



Doc. Mgr. Kateřina Zábrodská, Ph.D.

Doc. Mgr. Jiří Mudrák, Ph.D.

Mgr. Kateřina Machovcová, Ph.D.

Psychologický ústav AV ČR

Filozofická fakulta UK

Národní institut SYRI

# Benefit, nebo riziko? Flexibilita v akademickém pracovním prostředí a kariéerních drahách

24. ročník konference Hodnocení kvality vysokých škol

Flexibilita vysokoškolského vzdělávání: Inspirace pro budoucnost

11.-12.4.2024 | Telč

# Obsah



## Flexibilita a pracovní zdraví

Flexibilní uspořádání práce jako benefit i riziko pro duševní zdraví akademiků a akademiček.

## Flexibilita v akademických kulturách

Flexibilita jako klíčová charakteristika pozitivní akademické kultury.

## Flexibilita a akademický leadership

Role flexibility v řízení akademických pracovníků a pracovníc.

# Organizační studia vysokého školství

**Organizational Studies in Higher Education (OSHE)**, od r. 2014  
Psychologický ústav AV ČR, v.v.i.,

## **Komplexní analýza psychosociálních pracovních podmínek a pracovního zdraví českých akademiků a akademiček**

- Identifikace hlavních prediktorů well-being v psychosociálním pracovním prostředí, teoretický rámec: Job Demands-Resources Theory (JD-R; Bakker & Demerouti, 2007, 2014, 2017, 2023)
- Jaké jsou klíčové pracovní zdroje (job resources)?
- Jaké jsou klíčové pracovní nároky (job demands?)
- Implikace pro praxi



Mgr. Kateřina Machovcová,  
Ph.D.



Doc. Mgr. Jiří Mudrák, Ph.D.

# Realizované projekty OSHE | 2010-2024

**2022-2025:** „Národní institut pro výzkum socioekonomických dopadů nemocí a systémových rizik“ (LX22NPO5101)

**2023:** Prevence neetického jednání na akademické půdě a podpora kompetencí v péči o oběti, CRP projekt.

**2021-2022:** „Průzkum spokojenosti s pracovními podmínkami na Univerzitě Karlově“

**2021-2022:** „Vysokoškolští studenti a akademici po třetí vlně pandemie koronaviru“

**2020-2022:** „Excelentní výzkum mezi jedincem, institucí a diskurzem: Kolaborativní konstrukce výzkumné produktivity na výzkumných institucích“ (GAČR 20-13732S)

**2017-2019:** „Rozvoj akademické excelence: Systemický přístup k mimořádnému výkonu u akademiků a akademiček na počátku kariéry“ (GAČR 17-20856S)

**2014-2016:** „Kvalita pracovního prostředí a well-being zaměstnanců ve veřejném vysokém školství“ (GAČR14-02098S)

**2014-2015:** „Resistance to workplace bullying in higher education: Exploring differences between neoliberal and post-state-socialist workplaces.“ UNC Chapell-Hill, USA.

**2010-2012:** „Šikana a mobbing v terciárním vzdělávání: Možnosti kvalitativní metodologie jako výzkumného a intervenčního nástroje“ (GA10 P407/10/P146)

# Metodologie našich výzkumů

## Online dotazníková šetření

2011-2012: N = 1 533 (3 univerzity)

2014-2015: N = 2 229 (české univerzity)

2021-2022: N = 1 384 AP + 1 186 THP (rovné příležitosti a pracovní spokojenost na UK)

2021-2022: N = 3 773 (akademici po pandemii)

2023: N = 1 400 (obecná populace, i AP)

2023: N = 1 217 (obecná populace, i AP)

Dotazníky: COPSOQ II, III, NAQ-R, UWES, OCM

## Kvalitativní interview

2011-2012: N = 40 (šikanovaní)

2015-dosud: N = 200 (akademičtí lídři, AP, THP a ECR, excelentní AP)

2020: 2. vlna rozhovorů s akademickými lídry/němi

2022-2023: mobbing VŠ studujících

2023-dosud: psychologické bezpečí na uměleckých fakultách (AP + studující)

Tematická analýza (Braun & Clarke, 2006, 2022)

# Výzkumy: naše hlavní témata



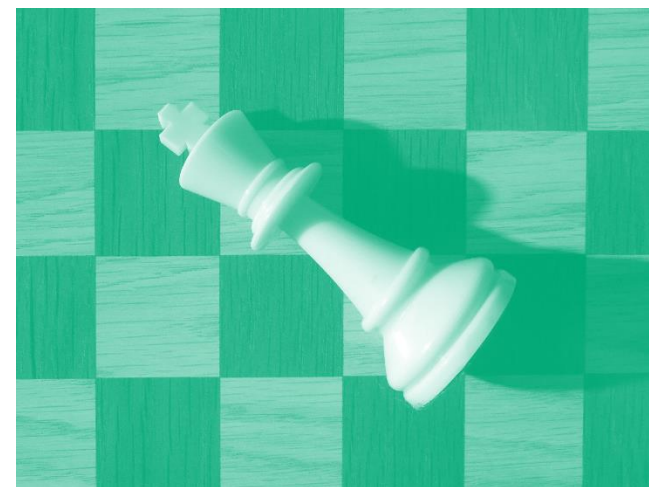
## Pracovní well-being

- Stres, vyhoření, spokojenost, angažovanost
- Psychosociální faktory ovlivňující pracovní zdraví akademiků
- Systémový kontext



## Kariérní rozvoj

- Podmínky akademické excelence
- Excellence juniorních akademiků/ček
- Kariérní dráhy
- Opouštění akademické profese



## Akademické kultury a leadership

- Funkční a dysfunkční akademické kultury
- Kvalitní leadership z perspektivy juniorů
- Profesní dráhy vedoucích kateder



Flexibilita a pracovní zdraví/well-being akademiků

# Pracovní zdraví (WHO)

**„Pracovní zdraví“ je oblast veřejného zdraví zaměřující se na podporu a uchování nejvyššího možného stupně fyzického, duševního a sociálního well-being pracovníků a pracovnic.**

## **Cílem je:**

- udržování a podpora zdraví pracovníků/pracovnic a jejich pracovní kapacity;
- zlepšení pracovních podmínek a pracovního prostředí;
- rozvoj organizace práce a organizačních kultur tak, aby zahrnovaly efektivní systémy řízení, personální politiku, zásady pro participaci a manažerské praktiky zlepšující bezpečnost a zdraví při práci.





