

Interní průběžné vyhodnocení VÚVeL plnění Akčního plánu 2022-2026 a pokrok v naplňování strategie HRS4R

Case number: 2020CZ548069

Name Organisation under review:

Veterinary Research Institute/ Výzkumný ústav veterinárního lékařství, v. v. i.

Organisation's contact details: Hudcova 296/70, Brno, 62100, Czech Republic

Průběžné hodnocení bude odesláno dne 04.10.2024 prostřednictvím elektronického nástroje Euraxess HRS4R-ETOOL v registrované sekci HR Award pro VÚVeL.

Silné a slabé stránky současné praxe

Zkontrolujte prosím silné a slabé stránky v rámci 4 tematických oblastí Charty a Kodexu, jak je vaše organizace uvedla v úvodní fázi hodnocení. Přitom byste se neměli ohlížet pouze zpět, ale měli byste vzít v úvahu i nové priority, strategická rozhodnutí apod. které mohou akční plán dále ovlivnit.

Stručné shrnutí interního hodnocení (česká verze)

Etické a profesní aspekty*

Silné stránky současné praxe

Potřebné změny v tematické oblasti Etické a profesní aspekty proběhly zejména aktualizací interní dokumentace ve vazbě na podporu etických principů, které jsou v našich podmínkách závazné pro všechny zaměstnance. Snahou bylo zejména jasné vymezení etických hodnot v rámci celého ústavu, zejména důležitá byla podpora spolupráce a pozitivního přístupu pracovníků na všech našich pracovištích. Bylo cíleně zapracováno na seznámení s provedenými změnami v dokumentech mezi zaměstnanci. Průběžně pracujeme na zlepšení sdílení informací, zejména těch, které se týkají důležitých plánů ústavu a strategických cílů včetně složitých momentů a krizových opatření. Cílem je nasměrovat dovnitř instituce dostatek informací, které jsou podávány srozumitelnou formou a vhodným způsobem komunikace. Na základě zpětné vazby od zaměstnanců a ve vazbě na identifikaci nedostatků v oblasti podávání stížností byla dostatečně reflektována potřeba definovat jasný postup pro zasílání podnětů a stížností včetně metodiky jak je objektivně řešit. V návaznosti na legislativní požadavky na národní a evropské úrovni k podpoře ochrany oznamovatelů nežádoucího chování, byly vydány a aplikovány do praxe potřebné dokumenty.

Slabé stránky současné praxe

Chybí podrobnější rozpracování interních dokumentů k ještě lepší podpoře ochrany duševního vlastnictví, podrobnější metodika k publikační činnosti, které by pomohly lépe sjednotit informace v této problematice a obratem odpovídat na případné dotazy v problematice s autorstvím či spoluautorstvím publikací.

Nadále plánujeme zatím nenaplněnou podporu k průběžnému vzdělávání v oblasti etiky a etických aspektů, které by bylo aktuální v širším a použitelném kontextu ve výzkumu. Do

budoucná je stále potřebné zaměření na průběžné vzdělávání a prohlubování znalostí v této oblasti nad rámec již probíhajícího a funkčního seznamování s naší interní dokumentací, která tuto oblast pochopitelně základně upravuje. Dosud se nám nepodařilo identifikovat bezplatné možnosti elektronického nebo jiného vzdělávání, které by nabídly možnosti prohlubování znalostí, které pokrývají požadavky pro oblast vědecké a výzkumné činnosti. Vzdělávání v dané oblasti formou placeného obsahu je bohužel nad limitem našich finančních možností, protože nástroje k zavedení těchto aktivit nejsou dle námi provedeného průzkumu bezplatně k dispozici. Cílené poskytování informací v této oblasti, doplněné vhodnou metodou a rozsahem bude pokračující výzvou směrem k interním vzdělávacím nástrojům (studijní kurz, setkání a výměna zkušeností, návštěva zajímavého hosta).

Poznámky k tematické oblasti

Vnitřní předpisy a interní dokumentace upravující etické aspekty ve výzkumu jsou udržovány a průběžně aktualizovány. V oblastech, kde byla identifikována potřeba revize, byla provedena zpřesnění nebo podrobnější rozvedení (např. provedená revize etického kodexu - použití AI a náš postoj k tomuto fenoménu). Práce na aktualizaci a záměr na provedení změn včetně rozšíření nebo změny jsou konzultovány s orgány instituce (Rada instituce, odborová organizace, porady vedení VÚVeL). Oblast etických a profesních aspektů je v rámci vnitřní dokumentace rozpracována v rozsahu, který dostatečně pokrývá základní oblasti a etické aspekty firemní kultury naší instituce.

Nábor a výběr*

Silné stránky

Ve vazbě na snahu optimalizovat proces náboru na VÚVeL a změnit některé původně nastavené a neformální výběrové postupy, došlo k výraznému posílení a systematičnosti celého procesu náboru. Původní neformální proces výběru, popsáný pouze v Pracovním řádu, byl formalizován tvorbou nových dokumentů v náboru, ke kterým patří veřejný dokument “Politika přijímání a výběru zaměstnanců a zásady otevřených a transparentních postupů” a interní směrnice “Systém získávání a výběru výzkumných pracovníků a ostatních zaměstnanců”. V návaznosti na tyto dokumenty došlo rovněž ke změně v elektronických systémech pro oslovení a propagaci nabídek formou inzerce pro oslovení vhodného spektra uchazečů na veřejných pracovních portálech zejména z důvodu úspory finančních nákladů, které jsou ze strany pracovních portálů neustále navyšovány. Klademe důraz na vlastní propagaci a aktivní hledání kandidátů. Naše personální oddělení se stalo garantem řádného výběrového procesu. Nástup každého nového zaměstnance je podmíněn předcházejícím výběrovým řízením. Důraz je průběžně kladen rovněž na komunikaci v rámci výběrového procesu. Průběh výběrového řízení je sledován. Naším cílem je možnost získání zpětné vazby od potenciálních uchazečů nebo od aktivních účastníků výběrového řízení v průběhu kontaktu. Probíhá průběžná komunikace s uchazeči a účastníky výběrového procesu.

