

Co přináší ocenění HR Award Ústavu fyzikální chemie J. Heyrovského?

26.5.2025 - Zuzana Dupalová | Akademie věd České republiky

Od roku 2018 působí Zuzana Musilová v Ústavu fyzikální chemie J. Heyrovského AV ČR jako hlavní koordinátorka implementace Strategie lidských zdrojů pro výzkumné pracovníky (HRS4R), spojena je se získáním a následným obhájáním ocenění HR Award. Odpovídá tak například za přípravu akčních plánů, komunikaci s vedením a výzkumníky i s Evropskou komisí.

„Stát se prvním pracovištěm Akademie věd, které certifikaci získalo, pro nás znamenalo otevřít nová témata, vydat se vlastní cestou a hledat řešení v neprozkoumaném prostoru,“ uvádí. Nedávno navíc pracoviště jako první v Česku obhájilo certifikaci v takzvané *Renewal with site visit* fázi, kdy se mohla znovu udělit, nebo odebrat. Co by poradila ostatním pracovištím, které o obhájení ocenění usilují?

Co vás motivovalo, abyste se o HR Award ucházeli?

V době, kdy jsme o HR Award usilovali, nebylo běžné, aby se výzkumné instituce systematicky věnovaly rozvoji lidských zdrojů. Věda měla prioritu, téma HR zůstávalo spíše stranou. Zapojením do strategie HRS4R jsme se rozhodli tuto praxi změnit a vytvořit prostředí, které podporuje excelenci nejen vybavením a projekty, ale také důstojnými podmínkami a systematickou péčí o zaměstnance.

Jaké bylo stát se „pionýrem“?

V počátečních fázích jsme společně s ředitelem pracoviště Martinem Hofem, a kolegy Martinem Kalbáčem a Patrikem Španělem hledali vhodný přístup k implementaci strategie v našem ústavu. Narazili jsme ale na to, že v českém prostředí s ní ještě neměl nikdo zkušenosti. Vše jsme proto museli nastavit sami nebo se inspirovat v zahraničí. Díky této zkušenosti jsme se také hodně naučili.

Co pro vás úspěch znamenal?

Ocenění úsilí, které jsme věnovali tomu, abychom vytvořili motivující a transparentní pracovní prostředí. Zároveň jsme si potvrdili, že jdeme správným směrem. Stát se prvním pracovištěm Akademie věd, které certifikaci získalo, znamenalo otevřít nová témata, vydat se vlastní cestou a hledat řešení v dosud neprozkoumaném prostoru.

Zuzana Musilová působí jako hlavní koordinátorka implementace Strategie lidských zdrojů pro výzkumné pracovníky.

Poté se průběžně posuzovalo naplňování akčního plánu. O jaký dokument jde?

Akční plán vychází z interní analýzy organizace. Jeho smyslem je dále rozvíjet a posilovat soulad s principy Evropské Charty pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků. Každá aktivita v plánu má svůj účel a přispívá ke zlepšení pracovního prostředí.

Jaké kroky jste museli podniknout?

Už v roce 2018 jsme vytvořili Monitorovací skupinu, která sdružuje zástupce a zástupkyně napříč organizační strukturou – ze všech oddělení, profesních rolí i kvalifikačních stupňů. Podílí se na implementaci aktivit a zajištění obousměrné komunikace, konkrétně přenáší informace k zaměstnancům a zároveň sbírá jejich podněty a zpětnou vazbu.

Co se dělo dál?

O navržených opatřeních a strategických krocích následně rozhodovala Řídící skupina, která má k tomu příslušné pravomoci. Tvoří ji vedení ústavu, předsedkyně odborové organizace a vedoucí Personálně mzdového oddělení.

Jaká je vaše úloha?

Zodpovídám za koordinaci plnění akčního plánu včetně jeho implementace. Zajišťuji také komunikaci mezi oběma zmíněnými skupinami.

Co vám získání ocenění přineslo?

Významný impuls ke zlepšení v mnoha oblastech. I když certifikát HR Award není vždy formálně bodově hodnocen v grantových žádostech, klíčové je, že dokládá náš zájem o zaměstnance, rozvoj pracovního prostředí a schopnost reagovat na jejich aktuální potřeby.

Jak vnímají ocenění HR Award zaměstnanci, zaznamenali viditelné změny? Vyhodnotili jste si jeho přínos?

Vnímají ho pozitivně, dopady monitorujeme. Kromě formálních šetření v dotaznících se také opíráme o neformální rozhovory, které nám poskytují cennou zpětnou vazbu z různých částí ústavu. Díky tomu můžeme lépe plánovat další kroky, přizpůsobovat strategii aktuálním potřebám a zajišťovat, aby opatření měla reálný dopad na každodenní život na pracovišti.

Co se na pracovišti například změnilo?

Od roku 2018 se nám podařilo vytvořit podporující pracovní prostředí, zlepšit transparentnost procesů a posílit důraz na rovné příležitosti. Založili jsme nové podpůrné jednotky, jako jsou Projektová kancelář, Heyrovského centrum transferu technologií a Heyrovský Open Science Team. Posilujeme profesní růst a kariérní rozvoj, důsledně prosazujeme etické a profesní standardy a dbáme na transparentnost při náboru a výběrových řízeních.

