

Ombudsmanka AV ČR Dana Plavcová: Jsem ráda, když se věci změní k lepšímu

27.8.2026 - Zuzana Dupalová, Luděk Svoboda | Akademie věd České republiky

Někdy stačí, když si druhého vyslechne a poradí mu. Jindy ale musí případ prošetřit a navrhnout opatření. Ombudsmanka Akademie věd ČR Dana Plavcová je ve funkci téměř rok a za tu dobu přijala 31 podnětů. Co se jí podařilo změnit? Proč čeká, že počet řešených případů možná ještě poroste? A co může každý z nás udělat pro více respektující prostředí?

Do Akademie věd nastoupila Dana Plavcová v září 2025 po více než dvaceti letech v neziskovém sektoru. Patnáct z nich strávila v organizaci Člověk v tísni, kde se věnovala rozvojovým programům v subsaharské Africe a ochraně zaměstnanců i příjemců pomoci před neetickým chováním. Jako ombudsmanka AV ČR se vedle šetření podnětů věnuje i prevenci nevhodného chování. Společně jsme se ohlédli za jejím dosavadním působením.

Jak jste prožila léto? Odpočívala jste?

Dovolenou jsem strávila na chalupě. Je to skvělá základna pro výlety, ale hlavně nikdy nekončící zdroj manuální práce. Krásně jsem si vyčistila hlavu a posílila zádové a jiné svalstvo.

Když jste v Akademii věd začínala, považovala jste za výhodu, že přicházíte zvenčí. Platí to i po roce?

Názor jsem nezměnila. Je dobře, že jako ombudsmanka nejsem zatížená pracovní historií v Akademii věd. Je jednodušší udržet si objektivitu a nadhled, protože nemám žádné vazby, které by mě svazovaly.

V prvních třech měsících se vám sešlo 13 podnětů. Kolik už jich máte na kontě nyní?

Za jedenáct měsíců jich přišlo celkem 31. Většina se týkala konfliktů na pracovišti. Poslední dobou se kolegové a kolegyně přicházejí i jen poradit, jak mají nějakou situaci řešit.

Mění se i typy podnětů?

Oproti loňskému roku přichází více citlivých nebo závažných případů. Nejvíce podnětů jsem dostala během ledna.

Čím si to vysvětlujete?

Lidem se zřejmě během svátků leccos rozleželo, mohli si svou situaci promyslet a až pak se rozhodli ji řešit se mnou. Některým také skončila pracovní smlouva a nechtěli odejít, aniž by o problémech na pracovišti promluvili.

Připomenete, jak vypadá šetření?

Šetření provádím přibližně u poloviny nahlášených případů – záleží na dohodě s podatelem a typu podnětu. Když si například stěžuje, že je šikanován, v první fázi se od něj snažím dozvědět, jak přesně domnělá šikana vypadá, jak se projevuje, kdy k ní dochází, jak často, jak dlouho už takové jednání trvá a co mu předcházelo. Požádám také o e-maily nebo jiné dokumenty, které by popisované jednání doložily, zjišťuji, kdo byl svědkem takových situací, nebo jestli se osoba, jež se jednání údajně dopouští, chová podobně i vůči někomu dalšímu.

A pokud se ukáže, že podobnou zkušenost má více lidí?

V takovém případě chci získat i jejich výpovědi. Je-li popisované chování závažné a existují svědci, chci se s nimi spojit dříve, než se obrátím na osobu, proti níž stížnost směřuje – zvláště jestliže je v

mocenském postavení, z něhož by mohla svědky ovlivňovat.

Co je pro vás při šetření zásadní?

Snažím se zůstat neutrální a objektivní a oddělovat fakta od jejich interpretací. Kvůli ochraně práv obou stran dbám na důvěrnost. V prvních fázích také většinou informuji ředitele či ředitelku pracoviště. U méně závažných případů nemusím provádět velké šetření s mnoha svědky, spíše mi jde o diskrétnost a hledání smířčího řešení. Každý případ je ale trochu jiný. Stejný zůstává pouze můj cíl – aby nevhodné chování, pokud k němu dochází, přestalo.

