



## Komentář k výsledkům dotazníkového šetření HR Award vyhodnocení průzkumu názorů od zaměstnanců VÚVeL 2020

Průzkum formou elektronického dotazníkového šetření probíhal ve dnech 8. 10. - 9. 11. 2020 jako podpůrný nástroj pro analýzu úrovně řízení lidských zdrojů a identifikace aktuálního stavu procesů pro potřeby rozvoje slabých míst a získání certifikace HR Award. Podmíněná certifikace souvisí s následnou nutností postupné implementace navržených opatření ke zlepšení. Ve sledovaném období se průzkumu zúčastnilo celkem 115 zaměstnanců VÚVeL z toho 92 výzkumných pracovníků a 23 zaměstnanců administrativní podpory. Průzkumu se zúčastnilo 75 žen a 40 mužů. Výsledky hodnocení jednotlivých oblastí budou důležitým podkladem pro zpracování GAP analýzy a pro stanovení Akčního plánu pro období následujících dvou let.

Jednotlivé otázky dotazníkového šetření byly pro účel analýzy rozčleněny do čtyř hlavních oblastí. Jednalo se o oblast etických a profesních aspektů, oblast nábory a výběru zaměstnanců, dále oblast pracovních podmínek a sociálního zázemí. Poslední sledovanou oblastí bylo vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Otázky ve sledovaných oblastech zjišťují potřebnou úroveň a rozsah implementace společných evropských principů Etického kodexu a Charty výzkumných pracovníků na VÚVeL.

### Etika a profesní odbornost

Obecné zásady etiky a etických principů jsou dle názoru respondentů v rámci VÚVeL srozumitelné. Ve většině šetřených oblastí, které byly prezentovány v rámci sekce „Etika“ respondenti většinou vnímají dostatečnou úroveň naplnění jednotlivých etických principů. K důležitým oblastem, které nebyly hodnoceny většinou shodou, patří rovnost v rámci publikační činnosti, problematika autorství/spolupráce publikací, etika výzkumu především v souvislostech publikování výsledků, formy prezentace a způsobů šíření výsledků výzkumu.

#### Nejčastější komentáře ze strany respondentů formou odpovědí na otevřené otázky:

*Je potřebné jasně definovat etické zásady spolupráce a chování všech zaměstnanců v rámci VÚVeL, včetně jasně formulace etických zásad výzkumníků. Chybí vymahatelnost nastavených a podporovaných etických hodnot, není dostatečně patrná podpora očekávaných způsobů vzájemné komunikace a respektu. Nejsou dostatečně stanoveny důsledky v případě porušení nebo nedodržení etických principů. Klíčové je rovněž seznámení nových zaměstnanců s etickým kodexem VÚVeL jako se společnou formou vzájemné komunikace a spolupráce. Noví zaměstnanci jsou důležitým indikátorem nastavených vazeb a způsobů komunikace v novém prostředí. Je potřebné průběžné zdůrazňování aktivit v oblasti podpory etických principů (diskuse, školení, setkání, výměna informací). Zpracovat je nutné zejména na srozumitelnosti a dosažitelnosti informací souvisejících s úpravou etického přístupu pro všechny zaměstnance.*

V průzkumu a z uvedených komentářů byla patrná důrazná potřeba sdílení informací v rámci VÚVeL od vedení směrem k zaměstnancům. Nutné komunikovat a sdílet jsou zejména strategická rozhodnutí, vize ústavu a koncepce rozvoje. Zlepšení informovanosti a zajištění dosažitelnosti informací vnímají respondenti za jednu z nejdůležitějších oblastí pro nastavení otevřené týmové spolupráce a srozumitelné komunikace napříč celým ústavem.