# Komponenty pracovního well-being

## Dimenze pracovního well-being

(Bakker & Demerouti, 2014; Kinman, Jones, & Kinman, 2006; Mudrák et al., 2018)

- 1. Kognitivní hodnocení práce:**  
pracovní spokojenost
- 2. Pozitivní emoce ve vztahu k práci:**  
pracovní zaujetí
- 3. Negativní emoce ve vztahu k práci:**  
pracovní stres a burnout



Pracovní  
spokojenost



Pracovní  
zaujetí



Pracovní  
stres



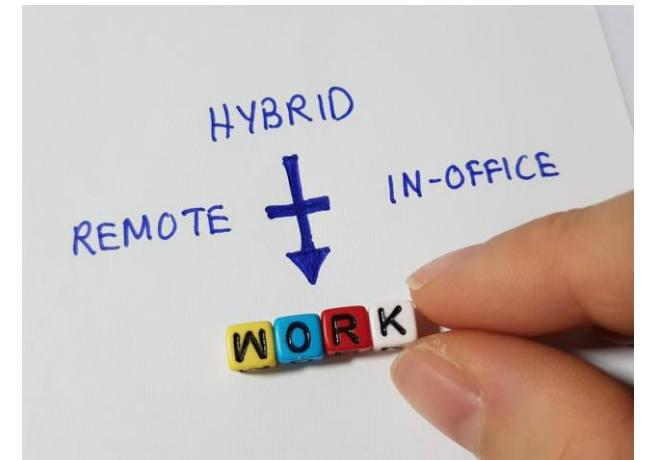
Vyhoření  
(burnout)

# Flexibilní pracovní uspořádání

(flexible work arrangements, FWA)

Uspořádání umožňující flexibilitu práce ve vztahu ke „kdy“ a „kde“ (Allen et al., 2013)

- Práce na částečný úvazek
- Práce z jiného místa (na dálku, home office), hybridní režim
- Flexibilní pracovní doba (možnost volby začátku a konce pracovní doby)
- Práce na volné noze, dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (DPP/DPČ)
- Kompresovaný pracovní týden (práce delší dobu v méně dnech)
- Sdílené pracovní místo (dvě či více osob na částečný úvazek sdílejí jeden úvazek na plný úvazek)
- Přestávky v kariéře: přerušení výkonu zaměstnání na určitou dobu, po skončení opětovný nástup



# Flexibilita v akademické práci: proč ji potřebujeme?



- Flexibilita a autonomie = klíčové benefity akademické práce
- Vyšší spokojenost
- Vyšší motivace a loajalita
- Vyšší produktivita a kvalita práce
- Větší talentový pool, snazší nábor
- Podpora diverzity (zapojení zaměstnanců s pečovatelskými povinnostmi, zdravotními omezeními, ad.)
- Podpora rovných příležitostí
- Úspora nákladů (zaměstnanec i VŠ)
- Lepší work-life/family balance – snížení konfliktu práce-rodina

# Konflikt práce-rodina | work-family konflikt (WFC)


- **Konflikt práce - rodina:** forma konfliktu rolí, při kterém jsou nároky práce a nároky rodiny vzájemně nekompatibilní → stres
- **WFC je klíčový prediktor vyhoření akademiků a akademiček**
  - Čeští akademici a akademičky (Mudrák et al., 2018; Zábrodská et al., 2018; Zernerová, Zábrodská & Mudrák, under review)
  - Zahraničí
- WFC má přímý pozitivní efekt na vyhoření a současně mediuje většinu efektu množství práce na vyhoření.

EDUCATIONAL PSYCHOLOGY, 2017  
<https://doi.org/10.1080/01443410.2017.1340590>

 **Routledge**  
Taylor & Francis Group

 Check for updates

## Burnout among university faculty: the central role of work-family conflict

Kateřina Zábrodská, Jiří Mudrák, Iva Šolcová, Petr Květon, Marek Blatný and Kateřina Machovcová 

Institute of Psychology, Czech Academy of Sciences, Prague, Czech Republic

### ABSTRACT

This study examined both direct and indirect associations of faculty burnout with psychosocial work environments, using the job resources-demands framework. A sample of 2,229 faculty members (57.1% male) throughout public universities in the Czech Republic completed a questionnaire comprising measures of burnout and psychosocial work environment characteristics from the Copenhagen Psychosocial Questionnaire II. We formulated a structural model that hypothesised a positive effect of job demands (quantitative demands, work-family conflict (WFC), job insecurity) and a negative effect of job resources (influence, social community, role clarity) on burnout. Results showed that the strongest predictor of burnout was WFC, which had a direct positive effect on burnout and mediated the positive effect of quantitative demands on burnout. Further, a small direct negative effect of age and an indirect positive effect of involvement in research grants and administrative paperwork on burnout were observed. The findings indicate that university management can most effectively address burnout in academic staff not only by implementing policies that reduce WFC, workload and administrative paperwork, but also by providing more job resources to younger faculty and faculty involved in grant-based projects.

### ARTICLE HISTORY

Received 13 May 2016  
Accepted 7 June 2017

### KEYWORDS

University faculty; academic staff; burnout; job demands-resources model (JD-R); psychosocial work environment; COPSOQ II; higher education

Compared to past generations of university faculty, today's academics have to cope with increasingly demanding work environments. They face challenging and often conflicting expectations, such as rapidly publishing innovative research, providing high-quality teaching of large classes, and combining scholarly excellence with managerial and entrepreneurial skills (Acker & Armenti, 2004; Winefield, Boyd, & Winefield, 2014; Ylijoki, 2013). Coping with these complex demands on a daily basis can be stressful. One of the psychological syndromes that may develop from experiencing such stressors for extended periods of time is burnout. Burnout refers to a depletion of mental resources caused by chronic stress at work (Peeters, Montgomery, Bakker, & Schaufeli, 2005). This syndrome is defined as 'a persistent, negative, work-related state of mind in "normal" individuals that is primarily characterised by exhaustion, which is accompanied by distress, a sense of reduced effectiveness, decreased motivation, and development of dysfunctional attitudes and