Slabé stránky současné praxe

Další příležitosti ke zlepšení jsou pochopitelně nadále hledat vhodné cesty na potřebné pracovní portály, které nám umožní maximalizovat užitek při hledání vhodných uchazečů - rozšíření nabídky zajímavých kandidátů vzhledem k vynaloženým finančním prostředkům. Dalším užitečným prostředkem k lepšímu porozumění procesu náboru a vedení výběrových řízení může být prohloubení a posílení manažerských dovedností klíčových členů výběrového týmu.

Cílené vzdělávání v této oblasti vhodnou metodou a rozsahem, který bude odpovídat potřebám ve VaV bude pokračující výzvou směrem k interním vzdělávacím nástrojům.

Poznámky k tematické oblasti

Jak již bylo uvedeno výše, jedná se o odstranění původních mezer, které vycházely z identifikace slabých stránek původního procesu. Vytvořením strategických dokumentů a zavedení metodiky výběru, včetně zrychlení interní komunikace se všemi zainteresovanými členy výběrového procesu, realizujeme mnohem efektivnější postup pro získávání a obsazování pracovních míst. Důraz byl kladen na minimalizaci nároků na administrativní agendu související s nábořem. Související je rovněž zajištění adaptace nových pracovníků na pracovišti pomocí nástrojů a podpory pro zrychlení orientace na pracovišti. Hlavním nástrojem je vytvoření příručky pro zaměstnance a následné zavedení námi vytvořeného interního e-learningového kurzu jako další z možných nástrojů pro cílenou adaptaci, který umožňuje rovněž sledovat průběh adaptace a získávání zpětné vazby od kandidátů.

Pracovní podmínky*

Průběžné hodnocení aktuálního stavu – silné stránky (PRACOVNÍ PODMÍNKY)

V návaznosti na konkrétní aspekty personální práce, které souvisejí v širším kontextu s pracovními podmínkami je podpora zaměstnávání, délka kontraktu nebo stabilita zaměstnání. Dále je v tomto ohledu potřeba rozlišit rovinu pracovněprávní a rovinu mzdovou. Z hlediska pracovně právní odpovědnosti, naplňujeme na VÚVeL v plném rozsahu rovné podmínky pro zaměstnávání všech zaměstnanců ve vazbě na jejich práva a povinnosti, včetně odpovědností zaměstnavatele vůči každému zaměstnanci. Interní předpisy, směrnice a příkazy vedení ústavu plně respektují a naplňují legislativní rámec definovaných podmínek pro zaměstnávání a to včetně zaměstnávání cizích státních příslušníků. Ve mzdové oblasti se odměňování dle právního rámce ČR za vykonanou práci řídí příslušným ustanovením Zákoníku práce, dále vnitřním mzdovým předpisem a také prémiovým řádem VÚVeL. Konkrétní změnou u dotčených zaměstnanců probíhají potřebné mzdové úpravy v rozsahu, kterým ukládá jejich tarifní mzda v rámci přiznané skupiny prací, do nichž jsou všichni zaměstnanci zařazeni. Na základě úprav provedených mzdových parametrů byla také provedena opakovaná a průběžná aktualizace interní směrnice č. 06 – Vnitřní mzdový předpis VÚVeL. Rozsáhlou aktualizaci mzdového předpisu koncem roku 2023 jsme provedli zejména z důvodu aktualizovaných legislativních požadavků zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Aktualizace interního mzdového dokumentu pro nás znamená potřebné zapracování rozsáhlých změn ve mzdové a personální oblasti.

Podpora neformálních vztahů a budování dobré pracovní atmosféry.

Nabízíme příležitosti k podpoře zlepšení pracovní atmosféry a průběžně podporujeme spokojenější pracovní prostředí. Prostřednictvím podpory aktivit, které jsou realizovány ze strany našeho HR týmu, vytváříme zajímavé projekty, které mohou přispět k posílení pocitu angažovanosti našich zaměstnanců, sounáležitosti, sociální spoluzodpovědnosti za pracoviště, firmu a bezprostřední okolí. Umíme uspořádat a nabídnout zajímavé akce pro naše pracovníky – setkání zaměstnanců, příměstský tábor, fotosoutěž, nabízíme aktivity spojené se zapojením se do cyklistické soutěže pro snížení znečištění ovzduší. Angažujeme se a myslíme také na “právě potřebné”, např. darování krve, sázení stromků, sbírka oblečení pro bezdomovce, sbírka pro dobročinné nadace.

Efektivita sdílení informací a elektronizace některých klíčových procesů.

