

AKČNÍ PLÁN 2021-2023



EUROPEAN UNION
European Structural and Investment Funds
Operational Programme Research,
Development and Education



MINISTRY OF EDUCATION,
YOUTH AND SPORTS



FZU Institute of Physics
of the Czech
Academy of Sciences



AKČNÍ PLÁN 2021-2023

Číslo: 2018CZ342979

Organizace, která se hodnotí: Fyzikální ústav Akademie věd České republiky

Kontaktní údaje organizace:

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

Kontaktní e-mail: secretary@fzu.cz

Telefon: (+420) 266 052 110

DIČ: CZ68378271

DATUM PODÁNÍ: 25/04/2021

1. INFORMACE O ORGANIZACI

ZAMĚSTNANI A STUDENTI	ÚVAZKY
<i>Celkem výzkumní pracovníci = zaměstnanci, držitelé stipendií, doktorandi na plný nebo částečný úvazek zapojení do výzkumu</i>	803
<i>z nich zahraniční (cizí národnost)</i>	327
<i>z nich financovaní externě (organizace je pro ně hostitelská organizace)</i>	0
<i>z nich ženy</i>	167
<i>z nich R3 a R4 = výzkumní pracovníci s velkou mírou samostatnosti, typicky ve funkci hlavního řešitele nebo profesora.</i>	399
<i>z nich R2 = ve většině organizací odpovídá úrovni postdoktoranda</i>	142
<i>z nich R1 = ve většině organizací odpovídá úrovni doktoranda</i>	262
<i>Celkový počet studentů (je-li relevantní)</i>	70
<i>Celkový počet zaměstnanců (včetně vedení, administrativy, zaměstnanců provádějících výuku a výzkum)</i>	1135

FINANCOVÁNÍ VÝZKUMU (čísla na nejaktuálnější fiskální rok)	€
<i>Celkový roční rozpočet organizace</i>	87 040 535
<i>Roční přímé státní dotace organizace (blokové financování použité na výuku, výzkum, infrastrukturu ...)</i>	52 159 000
<i>Roční financování ze státních grantů (určené pro výzkum, získané v soutěži s jinými organizacemi – včetně prostředků z EU)</i>	23 104 680
<i>Roční financování ze soukromých, nestátních zdrojů, určené na výzkum</i>	324 (084)
PROFIL ORGANIZACE	
<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. Etická komise FZU odpovídá za řešení etických problémů na pracovišti. Zaměstnanci jsou o činnosti Etické komise FZU informováni prostřednictvím nového intranetu.
- Ke své pracovní činnosti, svěřenému majetku a projektům uplatňují výzkumní pracovníci odpovědný profesní přístup.
- FZU získal dva grantové projekty (HR AWARD a STIMUL), které mu v letech 2018-2022 umožňují rozvoj činností v oblasti HR managementu, genderové rovnováhy, kariérního rozvoje, mentoringu, vnitřního hodnocení organizace a zaměstnanců, mezinárodní spolupráce, transferu technologií, otevřeného přístupu publikování.
- FZU spustil nové webové stránky, což zlepšilo komunikaci mezi veřejnou a vědeckou komunitou.
- Výzkumní pracovníci dostávají při své vědecké komunikaci profesionální podporu ze strany PR týmu FZU.
- Byla nastavena dobrá spolupráce s médii, což podporuje cílenou propagaci a popularizaci vědy směrem k široké veřejnosti.
- Grantová kancelář FZU pomáhá výzkumným pracovníkům s přípravou žádostí pro národní i mezinárodní granty.



- V knihovně FZU pracují zkušení specialisté zabývající se problematikou otevřeného přístupu k vědeckým informacím a tím poskytují podporu šíření vědeckých výsledků.
- Kancelář transferu technologií FZU poskytuje výzkumníkům rady a podporu při ochraně duševního vlastnictví, transferu technologií a komercializaci výsledků výzkumu.
- Interní komunikace ve FZU je dvojjazyčná, česko-anglická. Veškeré interní dokumenty a písemná sdělení jsou v češtině a angličtině. Většina starších FZU dokumentů (předpisy, interní oznámení a upozornění) byla přeložena do angličtiny.
- FZU má systém atestací, který umožňuje hodnocení vědecké práce, tvořivosti a výsledků všech výzkumných pracovníků, a to prostřednictvím nezávislé komise.

SLABÉ STRÁNKY

- Nízké povědomí o Etickém kodexu a Etické komisi mezi některými kategoriemi zaměstnanců (R1 – R3 a cizinci).
- Nedostatky v oblasti interní komunikace vedoucí k chybějícím informacím a nízkému povědomí o vnitřních předpisech, strategických cílech a změnách předpisů mezi některými zaměstnanci.
- Omezené horizontální komunikační kanály mezi týmy, odděleními a sekcemi.
- Některé interní elektronické systémy a aplikace nejsou plně v angličtině.
- Nízké povědomí o kritériích atestací mezi některými zaměstnanci. Některé informace o atestacích scházejí při procesu adaptace nového zaměstnance.
- Interní elektronický systém atestací je zastaralý. Formuláře nejsou uživatelsky přívětivé. Chybí rozhraní s dalšími databázemi, které by umožnilo přenos dat a zjednodušilo přípravu žádostí.
- Někteří zaměstnanci nedostávají dostatečnou zpětnou vazbu z atestačního procesu.

