



Ústav
experimentální
medicíny AV ČR, v.v.i.

AKČNÍ PLÁN

Projekt: Rozvoj kapacit Ústavu experimentální medicíny AV ČR, v.v.i.
Registrační číslo projektu: CZ.02.2.69/0.0/0.0/18_054/0014590



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



**Ústav
experimentální
medicíny AV ČR, v.v.i.**

Case number: 2019CZ474249

Name Organisation under review:

Institute of Experimental medicine CAS

Organisation's contact details:

Videnska 1083, 142 20 Prague 4, Czech Republic, web pages: www.iem.cas.cz, Data box: kqcnc2p, Identification number: 68378041; Phone: +420 241 062 230, +420 241 062 780

SUBMISSION DATE: 17. 12. 2020

1. ORGANISATIONAL INFORMATION

Please provide a limited number of key figures for your organisation. Figures marked * are compulsory.

STAFF & STUDENTS	FTE
Total researchers = staff, fellowship holders, bursary holders, PhD. students either full-time or part-time involved in research	118,77 (89,60 + 29,17 PhD students)
Of whom are international (i.e. foreign nationality)	28,50 (19,00 + 9,50 PhD students)
Of whom are externally funded (i.e. for whom the organisation is host organisation)	0
Of whom are women	82,00
Of whom are stage R3 or R4 = Researchers with a large degree of autonomy, typically holding the status of Principal Investigator or Professor.	36,80
Of whom are stage R2 = in most organisations corresponding with postdoctoral level	24,30
Of whom are stage R1 = in most organisations corresponding with doctoral level	29,17
Total number of students (if relevant)	29,17
Total number of staff (including management, administrative, teaching and research staff)	163,75
RESEARCH FUNDING (figures for most recent fiscal year)	€
Total annual organisational budget	7 889 849
Annual organisational direct government funding (designated for research)	2 607 585
Annual competitive government-sourced funding (designated for research, obtained in competition with other organisations – including EU funding)	4 047 585
Annual funding from private, non-government sources, designated for research	359 321
ORGANISATIONAL PROFILE (a very brief description of your organisation, max. 100 words)	
Ústav experimentální medicíny AV ČR, v. v. i. je uznávaným centrem základního biomedicínského výzkumu v České republice. Je primárně zaměřen na základní a integrující výzkum v biomedicině. Zejména se jedná o oblasti biochemie, buněčné biologie a patologie, molekulární embryologie, genetické toxikologie a	



**Ústav
experimentální
medicíny AV ČR, v.v.i.**

nanotoxikologie, neurobiologie, neurofyzologie, neuropatologie, neurověd, kmenových buněk, onkologie, vývojové biologie, tkáňových náhrad, nanomedicíny a dále vývoj a ověřování analytických, diagnostických a terapeutických metod, založených na výsledcích základního výzkumu.

Výzkumný program v ÚEM pokrývá současné trendy oboru a umožňuje interdisciplinární přístupy k řešení závažných otázek v biomedicině. Vědečtí pracovníci ústavu aktivně spolupracují s řadou významných národních i mezinárodních partnerů. V současné době má ústav 12 samostatných vědeckých oddělení.

2. STRENGTHS AND WEAKNESSES OF THE CURRENT PRACTICE:

Please provide an overview of the organisation in terms of the current strengths and weaknesses of the current practice under the four thematic headings of the Charter and Code at your organization.

Thematic heading of the Charter and Code	STRENGTHS and WEAKNESSES
Ethical and professional aspects	<p>Silné stránky:</p> <p>Badatelská svoboda a svoboda výzkumu při přípravě a realizaci výzkumných projektů je jedním z hlavních principů, o který se vědci opírají při své činnosti. Tyto principy jsou zakotveny legislativně a navazují na ně vnitřní dokumenty, ať už vytvořené z úrovně AV ČR nebo v rámci ÚEM. Požadavek na Etické principy chování je zakotven v Etickém kodexu AV ČR, z něž vědci při svojí činnosti vycházejí, vyhýbají se všem druhům plagiátorství, dodržují principy duševního vlastnictví a transparentně hospodaří s veřejnými finančními prostředky. Je zřízena Etická komise ÚEM i role specialisty na duševní vlastnictví a patenty. Výsledky práce vědeckých týmů jsou hodnoceny podle dosažených výsledků, množství a prestiže uveřejněných publikací, dosažení cílů výzkumu, získání patentů. V individuální rovině procházejí vědci atestačním řízením. Výsledky výzkumu jsou prezentovány odborné i laické veřejnosti. Ve všech svých činnostech klade ÚEM důraz na zachování principů rovných příležitostí a odmítání diskriminace jakéhokoliv druhu. Tento aspekt je nedílnou součástí vnitřní filosofie ÚEM a promítá se do všech činností.</p> <p>Slabé stránky</p> <p>Existující Etický kodex vychází z úrovně AV ČR, přičemž ÚEM nemá zavedený vlastní dokument, který by pokrýval specifika jeho činností a byl v souladu s Charter and Code. Ústav nemá vytvořenou dlouhodobou strategii, která by definovala směřování ústavu v dalších</p>



	<p>letech, nastavila PR strategii a podpořila mediální obraz ÚEM u veřejnosti, zvýšila popularizaci vědeckých výstupů a výsledků s komerčním potenciálem. S ohledem na zvyšující se podíl zahraničních zaměstnanců je nutné převést všechny interní dokumenty do anglického jazyka a lépe je zpřístupnit pomocí nově připravovaného informačního portálu BrainHub. Nově bude zaveden proces evaluace pracovníků a provedena kontrola všech procesů z hlediska souladu s nově přijatou směrnicí o zajištění rovného přístupu a zákazu diskriminace.</p>
Recruitment and selection	<p>Silné stránky</p> <p>Proces náboru je nedílnou součástí každodenní práce personálního oddělení. Nabízené pracovní pozice jsou uveřejňovány s dostatečným předstihem, a to v rámci interní sítě zahrnující zaměstnance ÚEM a v širším dopadu i všechny zaměstnance v rámci areálu Akademie věd v Krči. Obsahují popis pracovní pozice a požadavky kladené na uchazeče. Paralelně jsou pozice nabízeny i externím zájemcům v rámci internetových stránek ÚEM a běžných pracovních portálů vč. jazykové mutace, pokud předpokládáme zájem i nečeských uchazečů. Výběrová řízení jsou organizována personalistkou při dodržení všech profesních a etických zásad a minimalizují administrativní zátěž pro uchazeče. Vytvořená výběrová komise posuzuje soulad kandidátů s požadavky na pracovní místo, zohledňuje jejich zkušenosti s mobilitou i dosažené výsledky a vybírá nejvhodnějšího uchazeče při zachování principu rovných příležitostí a nediskriminace. Podpůrným materiálem pro posuzování uchazečů a jejich zařazování na pracovní místo jsou vnitřní předpisy Atestační řád a Karierní řád. Personalistka komunikuje se všemi uchazeči a po ukončení výběrového řízení neprodleně informuje neúspěšné kandidáty o výsledku.</p> <p>Slabé stránky</p> <p>Stejně jako neexistuje strategie ÚEM, která by pokrývala i problematiku práce s lidskými zdroji, není definován ani proces náboru. Ten se opírá převážně o profesionalitu personalistky, není však formalizován do podoby samostatné směrnice, která by definovala postupy a principy výběrového řízení v souladu s OTM-R policy a Charter and Code. Není definováno složení výběrová komise, nejsou nastavena přesná kritéria hodnocení uchazečů např. z hlediska mobility, posuzování váhy publikací a přínosu pro aplikační sféru. Uchazeči neprocházejí jednotným systémem hodnotících testů. Neúspěšní kandidáti nejsou seznamováni s důvody, které vedly k jejich odmítnutí. Na náborový proces již nenavazuje adaptační proces a pro nové zaměstnance, zejména zahraniční, není vytvořena základní informační příručka, která by je</p>