Rozsah zveřejněných informací, jejich dostupnost a forma sdílení, byla posílena nově zavedenými nástroji (aktualizace webových stránek - zejména zavedením aktualizovaných informačních sekcí dle oblastí a odpovědnosti, eliminace technických překážek k přístupu informací na naše zabezpečené servery, byla posílena dosažitelnost a rozsah využití informací mimo pracoviště, zavedení interního cloudového řešení, aktualizace personálního a mzdového systému, elektronizace důležitých činností pro zjednodušení procesů), úpravou stávajících forem a kanálů v interní komunikaci (efektivní sdílení informací, postupů a úkolů z jednání klíčových orgánů instituce, dále z jednání rady ředitele). V rámci implementace nových procesů nebo změn je důležitá průběžná podpora vedení a odhodlání průběžně podporovat komunikaci a sdílení informací. Vedení ústavu pravidelně informuje o důležitých oblastech, které souvisí se strategií ústavu a jeho budoucností. Probíhá pravidelná komunikace směrem k zaměstnancům zejména v rámci ročního zhodnocení úspěchů neúspěchů a popsání překážek, které nás čekají v dalším období.

Budování sounáležitosti zaměstnanců s institucí.

Průběžně zveřejňujeme důležité informace, aktuální zprávy a úspěchy, které se povedly realizovat nebo aktivity, které se podařilo zahájit, na našich webových stránkách v PR sekci “Aktuálně” a také na našich sociálních mediích, kam pravidelně přispíváme. Dosažené úspěchy, které se touto formou snažíme prezentovat, jsou zásluhou především našich zaměstnanců a zaměstnankyň a stojí zejména na vlastní iniciativně a vzájemné spolupráci. Naše cíle, plány i dosažené úspěchy se snažíme otevřeně prezentovat takovou formou, abychom tím dávali najevo, že jsme sebevědomá výzkumná instituce a dokážeme podporovat a aktivně realizovat všechny činnosti, které nám dávají skutečný smysl.

Průběžné hodnocení aktuálního stavu – slabé stránky

Stabilita zaměstnání, odměňování a výše možné podpory.

Délka kontraktů je v našem případě dramaticky závislá na výši institucionální podpory a dalších disponibilních finančních prostředků, získaných prostřednictvím vyhlášených výzev v dotačních titulech a naší úspěšnosti v podaných a podpořených projektových žádostech. Délka kontraktu pak souvisí s dobou trvání jednoho nebo více podpořených projektů. Odměňování a výše mzdového ohodnocení jsou bohužel do jisté míry limitovány nejen vnitřním tarifním stupněm a kategorizací skupiny práce související s individuálním zařazením zaměstnance nebo zaměstnankyně. Výše mzdových nákladů uplatněných na konkrétní pracovní pozici v rámci projektu je opět limitována rozsahem práce a výší úvazku na projektu. Vzhledem k uvedenému je stabilita a délka zaměstnání přímo závislá na naší úspěšnosti v konkurenčním prostředí výzkumu a také na počtu vyhlášených výzev ze strany národních nebo evropských poskytovatelů finanční podpory. Částka státního rozpočtu ČR vyhrazena na vědu a výzkum je pro rok 2024 schválena ve stejné výši jako v roce 2023, tj. 40,19 mld. Kč. Dochází ke změnám ve vnitřním přerozdělení mezi rezorty a jejich institucemi. Rezort Ministerstva zemědělství bude mít k dispozici o 8,9 % méně finančních prostředků. Poskytovatelé podpory ve vyhlášených výzvách rovněž avizují, že bude docházet k nutnému krácení výše podpory.

Jako příležitost k dalšímu rozvoji stále zůstává podpora zaměstnanců ze strany nadřízených a jejich podpora k vnitřnímu budování motivovaného týmu především v týmech samotných a prostřednictvím vlastních nástrojů a motivátorů. V nedostatečné míře jsou uplatňovány nástroje pro stabilizaci klíčových pozic, nedochází k posilování a delegování pravomocí a hledání

klíčových talentů pro budování nových týmů nebo pro hledání vnitřních zdrojů a podpoře následnictví.

Poznámky k tematické oblasti

Snažíme se udržet potřebnou úroveň nezbytných požadavků na bezpečnost práce a bezpečné pracovní podmínky (pracovní prostředí, pracovní zázemí a vybavení pro výzkumnou činnost a bezpečnost každého zaměstnance). Oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci stále patří ke klíčovým zájmům zaměstnavatele. Snažíme se předvídat a předcházet rizikům a úrazům. Máme k dispozici nejmodernější vybavení i dostatečně silné zázemí pro naši výzkumnou činnost. Získané akreditace pro výzkum hospodářských zvířat, včetně dobré laboratorní praxe si neustále udržujeme. Provádíme složité a komplexní laboratorní pokusy v laboratoři do úrovně biologické bezpečnosti 3, což je téměř nejvyšší úroveň technického zabezpečení pro práci s vysoce patogenními mikroorganismy. I přes uvedené dobré zázemí, vysokou vědecko-výzkumnou erudici je však stále obtížné obstát v konkurenci ostatních subjektů ve vazbě na stále snižující se počet vyhlášených výzev ve veřejné soutěži. Stále více se dramaticky prohlubuje situace v počtu nepodpořených projektů k realizaci proti těm podpořeným v celkové trendu vypsaných dotačních výzev. Míra finanční podpory ze strany zřizovatele nám pokrývá pouze nezbytné náklady na činnost (režijní náklady) nevýzkumných pracovníků a pro provozování špičkového výzkumu a zajištění optimálních podmínek pro špičkové výzkumné prostředí je bohužel nedostatečná.