#### Nejčastější komentáře ze strany respondentů formou odpovědí na otevřené otázky:

*Vytvořit nový přehledný web ústavu a aktivně využívat související sociální média. Formou interních elektronických nástrojů podpořit vnitřní komunikaci a výměnu informací (intranet, diskusní fórum, možnost zaslat připomínku, nápad na zlepšení). Informace zasílat v dostatečném předstihu, určovat vhodnou cílovou skupinu, pro koho je informace určena, a informovat na přímo, zamezit předávání informací přes pověřené osoby, při kterém dochází ke zkreslování a filtrování obsahu. Předávání informací od vedení směrem k řadovým zaměstnancům a sdílení informací v rámci ústavu. Informace je účelné zveřejňovat na přímo, upozornit na zveřejnění, upoutat zájem (intranet, email, novinky a aktuality, setkání s vedením). Zavést pravidelné informace o směřování ústavu formou schůzek a setkání se zaměstnanci. Jasně formulovat vize a koncepci ústavu kam směřujeme a co je*



pro nás prioritou. Informace z jednání Rady instituce přístupné všem zaměstnancům, souhrnně informovat o zásadních a strategických rozhodnutích. Zapracovat na výměně informací mezi odděleními a na odděleních směrem k řadovým zaměstnancům – zlepšení komunikace. Zvýšit vnitřní komunikaci, soudržnost a angažovanost – popsat činnosti výzkumných skupin v rámci oddělení, vzájemné poznání práce mezi jednotlivými týmy/odděleními a pracovními skupinami. Zvyšovat povědomí o rozsahu výzkumných činností na jednotlivých odděleních, vzájemně sdílet informace, zdroje a zařízení mezi sebou.

V rámci průzkumu byla jedna z oblastí zaměřena na otázku „Jakým způsobem zvýšit publicitu a popularizaci výsledků výzkumu?“. Zaměstnanci byli formou otevřených odpovědí požádáni o návrhy a doporučení jak prodat práci a srozumitelně prezentovat činnost VÚVeL směrem k veřejnosti.

Nejčastější komentáře ze strany respondentů formou odpovědí na otevřené otázky:

Vytvořit PR strategii, zamyslet se nad tvorbou marketingových kampaní – cílová skupina, definice služeb, oslovení, dokázat komunikovat s médii a snažit se upoutat jejich pozornost. Pro zvýšení pozornosti o činnostech VÚVeL zpracovat činnosti výzkumných skupin např. formou video-prezentace, popsat činnosti výzkumných skupin v rámci jednotlivých oddělení, tvorba medailonků výzkumných pracovníků, publikace krátkých článků o výzkumných projektech, prezentovat zajímavé výsledky poutavou a vhodnou formou pro konkrétní cílovou skupinu. Vytvoření blogu pro vznik odborných a debatních kroužků (forum). Jasně definovat a zveřejňovat aktuálně řešená témata. Na vhodných médiích zveřejňovat v dostatečném předstihu plánované aktivity na VÚVeL (přednášky, setkání, výstavy, workshopy pro neakademickou sféru). Pro vnitřní komunikaci i publicitu směrem k veřejnosti zvážit přípravu časopisu/čtvrtletníku/magazínu o tématech a lidech na VÚVeL. Publikovat články do hlavních médií, které budou svým informačním obsahem vhodné i pro laickou veřejnost se snahou soustavně upozorňovat a prezentovat naši činnost. Připravit strategii komercializace výsledků výzkumu.

**Spolupráce mezi skupinami - silné a důvěryhodné vedení - spolupráce se školami a praxí - publicita činnosti ústavu mezi odbornou i laickou veřejnost - zlepšení komunikace**

## Výběr zaměstnanců

V oblastech týkajících se náboru a výběru zaměstnanců byly v rámci průzkumu mezi zaměstnanci otázky směřovány k obecným požadavkům na nábor zaměstnanců, k průběhu zveřejňování výběrových řízení, postupu jednotlivých částí výběrového procesu, komunikace s uchazeči a způsobům výběru nejvhodnějších kandidátů. V současné době není zpracována samostatná metodika popisující proces výběru zaměstnanců, definování kompetencí a odpovědností souvisejících s celým postupem výběru nových zaměstnanců. Z dotazníkového šetření a z odpovědí ze strany respondentů je tato mezera v podrobně popsaném procesu a připravených podkladech a postupech v jednotlivých fázích zřetelná. Proces výběru zaměstnanců v současnosti koordinuje personální oddělení do míry v jaké je do výběrového procesu angažováno. Chybí jasně stanovené kompetence a informace k výběru a obsazení konkrétního pracovního místa včetně odpovědností za cílenou komunikaci s uchazeči. Chybí koordinace činností v procesu.