Nábor a výběr

SILNÉ STRÁNKY

- Nábor zaměstnanců ve FZU je otevřený, spravedlivý a zohledňuje odbornost.
- FZU má zavedenu jednotnou strategii a metodiku náboru. HR partneři pomáhají vedoucím snížit jejich administrativní zátěž.
- FZU zkvalitnil své HR služby pro zaměstnance tím, že poskytl všem sekcím jako kontaktní osoby HR partneři. HR partneři pomáhají s HR plánováním a zajišťují koordinovaný přístup náboru a výběru v souladu s principy OTM-R (Open, Transparent and Merit-based Recruitment of Researchers).



- Na webu FZU byla vytvořena nová kariérní stránka. Poskytuje informace o otevřených pracovních pozicích, informace pro kandidáty o výběrovém řízení, hodnotách a zásadách ve FZU. Všechny vědecké a vybrané nevědecké pozice se inzerují v angličtině a propagují prostřednictvím řady kanálů, a to externě i interně.
- FZU je zaměstnavatel, který podporuje sladění pracovního a osobního života, nabízí flexibilní pracovní dobu, částečné úvazky a práci z domova.
- Došlo ke zlepšení adaptačního procesu nových zaměstnanců FZU. Pro nové zaměstnance je připravený uvítací balíček a zaškolení, včetně informací pro zahraniční zaměstnance.
- Vylepšili jsme HR informační systém FZU. Zjednodušili jsme oběh některých personálních dokumentů a snížili tak administrativní zátěž.

SLABÉ STRÁNKY

- Někteří vedoucí ve FZU nemají dostatečné povědomí a znalosti o zásadách a postupech OTM-R.
- Neexistuje školení pro nové vedoucí v oblasti nábory zaměstnanců, zásad OTM-R a vedení pohovorů.
- Chybí školení o vedení pohovoru pro členy výběrových komisí (nejen pro manažery).
- Adaptační proces nových zaměstnanců je třeba lépe začlenit do postupů FZU.
- Ve FZU chybí centralizovaný program pro postdoktorandy, který by zohledňoval specifické potřeby v jejich kariérním rozvoji.

Pracovní podmínky

SILNÉ STRÁNKY

- Vedení FZU průběžně monitoruje názory zaměstnanců pomocí dotazníků a fokusních skupin, vyhodnocuje zpětnou vazbu a snaží se na požadavky reagovat.
- Na zlepšení pracovních podmínek ve FZU se soustavně pracuje. V roce 2022 bude dokončena nová budova SOLID21 s novými kanceláři a laboratořemi. Stávající kanceláře, laboratoře a společné prostory se průběžně renovují. Plánuje se výstavba nové administrativní budovy, kde by byly nové kanceláře a odpočinkové zóny.
- 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.
- Na všech pracovištích FZU došlo k drobným zlepšením, která zaměstnanci ocenili (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.
- Vznikla nová webová stránka pro rodiče a pečovatele, která poskytuje informace o sladění pracovního a osobního života.
- FZU vyvíjí veškeré úsilí, aby výzkumným pracovníkům nabídl spravedlivé platy a odměny.



- FZU má zavedeny postupy podávání stížností a podnětů, které lze nalézt na intranetu.
- FZU spolupracuje se Sociologickým ústavem Akademie věd České republiky v oblasti genderové rovnováhy a spravedlivého prostředí na pracovišti na nastavení plánu rovnosti, včetně genderu. FZU se stal členem Community for Change (Komunity pro změnu).
- Počet žen v komisích nominovaných ředitelem FZU se zvýšil o 13,5 %.
- FZU se snaží upozorňovat na nevědomé předsudky, genderové stereotypy a zlepšovat rovné podmínky na pracovišti. FZU organizuje semináře, publikuje články a vytvořil intranetové webové stránky, které se těmto tématům věnují.

SLABÉ STRÁNKY

- Prostorová kapacita stávající budovy není pro potřeby všech zaměstnanců dostatečná.
- Objevují se požadavky na zlepšení zařízení a odpočinkových a neformálních prostor.
- 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.
- 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.
- U vedoucích výzkumných pozic a řídicích komisí existuje genderová nerovnováha, kdy jsou výrazně více zastoupeni muži. V současné chvíli jsou nejvyššími pozicemi, které ženy ve FZU zastávají, vedoucí administrativní sekce a vedoucí výzkumného oddělení. Ženy jsou nedostatečně zastoupeny v rozhodovacích orgánech FZU.
- Stávající vnitřní předpisy pro oblast duševního vlastnictví vyžadují aktualizaci a unifikaci, aby se mohly v praxi účinně využívat.
- Interní komunikace ve FZU není efektivní a zaměstnancům neposkytuje dostatek informací. Současný tok informací nezaručuje, že budou informace doručeny a správně vyhodnoceny.
- Někteří zaměstnanci nejsou dostatečně seznámeni s postupy stížností a podnětů.

Vzdělání a rozvoj

SILNÉ STRÁNKY

- FZU zajišťuje, že dochází k transferu klíčových znalostí, know-how a dovedností v procesech na pracovišti. Vedoucí vědeckí 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 nabízí školení a kurzy v přenositelných znalostech a měkkých dovednostech.