Vzdělávání a rozvoj

Průběžné hodnocení aktuálního stavu – silné stránky

V oblasti vzdělávání a rozvoje jsme se v procesu dalšího zlepšení zaměřili na průběžné plánování vzdělávacích aktivit včetně jejich realizace. Roční plán vzdělávání a rozvoje je nyní sestavován a schvalován vždy na následující kalendářní rok a je podkladem pro nastavení rozpočtu na vzdělávání. Vzdělávací a rozvojové aktivity jsou koordinovány centrálně ze strany personálního oddělení. Na vzdělávací aktivity byla vytvořena účetní zakázka – rozpočet na vzdělávání je monitorován. Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá v rámci sestavení plánovaných aktivit na kalendářní rok. Přihlašování a realizace probíhá v souladu s plánem vzdělávacích aktivit. Seznamy přihlášených i možnosti nominací na vzdělávací aktivity jsou průběžně komunikovány, přihlášky probíhají skupinově nebo individuálně. Účast na vzdělávacích akcích podléhá příslušným schválením (souhlas vedoucích pracovníků). Potřeba a samotný souhlas s účastí na vzdělávání je hodnocena z hlediska hospodárnosti, efektivity i přínosu pro konkrétního zaměstnance. Proces přihlašování na vzdělávací aktivity, komunikace a organizace akce v den konání jsou zajištěny centrálně ze strany personálního oddělení. S ohledem na zjištění stavu vzdělávacích potřeb na ústavu proběhla dosud chybějící komplexní identifikace vzdělávacích potřeb a sestavení kvalifikačních požadavků zaměstnanců u jednotlivých pozic. Sledování kvalifikačních předpokladů dle výkonu specializovaných činností probíhá systematicky, včetně doby platnosti odborné způsobilosti a dalšího prodloužení kvalifikace. Školení probíhá formou individuálních nebo skupinových akcí, interní nebo externí, prezenční, elektronickou formou. V rámci e-learningového vzdělávání se využívá externích odborných vzdělávacích kurzů.

Průběžné hodnocení aktuálního stavu – slabé stránky

Z identifikovaných slabých stránek minulého období, byla zmíněna potřeba pevně definovaného procesu vstupního vzdělávání v rámci adaptace a získávání informací nových zaměstnanců při jejich začleňování do pracovních kolektivů. Úkolem tedy bylo posílení původní vstupní instruktáže nových zaměstnanců nad rámec běžně zavedeného vstupního formuláře s adaptačním okruhem individuálních školení. Do procesu byla nově zařazena interně vytvořená adaptační příručka pro nové zaměstnance a e-learningové školení pro nové zaměstnance s kontrolou adaptačního procesu a zpětnou vazbou od nových zaměstnanců. Tímto byla identifikovaná mezera odstraněna. Zařazení nového zaměstnance na doplňkový adaptační kurz je na individuálním rozhodnutí vedoucího zaměstnance, případně dle rozhodnutí a doporučení ze strany personálního oddělení.

Ze zpětných vazeb a z výstupů minulých dotazníkových šetření se nám jako slabá stránka a příležitost ke zlepšení opakovala potřeba budování firemního citění a posílení týmové spolupráce. Snažili jsme se v rámci nápravy v této oblasti, podpořit a posílit konkrétními aktivitami zaměstnaneckou angažovanost a spolupráci. Ve snaze podpořit „týmového ducha ústavu“, která se z dotazníkového šetření GAP ukázala jako potřebná, posilujeme i naši firemní společenskou odpovědnost. Mezi realizované akce ve sledovaném období, které potvrzují náš zájem a snahu o pomoc, patří například uspořádané charitativní sbírky oděvů pro potřebné, nebo naše pomoc v bezprostředním okolí, konkrétně jarní úklidová výpomoc v SOS dětské vesničce. Další úspěšnou akcí bylo naše přispění v oblasti darování krve. I zde se jednalo o dobrovolné zapojení našich zaměstnanců jako dárců a prvodárců pro podporu důležitosti dobrovolného a bezplatného dárcovství. Jako velmi úspěšné můžeme zmínit i naše další aktivity, jako je pravidelné setkání zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků nebo pětidenní letní dětský příměstský tábor pro děti a to nejen našich zaměstnanců. Za velmi zdařilou považujeme i naši výpomoc v lesní školce při obnově lesů v našem okolí. V průběhu roku se snažíme vzpomenout na významné dny a připomínat důležité okamžiky a úspěchy našich spolupracovníků nebo i celých skupin, které jsou alespoň formou krátkého příspěvku a zprávou, vhodným okamžikem pro poděkování za dosažené úspěchy a milníky práce. V rámci posílení atmosféry na našich pracovištích realizujeme také občasné fotosoutěže o nejlepší zaměstnanecký snímek a stejně tak pravidelně probíhají i umělecké výstavy fotografií a výtvarných děl v naší VÚVeL Galerii.

Ve vazbě na identifikované mezery v rozvoj měkkých dovedností pro vybrané zaměstnance ústavu, je potřebné tyto aktivity ponechat v plánu a do budoucna přeargovat do systematického rámce s ohledem na budování manažerských kompetencí. V rámci průběžného plnění aktivit se nám v této oblasti dosud nepodařilo významně pokročit. Vzhledem k finanční náročnosti rozvoje je třeba hledat příležitosti a zdroje k podpoře a vzdělávání v rámci budoucí dotační podpory. Vzdělávání v této oblasti zatím není ve větší míře dostupné a není v možnostech interního rozpočtu na vzdělávání cílové skupiny rozvíjet.

