

# AKČNÍ PLÁN 2024-2026





# AKČNÍ PLÁN 2024-2026

Číslo: 2018CZ342979

Organizace: Fyzikální ústav AV ČR, v. v. i.

Kontaktní údaje organizace:

Adresa: Na Slovance 1999/2, 182 21 Praha 8

Kontaktní e-mail: [secretary@fzu.cz](mailto:secretary@fzu.cz)

Telefon: (+420) 266 052 110

DIČ: CZ68378271

## 1. INFORMACE O ORGANIZACI

ZAMĚSTNANI A STUDENTI (stav k 31. 12. 2023)	ÚVAZKY
<i>Celkem výzkumní pracovníci = zaměstnanci, držitelé stipendií, doktorandi na plný nebo částečný úvazek zapojení do výzkumu</i>	663
<i>z nich zahraniční (cizí národnost)</i>	236
<i>z nich financovaní externě (organizace je pro ně hostitelská organizace)</i>	0
<i>z nich ženy</i>	146
<i>z nich R3 a R4 = výzkumní pracovníci s velkou mírou samostatnosti, typicky ve funkci hlavního řešitele nebo profesora.</i>	378
<i>z nich R2 = ve většině organizací odpovídá úrovni postdoktoranda</i>	154
<i>z nich R1 = ve většině organizací odpovídá úrovni doktoranda</i>	131
<i>Celkový počet studentů (je-li relevantní)</i>	53
<i>Celkový počet zaměstnanců (včetně vedení, administrativy, zaměstnanců provádějících výuku a výzkum)</i>	1119

<b>FINANCOVÁNÍ VÝZKUMU (čísla za poslední fiskální rok 2023)</b>	<b>€</b>
<i>Celkový roční rozpočet organizace</i>	56 388 595
<i>Roční přímé státní dotace organizace (blokové financování použité na výuku, výzkum, infrastrukturu ...)</i>	21 529 666
<i>Roční financování ze státních grantů (určené pro výzkum, získané v soutěži s jinými organizacemi – včetně prostředků z EU)</i>	19 228 837
<i>Roční financování ze soukromých, nestátních zdrojů, určené na výzkum</i>	564 692
<b>PROFIL ORGANIZACE</b>	
<i>Fyzikální ústav AV ČR (FZU) je veřejná výzkumná instituce. Posláním FZU je pochopit a vysvětlit základní jevy a procesy tohoto světa a hledat řešení na aktuální vědecké a technické výzvy současné společnosti. Naší ambicí je posouvat hranice lidského poznání a provádět špičkový výzkum v oblastech elementárních částic, kondenzovaných systémů a pevných látek, optiky, fyziky plazmatu a laserové fyziky. Inspirativní prostředí ve FZU poskytuje špičkový základní, aplikovaný a interdisciplinární výzkum a vzdělávání studentů.</i>	

## 2. SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY SOUČASNÉ PRAXE

### Etické a profesní aspekty

#### SILNÉ STRÁNKY

- FZU svým zaměstnancům garantuje svobodu vědeckého bádání.
- Etické principy jsou zakotveny v Etickém kodexu a za řešení etických problémů zodpovídá Etická komise FZU.
- Zaměstnanci jsou etických a profesních aspektech informováni prostřednictvím intranetu, e-learningu a pravidelných setkání „Coffee & Talk“. Byl připraven nový e-learning „Etika ve FZU“ a zkvalitněny webové stránky informující o Etickém kodexu a Etické komisi FZU. Díky zavedeným opatřením v minulém období se podařilo zvýšit povědomí o etických principech mezi zaměstnanci (73 % respondentů je seznámeno s EK, průzkum 10/2023).
- Ke své pracovní činnosti, svěřenému majetku a projektům uplatňují výzkumní pracovníci odpovědný profesní přístup.
- V knihovně FZU pracují zkušení specialisté zabývající se problematikou otevřeného přístupu k vědeckým informacím a tím poskytují podporu šíření vědeckých výsledků.
- FZU má díky členství v konsorciu CzechELib a transformačním smlouvám možnost bezplatného publikování článků v režimu Gold Open Access ve vědeckých časopisech u řady významných vydavatelství (ACS, AIP, IOP Publishing, Springer Nature, RSC, Taylor & Francis a Wiley).
- Ve FZU byly nastaveny postupy pro ukládání vědeckých výstupů a souvisejících datových souborů do interní Databáze publikací FZU a pro následné zveřejnění výsledků výzkumu a vývoje v režimu Open Access a Open Data ve veřejně dostupných repositářích ASEP a Open Aire.

- Byla vytvořena interní metodika a systém podpory pro publikování vědeckých výstupů v režimu Open Access a Open Data. S pravidly pro publikování výsledků dle principů Open Science je obeznámeno 75 % zaměstnanců (průzkum 10/2023).
- Je nastavena dobrá spolupráce s médii, což podporuje cílenou propagaci FZU a popularizaci vědy směrem k široké veřejnosti.
- FZU provozuje přehledné webové stránky, což zlepšilo nejen interní komunikaci ale i komunikaci vůči veřejnosti a mezinárodní vědecké komunitě.
- Interní komunikace ve FZU je dvojjazyčná, česko-anglická. Veškeré interní dokumenty a písemná sdělení jsou v češtině a angličtině. FZU má vlastního překladatele.
- FZU má zaveden systém atestací, který zajišťuje hodnocení všech výzkumných pracovníků prostřednictvím nezávislé komise.
- Byla vylepšena informovanost zaměstnanců o atestačním řízení, aktualizován elektronický atestační formulář, intranet a vstupního školení pro nové zaměstnance. 76 % zaměstnanců (průzkum 10/2023) je dostatečně informováno o procesu atestačního řízení.
- FZU má ustanoven Panel rovnosti a diverzity, který realizuje Plán rovnosti a diverzity.
- Aktivity v Plánu rovnosti a diverzity 2024-2026 svými aktivitami přesahuje genderovou rovnost a zahrnuje opatření na podporu rovného přístupu, diverzity a inkluze z širšího pohledu.
- FZU aktivně komunikuje témata genderové rovnováhy prostřednictvím nabídky workshopů, školení, e-learningových kurzů a kampaně na podporu odstraňování nevědomých předsudků a stereotypů.
- FZU se daří vytvářet prostředí, které podporuje rovný přístup z hlediska genderu (82 % souhlasných odpovědí od zaměstnanců, průzkum 10/2023).
- Zaměstnanci vnímají vysoce pozitivně pracovní prostředí FZU z pohledu podpory diverzity (93 % souhlasných odpovědí od zaměstnanců, průzkum 10/2023).

## SLABÉ STRÁNKY

- Obeznámenost s Etickým kodexem FZU není stále v některých skupinách zaměstnanců dostatečně ukotvena. S Etickým kodexem FZU není dosud seznámeno okolo 27 % zaměstnanců a 20 % vedoucích (průzkum 10/2023).
- Je potřeba aktualizovat Etický kodex a školení etiky o nová aktuální témata a názorné příklady z praxe.
- Je třeba aktualizovat metodiku pro Open Access a Open Data, tak aby postupy byly více srozumitelné a refletovaly aktuální trendy a požadavky různých poskytovatelů financí.
- V instituci stále je malé povědomí o principech a zásadách pro zveřejňování výsledků výzkumu a vývoje v režimu Open Access a Open Data.
- Aktuálně FZU nemá v nabídce dostatek pravidelných seminářů, workshopů a školení v oblasti Open Science.
- Téma genderové rovnosti ve FZU stále není dostatečně komunikováno směrem ke všem zaměstnaneckým skupinám FZU.
- Chybí širší propagace práce Panelu rovnosti a diverzity mezi zaměstnanci.
- Chybí celoustavní analýza mezer v odměňování z pohledu genderu, tzv. gender pay gap.
- Komunikace strategických cílů FZU se ukazuje jako nedostatečná.
- Je potřeba zvýšit informovanost zaměstnanců o zavedených opatřeních v oblasti environmentální udržitelnosti.
- Je potřeba posílit fázi přípravy na atestace a lépe ji propojit s bilančními rozhovory (zpětnou vazbou od nadřízeného).
- Někteří zaměstnanci nedostávají dostatečnou zpětnou vazbu z atestačního procesu (z hlediska času a kvality zpětné vazby).
- 13 % zaměstnanců (průzkum 10/2023) nepovažuje atestační proces ve FZU za transparentní.