	seznamovala s pravidly, procesy, postupy, ale např. i s prvky firemní kultury ÚEM nebo kulturními standardy v ČR.
Working conditions	<p>Silné stránky</p> <p>Po stránce materiálního zázemí lze ÚEM považovat za moderně vybavené vědecko-výzkumné centrum se špičkovou laboratorní a přístrojovou technikou. Pro práci s touto technikou jsou zaměstnanci vyškoleni a celkově ÚEM vytváří bezpečné a zdravé neohrožující prostředí. V sociální oblasti je přijata Kolektivní smlouva, přičemž zájmy odborů i vedení jsou z hlediska péče o zaměstnance a jejich pracovních podmínek téměř totožné. ÚEM umožňuje sladění pracovního a rodinného života a nabízí pružnou pracovní dobu, práci z domova, zkrácené úvazky, sick days, prodlouženou dovolenou o 1 týden, penzijní pojištění, apod. V areálu je k dispozici i školka nebo ubytovací prostory pro zahraniční nebo mimopražské zaměstnance. ÚEM dbá o všestranný rozvoj svých zaměstnanců, kterým umožňuje přístup ke vzdělání, účast v mobilitních projektech a podporuje jejich profesní růst a karierní vzestup na škále V1 – V6. Ústav důsledně dbá na dodržování a ochranu duševního vlastnictví, vymezuje formy autorství a spoluautorství a umožňuje svým pracovníkům přednáškovou činnost na oborově příbuzných vysokých školách včetně spolupráce se studenty a dalšími institucemi. Zaměstnanci mají možnost volit nebo být voleni do akademických a vědeckých orgánů, vstupovat do odborů. Ústav odmítá jakoukoliv formu nežádoucího chování a do svých směrnic zahrnul i principy rovného zacházení a nediskriminačního přístupu. Toto se například odráží i do gender balance v rámci vedení ústavu nebo jednotlivých oddělení.</p> <p>Slabé stránky</p> <p>V rámci absence ústavní strategie chybí i strategie práce s lidskými zdroji a jejich cílený rozvoj. Zaměstnancům není pravidelně poskytována zpětná vazba o jejich pracovním výkonu, chybí analýza vzdělávacích potřeb a informační podpora pro mobilitní projekty. Karierní rozvoj zaměstnanců je závislý na jejich vlastní angažovanosti, avšak není cíleně plánován a vyžadován nadřízenými. Spolupráce se středními a vysokými školami je výsledkem individuální angažovanosti jednotlivých vědců, chybí však např. systém mentoringu pro PhD. studenty. V oblasti duševního vlastnictví ojediněle dochází k neoprávněnému užití výsledků práce vědce bez jeho vědomí z důvodu selhání jednotlivce. Především se jedná o problematiku autorství a spoluautorství na publikacích. V oblasti transferu technologií jsou výsledky vědy a výzkumu nedostatečně využívány a</p>



	<p>komercializovány. Případy nevhodného chování ze strany nadřízených, ke kterým ojediněle dochází, nejsou obvykle řešeny prostřednictvím Etické komise. Chybí role ombudsmána, který by byl mediátorem existujících sporů, pomáhal je řešit a těžil se široké důvěře zaměstnanců.</p>
Training and development	<p>Silné stránky</p> <p>Všem vědecko-výzkumným pracovníkům je umožněn přístup k odbornému a profesnímu vzdělávání a je podporován jejich karierní růst, přičemž vzdělávání je pokládáno za jednu z hlavních hodnot. Přístup ke vzdělávání je umožněn i nevědeckým pracovníkům, a to zejména v oblasti legislativně podmíněných školení, ale i školení, jejichž cílem je udržení a prohloubení jejich odbornosti nebo jazykového vybavení. Zaměstnanci jsou informováni o nabízených přednáškách, konferencích, workshopech, mobilityních projektech pořádaných ať už z úrovně ÚEM nebo AV ČR či příbuzné instituce. Další rozvoj studentů všech úrovní a zejména postdoktorandů je vždy navázán na osobu zkušeného vědecko-výzkumného pracovníka, který je vede a do jehož týmu je student zařazen. Zde se podílí na výzkumném projektu a má možnost průběh a výsledky své práce konzultovat. Dosažený stupeň vzdělání je pak předpokladem a podmínkou karierního růstu.</p> <p>Slabé stránky</p> <p>Proces začlenění studentů usilujících o různé stupně vzdělání není nijak formalizován a do značné míry závisí na osobním nastavení jednotlivých supervizorů – vědců, jejich ochotě nebo potřebě spolupráce s daným typem školy, resp. studenta a jeho využití při vlastní vědecko-výzkumné práci v rámci týmu. Proces vzdělávání nevychází z analýzy potřeb, ale je spíše odrazem osobního zájmu a souladu s vůlí nadřízeného vzdělání umožnit a uhradit. U nových zaměstnanců nejsou v rámci adaptačního procesu definovány jejich vzdělávací potřeby, není jim přidělena osoba, které by napomohla jejich integraci nebo zkrácení tohoto procesu. Vedoucí zaměstnanci jsou odborníci ve svých oborech, postrádají však přístup k aktivitám, které by zvýšily jejich manažerské nebo jiné měkké dovednosti.</p>

3. ACTIONS

The Action Plan and HRS4R strategy must be published on an easily accessible location of the organisation's website.