Poznámky k tematické oblasti

Probíhá proces systematického plánování vzdělávacích aktivit. Identifikace vzdělávacích potřeb byla provedena na úrovni požadavků pracovního místa a odborností na jednotlivé zaměstnance. Byl sestaven přehled jednotlivých kvalifikačních požadavků a sledování termínů na pravidelné školení dle požadavků zákona nebo jiného prováděcího předpisu. Průběžně sledujeme a plníme kvalifikační požadavky na zákonné vzdělávání v předepsaných oblastech. Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se v návaznosti na původně získanou zpětnou vazbu a zjištěné mezery v oblasti výrazně posunul potřebným a správným směrem k zajištění

systematického přehledu o požadavcích na kvalifikační způsobilost i zajištěnému průběžnému sledování našeho stavu vzdělávání. Naše personální oddělení zajistilo stabilizaci procesu i přehled o vzdělávání zaměstnanců na VÚVeL – došlo k plánování aktivit, optimalizaci vynaložených nákladů i času, která jsou nutné na přípravu, realizaci i účast na vzdělávacích aktivitách. Práce na odstranění identifikovaných mezer byla popsána v předešlém odstavci. Odstranění zjištěných mezer je v některých případech plánováno jako dlouhodobá aktivita k realizaci a je navázána na možnosti spolufinancování nebo konkrétní příležitost k rozvoji formou podpory projektů na rozvoj měkkých dovedností.

Změnila se některá z krátkodobých a střednědobých priorit?

Níže uvedené aktivity akčního plánu byly s ohledem na původně nastavený časový plán, identifikovány jako aktivity „realizace k přehodnocení“. V uvedených případech byla upravena jejich priorita realizace, protože bylo potřebné posunout a odložit dobu nebo rozsah naplnění původních indikátorů. Důvodem ve změně priorit v uvedených oblastech byla situace dopadů krize po období covid-19 a doba navazující až do současnosti, která dramaticky změnila některé priority v požadavcích nejen na strategii organizace, ale i na provozní, ekonomické a personální řízení. Byla nutná potřeba upřednostnit aktivity, které pomohly ekonomicky zajistit udržení naší provozní činnosti a následné budoucí plánované pokračování v oblastech plnění akčního plánu u dříve odložených aktivit. Důvodem k odložení některých aktivit, které jsou aktuálně pozastavené, je příčinná souvislost s dříve odloženými nebo zrušenými dotačními tituly k jejich spolufinancování. Získání finančních prostředků k realizaci těchto aktivit, závisí na míře a rozsahu možné implementace strategie HRS4R. Získání finančních prostředků je pro nás klíčové právě pro dokončení původně naplánovaných kroků akčního plánu.

4) Zavedení systému projektového řízení a projektové podpory

13) Zásady interní komunikace VÚVeL

14) Podpora rozvoje manažerských kompetencí

17) Zavedení pravidel hodnocení a zpětné vazby zaměstnanců

Stále hledáme vhodné zdroje a možné příležitosti k realizaci komplexních aktivit akčního plánu. Provázanost některých aktivit bohužel vyžaduje komplexní přístup při jejich realizaci a v podmínkách veřejné výzkumné instituce jsou závislé na čerpání projektové podpory. V našem případě došlo k přehodnocení původního plánu, dochází ke změnám v rozsahu původně plánovaného a to nejen díky změně zásadních podmínek pro provoz a řízení organizace v období implementace, ale výrazně se dotýká rovněž chybějících finančních rezerv k potřebné realizaci.

Změnily se nějaké okolnosti, za kterých vaše organizace působí, a měly tak dopad na vaši personální strategii?

V období implementace Akčního plánu v letech 2022–2024 se vyskytly okolnosti, na základě kterých bylo potřebné změnit načasování realizace některých aktivit, případně přehodnotit rozsah realizace nebo úroveň dopadu. Mezi podstatné faktory ovlivňující původní záměr implementace AP, patří pochopitelně organizační a ekonomické dopady. Bylo vynaloženo

značné úsilí a čas pro úpravu pracovních podmínek našich zaměstnanců. Do popředí se dostala potřeba zajistit podmínky pro udržení fungování ústavu, přizpůsobení procesů pro práci z domova, pro online spolupráci a pro urychlení nebo zjednodušení některých procesů (přesvědčivá nutnost v zavádění další elektronizace). Dramatickým způsobem se změnil i způsob komunikace a formy spolupráce. Změnil se náhled na pracovní čas i hodnoty a do popředí se dostává elektronizace procesů. Do značné míry v rámci komunikace utrpěl chybějící osobní kontakt. K významným dopadům s ekonomickými následky je potřeba zejména pro ČR a celou Evropu, považovat válečný konflikt na Ukrajině, v souvislosti s nímž se pochopitelně změnil priority nejen na vládní úrovni ČR a to zejména při zajištění přijetí osob z Ukrajiny a implementace jejich životních a pracovních podmínek zaměstnávání. Výše zmíněné kritické okamžiky a návazná období jejich dopadů se promítají i do situace makroekonomické, především do změn ve státním rozpočtu, dramatických změn ve financování jednotlivých rezortů i způsobu přerozdělování v rámci rezortů, které ovlivňují výši podpory a disponibilních provozních prostředků.

V druhé polovině roku 2022 až do prvního čtvrtletí 2023 probíhal výběr dodavatele na nový informační personální systém, který měl přenastavit a změnit výrazným způsobem systém evidence ale i proces řízení lidských zdrojů. Předpokladem mělo být zjednodušení způsobu komunikace, zavedení elektronizaci dílčích činností včetně návazných agend pro další personální rozvoj (nábor, vzdělávání, hodnocení, šetření spokojenosti a průzkumy, portál pro zaměstnance). Bohužel z důvodu neplánovaného odstoupení od realizace ze strany dodavatele, byl tento projekt v pokročilé fázi nečekaně ukončen. S ukončením dlouhodobě plánovaného projektu jsme pochopitelně museli odložit i původní plány a přehodnotit jakým způsobem pokračovat dále.

