií a má definovány priority a cíle partnerství. Partnerství jsou založena na vzájemně prospěšné spolupráci a jsou vhodně řízena.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
4b1	Finanční řízení	Univerzita používá procesy finančního plánování, operativního řízení, vykazování a přezkoumávání tak, aby byla optimalizována efektivnost a účinnost využívání zdrojů. Systém delegování pravomocí a odpovědnosti za řízení finančních zdrojů je v souladu s platnou legislativou a zároveň motivuje součásti k maximální hospodárnosti. Univerzita uplatňuje činnosti interního finančního dohledu, (auditování) přizpůsobené úrovním řízení univerzity (vazba na ESG část 1.6: Informační a technické zabezpečení a podpora studentů).	Kvestor

4b2	Řízení investic	Univerzita má transparentní systém hodnocení, vybírání a ověřování účelného využívání investic i zbavování se nepotřebného majetku zahrnující všechny aktivity univerzity. Systém zajišťuje, že investice jsou v souladu se strategií univerzity a že jsou vzaty v úvahu dlouhodobé ekonomické, společenské a ekologické efekty (vazba na ESG část 1.6: Informační a technické zabezpečení a podpora studentů).	Kvestor
4c1	Správa budov a dalšího hmotného majetku	Univerzita zajišťuje optimální využití, údržbu budov a dalšího hmotného majetku v souladu se strategií a potřebami univerzity (vazba na ESG část 1.6: Informační a technické zabezpečení a podpora studentů).	Kvestor
4c2	Omezování vlivu na životní prostředí	Univerzita systematicky sleduje vliv své činnosti na životní prostředí, včetně vlivu na zdraví pracovníků, a přijímá opatření, která vedou ke snižování negativních dopadů svých činností na životní prostředí.	Kvestor
4d1	Řízení technologií včetně IT	Univerzita má zaveden systém pro řízení portfolia technologií včetně optimalizace technologií stávajících a nahrazování těch zastaralých. Technologie jsou ve vhodných případech standardizovány napříč univerzitou pro zjednodušení a zlevnění jejich pořízení a správy. Univerzita zavádí a využívá technologie tak, aby umožňovaly podporu a zlepšování všech procesů a činností (vazba na ESG část 1.6: Informační a technické zabezpečení a podpora studentů).	Kvestor
4e1	Řízení informací a znalostí	Univerzita systematickým způsobem vybírá a zpřístupňuje studentům a pracovníkům externí zdroje informací a řídí sdílení interních znalostí a informací jak „explicit“ tak „tacit“ dle jejich potřeb. Služby knihoven a elektronické zdroje pro výuku jsou dostatečné a dostupné studentům. Informace jsou vhodným způsobem chráněny včetně duševního vlastnictví univerzity a pracovníků (vazba na ESG část 1.6: Informační a technické zabezpečení a podpora studentů a část 1.7: Sběr a evidence informací).	Kvestor

### Procesy a služby

5a1 (5a1+5a2)	Řízení procesů	Hlavní řídicí a podpůrné procesy univerzity jsou známy a řízeny. Všechny procesy mají vlastníky odpovědné za výsledky. Jsou stanoveny ukazatele výkonnosti procesů včetně cílových hodnot. Vývoj výsledků a plnění cílů se hodnotí a z výsledků hodnocení jsou vyvozovány závěry a navrhována opatření pro zlepšení.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
5a2 (nové)	Vnitřní systém zajišťování a hodnocení kvality	Vnitřní systém zajišťování a hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností je upraven ve vnitřním předpisu a případně dalších vnitřních dokumentech a pracovních náplních příslušných osob na vysoké škole. Nastavený systém je funkční.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy

5a2 (nové)	Vnitřní systém zajišťování a hodnocení kvality	<p>Vysoká škola má zřízenou funkční radu pro vnitřní hodnocení. Zodpovědnost za zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností je zakotvena na všech úrovních řízení vysoké školy a rozdělení zodpovědností v rámci systému zajišťování kvality je jednoznačně stanoveno. Na fungování vnitřního systému zajišťování a hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností jsou vyčleněny personální, materiální a finanční prostředky odpovídající velikosti a členění vysoké školy a rozsahu uskutečňované vzdělávací činnosti, tvůrčí činnosti a s nimi souvisejících činností.</p> <p>Vnitřní systém zajišťování a hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností se opírá o systematické sledování všech souvisejících procesů vysoké školy. Vysoká škola průběžně hodnotí a zdokonaluje systém a procesy zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností.</p> <p>Vysoká škola má srozumitelným způsobem popsáno propojení zajišťování a hodnocení kvality mezi vzdělávacími, tvůrčími a souvisejícími činnostmi vysoké školy a toto propojení odpovídajícím způsobem realizuje.</p>	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
5a3 (nové)	Zapojení všech zainteresovaných do hodnocení kvality a komunikace výsledků	<p>Hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností se opírá o procesy zpětné vazby; do těchto procesů jsou zapojováni akademičtí pracovníci, studenti, absolventi a odborníci dané vysoké školy nebo z jiného pracoviště než z dané vysoké školy.</p> <p>Výsledky hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností vysoké školy jsou dostupné členům akademické obce dané vysoké školy a ostatním odborníkům na vysoké škole</p> <p>Vysoká škola zveřejňuje základní informace o fungování vnitřního systému zajišťování a hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností, včetně pravidelných základních informací o dosažených výsledcích a případně přijatých opatřeních.</p>	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
5a4 (nové)	Internacionalizace	<p>Mezinárodní působení vysoké školy mající vztah k dané oblasti vzdělávání, zejména zahraniční mobility studentů a akademických pracovníků, jejich zapojení do činnosti zahraničních a zvláště mezinárodních odborných organizací a do mezinárodních výzkumných projektů, nebo integrace možnosti zahraničních mobilit do studia ve studijních programech, a předpoklady pro uskutečňování těchto činností odpovídají charakteru uskutečňované vzdělávací činnosti v dané oblasti vzdělávání, pro niž vysoká škola žádá institucionální akreditaci.</p>	Prorektor pro internacionalizaci
5a5 (nové)	Kontrolní procesy	<p>Vysoká škola má zavedeny účinné kontrolní procesy (vnitřní audit apod.) a na ně navazující procesy směřující k nápravě zjištěných nedostatků.</p>	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy



5b1	Tvorba, hodnocení a zlepšování studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání	<p>Univerzita má stanoveny procesy pro tvorbu studijních programů v souladu s ESG část 1.2: <i>Tvorba a schvalování programů</i> a na obdobných principech jsou založeny procesy pro navrhování dalších služeb v oblasti vzdělávání. Univerzita hodnotí a zlepšuje studijní programy v souladu s ESG část 1.9: <i>Průběžné sledování a pravidelné hodnocení programů</i> a v souladu se zákonem a akreditačními předpisy tak, aby plnila svou roli.</p> <p>Mezinárodní, národní a regionální spolupráce je promítána do vzdělávací činnosti vysoké školy.</p> <p>Vnitřním předpisem a případně dalšími vnitřními dokumenty vysoké školy je vymezen soubor vnitřních požadavků na studijní programy, které si vysoká škola bude schvalovat na základě udělené institucionální akreditace. Tento soubor požadavků odpovídá standardům pro akreditaci studijního programu dle nařízení vlády ČR č. 274/2016 Sb., Při návrhu je zajištěno, že Povaha, rozsah a struktura vzdělávací činnosti uskutečňované vysokou školou v dané oblasti vzdělávání odpovídá popisu této oblasti vzdělávání uvedenému v nařízení vlády o oblastech vzdělávání ve vysokém školství, vydaném podle § 44a odst. 3 zákona o vysokých školách. (B.I.1) Dále je zajištěno, že cíle, obsah a organizace studia v rámci dané oblasti vzdělávání jsou v souladu s posláním a strategickým záměrem vysoké školy a ostatními strategickými dokumenty vysoké školy. (B.I.2)</p>	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost
5b2	Vyhledávání a navrhování projektů tvůrčí činnosti	<p>Univerzita systematicky vyhledává a navrhuje projekty tvůrčí činnosti. Jsou formulována transparentní kritéria pro výběr projektů, do kterých má univerzita v úmyslu se zapojit. Tvůrčí činnost vysoké školy se promítá do vzdělávací činnosti, mezinárodní činnosti a spolupráce s praxí.</p> <p>Tvůrčí činnost související s danou oblastí vzdělávání odpovídá charakteru uskutečňované vzdělávací činnosti v dané oblasti vzdělávání, pro niž vysoká škola žádá institucionální akreditaci.</p> <p>Poznámka: Žádá-li vysoká škola o institucionální akreditaci pro oprávnění samostatně vytvářet a uskutečňovat bakalářské studijní programy akademického zaměření, magisterské studijní programy nebo doktorské studijní programy, musí uskutečňovat odpovídající vědeckou nebo uměleckou činnost; na tuto činnost se vztahují požadavky na tvůrčí činnost uváděné v těchto standardech pro institucionální akreditaci.</p>	Prorektor pro výzkum a vývoj
5b3	Navrhování projektů třetí role	<p>Univerzita systematickým způsobem vyhledává a navrhuje projekty v oblasti tzv. třetí role. Jsou formulována transparentní kritéria pro výběr projektů, do kterých se univerzita má v úmyslu zapojit. Spolupráce s praxí odpovídá charakteru uskutečňované vzdělávací činnosti v dané oblasti vzdělávání, pro niž vysoká škola žádá institucionální akreditaci.</p>	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy

5c1	Efektivní propagování studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání	Univerzita má vymezeny cílové skupiny svého působení v oblasti vzdělávání. Využívá vhodných metod a postupů cílené propagace svých programů, včetně sociálních médií. Má vytvořeny nástroje pro zjišťování účinnosti těchto metod a postupů.	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost
5d1	Realizace studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání	Univerzita realizuje studijní programy v souladu s doporučením ESG část 1.3: Učení, výuka a hodnocení zaměřené na studenty. Vysoká škola má zaveden účinný systém pravidelného hodnocení kvality studijních programů, který je zaměřen na dosahování cílů studia a jim odpovídajících výsledků učení a do nějž jsou zapojeni jak akademičtí pracovníci a studenti, tak další relevantní odborníci. Systém vnitřního zajišťování a hodnocení kvality se vztahuje na všechny studijní programy uskutečňované vysokou školou včetně studijních programů uskutečňovaných ve spolupráci s jinými právníckými osobami Finanční, prostorové, přístrojové, informační a komunikační vybavení a další zabezpečení odpovídá charakteru uskutečňované vzdělávací činnosti.	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost
5d2	Řízení „životního cyklu“ studentů	Univerzita důsledně uplatňuje předem definované a v předpisech popsané postupy pro všechny fáze „životního cyklu“ studentů (tedy přijímání ke studiu, samotné studium, ověřování výsledků studia, udělování diplomů) v souladu s ESG část 1.4: <i>Přijímání studentů a průběh studia.</i>	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost
5d3	Podpora studentů	Univerzita dle svých možností vhodnými způsoby reaguje na individuální potřeby studentů. Vysoká škola poskytuje služby a další podpůrná opatření pro vyrovnání příležitostí studovat na vysoké škole pro studenty se specifickými potřebami. Poskytuje uchazečům i studentům studijní, ale i psychologické, právní i další poradenství (vazba na ESG část 1.6: <i>Informační a technické zabezpečení a podpora studentů</i> ).	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost
5d4 (5c2+5d4)	Realizace a propagování projektů tvůrčí činnosti	Projekty tvůrčí činnosti jsou řízeny systematicky uznávanými metodami projektového řízení. Projekty mají definované cíle a milníky, jejich postup je pravidelně sledován a vyhodnocován a z vyhodnocení jsou vyvozovány závěry a poučení pro stávající i budoucí projekty. Univerzita využívá vhodných metod a postupů cílené propagace svých projektů a výstupů tvůrčí činnosti a má vytvořeny nástroje pro zjišťování účinnosti těchto metod a postupů u vybraných cílových skupin.	Prorektor pro výzkum a vývoj
5d5 (5c3+5d5)	Realizace a propagování projektů třetí role	Projekty v této oblasti jsou řízeny systematicky uznávanými metodami projektového řízení. Projekty mají definované cíle a milníky, jejich postup je pravidelně sledován a vyhodnocován a z vyhodnocení jsou vyvozovány závěry a poučení jak pro stávající, tak i budoucí projekty.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy

5d5 (5c3+5d5)	Realizace a propagování projektů třetí role	Třetí role je naplňována v součinnosti s ostatními aktéry. Nejsou zanedbávány významné podněty a příležitosti, které se vyskytují mimo programové a projektové řízení. Univerzita využívá vhodných metod a postupů cílené propagace svých projektů třetí role a jejich výstupů a má vytvořeny nástroje pro zjišťování účinnosti těchto metod a postupů u vybraných cílových skupin.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
------------------	---	---	--------------------------------------

### Zákazníci – výsledky

6a1	Jak je univerzita vnímána studenty – měření	Univerzita má vytvořený systém měření toho, jak je vnímána studenty. Systém měření je vodně zvolen a segmentován tak, aby pokrýval všechny důležité oblasti (nejen studium, ale např. spokojenost s dalšími službami jako studijní oddělení, knihovna apod.) Výsledky měření jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou sdělovány zainteresovaným stranám (Vazba ESG oblast 1.7: <i>Sběr a evidence informací</i> ).	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost
6a2	Jak je vzdělávací funkce univerzity vnímána dalšími zainteresovanými stranami – měření	Univerzita má systém měření toho, jak je její činnost v oblasti vzdělávání vnímána dalšími zainteresovanými stranami (absolventy, zaměstnavateli apod.). Systém měření je vhodně zvolen a segmentován tak, aby pokrýval všechny důležité oblasti, a výsledky tohoto měření jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami (vazba na ESG část 1.7: <i>Sběr a evidence informací</i> ).	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost
6a3	Jak je univerzita vnímána zainteresovanými stranami v oblasti tvůrčí činnosti – měření	Univerzita má vytvořen systém měření toho, jak je vnímána zainteresovanými stranami v oblasti programů a projektů tvůrčí činnosti. Systém měření je vhodně zvolen a segmentován tak, aby pokrýval všechny důležité oblasti, a výsledky měření jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.	Prorektor pro výzkum a vývoj
6a4	Jak je univerzita vnímána zainteresovanými stranami v oblasti třetí role – měření	Univerzita má systém měření toho, jak je vnímána zainteresovanými stranami v oblasti třetí role. Systém měření je vhodně zvolen a segmentován tak, aby pokrýval všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy

6a4	Jak je univerzita vnímána zainteresovanými stranami v oblasti třetí role – měření	Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
6b1	Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti studia	Univerzita má vhodně zvolenou sadu interních měřítek, jejichž pomocí měří svoji interní výkonnost v oblasti studia a tak předjímá, jak bude vnímána studenty. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost
6b2	Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti tvůrčí činnosti	Univerzita má vhodně zvolenou sadu interních měřítek, jejichž pomocí měří svoji interní výkonnost v tvůrčí činnosti a tak předjímá, jak bude vnímána v této oblasti. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.	Prorektor pro výzkum a vývoj
6b3	Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti třetí role	Univerzita má vhodně zvolenou sadu interních měřítek, jejichž pomocí měří svoji interní výkonnost v oblasti třetí role a tak předjímá, jak bude vnímána v této oblasti. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy

#### Pracovníci – výsledky

7a1	Jak je univerzita vnímána vlastními pracovníky – měření	Univerzita má systém měření toho, jak je vnímána vlastními pracovníky (může se jednat o různé varianty zaměstnaneckého a obdobného poměru), který je vhodně zvolen a segmentován tak, aby pokrýval všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.	Rektor
7b1	Měření interní výkonnosti univerzity v personální oblasti	Univerzita má vhodně zvolenou sadu interních měřítek, pomocí kterých měří svoji výkonnost v personální oblasti a tak předjímá, jak bude vnímána pracovníky. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby byly pokryty všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.	Rektor

## Společnost – výsledky

8a1	Jak je univerzita vnímána společností - měření	Univerzita má systém měření toho, jak ji vnímá okolní společnost (nad rámec již měřeného vnímání studenty a dalšími zainteresovanými stranami), který je vhodně zvolen a segmentován tak, aby pokrýval všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
8b1	Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti společnosti	Univerzita má vhodně zvolenou sadu interních měřítek, pomocí kterých měří svoji interní výkonnost ve vztahu k okolní společnosti a tak předjímá, jak bude vnímána okolní společností. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde je to vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně hodnoceny a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami.	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy

## Klíčové výsledky

9a1	Měření klíčových strategických výsledků	Univerzita má vhodně zvolenou sadu měřítek hlavních strategických výsledků, pomocí kterých měří a hodnotí plnění své strategie. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde to je vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně vyhodnocovány a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami (vazba na ESG část 1.7: <i>Sběr a evidence informací</i> ).	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy
9b1	Měření hlavních interních výsledků	Univerzita má vhodně zvolenou sadu měřítek hlavních interních výsledků, pomocí kterých předjímá vývoj budoucí vývoj. Tato měřítka jsou vhodně zvolena a segmentována tak, aby pokrývala všechny důležité oblasti. Výsledky jsou důvěryhodné. Jsou stanoveny a dosahovány cílové hodnoty, a kde to je vhodné, jsou výsledky porovnávány s jinými organizacemi. Výsledky jsou pravidelně vyhodnocovány a jsou z nich vyvozovány závěry, které jsou komunikovány se zainteresovanými stranami (vazba na ESG část 1.7: <i>Sběr a evidence informací</i> ).	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy



rektor

Plzeň 22. srpna 2019  
ZCU 020694/2019

**Rozhodnutí rektora č. 34R/2019**

**HODNOTITELSKÝ TÝM PRO KOMPLEXNÍ VNITŘNÍ HODNOCENÍ KVALITY  
2019/2020**

V souladu s ust. §77a a násl. zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), v platném znění, a dále v souladu s čl. 20 odst. 3 [Pravidel systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností Západočeské univerzity v Plzni ze dne 13. 7. 2017](#) a v souladu s čl. 3 odst. 1 směrnice rektora č. [21R/2018, Komplexní vnitřní hodnocení kvality jmenuji s účinností od 1. 9. 2019](#) hodnotitelský tým pro komplexní vnitřní hodnocení kvality 2019/2020 v tomto složení:

