

# Ombudsmanka Dana Plavcová: Za kulturu na pracovišti jsme zodpovědní všichni

16.12.2025 - Zuzana Dupalová, Luděk Svoboda | Akademie věd České republiky

**Dana Plavcová je historicky první ombudsmankou Akademie věd ČR. V nové roli se věnuje prevenci nevhodného chování, podpoře rovnosti a důstojné komunikace na pracovištích. Kdy se na ni zaměstnanci a zaměstnankyně mohou obrátit a co její agenda zahrnuje?**

## **Čím vás pozice ochránkyně práv v Akademii věd zaujala?**

Měla jsem jasno, že bych se chtěla dát na „ombudsmanství“, a v době, kdy jsem skončila v předchozí práci, se jako zázrakem objevil inzerát na výběrové řízení v Akademii věd. Vždy jsem ji vnímala jako prestižní instituci, ve které pracuje intelektuální elita národa, takže jsem neměla o čem přemýšlet. Že je tak obrovská, jsem si uvědomila až při přípravě na výběrové řízení. Před komisí jsem předstoupila s pokorou, kterou cítím stále.

## **Co vy a věda?**

K vědě mám teď určitě nejbliž, co jsem kdy měla (*smích*).

## **Vnímáte jako výhodu, že přicházíte z jiného prostředí?**

To, že přicházím zvenku a nezatížená zdejší dynamikou a historií, je podle mě jednoznačná výhoda. Snad nejsem jediná, kdo to tak vnímá.

## **Jaký na vás Akademie věd udělala první dojem?**

Fascinuje a baví mě její různorodost. Zatím jsem navštívila jen zlomek pracovišť a pouze v Praze. Mé postřehy jsou zatím skromné. Každé pracoviště mi ale připadá úplně jiné. Jde o úžasný organismus různých druhů řízení a mezilidských dynamik.

## **Potkal vás i „kulturní šok“?**

Asi největším byla větší míra formálnosti. Přicházím z organizace, kde jsme si všichni tykali, ač nás bylo pár tisíc. Po „baráku“ se potulovali psi a všichni jsme se potkávali ve frontě u jediného kávovaru na *small talks*, které úžasně tmelí lidi napříč týmy.

## **Kde jste působila?**

Přes dvacet let jsem pracovala zejména v neziskovém sektoru a posledních patnáct let v Člověku v tísni, což pro mě už vždycky bude srdeční záležitost.

## **Čemu jste se věnovala?**

Většinu času rozvojovým a humanitárním programům v Africe, kam jsem i několikrát do roka jezdila. Posledních šest let jsem se starala o rozvoj a kvalitu programů – od vzdělávání pro dívky v Etiopii, udržitelný přístup k vodě v semiaridních oblastech Angoly, rozvoje občanské společnosti v Zambii až po léčbu podvýživy u dětí ve válkou zmítaném východním Kongu. Vedla jsem oddělení programové kvality.

## **Co tvořilo náplň vaší práce?**

Na mezinárodním pracovním trhu jsem mimo jiné vybírala kandidáty na šéfy programů v těchto zemích a byla jim průvodcem a rádcem. Nastavovala jsem s nimi systémy řízení kvality projektů a řešila četné krize.

## **Dostala jste se i k problematice ochrany práv a neetického chování?**

Ve zmíněných afrických programech jsem se podílela na zavádění robustního systému ochrany

pracovníků a příjemců pomoci před neetickým chováním zaměstnanců. Člověk v tísní je v tomto směru špičkou v Česku. Má propracované systémy ochrany a jasně popsané postupy. Často jsem řešila i genderové otázky v projektech a při zavádění opatření pro zvyšování počtu žen mezi zaměstnanci. Bylo jich totiž žalostně málo.

### **Genderu jste se věnovala i v Česku?**

Člověka v tísní jsem zastupovala v pracovních skupinách například na Ministerstvu zahraničních věcí a Úřadu vlády. Pro Člověka v tísní jsem také vytvořila manuál pro genderovou analýzu a vedla přípravu strategie pro rovné příležitosti a začleňování znevýhodněných skupin.

### **Pojďme k vaší současné roli ombudsmanky. S jakou vizí pozice vznikala?**

Vedení Akademie věd vloni přistoupilo k revizi *Kodexu chování v AV ČR*, což byl první důležitý krok. Na jaře vznikla směrnice o ochránci práv a následně se zorganizovalo výběrové řízení. Pozice má jasné zadání: přispět ke kultuře otevřené komunikace, respektu a bezpečí. Všichni totiž chceme, aby se zaměstnanci a zaměstnankyně cítili komfortně a věděli, že se případně mají na koho obrátit.