- Díky školením a seminářům se zlepšilo povědomí zaměstnanců o právních aspektech a dovednostech vedoucích pracovníků.
- Byla připravena první verze strategie FZU v oblasti strategie a metodiky vzdělávání a rozvoje.
- Nový program mentoringu byl zahájen na začátku roku 2021. Program se zaměřuje na začínající výzkumné pracovníky a měl by jim pomoci v rozvoji kariéry a nastavení kariérního plánu.
- Na FZU je nový specialista pro plánování kariéry, který výzkumným pracovníkům poskytuje podporu při rozvoji jejich kariérní dráhy a mentorské činnosti.
- FZU nabízí zaměstnancům na pracovišti kurzy angličtiny a češtiny.

SLABÉ STRÁNKY

- Strategie vzdělávání a rozvoje ve FZU ještě nebyla dostatečně implementována do praxe.
- Stále je třeba zlepšit manažerské dovednosti u některých nadřízených a vedoucích pracovníků.
- Někteří výzkumní pracovníci nepovažují měkké dovednosti za důležité pro jejich profesní růst.
- Chybí plány vzdělávání rozvoje jako systematického přístupu k hodnocení a kariérnímu plánování zaměstnanců FZU.
- Neexistuje centralizovaný systém řízení vzdělávání, který by v oddělení HR zaznamenával profesní rozvoj a vzdělávání jednotlivých zaměstnanců.
- FZU nemá model kompetencí, který by definoval požadované kompetence a dovednosti pro konkrétní pracovní pozice a společné hodnoty organizace.
- FZU potřebuje lepší HR systém, který by propojil kariérní plánování, hodnocení zaměstnanců a model kompetencí.
- Chybí metodický dokument, který by zaměstnance informoval o možnostech jejich kariérního růstu.

3. AKTIVITY

Navržené AKTIVITY	Principy GAP	Termín	Odpovědný útvar	Indikátory / Cíle
ETICKÉ A PROFESNÍ ASPEKTY				
<p>A14 Zajištění lepší implementace a ukotvení Etického kodexu a etických aspektů v organizaci</p> <p>Aktualizovaný Etický kodex FZU byl v roce 2018 publikován na webových stránkách FZU. Etický kodex je dostupný všem zaměstnancům na intranetu. V roce 2019 byli jmenováni noví členové Etické komise FZU. Intranetová stránka věnovaná etickým aspektům byla aktualizována, poskytuje více informací o pravidlech a postupech fungování Etické komise.</p> <p>V této fázi je nejpodstatnějším úkolem zlepšit povědomí a znalosti o etických principech a procesech. Průzkum mezi zaměstnanci ukázal, že tyto znalosti zůstávají mezi některými zaměstnanci stále omezené. Cílem následujícího období proto bude mezi skupinami zaměstnanců ve FZU více ukotvit související procesy a zvýšit tak povědomí o etických aspektech vědecké práce.</p>	2.Etické principy	1Q 2021	HR tým	I-14.1 Zahrnout informace o Etickém kodexu a Etické komisi do zaškolení a uvítacího balíčku pro nové zaměstnance.
		1Q 2021		I-14.2 Zlepšit webové stránky týkající se etiky, aby poskytovaly výstižnější a jasnější popis procesu.
		4Q 2023		I-14.3 Připravit a implementovat nové školení v oblasti etiky. Proškolení kritické množství (60 %) zaměstnanců.
		periodicky		I-14.4 Zrealizovat interní kampaň, která bude propagovat funkce, role a odpovědnosti Etické komise FZU a důležitost etiky ve vědecké práci.
		4Q 2023		T14 Zajistit lepší implementaci a ukotvit Etický kodex a etické aspekty v organizaci.
<p>A15 Přístup k výsledkům vědecké práce – zajistit, aby byl výzkum dostupný veřejnosti</p>	07. Dobrá praxe ve výzkumu	2Q 2021	Knihovna FZU	I-15.1 Nastavit interní metodiku pro publikování v režimu Green Open Access.