Ing. Stanislav Kodýtek	Fakulta designu a umění Ladislava Sutnara
Mgr. Arnošt Marks, Ph.D.	Fakulta designu a umění Ladislava Sutnara
doc. akad. mal. Josef Mištera	Fakulta designu a umění Ladislava Sutnara
Mgr. Jindřich Lukavský, Ph.D.	Fakulta designu a umění Ladislava Sutnara
prof. Ing. Emil Vacík, Ph.D.	Fakulta ekonomická
doc. PaedDr. Jaroslav Dokoupil, Ph.D.	Fakulta ekonomická
Ing. Kateřina Mičudová, Ph.D.	Fakulta ekonomická
doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.	Fakulta ekonomická
doc. Ing. Jiří Hammerbauer, Ph.D.	Fakulta elektrotechnická
Ing. Šárka Nová	Fakulta elektrotechnická
doc. Ing. Jiří Tupa, Ph.D.	Fakulta elektrotechnická
PhDr. Mgr. Petr Jurek, Ph.D.	Fakulta filozofická
Mgr. Lukáš Lenk	Fakulta filozofická
doc. PhDr. Lukáš Novotný, Ph.D.	Fakulta filozofická
PhDr. Tereza Šlehoferová, Ph.D.	Fakulta filozofická
PaedDr. Josef Kepka, CSc.	Fakulta pedagogická
Ing. Pavel Mičke	Fakulta pedagogická
PaedDr. Vladimír Sirotek, CSc.	Fakulta pedagogická
RNDr. Miroslav Randa, Ph.D.	Fakulta pedagogická
Ing. Mgr. Dana Bárková, Ph.D.	Fakulta právnická
JUDr. Vilém Knoll, Ph.D.	Fakulta právnická
JUDr. Petra Smržová, Ph.D.	Fakulta právnická
JUDr. Miloslava Wiplingerová, Ph.D., LL.A.	Fakulta právnická

prof. Ing. Josef Basl, CSc.  
doc. Ing. Milan Edl, Ph.D.  
Ing. Milan Pinte, Ph.D.  
doc. Ing. Jiří Staněk, CSc.  
doc. Ing. Václav Vaněk, Ph.D.

Fakulta strojní  
Fakulta strojní  
Fakulta strojní  
Fakulta strojní  
Fakulta strojní

Ing. Alena Hemrová  
PhDr. Denis Mainz, Ph.D.  
MUDr. Lada Pavlíková, Ph.D.  
PhDr. Tomáš Přibáň, Ph.D.  
PhDr. Lukáš Štich

Fakulta zdravotnických studií  
Fakulta zdravotnických studií  
Fakulta zdravotnických studií  
Fakulta zdravotnických studií  
Fakulta zdravotnických studií

Mgr. Petr Kavalíř, Ph.D., MBA  
Ing. David Lávička, Ph.D.  
Bc. Štěpánka Špilerová  
Ing. Jan Šroub, Ph.D.

Nové technologie - Výzkumné centrum  
Nové technologie - Výzkumné centrum  
Nové technologie - Výzkumné centrum  
Nové technologie - Výzkumné centrum

Mgr. Jana Čepičková  
Mgr. Lucie Misařová  
Mgr. Kateřina Štroblová, Ph.D.  
Mgr. Václav Trejbal, CSc.

Ústav jazykové přípravy  
Ústav jazykové přípravy  
Ústav jazykové přípravy  
Ústav jazykové přípravy

Dr. Ing. Jan Rychlík  
Ing. Martin Hirman, Ph.D.

Centrum informatizace a výpočetní techniky  
Úsek prorektora pro rozvoj a vnější vztahy

#### **Koordinací hodnotitelského týmu pověřuji:**

Mgr. Lenku Caisovou, Ph.D.  
Ing. Tomáše Görnera, Ph.D.  
Mgr. Zdeňka Kollera  
doc. Ing. Josefa Průšu, CSc.  
Ing. Janu Havelkovou

Odbor lidských zdrojů  
odbor Výzkum a vývoj  
Odbor kvalita  
Odbor kvalita  
Úsek prorektora pro rozvoj a vnější vztahy

#### **Gestoři jednotlivých oblastí hodnocení jsou:**

doc. Dr. RNDr. Miroslav Holeček  
Mgr. Marta Kollerová  
doc. Ing. Vladimír Duchek, Ph.D.  
Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA  
RNDr. Blanka Šedivá, Ph.D.  
doc. Ing. Luděk Hynčík, Ph.D.

doc. Dr. RNDr. Miroslav Holeček

#### Rozdělovník

- kolegium rektora  
- kolegium kvestora

Vyřizuje: PR-R, č. tel. 377 631 040

Příloha č. 3: Hodnocení stavu a důležitosti při plném hodnocení 2017 a 2020 – Srovnávací tabulka