**CONTACT** Kateřina Zábrodská  [zabrodsk@psu.cas.cz](mailto:zabrodsk@psu.cas.cz)

© 2017 Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group

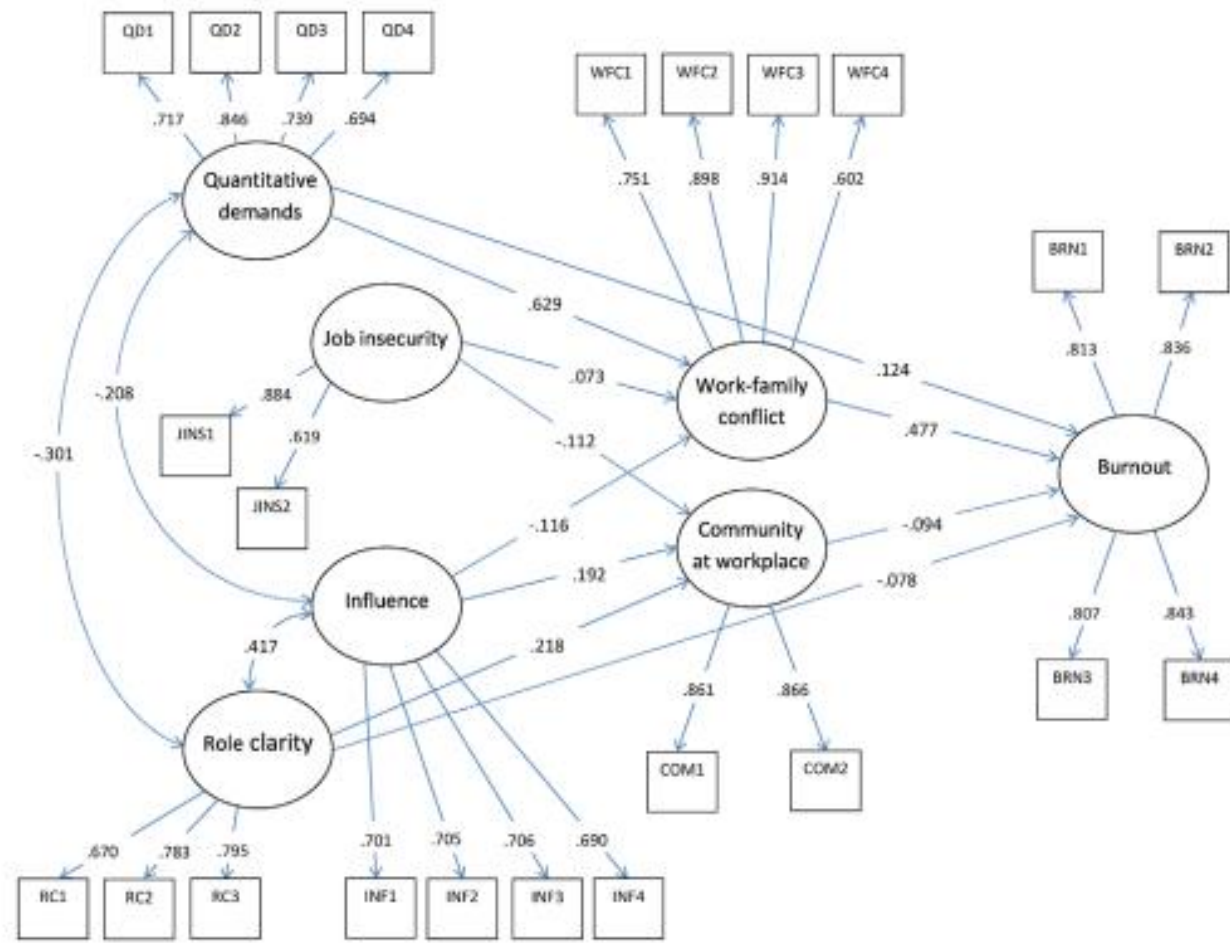


Figure 1. The final SEM model of burnout.

# Doporučovaná opatření pro snížení konfliktu práce-rodina

---

- ✓ Časová a prostorová flexibilita práce, hybridní meetingy
- ✓ Family-friendly culture, podpora ze strany vedení
- ✓ Respektování pracovní doby
- ✓ Fond na péči o dítě do 3-6 let
- ✓ Po-návratové granty pro akademiky-rodiče
- ✓ Zohlednění péče o dítě v evaluacích a grantových žádostech: akceptace nelineární dráhy, “achievement relative to opportunity”



# Flexibilita v akademické práci: jaká jsou rizika?

Flexibilita jako stresor?  
(Gallup, 2023)



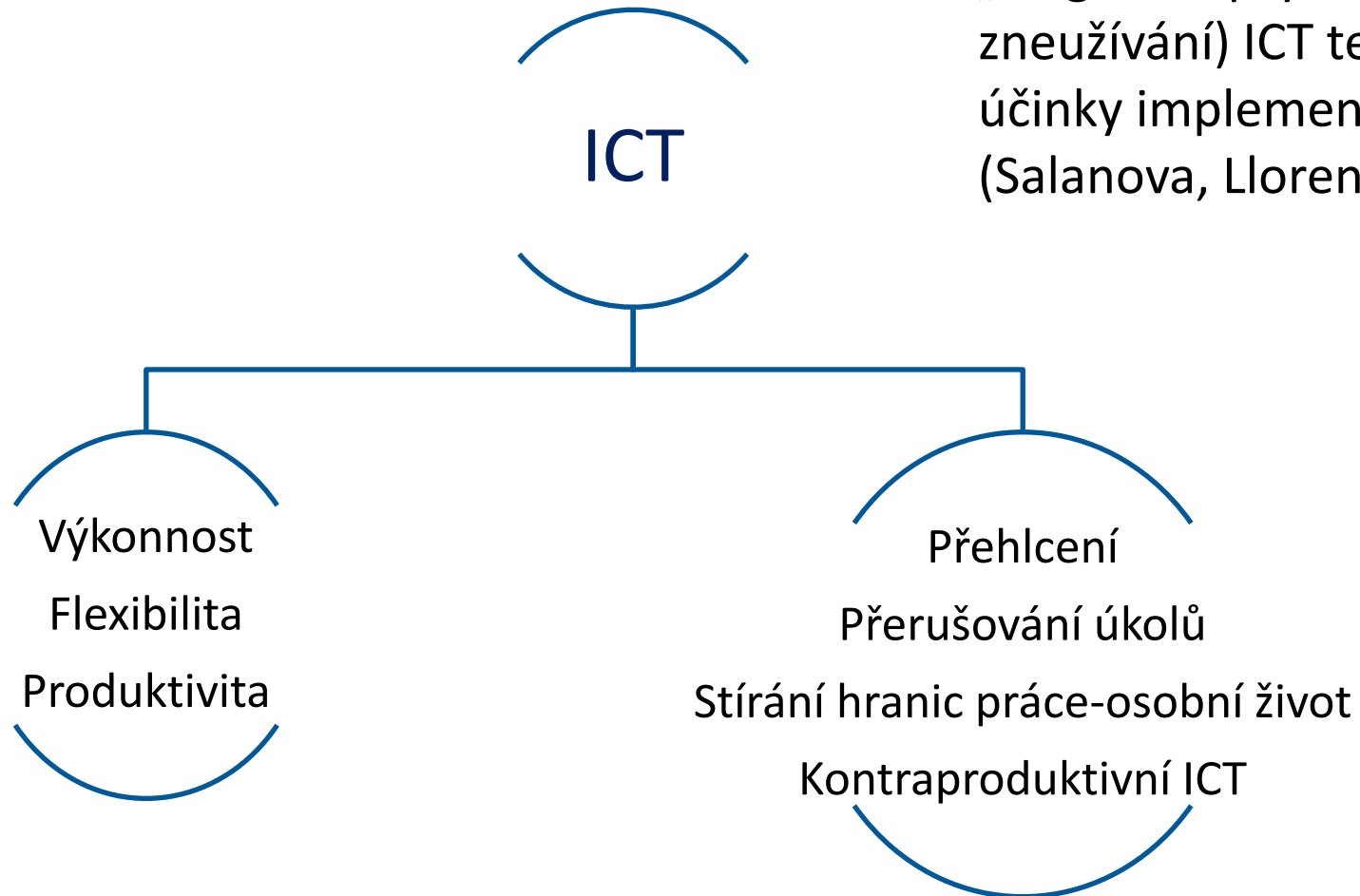
- „**Bezhraničnost**“ akademické práce, obtížné oddělení práce a osobního života (e.g. Ylijoki, 2013)
- **Technostres** (Reddick et al., 2012)
- **Zdroj nerovností**, např. akademičtí vs. neakademičtí pracovníci, juniorní vs. seniorní (Smyth, Cortis, & Powel, 2021)
- **Omezení kariérního růstu**
- **Izolace** a nedostatek sociální podpory
- **Nevýhodnost** částečných úvazků
- **Omezení týmové spolupráce**, potenciálně nesoulad v pracovních kolektivech
- **Obtížnější řízení** pracovníků, např. v důsledku omezení okamžité dostupnosti zaměstnance,
- **Technologické obtíže** limitující výkon

