

AKČNÍ PLÁN: AKTUALIZACE ČERVEN 2025

Průběžné hodnocení Akčního plánu – postup ke kvalitě (HRS4R – from PROGRESS to QUALITY)

Číslo případu: 2020CZ572526

Jméno organizace: Středisko společných činností AV ČR, v.v.i.

Shrnutí

Akční plán HRS4R na období 2021–2025 obsahoval 21 akcí, z nichž 76 % bylo úspěšně implementováno.

Pro období 2025–2027 plánujeme implementovat 11 akcí (včetně šesti akcí, které byly prodlouženy z předchozího plánu).

Stav implementace: Akční plán HRS4R 2021–2025

	Počet akcí	%
Dokončeno	16	76 %
Prodlouženo	5	24 %
Celkem	21	100 %

Aktualizovaný akční plán HRS4R 2025–2027

	Počet akcí	%
Nové	6	-
Akce z předchozího plánu	5	-
Celkem	11	-

Vysvětlivky: Nové = nová akce, která nebyla zahrnuta v původním akčním plánu HR Award; Dokončeno = úspěšně dokončená/implementovaná akce; Prodlouženo = termín byl posunut.

SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY SOUČASNÉ PRAXE:

Poskytněte prosím přehled o organizaci z hlediska současných silných a slabých stránek stávající praxe ve čtyřech tematických okruzích Charty a Kodexu ve vaší organizaci.

Tematické kapitoly Charty a kodexu	Slabé a silné stránky
<i>Etické a profesní aspekty</i>	Slabé stránky: SSČ nemá zpracován vlastní Etický kodex a vychází z existujícího Etického kodexu výzkumných pracovníků Akademie věd České republiky, který není plně v souladu s Chartou. Protože SSČ dosud nerealizovalo vlastní vědecký výzkum, nemá zpracovanou vlastní strategii pro šíření výsledků výzkumu a jejich uplatňování v praxi. Vzhledem k minimálnímu počtu zahraničních zaměstnanců jsou relevantní dokumenty k dispozici pouze v češtině. Silné stránky: SSČ se plně hlásí k zásadám, obsaženým v Etickém kodexu výzkumných pracovníků Akademie věd České republiky. Zaměstnanci se důsledně vyhýbají všem druhům plagiátorství, dodržují principy duševního vlastnictví a transparentně hospodaří s veřejnými finančními prostředky. V rámci organizace je zavedena praxe “Compliance management”, zaměstnancům je k dispozici schránka pro důvěrné oznamování porušování Etického kodexu. SSČ má zřízenou pozici zmocněnce pro GDPR a zároveň má implementované normy týkající se GDPR ve vnitřních předpisech. Součástí SSČ je Centrum transferu technologií AV ČR (CeTTAV), které poskytuje podporu v oblasti transferu znalostí a technologií pro AV ČR a její pracoviště, včetně SSČ, zejména formou konzultací v oblasti práva ochrany duševního vlastnictví. SSČ pro Akademii věd připravilo dokument „Doporučení pro nakládání s duševním vlastnictvím“, v němž rozšiřuje současný Etický kodex AV ČR o zásady pro výzkumné pracovníky, týkající se profesní odpovědnosti v oblastech duševního vlastnictví a transferu znalostí. SSČ zajišťuje zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, která doplňují jejich kvalifikační předpoklady a požadavky pro výkon práce, jež se týkají jejich práce a pracoviště, a pravidelně ověřuje znalosti těchto předpisů a vyžaduje a kontroluje jejich dodržování. SSČ organizuje popularizační akce pro veřejnost a pořádá největší vědecké popularizační události v České republice a další přednášky, výstavy a jiné akce. Marketingově a produkčně podporuje ostatní pracoviště Akademie věd ČR při organizaci jejich vlastních popularizačních akcí. SSČ provozuje Nakladatelství Academia, které vydává původní vědecké monografie, práce českých vědců, populárně-naučnou literaturu, encyklopedická díla nebo

slovníky. Každoročně vydaná Výroční zpráva informuje kromě jiného o výsledcích v oblasti transferu technologií a v oblasti šíření a využívání výsledků.

Slabé a silné stránky Interim Assessment

Silné stránky (nově přibýly nebo se rozvinuly):

Zveřejněna Koncepce SSČ 2024–2027, která definuje vize, cíle a směry činnosti.

Centralizace podpůrných služeb (např. GDPR, whistleblowing).

Etická komise zřízena od 1. 1. 2024 – má jasně definovanou strukturu, pravomoci a postupy.

Komise pro genderové záležitosti podporuje rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, bezpečné prostředí a firemní kulturu.

Na intranetu jsou dostupné školicí materiály – 10 videí s testovacími dotazníky, zaměřených na prevenci genderově podmíněného násilí.

Aktualizace vnitřních předpisů k duševnímu vlastnictví – zaměstnanci mají přístupné přehledné informace.

Interní platforma na intranetu podporuje orientaci v oblasti duševního vlastnictví.

CETAV (Centrum transferu AV ČR) zůstává klíčovým podpůrným prvkem v oblasti transferu technologií.

Plánuje se rozvoj školení o etice a mezilidských vztazích na pracovišti (např. diskriminace, bossing, mobbing).

Slabé stránky (stále přetrvávající nebo nově identifikované):

Chybí vlastní Etický kodex SSČ – stále se vychází z obecného kodexu AV ČR, který není plně sladěn s evropskou Chartou.

SSČ nemá zpracovanou vlastní strategii pro šíření výsledků výzkumu, protože dosud nerealizovalo výzkumnou činnost.

Některé dokumenty jsou stále dostupné pouze v češtině, což je problém při nástupu zahraničních pracovníků.

Metodika v oblasti duševního vlastnictví není napříč organizací plně zažitá – využívání je nerovnoměrné.

Interní platforma ještě není dostatečně využita – plánuje se její další rozvoj pro lepší přehlednost.

Poznámky (max. 500 slov)

Na konci roku 2023 představilo SSČ svůj Strategický rámec pro období 2024–2027, který vymezuje vize, poslání a klíčové směry činnosti. Tento krok představuje zásadní předpoklad pro efektivní řízení organizace, neboť jasně definuje institucionální priority a dlouhodobou orientaci. Centralizace podpůrných služeb – jako je agenda GDPR nebo oznamovací mechanismy – reaguje na rostoucí poptávku v rámci Akademie věd ČR po sdílených administrativních řešeních. Tento přístup snižuje zátěž jednotlivých útvarů a posiluje institucionální odolnost.

Pokrok byl zaznamenán také v oblasti duševního vlastnictví. Byly aktualizovány vnitřní předpisy a na intranetu vznikla specializovaná stránka s přehlednými informacemi pro zaměstnance. CETAV nadále představuje klíčového partnera při podpoře transferu technologií a právních aspektů inovací. Přesto metodika v oblasti duševního vlastnictví není dosud plně zavedena napříč organizací. SSČ proto plánuje rozšířit obsah interní platformy a zvýšit její praktickou využitelnost.

V roce 2024 byly zřízeny dvě nové poradní komise – Etická komise a Komise pro genderové záležitosti. Etická komise byla formalizována Příkazem ředitele a poskytuje strukturovaný rámec pro řešení etických podnětů. Do budoucna se plánují školení na témata jako diskriminace, bossing a mobbing. Komise pro genderové záležitosti se zaměřuje na zlepšení pracovní kultury, bezpečného prostředí a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Mezi preventivní opatření patří také deset vzdělávacích videí s testy, která jsou dostupná na intranetu a věnují se tématům genderově podmíněného násilí v praktickém kontextu.

Navzdory tomuto pokroku přetrvávají některé výzvy. SSČ dosud nevytvořilo vlastní Etický kodex a využívá obecný kodex AV ČR, který není plně sladěn s evropskými standardy. Vytvoření vlastního kodexu by posílilo jasnost a srozumitelnost etických pravidel v rámci organizace. SSČ dále postrádá strategii pro šíření výsledků výzkumu – zatím žádnou výzkumnou činnost nerealizovalo, ale s jejím rozvojem bude tato strategie nezbytná.

Problémem zůstává také jazyková přístupnost – řada vnitřních dokumentů je dostupná pouze v češtině, což komplikuje zapojení zahraničních pracovníků. Další překlady budou klíčové pro podporu internacionalizace. Ačkoli interní platforma funguje, její využití je zatím omezené. Je plánován další rozvoj zaměřený na zlepšení přehlednosti, struktury a relevance.

Silné i slabé stránky tak poukazují na pokrok SSČ v oblasti institucionální infrastruktury a řízení, ale také na oblasti, které vyžadují další pozornost a rozvoj.

Nábor a výběr zaměstnanců

Slabé stránky:

Proces náboru se opírá převážně o profesionalitu personalistů, není formalizován v podobě Kodexu pro přijímání nových zaměstnanců, kritéria jsou definována ad-hoc pro každou pozici zvlášť. Není definováno složení výběrové komise, nejsou nastavena přesná kritéria hodnocení uchazečů. V inzerci volné pracovní pozice chybí popis očekávaného kariérního růstu, inzeráty vyznívají formálně a neodpovídají současným trendům náboru výzkumných a kreativních pracovníků. Zaměstnanci mají malé povědomí o volných pracovních pozicích a nemají k dispozici na intranetu dokument OTM-R.

Silné stránky:

Personální útvar považuje proces náboru za důležitou a nedílnou součást své každodenní práce. Nabízené pracovní pozice jsou uveřejňovány s dostatečným předstihem a obsahují popis pracovní pozice a požadavky kladené na uchazeče. Volná pracovní místa jsou uveřejňována na pracovních portálech, na webových stránkách SSČ, AV ČR, na LinkedIn, příp. dalších sociálních sítích. Zúčastňujeme se Veletrhů práce. Výběrová řízení jsou organizována personálním útvarem při dodržení všech profesních a etických zásad. Podporujeme genderovou diverzitu, nediskriminujeme cizince, nediskriminujeme uchazeče o zaměstnání na základě věku. Vytvořená výběrová komise posuzuje kandidáty v souladu s požadavky na pracovní pozici, zohledňuje jejich zkušenosti i dosažené výsledky a zachovává princip rovných příležitostí. Změny v časovém pořadí životopisů a přerušení kariéry jsou již řádně zohledněny. Přerušení kariéry není důvod pro diskriminaci a vyloučení z výběrového řízení. Odborné zkušenosti získané v zahraničí uznáváme a hodnotíme pozitivně. Je vítána také mobilita v rámci republiky, mezioborová mobilita, mobilita mezi jednotlivými pracovišti. Personální útvar komunikuje průběžně se všemi uchazeči a po ukončení výběrového řízení obratem informuje kandidáty o výsledku. Na vyžádání je poskytována zpětná vazba neúspěšným uchazečům.

