

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-zodpovedni-vsichni-00001>