

Ing. Věra Tlapáková se loučí s hradeckou lékařskou fakultou

6.10.2025 - Radka Tobolková | Univerzita Karlova

Paní tajemnice, za pár dní po devatenácti letech strávených na naší fakultě odejdete do zasloužené penze. Pojďme společně krátce zavzpomínat na Vaše působení. Jak vzpomínáte na Vaše začátky tady?

Na fakultu jsem nastoupila v březnu roku 2006, což znamená, že zde působím jako tajemnice téměř devatenáct a tři čtvrtě roku. Předtím jsem pracovala v podnikatelském prostředí, nejprve v obchodní a pak i výrobní organizaci a později, v 90. letech, jsem si založila vlastní firmu zaměřenou na vedení účetnictví, ekonomické a daňové poradenství. Této činnosti jsem se věnovala celkem třináct let.

Poté jsem se přihlásila do výběrového řízení na pozici tajemnice Lékařské fakulty v Hradci Králové a byla jsem vybrána. S tím se ovšem pojila i jedna z nejtěžších výzev, které jsem musela čelit – přechod z podnikatelského prostředí do akademického. To jsem do té doby znala pouze z (dávného) pohledu studentky, ale profesně to pro mě byla zcela nová zkušenost. Bylo nutné naučit se jinému způsobu jednání i vystupování. V podnikatelském prostředí se věci řeší odlišně, přímočařeji, zatímco na fakultě a v rámci Univerzity Karlovy bylo třeba osvojit si jiný styl komunikace a pečlivou přípravu na jednání i rozhodování. Chvilí mi trvalo, než jsem si na tuto změnu zvykla. Postupem času jsem si uvědomila, že pozice tajemníka je složitá v tom, že i když mohu být odborníkem na ekonomické, finanční, daňové či účetní otázky nebo mít znalosti v oblasti práva, sama tato odbornost nestačí. Funkce tajemníka vyžaduje především schopnost vnímat realitu života fakulty. Nestačí tedy, aby bylo vše pouze po stránce předpisů správné – vždy bylo nutné přemýšlet i nad tím, zda je navržené řešení v praxi vůbec proveditelné.

Myslím, že si spousta lidí nedokáže přesně představit, jaká agenda spadá do kompetence tajemníka fakulty. Kdybychom tedy prošli běžný pracovní den – jak by vypadal ten Váš?

Když to vezmu obecně, tajemník je základním výkonným orgánem fakulty. Děkan je v přeneseném slova smyslu statutárním orgánem, hlavou celé organizace je pak samozřejmě rektor. Ale veškeré praktické záležitosti týkající se správy fakulty, hospodaření a organizačního zajištění spadají právě do kompetence tajemníka. To znamená, že řeší otázky ekonomické – rozpočet fakulty, provozní výdaje, rozdělování financí v rámci univerzity, odměňování zaměstnanců – ale i pracovněprávní vztahy a nastavení podmínek, aby fakulta fungovala v každodenním chodu. Do toho patří i oblast investic, výstavby, oprav a údržby budov. Kromě toho všeho je tajemník zároveň vedoucím děkanátu, což je velké pracoviště zahrnující řadu odborných oddělení. U nás jde například o ekonomické, studijní, správní, grantové, zahraniční či personální oddělení. Takže tajemník má v zásadě dvojí roli – je výkonným článkem fakulty a současně vede děkanát jako organizační celek.

To ale musí být docela náročné – tak trochu tanec mezi jednotlivými odděleními, aby to ve výsledku hrálo jako dobře seřízený orchestr.

Ano, to je možná ta nejnáročnější část. Na fakultě působí řada odborníků, specialistů ve svých oborech – a to je samozřejmě skvělé. Jenže nestačí, aby každý pracoval sám za sebe. Je potřeba jejich činnost koordinovat, aby se jednotlivé „rovnoběžky“ v určitém bodě protnuly a aby bylo možné najít řešení, které je nejen odborně správné, ale také funkční a reálně proveditelné. To znamená skloubit odborné názory s legislativními podmínkami a potřebami fakulty jako celku. A právě to považuji za jednu z klíčových rolí tajemníka.

Přímo pod Vámi tedy pracovalo velké množství lidí, ale i z laického pohledu je zřejmé, že nad Vámi stojí především jedna osoba – děkan. Vy jste na fakultě strávila devatenáct let, což znamená, že jako tajemník jste zůstávala, ale děkani se postupně střídali. Kolik jste jich vlastně zažila?

Za dobu mého působení jsem spolupracovala se třemi děkany. Každý z nich zde působil dvě funkční období. Když jsem na fakultu nastoupila, byl děkanem pan profesor Palička, poté pan profesor Červinka a nyní probíhá druhé funkční období pana profesora Mandáka.