Slabé a silné stránky Interim Assessment

Silné stránky (nově přibýly nebo se rozvinuly):

Vznikla Metodika náboru, která standardizuje náborový proces.

Transparentnost výběrových řízení se zlepšila.

Složení výběrových komisí a jejich pravidla jsou nyní jasně stanovena.

Personální útvar aktivně podporuje rovné příležitosti a školí vedoucí pracovníky.

Funguje Referral program, který motivuje zaměstnance k doporučování kandidátů.

Plánuje se nábor moderně prezentovat (např. pomocí profesionálního videa).

	Důraz na employer branding (budování značky zaměstnavatele). OTM-R dokument zveřejněn na webových stránkách. Slabé stránky (stále přetrvávající nebo nově identifikované): Metodika není plně zažitá v celé organizaci – úroveň využití se liší. Inzerce je stále obsahově slabá – chybí atraktivní sdělení, kariérní růst a dlouhodobé příležitosti. Původní problémy jako formální jazyk inzerátů a neaktuální styl komunikace přetrvávají.
<i>Poznámky (max. 500 slov)</i>	Proces náboru se posunul směrem k větší standardizaci – byla vytvořena a zveřejněna Metodika náboru, zlepšila se transparentnost výběrových řízení. Výběrové komise mají jasněji stanovené složení a pravidla, personální útvar aktivně podporuje rovné příležitosti a systematicky školí vedoucí pracovníky. Referral program podporuje nábor nových zaměstnanců a zaměstnanci jsou motivováni k doporučení kandidátů. Slabší stránkou zůstává, že metodika není dosud plně zažitá napříč celou organizací a v některých případech se liší úroveň jejího využívání. Náborová komunikace, zejména inzerce, potřebuje dále rozvíjet obsahovou atraktivitu s důrazem na kariérní růst a dlouhodobé příležitosti. Plánujeme proto vytvoření profesionálního náborového videa, které přiblíží instituci moderní formou a posílí employer branding.
<i>Pracovní podmínky</i>	Slabé stránky: Pravidla jednání Etické komise nejsou formálně ukotvena. Vnitřní předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví jsou k dispozici pouze v českém jazyce. Během pandemické situace chyběl formální model flexibility práce (home office). Některé pracovně-právní dokumenty nejsou dosud digitalizovány. Neexistují kompetenční modely pracovních pozic, k dispozici je pouze popis práce. Interní komunikační platforma (Intranet) je z pohledu části zaměstnanců nepřehledná a neobsahuje interaktivní prvky typu “chat”. Silné stránky: SSČ lze považovat za moderně vybavené pracoviště, které vytváří bezpečné pracovní prostředí. Je přijata Kolektivní smlouva, přičemž zájmy odborů a vedení organizace v oblasti péče o zaměstnance a jejich pracovní podmínky jsou zcela v souladu. Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na penzijní a životní pojištění a další zaměstnanecké benefity.

Každoročně probíhá mezi všemi zaměstnanci dotazníkové šetření – Anketa spokojenosti. Každá připomínka k pracovnímu prostředí je řešena individuálně.

SSČ umožňuje sladění pracovního a soukromého života a nabízí pružnou pracovní dobu, práci z domova, možnost zkrácených úvazků, sdílená pracovní místa, umístění dětí ve vlastních předškolních zařízeních, příspěvek na rekreaci a mnoho dalšího.

Mzdové podmínky jsou rovné, zastoupení mužů a žen na klíčových pozicích je vyrovnané.

Jedenkrát ročně probíhá hodnocení zaměstnanců. V rámci neformálního pohovoru s nadřízeným se kromě vyhodnocení plnění cílů z uplynulého období a stanovení cílů na další rok projednává i spokojenost s pracovním prostředím a podněty ke zlepšení. Součástí hodnocení je i plán dalšího rozvoje a vzdělávání.

V instituci je zavedena tzv. “Učící se organizace” – zaměstnanci působí jako interní lektori. Výuka cizích jazyků je umožněna zaměstnancům v pracovní době, zdarma. Jsou organizovány kurzy tvrdých i měkkých dovedností. K dispozici je interní odborné poradenství v oblastech transferu znalostí a technologií, ochrany duševního vlastnictví, smluvních vztahů a také individuální konzultace v rámci kariérního a osobnostního růstu.

Slabé a silné stránky Interim Assessment

Silné stránky (nově přibyly nebo se rozvinuly):

Zaveden e-learningový kurz BOZP, který zlepšil přístup k informacím o bezpečnosti práce.

Formalizovaná flexibilita práce – vznikl dokument „Flexibilita práce na dálku“ a vzorová dohoda o home office.

Na intranetu je k tématu flexibility vyhrazená přehledná stránka s potřebnými informacemi a dokumenty.

Zahájena tvorba kompetenčních modelů – nejprve pro manažerské pozice.

Digitalizace procesu hodnocení zaměstnanců – první krok k modernizaci HR procesů.

Zůstává silná Kolektivní smlouva, kvalitní benefity a systém vzdělávání a rozvoje.

Plánováno zlepšení intranetu se zaměřením na přehlednost a interaktivní prvky.

Připravuje se náborové video – podpora HR marketingu a employer brandingu.

Slabé stránky (přetrvávající nebo nově identifikované):

Kompetenční modely nejsou plně implementovány – zatím se týkají pouze části pozic.

Digitalizace hodnocení zaměstnanců není dokončena – současné řešení není plně uživatelsky přívětivé.

Vnitřní předpisy k BOZP stále dostupné jen v češtině – může být problém pro cizojazyčné zaměstnance.

Poznámky
(max. 500 slov)

V oblasti pracovních podmínek došlo k významnému pokroku – byl vytvořen e-learningový kurz BOZP, což zlepšilo dostupnost informací pro zaměstnance a modernizovalo přístup k bezpečnosti práce. Flexibilní forma práce byla formalizována přípravou dokumentu „Flexibilita práce na dálku“ a vzorové dohody, čímž vznikl základní rámec pro home office, podrobnosti k tomuto tématu naleznou zaměstnanci také na Intranetu, kde je této problematice věnovaná celá strana včetně zveřejnění příslušných dokumentů. Zahájili jsme také tvorbu kompetenčních modelů pro manažerské pozice a rozjeli digitalizaci procesu hodnocení zaměstnanců, která je zatím řešena kombinací existujících nástrojů. Silnou stránkou zůstává stabilní kolektivní smlouva, kvalitní benefity a propracovaný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Slabší stránkou zůstává nedokončená plná implementace kompetenčních modelů, stejně jako nutnost dovést digitalizaci hodnocení do robustního a uživatelsky přívětivého systému. V nejbližší době plánujeme také realizaci náborového videa a další zlepšení intranetu s důrazem na přehlednost a interaktivitu.

*Oblast vzdělávání
a školení*

Slabé stránky:

Jednotlivé procesy jsou dobře nastaveny, někdy ale chybí ochota k jejich implementaci do běžné praxe a pravidla nejsou v některých útvarech důsledně dodržována.

Silné stránky:

Všem pracovníkům je umožněn přístup k odbornému a profesnímu vzdělávání a jejich kariérní růst je plně podporován.

“Onboarding process”. Každý nový zaměstnanec je osobně přivítán nadřízeným, je mu určen garant adaptačního procesu, obdrží materiály (brožury), které ho seznámí s jeho pracovištěm i celou organizací. Pro nové zaměstnance jsou pravidelně organizována adaptační školení. Po ukončení adaptačního procesu probíhá jeho vyhodnocení.

Během pracovní kariéry probíhá každoročně rozhovor s nadřízeným v neformálním prostředí v rámci hodnocení zaměstnanců. Jsou organizována setkání zaměstnanců s managementem.

Učíci se organizace slouží ke vzájemnému sdílení know-how zaměstnanců (Reverzní mentoring). Zaměstnancům je nabízeno koučování v oblasti profesního rozvoje.

“Outplacement”. Při ukončení pracovního poměru probíhají “exit interviews”, s jejichž výstupy pracujeme. Pokud je to možné, podporujeme zaměstnance při hledání jiné pozice v rámci organizace.

**Slabé a silné stránky In-
terim Assessment**

Silné stránky:

Stabilní a systematický onboarding: osobní přivítání, určený garant, školení, vyhodnocení efektivity.

Plná podpora profesního růstu: nabídka kurzů odborných, měkkých a IT dovedností.

Možnost mentoringu a koučování podle individuálních potřeb.

Roční hodnoticí rozhovory zahrnují zpětnou vazbu, plán rozvoje a pracovní spokojenost.

Podpora konceptu učící se organizace – sdílení znalostí včetně reverzního mentoringu.

Systém exit rozhovorů a aktivní práce s jejich výstupy.

Příprava role „Buddy“ – osobní podpora pro nové zaměstnance během adaptace.

Plánovaná digitalizace hodnoticích procesů a zefektivnění komunikace a kontroly pravidel.

Slabé stránky:

Procesy jsou sice dobře nastaveny, ale v některých útvarech SSČ se nerealizují důsledně.

Různá míra ochoty k implementaci zavedených pravidel do praxe napříč útvary.

Onboarding není jednotně aplikován v celé organizaci.

Digitalizace hodnoticího procesu je zatím neúplná, řešena provizorními nástroji.

Poznámky
(max. 500 slov)

V oblasti vzdělávání a školení je nastavena stabilní struktura, která zahrnuje systematický onboarding s osobním přivítáním, určením garanta adaptačního procesu a pravidelnými adaptačními školeními, jejichž efektivita je následně vyhodnocována. Slabou stránkou je nedostatečná implementace tohoto procesu ve všech útvarech SSČ. Vzdělávání zaměstnanců je podporováno během celé kariéry prostřednictvím kurzů odborných, měkkých a IT dovedností, podle potřeby i mentoringu a koučování a ročních hodnoticích rozhovorů. Posilujeme koncept učící se organizace a systematicky sbíráme podněty z exit interview. Aktuálně připravujeme větší podporu role „Buddy“, který poskytne novým zaměstnancům osobní podporu při adaptaci, a zároveň pracujeme na robustnější digitalizaci hodnoticího procesu, který je zatím řešen pouze dočasnými nástroji. Slabinou zůstává rozdílná ochota a důslednost v aplikaci zavedených pravidel napříč jednotlivými útvary, což plánujeme řešit důslednější kontrolou, proškolením a komunikací s novými zaměstnanci.