### **Proč by instituce, jako je Akademie věd, měly zřizovat ombudssosoby?**

Mají-li instituce nezávislou ombudssosobu, ukazuje to na jejich zdraví, odolnost a otevřenost. Zvyšuje to kredit organizace a jde o signál jak navenek, tak zejména dovnitř, že nestrpí šikanu, nerovné zacházení, zneužití moci, obtěžování nebo jakékoli násilí – a že názory a zkušenosti menšin, začínajících vědců či pomocné síly z kantýny berou vážně. Tedy že každý je důležitý a přispívá k fungování celku.

### **Jaké byly podmínky výběrového řízení?**

Opíralo se o směrnici o ochránci práv, která stanovuje požadavky na tuto pozici. Kromě vysokoškolského vzdělání a odpovídající úrovně angličtiny sem patří také pracovní zkušenosti s agendami, jako jsou zajišťování rovných příležitostí nebo šetření případů nevhodného chování. Jinak šlo o klasické výběrové řízení před komisí.

### **Kdo v komisi zasedal?**

Kromě současného předsedy Akademie věd v ní zasedla i bývalá předsedkyně, předseda Komise pro etiku vědecké práce Oldřich Tůma (*pozn. red. – rozhovor najdete zde*) a členové pracovní skupiny, kteří se podíleli na přípravě směrnice o ochránci práv a kodexu chování. Ocenila jsem, že v panelu zasedlo nejvyšší vedení Akademie věd – dalo tím najevo, že je pro ně ochrana práv důležitá.

### **Popište blíže svou agendu.**

Je pestrá, obsahuje vzdělávání i řešení podnětů se škálou situací i možných postupů. Někdy jde jen o konzultaci problému s danou osobou, jindy vedu zúčastněné strany ke smírnému řešení, v jiných případech musíme situaci prošetřit a diskrétně promluvit se svědky. Vždy se ale nejprve s podatelem nebo podatelkou podnětu domluvíme na postupu a na tom, co komu mohu prozradit. Důvěrnost je totiž ústředním principem mé práce.

### **V jakých situacích se na vás můžou kolegové a kolegyně obracet?**

S podezřením na diskriminaci, šikanu, násilí, obtěžování, nerespektující chování, genderově podmíněné násilí a obtěžování a zneužití mocenského postavení. Podezření, která se týkají etiky vědecké činnosti, jako jsou například falšování dat nebo plagiátorství, řeší Komise pro etiku vědecké práce.

### **Jak vás mají kontaktovat?**

Pokud má jejich pracoviště zřízenou roli ochránce práv, měli by se nejprve obrátit na něj. V situaci, kdy role neexistuje nebo z nějakého důvodu nepovažují za možné, aby se této osobě svěřili, můžou kontaktovat mě e-mailem, telefonicky nebo prostřednictvím formuláře – respektive přes zašifrovanou

platformu Faceup. Postup najdou na webu Akademie věd.

### **Co zajišťuje vaši nezávislost?**

Organizačně spadám přímo pod předsedu. Směrnice o ochraně práv zároveň stanovuje, že nepřijímám pokyny od žádných orgánů ani osob.

### **Zaručujete oznamovatelům anonymitu a diskrétnost?**

Pokud mi podatel či podatelka nedá výslovný souhlas, tak jeho nebo její jméno nikde nezazní. Podávat lze v krajních případech i úplně anonymní podněty, kdy ani já nepoznám totožnost podatele. Je ale přeci jen důvěryhodnější, pokud mi nahlašovatel nebo nahlašovatelka identitu odkryjí.

### **Z jakého důvodu?**

Zejména proto, aby někdo tuto možnost nezneužil k vyřizování osobních účtů a vyhnuli jsme se zlovolným podnětům s cílem ublížit či diskreditovat. I v případě anonymních podnětů je lepší, když na sebe oznamovatel či oznamovatelka zanechá anonymní kontakt – abych se s ním nebo s ní mohla spojit, doptat se, případně je informovat o průběhu šetření. Vždy je lepší, když s nimi lze komunikovat, byť třeba anonymně – což umožňuje i zmíněná platforma Faceup.