Aktivity a plánované činnosti ústavu může v budoucnu velmi negativně ovlivnit avizované snížení výše institucionální podpory, která je pro činnost ústavu nezbytná. Bez ohledu na naše postavení instituce kde jsme podle metodiky 17+ hodnoceni ve všech parametrech známkou „A“, je do budoucna potřeba předpokládat, že nám bude v následujících letech snižována institucionální podpora a to bez ohledu na naše vysoké hodnocení za příkladné fungování a přínos ve výzkumu.

Probíhají nějaká strategická rozhodnutí, která mohou ovlivnit akční plán?

Náš ústav bojuje s významným nárůstem provozních nákladů, z čehož vyplývá zaměření pozornosti směrem k intenzivním úsporným opatřením, které se mimo jiných oblastí dotýkají i našich možností a rozsahu implementace některých aktivit souvisejících s rozvojem lidských zdrojů v AP. Není k dispozici v dostatečné míře potřebná finanční podpora ze strany zřizovatele, poskytovatelů veřejné podpory. Jako výzkumná instituce, která získala ocenění HR Award, musí velmi obtížně překonávat existenční překážky a plánovat rozsah dalšího rozvoje. Nejen z tohoto důvodu je stále více obtížné obhájit u výzkumných pracovníků přínosy a benefity, které v souvislosti se změnami v instituci, plněním kroků akčního plánu a personálního řízení, musejí nad rámec své výzkumné činnosti měnit.

K ohrožení strategických rozhodnutí a k budoucí existenci nejen našeho ústavu přispívají nepatřičné a neprofesionální mediální výstupy ze strany médií o přínosech VaV prostřednictvím výzkumných institucí, stále sílící tlak na zřizovatele s výzvami k revizi nebo rušení institucí pro vědu a výzkum z důvodu optimalizace veřejných financí z důvodu větší podpory v sociální oblasti. Náš ústav tuto situaci zažil v průběhu implementace AP a to v souvislosti

s nepodloženými spekulacemi některých médií, které poškodilo naši pověst, ohrozilo rozjednané smlouvy v rámci vybudované virtuální nejistoty a bylo zástupným důvodem pro odstoupení od spolupráce.

Značná část naší podpory pro činnost je založena na principu veřejné soutěže, v rámci které probíhá výběr z podaných projektových návrhů. K realizaci jsou vybrány pouze ty, které slibují nejlepší soulad s vytyčeným cílem podpory. Proces výběru nejvhodnějších/nejslibnějších návrhů je poměrně komplexní a do značné míry velmi nepředvídatelný vzhledem k veřejné soutěži. Z pohledu hodnocení jsou klíčové posudky nezávislých oponentů. Pro naši činnost jsou tedy klíčové výstupy z hodnocení a výsledek ze strany poskytovatele podpory s ohledem na posouzení vyhlášených pravidel a kritérií veřejné soutěže a s přihlédnutím k posudkům oponentů. Z dlouhodobého pohledu je potřebné upozornit na vzrůstající počet našich nepodpořených projektových žádostí, které nejsou doporučeny k podpoře. Dalším faktorem je snížení podpory ze strany poskytovatelů, omezená skupina dotačních titulů a vyhlášených výzev k podání projektových žádostí. Výše uvedené faktory začínají mít stále větší dopad na naši personální politiku instituce, kdy postupně dochází k destabilizaci našich výzkumných pracovníků (ukončení projektové podpory, snižování úvazku, ukončení zaměstnání, změna zdroje financování) dochází k odchodu klíčových výzkumných pracovníků z důvodů nedostatečného počtu podpořených projektů a tedy i možnosti financování mezd všech členů stabilních a profesionálních výzkumných týmů.

Připomínky k provádění zásad OTM-R (interní přezkum pro průběžné hodnocení)

V rámci interního přezkumu pro průběžné hodnocení v oblasti náboru je možné považovat za splněnou aktivitu AP č. 5, protože došlo k vytvoření a publikování potřebného veřejného dokumentu „Politika přijímání a výběru zaměstnanců a zásady otevřených a transparentních postupů“. Jedná se o nově vytvořený dokument, který v rámci analýzy GAP a interních dokumentů chyběl a nebyl zpracován ani žádný podobný dokument. Proces náboru nebyl před implementací HRS4R strukturovaně popsán formou žádného jiného dokumentu, který by systematicky popisoval jednotlivé kroky, odpovědnosti nebo proces. Pro zavedení procesu dovnitř ústavu a pro interní řízení procesu výběru, stanovení odpovědností a popis formálních postupů, byla současně vydána nová směrnice č. 32 „Systém získávání a výběru výzkumných pracovníků a ostatních zaměstnanců VÚVeL“. Celý proces náboru se tedy řídí dle nově implementovaných dokumentů, které nás zavazují procesy dle nastaveného v plném rozsahu dodržovat.

Další nové nástroje na podporu procesu náboru: <https://www.vri.cz/vyberove-rizeni/volna-mista/>
VÚVeL karierní sekce – samostatná sekce věnovaná výběrovým řízením
Kontaktní formulář v karierní sekci pro připomínky a dotazy k výběrovým řízením a náboru
Strukturovaný dotazník ze zjištění spokojenosti s procesem náboru

Jak jste připravili interní přezkum?