1. Změnily se některé z priorit pro krátkodobé a střednědobé období?

Ano, několik priorit se změnilo v reakci na interní vývoj i vnější očekávání. V krátkodobém horizontu došlo k jasnému posunu směrem k formalizaci a standardizaci dříve neformálních nebo nekonzistentních procesů. To je patrné zejména v oblastech náboru, pracovních podmínek a etického řízení. Nově zavedená metodika náboru a politika práce na dálku ukazují důraz na transparentnost, rovné zacházení a modernizaci. Důležitou prioritou se stala také digitalizace procesu hodnocení zaměstnanců, která má zefektivnit plánování jejich profesního rozvoje.

Ve střednědobém horizontu je prioritou zavedení kompetenčních modelů, nejprve pro manažerské pozice, a jejich následné rozšíření na další pracovní role za účelem strukturovaného profesního rozvoje. Dalším cílem je sjednocení aplikace pravidel napříč jednotlivými útvary a odstranění rozdílů v realizaci adaptace, hodnocení a etických postupů.

Stále větší důraz je kladen na internacionalizaci a inkluzivitu interních procesů – zejména na jazykovou dostupnost a kulturní adaptaci pro zahraniční zaměstnance. Roste povědomí o nutnosti zpřístupnit institucionální materiály v angličtině, aby se zvýšila otevřenost a připravenost na větší mobilitu zaměstnanců.

Dále se zvyšuje význam budování značky zaměstnavatele a moderní komunikace – plánované je vytvoření profesionálního náborového videa, které má instituci atraktivně představit vnějším uchazečům a pomoci přilákat kvalitní kandidáty.

2. Změnily se okolnosti, ve kterých organizace působí, a ovlivnily tak vaši HR strategii?

Ano, několik změn v provozním prostředí mělo přímý dopad na personální strategii. Organizace je stále více součástí konkurenčního a mezinárodního výzkumného prostředí, což vyžaduje vyšší standardy transparentnosti, spravedlnosti a profesionálního HR přístupu. Tlak na tyto standardy vedl k centralizaci podpůrných služeb, jako je ochrana osobních údajů (GDPR), etický dohled a mechanismy oznamování protiprávního jednání, v rámci širší snahy Akademie věd ČR o sjednocení a profesionalizaci administrativních činností.

Dalším důležitým faktorem je rostoucí poptávka po flexibilitě a digitálních nástrojích, kterou urychlily zdravotní okolnosti (např. COVID-19) a měnící se očekávání zaměstnanců. To vedlo k formálnímu přijetí pravidel práce na dálku a rozvoji e-learningových nástrojů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Interní evaluace odhalily nerovnoměrné uplatňování pravidel mezi útvary, což si vyžádalo posílení interní komunikace, školení zaměstnanců a zavedení jasnějších mechanismů monitorování.

Zvýšila se také potřeba podporovat rovnost žen a mužů a celkovou pohodu na pracovišti, a to především v kontextu evropských standardů a požadavků na financování. Vznik Výboru pro rovné příležitosti a Etického výboru je přímou reakcí na tuto změnu.

Rozšiřující se role organizace v oblasti transferu znalostí a technologií zvýraznila důležitost právních a etických rámců. S postupným přechodem k aplikovavému výzkumu a komercializaci musí personální strategie podporovat odpovědnou inovaci a budování interních kapacit.

3. Probíhají nějaká strategická rozhodnutí, která mohou ovlivnit akční plán?

Ano, několik strategických rozhodnutí je již v běhu a přímo ovlivní akční plán. Nejdůležitější je zavedení Strategického rámce 2024–2027, který definuje novou vizi, poslání a priority instituce. Tento dokument slouží jako nástroj řízení a zakládá soulad mezi HR aktivitami a širšími cíli organizace.

Jedním z klíčových kroků je příprava vlastního Etického kodexu, přizpůsobeného specifikům organizace. Současná závislost na obecném kodexu AV ČR již neodpovídá interním potřebám ani evropským standardům. Vlastní kodex přispěje k jasnějšímu nastavení profesních pravidel a rozhodovacích procesů.

Dalším strategickým rozhodnutím je postupné zavádění kompetenčních modelů, které mají posílit transparentní rozvoj zaměstnanců, nástupnictví a nábor. Tento přístup se již testuje u manažerských pozic a plánuje se jeho rozšíření.

Digitalizace hodnocení zaměstnanců a vytvoření robustní, uživatelsky přívětivé interní platformy tvoří další základní směr budoucího rozvoje. Cílem je zlepšit uživatelskou zkušenost, transparentnost a efektivitu.

Plánované spuštění profesionálního náborového videa a vylepšení intranetu navíc ukazují strategický závazek k rozvoji značky zaměstnavatele a interní komunikace.

Souhrnně lze říci, že tyto strategické kroky mají za cíl vytvořit soudržnější, inkluzivnější a profesionálnější HR prostředí, které podpoří odolnost organizace a sladí její fungování s evropskými výzkumnými standardy.

AKCE

Akční plán a HRS4R strategie musí být zveřejněny na snadno přístupném místě na webových stránkách organizace.

Uveďte prosím odkaz na webové stránky věnované HR strategii:

*URL: <https://www.ssc.cas.cz/cs/kariera/HR-Award/>

Vyplňte souhrnný seznam všech jednotlivých akcí, které mají být provedeny v HRS4R vaší organizace k řešení slabých stránek nebo silných stránek identifikovaných v Analýze slabých míst:

Navrhované aktivity	Principy z GAP analýzy	Harmonogram (rok kvartál, semestr)	Zodpovědné oddělení	Indikátor / cíl	Aktuální stav opatření a indikátorů (červen 2025)
A1 Vytvoření dodatku k relevantním předpisům či kodexům o ustanovení navrhovaná v „Doporučení pro nakládání s duševním vlastnictvím“ a souvisejícím „Pokynu o evidenci předmětů chráněných právem duševního vlastnictví a jejich využívání“.	3. Profesní odpovědnost	4Q 2023	Centrum transferu technologií AV ČR	Indikátor: Dodatek nebo novela vnitřního předpisu s názvem „Způsob nakládání s výsledky činnosti ve výzkumu, vývoji a inovacích“. Cíl: Vytvořit písemný pokyn, který zajistí informovanost výzkumných pracovníků o způsobech nakládání s výsledky výzkumu.	Stav: Dokončeno Poznámka: Vydán interní předpis formou příkazu ředitele č. 10/2023, Způsob nakládání s výsledky činnosti ve výzkumu, vývoji a inovacích, s účinností od 1. 7. 2023. Příkaz ředitele určuje zásady pro nakládání s výsledky činnosti ve výzkumu, vývoji a inovacích ve Středisku společných činností AV ČR, v. v. i., čímž zaměstnancům SSČ umožňuje získat přehled v oblasti týkající se způsobu nakládání s výsledky výzkumu.

A2 Příprava a zavedení procesů, v rámci kterých bude zajištěno plnění zákonných a etických pravidel výzkumnými pracovníky SSČ, zejména pro zajištění řádné správy duševního vlastnictví a zajištění řádné informovanosti o smluvních závazcích v rámci řešení výzkumných projektů.	5. Smluvní a zákonné povinnosti 31. Práva duševního vlastnictví	4Q 2023	Centrum transferu technologií AV ČR	Indikátor: Dodatek nebo novela vnitřního předpisu s názvem „Ochrana, evidence a uplatňování práv duševního vlastnictví v SSČ“ Cíl: Zaručit, že výzkumní pracovníci znají relevantní zákony, předpisy a smluvní závazky týkající se práv duševního vlastnictví.	Stav: Dokončeno Poznámka: Vydán interní předpis formou příkazu ředitele č. 11/2023, Ochrana, evidence a uplatňování práv duševního vlastnictví v SSČ AV ČR, v. v. i., s účinností od 1. 7. 2023. V příkazu ředitele jsou specifikovány zejména způsoby oznamování předmětů duševního vlastnictví, vedení evidence duševního vlastnictví, formy odměňování a uzavírání smluv. Zaměstnanci SSČ tak získají lepší orientaci v problematice týkající se správy duševního vlastnictví, právních předpisů a smluvních závazků z oblasti duševního vlastnictví. V rámci činnosti SSČ, CETAV, podpory pracovišť AV ČR v transferu technologií, jsou tak zaměstnanci připraveni k plné podpoře pracovišť AV ČR a již se aktivně zapojují do přípravy interních předpisů některých pracovišť, jakožto podpory v oblasti pro transfer technologií.
A3 Vytvoření manuálu ke Kolektivní smlouvě pro zaměstnance	7. Řádné postupy v oblasti výzkumu 23. Výzkumné prostředí	2Q 2022	Personální úsek	Indikátor: Manuál ke Kolektivní smlouvě Cíl: Seznámení zaměstnanců se základními aspekty Kolektivní	Stav: Dokončeno Poznámka: V souladu se strategií HRS4R a závazkem k transparentnosti a dostupnosti pracovních podmínek každoročně zveřejňujeme aktualizovanou verzi Kolektivní smlouvy na Intranetu. Aktualizace je doplněna srozumitelným shrnutím klíčových změn a přehledem aktuálních benefitů a nároků. Tím, že převádíme smluvní