<p>FZU každý rok vytváří velké množství výzkumných výstupů. Většina výzkumných výstupů se publikuje v časopisech s omezenou dostupností veřejnosti, protože tyto časopisy vyžadují poplatky nebo předplatné. Cílem pro následující období je zvýšit počet výzkumných výstupů publikovaných formou „open access“, aby byly volně dostupné veřejnosti.</p> <p>Vzhledem k tomu, že finanční zdroje pro Gold Open Access jsou omezené, cílíme na propagaci publikování formou Green Open Access s využitím autoarchivace autorem v otevřených repozitářích. Připravíme novou metodu otevřeného přístupu, která zaměstnance provede procesem autoarchivace jejich výsledků v Evropské infrastruktuře pro otevřený přístup / European Open Science Infrastructure díky (OpenAIRE repository). Vytvoříme také nový institucionální repozitář s otevřenými daty, díky němuž bude výzkum veřejně dostupný široké komunitě profesionálů i odborné veřejnosti.</p>	<p>8.Šíření, využití výsledků</p>	4Q 2021	Knihovna FZU	I-15.2 Natavit proces autoarchivace výzkumu v repozitáři OpenAIRE.
		4Q 2022	IT oddělení	I-15.3 Vytvořit institucionální repozitář otevřených dat
		4Q 2022		T15 Přístup k výsledkům vědecké práce – zajistit, aby byl výzkum dostupný veřejnosti.
NÁBOR A VÝBĚR				
<p>A16 Zajištění lepší implementace a ukotvení OTM-R principů v organizaci</p> <p>Ve FZU je zaveden jednotný systém naboru a výběru zaměstnanců, který respektuje principy OTM-R. Na intranetu jsou všem zaměstnancům k dispozici příslušné dokumenty a postupy – Strategie a Metodika naboru a výběru zaměstnanců. HR partneři poskytují odbornou a metodickou podporu vedoucím. Postupy naboru a výběru a principy OTM-R však ještě nebyly v organizaci dostatečně implementovány. Někteří zaměstnanci principy OTM-R neznají a nebyli v této oblasti proškoleni.</p>	14.Výběr (Kód)	4Q 2023	HR tým	I-16.1 Připravit základní proškolení OTM-R principů. Zajistit proškolení kritického počtu (min. 80 %) vedoucích a členů výběrových komisí.
	15.Transparenčnost (Kód)			1Q/periodicky
	16.Posouzení zásluh (Code)			



<p>Naše další činnosti se zaměří na proces ukotvení postupů náboru a výběru a principů OTM-R v rámci organizace. Připravíme nové ucelené školení pro vedoucí a členy výběrových komisí, které osvětlí interní postupy a principy OTM-R. Dále plánujeme pravidelně aktualizovat interní postupy náboru, aby odrážely skutečné potřeby institutu a situaci na pracovním trhu.</p>				
<p>A17 Implementace adaptačního procesu</p> <p>V roce 2020 bylo zavedeno centralizované zaškolení pro nové zaměstnance. Noví zaměstnanci jsou seznámeni s organizací a obdrží uvítací balíček s informacemi o instituci v písemné i elektronické podobě. Uvítací balíček obsahuje také praktické informace pro zahraniční vědce, které jim pomohou zabydlet se v České republice a seznámit se s kulturou a legislativou.</p> <p>Cílem pro další období je zlepšit proces adaptace vytvořením komplexního návodu a poskytnutím přehledných informací o zkušební době, individuálních plánech adaptace a dalších aktivitách pro podporu nových zaměstnanců. Zaktualizujeme také interní webovou stránku pro nové zaměstnance a prostřednictvím HR partnerů budeme informovat vedoucí zaměstnance, jak nové nástroje a procesy používat.</p>	12.Nábor	3Q 2021	HR tým	T16 Zajistit lepší implementaci a zakotvení principů OTM-R v organizaci.
	13. Nábor (kód)	1Q 2022		I-17.1 Připravit průvodce adaptačním procesem pro nové zaměstnance a vedoucí pracovníky.
	4Q 2021	I-17.2 Všichni vedoucí pracovníci jsou o procesu informováni HR partnerem.		
	4Q 2021	I-17.3 Aktualizovat webovou stránku věnovanou adaptačního procesu pro nové zaměstnance a podpůrné materiály (odkazy na vnitřní předpisy, šablony, aktivity a návod „jak“). T17 Implementovat adaptační proces		



PRACOVNÍ PODMÍNKY				
Zlepšení výzkumného prostředí FZU má několik pracovišť. Každé pracoviště má své specifické pracovní prostředí a požadavky na údržbu a revitalizaci. Cílem je zlepšit pracovní prostředí na pracovištích FZU, aby pro zaměstnance představovalo inspirativní a kvalitní výzkumné prostředí. Proto je nutné připravit plány pravidelné revitalizace pro každé pracoviště a od zaměstnanců získávat pravidelnou zpětnou vazbu.	23. Výzkumné prostředí	1Q/periodicky	Vedoucí správy budov	I-18.1 Pro každé pracoviště připravit plán revitalizace respektující přidělený roční rozpočet.
		4Q 2023/Dle potřeb	Vedení FZU a HR tým	I-18.2 Provádět průzkumy nebo setkání fokusních skupin za účelem získání zpětné vazby od zaměstnanců na zlepšování pracovního prostředí a zámezí ve FZU.
		4Q 2023		T18 Zlepšit výzkumné prostředí
A19 Zlepšení „měkkých“ pracovních podmínek FZU má zavedeno několik benefitů, které podporují sladění pracovního a osobního života. Interní průzkum ale ukázal, že je nutné zvýšit povědomí o interních předpisech a benefitech souvisejících se sladěním pracovního a soukromého života mezi některými vedoucími pracovníky a zaměstnanci. Je třeba také zlepšit interní komunikaci na úrovni vedoucí-zaměstnanec ohledně včasné informace o prodloužení pracovní smlouvy. Dalším cílem je pravidelně sledovat úroveň a strukturu odměňování zaměstnanců FZU pomocí srovnání s externími daty z podobných institucí.	24. Pracovní podmínky 25. Stabilita a stálost zaměstnání 26. Financování platy	1Q/periodicky	Osobní a mzdové oddělení	I-19.1 Připravit každoroční zprávu o práci z domova, flexibilní pracovní době, částečných úvazcích.
		4Q 2021	Osobní a mzdové oddělení/HR tým	I-19.2 Nastavit interní návod pro vedoucí pracovníky, který jim pomůže lépe komunikovat se zaměstnanci o záměru prodloužit/ukončit pracovní smlouvu.
		2Q/periodicky	Osobní a mzdové oddělení	I-19.3 Připravit pravidelný roční přehled odměňování.
		4Q 2023		T19 Zlepšit „měkké“ pracovní podmínky
A20 Zvýšení povědomí zaměstnanců o způsobech řešení podnětů a stížností Interní postupy pro podání podnětů a stížností upravuje Etický kodex FZU. Ne všichni zaměstnanci jsou s postupy seznámeni. Znalosti postupů pro podání podnětů a stížností jsou mezi zaměstnanci omezené.	34. Stížnosti/podněty	2Q 2021	HR tým	I-20.1 Zahrnout informace o postupu při podávání podnětů a stížností do školení pro nové zaměstnance.
		3Q 2021		I-20.2 Vylepšit intranetovou stránku věnovanou podnětům a stížnostem, zvýšit její přehlednost a srozumitelnost postupů.



