



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



**FZU**

Fyzikální ústav  
Akademie věd  
České republiky

# Strategie řízení lidských zdrojů 2018 - 2022

Fyzikální ústav AV ČR, v. v. i.



## Úvod:

Posláním FZU je pochopit a vysvětlit základní jevy a procesy tohoto světa a hledat řešení na aktuální vědecké a technické výzvy současné společnosti. Abychom mohli ve FZU toto poslání naplňovat, považujeme za klíčové mít dostatek kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců a vytvářet kvalitní pracovní podmínky a inspirativní vědecké prostředí.

## Východiska a cíle

V roce 2017 jsme se přihlásili k Evropské chartě pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků. V souladu s těmito principy se postupně mění oblast řízení lidských zdrojů tak, aby se stala nedílnou součástí strategického řízení instituce a přiblížila se podmínkám vyspělých evropských výzkumných organizací. Součástí tohoto procesu je i získání a udržení ocenění Evropské komise „HR Excellence in Research Award“.

Tradičně byla oblast pracovních vztahů ve FZU zajišťována Personálním a mzdovým oddělením, které se stará o běžnou provozní personální administrativu spojenou s pracovní-právní agendou a se zpracováním a vyplácením mezd. Oblast řízení lidských zdrojů nebyla ve FZU dlouhodobě systematicky podchycena a byla převážně v kompetenci ředitele, vedoucích sekcí a oddělení, kteří tuto činnost vykonávali jako součást vedení svých útvarů. Tento přístup neumožňoval uplatňování jednotných postupů napříč organizací ani dostatečné odborné zajištění jednotlivých personálních procesů.

Na přelomu roku 2018/2019 byl ve FZU sestaven nový HR tým, jehož cílem bylo postupně připravit metodiky a strategie v HR oblasti a zajistit jejich implementaci a napojení na ostatní personální činnosti v instituci. Důležitou součástí této práce bylo také zajištění postupného proškolení vedoucích pracovníků a zakotvení HR procesů do chodu FZU. Postupně byla vytvořena nová struktura HR týmu, která umožňuje cílenou práci HR partnerů s vedoucími sekcí a oddělení. V důsledku interakce mezi HR týmem a vedoucími zaměstnanci tak dochází k průběžnému naplňování krátkodobých cílů personální strategie a také k vylepšování HR postupů v návaznosti na potřeby jednotlivých zaměstnanců i větších organizačních celků FZU.