				smlouvy, zvýšení povědomí o tomto důležitém dokumentu.	ustanovení do přístupné formy, posílíme povědomí zaměstnanců o jejich právech a podporujeme otevřené a informované pracovní prostředí v souladu se zásadami OTM-R a osvědčenými postupy v oblasti řízení lidských zdrojů.
A4 Pilotní projekt online kurzu Bezpečnosti práce pro zaměstnance	24. Pracovní podmínky	4Q 2022	Personální úsek	Indikátor: online kurz Bezpečnost práce pro zaměstnance (povinný pro všechny zaměstnance 1x za tři roky) Cíl: Zajistit organizačně a metodicky plnění úkolů v oblasti bezpečnosti a ochrany zaměstnanců SSČ a vytvořit takové pracovní prostředí, které zajistí bezpečný výkon práce, ochranu života a zdraví zaměstnanců v průběhu pracovního procesu.	Stav: Dokončeno Poznámka: V rámci posílení systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) byl v roce 2023 zahájen pilotní projekt zaměřený na vytvoření a implementaci online kurzu BOZP pro zaměstnance. Tento e-learningový kurz byl připraven jako povinné školení, které musí absolvovat všichni zaměstnanci jednou za tři roky, a je dostupný prostřednictvím vzdělávací platformy Edunio. Kurz systematicky seznamuje zaměstnance s klíčovými zásadami bezpečného chování na pracovišti, jejich právy a povinnostmi v oblasti BOZP, a zároveň přináší praktické návody, jak postupovat v krizových situacích. Součástí kurzu jsou také interaktivní prvky a závěrečný test ověřující porozumění základním tématům. Tento projekt představuje první krok k modernizaci systému BOZP ve SSČ a klade důraz na efektivní, dostupnou a opakovatelnou formu vzdělávání v této oblasti. Díky online podobě je kurz časově flexibilní a umožňuje jeho absolvování bez

					nutnosti osobní účasti na školení, což přispívá k vyšší dostupnosti a průběžnému zvyšování povědomí o bezpečnosti práce napříč organizací.
A5 Doplnění zřizovací listiny SSČ	8. Šíření a využívání výsledků	1Q 2023	Poradenský a správní úsek – Ředitel úseku	Indikátor: Dokument – Aktualizovaná zřizovací listina SSČ. Web link Cíl: ve zřizovací listině bude více zdůrazněna úloha SSČ při šíření výsledků výzkumu formou publikací, vzdělávání a transferem znalostí a technologií	Stav: Dokončeno Poznámka: Účinné od 1. 1. 2023 a uloženo ve Sbírce listin registru v. v. i. vedeném MŠMT: https://rvvi.msmt.cz/ Stanoví účel zřízení SSČ – výzkum a infrastrukturní činnost. Rok 2023 je prvním rokem fungování Střediska podle nového znění Zřizovací listiny. Nová Zřizovací listina nám umožňuje, abychom se více zapojili do výzkumných projektů v informačních technologiích, transferu technologií a znalostí nebo medializaci a popularizaci vědy. Změníme také strukturu výroční zprávy (A6) a vyzdvihneme prezentaci aktivit, které nová Zřizovací listina vypíchla jako podstatné.
A6 Přeložení Výroční zprávy do angličtiny.	9. Veřejný závazek	3–4Q/2022	Divize vnějších vztahů	Indikátor: Dokument – Překlad výroční zprávy Cíl: umožnit cizincům přístup k informacím	Stav: Dokončeno Stav indikátoru: Aktivitu lze považovat za pokračující. Dosud byly přeloženy zprávy za rok 2022 a 2023, připravuje se překlad zprávy za rok 2024. V případě potřeby mají zaměstnanci nehovořící česky přístup k základním informacím, momentálně ale Středisko žádného takového pracovníka nezaměstnává.

A7	10. Zákaz diskriminace	4Q 2023	Personální úsek + Poradenský a správní úsek – Právní odbor	Indikátor: Určení stěžejních vnitřních předpisů SSČ a jejich překlad. Cíl: Seznámení zaměstnanců, kteří nehovoří českým jazykem, s obsahem stěžejních předpisů SSČ.	Stav: Dokončeno Poznámka: Vybrány a přeloženy byly: pracovní řád, organizační řád, mzdový řád, Kolektivní smlouva, Příkaz ředitele o docházce, organizace a řízení BOZP. Dokumenty budou pravidelně aktualizovány. Zveřejněny jsou na intranetu.
A8	11. Systém hodnocení	2Q 2023	Personální úsek	Indikátor: Funkční modul hodnocení v pers.-mzdovém systému Cíl: Implementace procesu hodnocení do personálně-mzdového systému. Výstupy ze systému.	Stav: Dokončeno Poznámka: Dočasně řešeno kombinací nástrojů – MS Word, MS Lists a PERMWeb. Poptáváme modul Hodnocení v rámci výběrového řízení nového informačního systému pro řízení lidských zdrojů. Současný dodavatel, bohužel nebyl schopen tento modul uvést do plného provozu. Z toho důvodu se nepovedla plná digitalizace a využili jsme stávající nástroje. Přesto je to posun kupředu a paperless řešení.
A9	11. Systém hodnocení	2Q 2022 (pilotní projekt) Další etapy v následujících letech	Personální úsek	Indikátor: Zavedení hodnocení formou 360° zpětné vazby pro manažery a klíčové zaměstnance. Cíl: získat komplexní zpětnou vazbu na pracovní výkony i chování manažerů	Stav: Dokončeno Poznámka: V rámci pilotního projektu byl zaveden proces 360° zpětné vazby pro vedoucí a klíčové zaměstnance. Cílem této aktivity je získat ucelený a vyvážený pohled na pracovní výkonnost, komunikační dovednosti, týmovou spolupráci i manažerské chování hodnocených osob. Výsledky hodnocení slouží jako podklad pro

				a klíčových zaměstnanců, zajistit těmto pracovníkům odpovídající rozvoj.	individuální rozvojové plány a také jako podpůrný nástroj v rámci ročních hodnotících rozhovorů. Zpětná vazba je poskytována formou písemné zprávy a následného osobního rozhovoru s cílem porozumět výsledkům a společně definovat konkrétní kroky k profesnímu posunu. V současné době probíhá hodnocení pravidelně zejména u top managementu, středního managementu a vybraných odborných týmů, kde byla identifikována potřeba hlubšího rozvojového vedení. Tento přístup podporuje kulturu otevřené komunikace, vzájemného respektu a neustálého zlepšování kompetencí na všech úrovních řízení.
A10 Kodex pro přijímání nových zaměstnanců.	12. Nábor 13. Náborový řád, kodex 16. Hodnocení zásluh	3Q 2023	Personální úsek	Indikátor: Kodex pro přijímání nových zaměstnanců Cíl: zajistit rovné podmínky a transparentnost při náboru a výběru zaměstnanců, definice principů využívaných při VŘ.	Stav: Dokončeno Poznámka: Vytvořena a implementována Metodika náboru, která představuje konkrétní nástroj k zajištění rovného přístupu, transparentnosti a standardizace postupů při přijímání nových zaměstnanců. Metodika byla zveřejněna na interním portálu v sekci „Pro vedoucí pracovníky / Přijetí nového zaměstnance“, čímž je zajištěna její dostupnost všem osobám podílejícím se na náborových procesech. Dokument vychází z principů otevřeného, férového a kompetenčně založeného výběrového řízení (OTM-R). Metodika specifikuje všechny klíčové fáze výběrového řízení,

					včetně přípravy inzerátu, složení výběrové komise, hodnocení kandidátů a komunikace výsledků. Personální útvar zároveň aktivně školí vedoucí pracovníky v aplikaci metodiky, poskytuje individuální podporu při konkrétních výběrových řízeních a sbírá zpětnou vazbu za účelem průběžného zlepšování procesů. Implementace tohoto nástroje představuje důležitý krok implementace strategie HRS4R, neboť prokazuje závazek organizace k dodržování mezinárodních standardů v oblasti lidských zdrojů ve výzkumu a transparentního řízení náboru.
A11	12. Nábor	2Q2024	Personální úsek	Indikátor: dokument / metodika v českém a anglickém jazyce	Stav: Dokončeno
Dokument OTM-R	13. Náborový řád, kodex				Poznámka: Vytvořen a zveřejněn dokument OTM-R v českém a anglickém jazyce, který systematicky popisuje personální procesy v jednotlivých fázích pracovního vztahu – od náboru a výběrového řízení, přes vznik pracovního poměru a adaptační proces, až po ukončení pracovního poměru. Dokument slouží jako formální ukotvení zavedených a osvědčených personálních postupů. Jeho cílem je podpořit transparentnost, rovné zacházení a předvídatelnost procesů jak pro uchazeče o zaměstnání, tak pro vedoucí pracovníky a HR tým. Zveřejněním dokumentu v obou jazykových verzích organizace posiluje přístupnost informací i pro
	16. Hodnocení zásluh			Cíl: formalizace ustálených postupů. Popis personálních procesů v jednotlivých fázích pracovního vztahu od výběrového řízení, vzniku pracovního procesu, adaptačního procesu až po ukončení pracovního poměru.	

					mezinárodní uchazeče a zaměstnance. Dokument zároveň představuje důležitý milník v rámci implementace strategie HR Award (HRS4R) a potvrzuje závazek organizace k dodržování mezinárodních standardů v oblasti lidských zdrojů ve výzkumu. Dokument zveřejněn v češtině zde: https://www.ssc.cas.cz/cs/kariera/HR-Award/ a v anglické verzi zde: https://www.ssc.cas.cz/en/work-for-us/hr-award/
A12	14. Výběr, kodex	4Q 2023	Personální úsek	Indikátor: E-learningový modul s pravidly výběrových řízení, strukturou pohovoru, nejčastějšími chybami, typy pohovorů, typy otázek. Cíl: Zjistit kvalitní provedení výběrových řízení a rozvoj členů výběrových komisí.	Stav: Prodlouženo do 2Q 2026 Poznámka: Ačkoli tato aktivita dosud nebyla realizována, zůstává prioritou a její uskutečnění je plánováno na nadcházející období. Její realizace je vnímána jako důležitý krok k dalšímu sladění s institucionálními strategickými cíli a k neustálému zlepšování v oblasti řízení lidských zdrojů.
A13	24. Pracovní podmínky	1Q 2022	Personální úsek	Indikátor: Dokument – Vnitřní předpis stanovující pravidla a povinnosti práce na dálku a Dohoda se zaměstnancem.	Stav: Dokončeno Poznámka: Byl vytvořen a vydán dokument Flexibilita práce na dálku, který upravuje pravidla pro výkon práce mimo pracoviště zaměstnavatele. Součástí je

				Cíl: Umožnit zaměstnancům odpovídající kvalitní podmínky pro práci, vč. flexibility – výběr místa, ze kterého bude zaměstnanec kdy pracovat.	také vzor Dohody o práci na dálku, kterou lze uzavírat nejen v rámci hlavního pracovního poměru, ale i pro dohody o provedení práce (DPP) a dohody o pracovní činnosti (DPČ). Cílem dokumentu je umožnit zaměstnancům lepší rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a zároveň zajistit jasně definované podmínky pro výkon práce na dálku v souladu s legislativními požadavky. Všichni zaměstnanci byli s novým vnitřním předpisem seznámeni prostřednictvím Intranetu a informací od svých nadřízených. Dokument je dostupný na interním portálu a je pravidelně aktualizován v souladu s měnícími se právními předpisy a potřebami organizace.
A14	24. Pracovní podmínky	3Q 2022	Divize vnějších vztahů + Divize informačních technologií	Indikátor: Nová podoba intranetu Cíl: poskytnutí jasných, komplexních a snadno dostupných informací, vylepšení komunikace a informovanosti napříč SSČ, vytvoření platformy pro sdílení online školení	Stav: Dokončeno Poznámka: Byla vytvořena nová, uživatelsky přívětivější podoba interního webu Intranet, kde mohou zaměstnanci najít veškeré informace, formuláře a vnitřní předpisy. Nový Intranet zároveň slouží jako “newsletter”, kterým jsou zaměstnanci pravidelně informováni o dění ve Středisku, novinkách od vedení, jsou jim nabízena školení, jsou zváni na společenská a týmová setkání a pod. Intranet zároveň slouží jako rozcestník ke všem používaným interním aplikacím.