č.	Oblast	Hodnocení stavu 2017	Hodnocení důležitosti 2017	Rating 2017	Hodnocení stavu 2020	Hodnocení důležitosti 2020	Rating 2020	Změna	Návrh přiřazení Garantů hodnocení	Komentář ke změně stavu hodnocení 2019–2020 oproti předchozímu hodnocení.	
Vedení	1a1	Vedoucí pracovníci zajišťují sdílené poslání a vizi	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	-4	Rektor	<i>Oproti předchozímu hodnocení došlo k mírnému zlepšení v návaznosti na zlepšení postupu hodnocení</i>
	1a2	Vedoucí pracovníci zajišťují sdílené hodnoty a zásady etického chování a vedoucí pracovníci jsou příkladem	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	0	Rektor	<i>Oproti předchozímu hodnocení došlo k mírnému zlepšení v návaznosti na zlepšení postupu hodnocení. Zároveň však v době ukončení hodnocení nebyly v platnosti některé dokumenty – Etický kodex.</i>
	1a3										<i>Oblast 1a3 nebyla v tomto hodnocení samostatně hodnocena – na základě požadavků vzešlých z hodnocení došlo ke spojení s oblastí 1a2.</i>
	1b1	Vedoucí pracovníci řídí výkonnost univerzity	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	0	Rektor	
	1b2	Vedoucí pracovníci řídí rizika	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	-4	Rektor	<i>Oproti předchozímu hodnocení došlo k mírnému zlepšení v návaznosti na mírné snížení hodnocení důležitosti</i>
	1b3	Vedoucí pracovníci zajišťují, že univerzita má vymezeny orgány a vymezeny pravomoci a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců				Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	12	Rektor	<i>Oproti předchozímu hodnocení se nově objevila další oblast pro zlepšení.</i>
	1c1	Vedoucí pracovníci řídí vztahy se zainteresovanými stranami	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	0	Rektor	
	1d1	Vedoucí pracovníci vytváří kulturu angažovanosti pracovníků	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	-4	Rektor	<i>Oproti předchozímu hodnocení došlo k mírnému zlepšení v návaznosti na zlepšení postupu hodnocení</i>
	1e1	Vedoucí pracovníci iniciují a řídí změny	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	0	Rektor	
	1e2	Vedoucí pracovníci zajišťují udržitelný rozvoj a společenskou odpovědnost	Nemáme zavedeno	Vysoká	20	Nemáme zavedeno	Nízká	10	-10	Rektor	<i>Oproti předchozímu hodnocení došlo k mírnému zlepšení v návaznosti na mírné snížení důležitosti</i>
Strategie	2a1 + 5e1	Potřeby a očekávání zainteresovaných stran	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	-8	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<i>Oproti předchozímu hodnocení došlo k mírnému zlepšení v návaznosti na zlepšení postupu hodnocení.</i>
		Udržování dialogu se zainteresovanými stranami	Máme navržen postup a částečně děláme	Střední	12	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	4	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<i>Oproti předchozímu hodnocení došlo k mírnému zhoršení v návaznosti na zvýšení hodnocení důležitosti.</i>



	č.	Oblast	Hodnocení stavu 2017	Hodnocení důležitosti 2017	Rating 2017	Hodnocení stavu 2020	Hodnocení důležitosti 2020	Rating 2020	Změna	Návrh přiřazení Garantů hodnocení	Komentář ke změně stavu hodnocení 2019–2020 oproti předchozímu hodnocení.
Strategie	2a2	Sledování externího prostředí	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	-4	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<i>Oproti předchozímu hodnocení došlo k mírnému zlepšení v návaznosti na zlepšení postupu hodnocení</i>
	2b1	Sledování interní výkonnosti	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	-8	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<i>Oproti předchozímu hodnocení došlo k mírnému zlepšení v návaznosti na zlepšení postupu hodnocení.</i>
	2b2	Porovnávání výkonnosti (benchmarking)	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Střední	6	-6	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<i>Oproti předchozímu hodnocení došlo k výraznějšímu zlepšení v návaznosti na zlepšení postupu hodnocení a současné snížení důležitosti hodnocení.</i>
	2c1	Tvorba strategie	Máme plně zaveden standardní postup	Kritická	15	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Kritická	10	-5	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<i>Oproti předchozímu hodnocení došlo k mírnému zlepšení v návaznosti na zlepšení postupu hodnocení.</i>
	2d1	Komunikace strategie	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	0	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	
	2d2	Implementace strategie	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	0	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	
	2d3	Monitorování strategie	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	4	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<b>POZOR – nesoulad v hodnocení stavu 2017 a 2020.</b>
Pracovníci	3a1	Personální strategie	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	-4	Kvestor	<i>Oproti předchozímu hodnocení došlo k mírnému zlepšení v návaznosti na zlepšení postupu hodnocení.</i>
	3a2	Kvalifikační požadavky, schopnosti, dovednosti, odpovědnosti a pravomoci	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	0	Kvestor	
	3a3	Nábor a výběr pracovníků	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	0	Kvestor	
	3b1	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	Nemáme zavedeno	Střední	15	Máme plně zaveden standardní postup	Střední	9	-6	Kvestor	<i>Oproti předchozímu hodnocení došlo ke zlepšení stavu v návaznosti na zavedení dříve neexistujícího postupu hodnocení.</i>
	3b2	Hodnocení výkonnosti pracovníků	Nemáme zavedeno	Vysoká	20	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	-4	Kvestor	<i>Oproti předchozímu hodnocení došlo k mírnému zlepšení v návaznosti na zlepšení postupu hodnocení.</i>
	3c1	Zapojování a zmocňování pracovníků	Máme navržen postup a částečně děláme	Střední	12	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	4	Kvestor	<i>Oproti předchozímu hodnocení došlo k mírnému zhoršení v návaznosti na zvýšení důležitosti hodnocení.</i>