Cílem pro následující období je ukotvení těchto postupů v organizaci s cíle zajistit, že tyto postupy všichni zaměstnanci znají.		3Q 2021		I-20.3 Nastavit na intranetu anonymní stránku pro zaměstnance, kam budou moci podávat otázky, návrhy a komentáře související s podněty a stížnostmi.
		3Q 2021		T20 Zvýšit povědomí zaměstnanců o způsobech řešení podnětů a stížností.
GENDER				
A21 Zvýšit povědomí o tématech souvisejících s problematikou genderu Aktivity související s genderovou rovnováhou a propagací genderové rovnosti se staly součástí pracovního života ve FZU. Bylo zavedeno několik benefitů na podporu sladění pracovního a osobního života a nepřerušené kariéry během rodičovství nebo péče o člena rodiny. Výsledkem je, že počet žen každoročně roste, ale jejich zastoupení ve vedoucích pozicích rozhodovacích orgánů je stále nízké. Bude připraven plán genderové rovnováhy, který umožní systematickou práci s genderovou předpojatostí a nerovností ve FZU. Cílem pro další období je pokračovat v organizaci akcí, které se na genderovou nerovnost zaměřují, informují zaměstnance o nástrojích sladování pracovního a osobního života a zvyšují povědomí o nevědomé předpojatosti. Budeme se zaměřovat i na propagaci a motivaci vědkyň, aby se staly součástí vedení FZU a komisí.	27. Genderová rovnováha	každoročně	HR tým / vedení FZU	I-21.1 Rozšířit spolupráci s dalšími institucemi. Min. 4 účasti na konferencích (HR tým a vedení FZU) za účelem předávání zkušeností a posílení spolupráce.
		3Q 2021	HR tým / vedení FZU	I-21.2 Vytvořit plán rovnosti, včetně principů genderové rovnosti, jeho součástí bude akční plán s indikátory.
		4Q 2021	Vedení FZU	I-21.3 Schválit a publikovat (Akční) Plán genderové rovnosti ve FZU na webu FZU.
		4Q 2023	HR tým	I-21.4 Vytvořit interní školení FZU – komunikovat témata genderové rovnováhy vhodnou a citlivou formou a poskytnout základní orientaci v oblasti genderu a nevědomých předsudků.
		každoročně	HR tým	I-21.5 Organizovat akce, které podpoří ženy ve vědě, další podreprezentované skupiny a sladování pracovního a osobního života. Min. dvě akce za rok
		4Q 2021	HR tým	I-21.6 Realizovat interní kampaň za účelem konfrontace nevědomých předsudků a bourání stereotypů.

		4Q 2023		T21 Zvýšit povědomí o tématech souvisejících s problematikou genderu
HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ				
<p>A22 Zkvalitnění postupů a poskytování zpětné vazby při atestacích</p> <p>Výsledky výzkumných pracovníků ve FZU jsou hodnoceny formou atestačního řízení, které provádí Atestační komise. V roce 2020 byla vytvořena a publikována interní webová stránka, která osvětluje kvalifikační kritéria a průběh atestace. Byl nastaven automatický nástroj, který zaměstnance e-mailem informuje o výsledcích atestace. Informace, které jsou o atestacích k dispozici, ale nejsou pro některé výzkumné pracovníky dostatečně zřetelné.</p> <p>Dalším krokem je zlepšení kvality celého procesu a zpětné vazby, které se výzkumným pracovníkům dostává. Je také třeba zvýšit povědomí o procesu a kritériích mezi začínajícími výzkumnými pracovníky.</p> <p>Informace o atestacích uvedené na intranetu zjednodušíme a upravíme, aby nabízely jasnější popis postupu a požadavků.</p> <p>Interní elektronický systém atestací je zastaralý a vyžaduje vylepšení, aby byl uživatelsky přívětivý, lépe strukturovaný, obsahoval návod a byl k dispozici i v anglickém jazyce.</p> <p>Výzkumné pracovníky budeme také pravidelně informovat o postupech a hodnotících kritériích před každoročním spuštěním atestací.</p>	<p>11. Systémy hodnocení/ocenění</p> <p>28. Kariérní rozvoj</p> <p>30. Dostupnost kariérního poradenství</p>	1Q 2021	HR tým	I-22.1 Zlepšit webovou stránku věnovanou atestacím, aby poskytovala srozumitelný popis postupů a požadavků.
		1Q 2021	HR tým	I-22.2 Zahrnout informace o atestacích do uvítacího balíčku pro nové zaměstnance.
		4Q 2021	Atestační komise / IT	I-22.3 Aktualizovat interní elektronický systém pro atestace.
		periodicky	Atestační komise / vedení FZU	I-22.4 Před každoročním začátkem atestací rozeslat interními komunikačními kanály informace o postupu atestací.
		4Q 2023		T22 Zkvalitnit postupy a poskytování zpětné vazby při atestacích.
<p>A23 Nastavení procesu pro poskytování zpětné vazby na úrovni vedoucí – zaměstnanec</p> <p>V současné chvíli není k dispozici žádný centralizovaný a systematický proces, který by umožňoval poskytování</p>	37. Povinnosti nadřízených a vedoucích	3Q 2021	HR tým / vedení FZU	I-23.1 Vytvořit a schválit metodiku poskytování zpětné vazby a hodnocení zaměstnanců.