Jaké případy naopak šetření nevyžadují?

Někdy není nutné, protože jde třeba o spor dvou lidí a nemusíme dokazovat, kdo a co komu provedl. Spíše se pokusíme lépe nastavit jejich spolupráci a komunikaci. Další kategorií tvoří konzultace, kdy se podatel nebo podatelka přijde poradit s konkrétní situací, kterou probereme, a vyhodnotíme možné scénáře a jejich rizika. Často s tím výsledkem, že se dotyčný rozhodne svůj problém řešit sám, protože nejde o nic, co by nezvládl – jen si potřebuje ujasnit, jaké jsou možnosti. Přicházejí také případy, kdy si zaměstnanci chtějí na někoho postěžovat. Když se ale doptávám na další skutečnosti potřebné k posouzení údajné neetického chování, už je nedodají nebo řeknou, že jim stačilo si o tom s někým popovídat.

Doporučujete pracovištím i nápravná opatření?

Ano, a stává se to často. Doporučila jsem už školení či koučink, pracovněprávní opatření, převedení z vedoucí pozice na jinou, přesun do jiné kanceláře nebo profesionální mediaci. Jsem ráda, že se má doporučení většinou v praxi uplatní.

Jak ředitelé a ředitelky vnímají vaši práci?

Myslím, že většina vnímá, že jim role ochránce práv může pomoci nastavit zdravější a bezpečnější prostředí. Určitě ale u některých existují i obavy, aby se nevynořil vážnější případ, což chápu. Zatím se mi s řediteli spolupracovalo většinou skvěle.

Dosáhla jste už i systémových změn na úrovni celé Akademie věd?

Jeden z prvních podnětů, který jsem dostala, se týkal rozdílných pracovních podmínek, které pracoviště nabízelo vědcům v důchodovém věku bez ohledu na jejich výsledky. Ředitel daného ústavu podmínky upravil, ukázalo se ale, že takový postup uplatňují i jiná pracoviště.

Jak jste pokračovala?

Upozornila jsem na situaci při setkání Akademické rady, ředitelů a předsedů rad pracovišť. Nabízet vědcům horší pracovní podmínky v důchodovém věku než jejich kolegům v produktivním věku totiž můžeme vnímat – v případě, že je stáří jediným důvodem – jako diskriminační. Od té doby jsem další podobný podnět nezaznamenala, takže doufám, že už k tomu nedochází.

Na jakých dalších opatřeních pracujete?

Prosazuji úpravu Kodexu chování v Akademii věd a jeho rozšíření o blízké vztahy v hierarchicky nerovném postavení včetně ošetření souvisejícího střetu zájmů.

Co se už podařilo rozjet z dalších plánovaných aktivit?

Připravila jsem přednášky v češtině a angličtině o své práci a formách nežádoucího chování a také workshop s modelovými eticky nejednoznačnými situacemi. Podobně plánuji workshop pro vedoucí pracovníky. Mimochodem, Národní kontaktní centrum – gender a věda dokončuje online kurz o sociálním bezpečí, na němž se sice nepodílím, mám z něj ale radost a v prostředí Akademie věd se určitě uplatní.

Kde o vašich aktivitách zjistíme více informací?

Na webu se kolegové a kolegyně dozvědí o mé práci to nejdůležitější. Některá pracoviště zapracovávají institut ochránce práv Akademie věd i do interních směrnic – což je praxe, kterou chci v příštím roce posílit.

Pokračujete i ve spolupráci s ochránci práv přímo z ústavů?

Ombudsosoby má nyní 27 pracovišť, setkáváme se dvakrát ročně. Vedle toho pro ně organizuji školení, na podzim se zaměříme na efektivní komunikaci – téma, které si samy vybraly. Hodně kolegů je nových a předchozí zkušenosti s ochranou práv nemají. Se dvěma kolegyněmi, zkušenými ombudsmankami, jsme proto uspořádaly školení „ombudsmanské minimum“. Komplikovanější záležitosti se mnou můžou ústavní ombudsosoby konzultovat a některé toho už i využily.