Please provide the web link to the organisation's HR Strategy dedicated webpage(s):

*URL: <http://iem.cas.cz/intranet/hr-award/>

Please fill in a sum up list of all individual actions to be undertaken in your organisation's HRS4R to address the weaknesses or strengths identified in the Gap-Analysis:

Proposed ACTIONS	GAP Principle(s)	Timing (at least by year's quarter/semester)	Responsible Unit	Indicator(s) / Target(s)
<i>Free text -100 words max</i>	<i>Retrieved from the GAP Analysis</i>			
Vytvoření Etického kodexu ÚEM v souladu s Etickým kodexem AV ČR a v souladu s Charter and Code se zaměřením na specifika činností ÚEM	+/+ 1. Svoboda výzkumu, +/- 2. Etické zásady, +/- 3. Profesionální odpovědnost, +/- 6. Odpovědnost, +/- 7. Osvědčené postupy ve výzkumu +/- Nediskriminace, +/- 34. Stížnosti a odvolání	4Q 2021	Ředitelka ÚEM ve spolupráci s Etickou komisí	Nový Etický kodex vycházející z uvedených principů je přijat jako jeden ze základních dokumentů ÚEM. S Etickým kodexem jsou seznámeni všichni zaměstnanci, je vytvořen v CZ/EN jazykové mutaci Dokument je uveřejněn na Portále BrainHub a je viditelný i pro širokou veřejnost na internetových stránkách ÚEM.
Vytvoření dlouhodobé strategie ÚEM Obsahuje definici prioritních oblastí směřování ÚEM v letech 2021 – 2025 v oblasti vědy a výzkumu a dále pak zaměření na strategii práce s lidskými zdroji vč.	+/- 4. Profesionální přístup, +/- 8. Šíření využívání výsledků, +/- 9. Veřejná angažovanost, +/- 12. Nábor, +/- 28. Karierní rozvoj, +/- 31. Právo na duševní vlastnictví	2Q 2021	Ředitelka ÚEM a zástupce ředitelky ÚEM, Rada ÚEM AV ČR, jednotlivá oddělení, zejména THS a OPPTT	Strategie ÚEM pro období let 2021 – 2026 je vytvořena a schválena. Její jednotlivé body jsou postupně naplňovány a stávají se podkladem pro následné činnosti v uvedených oblastech. Dokument je interně uveřejněn v jazykových mutacích CZ/EN na Portále BrainHub a



<i>náborového procesu a karierního rozvoje, strategii mezinárodní spolupráce a internacionalizace, strategii pro rozvoj mezisektorové spolupráce a komunikační a marketingové strategie výzkumné organizace a strategií pro popularizaci výsledků výzkumu</i>				<i>všichni zaměstnanci jsou s ním seznámeni.</i>
Inovace směrnice č. 3/2009 Komeracionalizace vědeckých výstupů <i>Revize dokumentu, jehož cílem je uvádět výsledky výzkumu do praxe, komercializovat je, a to v návaznosti na schválené strategické dokumenty ústavu.</i>	<i>-/+ 8. Šíření využívání výsledků, +/- 33. Učení</i>	4Q 2021	<i>Oddělení PPTT ve spolupráci s PR specialistou</i>	<i>Směrnice je inovována a obsahuje postupy pro komercializaci vědeckých výstupů ve vztahu ke komerčnímu sektoru i široké odborné veřejnosti včetně škol.</i>
Revize činností a procesů ÚEM z hlediska dodržování nediskriminačního přístupu <i>Prošetření všech interních směrnic, ráadů, dokumentů a</i>	<i>+/- 10. Nediskriminace</i>	4Q 2021	<i>Vedpoucí jednotlivých oddělení zodpovědní za jednotlivé procesy s následnou supervizí ze strany THS (pracovníci v oblasti HR) a následným</i>	<i>Veškeré interní normy, směrnice, řády a postupy jsou revidovány optikou směrnice o rovných příležitostech a nediskriminačním přístupu a případně uvedeny do souladu s touto směrnicí a takto i realizovány. Směrnice, které</i>



<p><i>z nich vycházejících procesů, jestli zahrnují definované principy a jsou realizovány v souladu se směrnicí č. 20/2020 o zajištění rovného přístupu a zákazu diskriminace</i></p>			<p><i>schválením ze strany ředitelky ÚEM</i></p>	<p><i>vznikly nově nebo u nichž došlo k úpravě jsou nově vydány a zveřejněny na portálu BrainHub v jazykových mutacích CZ/EN a zaměstnanci jsou s nimi seznámeni a řídí se jimi.</i></p>
<p>Náborový proces <i>Jde o nutnost vytvoření nových dokumentů – interních postupů, respektujících principy OTM-R policy a Charter and Code a definující jednotlivé kroky výběrového řízení, složení výběrové komise, jednotné posuzování kandidátů, komunikaci s nimi, apod. Na process výběru a přijímání pracovníků bude navazovat následný Adaptační proces</i></p>	<p><i>+/- 12. Nábor, -/+ 13. Nábor (Code), -/+ 14. Výběr (Code), -/+ Transparentnost (code), -/+ 16. Hodnocení zásluh, +/- Změny v chronologickém pořadí životopisů (code), +/- 20. Seniorita (Code) +/- 29. Hodnota mobility, +/- 40. Supervize</i></p>	<p>2Q 2021</p>	<p><i>Personální oddělení v rámci THS ve spolupráci s vedením ÚEM</i></p>	<p><i>Je nově vytvořena směrnice Personální procesy, která zahrnuje postupy a principy jednotného, transparentního a nediskriminačního způsobu obsazování pracovních pozic, průběhu přijímacího řízení, posuzování uchazečů a následné práci s novými zaměstnanci v rámci adaptace. Směrnice je veřejně přístupná zaměstnancům i uchazečům o zaměstnání v CZ/EN jazykové mutaci na webu ústavu.</i></p>
<p>Adaptační proces <i>Definuje postupy a práci s jednotlivými novými zaměstnanci, kteří jsou seznamováni s</i></p>	<p><i>+/- 12. Recruitment, -/+ 13. Recruitment (Code), +/- 29. Hodnota mobility, -/+ 40. Supervize</i></p>	<p>3Q 2021</p>		<p><i>Je vytvořena příručka pro nové zaměstnance v CZ/EN mutaci, která všestranně popisuje organizační strukturu ÚEM, její jednotlivá</i></p>



<p>charakterem pracoviště a pracovními postupy tak, aby byly v co nejkratším čase schopni samostatné práce, seznámili se s firemní kulturou, splynuli s ní a respektovali pracovní i sociální prostředí v němž působí</p>				<p>pracoviště, základní situace a problémy, které nový zaměstnanec obvykle řeší. Příručka ve svém důsledku zkracuje adaptační proces i zmenšuje počáteční nejistotu danou vstupem do nového prostředí, popř. země. Každému zaměstnanci je stanoven adaptační plán a přidělen tutor, který nového absolventa provází.</p>
<p>Zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců Postupně zlepšovat pracovní podmínky zaměstnanců, a to jak z hlediska dovybavení budovy, tak z hlediska nabízených benefitů nebo nefinančních motivačních faktorů</p>	<p>+/- 24. Pracovní podmínky, +/- Odměňování a mzdy</p>	<p>4Q/2022</p>	<p>Vedení ÚEM, vedoucí THS a vedoucí jednotlivých oddělení</p>	<p>Vedení ÚEM reaguje na potřeby zaměstnanců tlumočené prostřednictvím vedoucích, vybavuje pracoviště potřebnou technikou a zařízením, ať už pro potřeby pracovní nebo pro zvýšení komfortu zaměstnanců, ztraktivňuje jejich pracovní podmínky, chrání jejich zdraví, nabízí nové nebo upravuje stávající benefity a nově organizuje např. teambuildingové a podobné akce.</p>
<p>Dodržování etických principů chování a zlepšení vztahů na pracovišti V návaznosti na nově přijatý Etický kodex bude důsledně vyžadováno dodržování jeho</p>	<p>+/- 32. Spoluautorství, -/+ 34. Stížnosti/podání</p>	<p>4Q/2021</p>	<p>Vedení ÚEM ve spolupráci s Etickou komisí, popř. ZOO</p>	<p>Je ustavena Etická komise, která zaujímá stanoviska k jednotlivým podnětům. Vzniká role mediátora, který se těší všeobecné důvěře a respektu, je nezávislý a vstupuje do probíhajících konfliktů.</p>