<p>pravidelné zpětné vazby na úrovni vedoucí – zaměstnanec pro všechny kategorie zaměstnanců ve FZU. Výzkumní pracovníci jsou hodnoceni formou atestačního řízení, které probíhá min. 1x za 5 let. Ostatní zaměstnanci získávají zpětnou vazbu od svých nadřízených nepravidelně. Některé sekce FZU (ELI, HiLase) mají vlastní postupy hodnocení jednotlivých zaměstnanců.</p> <p>Cílem je vytvořit centralizovanou platformu, která umožní poskytování pravidelné zpětné vazby na úrovni vedoucí – zaměstnanec. Zpětná vazba zaměstnancům pomůže v oblasti vzdělávání, rozvoje a celkově podpoří kvalitu jejich práce. Výstupy budou také provázané na plánování dalšího kariérního růstu.</p> <p>Aby bylo možné systém v ústavu efektivně implementovat, bude nutné proškolit vedoucí v tom, jak zaměstnancům cílenou zpětnou vazbu poskytovat a jak s novým systémem pracovat.</p>	28.Kariérní rozvoj	4Q 2021	HR tým	I-23.2 Spustit pilotní program pro jednu jednotku FZU.
	30. Dostupnost kariérního poradenství	1Q 2022	HR tým	I-23.3 Navrhnout a zavést školení pro vedoucí, kterým bude nový systém představen včetně příručky, jak efektivně poskytovat zpětnou vazbu.
		2Q 2022	HR tým / vedoucí	I-23.4 Zavést systém zpětné vazby a hodnocení zaměstnanců.
		2Q 2022		T23 Nastavit proces pro poskytování zpětné vazby na úrovni vedoucí - zaměstnanec.
KARIERNÍ RŮST A ROZVOJ				
A24 Definice nástrojů a postupů pro kariérní růst a rozvoj výzkumných pracovníků Neexistují koordinované nástroje a postupy pro kariérní růst a rozvoj výzkumných pracovníků. Cílem je připravit sadu nástrojů, postupů a metodik pro kariérní růst a rozvoj výzkumných pracovníků ve FZU. Vytvoříme model kompetencí, který bude definovat kompetence pro výzkumné pracovníky, které jim pomohou identifikovat, jejich rozvojové potřeby	28. Kariérní rozvoj 30. Dostupnost kariérního poradenství	3Q 2021	HR tým / vedení FZU	I-24 Vytvořit a schválit koncepci kariérního růstu a rozvoje výzkumných pracovníků.
		4Q 2021	HR tým / vedení FZU	I-24.2 Vytvořit a schválit model kompetencí pro výzkumné pozice.
		4Q 2023	HR tým	I-24.3 Organizovat workshopy a semináře pro vedoucí, kde se naučí, jak model kompetencí používat.
		4Q 2023		T24 Definovat nástroje a postupy pro kariérní růst a rozvoj výzkumných pracovníků.