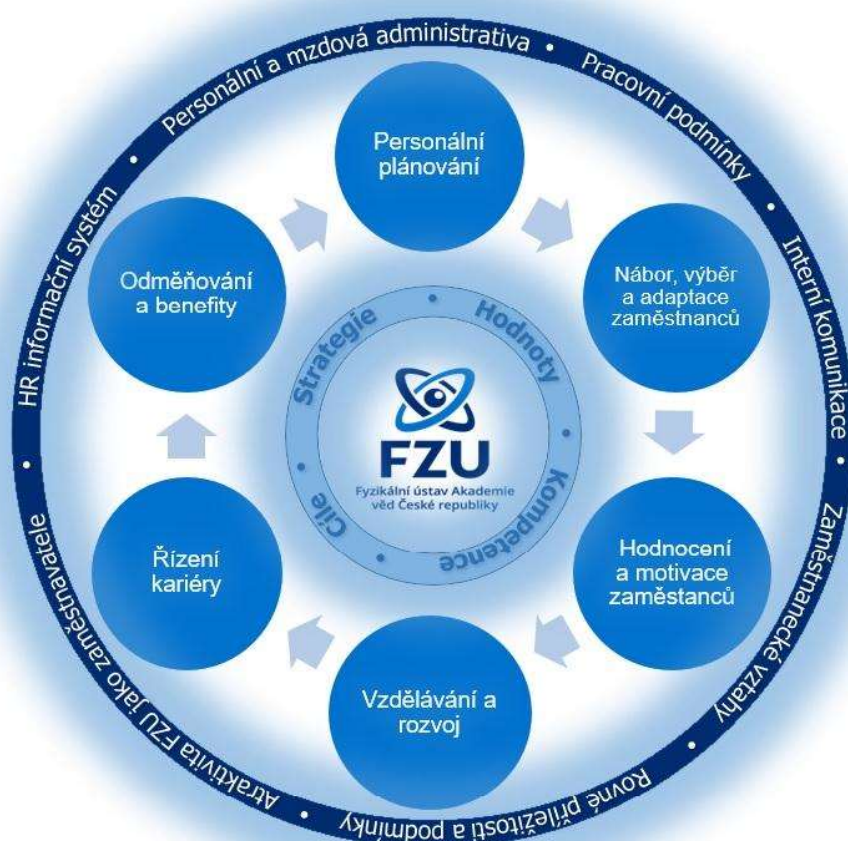
Z dlouhodobého hlediska je důležitým cílem FZU zvýšení kvality pracovních podmínek a vědeckého prostředí, tak aby instituce byla vnímána jako špičkové vědecké pracoviště nejen pro české, ale i pro zahraniční vědecké pracovníky. Důležitou součástí těchto aktivit je postupné nastavování podmínek a procesů v instituci, tak aby byly v souladu s principy Evropské charty a Kodexu a dlouhodobě potvrzovaly standardy pro udržení ocenění „HR Excellence in Research Award“. Součástí zavádění nových HR procesů je i získávání zpětné vazby od našich zaměstnanců a průběžné vyhodnocování dopadu zavedených změn v praxi. Tyto aktivity vnímáme jako podstatný aspekt budování a rozvoje organizační kultury FZU – kultury, která je založená na základě poznatků vědy a výzkumu, transparentnosti, otevřené komunikaci, svobodě projevu, úcty a respektu vůči kulturní, názorové a jiné diverzitě.



## Koncepce personálního řízení FZU

Cílem v oblasti personálního řízení je vytvoření celku propojených a metodicky popsaných personálních činností, které se stanou přirozenou součástí pracovního života FZU. Jejich postupná implementace do chodu ústavu podpoří kvalitní a cílenou práci se zaměstnanci a zajistí systémové nastavení pracovních postupů v organizaci. Součástí tohoto systému je i zavedení celoustavní HR podpory, která bude primárně sloužit vedoucím pracovníkům a poskytne jim nejen odbornou podporu, ale i ulehčí administrativní zátěž.

Klíčové činnosti jsou definovány dle schématu níže:





## Personální činnosti

**Personální plánování** probíhá ve spolupráci s vedoucími oddělení. Jeho smyslem je zajistit, aby daný útvar měl dostatek kvalifikovaných zaměstnanců pro zajištění plnění jak svých stávajících činností, tak především k zajištění realizace plánovaných projektů a cílů. Jeho součástí je zohlednění změn, které se týkají jednotlivých zaměstnanců, zejména zvyšování/snižování úvazků, odchody do důchodu, návraty/odchody z/na mateřské/rodičovské dovolené, stáže, účast na programech mobility apod.

Cílem v oblasti **náboru a výběru** zaměstnanců je dlouhodobě získávat kvalifikované, talentované a motivované zaměstnance. Výběrová řízení jsou vedena s maximální možnou transparentností, otevřeností vůči kandidátům, na základě odpovídajících výběrových kritérií a s respektem ke všem uchazečům o zaměstnání.

Nedílnou součástí strategie náboru je **budování značky zaměstnavatele**. V rámci této činnosti probíhá analýza situace na trhu práce a jsou identifikovány možné konkurenční výhody ústavu na národní a mezinárodní úrovni, pomocí kterých je možné do FZU získávat vhodné uchazeče. Cílem je propagovat a profilovat FZU jako stabilní a špičkovou vědeckou instituci, která zajišťuje svým zaměstnancům co nejhodnější podmínky pro jejich profesní uplatnění a rozvoj.

**V adaptačním procesu** je zajišťováno plynulé zapracování nových zaměstnanců po přijetí do FZU. Systémové nastavení adaptačního procesu by mělo napomoci novým zaměstnancům se rychle zorientovat v prostředí instituce a předat jim všechny relevantní informace nutné k vykonávání jejich pracovní činnosti. Individuální podpora od HR týmu napomáhá ke snížení psychické zátěže spojené se zapojením do nového kolektivu a k navázání vztahů na pracovišti.