<p><i>principů a Etická komise prošetří všechna podezření na jeho porušování. Rovněž bude zavedena role nezávislého ombudsmana, který by eliminoval, moderoval a řešil interpersonální konflikty</i></p>				
<p>Zavedení procesu hodnocení zaměstnanců Vytvoření metodiky pro pravidelné roční hodnocení podřízeného nadřízeným, proškolení hodnotitelů pro hodnocení pracovního výkonu, plánování karierních drah a vzdělávacích potřeb hodnocených, stanovení dlouhodobých úkolů ve vztahu ke strategickým cílům pracovišť a ÚEM</p>	<p>-/+ 11. Hodnocení/Systémy hodnocení, +/- 24. Pracovní podmínky; +/- 26. Odměňování mzdy, +/- 28. Karierní rozvoj, +/- 30. Přístup ke kariernímu poradenství, +/- Supervize a manažerské povinnosti, +/- 38. Nepřetržitý profesní rozvoj; +/- 39. Přístup ke školení a nepřetržitý rozvoj</p>	<p>4Q/2021</p>	<p>Personální oddělení při THS ve spolupráci s vedoucími pracovišť</p>	<p>Je nastavena metodika hodnocení zaměstnanců. Tato je veřejně přístupná na intranetu všem zaměstnancům a tito jsou s ní seznámeni. Vedoucí pracovišť – hodnotitelé prošli školením a metodice porozuměli. Závěry z rozhovorů jsou uchovány v písemné formě a uloženy u přímého nadřízeného. Informace, které se týkají vzdělávání jsou předávány na personální oddělení (THS). Vzniká mj. Analýza vzdělávacích potřeb, karierní plány. Se závěry se dále pracuje. Je vytvořena finální zpráva. Hodnocení se opakuje v dalším roce a je vyhodnocováno splnění cílů.</p>
<p>Analýza vzdělávacích potřeb a karierní</p>	<p>+/- 24. Pracovní podmínky, +/- 30. Přístup ke kariernímu poradenství, +/-</p>	<p>1Q 2022</p>	<p>Personální oddělení při THS ve spolupráci s</p>	<p>Proces hodnocení zaměstnanců pravidelně probíhá. Dochází k dohodám</p>



<p>plány Na základě výstupů z procesu hodnocení zaměstnanců vzniká analýza vzdělávacích potřeb. Ta má vazbu i na individuální plány osobního rozvoje dohodnuté mezi nadřízeným a podřízeným</p>	<p>Supervize a manažerské povinnosti, +/- Nepřetržitý profesní rozvoj, +/- 39. Přístup ke školení a nepřetržitý rozvoj,</p>		<p>vedoucími pracovišť</p>	<p>mezi nadřízenými a podřízenými o dalším karierním rozvoji, který je podmíněn i vzděláváním. Na základě požadavků vzniká analýza vzdělávacích potřeb, plán vzdělávání, které je realizováno, ať už v individuální rovině nebo organizováno z úrovně ÚEM. Naplnění plánu je vyhodnocováno jednou ročně.</p>
<p>Školení vedoucích pracovníků, a to za účelem vedení hodnotících pohovorů, správného stanovení dlouhodobých cílů, karierních drah, ale i k získání chybějících manažerských dovedností z jiných oblastí nebo znalostí z oblasti práv k duševnímu vlastnictví a další</p>	<p>-/+ 11. Systémy hodnocení/hodnocení, +/- 31. Práva duševního vlastnictví, +/- 40. Supervize</p>	<p>4Q 2021</p>	<p>Personální oddělení při THS ve spolupráci s OPPTT</p>	<p>Jsou nalezeny vhodné dotační tituly pro oblast rozvoje a vzdělávání, popř. využity vlastní zdroje. Školením prochází relevantní vedoucí pracovníci, získané poznatky a dovednosti jsou aplikovány do praxe.</p>
<p>Realizace dotazníkového šetření Cílem nového dotazníkového šetření je ověření, zdali přijatá opatření v oblastech, které byly v roce 2020 identifikovány v rámci GAP jako</p>	<p>+/- 2. Etické principy, +/- 4. Profesionální přístup, +/- 5. Smluvní a právní závazky, +/- 8. Šíření/využití výsledků, +/- 9. Angažovanost vůči veřejnosti, +/- 10. Nediskriminace, +/- Hodnocení/systémy hodnocení, +/- 12. Nábor, +/- Nábor (Code), +/- 14. Výběr (code), +/- 15. Transparentnost (Code), +/- 16.</p>	<p>4Q 2022</p>	<p>Personální oddělení při THS</p>	<p>Je připraveno anonymní dotazníkové šetření v elektronické a papírové verzi zaměřené do oblastí, které vykazaly v roce 2020 určitou míru problémovosti. Šetření i závěrečná zpráva z něj jsou připraveny v CZ/EN jazykové mutaci, zaměstnanci jsou se závěry seznámeni.</p>