# Flexibilita, nebo bezhraničnost?

- *„Tak já trávím v kanceláři 10, 12 hodin denně, abych to všechno stíhal. A když chci třeba zlepšit výuku o 10 %, musím si ten čas ukrást z výzkumu. Protože výuka a výzkum jsou ve skutečnosti dvě různé práce. Samozřejmě si je můžete spojit, ale to pak zabere ještě více času, což znamená víkendy. Naštěstí máme docela dost týdnů dovolené, takže je využívám na výzkum. A jen taková malá zajímavost: nedávno jsem četl, že většina článků se odesílá během víkendu, protože to je jediný čas, který můžeme ukrást našim rodinám a doopravdy se na to soustředit.“ (akademik, ČR)*
- *„Práce na vysoké škole má jedno velké privilegium. Ať už chcete dělat jakožto rodiče ve svém volném čase cokoliv, můžete pracovní úkoly dodělat v noci, když děti usnou, anebo jako já o víkendech. To je privilegium... Ale už není privilegium pracovat tolik hodin, kolik pracujeme, a žít v takovém stresu, v jakém žijeme....“ (akademička, UK, zdroj: Ward & Wolf-Wendel, 2004, p. 244)*

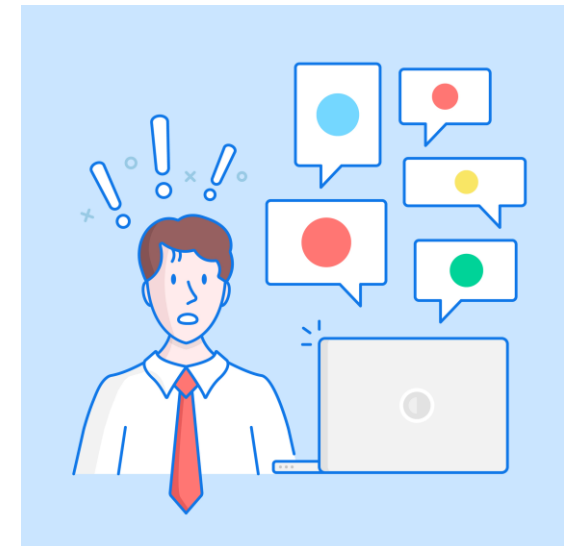


# Technostres



## Techno-stres:

„Negativní psychologické reakce na používání (a zneužívání) ICT technologií, a rovněž také škodlivé účinky implementace ICT technologií na pracovišti“ (Salanova, Llorens, & Ventura, 2014).



# Co obnáší technostres?

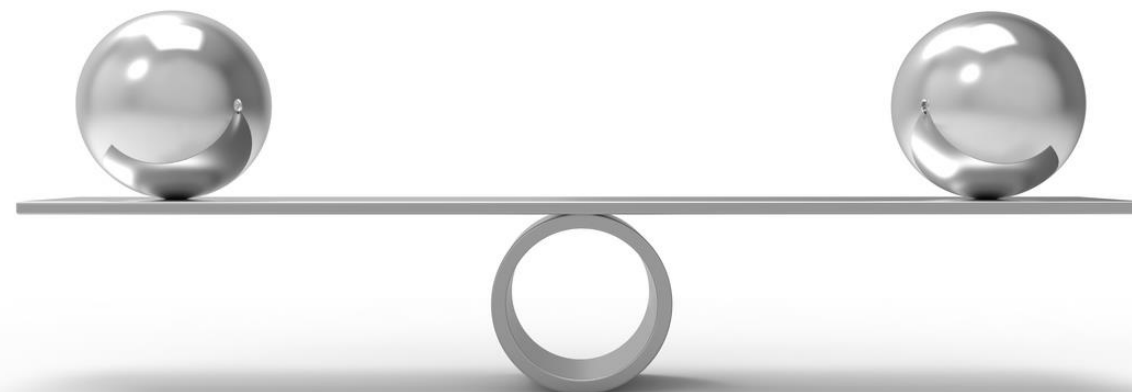
- „Kultura dostupnosti“: kvalifikovaní pracovníci stráví kontrolováním emailu až 25 hodin týdně (Newport, 2016)
- Běžné je narušování pracovních úkolů a efektivity meetingů používáním ICT nesouvisející s danou činností. V průměru trvá až 15 minut vrátit pozornost plně k primární aktivitě.
- Výzkumy odhadují ztrátu min. 30 minut z pracovní doby denně jen z důvodu přepínání pozornosti mezi různými typy ICT.
- **Vztah flexibility práce a technostresu?**



# Hledání rovnováhy

---

Potřebujeme rozlišovat mezi **flexibilitou jako benefitem** a **flexibilitou jako (často nevyřčenou) povinností**.