## Nábor a výběr

### SILNÉ STRÁNKY

- FZU má zavedenu jednotnou strategii a metodiku náboru.
- FZU má vytvořeno školení (e-learning) o vedení pohovorů a OTM-R principech pro hiring manažery a členy výběrových komisí.
- FZU má zaveden HR informační systém a systém HR partneringu, který pomáhá vedoucím pracovníkům s HR plánováním a podporou v oblasti náboru a výběru a snižováním jejich administrativní zátěže.
- HR partneři dohlíží na dodržování vysokého standardu a OTM-R principů při výběrových řízeních. Výběrová řízení jsou vedena v souladu s OTM-R principy.
- Na webových stránkách FZU v sekci Kariéra jsou uchazečům k dispozici aktuální informace o volných místech. Stránka zároveň poskytuje relevantní informace o procesu výběrového řízení a další informace pro uchazeče o zaměstnání ve FZU.
- Všechna volná pracovní místa jsou inzerována na webové stránce FZU. Vědecké pozice jsou zveřejňovány vždy v angličtině také na stránce Euraxess a dalších relevantních inzertních portálech.
- Adaptační proces byl posílen a začleněn do personálních postupů FZU.

### SLABÉ STRÁNKY

- Někteří manažeři stále nejsou plně obeznámeni s OTM-R principy a metodikou náboru a výběru zaměstnanců.
- Je potřeba zkvalitnit dovednosti v oblasti vedení výběrových pohovorů.
- Chybí ATS (Applicant Tracking System), který by zpřehlednil průběh výběrových řízení a zvýšil transparentnost celého procesu.
- V inzerci volných míst chybí informace o rovnosti a diverzitě.
- Existují mezery v propagaci FZU na sociálních sítích (nedostatečná employer brand aktivita).
- Je potřeba připravit komunikační plán a zintenzivnit aktivity zejména na platformě LinkedIn.
- V oblasti adaptace nových zaměstnanců je potřeba více se zaměřit na řízení kvality adaptačního procesu, např. formou zavedení povinného vyhodnocení zkušební doby nebo pravidelného ověřování kvality adaptace formou dotazníkového šetření mezi novými zaměstnanci.

## Pracovní podmínky

### SILNÉ STRÁNKY

- FZU soustavně pracuje na zlepšení pracovních podmínek v organizaci.
- Vedení FZU průběžně monitoruje názory a aktuální potřeby zaměstnanců pomocí dotazníků a fokusních skupin, vyhodnocuje zpětnou vazbu a snaží se na požadavky zaměstnanců reagovat.
- Stávající kanceláře, laboratoře a společné prostory jsou průběžně renovovány.
- Došlo k podstatné revitalizaci okolí vstupu do hlavní budovy FZU Na Slovance, v jejímž rámci se renovovala recepce, centrum pro návštěvníky, přednáškový sál a nainstalovala se nová audio-vizuální technika.
- Došlo k navýšení prostorových kapacit pracoviště. Byla postavena nová budova Brain4Industry a budova SOLID21 s novými kanceláři a laboratoři.
- Plánuje se výstavba nové administrativní budovy, kde budou nové kanceláře a odpočinkové zóny.
- Na všech pracovištích FZU došlo k drobným zlepšením, která zaměstnanci oceňují (např. nová kantýna, automat na občerstvení, zlepšení interiérů, nové místnosti péče o děti pro rodiče).
- FZU podporuje částečné úvazky, flexibilní pracovní dobu a svým zaměstnancům umožňuje práci z domova. Tato opatření jsou ukotvena v interních předpisech. Zaměstnanci je oceňují a široce využívají.
- Možnosti harmonizace pracovního a osobního života jsou dlouhodobě zaměstnanci vnímány velmi pozitivně (přes 90 % zaměstnanců, průzkum 10/2023). Nejsilnějším benefitem v této oblasti je režim práce z domu, flexibilní pracovní doba a možnosti zkrácených úvazků či využití návštěvních místností pro děti.
- FZU průběžně rozšiřuje odpočinkové zóny a prostory pro neformální setkávání.
- FZU vyvíjí veškeré úsilí, aby výzkumným pracovníkům nabídl spravedlivé platy a odměny.
- Díky opatřením na podporu včasného informování zaměstnanců o prodloužení smluv došlo k navýšení informovanosti. 84 % zaměstnanců (průzkum 10/2023) uvádí, že je včas informováno.
- FZU má zavedeny postupy pro podávání stížností a podnětů, včetně možnosti podání anonymních stížností.
- U uplynulém období proběhla řada aktivit na podporu osvěty v oblasti postupů při řešení stížností a podnětů. Povedlo se zvýšit informovanost mezi zaměstnanci (85 %, průzkum 10/2023) o této oblasti.
- FZU se daří podporovat mobilitu vědeckých pracovníků na všech úrovních. 90 % zaměstnanců (průzkum 10/2023) vnímá dostatečnou podporu v této oblasti.
- FZU poskytuje aktivní podporu v oblasti HR managementu. Prostřednictvím modelu HR partneringu má každé oddělení dedikovanou HR partnerku, která zajišťuje odbornou podporu v personálních aspektech práce vedoucích pracovníků. Tým vzdělávání zajišťuje plánování a organizaci interních vzdělávacích akcí a koordinuje aktivity v oblasti podpory rozvoje kariéry vědců.
- Grantová kancelář FZU poskytuje podporu vědeckým pracovníkům s přípravou žádostí o národní i mezinárodní granty. Kvalita podpory se projevuje ve vysoké míře úspěšnosti v získávání mezinárodních i tuzemských grantů.
- Skupina transferu znalostí a technologií FZU poskytuje výzkumníkům rady a podporu při ochraně duševního vlastnictví, transferu technologií a komercializaci výsledků výzkumu.
- FZU dostatečně podporuje proces přípravy a podávání projektů (85-90 % spokojených zaměstnanců, průzkum 10/2023).

- FZU má silnou popularizační základnu a dlouhodobě se účastní popularizačních akcí s významným dosahem na různé cílové skupiny (mládež, širší i odborná veřejnost).