### **V Akademii věd jste teprve čtvrtým měsícem. Přicházejí k vám už podněty?**

Za první tři měsíce jsem jich obdržela třináct. Některé se týkaly podezření na diskriminaci, jiné konfliktů na pracovišti.

### **Jak postupujete, když podnět obdržíte?**

Potvrdím přijetí a seznámím se s jeho obsahem. Pokud mi nějaké informace chybějí, zkusím je získat od podatele nebo podatelky nebo z dostupných zdrojů. Někdy už víc vědět nepotřebuji, často je ale lepší se s podatelem sejit, zvláště pokud jde o citlivé téma. Záleží na povaze podnětu, v některých případech stačí jeden, dva telefonáty, někdy musím na pracoviště vyjet a provést podrobnější šetření. Pokud se neetické chování potvrdí, připravím doporučení, která směřují podle povahy případu nejčastěji k řediteli či ředitelce pracoviště a k nadřízenému pracovníkovi oddělení, v němž k nežádoucímu jednání došlo. Časem se k případům vracím, sleduji, zda byla doporučení naplněna, a vyhodnocuji další vývoj. O závažnějších případech informuji předsedu Akademie věd.

### **Myslíte si, že se vám podaří prosadit v ochraně práv systémové změny?**

Věřím, že ano. Součástí mé agendy je totiž i přispívat právě k systémovým preventivním opatřením. Měla bych se tak podílet na připomínkování směrnic, aby neobsahovaly nepřímé či neuvědomělé diskriminace.

### **Plánujete tedy i osvětu mezi zaměstnanci?**

Rozhodně plánuji, zatím jsem ale ještě ve fázi inspirace a poznávání, jaké má Akademie věd potřeby. Každé pracoviště je jiné, takže očekávám, že i můj přístup bude různorodý.

### **Jaké aktivity pracovišť v boji proti nežádoucímu chování nebo pro podporu rovnosti byste vyzdvihla?**

Velká část ústavů přistupuje proaktivně k genderové otázce a vypracovávají plány genderové rovnosti. Ačkoli se jejich úroveň mezi pracovišti liší, je vidět, že se mnohde opravdu snaží posílit postavení vědkyň, mít vyšší zastoupení žen v rozhodovacích orgánech a podporovat matky a otce v období raného rodičovství, aby pauza neohrozila jejich kariéry.

### **Napadá vás i konkrétní příklad?**

Líbí se mi série krátkých edukativních videí, kterou vyrobila nezisková organizace NORA a podílel se na ní Ústav fyzikální chemie J. Heyrovského. Video jsou dostupná v češtině i angličtině a upozorňují například na genderové předsudky nebo psychické násilí (*pozn. red. – více se dočtete zde*). V mnoha

případech je ústavy používají ke školení zaměstnanců.

### **Zmínili jste, že některá pracoviště už své vlastní ombudsosoby ustavila.**

Ochránce práv nebo obdobnou pozici má zřízenou zhruba polovina ústavů . Jejich pojetí se ale hodně liší.

### **V čem?**

Někde roli zastává skupina vyškolených lidí, někde se zaměřují pouze na konflikty a šikanu, někde službu outsourcují , jinde nezaznamenali téměř žádné případy. S některými ombudsosobami jsem mluvila a doufám, že je brzy poznám všechny. Plánuji organizovat pravidelná setkání, abychom o sobě takříkajíc věděli a mohli se navzájem podporovat

### **Čeho byste chtěla v roli ombudsmanky dosáhnout?**

Toho, že v příštích letech nahlášených případů ubude, protože se mnoho problémů vyřeší otevřenou komunikací a pozice ochránců práv zapůsobí preventivně. Budu ráda, když se podaří posílit kulturu respektu, dialogu a konstruktivní zpětné vazby, takže část konfliktů či nežádoucího chování se ani nerozvine. Za zdravou kulturu na pracovišti jsme zodpovědní všichni, vedoucí pracovníci především.

### **Co závěrem vzkážete kolegyním a kolegům?**

Ozvat se proti neetickému chování není pokaždé jednoduché a často to vyžaduje odvahu. Pokud byste chtěli něco nahlásit, ale máte obavy, zavolejte mi – vše můžeme probrat nejprve neformálně.

### **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 nastoupila v září 2025.

*Text: 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-Dana-Plavcova-Za-kulturu-na-pracovisti-jsme-z-odpovedni-vsichni-00001>