A15	24. Pracovní podmínky	4Q 2023	Personální úsek + Odbor správy webů + Divize vnějších vztahů	Indikátor: Digitalizace části pracovně-právní agendy do HR systému do el. složky zaměstnance. Vytvoření knihovny digitálních dokumentů. Cíl: rychlá a snadná práce s pracovně-právními dokumenty, vše v souladu se Zákoníkem práce.	Stav: Prodlouženo 1Q 2026 Poznámka: V současné době probíhají schůzky s dodavateli digitálního podpísaného workflow a archivace dokumentů v elektronické podobě. Vybrané řešení bude implementováno do nového informačního systému pro řízení lidských zdrojů HRIS.
A16	26. Financování a mzdy	2Q 2022	Personální úsek	Indikátor: Zavedení funkční "Cafeterie" na platformě dodavatele benefitů Cíl: Zpřehlednění a větší atraktivní nabídky benefitů pro zaměstnance. Možnost samostatné volby/objednání benefitů zaměstnanci.	Stav: Dokončeno Poznámka: Systém cafeteria byl úspěšně zaveden, ale se změnou legislativy a snížením rozpočtu na tvorbu sociálního fondu, ze kterého jsou benefity hrazeny, jsme přešli na pre-paid systém a v důsledku toho byla cafeteria zrušena.
A17	28. Rozvoj kariéry	3Q 2024	Personální úsek	Indikátor: Dokument – Kompetenční modely jednotlivých pracovních pozic.	Stav: Prodlouženo do 3Q 2026 Poznámka: V souladu s dlouhodobou strategií profesionalizace řízení a rozvoje lidských zdrojů byla zahájena příprava kompetenčních modelů pro klíčové manažery

				Cíl: Lepší zacílení vzdělávání a analýzy vzdělávacích potřeb pro manažerské pozice. Pro další pozice bude vytvořeno v následujícím období.	ské pozice. Tyto modely představují nástroj pro systematické vymezení očekávaných znalostí, dovedností a postojů nezbytných pro výkon manažerské role a zároveň slouží jako základ pro cílené vzdělávání, hodnocení výkonnosti i plánování rozvoje zaměstnanců. Tvorba kompetenčních modelů byla zařazena jako klíčová aktivita do projektové žádosti v rámci výzvy OPJAK, předložené MŠMT v prosinci 2024. Výsledek hodnocení očekáváme v létě 2025. V případě schválení bude možné přistoupit k implementaci modelů ve větším rozsahu s využitím externí expertizy a metodické podpory. V případě nezískání podpory plánujeme zahájit tvorbu vybraných modelů interně, s využitím stávajících kapacit a know-how. Kompetenční modely přispějí ke zvýšení transparentnosti a efektivity personálních procesů, zefektivnění plánování vzdělávacích aktivit a podpoří rozvoj leadershipu v organizaci. Jejich zavedení rovněž naplňuje principy strategie HR Award (HRS4R) a přispívá ke kultivaci pracovního prostředí založeného na výkonnosti, profesionalitě a osobním růstu.
A18	34. Stížnosti a odvolání	2Q 2023	Předseda Etické komise	Indikátor: Jednací řád Etické komise (dokument)	Stav: Dokončeno Poznámka: Dnem 1. 1. 2024 nabyl účinnosti interní předpis vydaný formou Pří-
Vyhotovení pravidel jednání Etické komise					

Cíl: Vytvoření pravidel pro jednání Etické komise, která dosud nebyla formalizována.

kazu ředitele č. 18/2023, kterým byla formálně zřízena Etická komise Střediska společných činností AV ČR. Dokument jasně stanovuje složení, funkci a pravomoci Etické komise, včetně mechanismu projednávání oznámení o možném porušení etických zásad na pracovišti. Zavedením této komise a příslušné metodiky se významně posiluje rámec pro podporu etického jednání a kultury důvěry na pracovišti. Zaměstnanci nyní disponují přehlednými informacemi o tom, jaké chování je považováno za neetické, a jakým způsobem lze případná porušení důvěrně a bezpečně oznámit. Tento krok je zároveň součástí širší strategie HRS4R a představuje důležitý milník ve snaze o budování odpovědné výzkumné organizace.

A19	36. Vztahy s dohlí- žejícími osobami 40. Kontrola	1Q 2024	Personální úsek	Indikátor: vznik formuláře pro vyhodnocení adap- tace, vznik pravidel pro zhodnocení adaptačního procesu. Cíl: Zavedení procesu roz- hovorů po uplynutí adap- tace / zkušební doby do rutiny. Cílem je kvalitní a rychlá adaptace nového zaměstnance na pozici. A případná urychlená po- moc zaměstnanci, pokud by adaptace z různých dů- vodů neprobíhala dobře.	Stav: Prodlouženo 3Q 2025 Poznámka: Byl vytvořen komplexní adap- tační plán, který pokrývá celé období tří- měsíční zkušební doby a je doplněn meto- dikou určenou pro vedoucí pracovníky. Tento strukturovaný přístup zajišťuje jed- notnost, jasné očekávání a hladší začle- nění nových zaměstnanců do organizace. V rámci dalšího zlepšování zaměstnanecké zkušenosti a podpory retence připravu- jeme zavedení navazujících nástrojů po skončení zkušební doby. Součástí bude standardizovaný dotazník pro nové za- městnance a strukturovaný rozhovor mezi vedoucím a zaměstnancem, případně za účasti HR, pokud to bude situace vyžado- vat. Tato opatření jsou součástí širší stra- tegie posilování organizační kultury, zvy- šování odpovědnosti vedoucích pracov- níků a podpory angažovanosti zaměst- nanců již od počátku pracovního poměru.
A20	2. Etické zásady 3. Odborná odpo- vědnost 5. Smluvní a právní závazky 8. Šíření, využívání	1Q2024	Personální úsek	Indikátor: Zavedení role “Buddy”, její propagace, proškolení. Cíl: Usnadnění adaptace nových zaměstnanců. Větší důraz na roli “Buddy” (garant adaptačního pro- cesu), který provází no-	Stav: prodlouženo 1Q 2026 Poznámka: Z kapacitních důvodů byla rea- lizace aktivity odložena a její spuštění je plánováno na nadcházející období. Zave- dení role „Buddy“ – zkušeného kolegy podporujícího adaptaci nových zaměst- nanců – je připraveno jako součást syste- matického přístupu k onboardingu. Plánu-

				vého zaměstnance, zaškolení, podporuje, usnadňuje onboarding.	jeme propagaci této role, školení vybraných zaměstnanců a případné zavedení motivačního ocenění. Cílem je podpora přívětivého pracovního prostředí, snížení stresu nováčků a efektivní začlenění do pracovního týmu. Součástí této iniciativy bude propagace významu této role v rámci celé organizace, odborné proškolení zaměstnanců, kteří tuto roli převzmou, a zvážení možností jejího finančního nebo jiného motivačního ocenění. Zavedení systému Buddy směřuje k vytvoření podpůrného, přívětivého pracovního prostředí, omezení počátečního stresu nováčků a zefektivnění onboardingu. Tímto krokem současně posilujeme kulturu spolupráce, sdílení know-how a odpovědnosti napříč celou organizací.
A21 Realizace dotazníkového šetření	18. Uznávání zkušeností s mobilitou 19. Uznávání kvalifikací	4Q/2022	Divize vnějších vztahů/OPRLZ	Indikátor: rozeslání dotazníku na kontakty zahraničních vědeckých pracovníků, sběr dat – dokument Cíl: Cílem bylo zmapovat přetrvávající administrativní bariéry v mezinárodní mobilitě. Dotazník obsahoval 30 otázek zaměřených na motivaci k výzkumné	Stav: Dokončeno Poznámka: Rozsáhlého dotazníkového šetření se zúčastnilo 138 respondentů z řad výzkumných pracovníků. Otázky byly zaměřené na všechny plánované okruhy, a navíc také na oblast uplatňování pravidel genderové vyváženosti. Výsledná zpráva je k dispozici na webu SSČ v sekci Výzkum.

				kariéře, zkušenost s administrativními i kulturními bariérami, spokojenost s pracovními podmínkami v hostitelské organizaci, využívání podpůrných služeb atd.	
A22 Realizace vědeckého akcelérátoru "Program rozvoje aplikací a komercializace" (PRAK) přístupného vědeckým pracovníkům v rámci širšího prostředí AV ČR	8. Šíření a využívání výsledků 9. Veřejný závazek 31. Práva duševního vlastnictví	3Q 2023	Centrum transferu technologií AV ČR	Indikátor: Vytvoření vnitřního předpisu s názvem „Směrnice Akademické rady Akademie věd ČR o Programu rozvoje aplikací a komercializace AV ČR“. Cíl: (1) Financování činností potřebných zejména pro komerční uplatnění znalostí a (2) motivace výzkumných pracovníků k aplikaci a komercializaci výsledků jejich výzkumu.	Stav: Dokončeno Poznámka: V současnosti se pracuje na novelizaci směrnice, která umožní financovat i projekt, jejích cílem není pouze komercializace („income“), ale dosažení pozitivních socio-ekonomických dopadů („imapct“). V květnu 2025 vyhlášeno V. kolo programu a tak aktivitu považujeme za pokračující.
A23 Náborové video	12. Nábor 15. Transparentnost	3Q 2025	Personální úsek	Indikátor: Vytvoření náborového videa jako součásti širší implementace principů HR Excellence in Research (HRS4R), v souladu s pravidly otevřeného,	Stav: Nové

				transparentního a na zásluhách založeného náboru (OTM-R). Video bude autentickým a profesionálně zpracovaným nástrojem, který představí poslání organizace, klíčové hodnoty, pracovní kulturu a závazek k rozvoji kariéry zaměstnanců. Cíl: Cílem této iniciativy je posílit viditelnost a atraktivitu SSČ. Prostřednictvím poutavého sdělení, které zdůrazní smysluplnou práci, inkluzivní kulturu a příležitosti k osobnímu i profesnímu růstu, má video oslovit kvalifikované a motivované kandidáty, kteří se ztotožňují s hodnotami a dlouhodobými strategickými cíli organizace.	
A24 Učící se organizace – interní databáze lektorů a odborných témat	30. Přístup k odbornému poradenství	4Q 2026	Personální úsek	Indikátor: Posílení a systematický rozvoj databáze interních lektorů, mentorů a konzultantů v rámci rozvíjeného konceptu „Učící se organizace“. Databáze bude sloužit jako nástroj	Stav: Nové Poznámka:

pro efektivní sdílení odborných znalostí a umožní zaměstnancům cíleně volit vzdělávací příležitosti podle potřeb své pracovní role, individuálního rozvoje nebo doporučení nadřízeného.