Interní přezkum jsme připravovali na základě užitečných informací a postřehů z e-learningového modulu HRS4R, který se věnoval právě procesu přípravy na průběžné hodnocení „Jak připravit interní hodnocení a aktualizovat akční plán. Kurzem provázal pan Milan Zdravković, PhD. z Univerzity v Niši.

Plánované aktivity a navržená opatření v rámci prvních dvou let implementace akčního plánu jsou pochopitelně pouze dílčí částí z celkového pohledu pětileté strategie rozvoje lidských zdrojů na VÚVeL. Realizace části akčního plánu je dílčím krokem k naplnění tzv. cíle strategie, jímž je stabilizace organizace v oblasti personální práce, vybudování stabilních týmů, posílení sdílených hodnot, zlepšení spolupráce a atmosféry na pracovišti. V průběhu prvních dvou let implementace a vnitřního hodnocení postupného naplnění cílů AP, byly osloveny jednotlivé pracovní týmy s možností poskytnutí zpětné vazby, komentáře nebo připomínek formou individuální zpětné vazby. K připomínkám byly vyzvány klíčové osoby, kterých se aktivity nebo konkrétní procesy dotýkaly a měly nebo mají dopad na jejich práci, dále byli požádáni o zpětnou vazbu a komentáře k hodnocení také členové pracovní skupiny a odborné koordinační skupiny za vědecké pracovníky.

Jak jste do procesu provádění zapojili výzkumnou komunitu, vaše hlavní zúčastněné strany?

Do procesu implementace je zapojena Pracovní skupina (Working Group), Odborná koordinační skupina (Research Coordination Group) a Řídící komise (Steering Comitee), sekretariát ředitele a personální oddělení včetně jednotlivých garantů za stěžejní oblasti.

Pracovní skupina HR Award se skládá z pracovníků mimo vědu a výzkum, nicméně je zodpovědná za zapojení výzkumných pracovníků do procesu implementace v rámci poskytování a vyjádření nebo úpravě navržených postupů, procesů nebo aktivit. Řídící komise se skládá z vedoucích pracovníků, dohlíží na proces implementace a schvaluje všechny závěrečné návrhy.

V rámci pravidelných setkávání a komunikace:

- nad navrhovanými akcemi v rámci jednotlivých oblastí;
- nad aplikací zaváděných změn;
- pomoc při problémech s aplikací a zpětná vazba z nastavených procesů.

Komunikace probíhala s vedením ústavu, výzkumnými odděleními, servisními odděleními (útvary).

O všech těchto akcích byla informována vědecká komunita prostřednictvím zápisu z jednání vedení ústavu ředitele s vedoucími zástupci jednotlivých vědeckých a servisních oddělení a prostřednictvím e-mailové komunikace nebo individuální zpětnou vazbou k dotazům od jednotlivých zaměstnanců, vysvětlení a doplnění nejasností.

Podrobnější informace o rozdělení jednotlivých kompetencí uvádíme zde:

<https://www.vri.cz/en/about-us/hr-award/cooperation/>

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

Řídící komise (Steering Comitee) <https://www.vri.cz/en/about-us/hr-award/cooperation/> je v průběhu realizace jednotlivých aktivit informována o průběhu a výsledku. Po dobu implementace tedy dohlíží na pokrok, o kterém je informována ze strany hlavního koordinátora aktivit, kterým je HR oddělení a sekretariát ředitele. Řídící komise může v průběhu implementace vstupovat do procesu a jeho průběh ovlivňovat a kontrolovat.

Existuje nějaké sladění organizačních politik s HRS4R? Je například HRS4R uznána ve výzkumné strategii organizace, v zastřešující politice lidských zdrojů*.

Vnitřní organizační politika ústavu postupně naplňuje a hlásí se k principům HRS4R. Zavádění opatření k implementaci a zájem na postupném sladění je uveden v našich klíčových vnitřních organizačních předpisech (Organizační řád, Pracovní řád a Etický kodex). Odhodlání a náš zájem o sladění politiky ústavu s principy HRS4S a jejich úprava nebo implementace byla před konkrétní akcí vždy přednostně komunikována s vedením ústavu, řídicími a kontrolními orgány VÚVeL (Rada instituce, Dozorčí rada). Potřebné změny byly rovněž diskutovány se zástupci odborové organizace. V souvislosti s naším úsilím o harmonizaci procesů a pravidel, bylo aktualizováno nebo publikováno množství strategických nebo řídicích vnitřních předpisů nebo směrnic. Revize již platných strategických dokumentů proběhla ve snaze o respektování souladu s principy HRS4R.

Jak vaše organizace zajistila, aby byla navrhovaná opatření také realizována?

Hlavní koordinátor implementace strategie HRS4R, prostřednictvím Akčního plánu VÚVeL, sestavil harmonogram činností na celé období implementace, který odsouhlasila Řídící komise (Steering Committee). Jednotlivé individuální aktivity dozorovala a měla k vyjádření pracovní skupina (Working group). Hlavní koordinátor celý proces průběžně sleduje ve vazbě na priority a aktuální potřeby ústavu, situační změny nebo situační výzvy a požadavky k okamžité realizaci. Realizace aktivit musí odpovídat zejména aktuální situaci, potřebám a požadavkům ústavu, organizačním potřebám výzkumných oddělení a potřebné kvalitě výstupů v rámci nastavených parametrů.

Jak sledujete pokrok (časový plán)?