Nebudu Vás dostávat do úzkých otázkou, s kým se Vám spolupracovalo nejlépe. Ale byla ta změna vždy znát? Vnímala jste, že s příchodem nového děkana, který přináší svou vizi, se musí Vaše role – coby pravé ruky děkana – nějak přizpůsobit, aby jeho představy fungovaly v každodenním chodu fakulty?

Asi bych ani nedokázala sestavit nějaký pomyslný žebříček, s kým byla spolupráce nejlepší. To mi ani nepřísluší a nikdy jsem se takto nestavěla. Pro mě byla vždy zásadní míra spolupráce a komunikace. Na začátku každého funkčního období bylo potřeba si vzájemně „osahat“ spolupráci – tedy poznat se a ujasnit si, jaké máme postoje a názory. To bylo náročné nejen pro mě, ale i pro každého děkana. Postupně jsme si však dokázali nastavit míru vzájemné důvěry a spolupráce. Někdo z děkanů ponechával určité oblasti více na mém rozhodnutí, jiný zase cítil potřebu kontrolovat moji činnost podrobněji, aby měl jistotu, že jedním v zájmu fakulty a bez vnějších vlivů. Optimální je, když se časem spolupráce vyváží. Když já vím, že nikdy nevystoupím tak, aby se za mě děkan musel stydět nebo mi přestal důvěřovat, a zároveň děkan ví, že mě o zásadních věcech týkajících se správy a hospodaření fakulty vždy předem informuje. Díky tomu se můžeme poradit a připravit. Se všemi třemi děkany jsme se postupně dostali do této roviny. A v tu chvíli člověk pocítí vnitřní jistotu, že spolupráce stojí na pevných základech. To je velmi důležité, zvláště v situacích, kdy fakulta nebo univerzita jako celek čelí složitým úkolům či problémům. Vzájemná informovanost a důvěra jsou v takových chvílích zásadní.

Co považujete za svůj osobní úspěch během těch devatenácti let ve funkci tajemnice? Něco, co se opravdu povedlo, možná trvalo delší dobu, ale když se ohlédnete zpět, cítíte, že to stálo za to.

Na začátku mého působení byla situace složitá především z hlediska organizačního nastavení fakulty. Uvědomovala jsem si, že každá instituce potřebuje uplatňovat manažerský styl řízení, aby mohla fungovat efektivně. Na univerzitách a fakultách Univerzity Karlovy je však velmi silně zakotveno akademické prostředí, které na prvním místě respektuje akademické svobody a teprve na druhém místě řeší organizační a řídicí procesy. Když jsem nastupovala, děkanát tvořily především samostatné odborné referentské pozice, pouze ekonomické oddělení a studijní oddělení fungovaly jako hlavní jednotky. Nižší systémy řízení nebyly propracované a bylo nejasné, jaká je přesná role proděkanů, kolegia či tajemníka. Ihned na začátku jsem se proto musela zabývat nastavením jasného systému, který by vymezil pravomoci, odpovědnost a organizační strukturu. Tento proces trval přibližně tři roky. Když jsme po této době dospěli k jasnějšímu systému a základní procesy řízení byly nastaveny, cítila jsem určité uspokojení a věděla jsem, že máme pevný základ, na kterém lze stavět dál.

Dalším zásadním úspěchem byla realizace první etapy výstavby kampusu. Myšlenky na tento projekt se začaly rodit kolem roku 2008, kdy vznikla představa nového kampusu v blízkosti fakultní nemocnice. Původní architektonický návrh se však postupně měnil – místo budovy pro jednu fakultu bylo nutné plánovat projekt, který pokryl potřeby obou hradeckých fakult Univerzity Karlovy. Jinak by plán neměl šanci na realizaci. Byla jsem velmi blízko přípravě tohoto projektu, od původních konceptů profesora Paličky a později profesora Červinky přes koordinaci pracovních skupin obou fakult až po samotnou realizaci. První etapa výstavby probíhala v letech 2011–2015 a zahrnovala přesun dvou pracovišť farmaceutické fakulty a dvou pracovišť lékařské fakulty do nových prostor.

Tento projekt byl složitý, náročný a vyžadoval dlouhodobou koordinaci, ale vidina výsledku a jeho úspěšná realizace pro nás byla hnacím motorem.

Pomalu se blížíme k dokončení druhé budovy kampusu. Nemrzí Vás, že při slavnostním stříhání pásky pravděpodobně nebudete mezi těmi, kdo pásku přestřihnou, i když doufám, že budete přítomná jako vzácný host?