Cíl: Cílem této iniciativy je podpora interního vzdělávání jako strategického nástroje pro zvyšování odborné kompetence zaměstnanců, kvality interních procesů a úrovně služeb poskytovaných ústavům Akademie věd ČR. Budování kultury vzájemného učení a sdílení know-how napříč útvary zvyšuje efektivitu práce a prohlubuje mezioborovou spolupráci. Interní vzdělávání je zároveň pevně ukotveno ve stávajících procesech adaptace, hodnocení a rozvoje zaměstnanců a hraje klíčovou roli v dlouhodobé udržitelnosti a atraktivitě organizace.
Projekt Učí se organizace

				posiluje naši pozici preferovaného partnera pro AV ČR i jako zaměstnavatele podporujícího profesní růst.	
A25 Workshopy pro vedoucí pracovníky	30. Přístup k odbornému poradenství 36. Vztahy s dohlížejšími osobami 37. Povinnosti spojené s kontrolou a řízením 38. Nepřetržitý profesní rozvoj	1Q 2025	Personální úsek	Indikátor: Úspěšná realizace ucelené série workshopů pro všechny vedoucí pracovníky SSČ, zaměřených na klíčová témata vycházející z principů Evropské charty pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování (nábor, adaptace, hodnocení, pracovníprávní vztahy, odměňování). Cíl: Cílem aktivity je systematické posílení kompetencí vedoucích pracovníků v oblasti strategického řízení lidí. Workshopy přináší praktické nástroje, inspiraci a rámec pro efektivnější vedení týmů, posílení odpovědnosti vedoucích v HR procesech a implementaci principů HRS4R napříč organizací. Tímto přístupem podporujeme profesionalizaci řídicích	Stav: Nové Poznámka: Dokončeno. Workshopy poskytly vedoucím pracovníkům nejen komplexní vhled do moderních HR postupů, ale zároveň umožnily okamžité využití získaných poznatků v praxi, zejména propojení teorie s konkrétními manažerskými situacemi a možnost sdílení zkušeností napříč týmy. Aktivita přispěla k jednotnému chápání rolí vedoucích v rámci HRS4R a nastavily sdílená očekávání ohledně vedení a rozvoje týmů.

				dovedností, transparentnost a kulturu leadershipu založenou na hodnotách otevřenosti, respektu a dlouhodobého rozvoje lidských zdrojů.	
A26 Příměstské tábory	24. Pracovní podmínky	3Q 2024	Personální úsek	Indikátor: Organizace příměstských táborů pro děti zaměstnanců SSČ a dalších pracovišť AV ČR v letních/prázdninových měsících, včetně zajištění celodenního programu a stravování. Cíl: Cílem aktivity je podpora work-life balance zaměstnanců prostřednictvím smysluplného zajištění péče o děti ve věku 6–12 let během letních prázdnin. Program je strukturován do dopoledních sportovních bloků vedených zkušenými instruktory a odpoledních kreativních dílen zaměřených na rozvoj fantazie, týmové spolupráce a jemné motoriky. Děti tráví týden v bezpečném, podnětném a přátelském prostředí, zatímco jejich rodiče mohou	Stav: Nové Poznámka: Dokončeno. Aktivita úspěšně realizována jako pilotní ročník. Po pozitivním ohlasu a vysokém zájmu zaměstnanců bude aktivita pokračovat i v roce 2025 jako součást prorodinných benefitů organizace.

					bez starostí plnit své pracovní povinnosti.
A27	11. Systém hodnocení	4Q 2026	Personální úsek	Indikátor: Zavedení nového informačního systému pro řízení lidských zdrojů (HRIS) s cílem digitalizovat a optimalizovat klíčové HR procesy.	Stav: Nové
Optimalizace procesů v novém HRIS (informační systém pro řízení lidských zdrojů)	24. Pracovní podmínky			Cíl: Cílem je zvýšení efektivity administrativních procesů, snížení časové náročnosti a odstranění duplicitních činností. Nový systém rovněž umožní lepší dostupnost a využitelnost dat pro strategické rozhodování, plánování kapacit a řízení lidských zdrojů. Implementace HRIS přispěje k profesionalizaci HR agendy, vyšší transparentnosti a zlepšení uživatelské zkušenosti zaměstnanců i vedoucích pracovníků. Tato aktivita je v souladu s principy moderního řízení a podporuje digitalizaci v prostředí výzkumné organizace.	Poznámka:
	37. Povinnosti spojené s kontrolou a řízením				

Zavedení otevřené politiky výběrových řízení je klíčovým prvkem strategie HRS4R. Uvedte také, jak bude vaše organizace používat nástroj k otevřeným, transparentním a na základě posouzení přínosu výběrových řízení a jak hodláte implementovat / jsou implementovány tyto zásady otevřeného, transparentního a na posouzení přínosu výběrová řízení. I když může dojít k určitému překrývání s řadou akcí uvedených výše, uveďte krátký komentář demonstrující tuto implementaci. V takovém případě proveďte propojení mezi kontrolním seznamem OTM-R a celkovým akčním plánem.

(free text, 1000 words maximum)

SSČ si plně uvědomuje význam implementace principů transparentnosti, otevřenosti a zohlednění zásluh ve své koncepci přijímacího řízení nových pracovníků v souladu s OTM-R politikou. Dodržování mezinárodních standardů při obsazování volných pracovních pozic vnímáme jako pozitivní signál, který vysíláme k potenciálním uchazečům o zaměstnání a zvyšujeme tak atraktivitu SSČ jako zaměstnavatele.

V současnosti je politika OTM-R v zásadě dodržována, byly shledány pouze drobné nedostatky v dílčích oblastech, zejména v chybějící formalizaci ustálených postupů v podobě samostatné směrnice nebo metodiky. V průběhu implementační fáze je proto našim záměrem připravit dokument v národním jazyce a v angličtině, který bude popisovat personální procesy v jednotlivých fázích pracovního vztahu od výběrového řízení, vznik pracovního procesu, adaptačního procesu až po ukončení pracovního poměru. Zvláštní pozornost bude věnována výběrovému řízení. V tomto dokumentu, závazně určujícím postupy, budou popsány a ukotveny jednotlivé kroky výběrového a přijímacího řízení, pravidla pro jmenování členů výběrové komise, jejich role a kompetence. Zároveň bude tento materiál využíván vedoucími pracovníky a členy výběrové komise jako metodická příručka.

Vyjádření k implementaci zásad OTM-R (interní revize pro průběžné hodnocení):

Implementace zásad OTM-R je průběžně sledována v rámci systematického vnitřního řízení Akčního plánu HRS4R. Kontrola probíhá ve dvou rovinách – na operativní úrovni pracovní skupiny a na strategické úrovni řídicího výboru. Pracovní skupina pravidelně monitoruje realizaci jednotlivých kroků, shromažďuje podněty z praxe a navrhuje úpravy implementace. Řídicí výbor dohlíží na celkový směr a v případě potřeby provádí revize priorit nebo metod.

V oblasti zásad OTM-R jsme zavedli a formalizovali transparentní náborové postupy ve veřejně dostupném dokumentu, který je závazný pro veškerá výběrová řízení v organizaci. Tyto principy jsou rovněž začleněny do interních metodik a každoročně aktualizovány. Zaměstnanci mají k těmto dokumentům přístup prostřednictvím intranetu, čímž je zajištěna jejich dostupnost a posilována rovnost podmínek.

Interní revize dodržování zásad OTM-R probíhá prostřednictvím evidenčních nástrojů, které zaznamenávají stav implementace jednotlivých opatření, související dokumenty a realizovaná školení. Důležitým zdrojem informací je také zpětná vazba od vedoucích pracovníků i zaměstnanců, která pomáhá odhalit případné rozdíly mezi formálními pravidly a každodenní praxí. Tento přístup nám umožňuje včas upravovat postupy a zajišťuje průběžné zlepšování náborových standardů v souladu se strategií HRS4R. SSČ k zásadám otevřeného, transparentního a na posouzení zásluh založeného výběrového řízení.

Uvedené kroky představují nejen formální naplnění OTM-R politiky, ale především konkrétní nástroje, které pomohou zvyšovat důvěru uchazečů, posilovat profesionalitu interních procesů a přispět k dlouhodobé atraktivitě instituce v národním i mezinárodním měřítku:

- Vydání Metodiky náboru zaměstnanců, která formalizuje výběrové a přijímací procesy, včetně pravidel pro složení a činnost výběrových komisí.
- Školení vedoucích zaměstnanců, potenciálních členů výběrových komisí, zaměřené na férový výběr uchazečů a kvalitní komunikaci v rámci výběrového řízení.
- Podpora interní mobility, aktivní informování stávajících zaměstnanců o možnostech účasti ve výběrových řízeních v rámci instituce.