**Pravidelné hodnocení** ve FZU má za cíl posílit vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci a vedoucími, podpořit systematické zvyšování úrovně znalostí a produktivity práce zaměstnanců a přispět k motivaci zaměstnanců k dosahování excelentních výsledků. Výstupy z hodnocení jsou velmi důležité také pro navazující činnosti, zejména v oblasti kariérního plánování, vzdělávání a odměňování. Hodnocení vědeckých pracovníků probíhá formou atestačního řízení dle pravidel Kariérního řádu vysokoškolsky vzdělaných pracovníků AV ČR. Výsledek atestací je rozhodující pro další kariérní postup a mzdové ohodnocení vědeckých pracovníků.

**Vzdělávání a rozvoj** je koncipováno tak, abychom vytvořili vhodné podmínky pro rozvoj zaměstnanců na všech úrovních a na všech pozicích. Mezi dlouhodobé cíle v této oblasti patří zabezpečení systematického a cíleného přístupu ke vzdělávání a rozvoji každého pracovníka. Nabídka vzdělávacích aktivit ve FZU zahrnuje nejen možnosti rozšiřování odborných a jazykových znalostí, ale i rozvoj měkkých dovedností pro jednotlivce a týmy.

Stěžejní součástí **kariérního rozvoje** vědeckých pracovníků je předávání a získávání zkušeností, dlouhodobé vzdělávání, osobnostní růst, zdokonalování a rozšiřování profesní kvalifikace a možnost budoucího kariérního růstu. Plánování kariérního rozvoje jednotlivých zaměstnanců vychází primárně z úzké spolupráce pracovníka s jeho vedoucím. Dalším podpůrným nástrojem je mentoring a realizace pravidelných vzdělávacích programů, workshopů a seminářů.

V oblasti **odměňování a benefitů** je snaha využít maximum možností instituce tak, aby FZU mohl svým zaměstnancům nabídnout atraktivní a dlouhodobě udržitelné podmínky. FZU podporuje vytváření férových a motivujících pracovních podmínek, které v maximální možné míře usnadňují



sladování pracovního a soukromého života a které umožňují adekvátní uplatnění zaměstnancům dle jejich individuálních potřeb.

**Personální informační systém** FZU sdružuje základní informace o jednotlivých zaměstnancích. Postupně jsou zaváděny nové IT nástroje, jejichž využívání směřuje ke snižování administrativní zátěže vedoucích pracovníků, k zefektivnění oběhu dokumentů a k zajištění podmínek ochrany osobních údajů.

Ve všech těchto činnostech je snaha o zajištění otevřených a transparentní postupů, které jsou srozumitelné pro všechny zaměstnance. Základním předpokladem pro naplnění výše uvedených cílů je i dobrá spolupráce HR týmu s managementem na všech úrovních řízení.

### **Závěr:**

Správné nastavení a implementace výše uvedených postupů by mělo vést k vytvoření efektivního a dlouhodobě udržitelného systému řízení lidských zdrojů ve FZU, který postupně povede ke zkvalitnění kapacit a kvality výzkumu a vývoje a zvýšení prestiže instituce na evropské i mezinárodní úrovni. Tato snaha je reflektována i úspěšným získáním ocenění HR Excellence in Research Award, které FZU obdržel v roce 2019. Reflektování požadavků pro udržení tohoto ocenění a průběžná hodnocení ze strany Evropské komise jsou tak vhodným kontrolním mechanismem pro udržení vysokého standardu HR činností ve FZU.

### **Poznámka:**

V tomto dokumentu se pro zjednodušení užívá slov ve tvarech generického maskulina (např. výrazy zaměstnanec, uchazeč apod.). Toto nijak nepředurčuje pohlaví těchto osob.

Doplňující dokument:

[Evropská charta pro výzkumné pracovníky, Kodex chování pro přijímání výzkumných pracovníků](#)