## Implikace & doporučení

- **Flexibilita jako klíčový benefit akademické práce, ale...**
  - Potřeba **systematické evaluace** konkrétních flexibilních forem práce a jejich dopadu na výkon jednotlivců i pracoviště, zpětná vazba od zaměstnanců
  - Potřeba „šít“ flexibilitu **na míru** konkrétnímu pracovišti: zohlednit organizační faktory (kultura pracoviště, povaha práce, ad.)
  - Potřeba **individuálního přístupu** a edukace ve vztahu k flexibilitě: zohlednit individuální faktory (preference hranic, time-management, rodinný status, fáze životního cyklu, ad.)
  - Potřeba ze strany univerzit investovat do **robustní infrastruktury**: digitální nástroje, podpora duševního zdraví, edukace a trénink pracovních dovedností pro vzdálené nebo hybridní formy práce.
  - **V jaké míře se to děje?**



Flexibilita a akademické kultury

# Organizační kultura

(a její projevy na VŠ pracovištích)



- Soubor sdílených hodnot, přesvědčení, norem a způsobů chování, které jsou v rámci organizace utvářeny a sdíleny.
- Základní rámec pro interakce a rozhodování v organizaci. Ovlivňuje, jak se zaměstnanci a zaměstnankyně chovají, jaké priority si kladou a jaké hodnoty prosazují.
- Projevuje se prostřednictvím každodenních praktik, rituálů, komunikace a vzorců chování v organizaci.
- Na VŠ se typicky formuje na úrovni katedry, ústavu či oddělení.
- Kultura pracoviště je úzce provázána s akademickým leadershipem.

# Dys/funkční akademické kultury

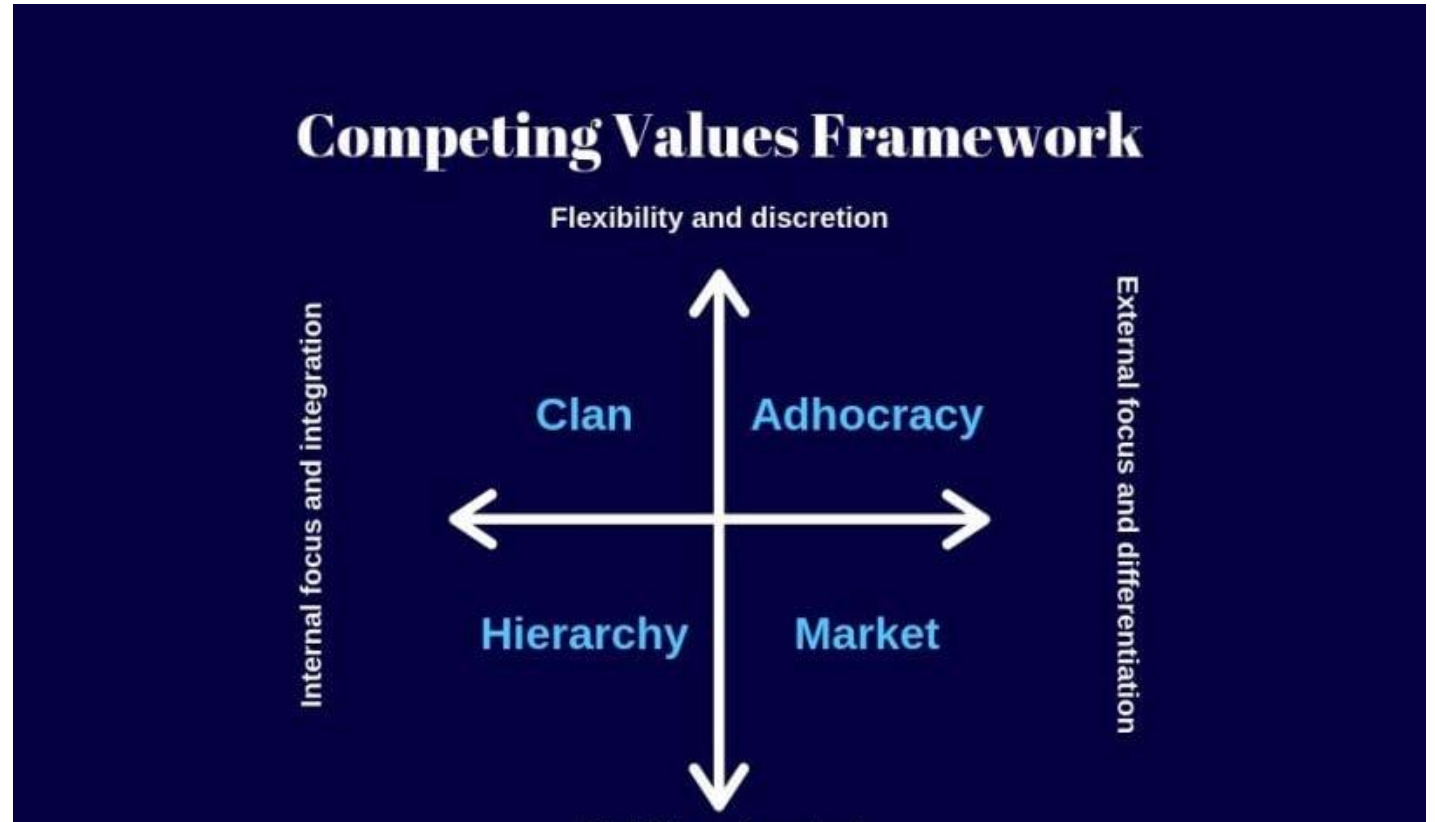
---

- **Funkční | pozitivní kultura**
  - Kultura pracoviště podporující kvalitní výkon a současně duševní zdraví a well-being zaměstnanců/kyň.
  - Podpora, respekt, důvěra, spravedlnost, etičnost, inspirace, smysluplnost,...
- **Dysfunkční | toxická kultura**
  - Kultura pracoviště podněcující různé formy nefunkčního, toxického či neetického chování prostřednictvím hodnot pracoviště, systémů hodnocení a odměňování, vize a stylů leadershipu (Van Fleet & Griffin 2006).