Plánované kroky ke zlepšení práce se zaměstnanci:

- Rozhovory nebo ankety s novými zaměstnanci v průběhu zkušební doby s cílem identifikovat jejich zkušenosti a případné potřeby.
- Účast zástupce Odboru řízení lidských zdrojů (OŘLZ) u závěrečného rozhovoru před koncem zkušební doby.
- Metodická podpora a školení pro mentory („buddy“) nových zaměstnanců, aby adaptace nově nastupujících byla co nejefektivnější.
- Zavedení pravidelného vstupního školení pro nové pracovníky, které pokrývá organizační strukturu, etické standardy a praktické informace v rámci instituce
- Rozhovory před odchodem zaměstnance (exit interview) pro lepší pochopení důvodů odchodu a sběr zpětné vazby.
- Zpracování souhrnného Exit reportu každých 6 měsíců, který bude sloužit jako podklad pro zlepšení HR politik a pracovního prostředí.

V ideálním případě by rozšířená verze revidovaných zásad a opatření OTM-R měla být zveřejněna na webových stránkách vaší organizace – uveďte prosím webový odkaz na webové stránky věnované OTM-R: URL: <https://www.ssc.cas.cz/cs/kariera/HR-Award/>

Pokud vaše organizace již má strategii výběrových řízení, která implementuje zásady otevřeného, transparentního a zásluhového výběru, uveďte prosím webový odkaz, kde tuto strategii lze najít na webových stránkách vaší organizace:

URL: <https://www.ssc.cas.cz/cs/kariera/HR-Award/>

IMPLEMENTACE

Souhrnný přehled očekávaného procesu implementace:

Implementační proces a zahájení prací na jednotlivých opatřeních byl plánován na začátek roku 2022. Opatření budou vycházet ze zjištění, která vyplynula z předložené GAP analýzy. Budou využity také podněty, které vzešly z pravidelného dotazníkového šetření – Ankety zaměstnanců, podněty, získané z rozhovorů v rámci Hodnocení zaměstnanců a v neposlední řadě průběžné náměty ze zasedání členů pracovních skupin.

Budeme postupovat podle kontrolního seznamu OTM-R a pracovat na formálních nedostacích.

Řídící výbor ve spolupráci s pracovní skupinou definuje jednotlivé kroky a určí časový rámec, osoby a útvary, které v rámci svých kompetencí budou za splnění zodpovědné. Vypracované dokumenty a metodiky budou po schválení řídicím výborem dle stanoveného časového harmonogramu v rámci organizace postupně implementovány.

V předkládaném Akčním plánu uvádíme aktivity, které zohledňují současnou infrastrukturní povahu organizace. Očekáváme, že v průběhu roku 2022 a 2023 dojde k významné změně a SSČ vedle podpory vědeckým institucím Akademie věd započne realizovat i vlastní vědecký výzkum. Tato situace si vyžádá důkladnou revizi Akčního plánu s přihlédnutím ke specifickým potřebám práce s lidskými zdroji ve vědě a výzkumu. Do plánované revize budou zahrnuty aktivity směřující k zajištění řádné správy duševního vlastnictví, nastavení pravidel pro šíření výsledků („licenční strategie“) a zajištění řádné informovanosti o smluvních závazcích v rámci řešení výzkumných projektů. Budou naplánována školení k rešeršům v patentové a odborné literatuře a navržena pravidla k zohlednění odborného růstu výzkumných pracovníků – podpora účasti na mezinárodních odborných konferencích a workshopech, podpora publikování a zapojení do výuky v míře obvyklé ve výzkumném prostředí.

Průběh implementace bude monitorovat pracovní skupina, která je průřezově složena z odborníků na všechny klíčové oblasti. Zprávu o obsahovém a časovém splnění jednotlivých etap bude pracovní skupina pravidelně předkládat řídicímu výboru, který bude realizované kroky a způsob jejich provedení schvalovat. Vždy po roce od implementace dojde k vyhodnocení kvalitativních změn a účelnosti zavedených opatření, která budou v případě potřeby dále revidována.

Očekávaný přínos implementace navržených opatření spočívá zejména v optimalizaci a formalizaci vnitřních opatření v souladu s politikou OTM-R a zásadami Charter&Code, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zatraktivnění SSČ jako zaměstnavatele.

Nezapomeňte také zahrnout všechny aspekty zdůrazněné v níže uvedeném kontrolním seznamu, které je nutné podrobně popsat:

Kontrolní seznam	* Podrobný popis a řádné odůvodnění
<i>Jak bude prováděcí/řídící výbor pravidelně dohlížet na pokrok?</i>	Řídící výbor se bude pravidelně 1x měsíčně scházet, dohlížet na činnost pracovní skupiny a vyhodnocovat informace od ní, bude určovat zodpovědné osoby a útvary, schvalovat jednotlivé kroky a sledovat plnění Akčního plánu dle harmonogramu. Řídící výbor může případně odvolávat nebo nominovat jednotlivé členy pracovní skupiny.
<i>Jak hodláte zapojit skupinu výzkumných pracovníků a Vaše hlavní zainteresované strany do procesu implementace?</i>	Všichni zaměstnanci budou pravidelně informováni ředitelem o tom, v jaké fázi se implementace Akčního plánu nachází a jakých pokroků bylo dosaženo. Zástupci nově vznikající výzkumné komunity budou součástí pracovní skupiny s možností se podílet na spolupráci při vytváření a schvalování nových dokumentů, předpisů a postupů. Zasedání monitorovacího výboru budou otevřena všem zaměstnancům SSČ, tedy výzkumné, administrativní a technické komunity.
<i>Jak postupujete s propojením organizačních politik s HRS4R? Ujistěte se, že HRS4R je uznáván v organizaci pro strategii výzkumu jako zastřešující politika lidských zdrojů?</i>	SSČ se ztotožňuje s personální politikou podle standardů HRS4R, Charter&Code a OTM-R, o čemž svědčí rozhodnutí implementovat tyto zásady do svých interních pravidel a účast ředitele organizace a všech vrcholových vedoucích pracovníků na práci řídicího výboru.
<i>Jak se ujistíte, že navrhované akce jsou prováděny?</i>	Pracovní skupina se schází průběžně, pravidelně, osobně i online. Všichni členové mají přístup k dokumentům a konverzaci na sdíleném úložišti. Případné problémy v postupu prací jsou řešeny obratem. Informace ze schůzek pracovní skupiny jsou předávány řídicímu výboru, který monitoruje jednotlivé činnosti včetně dodržování časového harmonogramu jednotlivých prací. Řídící výbor má v rámci svých kompetencí možnost zasáhnout, pokud by shledal nedostatky nebo nedodržení časového harmonogramu.

<i>Jak budete sledovat pokrok (časová osa)?</i>	Rámcový časový harmonogram je součástí Akčního plánu. Za sledování pokroku a dodržování časového harmonogramu je zodpovědná pracovní skupina, která na svých schůzkách pravidelně monitoruje eventuální problémy a navrhuje změny v harmonogramu řídicímu výboru.
<i>Jak budete měřit pokrok (ukazatele) s ohledem na další hodnocení?</i>	Akční plán obsahuje konkrétní výstupy (indikátory), jejichž vypracování potvrzuje splnění jednotlivých bodů. Pracovní skupina vyhodnotí, zda jsou indikátory naplněny dostačujícím způsobem a předloží je řídicímu výboru, který je schválí nebo si vyžádá změny/doplnění. Pravidelné dotazníkové šetření – Anketa spokojenosti zaměstnanců – bude více zaměřeno na principy HRS4R. Tak bude možno meziročně porovnávat, jaký efekt zavedená opatření přinesla a jaký vliv mají na zaměstnanec-kou spokojenost. Zpětnou vazbu poskytnou i neformální pohovory v rámci Hodnocení zaměstnanců.

Jak jste připravili interní kontrolu?

Interní kontrola plnění Akčního plánu HRS4R probíhá systematicky na dvou úrovních. První rovinu představuje pracovní skupina složená ze zástupců jednotlivých útvarů, která se pravidelně schází a monitoruje pokrok v jednotlivých aktivitách. Zde se sbírají podněty z praxe, hodnotí se stav plnění jednotlivých opatření a navrhuje se operativní úpravy časového harmonogramu či způsobu realizace.

Druhou rovinou je kontrola ze strany Řídicího výboru, který dohlíží na naplňování akčního plánu jako celku. Výbor má oprávnění vyžádat si doplnění výstupů, zpřesnění indikátorů či návrh nových opatření v reakci na vývoj prostředí nebo zkušenosti z implementace.

Zcela zásadní je ukotvení indikátorů pro každou aktivitu. Tyto indikátory jsou navrženy tak, aby bylo možné jednoznačně vyhodnotit, zda dané opatření bylo naplněno. Typicky jde o dokumenty (směrnice, metodiky, formuláře), vznik nových procesů (např. formální rozhovory po skončení zkušební doby), nebo počet zapojených osob (např. do školení či dotazníků).

Součástí interní kontroly je i pravidelné vyhodnocování zpětné vazby od zaměstnanců – zejména prostřednictvím dotazníkového šetření a pohovorů v rámci hodnocení zaměstnanců. Tato zpětná vazba pomáhá odhalit oblasti, kde formálně naplněné aktivity ještě nemají dostatečný dopad na každodenní praxi, což umožňuje pružně reagovat.

Jak jste zapojili výzkumnou komunitu, vaše hlavní zainteresované strany – stakeholders, do procesu implementace?

Zaměstnanci, výzkumná komunita a další zainteresované strany jsou do implementace HRS4R strategicky zapojovány od počátku. Základem je meziodbo-rová pracovní skupina, jejíž členové zastupují nejen různé útvary, ale i různé typy zaměstnanců. Díky tomu se do přípravy i realizace opatření dostávají au-tentické potřeby a podněty přímo z praxe.

Dále probíhají pravidelná dotazníková šetření, jejichž výsledky tvoří jeden z hlavních podkladů pro formulaci opatření. Například šetření mezi vědeckými pracovníky v roce 2022 zmapovalo překážky ve vědecké mobilitě a slouží jako podklad k navržení konkrétních opatření.

Klíčovým prvkem zapojení je rovněž systém hodnocení zaměstnanců, v jehož rámci probíhají neformální rozhovory, které jsou zdrojem cenné zpětné vazby. Tu pracovní skupina následně analyzuje a překlápí do návrhů na úpravy v Akčním plánu.