Dlouho jsem zvažovala, kdy zvolit ten správný čas pro odchod z fakulty. Uvědomovala jsem si, že chci odejít v době, kdy mohu být ještě skutečně prospěšná a fakultě něco dávat, a ne až v okamžiku, kdy by na mě bylo pohlíženo spíše jako na zátěž – což se u staršího člověka může snadno a rychle stát. Zároveň jsem chtěla pečlivě naplánovat předání své role, aby měl nový tajemník dostatek času se seznámit s fungováním fakulty a převzít odpovědnost ještě před koncem druhého funkčního období současného děkana. Je to důležité i kvůli tomu, že dokončení stavby kampusu, nástup nového vedení fakulty a stěhování do nových prostor proběhnou v téměř souběžném období.

Věřím, že pokud bude nový tajemník zhruba rok před dokončením stavby zapojený do všech procesů, bude moci být oporou novému akademickému vedení a zajistit kontinuitu chodu fakulty. To byla hlavní myšlenka, proč jsem se rozhodla odejít právě na podzim roku 2025. Všechny ostatní mé plány a představy se tomu přizpůsobily, protože považuji tento přechod za klíčový pro hladký a úspěšný chod fakulty i dokončení kampusu.

Tím jsme se okrajově dotkli první i druhé etapy stavby kampusu, což jsou rozhodně věci, které se povedly. Máte pocit, že se za těch devatenáct let stalo něco, co se vám nepodařilo dotáhnout tam, kam jste chtěla?

Neustále mě provází myšlenka, že spousta věcí vyžaduje okamžité rozhodování mimo původní plán, často bez možnosti hlubšího promyšlení. Určitý tlak pochází i ze způsobu řízení ze strany rektorátu, který klade na fakultu a její vedení nároky, jež je třeba řešit okamžitě. Pro akademiky i technicko-hospodářské pracovníky je náročné zabezpečovat běžný chod fakulty a zároveň reagovat na nové požadavky nad rámec standardních procesů. Tyto situace často narušují organizaci práce a vyžadují značné nasazení. Když však mají tyto kroky smysl a jsou dobře koordinované, je skvělé vidět, že všichni spolupracují a podřizují se potřebám fakulty. Nejvíce mě ale mrzí situace, kdy se některé úsilí jeví jako neefektivní – například projekty, které do budoucna nepřinášejí žádný smysluplný výsledek, nebo výsledky práce, s nimiž nikdo dále nepracuje. Takové momenty dokáží ubírat energii a chuť pokračovat.

Tomu rozumím. Pojďme se podívat do budoucna. Jak by podle vás fakulta mohla vypadat za dalších devatenáct let? Máte pocit, že směr jejího rozvoje je jasně daný? Víme, že se fakulta bude přesouvat do nových prostor, což přináší řadu příležitostí, ale i povinností a nové práce pro Vaši nástupkyni či pro příští vedení fakulty. Jaké výzvy podle Vás budou před nimi stát?

Když se dívám na budoucí přesun do nového kampusu, říkám si, že obě fakulty by měly tuto jedinečnou příležitost využít k přehodnocení svého pohledu na provozní záležitosti, zajišťování výuky a podobně. Bylo by škoda, kdyby se staré postupy přesunuly do nového areálu beze změny. Univerzita Karlova má sice bohatou historii, ale musí směřovat kupředu, aby fungovala jako moderní vysoká škola a aby byla atraktivní pro studenty. Je proto zásadní, aby každý na fakultě – vyučující, technicko-hospodářští pracovníci i ostatní – intenzivně přemýšlel, jak může přispět novými myšlenkami. Nápady by měly přicházet „odzdola“ a prostřednictvím vedoucích pracovníků se transformovat do sjednoceného a konsolidovaného řešení. Přelom let 2025 a 2026 je pro tuto fázi ideální. Stavba kampusu bude dokončena a byla by chyba přistoupit ke stěhování tak, že si všichni jen sbalí krabici ve své dosavadní kanceláři, v té nové ji vybalí a budou bezmyšlenkovitě pokračovat, když je to ideální příležitost ke změně přístupu.

V oblasti výuky očekávám, že její přesun blíže k areálu fakultní nemocnice optimalizuje vzdělávací proces. Bude příjemnější pro vyučující i studenty a otevře možnosti spolupráce s pracovišti fakultní nemocnice i s dalšími institucemi, například s Vojenskou lékařskou fakultou. Také se tím rozšíří prostor pro nové výukové metody a inovace, které byly v posledních letech předmětem projektů a experimentů. Je důležité nejen plánovat čas a nároky na výuku, ale také přemýšlet, jak maximálně využít nové možnosti kampusu a zda by nebylo vhodné zavést modernější a efektivnější metody, které zlepší kvalitu vzdělávání a nezvýší extenzivně nároky na vyučující.