# Competing Values Framework

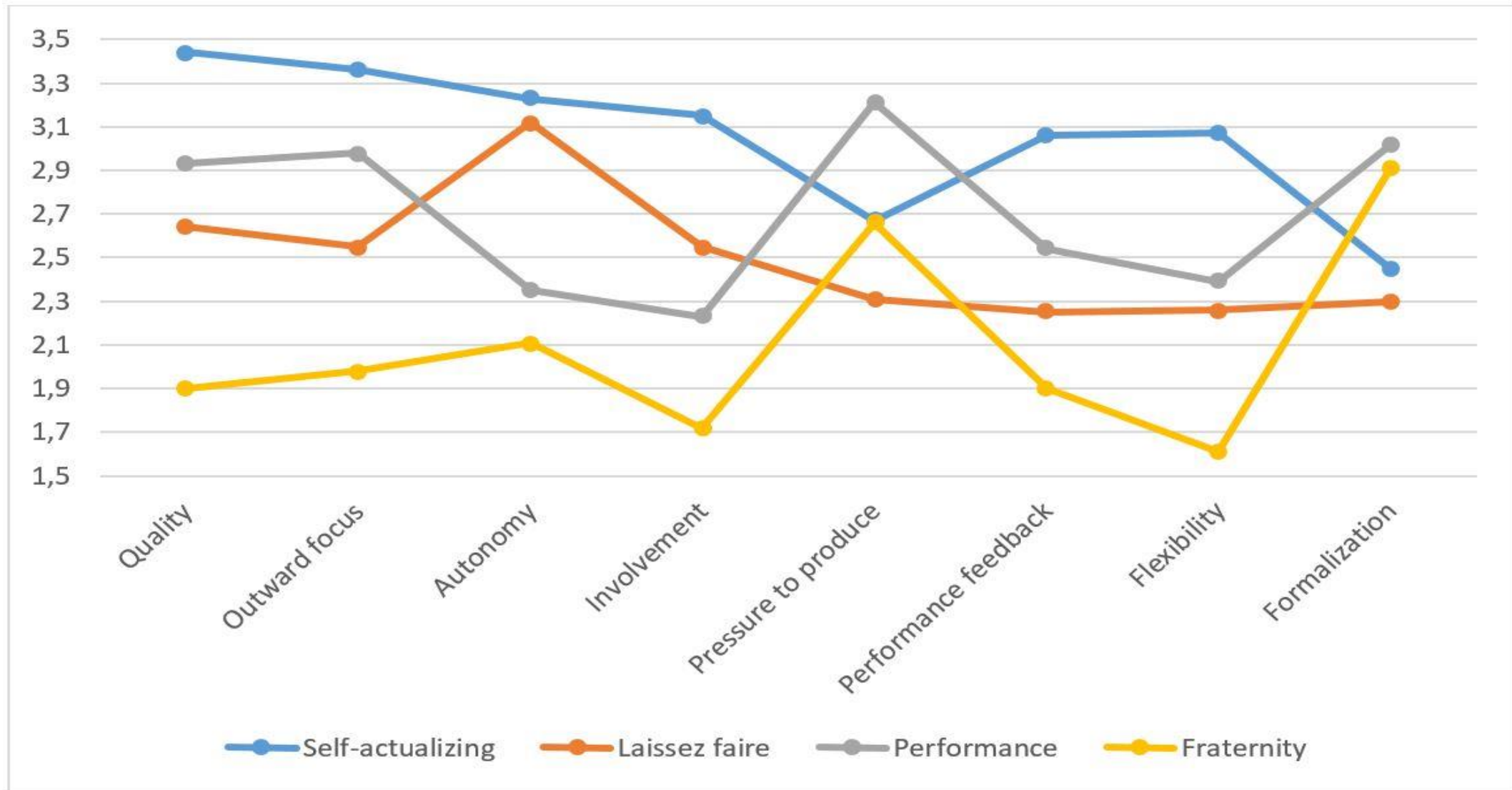
Robert E. Quinn & Kim S. Cameron



1. **Klanová kultura:** spolupráce, horizontální struktura
2. **Kultura adhokracie:** sdílení myšlenek, riskování, orientace navenek
3. **Tržní kultura:** profit, výkon, lidské zdroje
4. **Hierarchická kultura:** pravidla, interní vztahy, kontrola



# Typologie akademických kultur



Mudrák, J., Zábrodská, K., Machovcová, K., et al. (2022). Competing values at public universities: Organisational cultures and job demands-resources in academic departments. *Higher Education Quarterly*, 76(1), 153-173.

# Akademické kultury na českých VŠ

Funkční

## 1. Sebe-aktualizující kultura

Autonomie a rozvoj individuálního potenciálu

Rozvoj poznání jako základní hodnota

Vedoucí jako kolegové

## 2. Výkonnostní kultura

Akademický kapitalismus

Produktivita jako základní hodnota

Důraz na měření výkonu

Podpora a rozvoj lidských zdrojů

Vedoucí jako manažeři

Dysfunkční

## 3. Vykořisťující kultura

Nadměrný tlak na výkon, bez adekvátní odměny, využívání juniorních akademiků

Excesivní manažerská kontrola s cílem maximalizace výkonu

Neetické chování a mobbing

## 4. Fraternitní kultura

Nezájem o výkon a kvalitu práce

Nepotismus a protekcionářství

Rigidní normy a mocenské hierarchie vynucované „fraternitou“

Neetické chování a mobbing

Pauknerová, D., Zábrodská, K. & Walton, M. (2023). Are organisations inherently toxic? An exploration of CEO toxicity, workplace bullying and destructive workplace cultures. In A. Kinder, R. Hedges & C. Cooper (Eds.), *Occupational health and wellbeing: Current issues in Work & Organisational Psychology*. London: Routledge.