Považujete za důležité, aby pracoviště měla vlastní ombudsosoby?

Je-li ústavní ombudsosoba nezávislá, vyškolená a má důvěru většiny kolegů a kolegyně a zaměstnanci navíc vnímají vedení jako spravedlivé, dokáže zachytit a vyřešit většinu případů, které by jinak skončily u mě. Zpravidla dokáže problémy, typicky konflikty, zachytit dříve, než přerostou do obřích rozměrů, kdy už jsou protistrany ve svých pozicích „zabetonované“ a je obtížnější jejich vztahy napravit. Takže ano, role ombudsosob na pracovištích má smysl.

Externí ombudsosoby, které na některých pracovištích působí, ale tuto výhodu nemají, že?

To sice ne, na druhou stranu je ale můžou zaměstnanci vnímat jako nezávislejší. Vždy je ale důležité, aby byly ombudsosoby dobře vybrány, měly jasný mandát a vedení je podporovalo – nejen v jejich dalším rozvoji, ale zejména při řešení problematických situací.

A když se stížnosti dotýkají vedení?

Tak se podatelé můžou obrátit rovnou na mě.

Může se stát, že ústavní ombudsosoba předá případ k šetření rovnou vám?

Ano, pokud se ocitne ve střetu zájmů a necítí se dostatečně nezávislá, případ je zvláště citlivý nebo má i jiné důvody. Je ale důležité, aby s tím osoba, která podnět podává, souhlasila.

Funguje to i opačně, že šetření vrátíte zpět na pracoviště?

K tomu nedochází. Kolegové mají většinou důvod, proč jdou přímo za mnou. Pokud bych cítila, že by jejich případ měla řešit ústavní ombudsosoba, zeptala bych se dotyčného, zda to s ní mohu otevřít, a jeho přání respektovala.

Sdílette zkušenosti z Akademie věd i s ombudsosobami z jiných institucí?

Ano. Jsem členkou Školské ombudsmanské platformy, která sdružuje ombudsosoby z vysokých škol. Jsem ráda, protože v naší roli často pracujeme samostatně a bez týmů, s nimiž bychom agendu ochrany práv probírali. Ve školské platformě ale sdílíme svou praxi a navzájem se od sebe učíme. Několik měsíců jsem už také členkou Evropské sítě ombudsosob ve vysokém školství.

Jakou podporu cítíte od vedení Akademie věd a Komise pro etiku vědecké práce?

Od předsedy i členů Akademické rady, s nimiž jsem už v častějším kontaktu, vnímám velkou podporu. Vážím si jí. S předsedou Radomírem Pánkem se scházíme jednou za čtvrt roku a informuji ho o závažnějších případech i dalších svých aktivitách. Pokud ale potřebuji řešit cokoli akutně, čas si na mě vždy udělá. Rovněž s Komisí pro etiku vědecké práce máme spolupráci nastavenou dobře, s jejím předsedou Oldřichem Tůmou jsme v kontaktu.

Co plánujete pro nový akademický rok?

Jak už jsem řekla, ráda bych prosadila, aby kodex chování ošetřil blízké vztahy a z nich plynoucí střet zájmů. Dohlédnout chci také na to, aby připravovaný kariérní řád skrytě neznevýhodňoval některé skupiny – například pečující rodiče či vědce a vědkyně v důchodovém věku. Ráda bych pokračovala v

preventivních aktivitách a navštívila další ústavy, kde jsem zatím nebyla – zejména ty, které nemají ombudsmanku.

Co by se mělo v ochraně práv zaměstnanců změnit co nejdříve?

Na pracovištích jsou na různých úrovních ve vedoucích pozicích často lidé, kteří jsou skvělými vědci, ne vždy ale dostali podporu, aby se stali také dobrými manažery. Změnit situaci by pomohla školení a systematické pěstování kultury respektu, otevřené komunikace, včasného a citlivého řešení konfliktů i transparentního a spravedlivého rozhodování. Můžeme tím předcházet vážnějším mezilidským problémům. Existují ale i další výzvy.