## SLABÉ STRÁNKY

- Prostorová kapacita budova areálu Na Slovance není pro potřeby všech zaměstnanců stále dostatečná.
- Ve FZU chybí institut ombudsmana, psychologa či externího terapeuta, který by se věnoval zaměstnancům na individuální úrovni.
- Chybí dostatečná informovanost o aspektech kyberbezpečnosti. Je potřeba zaměřit se na vzdělávání zaměstnanců o chování a prevenci v kyberprostoru formou pravidelných odborných aktivit a školení.
- Odměňování ve FZU závisí na řadě finančních zdrojů s omezeným dlouhodobým financováním a dominancí krátkodobých grantů, což způsobuje problémy v dlouhodobém plánování a strategii zvyšování platů. Tato situace u některých zaměstnanců ovlivňuje vnímání stability jejich pracovního poměru.
- Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců je vnímán jako nedostatečně transparentní a nedostatečně provázaný s pracovním výkonem jednotlivce. 33 % zaměstnanců (průzkum 10/2023) jej hodnotí jako nedostatečný.
- I když došlo ke zlepšení procesu informování zaměstnanců o prodloužení smluv, zaměstnanci si na něj stále zvykají a nové procesy je třeba v organizaci lépe zakotvit.
- 15 % zaměstnanců (průzkum 10/2023) není dostatečně seznámeno s postupy stížností a podnětů.
- Je potřeba zkvalitnit interní komunikaci ohledně postupů a pravidel odměňování.
- Neprobíhá pravidelná analýza odměňování a využívání benefitů.
- Ve vedení a u některých vedoucích výzkumných pozic existuje mírná genderová nerovnováha, kdy jsou výrazně více zastoupeni muži než ženy.
- Stávající vnitřní předpisy pro oblast duševního vlastnictví vyžadují aktualizaci a unifikaci, aby se mohly v praxi účinně využívat.

## Vzdělání a rozvoj

### SILNÉ STRÁNKY

- FZU zajišťuje transfer klíčových znalostí, know-how a dovedností v procesech na pracovišti.
- Vedoucí vědečtí pracovníci sdílejí své znalosti a zkušenosti se svými kolegy.
- FZU je vědecká a kulturní organizace, která podporuje vzdělávání a celoživotní učení.
- Výzkumní pracovníci vnímají vlastní profesní rozvoj jako nedílnou součást své profese.
- FZU investuje do kontinuálního vzdělávání svých zaměstnanců.
- FZU nabízí svým zaměstnancům školení a kurzy v přenositelných znalostech a měkkých dovednostech (např. školení na oblast komunikace, prezentačních dovedností, projektové řízení, školení zaměřená na zvýšení kompetencí vedoucích pracovníků).
- FZU nabízí zaměstnancům na pracovišti kurzy angličtiny a češtiny.



- Implementovali jsme e-learningový modul, který je využíván pro povinná školení i volitelné e-kurzy. Poskytuje flexibilní možnosti vzdělávání v různých oblastech.
- Byla připravena první verze strategie FZU v oblasti strategie a metodiky vzdělávání a rozvoje.
- Byl vytvořen a schválen Rámec kompetencí FZU pro výzkumné pracovníky.
- FZU má zaveden od roku 2021 Mentoringový program, který poskytuje možnost individuálního rozvoje na celoustavní úrovni a umožňuje propojování vědeckých pracovníků napříč ústavem.
- FZU má specialistu pro plánování kariéry, který výzkumným pracovníkům poskytuje podporu při rozvoji jejich kariérní dráhy a mentorské činnosti.
- Byly zavedeny bilanční rozhovory, které mohou poskytnout prostor pro konzultaci a otevření tématu kariérního plánování a rozvoje.

## SLABÉ STRÁNKY

- Strategie vzdělávání a rozvoje ve FZU stále nebyla dostatečně implementována do praxe.
- Aktuálně neexistuje shoda na nutnosti či podobě uceleného kariérního plánování a hodnocení zaměstnanců. 87 % zaměstnanců (průzkum 10/2023) považuje podporu v oblasti kariérního rozvoje, kterou poskytuje FZU, za dostatečnou, a nemá tedy potřebu zavádět nové postupy či nástroje.
- Řada vědeckých pracovníků nepovažuje plánování kariérního rozvoje a růstu za důležitou součást své práce.
- Zatím neproběhla širší diskuse ohledně koncepce kariérního růstu a rozvoje v rámci vědecké komunity.
- Chybí metodický dokument, který by zaměstnance informoval o všech možnostech jejich kariérního růstu.
- Zatím nedochází k řízenému využívání centrálních nástrojů na podporu a plánování kariérního rozvoje.
- Individuální plány vzdělávání a rozvoje nejsou systematicky využívány pro plánování kariérního rozvoje vědeckých pracovníků.
- Stále je třeba zlepšit manažerské dovednosti u některých nadřízených a vedoucích pracovníků.
- Model kompetencí pro výzkumné pracovníky zatím není v plné šíři využíván.
- Bilanční rozhovory, které mohou poskytnout prostor pro konzultaci a otevření tématu kariérního plánování a rozvoje, jsou zatím pouze na dobrovolné bázi, jejich výsledky nejsou využívány k plánování rozvojových aktivit.
- Předávání informací ohledně aktuálních vzdělávacích či rozvojových potřeb týmů a jednotlivců probíhá na individuální úrovni a není zajištěno interním procesem.
- Rozvoj dovedností a plánování kariéry zůstávají individuální záležitostí těch zaměstnanců, kteří se o toto téma zajímají.
- Nebylo zatím provedeno sjednocení všech dat o vzdělávání v organizaci.



### 3. AKTIVITY

#### AKČNÍ PLÁN 2024-2026

Kontext	Cíle a indikátory	Termíny	Zodpovědnost
<b>Etika, integrita, gender, otevřená věda</b>			
	<b>T30/ Zajistit širší znalost zásad Etického kodexu FZU</b>		
V uplynulém období došlo k rozšíření interní webové stránky s informacemi o Etickém kodexu (EK) FZU. Byl připraven a implementován e-learning, jehož cílem bylo seznámit zaměstnance s EK. Výsledky průzkumu ukázaly, že se podařilo zvýšit povědomí o etických aspektech v organizaci. Z výsledků však také vyplývá, že 27 % respondentů stále není s obsahem EK seznámeno. Z řad vedoucích není s EK seznámeno 20 % manažerů. V následujícím období budeme nadále pokračovat v pravidelném informování zaměstnanců o etických aspektech. Důležitým cílem budeme především posílení komunikace vůči vedoucím pracovníkům a jejich motivace k další propagaci etických principů ve svých týmech. Dále chceme akcentovat zejména vzdělávání nově nastupujících zaměstnanců. Současně budeme pracovat s aktuálními trendy a využívat dobré příklady z praxe. Na základě toho pak dojde k přípravě aktualizované verze Etického kodexu FZU.	I-30.1 Pravidelně propagovat etické principy napříč organizací formou workshopů a školení (1x ročně)	Q3 periodicky	HR tým
	I-30.2 Vést interní komunikaci k tématu etika ve FZU (HR News, intranet, e-learning, vstupní školení pro nové zaměstnance)	průběžně	HR tým
	I-30.3 Komunikovat téma cíleně od vedení (ředitel ústavu) na vedoucí pracovníky a posílit tak znalost a používání etického kodexu v praxi (1x ročně)	Q3 periodicky	Ředitel FZU
	I.30.4 Doplnit stávající e-learning o příklady z praxe (např. týkající se akademické integrity a etiky v praxi a využití vědeckých poznatků z hlediska bezpečnosti, odpovědnosti a závazkům vůči zúčastněným stranám)	Q4/2024	A. Fejfar, T. Mocek / HR tým
	I-30.5 Aktualizace Etického kodexu	Q4/2025	vedení FZU
	<b>T31/ Zvýšit informovanost o principech a postupech v oblasti Open Science ve FZU</b>		
V uplynulém období byla vytvořena interní metodika pro publikování vědeckých výstupů v režimu Open Access a Open Data ve FZU. Byly	I-31.1 Aktualizace interní metodiky pro zveřejňování výstupů z výzkumu, vývoje a	Q2/2025	Vědecký tajemník / Knihovna