Nejčastější komentáře ze strany respondentů formou odpovědí na otevřené otázky:

Při výběru nejvhodnějšího kandidáta vždy zohledněme především odpovídající vzdělání a dosaženou praxi s přihlédnutím k dalším výběrovým faktorům jako dobrá týmová synergie, pracovní a osobnostní charakteristiky a konkrétní přínos pro tým. Vždy vybírejme především dle odbornosti a kvalit kandidáta. Na každou pozici je potřebné vypsát výběrové řízení a nadějně kandidáty hledat již při studiu – nepodcenit práci se školami. V současnosti chybí na VÚVeL jasně popsaný proces výběru. Nutné stanovit a popsat proces výběru, odpovědností zapojených osob a připravit nástroje k tomu jak najít, posoudit a ohodnotit kandidáty – vybrat nejlepšího uchazeče. Zvýšit publicitu obsazovaných a volných míst. Jasně definovat výběrové parametry, postupy a členy, kteří se výběrového procesu budou účastnit. Včas reagovat na budoucí potřeby lidských zdrojů v jednotlivých odděleních a útvech, využít práci s interními kandidáty v případě, že končí pracovní poměr a nabídnout možnost



*převedení v rámci ústavu – zveřejňovat tedy inzerované pracovní pozice a nabídky na pracovní pozice. Dokázat motivovat nové pracovníky – včasná adaptace nových zaměstnanců, komunikace a jejich orientace na pracovišti, stanovení adaptačního plánu a vyhodnocení jejich úrovně zapracování na novém pracovním místě, začlenit do pracovního týmu. Jasně definovaným a popsáním procesem předejít k neodpovídajícím praktikám při výběru kandidátů a subjektivnímu výběru kandidáta pouze jednou osobou.*

## **Pracovní podmínky a sociální zázemí**

V oblastech souvisejících s pracovními podmínkami jako je odpovídající pracovní prostředí, vhodné pracovní podmínky k výzkumné činnosti a bezpečné pracovní prostředí a chráněný zájem o zdraví zaměstnanců je z výstupů možné konstatovat, že současné podmínky odpovídají potřebám zaměstnanců a respondenti hodnotili tyto oblasti jako příznivé pro svoji pracovní činnost. V oblastech stability zaměstnání, mezd a odměňování včetně faktorů jako je možnost mobility, motivace zaměstnanců zejména podporou neformálních vztahů, dobré pracovní atmosféry, sdílení informací a podpoře zaměstnanců ze strany vedoucích, jejich samostatné výzkumné a pracovní činnosti, systém odměňování za výsledky výzkumné činnosti je možné spatřovat významné rezervy a možnosti ke zlepšení situace. Významné oblasti k systematickému uchopení a rozvoji spatřují respondenti v oblasti kariérního plánování a rozvoji svých odborných, pedagogických a v měkkých dovednostech (soft-skills). Z reakcí formou doplnění a komentářů je možné rovněž zlepšit systém projednání námětů a stížností, aby byly k dispozici dostatečné možnosti na projednání oznámení a případně řešení konfliktů na pracovišti.