Nezanedbatelnou roli hraje také transparentní komunikace prostřednictvím Intranetu, kde jsou k dispozici jak výstupy (např. OTM-R dokumenty, metodiky, výsledky dotazníků), tak informace o plánovaných změnách, možnostech školení, nebo zapojení do konkrétních aktivit (např. e-learningové moduly).

Tímto způsobem dochází k obousměrné výměně informací mezi implementačním týmem a komunitou, což výrazně posiluje nejen kvalitu opatření, ale i jejich přijetí zaměstnanci.

Máte implementační výbor a/nebo řídicí skupinu, která pravidelně dohlíží na pokrok?

Ano, v rámci implementace HRS4R strategie máme zřízenou řídicí skupinu složenou ze zástupců vedení organizace a klíčových útvarů, která dohlíží na reali-zaci Akčního plánu. Tato skupina se pravidelně schází, vyhodnocuje pokrok v plnění jednotlivých opatření, a v případě potřeby navrhuje korekce postupu či revize priorit.

Vedle toho funguje i pracovní skupina, která má operativní charakter a je odpovědná za konkrétní kroky implementace. Členové pracovní skupiny jsou v pří-mém kontaktu s koncovými uživateli (např. zaměstnanci, vedoucími pracovníky) a mají přehled o praxi v jednotlivých útvarech. Pracovní skupina připravuje podklady pro řídicí skupinu, koordinuje dotazníková šetření, připomínkuje výstupy a zajišťuje zpětnou vazbu.

Obě skupiny spolu úzce spolupracují – a klíčem k jejich efektivitě je právě propojení strategické úrovně (řídicí skupina) a každodenní praxe (pracovní sku-pina). Výsledkem je flexibilní řízení implementace s důrazem na realitu organizace i dlouhodobé cíle. Řídicí výbor má mimo jiné i mandát rozhodovat o pří-padných aktualizacích Akčního plánu a je hlavním garantem souladu s Chartou a Kodexem. Důležitou součástí jeho práce je také evaluace dopadů jednotli-vých opatření a jejich udržitelnosti.

Existuje nějaké sladění organizačních politik s HRS4R? Například je HRS4R uznáván ve výzkumné strategii organizací, která zastřešuje politiku lidských zdrojů?

Ano, HRS4R je systematicky provazován s dalšími strategickými dokumenty a směřováním naší organizace. Jakožto poskytovatel komplexní podpory výzkumným institucím AV ČR je pro nás důležité jít příkladem – a proto jsou zásady HRS4R reflektovány ve strategii rozvoje lidských zdrojů i v naší HR politice.

Konkrétním příkladem sladění je například zavedení otevřeného a transparentního náborového procesu dle OTM-R zásad, které byly formalizovány ve veřejně přístupném dokumentu. Tyto principy jsou zároveň zakotveny i ve vnitřních metodikách a slouží jako závazný rámec pro všechny výběrové procesy v organizaci.

Dalším důkazem provázanosti je zapracování HRS4R principů do oblasti adaptačních procesů, hodnocení zaměstnanců, rozvoje kariéry a podpory pracovního prostředí. Témata jako rovné příležitosti, flexibilita, transparentní komunikace nebo odborný růst jsou pevně ukotvena jak ve strategických záměrech organizace, tak v konkrétních personálních nástrojích (včetně plánovaných kompetenčních modelů, e-learningových školení a digitalizovaných HR procesů).

Dále platí, že HRS4R přístup ovlivňuje i firemní kulturu – podporujeme otevřenost, bezpečné pracovní prostředí a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. V souvislosti s tímto přístupem vznikl i Plán genderové rovnosti, Etická komise a další podpůrné aktivity, které přesahují rámec povinné implementace.

Z uvedeného vyplývá, že HRS4R není vnímán jako jednorázový projekt, ale jako dlouhodobá součást organizační kultury a nástroj pro zvyšování kvality pracovního prostředí a atraktivity organizace v očích výzkumné komunity.

Jak vaše organizace zajistila, že navrhované akce budou také realizovány?

Zajištění realizace navrhovaných akcí vychází z několika klíčových principů. Prvním z nich je jasné rozdělení odpovědností – každá aktivita v Akčním plánu má přiřazeného konkrétního garanta (oddělení či osobu), který zodpovídá za její provedení a dodržení termínu.

Druhým nástrojem je pravidelný reporting v rámci pracovní skupiny a řídicího výboru. Pracovní skupina sleduje plnění jednotlivých kroků a informuje o pokroku, případných překážkách i návrzích na optimalizaci. Tím se minimalizuje riziko zpoždění nebo nesplnění.

Třetím pilířem jsou měřitelné indikátory, které jsou stanoveny pro každou aktivitu – např. vytvoření konkrétního dokumentu, spuštění e-learningu, přítomnost obsahu na intranetu apod. Díky tomu je možné jednoznačně určit, zda dané opatření bylo splněno, a v jaké míře.

Opíráme se také o důslednou komunikaci s vedoucími pracovníky, kteří hrají klíčovou roli v implementaci – účastní se školení, mají přístup k metodickým materiálům a jsou motivováni k aktivní podpoře změn v rámci svých týmů.

Pro podporu kontinuity a odolnosti realizace je HRS4R začleněn do strategického rámce organizace, včetně pravidelných revizí při plánování činností, přípravě rozpočtu i hodnocení zaměstnanců.

Jak sledujete pokrok (časová osa)?

Sledování pokroku je postaveno na harmonogramu Akčního plánu, ve kterém jsou jednotlivé aktivity rozděleny do kvartálů a let. Tento harmonogram slouží jako základ pro pravidelné kontrolní body, které jsou vyhodnocovány pracovní skupinou a předkládány řídicímu výboru.

Součástí řízení implementace je i evidenční tabulka, kde se aktualizuje stav jednotlivých opatření – označení jako „nové“, „probíhá“, „dokončeno“ nebo „odloženo“, včetně stručného komentáře a datace. Tato tabulka je sdílena mezi členy týmu, čímž se zajišťuje transparentnost a přehlednost.

Pokrok je rovněž monitorován prostřednictvím pravidelných schůzek pracovní skupiny, které se konají zhruba každé dva měsíce. V případě potřeby lze přidat mimořádné jednání, například při řešení překážek nebo v reakci na změny vnějších podmínek.

Jak budete měřit pokrok (ukazatele) s ohledem na příští hodnocení?

Pokrok měříme kombinací kvantitativních a kvalitativních indikátorů. Pro každou aktivitu v Akčním plánu jsme stanovili konkrétní indikátor splnění, který může mít podobu dokumentu (např. metodika, směrnice), spuštěné služby (např. e-learning), zavedeného procesu (např. hodnocení po skončení zkušební doby) nebo dosaženého výsledku (např. přeložený dokument, uskutečněný workshop).

Vedle toho využíváme pravidelnou zpětnou vazbu od zaměstnanců – zejména prostřednictvím dotazníkových šetření a výstupů z hodnoticích pohovorů. Tato měření nám ukazují, do jaké míry mají realizovaná opatření dopad na každodenní praxi a zaměstnaneckou spokojenost.

Plánujeme také využití analytických nástrojů nového HRIS systému, který bude schopen generovat výstupy o zapojení zaměstnanců, frekvenci školení, vyplňování hodnoticích formulářů a podobně. Tyto výstupy budou sloužit nejen k vyhodnocení pokroku, ale i k plánování budoucích opatření.

Kromě měření „splnění“ jednotlivých akcí tedy sledujeme i reálný přínos, který se projeví ve změně chování, zlepšení procesů a růstu důvěry zaměstnanců v HR systém.

Jak očekáváte, že se připravíte na externí kontrolu?

Na externí kontrolu se připravujeme průběžně. Veškeré výstupy z realizace opatření (např. směrnice, e-learningy, školení, metodiky) jsou systémově archivovány a evidovány pracovní skupinou.

Každá aktivita má přiřazený indikátor a stav realizace, který je přehledně zaznamenán ve sdílené evidenční tabulce, jejímž prostřednictvím lze snadno doložit pokrok.

Dále udržujeme komunikační otevřenost – všechny zásadní dokumenty (např. OTM-R, onboardingová metodika) jsou dostupné i online, čímž zvyšujeme transparentnost vůči kontrolním orgánům i externím partnerům.

Před samotnou kontrolou proběhne interní audit, kdy pracovní skupina provede kontrolu souladu skutečného stavu s plánem, doplní chybějící výstupy a připraví přehledový materiál pro hodnotitele.

Zaměřujeme se také na zapojení vedoucích pracovníků, aby byli připraveni prezentovat konkrétní výsledky ve svých útvarech. Důraz klademe i na dokumentaci a sdílení příkladů dobré praxe, které mohou být při externí kontrole pozitivně hodnoceny.

Další poznámky / komentáře k navrhovanému procesu implementace:

Akademie věd České republiky sdružuje 54 pracovišť, vědeckých ústavů, jejichž infrastrukturní podporu zabezpečuje Středisko společných činností. Pro pracoviště Akademie věd zajišťujeme celou řadu činností, které úzce souvisí s HRS4R.

V okruhu “Etické a profesní aspekty” poskytujeme služby v oblasti transferu technologií, komercializaci výsledků, správy duševního vlastnictví, pomáháme naplňovat veřejný závazek vydáváním vědeckých publikací, organizací popularizačních akcí, stážemi pro nadané studenty.

V okruhu “Nábor a výběr” poskytujeme konzultace k výběrovým řízením a zveřejňování inzerce prostřednictvím portálu EURAXESS Jobs.

V okruhu “Pracovní podmínky a sociální zabezpečení” poskytujeme pracovní-právní poradenství, provozujeme “welcome centrum” EURAXESS pro všechny zahraniční zaměstnance Akademie věd.

V okruhu “Školení a rozvoj” připravujeme pro Akademii věd řadu vzdělávacích programů pro vědecké pracovníky/zaměstnance na všech úrovních (vedení ústavů, vedoucí výzkumných týmů, popularizátoři vědy, technicko-hospodářská správa...).

V současné době nejsme klasickým výzkumným pracovištěm, i když jsme součástí velkého vědeckého společenství. Vlastní vědecký výzkum je ojedinělý a v úplných počátcích. Před nedávnem byla schválena nová zřizovací listina, která ho již zahrnuje.

Protože jsme pracovištěm, na které se spoléhají vědecké ústavy v oblasti personální práce a poskytujeme také konzultace, které se týkají HRS4R a HR Award, rozhodli jsme se poznat tento proces nejen z teoretické, ale i praktické části.