Co je při přijímání změn nejdůležitější?

Klíčovou roli hraje otevřená a srozumitelná komunikace, na jejímž zlepšování dlouhodobě pracujeme. Ačkoli se nám ale podařilo zavést konkrétní opatření v relativně krátkém čase, uvědomujeme si, že tento rozvoj je kontinuální a stále máme co zlepšovat.

Například?

I přes snahu a péči o zaměstnance se nám nedaří adekvátně ohodnotit některá pracovní místa a zajistit stabilitu zaměstnání. Jelikož vědecké pozice z devadesáti procent financují časově omezené granty, jsou u nás smlouvy na dobu určitou stále běžnou praxí. Věříme ale, že i v tomto najdeme cesty ke zlepšení – a právě tomu se chceme více věnovat.

Nedávno jste prošli takzvanou *Renewal with site visit* fází, kdy se ocenění mohlo znovu udělit nebo odebrat. Popíšete, jak probíhala?

Proces znovuudělení certifikace zahrnoval obdobné kroky jako při jejím získání, takzvanou GAP analýzu, kdy jsme opět identifikovali nedostatky v souladu s principy Charty a Kodexu. Obhajoba se skládala z podrobné hodnotící zprávy a návštěvy zástupců Evropské komise.

Co zástupci komise hodnotili?

Site visit byla klíčovým momentem, kdy jsme představili nejen splněné úkoly z Akčního plánu, ale také posun v institucionální kultuře. Zástupci Komise vedli rozhovory s různými skupinami zaměstnanců, aby ověřili, že změny nejsou pouze formální, ale že mají pozitivní dopad na pracovní prostředí.

Grafické znázornění jednotlivých fází procesu získání a obhajoby HR Award

Co vše jste museli pro obhájení certifikátu udělat?

Obhajoba si vyžádala aktualizaci Akčního plánu a revizi některých interních dokumentů a procesů a zavedení nových metodik. Nešlo o jednorázový, ale dlouhodobý proces – v mnoha případech jsme šli do větší hloubky a rozšiřovali systémové přístupy k řízení lidských zdrojů.

Jak náročné to bylo?

Náročné, především z hlediska organizace a času, přesto vnímáme tuto investici jako přínosnou. Pokud bych měla zmínit komplikaci, snad jen určitou míru administrativní náročnosti, která s udržením standardu přirozeně souvisí. Mohli jsme ale reflektovat vlastní cestu a získat zpětnou vazbu od nezávislých odborníků. Obhájení certifikace potvrdilo, že změny, které jsme často zaváděli krok za krokem, jsou viditelné i zvenčí a má smysl se jim věnovat i nadále.

Co byste poradila kolegům a kolegyním z pracovišť Akademie věd, která se na obhájení certifikace teprve chystají?

Vnímejte celý proces jako příležitost, ne jako povinnost. Nejde jen o „splnění“ podmínek, ale o smysluplné proměny, které mohou zásadně zlepšit kulturu organizace. Důležité je získat podporu vedení, mít realistický plán a zapojit zaměstnance. Užitečné je i sdílení zkušeností mezi pracovišti a zapojení do komunitních sítí, například prostřednictvím EURAXESS.

Jak EURAXESS pracovištím v tomto směru pomáhá?

Organizuje setkání koordinátorů HR Award, propojuje tak instituce v Česku. Právě tato komunita a vzájemná inspirace jsou pro nás velkým přínosem.

Co vás nyní čeká?

V následujících třech letech se budeme zabývat implementací naplánovaných aktivit, které jsou předmětem Akčního plánu 2024–2027. Poté nás opět čeká obhajoba certifikace včetně aktualizace plánu v návaznosti na nové potřeby a priority organizace. Proces je dynamický a odráží nejen interní zpětnou vazbu, ale také vývoj mezinárodních standardů a očekávání výzkumné komunity.

Vyplatila se námaha věnovaná získání a udržení ocenění?

Rozhodně ano. Investovaný čas a úsilí se nám vrací vyšší kvalitou pracovního prostředí, otevřenější komunikací, profesionálnějším řízením a vyšší důvěrou mezi zaměstnanci a vedením. HR Award je pro nás nejen oceněním, ale i závazkem, který přináší konkrétní výsledky v každodenním fungování ústavu.

Kdybyste měla zhodnotit jednou větou, co HR Award pracovišti přineslo, jak by zněla?

Dovolím si parafrázovat uznání hodnotitelů Evropské komise, které vystihuje vše podstatné: „Heyrovského ústav dosáhl více než jen formálního naplnění předpisů – inicioval zásadní kulturní a procesní proměny, které nadále utvářejí výzkumné prostředí založené na podpoře, mezinárodní spolupráci a pevných etických hodnotách.“

<https://www.avcr.cz/cs/o-nas/aktuality/Co-prinasi-oceneni-HR-Award-Ustavu-fyzikalni-chemie-J-00001.-Heyrovského>