Které?

Smlouvy na dobu určitou nechrání pracovníky v kritických fázích jejich života – například v době těhotenství. Někde ve vedoucích rolích výrazně převažují muži, což může prohlubovat nerovnosti v přístupu k rozhodování, kariérnímu postupu a zdrojům.

Jaké skupiny jsou podobně ohroženy?

Mezi nejzranitelnější patří kvůli mocenské asymetrii doktorandi a doktorandky. Často jsou závislí na vedoucím nebo vedoucí. Existují případy, kdy nemůžou jednoduše změnit skupinu, protože by to znamenalo, že doktorát nedokončí. Občas musejí snášet jednání, k němuž by v Akademii věd docházet nemělo. Přesto se bojí ozvat, jelikož mají strach, že by to jejich situaci ještě zhoršilo.

Co s tím může udělat každý z nás?

Zastávejme se jich. Pokud vidíme, že se s doktorandou nezachází s respektem, postavme se za ně. Tlak od kolegů a kolegyně z týmu může nevhodné chování zastavit a přispět ke zlepšování pracovního prostředí.

Říkala jste, že počet nahlášených případů by mohl poklesnout díky prevenci. Myslíte, že se to už projeví?

Na to je asi stále brzy. Spíše ještě očekávám nárůst v souvislosti s tím, jak poroste důvěra v institut ombudsmanky. Jsem přesvědčená, že v Akademii věd je stále hodně lidí, kteří jsou vystaveni nějaké formě nevhodného chování a zvažují, jestli se na mě mají obrátit, nebo ne. Není to pro ně jednoduché. Můžou mít pocit, že riskují kariéru a pověst, že se stejně nic nevyřeší a navíc budou v očích ostatních za „potížisty“. A tak se často přiklání k tomu, že si řeknou „vydržím to“.

Co byste jim vzkázala?

Pokud se vám děje cokoli neetického, ale váháte, zda se mi ozvat, kontaktujte mě. Situaci probereme a pobavíme se, jak ji řešit. Naprosto důvěrně. Bez vašeho souhlasu nebudu sama nic podnikat.

Co si z prvního roku odnášíte?

To, že moje práce má smysl. Mám dobrý pocit, když se věci změni k lepšímu. Nevhodné chování pojmenujeme a ustane, lidé znovu získají pocit důstojného a spravedlivého zacházení a obnoví se jejich důvěra v zaměstnavatele. Takových případů bylo naštěstí dost.

Ing. Dana Plavcová

Více než dvacet let pracovala v neziskovém sektoru. Patnáct let působila v organizaci Člověk v tísni, kde pracovala na různých pozicích včetně poradkyně pro rovné příležitosti. Většinu času se věnovala kvalitě a rozvoji humanitárních a rozvojových programů v subsaharské Africe. V této roli se podílela na zavádění a posilování opatření na ochranu zaměstnanců a příjemců pomoci před neetickým chováním pracovníků. Na pozici ombudsmanky Akademie věd ČR působí od roku 2025.

Více o agendě ombudsmanky se dočtete také v článcích:

***Ombudsmanka Dana Plavcová: Za kulturu na pracovišti jsme zodpovědní všichni
Zpráva ombudsmanky AV ČR: řeší první podněty, rozšiřuje spolupráci s pracovišti***

Připravili: Zuzana Dupalová a Luděk Svoboda, Divize vnějších vztahů SSČ AV ČR

Foto: Jana Plavec, Divize vnějších vztahů SSČ AV ČR

Text a fotografie jsou uvolněny pod svobodnou licencí Creative Commons.

<https://www.avcr.cz/cs/o-nas/aktuality/Ombudsmanka-AV-CR-Dana-Plavcova-Jsem-rada-kdyz-se-veci-zmeni-k-lepsimu-00001>