	č.	Oblast	Hodnocení stavu 2017	Hodnocení důležitosti 2017	Rating 2017	Hodnocení stavu 2020	Hodnocení důležitosti 2020	Rating 2020	Změna	Návrh přiřazení Garantů hodnocení	Komentář ke změně stavu hodnocení 2019–2020 oproti předchozímu hodnocení
Pracovníci	3d1	Komunikace	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	0	Kvestor	
	3e1	Péče o pracovníky a pracovní podmínky	Máme plně zaveden standardní postup	Střední	9	Máme plně zaveden standardní postup	Střední	9	0	Kvestor	
	3e2	Odměňování a oceňování pracovníků	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	0	Kvestor	
Partnerství a zdroje	4a1	Vztahy s externími partnery	Máme plně zaveden standardní postup	Střední	9	Máme navržen postup a částečně děláme	Střední	12	3	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<b>POZOR – nesoulad v hodnocení stavu 2017 a 2020.</b>
	4b1	Finanční řízení	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	0	Kvestor	
	4b2	Řízení investic	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	0	Kvestor	
	4c1	Správa budov a dalšího hmotného majetku	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	0	Kvestor	
	4c2	Omezování vlivu na životní prostředí	Nemáme zavedeno	Střední	15	Máme plně zaveden standardní postup	Střední	9	-6	Kvestor	<i>Oproti předchozímu hodnocení došlo k mírnému zlepšení v návaznosti na zavedení dříve neexistujícího postupu hodnocení.</i>
	4d1	Řízení technologií včetně IT	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	0	Kvestor	
	4e1	Řízení informací a znalostí	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	-4	Kvestor	<i>Oproti předchozímu hodnocení došlo k mírnému zlepšení v návaznosti na zlepšení postupu hodnocení.</i>
Procesy, výrobky a služby	5a1	Řízení a zlepšování procesů	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	0	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<i>Oproti předchozímu hodnocení se nově objevila další oblast pro zlepšení.</i>
	5a2	Vnitřní systém zajišťování a hodnocení kvality				Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	8	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<i>Oproti předchozímu hodnocení se nově objevila další oblast pro zlepšení.</i>
	5a3	Zapojení všech zainteresovaných do hodnocení kvality a komunikace výsledků				Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	8	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<i>Oproti předchozímu hodnocení se nově objevila další oblast pro zlepšení.</i>

č.	Oblast	Hodnocení stavu 2017	Hodnocení důležitosti 2017	Rating 2017	Hodnocení stavu 2020	Hodnocení důležitosti 2020	Rating 2020	Změna	Návrh přiřazení Garantů hodnocení	Komentář ke změně stavu hodnocení 2019–2020 oproti předchozímu hodnocení.	
Procesy, výrobky a služby	5a4	Internacionalizace			Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	16	Prorektor pro internacionalizaci	Oproti předchozímu hodnocení se nově objevila další oblast pro zlepšení.	
	5a5	Kontrolní procesy			Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	12	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	Oproti předchozímu hodnocení se nově objevila další oblast pro zlepšení.	
	5b1	Tvorba, hodnocení a zlepšování studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	-12	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost	Oproti předchozímu hodnocení došlo k výraznému zlepšení v návaznosti na snížení důležitosti hodnocení oblasti při současném zlepšení postupu hodnocení.
	5b2	Vyhledávání programů a navrhování projektů tvůrčí činnosti	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	0	Prorektor pro výzkum a vývoj	
	5b3	Navrhování programů a projektů třetí role	Nemáme zavedeno	Vysoká	20	Máme navržen postup a částečně děláme	Střední	12	-8	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	Oproti předchozímu hodnocení došlo k výraznému zlepšení v návaznosti na snížení důležitosti hodnocení oblasti při současném zavedení dříve neexistujícího postupu hodnocení.
	5c1	Efektivní propagování studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	0	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost	
	5c2 + 5d4	Efektivní propagování programů a projektů tvůrčí činnosti	Máme navržen postup a částečně děláme	Střední	12	Máme navržen postup a částečně děláme	Střední	12	0	Prorektor pro výzkum a vývoj	Oproti předchozímu hodnocení došlo na základě požadavků vzešlých z hodnocení k celkově mírnému zlepšení – nově došlo na základě požadavků vzešlých z hodnocení ke spojení oblasti 5c2 a 5d4 do jedné oblasti při současném zlepšení stavu hodnocení.
		Realizace programů a projektů tvůrčí činnosti	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	Máme plně zaveden standardní postup	Kritická	15	-5	Prorektor pro výzkum a vývoj	
	5c3 + 5d5	Efektivní propagování programů a projektů třetí role	Nemáme zavedeno	Vysoká	20	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	-12	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	Na základě požadavků vzešlých z hodnocení došlo ke spojení do jedné oblasti, čímž pravděpodobně vznikl nesoulad u oblasti 5d5 v hodnocení stavu 2017 a 2020 v hodnocení stavu. Celkově však došlo k mírnému zlepšení.
		Realizace programů a projektů třetí role.	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	Nemáme zavedeno	Střední	15	-1	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	
	5d1	Realizace studijních programů a dalších služeb v oblasti vzdělávání	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	-4	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost	Oproti předchozímu hodnocení došlo ke zlepšení v návaznosti na snížení důležitosti.
	5d2	Řízení „životního cyklu“ studentů	Máme plně zaveden standardní postup	Kritická	15	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	-3	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost	Oproti předchozímu hodnocení došlo k mírnému zlepšení v návaznosti na mírné snížení důležitosti.
	5d3	Podpora studentů	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	0	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost	
	5e1	Udržování dialogu se zainteresovanými stranami	Máme navržen postup a částečně děláme	Střední	12	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	4	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	Oproti předchozímu hodnocení došlo k mírnému zhoršení v návaznosti na zvýšení hodnocení důležitosti.