nastaveny postupy pro ukládání vědeckých výstupů a souvisejících datových souborů do interní Databáze publikací FZU a pro následné zveřejnění ve veřejně dostupných repozitářích ASEP a OpenAire. Tím byly nastaveny postupy pro publikování výsledků výzkumu a vývoje v režimu Green Open Access a Open Data. FZU dále díky členství v konsorciu CzechELib získalo možnost bezplatného publikování článků v režimu Gold Open Access ve vybraných časopisech u několika významných vydavatelství na základě transformačních smluv. Z výsledků průzkumu však vyplynulo, že 25 % vědeckých zaměstnanců ve FZU není seznámeno s těmito postupy. 18 % zaměstnanců též uvedlo, že nemá ve FZU dostatečnou podporu v oblasti Open Science. Cílem pro další období bude proto zvýšení informovanosti mezi vědeckými pracovníky o možnostech a postupech v oblasti Open Science. Bude aktualizována metodika pro Open Access a Open Data, tak aby postupy byly více srozumitelné a reflektovaly aktuální trendy a požadavky různých poskytovatelů financí. Bude též realizována komunikační kampaň za účelem zvýšení povědomí o principech a zásadách pro zveřejňování výsledků výzkumu a vývoje v režimu Open Access a Open Data. Budou realizovány pravidelné semináře, workshopy a školení v oblasti Open Science.	inovací ve FZU v režimu Open Access a Open Data		
	I-31.2 Realizace interní komunikační kampaně s cílem zvýšit povědomí o dostupných možnostech a doporučených postupech v oblasti Open Access a Open Data (1x ročně)	3Q periodicky	Vědecký tajemník / Knihovna
	I-31.3 Realizace seminářů, workshopů a školení na Open Access, Open Data a Open Science (2x ročně)	průběžně	Vědecký tajemník / Knihovna
	<b>T32/ Průběžně informovat a posilovat komunikaci o tématech rovného přístupu, diversity a genderu</b>		
V uplynulém období jsme se zaměřili na zvýšení povědomí o genderových tématech. Byl vytvořen Plán genderové rovnosti ve FZU a ustavena pracovní skupina pro jeho implementaci. Pokračovala spolupráce s Národním kontaktním centrem pro gender a vědu. Byla realizována řada školení a workshopů k tématu, proběhla kampaň na podporu odstraňování nevědomých předpokladů. Z výsledků průzkumu z 10/23 vyplynulo, že se ve FZU daří vytvářet prostředí, které podporuje rovný přístup z hlediska pohlaví (82 % souhlasných odpovědí). Zaměstnanci rovněž se vyjádřili vysoce pozitivně (93 % respondentů) k pracovnímu prostředí FZU z pohledu podpory diversity. Cílem pro další období je pokračovat v aktivitách a podporovat interní	I-32.1 Schválit a publikovat navazující Plán rovnosti a diversity 2024-26	Q2/2024	Panel rovnosti a diversity / Steering Committee
	I-32.2 Zvyšovat znalostní základnu u členů Panelu rovnosti a diversity a HR týmu v oblasti rovného přístupu, diversity a genderu, např. formou školení, spolupráce s odbornými institucemi a sdílení dobré praxe (min. 2 akce ročně)	průběžně	Panel rovnosti a diversity / HR tým
	I-32.3 Realizovat interní celoustavní kampaň za účelem konfrontace nevědomých předpokladů a bourání stereotypů	Q2/2025	HR tým / Panel rovnosti a diversity



komunikaci o tématech rovného přístupu, diverzity a genderu. Dále vnímáme potřebu větší propagace o výstupech a práci Panelu rovnosti a diverzity. V roce 2023 proběhla pilotní analýza mzdové nerovnosti z hlediska genderu, tzv. gender pay gap, v jedné ze sekcí ústavu a v následujícím období bychom rádi analýzu realizovali i v ostatních sekcích ústavu.	I.-32.4 Realizovat a vyhodnotit analýzu "gender pay gap" v celé organizaci	Q4/2025	HR tým / PAM
	<b>T33/ Zvýšit povědomí o strategických cílech FZU</b>		
Výsledky průzkumu ukázaly, že povědomí o strategických cílech a prioritách v rámci jednotlivých týmů je na velmi dobré úrovni (91 % pozitivních odpovědí). Oproti tomu, pouze 60 % respondentů je obeznámeno se strategickými cíli celé organizace. Z toho důvodu je potřeba v následujícím období lépe nadefinovat strategické cíle a priority FZU a důsledně je komunikovat napříč ústavem, a to zejména vůči vedoucím pracovníkům, z nichž 37 % uvedlo, že strategické cíle a priority FZU nezná.	I-33.1 Definovat strategické cíle a priority FZU	Q1/2025	Ředitel FZU
	I-33.2 Vytvořit základní strategický dokument a zveřejnit ho na webu FZU	Q3/2025	Ředitel FZU
	I-33.3 Posílit komunikaci na všech úrovních organizační struktury (ředitel FZU - vedoucí sekcí - vedoucí oddělení - vedoucí pracovních skupin/laboratoří)	průběžně	Ředitel FZU + vedoucí sekcí
	<b>T34/ Zviditelnit téma enviromentální udržitelnosti</b>		
Téma enviromentální udržitelnosti nebylo v předchozích letech zahrnuto v Akčním plánu FZU. 82 % respondentů průzkumu uvedlo, že vnímá FZU jako zaměstnavatele podporujícího ekologickou šetrnost a osvětu. Cílem pro následující období bude zvýšení povědomí mezi zaměstnanci o zavedených opatřeních, která FZU v této oblasti realizuje nebo případně plánuje realizovat, včetně vysvětlení dopadu a přínosu těchto opatření.	I-34.1 Vytvořit interní webovou stránku o aktivitách a opatřeních týkající se environmentální udržitelnosti, která ve FZU realizujeme	Q2/2025	A. Fejfar, J. Bezděk, Z. Dragoun / HR tým
<b>Hodnocení, přijímání a kariérní postup zaměstnanců</b>			
	<b>T35/ Zkvalitnit podporu při přípravě a průběhu atestačního procesu</b>		
V předchozím období byl aktualizován elektronický atestační formulář a rozšířeny informace o atestačním řízení na internetové stránce FZU. Noví zaměstnanci jsou o atestačním procesu informováni v rámci vstupního školení.	I-35.1 Posílit fázi přípravy na atestaci ze strany vedoucích pracovníků (plánování kariéry v rámci bilančního rozhovoru, cílená komunikace ze strany HR partnerek)	Q2 periodicky	vedoucí týmů / HR partnerky



Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že 76 % respondentů je dostatečně obeznámeno s procesem a podmínkami atestačního řízení. Z odpovědí také vyplývá, že informace o výsledku atestace nejsou vždy poskytovány v požadovaném čase a kvalitě. 13 % respondentů nepovažuje atestační proces za transparentní a nezávislý. V následujícím období se zaměříme na další zvýšení informovanosti a také na cílenou podporu výzkumných pracovníků při přípravě na atestační řízení. Snahou bude i zefektivnění a zkvalitnění komunikace a včasné zveřejnění výsledků ze strany Atestační komise a vedoucích pracovníků vůči atestovaným pracovníkům.	I-35.2 Aktualizovat interní webové stránky (doplnění aktuálních termínů pro daný rok a dalších informací dle podnětů od zaměstnanců)	Q3 periodicky	J. Oswald
	I-35.3 Upgrade interní aplikace Mzdy (např. doplnění informace o příštím datu atestace)	Q1/2024	I. Babčanová
	I-35.4 Zajistit kvalitní zpětnou vazbu a včasnou komunikaci výstupů atestačního procesu (nejpozději do jednoho měsíce po atestaci)	Q4 periodicky	J. Oswald / vedoucí týmů / vedení FZU
	<b>T36/ Zajistit poskytování kvalitní zpětné vazby zaměstnancům a zaměstnankyním FZU</b>		
V roce 2022 byla realizována pilotní verze bilančních rozhovorů mezi zaměstnanci a vedoucími ve všech sekcích FZU. Byla připravena metodika a další podpůrné dokumenty pro bilanční rozhovory. Zároveň bylo realizováno proškolení vedoucích pracovníků s cílem zajistit obeznámenost s novým procesem a posílit kompetence v oblasti poskytování konstruktivní zpětné vazby. Zaměstnancům byly nabídnuty semináře k tématu. Z výsledků dotazníku vyplývá relativně vysoký zájem ze strany zaměstnanců (65% respondentů by v následujícím roce uvítalo bilanční rozhovor se svým nadřízeným). Zároveň se stále vyskytují pochybnosti ohledně přínosu rozhovorů a obavy o udržení jejich diskrétnosti. V nadcházejícím období je potřeba zaměřit se na lepší komunikaci přínosu a důležitosti zpětné vazby a také na dovednosti vedoucích pracovníků poskytovat kvalitní zpětnou vazbu. V uplynulém období se nepodařilo dostatečně kvalitně pracovat s výstupy bilančních rozhovorů. Proto zkvalitnění práce s výstupy je další oblastí, na kterou bychom se chtěli zaměřit.	I-36.1 Posílit komunikaci před termínem bilančních rozhovorů - konzultace s vedoucími týmů (komunikace od HR partnerek, vč. proškolení a podpora dovedností, jak poskytovat efektivní zpětnou vazbu)	Q2 periodicky	vedení FZU / vedoucí týmů / HR partnerky
	I-36.2 Realizace semináře k bilančním rozhovorům pro zaměstnance (příprava na bilanční rozhovor)	Q2 periodicky	HR partnerky
	I-36.3 Follow up po ukončení bilančních rozhovorů (zpětná vazba od vedoucích k výstupům BR, vč. identifikace individuálních personálních a rozvojových potřeb týmů a jednotlivců)	Q3 periodicky	vedoucí týmů / HR partnerky



	<b>T37/ Udržet kvalitu náborového procesu dle OTM-R principů</b>		
V přechozích letech byly implementovány OTM-R postupy. Byly připraveny odpovídající dokumenty a formuláře. Došlo k vytvoření e-learningu, jehož cílem je seznámit členy výběrových komisí s relevantními postupy v oblasti náboru a výběru zaměstnanců. V dotazníkovém šetření 80 % vedoucích pracovníků uvedlo, že je seznámeno s OTM-R principy. Významně nižší proškolenost však vykazali zaměstnanci v nemanžerských pozicích. V nadcházejícím období se proto chceme zaměřit na proškolení všech pracovníků, kteří ze účastní výběrových řízení a také na zvýšení dovedností v technikách vedení pohovorů. Dalším z cílů je zvýšení transparentnosti evidence uchazečů prostřednictvím pořízení aplikačního portálu. Jeho implementace významně zpřehlední interní workflow v průběhu výběrových řízení a pomůže snížit administrativní zátěž HR partnerek.	I-37.1 Zajistit, aby každý, kdo vede/účastní se výběrových řízení byl seznámen s OTM-R principy formou absolvování povinného kurzu (e-learning) pro všechny členy a členky výběrových komisí	průběžně	HR partnerky
	I-37.2 Posílit dovednosti v oblasti vedení výběrových rozhovorů formou nabídky interního školení všem zaměstnancům	Q4 periodicky	HR tým
	I-37.3 Zvýšit transparentnost náborového procesu - zavedení ATS (Applicant Tracking System) do náborové praxe	Q3/2024	K. Veverková
	<b>T38/ Budovat značku FZU jako atraktivního zaměstnavatele (Employer brand activity)</b>		
S ohledem na konkurenci v oblasti vědeckovýzkumných institucí je cílem zatraktivnit značku FZU a přiblížit se mladým talentům prostřednictvím účasti na vybraných kariérních veletrzích. Zahrnuje to účast na kariérních veletrzích pro studenty vybraných univerzit. Dále plánujeme aktualizovat webovou stránku Kariéra a sjednotit formát inzerce volných pozic s důrazem na dodržování GDPR a rovnost, diverzitu a inkluzi (DE&I). S ohledem na měnící se podmínky na trhu práce je nutné více se zaměřit na propagaci volných míst na sociálních sítích, zejména pak využít potenciálu platformy LinkedIn.	I-38.1 Zúčastnit se kariérních veletrhů pro studující v cílových oborech (ČVUT, UK), 2 akce/rok	Q2 periodicky	HR tým / PR tým
	I-38.2 Aktualizovat webové stránky Kariéra s cílem poskytovat komplexní a relevantní informace uchazečům a uchazečkám o zaměstnání	Q3/2024	S. Dačeva
	I-38.3 Vytvořit jednotný formát inzerce, zahrnutí DE&I	Q1/2024	HR tým
	I-38.4 Posílit aktivity na LinkedIn platformě jako významného zdroje kvalitních kandidátů z různých oborů	průběžně	HR tým / PR tým



	<b>T39/ Zkvalitnit proces adaptace nových zaměstnanců a zaměstnankyň</b>		
Od roku 2020 realizujeme úvodní školení pro nováčky (Induction program). Došlo k vytvoření nové webové stránky věnované tomuto tématu. V roce 2022 jsme proškolili vedoucí pracovníky v oblasti on-boardingu a zrealizovali jsme 5 workshopů pro asistentky oddělení, abychom zajistili dostatečné povědomí o procesu. Důležitost kvalitního a řízeného adaptačního procesu potvrzují také výsledky realizovaných průzkumů. V nadcházejícím období se chceme zaměřit na ukotvení adaptačního procesu a zkvalitnění jeho dílčích fází.	I-39.1 Vytvořit nástroj pro hiring manažery pro podporu období adaptace zaměstnanců (checklist potřebných kroků v jednotlivých fázích přípravy nástupu a následné adaptace)	Q3/2024	P. Kratochvílová
	I-39.2 Vytvořit průvodce pro nové zaměstnance (co dělat když...)	Q4/2024	Tým vzdělávání
	I-39.3 Implementovat povinné vyhodnocení zkušební doby	Q1/2024	vedoucí týmů / HR partnerky
	I-39.4 Ověřovat kvalitu adaptačního procesu formou dotazníkového šetření (cílová skupina noví zaměstnanci 6-12 měsíců od nástupu, 2x ročně)	Q1 a Q3 periodicky	HR tým
<b>Pracovní podmínky a postupy, wellbeing</b>			
	<b>T40/ Zajistit informovanost o možnostech a způsobech řešení konfliktů a stížností</b>		
V předchozím období byly definované postupy pro řešení konfliktů a stížností na pracovišti. V organizaci proběhl projekt STOPPER (Systém trvalé ochrany a prevence pro eliminaci rizik násilí na pracovišti), jehož cílem je zkvalitňování pracovních podmínek a prostředí a prevence sociálně-patologických (nežádoucích) jevů na pracovišti. K tématu byla vytvořena intranetová stránka a zřízen anonymní formulář. V průzkumu mezi zaměstnanci 85 % respondentů uvedlo, že FZU nabízí dostatek podpory při řešení nekomfortních situací. Cílem pro další období je udržovat informovanost o tématu a poskytovat podporu dle individuálních potřeb zaměstnanců.	I-40.1 Osvěta a vzdělávání formou interní komunikace (min. 2x ročně např. formou HR News, Coffee and Talk, induction školení)	průběžně	HR tým
	I-40.2 Nabídka školení k tématu, včetně možnosti individuálních konzultací (2x ročně)	Q2/Q4 periodicky	Tým vzdělávání
	I-40.3 Poskytovat podporu dle individuálních potřeb zaměstnanců – nabídka možnosti externí konzultace (psycholog, ombudsman)	průběžně dle potřeby	HR partnerky



