Ústav
experimentální
medicíny AV ČR, v.v.i.
EU Centre of Excellence

STRATEGIE NÁBORU A VZDĚLÁVÁNÍ ÚEM AV ČR

HR AWARD

Aktivita č. 2 – nastavení strategického řízení výzkumné organizace v souladu s podmínkami pro získání ocenění „HR Award“

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

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Obsah

Úvod **3**

Strategické oblasti **3**

Vzdělávání **3**

Povinné (zákonné) vzdělávání 3

Školení odborná 4

Kvalifikační rozvoj 4

Hodnocení zaměstnanců a Plán vzdělávání 5

Nábor zaměstnanců **5**

Náborová strategie 5

Inovace náborového procesu 5

Adaptační proces **6**

Zpracoval: Mgr. Jan Rupp MBA

Úvod

Ústav experimentální medicíny, ačkoliv je svým založením nekomerčním subjektem, ocitá se v posledních letech v sílícím konkurenčním prostředí ostatních subjektů české i světové vědy. Jako reakce na snahu o úspěch na tomto poli je pak náš záměr zvyšování konkurenčních schopností, přenesený do podoby dílčích strategií pro jednotlivé oblasti řízení. K těm patří i strategie řízení lidských zdrojů, neboť vedení ústavu si plně uvědomuje, že právě pro organizaci našeho typu je kvalita zaměstnanců determinujícím faktorem, který ovlivňuje úspěšnost, výkonnost, prestiž, konkurenceschopnost i vnější obraz celého ústavu.

Strategie řízení lidských zdrojů a její jednotlivé části vychází z analýzy stavu, ve kterém se ÚEM v současné době nachází, zvolených cílů, jejichž dosažení si ústav v uvedeném časovém období vytkl a jednotlivých prvků, které k tomuto směřují. Jde o postupný proces realizace těchto kroků, jejich permanentní kontrolu a korekci tak, aby byly vybrány efektivní metody směřující k naplnění stanovených cílů. Jedná se o soubor činností, jejichž správným nastavením je umožněno plně využít lidský kapitál způsobem, který přinese návratnost dané investice v podobě zvýšené výkonnosti, kvality a efektivity práce jednotlivců a tím i kvalitativní zlepšení ÚEM jako celku.

Strategie náboru a vzdělávání je závislá na výše nadřazených strategiích, za které lze pokládat celkovou strategii řízení lidských zdrojů a ve vyšší úrovni pak strategii ÚEM jako celku.

Naším cílem je dosažení konceptu tzv. učící se organizace, která rychle a flexibilně reaguje na změny, předvídá je a snaží se jim přizpůsobovat, což v důsledku znamená, že se učí a rozvíjí rychleji než okolní organizace obdobného typu.

Učící se organizace vzdělává všechny své pracovníky, zároveň však využívá znalosti o struktuře svých zaměstnanců, jejich pracovní náplni, odbornosti, potenciálu, potřebách a identifikuje ty, kteří jsou pro ústav klíčoví, protože nejvíce ovlivňují jeho výkonnost.

Strategické oblasti

Vzdělávání

Vzdělávání v ÚEM lze rozdělit do několika oblastí:

Povinné (zákonné) vzdělávání

Jedná se o typ vzdělávání, které je podmíněno legislativně a váže se buď k samotné legitimitě přítomnosti zaměstnance na pracovišti, nebo k některé jeho specifické činnosti, pro něž je vzdělání daného typu

podmínkou. Jedná se tedy o vstupní a periodická školení BOZP a PO, školení pro práci s chemickými a nebezpečnými látkami, školení řidičů referentů apod.

Školení odborná

Jde o typ vzdělávání, které vytváří a rozvíjí odbornost zaměstnance ve vazbě na jeho pracovní pozici nebo charakter vykonávané práce. Nejedná se přitom o odbornost ve vědeckém oboru, ale o odbornost v některém z typů souvisejících činností, jejichž zvládnutí je pro kvalifikovaný výkon na pracovní pozici nezbytné. Může se jednat např. o schopnost pracovat s některým typem přístrojů, zaškolení v určité technologii pro vědecké pracovníky apod. Pro nevědecké pracovníky pak jde např. o prohlubování odbornosti v oblasti účetní, daňové, mzdové, personální, aj., pokud to charakter jejich práce vyžaduje a dochází v těchto oborech k průběžnému vývoji nebo změnám.

Odborná školení lze dále dělit do několika subkategorií:

- **Jazyková školení** - s ohledem na mezinárodní prostředí, které je pro oblast vědy typické, ale i skladbu zaměstnanců s rostoucím podílem cizinců i snahou o zapojení do mobilitních projektů, je jazykové vzdělávání zaměstnanců, u nichž je předpoklad využití těchto znalostí, jednou z priorit
- **Manažerská školení** – pro zaměstnance ve vedoucích pozicích nebo pro zaměstnance u nichž je předpoklad, že tuto pozici budou vykonávat v budoucnu je vhodné doplnit jejich znalosti a dovednosti i těmito typy vzdělávání, mezi něž patří například schopnost řídit a vést kolektiv podřízených, správně hodnotit jejich pracovní výkon, efektivně komunikovat, delegovat úkoly a kontrolovat je, nastavovat cíle, strategii, koncepci, apod.
- **Školení v měkkých dovednostech** – jedná se o soubor dovedností, které přispívají ke komplexnímu rozvoji zaměstnanců, a to zejména v oblasti interpersonálních dovedností nebo seberozvoje. Může se jednat o školení v oblasti time managementu, komunikace, prezentačních dovedností, asertivity jednání, zvládání stresových situací a mnohá další
- **PC kurzy** – počítačová gramotnost je nedílnou součástí činností všech duševně pracujících zaměstnanců. Permanentní vývoj a obměna softwaru a stejně tak i tlak na jeho efektivní využívání, vyvolává nutnost vzdělávání i v této oblasti.