<p><i>problémové, měla vliv na zlepšení situace v ÚEM a její vnímání jednotlivými zaměstnanci. Dotazníkové šetření bude tedy směřováno do stejných oblastí a jeho cílem je vyhodnotit míru zaměstnanecké spokojenosti nebo její posun, popř. zavedení dalších opatření</i></p>	<p><i>Posuzování zásluh (Code), +/- 17. Změny v chronologickém pořadí životopisů (code), -/+ 18. Uznávání zkušeností s mobilitou (Code), +/- 20. Seniorita (Code), +/- 24. Pracovní podmínky, +/- 25. Stabilita a stálost zaměstnání, +/- 26. Odměňování a mzdy, +/- 28. Karierní rozvoj, +/- Hodnota mobility, -/+ 30. Přístup ke kariernímu poradenství, +/- 31. Právo duševního vlastnictví, +/- 32. Spoluautorství, +/- 33. Výuka, -/+ 34. Stížnosti/odvolání, +/- 36. Vztahy se supervisory, -/+ 37. Supervize a manažerské povinnosti, +/- 38. Další profesní rozvoj, -/+ 39. Přístup ke vzdělávání +/- 40. Supervize</i></p>			<p><i>Výstupy z let 2020 a 2022 jsou vzájemně porovnány. Je analyzováno do jaké míry se nově přijatá opatření promítnula do změny postojů zaměstnanců a zvýšení jejich zaměstnanecké spokojenosti ve sledovaných oblastech. Zpráva o výsledku průzkumu a zjištění je k dispozici na intranetu a může se stát podkladem pro přijetí dalších změn.</i></p>
<p>Uspořádat teambuildingovou akci, která by byla reakcí na požadavky zaměstnanců, posílila identifikaci zaměstnanců s pracovním týmem I zaměstnavatelem a měla další společenský rozměr. Jako ideální se jeví zapojení do celorepublikové soutěže “Do práce na kole”.</p>	<p><i>-/+ 9. Angažovanost vůči veřejnosti, 10. Nediskriminace, -/+ Hodnocení/systémy hodnocení, +/- 12. Nábor, 24. Pracovní podmínky, +/- 25. Stabilita a stálost zaměstnání, +/- 26. Odměňování a mzdy, 14. Výběr (code), -/+ 15. Transparentnost (Code), -/+ 16. Posuzování zásluh (Code),</i></p>	<p>2Q 2021</p>	<p>Specialista PR</p>	<p><i>Účast v soutěži je nabídnuta všem zaměstnancům, náklady hradí zaměstnavatel. Zaměstnanci vytvoří týmy a soutěží v počtu ujetých kilometrů nejen v rámci ÚEM, ale I s dalšími týmy v ČR. Všichni obdrží trika s logem akce, je připravena společná snídaně pro účastníky, fotografování, uveřejnění výsledků. Dochází k vyšší identifikaci s týmem, zaměstnavatelem, vyšší atraktivitě při náborech. Akce má pozitivní</i></p>



				environmentální, zdravotní a sociální dopad. Očekáváme zapojení alespoň 25 osob.
<p>Získat ocenění Ethnic Friendly zaměstnavatel</p> <p>Jedná se o ocenění, které dokládá náš nediskriminační přístup k etnicky odlišným zaměstnancům a potvrzuje, že je naše personální politika realizována na vysoké úrovni překračující běžné standardy zaměstnavatelů v ČR. Etnická pestrost je pokládána za konkurenční výhodu.</p>	<p>2. Etické principy, +/- 4. Profesionální přístup, 9. Angažovanost vůči veřejnosti, +/- 10. Nediskriminace, -/+ Hodnocení/systémy hodnocení, +/- 12. Nábor, +/- 19. Uznávání kvalifikace, +/- 24. Uznávání kvalifikace, +/- 28. Karierní rozvoj,</p>	<p>3Q 2021</p>	<p>Personální oddělení při THS</p>	<p>Společnost požádá o získání značky, doloží všechny své interní směrnice, které se týkají práce s lidskými zdroji. Na šetření jsou pozváni pracovníci certifikující organizace, setkají se s vedením a samostatně hovoří s etnicky odlišnými zaměstnanci. Ocenění je uděleno a jsou dána doporučení ke zlepšení. Zvyšuje se prestiž organizace, značka je prezentována při náborech, zvyšuje se důvěra cizinců v ÚEM.</p>
<p>Nabídnout zaměstnancům kurzy měkkých dovedností</p> <p>Zájem o tyto typy kurzů projevili zaměstnanci v dotazníkovém šetření. Jedná se o typy kurzů, které rozšiřují schopnosti zaměstnanců v oblasti komunikace, týmové spolupráce, práce s informacemi, time management, apod.</p>	<p>+/- 10. Nediskriminace, +/- 24. Pracovní podmínky, +/- 28. Karierní rozvoj, -/+ 30. Přístup ke kariernímu poradenství, +/- 31. Právo duševního vlastnictví, +/- 38. Další profesní rozvoj, -/+ 39. Přístup ke vzdělávání +/-</p>	<p>1Q2022</p>	<p>Personální oddělení při THS</p>	<p>Kurzy budou nabídnuty všem pracovníkům. Zaměstnanci si vyberou z nabídky takové typy kurzů o které budou mít zájem a absolvují celý balíček kurzů, ne pouze jedno školení. Zlepšují se jejich schopnosti interpersonálních vztahů na pracovišti a dochází k jejich osobnostnímu rozvoji. Zlepšuje se vzájemná spolupráce, zaměstnanci se vzájemně lépe</p>



				poznají a posiluje se i vztah k zaměstnavateli, firemní kultura, apod. Minimálně 45 vědců a 15 techniků prošlo alespoň třemi kurzy.
Zavedení dvojjazyčného principu vzdělávání a dokumentace S ohledem na mezinárodní působení ústavu a skladbu zaměstnanců budou veškeré interní dokumenty převedeny do anglického jazyka. Rovněž veškeré e-learningové kurzy, vyžadované legislativou budou nabízeny dvojjazyčně, tedy CZ/EN.	+/- 10. Nediskriminace, +/- 24. Pracovní podmínky, +/- 28. Karierní rozvoj, +/- Hodnota mobility, -/+ 30. Přístup ke kariernímu poradenství, +/- 31. Právo duševního vlastnictví, +/- 38. Další profesní rozvoj, -/+ 39. Přístup ke vzdělávání +/-	3/2022	Personální oddělení při THS ve spolupráci s OPPTT	Veškeré e-learningové kurzy jsou vytvořeny v CZ i v EN verzích, aby byly dostupné i pro zahraniční pracovníky. Zvyšuje se komfort zaměstnanců a zlepšují pracovní podmínky a orientace cizinců v novém pracovním prostředí. Zaměstnanci získají specifické znalosti a dovednosti, ústav tak vytvoří rovné podmínky pro všechny.

The establishment of an Open Recruitment Policy is a key element in the HRS4R strategy. Please also indicate how your organisation will use the Open, Transparent and Merit-Based Recruitment Toolkit and how you intend to implement/are implementing the principles of Open, Transparent and Merit-Based Recruitment. Although there may be some overlap with a range of actions listed above, please provide a short commentary demonstrating this implementation. If the case, please make the link between the OTM-R checklist and the overall action plan.