	<b>T41/ Udržet kvalitní péči o zaměstnance a wellbeing</b>		
Oblast flexibilních forem práce vychází v zaměstnaneckých průzkumech stabilně velmi dobře. FZU v této oblasti nabízí velmi kvalitní pracovní podmínky. V nadcházejícím období se chceme zaměřit na další zkvalitnění v této oblasti a lepší zacílení nabídky benefitů na aktuální potřeby různých skupin zaměstnanců. Zaměříme se také na podporu a posílení organizační kultury i tzv. bonding (navázání vztahu) k organizaci, např. formou nabídky různých akcí/aktivit.	I-41.1 Pravidelná revize nabídky/využívání zaměstnaneckých benefitů	Q4 periodicky	PAM
	I-41.2 Realizace průběžných průzkumů s cílem identifikovat potřeby v oblasti využívání benefitů a zájmu o volnočasové aktivity	průběžně dle potřeby	PAM / HR tým
	I-41.3 Organizace akcí podporující firemní kulturu (akce pro rodiny 1x ročně, podpora sportovních aktivit)	průběžně	HR tým
	<b>T42/ Nastavení podpůrného programu pro postdoktorandy</b>		
V minulém období nepodařilo se dokončit přípravu podpůrného programu pro postdoktorandy a dedikované webové informační stránky, která by souhrnně informovala o specifických pracovních podmínkách a dalších kariérních možnostech pro postdoktorandy. Z toho důvodu byl tento bod přesunut z minulého Akčního plánu 2021-23 do dalšího období.	I-42.1 Vytvořit a propagovat informační intranetovou stránku pro postdoktorandy	Q4/2024	Věd. tajemník / HR tým
	<b>T43/ Posílit prevenci v oblasti kyberbezpečnosti</b>		
Z výsledků dotazníku vyplynulo nedostatečné povědomí o IT podpoře (např. jaké služby jsou zajišťovány centrálně). V následujícím období je proto potřeba zvýšit povědomí o IT oblasti, možných kybernetických hrozbách a posílit prevenci. V souvislosti s přijetím zákona o kybernetické bezpečnosti (NIS2) bude též nutné tomuto tématu věnovat zvýšenou pozornost a informovat zaměstnance o zavedených změnách.	I-43.1 Zvýšit informovanost o tématu formou interního školení a interní komunikace (HR News)	Q3/2024	IT / HR tým
	I-43.2 Vytvořit e-learning o kyberbezpečnosti	Q2/2025	IT / HR tým
	I-43.3 Zařadit téma o kyberbezpečnosti do povinné části vstupního školení pro nové zaměstnance	Q3/2024	HR tým / PAM



	<b>T44/ Zvýšit informovanost o systému odměňování</b>		
Z výsledků dotazníku vyplynulo nedostatečné povědomí o systému odměňování ve FZU. Je potřeba zvýšit povědomí o interních předpisech vztahujících se k odměňování a vylepšit komunikaci vůči zaměstnancům především s ohledem na objasnění způsobů stanovování mzdy a odměňování z různých finančních zdrojů. Důležitým aspektem je i provedení důkladné analýzy odměňování v instituci a realizace případných nápravných opatření.	I-44.1 Připravit a zveřejnit informace o kmenovosti – interní dokument s vysvětlením kmenových pracovních pozic ve FZU	Q3/2024	PAM
	I-44.2 Vytvořit analýzu odměňování administrativních pozic	Q1/2025	PAM / HR partnerky
	I-44.3 Realizovat nápravná opatření po provedení analýzy odměňování administrativních pozic	Q3/2025	PAM / HR partnerky
	I-44.4 Vytvořit analýzu odměňování vědeckých pozic	Q3/2025	PAM / HR partnerky
	I-44.5 Realizovat nápravná opatření po provedení analýzy odměňování vědeckých pozic	Q1/2026	PAM / HR partnerky
	I-44.6 Připravit a zveřejnit informace o systému odměňování - připravit interní dokument s vysvětlením postupu zaměstnavatele při stanovování mzdy a odměňování z různých finančních zdrojů	Q2/2025	PAM
	I-44.7 Provádět pravidelnou revizi interních dokumentů vztahujících se k odměňování zaměstnanců a osvěta k tématu formou interní komunikace (1x ročně, intranet FZU)	Q4 periodicky	PAM
	<b>T45/ Rozšířit popularizační aktivity</b>		
V předchozím období byla personálně stabilizován tým pro popularizaci vědy, díky čemuž se podařilo rozšířit popularizační aktivity a zkvalitnit centrální podporu vědeckých pracovníků v této oblasti. V následujícím období se chceme zaměřit na další zkvalitnění aktivit a podporu vzdělávání v oblasti popularizace. V současnosti řada osvětových akcí a aktivit je zaměřena na Prahu, například "Veletřh vědy", "Týden Akademie	I-45.1 Upevňovat komunitu popularizátorů vědy na FZU prostřednictvím rozvoje tzv. "Popularizačního HUBu".	průběžně	PR tým
	I-45.2 Zajistit dalšího vzdělávání pro vědce se zájmem o popularizaci s cílem podpořit je a přilákat další nové účastníky (workshopy s	průběžně	PR tým



věd", a proto plánujeme zaměřit na rozšíření dosahu popularizačních akcí i mimo Prahu.	novináři, odborníky na komunikaci vědy a dalšími).		
	I-45.3 Posílení potenciálu popularizačních aktivit v celé České republice prostřednictvím rozvoje programu "Fyzikové do škol".	průběžně	PR tým
<b>Kariéra ve výzkumu a rozvoj talentů</b>			
	<b>T46/ Zkvalitnit postupy v oblasti podpory kariérního rozvoje zaměstnanců</b>		
V uplynulém období byl vytvořen a schválen Model kompetencí pro výzkumné pracovníky. Tento model zatím není v plné šíři využíván. Dále vznikl návrh koncepce kariérního růstu a rozvoje, ale zatím o něm neproběhla širší diskuse v rámci celé komunity ústavu. Plánování kariérního rozvoje je prováděno na individuální úrovni a v rámci vědeckých týmů. K řízenému využívání centrálních nástrojů pro plánování kariérního rozvoje nedochází. Aktuálně neexistuje shoda na nutnosti či podobě uceleného kariérního plánování zaměstnanců. Rozvoj dovedností a plánování kariéry zůstávají individuální záležitostí těch zaměstnanců, kteří se o toto téma zajímají. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že řada vědeckých pracovníků nepovažuje plánování kariérního rozvoje a růstu za důležitou součást své práce. Dle průzkumu třetina (32 %) respondentů nemá příliš promyšlený plán své vědecké kariéry či očekává, že se jejich kariéra vyvine sama. Další skupiny respondentů pak uvedly, že mají buď rámcově (34 %) nebo konkrétně (23 %) připravený plán rozvoje kariéry. Podporu vzdělávání a kariérního rozvoje ze strany vedoucích hodnotilo jako nedostatečnou 13 % respondentů z řad vědeckých pracovníků a 27 % respondentů z řad nevědeckých pracovníků. Přesto 87 % respondentů považuje podporu v oblasti kariérního rozvoje, kterou poskytuje FZU, za dostatečnou, a nemá tedy potřebu zavádět nové postupy či nástroje.	I-46.1 Vytvořit, schválit a rozšířit dokument s informacemi o možnostech rozvoje výzkumných pracovníků (horizontální a vertikální rozvoj).	Q2/2025	HR tým / vedení FZU
	I-46.2 Organizace seminářů pro sdílení informací a dobré praxe v oblasti kariérního rozvoje, grantových možností a dalších rozvojových příležitostí (primárně pro juniorní vědce) a pro diskuzi nad koncepcí podpory kariérního rozvoje zaměstnanců (primárně pro vedoucí pracovníky)	průběžně	Tým vzdělávání / GK