### Nejčastější komentáře ze strany respondentů formou odpovědí na otevřené otázky:

*Nad rámec přímé finanční motivace byli zaměstnanci dotázáni na ostatní nefinanční benefity, který v rámci VÚVeL považují za klíčové pro udržení, případné zavedení. Mezi nefinanční benefity, které se nejčastěji a opakovaně v průzkumu od zaměstnanců objevují, patří stravenky nebo finanční příspěvek na oběd, příspěvek na penzijní připojištění, zavedení motivačního systému za vykonanou práci, benefitní multisportkarta – příspěvek na sport, sick-days, kvalitní jídlo a výběr v kantýně, odměna za získání zakázky, odpočinkové zóny v areálu, útulné a udržované okolí v areálu, zvážit možnost sportovních aktivit v areálu. Vhodnými nástroji identifikovat klíčové oblasti na rozvoj zaměstnanců, které je možné zajistit skupinovými vzdělávacími aktivitami, podpořit soudržnost a budovat týmovou spolupráci a angažovanost v rámci jednotlivých oddělení a útvarů. Vytvořit plán vzdělávacích aktivit na kalendářní rok, podporovat nabídku vzdělávacích akcí a řídit rozvoj zaměstnanců udržitelným a průběžným způsobem. Zpracovat systematický rozvoj kariéry zaměstnanců (rozvojové plány). Zajistit mentory a poradce pro rozvoj dalšího rozvoje a pro podporu kariéry, poradenství a osobního rozvoje výzkumných pracovníků. Zajištění tvůrčího klidného a svobodného výzkumného prostředí, minimalizace rozdílů ve způsobu fungování a řízení výzkumných skupin, Podpora výzkumných oddělení ze strany úseků a vzájemný respekt s chápáním vzájemné provázanosti a pochopení oboustranné závislosti. Podpora při administrativních procesech, pomoc s řešením běžných provozních záležitostí se snížením administrativní zátěže.*

## **Vzdělávání a rozvoj**

Poslední sledovaná oblast se věnovala vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Otázky byly směřovány především na oblast systematického a průběžného plánování rozvoje zaměstnanců, zájmu o další vzdělávání a rozvoj na pracovišti a související podpora vedení a vedoucích pracovníků o rozvoj řízených zaměstnanců. Z dotazníkového šetření a dle opakovaných vyjádření respondentů není vzdělávání a rozvoj systematicky plánován až do míry individuálních potřeb každého zaměstnance. Na druhou stranu, zájem o vzdělávání a rozvoj je ze strany vedení podporován a v případě možné účasti nebo nominace na konkrétní rozvojovou aktivitu je v oprávněných případech schvalován. V převažující míře v současnosti probíhají zejména legislativní školení formou individuální nebo skupinové akce související se splněním zákonných požadavků (technické kurzy, způsobilost pro výkon činnosti nebo obsluhu zařízení/přístojí). Chybí průběžná identifikace vzdělávacích potřeb a vytvoření nabídky pro zaměstnance s možností pro plánovaný rozvoj a školení. Bylo by vhodné



systematicky proces popsat a poskytnout informace pro vzdělávání a rozvoj v organizaci. Z hlediska spolupráce, výměny zkušeností nebo orientace nových pracovníků je z odpovědí respondentů patrná aktivní spolupráce a snaha pomoci se začleněním nebo adaptací na nové podmínky.

Nejčastější komentáře ze strany respondentů formou odpovědí na otevřené otázky „Jaké vzdělávací aktivity nebo oblasti rozvoje Vám v rámci výkonu práce chybí nebo uvítáte pro svůj rozvoj?“

*Etika výzkumu a publikování výsledků*

*Podpora mobility*

*Zahraníční stáže (krátkodobé/dlouhodobé)*

*Exkurze – výměna zkušeností, navázání kontaktů a spolupráce, sdílení praxe*

*Propojení se zahraničními institucemi*

*Vnitrofiremní komunikace, komunikační dovednosti, prezentační dovednosti*

*Firemní kultura*

*Spolupráce mezi odděleními – propojení spolupráce*

*Interní týmové akce mezi odděleními*

*Hodnocení pracovních skupin*

*Vedení týmu a složení pracovního týmu*

*Jazykové vzdělávání – odborná specializace*

*IT dovednosti a podpora technologií*

*Příprava prezentací*

*Práce s Excelem – statistické vyhodnocování dat*

*ABRA a další interní aplikace jak je správně použít*

*Projektové řízení – příprava projektů, projektové fáze, nezbytné záležitosti a systém řízení*