ÚEM si plně uvědomuje nutnost implementace principů transparentnosti, otevřenosti a zohlednění zásluh při novém nastavení koncepce přijímacího řízení vědeckých i technických pracovníků v souladu s OTM-R politikou, neboť právě tato oblast je nejméně metodologicky zakotvena ve vnitřních předpisech. ÚEM rovněž vnímá nutnost postupné generační obměny svých pracovníků a obsazování pracovních míst v závislosti na vědecko-výzkumných potřebách a realizovaných činnostech. Zavedení mezinárodních standardů při obsazování pracovních míst tak bereme jako pozitivní signál, který zvýší atraktivitu ústavu v očích potenciálních uchazečů z ČR i ze



zahraničí. V současné době jsou uvedené zásady politiky OTM-R přiměřeně dodržovány, nikoliv však plně v souladu se zásadami Charty a Kodexu. Jednotlivé postupy tohoto procesu nejsou nijak formalizovány do podoby samostatné směrnice, metodiky a jejich prosazování je spíše výsledkem osobního nastavení jednotlivých vedoucích a profesionality příslušné personalistky. Naším záměrem je připravit široce pojatou normu „Personální procesy“, která bude popisovat jednotlivé fáze pracovního vztahu od výběru a přijetí, přes vznik pracovního poměru, adaptaci, další průběh, až po ukončení pracovního poměru. Jedním z hlavních bodů potom bude Výběr a přijímání zaměstnanců. Budou popsány jednotlivé fáze přijímacího řízení, role a kompetence jednotlivých účastníků tak, aby do ní byla implementována pravidla OTM-R politiky. Materiál bude nejen závazným dokumentem určujícím postupy, ale i metodickou příručkou pro jednotlivé vedoucí. Plánujeme samostatný vzdělávací seminář na toto téma určený vedoucím. Při oslovování kandidátů bude využito více informačních kanálů vč. sociálních sítí nebo portálu Euraxess, ale i osobních kontaktů stávajících výzkumných pracovníků ÚEM, kteří mají povědomí o okruhu potenciálních uchazečů o zaměstnání s ohledem na úzkou oblast výzkumného tématu a znalostí osob s příslušným vzděláním a zkušenostmi, kteří se v ní pohybují. Inzeráty budou mít standardizovanou podobu a jejich šablony budou k dispozici v CZ/EN verzi. Při výběru kandidátů budou definována výběrová kritéria, pravidla pro posuzování uchazečů a o výsledku řízení a o pořadí kandidátů bude uchováván záznam. Při výběru nesmí docházet k žádné formě diskriminace např. dle instituce, kde uchazeč získal vzdělání, a dalších. Případné časové mezery v životopisech nebo odchylky budou chápány jako potenciálně cenný prostor využitý k profesnímu rozvoji jiného druhu. Neúspěšní kandidáti budou do časového limitu seznamováni s výsledkem výběrového řízení a informováni o pořadí nebo výsledcích, kterých dosáhli. Možností odmítnutého uchazeče je i napadení některé z částí výběrového řízení formou stížnosti.

Pro splnění požadavků OTM-R politiky bude připraven speciální vzdělávací program pro pracovníky působící v oblasti řízení lidských zdrojů, přičemž cílem je zvládnutí jazyka minimálně na úrovni B1, zajišťující předpoklad vedení výběrového řízení v anglickém jazyce.

S ohledem na mezinárodní složení uchazečů o zaměstnání vypracuje ÚEM Vstupní příručku pro nové zaměstnance, která bude obsahovat základní informace týkající se ústavu, jeho organizačního členění, běžných situací, se kterými se zaměstnanec setkává a řeší je, základních informací o práci s výpočetní technikou a programech, povinností zaměstnanců, firemní kultury. Příručka bude rovněž obsahovat i postupy k vyřízení běžných záležitostí, které jsou pro cizince problematické. Příručka tak pomůže zorientovat se v prostředí s odlišnou kulturou, legislativou, zvyky a minimalizuje tak negativní dopady spojené s přemístěním. Pro nové uchazeče bude připraven adaptační plán a přidělen tutor, který bude novému pracovníkovi v adaptaci nápomocen.

Veškeré dokumenty budou připraveny v CZ/EN jazykových mutacích, implementovány do vnitřních dokumentace ÚEM, uveřejněny a příručky předávány novým zaměstnancům při nástupu. Adaptační plán bude vyhodnocován před skončením zkušební doby.

If your organisation already has a recruitment strategy which implements the principles of Open, Transparent and Merit-Based Recruitment, please provide the web link where this strategy can be found on your organisation's website:

URL: ÚEM nemá v tuto chvíli vytvořenou Strategii nábory, formalizovanou do podoby interního dokumentu. Vytvoření tohoto dokumentu, který bude obsahově v souladu s OTM-R je obsahem Akčního plánu.

4. IMPLEMENTATION

General overview of the expected implementation process:

Zahájení prací na implementaci nových opatření je plánováno na počátek roku 2021. Bude se jednat o reakce na zjištění, která vyplynula jako nedostatky z provedené GAP analýzy. Dále budeme postupovat podle kontrolního seznamu pravidel OTM-R politiky a reagovat i na nedostatky, které byly identifikovány jako úzká místa v dotazníkovém šetření realizovaném mezi zaměstnanci ÚEM v období dubna a května 2020. Využity ale budou i další podněty, které jsme získali od zaměstnanců v rámci kvalitativních rozhovorů a během série workshopů. Prostřednictvím uvedených typů zjištění názorového rozložení mezi zaměstnanci, vyplynuly jako zásadní místa vyžadující naši pozornost, tyto oblasti: Nové nastavení dlouhodobé strategie ÚEM, která bude nejen definovat budoucí odborná a výzkumná zaměření ústavu, ale zároveň bude orientována i do oblasti mezinárodní a mezisektorové spolupráce, práce s lidskými zdroji vč. náborové strategie a adaptace, komunikační strategie a strategie popularizace výsledků vědy a jejich komercializace, zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců a revize procesů, zdali probíhají v souladu s etickými a nediskriminačními standardy. Doplnkovými aktivitami bude i zavedení hodnocení zaměstnanců, vzdělávací aktivity vč. jazykového vzdělávání a další.

V počáteční fázi budou jednotlivé procesy přiděleny vlastníkům těchto procesů, tak aby byly definovány jejich odpovědnosti, časový rámec přípravy jednotlivých koncepcí, pravomoci při navrhování, schvalování a implementaci jednotlivých opatření a legislativní rámec o němž se bude opírat připravovaná metodika. Po schválení jednotlivých koncepcí, metodik, postupů bude probíhat jejich implementace do prostředí ÚEM a následná realizace dle stanoveného časového harmonogramu. Rok 2021 budeme pokládat za pilotní období při zavádění plánovaných změn, v roce 2022 následně dojde k úpravě metodik podle dosažených zjištění a vyhodnocení úspěšnosti změn zavedených v prvním roce implementace, tj. v roce 2021. Paralelně s těmito aktivitami dojde k překladu veškeré interní dokumentace do anglického jazyka, neboť mezinárodní prostředí a skladba zaměstnanců si toto vyžaduje.