	č.	Oblast	Hodnocení stavu 2017	Hodnocení důležitosti 2017	Rating 2017	Hodnocení stavu 2020	Hodnocení důležitosti 2020	Rating 2020	Změna	Návrh přiřazení Garantů hodnocení	Komentář ke změně stavu hodnocení 2019–2020 oproti předchozímu hodnocení.
Zákazníci – výsledky	6a1	Jak je univerzita vnímána studenty – měření	Nemáme zavedeno	Vysoká	20	Nemáme zavedeno	Vysoká	20	0	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost	
	6a2	Jak je vzdělávací funkce univerzity vnímána dalšími zainteresovanými stranami – měření	Nemáme zavedeno	Střední	15	Nemáme zavedeno	Vysoká	20	5	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost	<i>Oproti předchozímu hodnocení došlo k mírnému zhoršení v návaznosti na zvýšení hodnocení důležitosti.</i>
	6a3	Jak je univerzita vnímána zainteresovanými stranami v oblasti tvůrčí činnosti – měření	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	Nemáme zavedeno	Vysoká	20	0	Prorektor pro výzkum a vývoj	<b>POZOR – nesoulad v hodnocení stavu 2017 a 2020.</b>
	6a4	Jak je univerzita vnímána zainteresovanými stranami v oblasti třetí role – měření	Nemáme zavedeno	Vysoká	20	Máme navržen postup a částečně děláme	Nizká	8	-12	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<i>Oproti předchozímu hodnocení došlo k mírnému zlepšení v návaznosti na snížení hodnocení důležitosti a zavedení dříve neexistujícího postupu hodnocení.</i>
	6b1	Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti studia	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	0	Prorektor pro studijní a pedagogickou činnost	
	6b2	Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti tvůrčí činnosti	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	Máme navržen postup a částečně děláme	Kritická	20	0	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	
	6b3	Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti třetí role	Nemáme zavedeno	Střední	15	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Střední	6	-9	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<i>Oproti předchozímu hodnocení došlo ke zlepšení v návaznosti na zavedení dříve neexistujícího postupu hodnocení.</i>
Pracovníci – výsledky	7a1	Jak je univerzita vnímána vlastními pracovníky – měření	Nemáme zavedeno	Nizká	10	Máme navržen postup a částečně děláme	Vysoká	16	6	Kvestor	<i>Oproti předchozímu hodnocení došlo k mírnému zhoršení v návaznosti na zavedení dříve neexistujícího postupu a současně zvýšení hodnocení důležitosti.</i>
	7b1	Měření interní výkonnosti univerzity v personální oblasti	Máme navržen postup a částečně děláme	Střední	12	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	0	Kvestor	<i>Oproti předchozímu hodnocení došlo ke zlepšení v návaznosti na zavedení dříve neexistujícího postupu hodnocení.</i>
Společnost – výsledky	8a1	Jak je univerzita vnímána společností – měření – viz oblast 6a4	Máme navržen postup a částečně děláme	Nizká	8	Máme navržen postup a částečně děláme	Střední	12	4	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<i>Oproti předchozímu hodnocení došlo k mírnému zhoršení v návaznosti na zvýšení hodnocení důležitosti.</i>
	8b1	Měření interní výkonnosti univerzity v oblasti společnosti – viz oblast 6b3	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Střední	6	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Střední	6	0	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	
Klíčové výsledky	9a1	Měření klíčových strategických výsledků	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	0	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	
	9b1	Vnitřní systém zajišťování a hodnocení kvality	Máme plně zaveden standardní postup	Vysoká	12	Hodnotíme a zlepšujeme standardní postup	Vysoká	8	-4	Prorektor pro rozvoj a vnější vztahy	<i>Oproti předchozímu hodnocení došlo k mírnému zlepšení v návaznosti na zlepšení postupu hodnocení.</i>



**ZÁPADOČESKÁ  
UNIVERZITA  
V PLZNI**

V tomto dokumentu byly použity fotografie:

Romana Muchky

Bc. Tomáše Lišky

MgA. Tomáše Bintera



[WWW.ZCU.CZ](http://WWW.ZCU.CZ)