A25 Implementace kariérních a rozvojových plánů jednotlivců V současné době plánují výzkumní pracovníci ve FZU svůj kariérní a osobní rozvoj individuálně se svými nadřízenými. Proces kariérního plánování není jasně definován a liší se napříč FZU. Je potřeba vytvořit jednotný koncept plánování kariéry a rozvoje. Individuální plány musí být také těsně spojeny s dalšími aktivitami vzdělání a rozvoje v ústavu a poskytovat příležitosti pro personalizované kariérní plánování. Cílem je zavést v organizaci centralizovaný systém plánování kariéry a rozvoje jednotlivců, který bude odrážet potřeby, znalosti a osobní cíle jednotlivých zaměstnanců. Tento krok je těsně propojen s aktivitami A26-A28.	28. Kariérní rozvoj 30. Dostupnost kariérního poradenství	4Q 2021	HR tým	I-25.1 Připravit koncepci a praktické šablony pro plánování kariéry a rozvoje jednotlivců.	
		1Q 2022	HR tým	I-25.2 Realizovat pilotní program.	
		4Q 2023	Vedoucí oddělení	I-25.3 Zavést plánování kariéry a rozvoje do praxe.	
		4Q 2023	HR tým	I-25.4 Zorganizovat minimálně 8 akcí zaměřených na plánování kariéry a rozvoje, zejména pro začínající výzkumné pracovníky.	
		4Q 2023		T25 Implementovat kariérní a rozvojové plány jednotlivců.	
AKTIVITY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE					
A26 Nastavení podpůrného programu pro postdoktorandy a podpora jejich networkingu Ve FZU není jednotný program zaměřený na postdoktorandy, který by reflektoval specifické potřeby jejich kariérního rozvoje. Průzkum mezi zaměstnanci ukázal, že absolventi doktorských programů postrádají platformu, díky níž by mohli navazovat a budovat kontakty. Cílem pro toto období je připravit specializovaný program a networkingovou platformu pro navazování kontaktů mezi postdoktorandy napříč FZU. Tyto aktivity podpoří jejich kariérní růst, možnosti spolupráce mezi fyzikálními obory.	21. Místa pro absolventy doktorských programů	2Q 2022	HR tým / vedení FZU	I-26.1 Připravit a schválit průvodce pro postdoktorandy a vytvořit komunikační prostor pro navazování kontaktů.	
		periodicky	HR tým	I-26.2 Každý rok zorganizovat min. 2 akce zaměřené na navazování kontaktů pro postdoktorandy za účelem podpory sdílení informací napříč ústavem.	
		2Q 2022	HR tým	I-26.3 Vytvořit a propagovat informační intranetovou stránku pro postdoktorandy.	
		2Q 2023		T26 Nastavit podpůrný program pro postdoktorandy.	



A27 Implementace mentoringového programu Pilotní fáze mentoringového programu byla spuštěna koncem roku 2020. Vznikla intranetová stránka, která obsahuje detailní informace o programu, podmínkách a možnostech registrace. Program mentoringu je otevřený všem mentorům a mentorovaným z FZU, kteří mají zájem, a probíhá v ročních cyklech. Mentoringový program se zaměřuje na rozvoj mladých vědců (mentorovaných) na startu jejich kariérní dráhy. Mentorovaní spolupracují se zkušenějšími vědci (mentory), kteří s nimi sdílení zkušenosti a mohou pomoci nasměrovat profesní kariéru. Program bude doplněn o podpůrné aktivity, jako jsou semináře, workshopy a individuální konzultace. Po prvním roce se pilotní program vyhodnotí a zpětná vazba se použije pro zlepšení dalšího cyklu mentoringového programu.	38. Další profesní rozvoj	1Q 2021	HR tým	I-27.1 Otevřít registraci pro účastníky a spustit pilotní program mentoringu.
		1Q 2021		I-27.2 Zorganizovat podpůrné aktivity pro mentory, včetně workshopů a individuálních konzultací.
		1Q 2022		I-27.3 Připravit a spustit druhý cyklus mentoringového programu na základě hodnocení a zpětné vazby z pilotní fáze.
		1Q 2022		T27 Implementovat program mentoringu.
A28 Organizace vzdělávacích a rozvojových aktivit V prvním akčním plánu jsme se soustředili na přípravu obecných školení v měkkých dovednostech a cílených kurzů pro vedoucí oddělení. Na konci roku 2020 byla připravena první verze Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců FZU, ale nebyla ještě implementována. Cílem je pokračovat se vzdělávacími a rozvojovými aktivitami a připravit nové kurzy zaměřené na přenositelné dovednosti potřebné v moderní vědě. Tyto aktivity navazují na individuální kariérní růst a rozvoj výzkumných pracovníků. Aktivita je úzce propojena s bodem A25.	38. Další profesní rozvoj 39. Dostupnost školení a neustálého rozvoje výzkumných pracovníků	Ročně	HR tým	I-28.1 Připravit nabídku školení a kurzů pro zaměstnance.
		4Q 2023		I-28.2 Zorganizovat alespoň 20 vzdělávacích aktivit podporujících kariérní růst výzkumných pracovníků.
		4Q 2023		T28 Organizace vzdělávacích a rozvojových aktivit.



A29 Centrální evidence vzdělávacích a rozvojových aktivit Ve FZU není centrální evidence vzdělávacích a rozvojových aktivit. Záznamy školení nejsou koordinovány a evidovány na jednom místě. Chybí obecný přehled programů školení a aktuálních trendů. Cílem je zavést systém řízení vzdělávání, který zajistí evidenci vzdělávacích a rozvojových aktivit všech zaměstnanců FZU. Systém bude ukládat informace o profesním a osobním rozvoji, povinných školení atd. Bude se používat i pro obecný přehled, statistiky a budoucí plánování vzdělání a rozvoje ve FZU.	38. Další profesní rozvoj	3Q 2022	HR tým / Personální a mzdové oddělení / vedení FZU	I-29.1 Zavést Learning Management Systém (LMS)
		4Q 2023	HR tým / Personální a mzdové oddělení	I-29.2 Evidovat kompletní záznamy o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců na Personálním oddělení
		4Q 2023		T29 Zavedení centrální evidence vzdělávacích a rozvojových aktivit.