Kontrolu nad činností jednotlivých vlastníků procesů bude mít i nadále existující **Projektový tým**, který je průřezově složen z výše definovaných odborníků ne jednotlivé oblasti, a to jak z řad vědeckých, tak i z řad nevědeckých pracovníků. Projektový tým určuje jednotlivá opatření, způsoby jejich realizace a zároveň dohlíží nad obsahovým a časovým splněním jednotlivých zadávaných



úkolů v rámci plnění Akčního plánu směřujícího k odstranění úzkých míst identifikovaných v GAP analýze a jinde. Cílem činnosti Projektového týmu tak je vytvořit koncepci, realizovat a kontrolovat účinnost jednotlivých opatření a jejich soulad s Akčním plánem a OTM-R politikou. Dále pak koordinovat činnost jednotlivých realizátorů tak, aby došlo k naplnění cílů a vytvoření dokumentů směřujících k získání ocenění HR Award. Své aktivity bude Projektový tým konzultovat s vedením ÚEM, potažmo Řídícím výborem, ale i jednotlivými dotčenými skupinami nebo osobami, kterých se budou procesy dotýkat, a to tak, aby došlo k souladu mezi potřebami těchto skupin/osob a zároveň došlo k naplnění jednotlivých výtčených bodů Akčního plánu.

Řídící výbor bude i nadále pokračovat ve své činnosti v nezměněném složení, tak jak pracoval v přípravné fázi a v první části projektu. Tvoří jej ředitelka ÚEM, její zástupce, vedoucí oddělení OPPTT a vedoucí THS. Schvaluje jednotlivé realizované kroky a způsoby jejich provedení a kontroluje činnost Projektového týmu, jehož členové jsou mu podřízeni.

Hlavními body, které si ÚEM stanovil v Akčním plánu by měly být:

- Vytvoření Etického kodexu ÚEM, který bude vycházet z Kodexu AV ČR, avšak více reflektovat specifika a potřeby práce v ÚEM
- Vytvoření dlouhodobé strategie ÚEM, která stanoví priority a směřování vědecko-výzkumné činnosti do dalších let, dále pak nastaví strategii pro práci s lidskými zdroji, mezinárodní spolupráci, marketingové cíle, apod.
- Inovace směrnice o Komerencializaci vědeckých výstupů s cílem nalezení účinnějších nástrojů popularizace vědy a komerencializace jejich výstupů
- Revize činností a procesů ÚEM a zajištění jejich souladu s nově vytvořenou směrnicí o rovném zacházení
- Nově vytvořit metodiku náborového a adaptačního procesu a tuto kodifikovat do nové vnitřní směrnice, která bude popisovat standardy personální práce a vyžadovat jejich dodržování
- Zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců, a to v souladu s trendy na okolním pracovním trhu a dle potřeb zaměstnanců, ale i možností ÚEM
- Dodržování Etických principů chování a zlepšení vztahů na pracovišti patrně ve vazbě na nově vybudovanou roli mediátora, který bude působit jako prostředník vznikajících či existujících sporů nebo porušení principů etického chování
- Zavedení procesu Hodnocení zaměstnanců s návaznými procesy, kterými je hodnocení pracovního výkonu, nastavení kariérních drah, vzdělávání, stanovení dlouhodobých pracovních cílů, apod.



- Analýza vzdělávacích potřeb vyplývající z procesu Hodnocení zaměstnanců, tvorba Vzdělávacího plánu a realizace naplánovaných aktivit
- Kontrolní průzkum spokojenosti realizovaný po zavedení plánovaných opatření k ověření změny postojů zaměstnanců ÚEM. Lze očekávat potvrzení správnosti zavedených opatření, popř. nutnost je modifikovat

Implementací navržených opatření by mělo dojít k:

- Odstranění nedostatků, která byla zjištěna při GAP, rozhovorech, workshopech
- Nastavení vnitřních opatření v souladu s požadavky Charter&Code
- Zvýšení zaměstnanecké spokojenosti, nastavení a standardizace procesů, zlepšení podmínek pro zahraniční zaměstnance
- Zvýšení atraktivity ÚEM jako zaměstnavatele v tuzemském i mezinárodním měřítku

Make sure you also cover all the aspects highlighted in the checklist below, which you will need to describe in detail:

Checklist	*Detailed description and duly justification
How will the implementation committee and/or steering group regularly oversee progress?	<p>Řídící výbor bude i nadále pracovat v nezměněném složení. Jakmile budou GAP analýza a Akční plán předloženy Evropské komisi, dojde k revizi složení existujícího Projektového týmu, odpovědného za implementaci HRS4R a jednotlivých bodů Akčního plánu. S ohledem na naplnění bodů Akčního plánu dojde k inovaci složení týmu tak, aby zde pracovali nejen všichni ti, kteří se podíleli na přípravě GAP a AP, ale aby zde též byli zastoupeni vědečtí i nevědečtí pracovníci více úrovní, jejichž oblasti činností jsou předmětem některého z bodů Akčního plánu a budou se podílet na jeho realizaci.</p> <p>Řídící výbor bude dohlížet na činnosti Projektového týmu, přijímat jeho návrhy a sledovat plnění Akčního plánu podle stanoveného harmonogramu. Řídící výbor rovněž může odvolávat nebo doplňovat jednotlivé členy Projektového týmu v závislosti na potřebách, popř. doporučovat spolupracující hosty.</p>



<p>How do you intend to involve the research community, your main stakeholders, in the implementation process?</p>	<p>Zaměstnanci ÚEM jsou ztotožněni s cíli projektu HR Award a od jeho implementace očekávají zlepšení svých pracovních podmínek i zvýšení atraktivity ÚEM jako zaměstnavatele. Členové Projektového týmu jsou průřezově složeni z vědců i nevědců různého pracovního zařazení na škále V1 – V6 a T1 – T6 a popularizují projekt v rámci svého pracovního týmu a ve svém okolí. Řídící výbor je tvořen mj. ředitelkou ÚEM a jejím zástupcem, kteří projekt plně podporují a přímo se podílejí na jeho realizaci a dohlížejí na implementaci jednotlivých opatření. Projekt je popularizován prostřednictvím samostatného odkazu na Intranetu, kde jsou uvedeny všechny výstupy z něj a všechna dosavadní zjištění a budoucí opatření. Stejně tak bude projekt popularizován ze strany ředitelky ÚEM v rámci pravidelných porad s vedoucími jednotlivých oddělení, dále pak při celústavních setkáních se zaměstnanci, v rámci implementace jednotlivých opatření a také na sociálních sítích a internetových stránkách. Veškerá nově zavedená opatření budou dáována do spojení s HR Award a projekt tak bude popularizován. Zaměstnanci mají již nyní široké povědomí o projektu a v případě zájmu mohou kontaktovat HR manažera, který odpovídá na jejich dotazy a zohledňuje jejich požadavky. Je naplánováno opětovné (kontrolní) názorové šetření, jehož cílem je monitorovat efekty přijatých opatření a nadále zvyšovat zaměstnaneckou spokojenost.</p>
<p>How do you proceed with the alignment of organisational policies with the HRS4R? Make sure the HRS4R is recognized in the organisation's research strategy, as the overarching HR policy.</p>	<p>Samotný fakt, že se vedení ÚEM rozhodlo implementovat zásady HRS4R, Charter&Code včetně OTM-R do svých vnitřních pravidel je dostatečným signálem a důkazem snahy o ztotožnění budování personální politiky v souladu s uvedenými standardy. Rovněž i fakt, že ředitelka ÚEM se spolu se svým zástupcem osobně angažují v rámci Řídícího výboru na realizaci projektu, svědčí o vnitřním ztotožnění organizace a jeho představitelů s definovanými principy. Značnou výhodou v tuto chvíli představuje fakt, že ÚEM nemá definovanou strategii svého budoucího směřování.</p>