V rámci harmonogramu činností na sledované období implementace, byl stanoven orientační harmonogram, který měl upřesnit priority a postup plnění nebo přístup k závažnosti zjištěných mezer a nedostatků k odstranění. Konečné termíny pro vykonání jednotlivých činností nebyly termínově pevně stanoveny, protože již v rámci plánování jednotlivých aktivit byl brán zřetel na jejich komplexnost, vzájemnou provázanost, ale i závislost na externíchruzích spolufinancování aktivit (potenciál a možnosti dotační podpory). Na základě harmonogramu akčního plánu mohl být celý proces i průběh realizace sledován. O plnění jednotlivých aktivit plánu byla informována (Řídící komise) Steering Committee. Řídící komise dostává informace o krocích a implementaci akčního plánu na pravidelných schůzkách vedení (Rada ředitele). Za přípravu nových dokumentů a postupů, včetně komunikace aktivit napříč ústavem, je zodpovědný hlavní koordinátor HRS4R. Jasně pokyny a dobře zdokumentované procesy zvyšují úspěšnost implementace. Hlavní koordinátor HRS4R se ve spolupráci s personalistou ústavu účastní pravidelných schůzek, porad vedení, s cílem informovat o průběhu zaváděných změn a reflektovat plánované potřeby. Pokrok a zlepšování jsou rovněž sledovány prostřednictvím formální či neformální zpětné vazby od spolupracovníků, přímo nebo nepřímo zapojených do činností v průběhu implementace.

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

Za realizaci každé aktivity, včetně rozsahu potřeby implementace, za průběžný stav plnění nebo identifikovanou změnu v průběhu, zodpovídají a budou i nadále také zodpovídat vždy garanti a garantky za jednotlivé aktivity, kteří reportují postup hlavnímu koordinátorovi HRS4R.

Měření pokroku hodnotíme formou míry plnění indikátorů v revidovaném AP. Zásadní úlohu a roli pro sledování pokroku a zajištění realizace projektu má hlavní koordinátor HR Award. Ten sleduje časový harmonogram a průběžně kontroluje, v jakém stavu jsou naplňovány naplánované aktivity. Průběžně reagujeme na získanou zpětnou vazbu od zúčastněných stran zapojených do procesu realizace. Pokrok budeme dále sledovat na základě ukazatelů stanovených pro každou činnost za dané období.

Jak se hodláte připravit na externí hodnocení?

V rámci externí revize plnění AP (do 6. října 2027) a následného procesu recertifikace, proběhne tvorba nového AP na další období. Pro přípravu na návštěvu skupiny hodnotitelů EK, která posoudí, zda splňujeme předpoklady pro potvrzení naší "HR Excellence" ve výzkumu, provedeme hodnocení revidovaného AP pro předešlé 3 roky a úroveň jeho splnění. V dostatečném předstihu před plánovanou externí revizí, bude zajištěna zpětná vazba od našich zaměstnanců, zhodnocen přínos plnění celého AP za pětileté období, zpětný pohled na účinnost jednotlivých implementovaných aktivit, dále na aktivity, které se z různých důvodů nepodaří implementovat nebo zůstanou implementovány pouze z části. Budou zjišťovány názory na přínosy, identifikovány pozitivní i negativní ohlasy na implementaci HRS4R s diskusí, proč usilovat o recertifikaci a další podporu strategie HRS4R na VÚVeL a pokračování v práci. Klíčová bude podpora a odhodlání vedení, vedoucích pracovníků i argumenty a názory zaměstnanců, zda je smysluplné a udržitelné pokračovat dle strategie na cestě v rozvoji určených oblastí.

Další poznámky/komentáře k navrhovanému postupu provádění:

V průběhu prvního dvouletého období implementace akčního plánu došlo ke změnám na některých klíčových vedoucích pozicích našich servisních pracovišť (naše útvary -zajišťující administrativně-provozní a technickou sekci). Změny ve vedení dotčených pracovních týmů měly obnovení funkčnosti týmů a poskytování administrativní podpory. Prioritou bylo především výběr a hledání vhodných vedoucích pracovníků a následné obnovení činností dotčených týmů. Změny v personálním obsazení se v průběhu prvních dvou let implementace, pochopitelně dotkly i některých členů pracovního skupiny HR Award. V rámci přirozené pracovní fluktuace v řadách výzkumných pracovníků se změny dotkly i ve složení odborné koordinační skupině. Časté obměny členů pochopitelně mají dopad na kontinuitu a schopnosti vnímat a pracovat ve větších souvislostech a vnímat věci v rámci širšího kontextu. Rozsah opatření v AP byl koncipován s cílem řešit prioritní potřeby v těchto oblastech: interní komunikace, nábor, nástup do zaměstnání, genderová rovnováha, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, stabilita zaměstnání, kariérní růst a vzdělávání a rozvoj. Z průběžných zpětných vazeb, které získáváme v běžném pracovním kontaktu, na vzdělávacích akcích, neformálních setkáních se zaměstnanci nebo na větších skupinových aktivitách, vyplynulo, že zaměstnankyně a zaměstnanci spatřují rozvoj v těchto oblastech za přínosný. Zároveň naši zaměstnanci a zaměstnankyně pozitivně hodnotí úsilí a motivaci ve zlepšení atmosféry a podmínek pro práci na pracovištích i celkovou situaci na ústavu a jeho fungování.

Sjednoceno z komentářů a připomínek od členů pracovní skupiny a garantů za jednotlivé oblasti.

Zpracoval: Jiří Kolísek, personální koordinátor HRS4R pro HR Award