4. IMPLEMENTACE

Obecné informace o procesu implementace:

Cíle procesu implementace

Hlavním cílem FZU v první fázi Akčního plánu 2019-2020 bylo zaměření na implementaci změn a zlepšení kultury a pracovních podmínek v organizaci, v souladu s principy Evropské charty a Kodexu chování. Klíčovou částí úspěšného procesu implementace bylo zapojení zaměstnanců FZU, včetně výzkumných pracovníků R1-R4, vedení, administrativních i technických zaměstnanců. Hlavním cílem druhé fáze Akčního plánu 2021-2023 je v implementaci změn pokračovat a lépe integrovat a zakotvovat nově zavedené strategie, zásady a procesy v praxi ústavu.

Orgány implementace a jejich vzájemné vztahy

Vedení FZU představuje vrcholný orgán, který činí rozhodnutí. Řídící výbor dohlíží, nastavuje směr jednotlivých aktivit a monitoruje změny. Každá aktivita má svého garanta opatření, který odpovídá za implementaci a plnění příslušných cílů a indikátorů. Pracovní skupina je hlavním výkonným orgánem realizace Akčního plánu a Strategie lidských zdrojů pro výzkumné pracovníky (HRS4R). Propojuje řídicí výbor a zaměstnance. Členové pracovní skupiny se účastní všech schůzek Řídícího výboru. Pracovní skupina organizuje Fokální skupiny nebo používá jiné nástroje implementace, aby získala konkrétní zpětnou vazbu na vybraná témata nebo aby zakotvila navržené kroky v organizaci.

Vymezení rolí jednotlivých orgánů v procesu implementace:

- **Vedení FZU** definuje strategii, nastavuje priority a slouží jako hlavní orgán, který při implementaci rozhoduje.
- **Řídící výbor** – má roli supervizora v sestavení a implementaci Akčního plánu Poskytuje zpětnou vazbu, doporučuje úpravy a navrhuje vylepšení, upozorňuje na rizika v implementaci a pomáhá Pracovní skupině HRS4R s přípravou a implementací aktivit.
- **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 vedení FZU nebo člena Řídícího výboru. Každý garant opatření spolupracuje s určeným členem týmu HRS4R, který připravuje příslušné aktivity, dokumenty a opatření.
- **Pracovní skupina HRS4R** – Členové pracovní skupiny odpovídají za implementaci cílů a ukazatelů. Realizuje všechny úkoly důležité pro implementaci Akčního plánu v organizaci a připravuje požadované materiály a dokumenty pro hodnotitele Evropské komise. Hlásí výsledky příslušnému garantovi opatření a obecně Řídícímu výboru.
- **Implementační týmy** – jsou skupiny zaměstnanců, které shromažďují opatření na podobné téma a pomáhají s implementací jednoho nebo více cílů Akčního plánu dle harmonogramu. Týmy se skládají ze zaměstnanců FZU všech úrovní (R1-R4).

Seznam členů je dostupný na [webové stránce FZU HR Award](#).

Zapojení vědců, administrativních zaměstnanců a hlavních stakeholderů se odráží v orgánech implementace výše. Účast zástupců všech úrovní (R1-R4) zajišťují následující nástroje.

Nástroje implementace:

- **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 připravují garanti opatření ve spolupráci se členy Pracovní skupiny na vybrané téma souvisejícího s Akčním plánem.
- **Focus Groups (Fokusní skupiny)** – nepravidelná otevřená setkání pro všechny zaměstnance, kteří se zajímají o určité téma. Tato setkání poskytují platformu pro cílené diskuse se 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 k posilování vazeb mezi zaměstnanci. Na těchto setkáních mají všichni zaměstnanci FZU prostor diskutovat, poskytovat zpětnou vazbu a přicházet s novými podněty.
- **Model HR partnerů** – každá sekce FZU má svého vlastního HR specialistu, který poskytuje informace a podporu při implementaci procesů HRS4R vedení a zaměstnancům příslušné sekce.
- **Otevřené a transparentní informace** – Interní stránky FZU poskytují snadný přístup k informacím o základních principech, navržených nebo přijatých aktivitách, výsledcích průzkumů a procesech, změnách a nadcházejících akcích v oblasti implementace atd. Informace se také šíří prostřednictvím e-mailu, tištěných letáků, plakátů, výročních zpráv a zobrazují se také na monitorech při vstupu do ústavu.
- **HR News** – interní periodický zpravodaj (elektronický i tištěný), který připravuje HR tým a který přináší informace o novinkách, změnách a zlepšeních v procesech HRS4R, o realizovaných aktivitách, nových strategických dokumentech, plánovaných workshopech, školeních atd.

Implementace zásad OTM-R:

FZU má zavedenu Strategii a metodiku náboru a výběru, která nastavuje klíčové zásady a přístupy související s nábořem zaměstnanců, výběrovým řízením pro vědecké i nevědecké pozice ve FZU. Interní metodika poskytuje HR partnerům, vedoucím a členům výběrových komisí podrobné pokyny k procesu náboru a výběru. Naše strategie a metodika jsou v souladu s principy otevřeného, transparentního a na posouzení zásluh založeného náboru (OTM-R).