Kvalifikační rozvoj

Cílem ÚEM je mít ve svém portfoliu zaměstnanců špičkové odborníky v jednotlivých oborech. Za tímto účelem je pak ústav chce nadále stimulovat k další vědecké, publikační a pedagogické činnosti i rozvoji. ÚEM jim k tomuto rozvoji chce nadále vytvářet optimální podmínky a jejich kariérní růst nadále podmiňovat růstem odborným. Ve střednědobém horizontu předpokládáme mezinárodní skladbu výzkumných týmů, užší spolupráci se špičkovými odborníky, vědecko-výzkumnými institucemi a vysokými školami, grantové zapojení, mezinárodní mobilitní projekty, umožnění studijního volna a další aktivity podporující odborný růst našich zaměstnanců.

Veškeré typy nepovinného vzdělávání budou zacíleny na zaměstnance, kteří jejich obsah využijí při své profesi a činnosti, a to při zachování principu rovných příležitostí.

Hodnocení zaměstnanců a Plán vzdělávání

Nově bude zaveden proces Hodnocení zaměstnanců a jednotlivé vzdělávací aktivity budou vyplývat z oboustranné dohody mezi nadřízeným a podřízeným. Následně budou požadavky na vzdělávání sumarizovány v tzv. Plánu vzdělávání. Vzdělávací aktivity budou financovány kombinací vlastních prostředků a prostředků z grantů nebo jiných externích zdrojů, např. operačních programů.

Nábor zaměstnanců

Náborová strategie

Strategie náboru vychází ze současné analýzy trhu práce a postavení ÚEM jako zaměstnavatele na něm. Lze konstatovat, že současná koronakrize sice vyvolává turbulence na pracovním trhu, dochází však k nesouladu mezi kvalifikační strukturou nezaměstnaných a požadavky zaměstnavatelů. Vědecko-výzkumný obor v němž se ÚEM nachází, není v tuto chvíli dopady krize nijak postižen a na pracovním trhu nejsou uvolněny dostatečně kvalifikované lidské zdroje. Druhým významným faktorem náboru je postavení ÚEM jako zaměstnavatele a jeho atraktivita v očích uchazečů, a to jak z hlediska odborné prestiže, kterou lze hodnotit jako výbornou, tak z hlediska nabídnutých pracovních podmínek. Z tohoto důvodu budeme nadále usilovat o získání ocenění HR Award a zavedení všech mezinárodně vyžadovaných standardů personální práce tak, abychom zatraktivnili naše postavení na pracovním trhu a přilákali širší okruh zájemců o práci v ÚEM.

Vedle koncepční práce na poli řízení lidských zdrojů a zavedení nových procesů k nimž bude patřit i inovace náborového procesu, budeme nadále získávat nové zaměstnance těmito cestami:

- inzerce na pracovních portálech, sociálních sítích, EURAXESU, apod.
- inzerce a nabídky v rámci ÚEM nebo areálu ústavů AV
- využití sítě kontaktů vlastních zaměstnanců pro nábor
- využití spolupráce na tuzemském nebo mezinárodním poli (vysoké školy, jiné ústavy, laboratoře apod.)
- nabídky na inovovaných internetových stránkách ústavu
- případné využití personálních agentur

Inovace náborového procesu

Oblast náborového procesu bude nově zakotvena do připravované vnitřní směrnice s názvem Personální procesy. Samotný náborový proces bude stát na těchto principech a krocích:

1) vytvoření standardizovaných forem inzerátů
2) stanovení složení výběrové komise
3) definice počtu kol výběrového řízení, stanovení hodnotících kritérií
4) stanovení jednotných nediskriminačních postupů posuzování kandidátů
5) definování způsobu komunikace s úspěšnými a neúspěšnými kandidáty
6) přijetí vítězného uchazeče

Oblast náborového procesu je pak nutné metodicky zakotvit do vnitřních předpisů ÚEM tak, aby probíhal standardizovaně, jednotně a v rámci schválených postupů při respektování principů OTM-R strategie a v souladu s Charter and Code.

Adaptační proces

Na proces náboru bude navazovat Adaptační proces, jehož cílem bude ustanovení tutora, který pomůže novému zaměstnanci zvládnout přechod do nového kulturního a pracovního prostředí, zkrátí proces adaptace na minimum a eliminuje riziko případného odchodu zaměstnance ve zkušební době a nutnost opětovného náboru. Proces bude dále podpořen vytvořením dvojjazyčné brožury, která zaměstnanci přiblíží specifika práce v ÚEM.