## Implikace & doporučení

- **Podpora funkčních akademických kultur: sebe-aktualizující a výkonnostní.**
- **Podpora sebe-aktualizující kultury na VŠ:**
  - Vize „společného dobra“
  - Autonomie a vliv na práci
  - Sociální podpora a komunita
  - Kvalitní akademický leadership
  - Flexibilita (oproti kontrole)
- **Dysfunkční kultury spojuje důraz na kontrolu (oproti flexibilitě) a formalizaci.**
  - Vlastnění instituce
  - Dysfunkční koncept „flexibility“ – flexibilita jako absence řízení a pravidel, favorizování



## Flexibilita a akademický leadership

# Akademický leadership - specifika

- **Proměny akademického prostředí** – idealizovaný obraz korporátní efektivity, manažerské řízení (Deem et al., 2007, Shin, Jung 2014).
- **Specifická situace v ČR:** bezprecedentní míra autonomie s prvky marketizace (Prudky et al., 2010, Pesik & Gounko, 2011, Zabrodska et al., 2016, Mudrák et al., 2020)
- Pro **realizaci změn** je potřeba manažer(k)y, kteří je podpoří a zajistí (očekávaný) pracovní výkon (De Boer, Goedebebuure, Meek 2010) – klíčové je vedení na střední úrovni (vedoucí kateder/ústavů/institutů)
- **V ČR nedostatek pozornosti k otázkám akademického managementu** (formální, dosahování cílů) a **leadershipu** (neformální, vize)
- Pozornost je ale nutné věnovat i **vztahům mezi leadera a followers**



# Kdo je schopný vést?

---

**Leadership je skupinový proces, stojí na dobrovolnosti:**  
*nechám se vést, protože to považuji za smysluplné  
inspirující*

*Vést je schopný ten, kdo člen(k)y skupiny přesvědčí, že  
dobře reprezentuje to, co mají **společné** a kdo dokáže  
vyzdvihnout čím je takto skupina **jedinečná** v porovnání  
s druhými. (Haslam, Reicher, Platow, 2020)*

**Nehledáme univerzálního leadera, ale hledáme vždy  
leadera právě pro tuto konkrétní skupinu.**



# Akademický leadership na českých VŠ

- 23.7% AP nespokojeno s kvalitou svého přímého nadřízeného (N=1202)
- Nespokojenost s kvalitou akademického leadershipu je 3. hlavní zdroj nespokojenosti akademiků (po přetížení a nedostatku financí)



Mudrák, J., Zábrodská, K., & Machovcová, K. (2020). A self-determined profession? Perceived work conditions and the satisfaction paradox among Czech academic faculty. *Sociologický časopis*, 56(3), 387-418.

- *„Vedení naší katedry je nekompetentní a nepatří do 21. století. Vedoucí katedry neumí adekvátně motivovat, neumí nastavit férové odměny na základě výkonu, organizovat práci, ani dlouhodobě plánovat.“* (odborný asistent, přírodní vědy);
- *„Vedení katedry prokazuje skutečnou neschopnost vést lidi a koordinovat jejich práci.“* (odborný asistent, humanitní vědy);
- *„Vedoucí katedry postrádá manažerské dovednosti, utápí se v trivialitách a výsledkem je, že katedra nikam nesměřuje.“* (lektor, humanitní vědy)
- *„Všechny problémy souvisí s neomezenou mocí vedoucího katedry, který svojí moc zneužívá. Odměny za publikace nejsou nikde stanoveny, což znamená, že veškeré peníze získané z publikací mizí neprůhledně do fondů katedry a k autorům se vůbec nedostanou. Rozhoduje jenom vedoucí katedry. Zaměstnanci ve stejné pozici mají velmi odlišnou pracovní zátěž. Někteří učí hodně, jiní málo. Opět záleží jenom na vedoucím katedry. Odměny nejdou těm, co produkují výsledky, ale těm, kdo jsou jeho kamarádi. Celé je to kompletně v jeho rukách.“* (postdoc, technické vědy)

Zdroj: Mudrák, J., Zábrodská, K., & Machovcová, K. (2020).







# Očekávání juniorů na leadership: ECR s excelentními výsledky

HIGHER EDUCATION RESEARCH & DEVELOPMENT  
2023, VOL. 42, NO. 1, 171–185  
<https://doi.org/10.1080/07294360.2022.2040447>

 Routledge  
Taylor & Francis Group

 Check for updates

## Early career researchers as active followers: perceived demands of supervisory interventions in academic workplaces

Katerina Machovcova , Jiri Mudrak , Katerina Cidlinska  and Katerina Zabrodska 

Institute of Psychology, Czech Academy of Sciences, Praha, Czechia

### ABSTRACT

Academic institutions are characterized by specific dynamics between leaders and followers. Academics prefer work autonomy but expect quality leadership. In this article, we explore how early career researchers (ECRs) constructed followership identities through their expectations of supervisory interventions. We used thematic analysis to analyze 39 interviews. The identified themes of ECR followership identity constructions were as follows: 1) Followers as apprentices: Seeking support in reaching career milestones; 2) Followers as motivated performers: Expecting efficient work organization; and 3) Followers as team members: Calling for a shared vision. We argue that the ECR demand for proactive supervisory interventions and the adoption of active followership identities is necessary to foster full academic autonomy development and to overcome negative aspects of experienced isolation in academic life. Acknowledging hierarchical relationships between leaders and followers in HE has the potential to contribute to enhanced career support for ECRs.