<p>V následujícím období je žádoucí zvýšit povědomí a motivaci výzkumných pracovníků k využívání nástrojů pro účely kariérního rozvoje a růstu. Pro tyto účely bude zřízen dedikovaný dokument / webová stránka popisující souhrnně všech možností horizontálního a vertikálního rozvoje kariéry ve FZU. Dále budou organizovány semináře a diskuzní setkání, na kterých bude sdílena dobrá praxe a diskutovány různé možnosti pro plánování kariéry a rozvoj zaměstnanců.</p>	<p>I-46.3 Připravit a publikovat praktickou šablonu pro přípravu individuálního plánu kariérního rozvoje (Personal Career Development Plan)</p>	<p>Q3/2024</p>	<p>HR tým</p>
	<p><b>T47/ Poskytovat individuální podporu v oblasti rozvoje kariéry formou mentoringového programu</b></p>		
<p>Od roku 2021 probíhá ve FZU v ročních cyklech mentoringový program. Zaměřuje se především na juniorní vědce na začátku kariéry, kdy jim pomocí kariérního plánování a kontaktu se zkušenějšími kolegy pomáhá rozvíjet jejich vědeckou dráhu. Důležitým aspektem programu je propojování vědeckých pracovníků napříč ústavem. Na základě zpětné vazby od účastníků programu byla upravena a doplněna intranetová stránka s informacemi pro zájemce a účastníky.</p> <p>V následujícím období se nadále budeme zaměřovat na cílenou propagaci programu a zvýšení přístupnosti a flexibility zapojení do programu v průběhu celého roku. Vzhledem k tomu, že v současné chvíli je mentoring koncipován především pro mladé výzkumné pracovníky, bude snahou je do budoucna rozšířit i o podobu peer-to-peer mentoringu, která bude cílena více na seniornější vědecké pracovníky.</p>	<p>I-47.1 Revidovat program dle aktuálních potřeb - rozšířit možnosti zapojení do programu v průběhu celého roku, doplnit informace pro účastníky.</p>	<p>Q1/2024</p>	<p>Tým vzdělávání</p>
	<p>I-47.2 Realizovat interní kampaň na podporu a propagaci mentoringového programu.</p>	<p>Q4-Q1 periodicky</p>	<p>HR tým</p>
	<p>I-47.3 Navrhnout a prodiskutovat podobu peer-to-peer mentoringu, v případě shody v rámci vedení FZU jej zavést do praxe.</p>	<p>Q2/2025</p>	<p>Tým vzdělávání</p>
	<p><b>T48/ Zajistit plánování a organizaci vzdělávacích a rozvojových aktivit</b></p>		



<p>V předchozích letech jsme zaměstnancům nabízeli širokou škálu školení od prezentačních a komunikačních dovedností až po projektové řízení či školení zaměřená na zvýšení kompetencí vedoucích pracovníků. Nabídka kurzů a školení se tak stala důležitým prvkem pro osobní a profesní rozvoj našich zaměstnanců. Priorita v organizaci vzdělávacích a rozvojových aktivit zůstává zaměřena na podporu individuálního kariérního růstu a rozvoje výzkumných pracovníků.</p> <p>V následujícím období i nadále budeme pokračovat v podpoře profesního růstu zaměstnanců a nabízet vzdělávací aktivity zaměřené na měkké a přenositelné dovednosti, které jsou klíčové pro úspěch v dynamickém prostředí vědy a výzkumu 21. století. Cílem je neomezovat se pouze na rozvoj jednotlivců, ale také na celkovou podporu kultury a „wellbeing“ v naší instituci.</p>	I-48.1 Připravit nabídku školení a kurzů pro zaměstnance (nabídka vzdělávání pro každé pololetí).	Q1, Q3 periodicky	Tým vzdělávání
	I-48.2 Zorganizovat alespoň 10 vzdělávacích aktivit podporujících kariérní růst a rozvoj zaměstnanců ročně.	průběžně	Tým vzdělávání
	<b>T49/ Zavést jednotnou evidenci vzdělávacích a rozvojových aktivit</b>		
<p>V předchozím období se podařilo implementovat nový e-learningový modul, který je využíván pro evidenci volitelných e-kurzů a některých povinných školení. Záznamy o absolvovaných e-learningových aktivitách jsou evidovány přímo v tomto systému. Ostatní povinná školení jsou evidována v databázi HR portálu. Z důvodu nedostatečných personálních a finančních kapacit zatím neproběhlo sjednocení všech dat o vzdělávání v organizaci do jedné databáze.</p> <p>Cílem pro následující období je mít centrální evidenci všech absolvovaných školení v jedné aplikaci/databázi, která poskytne vedoucím pracovníkům přehled o vzdělávání členů jejich týmů a bude podkladem pro cílené plánování rozvoje týmů a jednotlivců.</p>	I-49.1 Propojit stávající záznamy do jednoho systému.	Q4/2025	HR tým



## 4. IMPLEMENTACE

### Obecné informace o procesu implementace:

#### Cíle procesu implementace

Hlavním cílem tohoto Akčního plánu je realizace konkrétních aktivit a opatření na podporu výzkumu a vývoje a rozvoje lidských zdrojů ve FZU za účelem zlepšení organizační kultury, pracovních podmínek a systematického zdokonalování procesů v souladu s principy Evropské charty pro výzkumné pracovníky. Akční plán má funkci implementačního nástroje Strategie řízení lidských zdrojů ve výzkumu (HRS4R) a zároveň kontrolního nástroje procesu implementace dle specifikovaných indikátorů a termínů. Klíčovou částí procesu implementace je zapojení všech zaměstnanců FZU, včetně vedení, výzkumných pracovníků (R1-R4), administrativních i technických zaměstnanců. Akční plán je výsledkem diskuse ohledně směřování a priorit FZU v oblasti řízení lidských zdrojů, podpory výzkumu, vzdělávání, pracovních podmínek, společenské role a infrastrukturního rozvoje pro následující tři roky.