*Jak správně žádat o granty, jak napsat projektovou žádost*

*Prezentace výsledků výzkumu*

*Welfare laboratorních zvířat*

Z uvedených oblastí je patrný zájem o průběžný rozvoj v oblastech, které jsou pro většinu zaměstnanců nezbytné a zcela jistě využitelné pro každodenní práci, ať už se jedná o využití informačních technologií a efektivnější práce s konkrétními aplikacemi, tvorbou výstupů a reportů. Požadavky v oblastech projektového řízení jsou pochopitelnou oblastí pro průběžný rozvoj díky zaměření výzkumné práce a systému grantových žádostí na tuto činnost. Systematické vzdělávání v oblasti projektového řízení, které bude pokrývat celý projektový životní cyklus, bylo velmi žádanou oblastí pro případné plánování vzdělávacích aktivit. Z oblastí soft-skills je možné rozvojové aktivity rozčlenit do dvou hlavních oblastí – vnitrofiremní komunikace a podpory podnikové kultury a společné spolupráce včetně budování týmové spolupráce a oblastí rozvoje vedoucích z hlediska podpory jejich vedoucích kompetencí, motivace a hodnocení zaměstnanců včetně podpory při průběžném rozvoji. V neposlední řadě je možné vysledovat i zájem o podporu témat, které se objevují průřezově ve všech ostatních sledovaných oblastech jako je etika, prezentace výsledků výzkumu, ochrana duševního vlastnictví, mobilita, ochrana osobních údajů, bezpečnost informačních technologií a podpora antidiskriminačních a protikorupčních aktivit.

## **Závěrečné shrnutí a nezařazené připomínky**

V závěru dotazníkového šetření byli respondenti požádáni o celkové shrnutí jejich dojmů z vyplněného dotazníku a doplnění komentářů k chybějícím oblastem, případně sdělení vlastních názorů zejména v oblastech, které vidí jako problematické a k řešení.



Z hlediska firemní spolupráce a vztahů v rámci oddělení se často vyskytovala hodnocení ve smyslu špatné komunikace a nedostatečné spolupráce mezi odděleními a týmy, nízká týmová/ ústavní soudržnost a jednota, přílišný individualismus některých pracovníků a nízká ochota sdílet zkušenosti a pomoci budovat atmosféru týmu, který jde za stejným cílem. Atmosféra na ústavu, podpora spolupráce mezi výzkumnými skupinami, kolegiální administrativní podporou ze strany útvarů a mezi sebou navzájem. Vztahy mezi zaměstnanci a vnitrofiremní komunikace jsou oblastmi, kterým je potřeba věnovat mimořádnou pozornost.

Rovněž je potřebné se zaměřit na podporu rozvojových a odborných kompetencí ve smyslu hodnocení pracovního výkonu s důrazem na výsledky a přínos pro pracovní tým, dále iniciovat kariérní plánování s cílenou podporou mladých výzkumných pracovníků a podporovat jejich motivaci k vlastní a samostatné grantové činnosti ve smyslu delegování odpovědností a rozšíření zkušeností v oblasti vedení a řízení, delegováním zvýšit angažovanost zaměstnanců. Snížení administrativní zátěže procesů a zjednodušení administrativních činností s aktuálním popisem činností, kompetencí a zodpovědností za efektivní fungování.

Přílohy: Kompletní výsledky průzkumu - HR\_Award\_dotazník\_vyhodnocení

Vyhodnotil a zpracoval: Ing. Jiří Kolísek, personální koordinátor VÚVeL \*)

V Brně dne 7. 1. 2021

**Upozornění: Výsledky dotazníkového šetření včetně vyhodnocení výstupů jsou zpracovány pouze a výhradně pro interní potřebu VÚVeL a pro seznámení zaměstnanců včetně poskytnutí zpětné vazby pro vedení ústavu. Jedná se o citlivý materiál a jakákoliv distribuce, šíření výsledků a výstupů z dotazníkového šetření mimo ústav je možné pouze s předchozím písemným souhlasem ředitele VÚVeL.**

\*) Výsledky průzkumu z dotazníkového šetření jsou zveřejněny úplnou a neupravenou formou. V průběhu celého průzkumu byla zachována anonymita při zpracování i vyhodnocení dotazníku. Z individuálních komentářů byly odstraněny odkazy na jména zaměstnanců a odstraněny komentáře, které byly za hranou slušného jednání a etických norem.