	<p>Připravovaná strategie tedy bude připravována i s ohledem na dodržení principů HRS4R. Tyto principy jsou jasně definované a odrazí se do všech přijímaných opatření, vnitřních předpisů, ale také do povědomí pracovníků tak, aby došlo k pozitivní změně vnitřní kultury ústavu v souladu s mezinárodními standardy.</p>
<p>How will you ensure that the proposed actions are implemented?</p>	<p>Projektový tým si stanoví pořadí priorit implementovaných opatření a časový harmonogram jejich přijetí či realizace. Stejně tak budou i definovány osoby zodpovědné za jednotlivá opatření a jejich realizaci. Projektový tým se schází jedenkrát měsíčně a vzájemně se informuje o postupu prací a případných problémech. Výstupy z jednání jsou pak předkládány Řídícímu výboru, který monitoruje dodržování časového harmonogramu plnění a pomáhá odstraňovat problémy tak, aby nedocházelo k časovým prodáváním. Pokud budou zjištěny problémy natolik závažné, že budou bránit dalšímu postupu při přijetí plánovaného opatření, je v kompetenci Řídícího výboru rozhodnout o nerealizaci nebo modifikaci plánovaného opatření tak, aby jeho efekty maximálně odpovídaly původním záměrům.</p>
<p>How will you monitor progress (timeline)?</p>	<p>Předkládaný Akční plán již obsahuje nastínění časového harmonogramu plnění jednotlivých opatření. Za realizaci navržených opatření a monitoring pokroku je odpovědný Projektový tým, v přenesené působnosti pak vlastníci jednotlivých procesů, kteří jsou zodpovědní za implementaci navržených změn. Projektový tým na svých pravidelných schůzkách (1 krát měsíčně) vyhodnocuje míru splnění jednotlivých úkolů, identifikuje zjištěné problémy a případně předkládá Řídícímu výboru návrhy na změny v harmonogramu nebo věcném plnění stanovených cílů. Jednou za kvartál (3 měsíce) předkládá Řídícímu výboru zprávu o činnosti a pokroku v naplňování cílů Akčního plánu. V případě odchylek od harmonogramu plnění delších než 1 měsíc, rozhoduje Řídící výbor o alternativních způsobech řešení, posunutí časového cíle splnění nebo případné nerealizaci.</p>



	<p>daného bodu. Řídící výbor může rovněž rozhodnout o novém realizátorovi uvedeného opatření, přidělit mu nové spolupracující osoby nebo zprostředkovat kontakt na některý z ústavů Akademie věd nebo spolupracujících vysokých škol, kteří už mají zkušenost s implementací daného bodu a mohou pomoci formou konzultace nebo mentoringu.</p>
<p>How will you measure progress (indicators) in view of the next assessment?</p>	<p>Předkládaný Akční plán obsahuje u jednotlivých bodů indikátory, které potvrzují naplnění vytčených bodů. Do jaké míry a jakým způsobem byly jednotlivé body Akčního plánu naplněny je posuzováno Projektovým týmem, v přenesené působnosti pak Řídícím výborem. Tomu jsou pravidelně (jedenkrát za 3 měsíce) předkládány Projektovým týmem zprávy o činnosti. Dále předpokládáme, že v závěru roku 2022, tedy více než 24 měsíců poté, co byl proveden první názorový průzkum mezi zaměstnanci k jednotlivým bodům, dojde k opakovanému dotazníkovému šetření. Jeho cílem bude ověření, zdali vlivem přijetí navržených opatření došlo ke změně postojů mezi zaměstnanci ÚEM, zvýšení zaměstnanecké spokojenosti a zdali přinesla jednotlivá přijatá opatření očekávaný efekt. Půjde tak o jasná, exaktní a statisticky podložená zjištění. V případě, že se tyto pozitivní efekty neprokáží, dojde k modifikaci přijatých opatření. Přínosem a zpětnou vazbou pak mohou být kvalitativní rozhovory se zástupci vědců i nevědců zařazených do různých hierarchických stupňů, reflexe názorů zaměstnanců prezentovaných při různých celoustavních setkáních s ředitelkou ÚEM nebo názory zástupců odborové organizace, kteří tlumočí názory svých členů.</p>

Additional remarks/comments about the proposed implementation process:

V současné chvíli není ÚEM certifikován podle žádné z mezinárodních ISO norem a výsledný způsob řízení a jeho standardy jsou odrazem nutnosti reakce na legislativní požadavky i snahy o vytvoření co možná nejlépe fungující organizace, která dává zaměstnancům dostatek badatelské svobody, zároveň však vytváří přiměřeně svazující pravidla a atraktivní pracovní podmínky pro práci. Výsledná personální politika je pak odrazem specifičnosti prostředí ve



**Ústav
experimentální
medicíny AV ČR, v.v.i.**

kterém se pohybujeme, unikátnosti potřeb jednotlivých vědců a jejich zaměření, způsobu financování a snahy o vytvoření takových podmínek, které kopírují trendy okolního pracovního trhu. Neexistence dlouhodobé strategie lze v kontextu žádosti o získání HR Award a naplnění strategie HRS4R vnímat jako výhodu, neboť tato již bude koncipována s ohledem na požadované mezinárodní standardy. ÚEM se rozhodl pro získání ocenění v průběhu roku 2019 přihlášením se ke 40 principům Charty a Kodexu a žádost byla schválena Evropskou komisí 19. 12. 2019. Výsledná GAP analýza nastínila hlavní problémové oblasti realizované politiky řízení lidských zdrojů, přičemž Akční plán na ně reaguje a bude se snažit o jejich vyřešení. Cítíme však, že oblast personální politiky je široká a připravované změny pokrývají pouze nejvážnější problémy. V budoucnu realizovaná personální politika by mohla zahrnovat i další oblasti, jejichž řešení by napomohla zvýšit zaměstnaneckou spokojenost a rovněž musí reagovat na legislativní rámec, požadavky a dění na trhu práce, jehož vývoj není možné v tuto chvíli predikovat. Akční plán si rovněž neklade za cíl odstraňovat nedostatky, o nichž sice víme, nicméně jsou systémového charakteru a jejich řešení je mimo kompetence ÚEM. Jedná se například o způsob financování české vědy, grantovou politiku, apod. Naším cílem je soustředit se primárně na zlepšení podmínek v ÚEM s cílem zatraktivnění ústavu jako zaměstnavatele pro české i zahraniční uchazeče o zaměstnání a nastavení standardů stanovených pro elitní skupinu nositelů ocenění HR Award, k nimž chceme do budoucna rovněž patřit.