### ARTICLE HISTORY

Received 21 May 2021  
Accepted 7 January 2022

### KEYWORDS

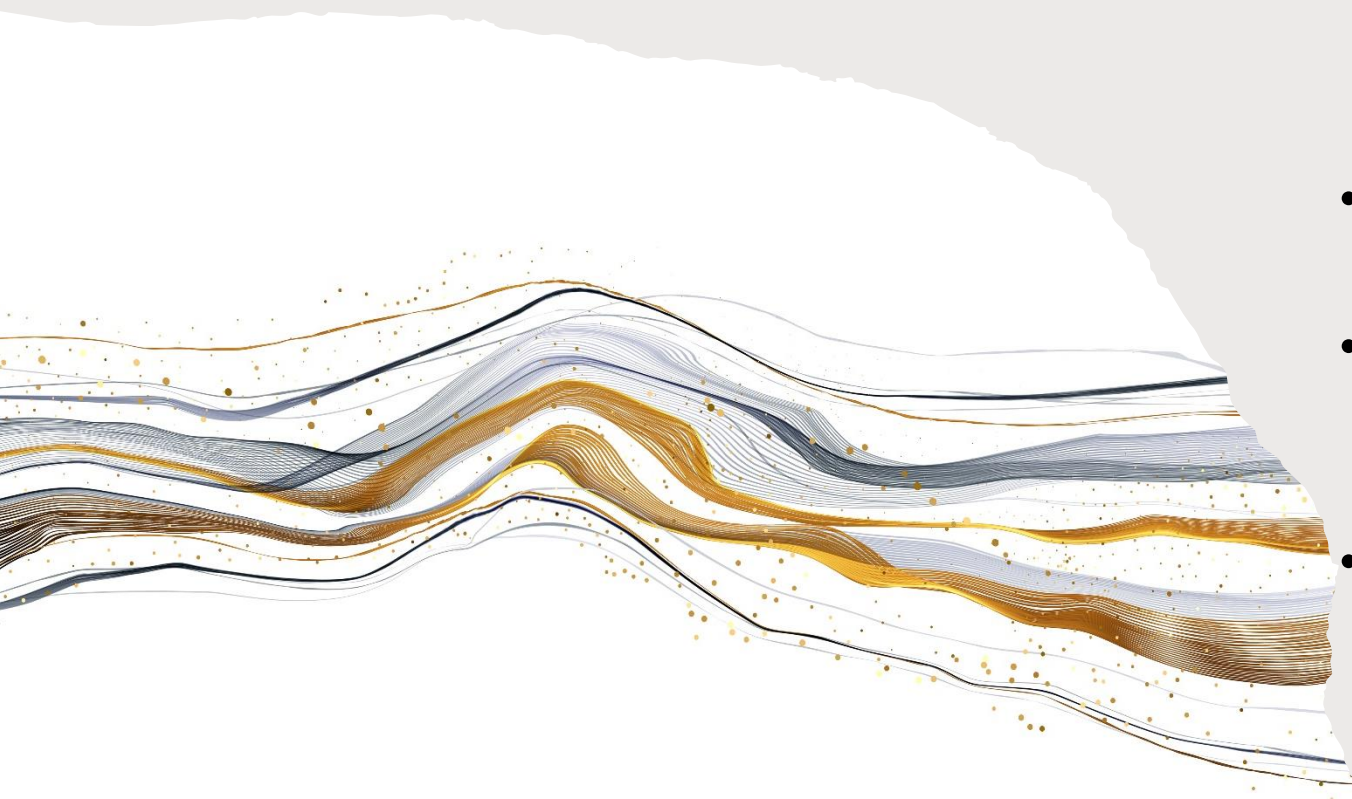
Followership; academic leadership; early career researchers; academic identities; career development

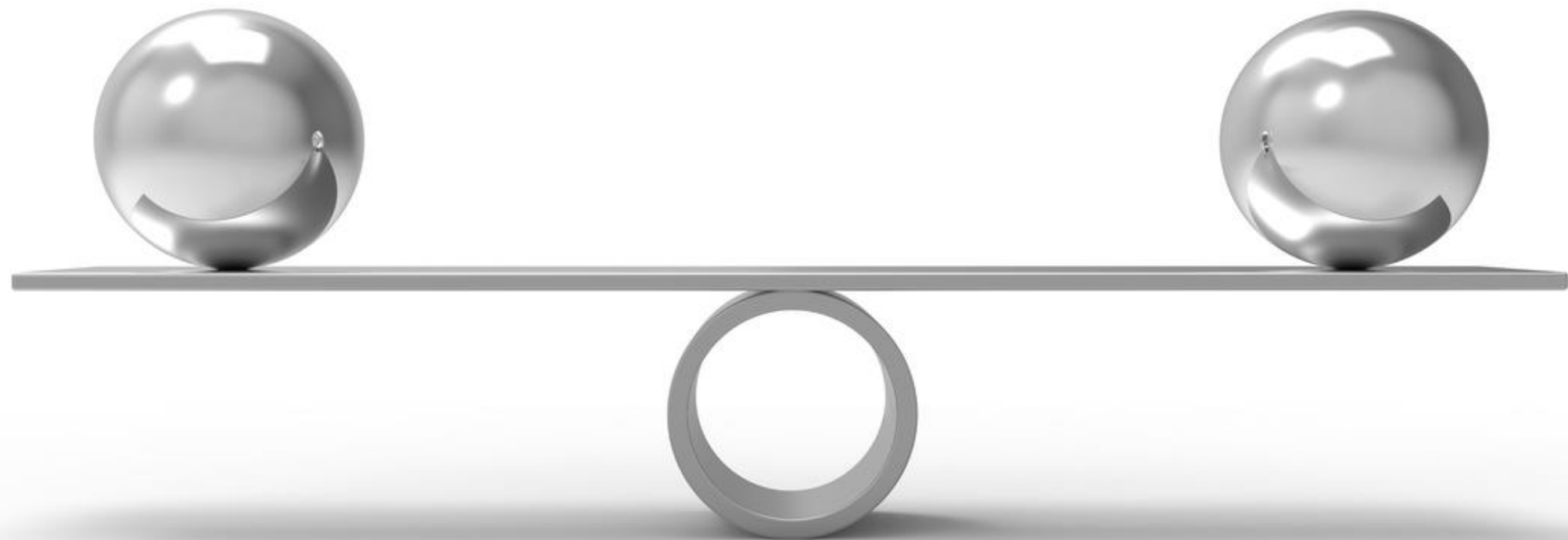
- **Rovnováha mezi autonomií** (zejm. ve vztahu k vědecké činnosti) a **strukturou** (zejm. ve smyslu podpory akademické dráhy a fungování vědeckých týmů)
  - Vítaná podpora při přechodu mezi klíčovými milníky akademické kariéry (dokončení doktorátu, osamostatnění v post-doc fázi)
  - Nezbytná spolehlivost v organizaci (strukturovaná komunikace, jasná očekávání, standardy kvality)
  - Formulace vize, týmová kooperace, zpětná vazba

Machovcova, K., Mudrak, J., Cidlinska, K., & Zabrodska, K. (2023). Early career researchers as active followers: perceived demands of supervisory interventions in academic workplaces. *Higher Education Research & Development*, 42(1), 171-185.

# Role flexibility v akademickém leadershipu

- Flexibilita jako schopnost naladit se na kulturu pracoviště – hodnoty, normy, komunikace.
- Flexibilita jako schopnost rozlišovat diverzitu potřeb „následovníků“, např. dle seniority, genderu, ...
- Flexibilita jako schopnost adaptovat se na dynamické proměny akademického sektoru (interní i externí).
- Psychická flexibilita jako faktor osobní resilience vedoucích pracovníků.
- Flexibilita jako schopnost podpořit autonomii a participaci akademických „následovníků“.
- Flexibilita jako inovativnost – podpora inovací a kreativity na pracovišti.





# Děkujeme za pozornost!



[zabrodska@psu.cas.cz](mailto:zabrodska@psu.cas.cz)



[machovcova@praha.psu.cas.cz](mailto:machovcova@praha.psu.cas.cz)



[mudr.ak@post.cz](mailto:mudr.ak@post.cz)

## Acknowledgement

This output was supported by the NPO "Systemic Risk Institute" number LX22NPO5101, funded by European Union - Next Generation EU (Ministry of Education, Youth and Sports, NPO: EXCELES).