#### Klíčovní aktéři implementace a jejich vzájemné vztahy

Proces implementace je založen na koordinované a systematické činnosti šesti klíčových aktérů, kteří přispívají různým způsobem k návrhu, přípravě, implementaci a vyhodnocení Akčního plánu ve FZU. Vedení FZU představuje vrcholný orgán, který činí rozhodnutí, zodpovídá za strategické řízení výzkumné organizace a alokuje finanční zdroje. Řídící výbor dohlíží na celý proces implementace, nastavuje směr a monitoruje plnění a konečné vyhodnocení jednotlivých aktivit Akčního plánu. Řídící výbor také dohlíží na plnění Plánu rovnosti a diverzity ve FZU. Pracovní skupina HRS4R je hlavním výkonným orgánem realizace Akčního plánu a Strategie lidských zdrojů pro výzkumné pracovníky (HRS4R). Členové Pracovní skupiny se účastní schůzek Řídícího výboru a předávají informace zaměstnancům. V rámci procesu implementace Akčního plánu má každá aktivita také stanoveného svého Garanta opatření, který odpovídá za implementaci a plnění příslušných cílů a indikátorů.

Velmi podstatné je také aktivní zapojení všech zaměstnanců FZU do celého implementačního procesu za pomoci řady implementačních aktivit a nástrojů. Řídící výbor je složen ze zástupců všech vědeckých kategorií R1-R4, vedení, administrativních a technických zaměstnanců a zástupců všech pracovišť ústavu. Všichni zaměstnanci mají možnost vyjádřit své názory, předložit nápady nebo návrhy, a to v rámci dotazníkových šetření, pomocí přímého osobního vyjádření, následného dialogu v rámci různých diskusních setkání (seminářů, fokusních skupin a setkání Coffee & Talk) nebo prostřednictvím anonymního webového formuláře. Za účelem získání zpětné vazby od zaměstnanců jsou pravidelně prováděny průzkumy, které zjišťují názory zaměstnanců na vybraná témata, aktuální vnímání kultury, pracovního prostředí a monitorují účinek zavedených procesů a změn v organizaci.

Mezi další klíčové nástroje patří interní komunikace, která probíhá napříč organizací. Vedení FZU, Řídící výbor a Pracovní skupina HRS4R pravidelně předávají informace o novinkách, změnách a zlepšeních v procesech HRS4R, o realizovaných aktivitách, nových strategických dokumentech, plánovaných workshopech a školeních. Informace jsou komunikovány také prostřednictvím zpravodaje HR News a zveřejňovány na intranetových stránkách. Akční plán FZU je dostupný na webových stránkách ústavu. Zaměstnanci jsou tak pravidelně informováni o realizovaných aktivitách.

### Vymezení rolí jednotlivých aktérů v procesu implementace:

- **Vedení FZU** – definuje strategii, nastavuje priority, alokuje finanční zdroje a jako hlavní orgán při implementaci rozhoduje.
- **Řídící výbor (Steering Committee)** – má roli supervizora v sestavení a implementaci Akčního plánu a Plánu rovnosti a diverzity. Poskytuje zpětnou vazbu, doporučuje úpravy a navrhuje vylepšení, upozorňuje na rizika v implementaci a pomáhá Pracovní skupině HRS4R s přípravou a implementací aktivit. Skládá se zástupců zaměstnanců FZU všech úrovní, včetně vedení, vědců (R1-R4), administrativních a technických zaměstnanců.
- **Panel rovnosti a diverzity** – realizuje aktivity související s Plánem rovnosti a diverzity, který v sobě zahrnuje nejen genderovou rovnost, ale i rovné příležitosti, diverzitu a inkluzi v širším pojetí.
- **Pracovní skupina HRS4R** – členové Pracovní skupiny odpovídají za implementaci cílů a ukazatelů Akčního plánu a Plánu rovnosti a diverzity. Pracovní skupina realizuje všechny úkoly důležité pro přípravu, implementaci a vyhodnocení Akčního plánu v organizaci a připravuje požadované materiály a dokumenty pro hodnotitele Evropské komise. Hlásí výsledky příslušnému garantovi opatření a obecně Řídícímu výboru a zaměstnancům.
- **Garant opatření** – je osoba odpovědná za implementaci zformulovaného opatření, monitoruje implementaci a dohlíží na plnění ukazatelů a cílů. Na základě typů opatření se většinou jedná o člena HR týmu, vedení FZU nebo vedoucího organizační jednotky FZU. Každý garant opatření úzce spolupracuje s Pracovní skupinou HRS4R na přípravě dokumentů a opatření v příslušné aktivitě.
- **Zaměstnanci FZU** – je skupina koncových uživatelů HRS4R strategie a Akčního plánu. Jedná se o prioritní aktéry z pohledu realizace Akčního plánu a realizovaná opatření vycházejí z potřeb této cílové skupiny. Zaměstnanci jsou zapojeni do všech částí procesu přípravy, implementace a vyhodnocení Akčního plánu prostřednictvím různých implementačních aktivit a nástrojů, které zahrnují např. průzkumy, fokusní skupiny, diskusní setkání Coffee & Talk, síť HR partnerů, interní zpravodaj HR News, intranet, kurzy, školení, semináře a jiné systémy a nástroje pro předávání otevřených a transparentních informací.

### Implementační aktivity a nástroje:

- **Průzkumy mezi zaměstnanci** – průzkumy poskytují příležitost pro všechny zaměstnance účastnit se, vyjádřit názor, podat návrhy a být součástí procesu rozhodování. Jedná se o důležitý nástroj pro získání zpětné vazby a návrhů na zlepšení, které se využijí jako součást procesu implementace HRS4R. Průzkumy většinou připravuje Pracovní skupina HRS4R ve spolupráci s guaranty opatření.
- **Fokusní skupiny** – nepravidelná otevřená setkání pro všechny zaměstnance, kteří se zajímají o určité téma. Tato setkání poskytují platformu pro cílenou diskusi mezi zaměstnanci a stakeholdery na zvolené téma. Ve fokusních skupinách jsou vítáni zástupci vědců, výzkumníků, administrativních zaměstnanců, zahraničních zaměstnanců atd.
- **Setkání Coffee & Talk** – pravidelné neformální akce pro zaměstnance, které podněcují diskusi o důležitých tématech a posilují vazby mezi zaměstnanci. Na těchto setkáních mají všichni zaměstnanci FZU prostor diskutovat, poskytovat zpětnou vazbu a přicházet s novými podněty.
- **HR Partnering** – každá sekce FZU má svého vlastního HR specialistu, který poskytuje informace a podporu vedení a zaměstnancům příslušné sekce při implementaci procesů HRS4R.
- **HR News** – interní periodický zpravodaj (elektronický i tištěný), který připravuje HR tým a Pracovní skupina HRS4R. HR News přináší informace o novinkách, změnách a zlepšeních v procesech HRS4R, o realizovaných aktivitách, nových strategických dokumentech, plánovaných workshopech, školeních, seminářích, diskusních setkání, výsledků dotazníků atd.



- **Kurzy, školení a semináře** – pravidelné vzdělávací aktivity zaměřené na různá témata a aktivity Akčního plánu, které jsou přístupné všem zaměstnancům FZU. Na těchto setkáních mají zaměstnanci prostor diskutovat o tématech s odborníky a vyjadřovat své názory.
- **Otevřené a transparentní informace** – zahrnují komunikaci „shora dolů“, „zdola nahoru“ a napříč organizací. Interní stránky FZU poskytují snadný přístup k informacím a informují zaměstnance o základních principech, navržených nebo přijatých aktivitách, výsledcích průzkumů a procesech, změnách a nadcházejících akcích v oblasti implementace atd. Informace jsou také šířeny prostřednictvím e-mailu, tištěných letáků, plakátů, výročních zpráv a zobrazují se také na monitorech při vstupu do ústavu.
- **Formulář pro anonymní podněty a stížnosti** – zaměstnanci mají možnost vznášet své podněty nebo stížnosti prostřednictvím anonymního webového formuláře. Zasláné podněty řeší HR tým.