Řídila jste se ve svém pracovním životě nějakým mottem nebo heslem, které by vystihovalo Váš přístup k práci? Napadá Vás nějaká jednoduchá věta či citát?

Citát přímo nemám, ale zásadní, čím jsem se vždy řídila, je to, že základem lidských vztahů je komunikace. Bez ní se nikam neposuneme. Myslím si, že tajemník může sehrát v této oblasti velmi významnou roli, protože zprostředkovává komunikaci napříč fakultou. Musíme hovořit se všemi – akademiky, technicko-hospodářskými pracovníky, ale i se zástupci rektorátu. I když se naše názory a postupy někdy liší, pokud spolu nemluvíme a snažíme se pouze vytušit, co druhý myslí, vznikají obrovské problémy. Stejně tak je důležité komunikovat se studenty. Jsou vzdělaní, zvědaví a dokážou se velmi zajímavým způsobem zapojit do chodu fakulty. Je proto nutné dát prostor mladším a zároveň respektovat zkušenosti starších kolegů, kteří již mnoho věcí zažili a vědí, co se osvědčilo a co ne. V minulosti bylo bohužel časté stavět hranice mezi akademiky a technicko-hospodářskými pracovníky. Dnes je zřejmé, že všichni musí spolupracovat a komunikovat. Správná forma komunikace umožňuje, aby odborníci z různých oblastí – například ekonomové či vyučující – dokázali pochopit problém a najít společné řešení. Proto bych řekla, že nosnou myšlenkou, která mě provázela, je vždy hledat způsob komunikace a skutečně komunikovat – na všech úrovních a s každým, kdo je součástí chodu fakulty.

Na fakultě je tisíc zaměstnanců a za dobu Vašeho působení jí prošly tisíce studentů. To je velká spousta lidí. Je něco, co se Vám za ta léta na fakultě stalo vtipného nebo nečekaného, co stojí za připomenutí? Při jaké vzpomínce se Vám objeví úsměv na tváři?

Upřímně řečeno, nenapadá mě žádná vyloženě bláznivá příhoda, ale to, co mě vždycky mile překvapí, jsou setkání se zástupci studentů. Někdy se samozřejmě stalo, že nebyli úplně připraveni – například při projednávání finanční podpory akcí, kdy měli doložit rozpočet a způsob využití prostředků. Takové případy však byly spíše výjimkou. Většinou musím říct, že tato jednání pro mě byla velmi příjemná a často mi dodala novou energii. Říkám si pak, že nic není ztraceno – mladá generace je skvělá a mnohdy mě překvapila svou důsledností, promyšleností a schopností vše jasně strukturovat a vysvětlit.

Vzpomínám si například na akci, kdy studenti zajišťovali proškolení v první pomoci v zoologické zahradě ve Dvoře Králové. Spolu s panem děkanem jsme se setkali se studenty, kteří nám vyprávěli, jak školení probíhalo, co je překvapilo a jak zvládli nečekané situace. Popisovali například otázky od zaměstnanců zoo, které se týkaly velmi neobvyklých případů – třeba jak poskytnout první pomoc, když někoho poraní zvíře. Studenti si s tím dokázali výborně poradit: odpověděli podle svého nejlepšího vědomí a zároveň slíbili, že si informace ještě ověří s vyučujícími. Tyto momenty mi dodávají velkou energii a radost – nejen proto, že se u nich společně zasmějeme, ale i proto, že vidím, s jakým zaujetím a odpovědností studenti přistupují k věci. Stejně tak si cením fakultních akcí, kde se sejdou lidé z různých částí fakulty – akademici i neakademičtí pracovníci – a společně stráví čas v příjemné atmosféře. Je skvělé zažít chvíle, kdy nejde jen o práci, ale také o možnost se pobavit, zasmát a odreagovat.

S jakým pocitem za sebou 13. října naposledy zamknete dveře své kanceláře?

Hlavou se mi teď honí spousta myšlenek. Na jednu stranu se těším, že si konečně odpočinu – zvlášť v posledních měsících to bylo opravdu náročné, a to zejména v souvislosti se stavbou kampusu, která vstoupila do druhé fáze realizace. Řeší se složité otázky financování, problémy se spíše kupí, než řeší, a zároveň je nutné zajistit i chod fakulty v běžné agendě, která prostě nemůže stát. To vše stojí hodně sil. Proto se těším, že si dopřeji delší dovolenou, než bylo v posledních letech možné – třeba i více než týden v kuse.

Zároveň ale cítím i určité obavy. Jsem člověk akční a právě ta různorodost a pestrost práce tajemnice mi velmi vyhovovala. Byla to činnost rozmanitá, zajímavá a v mnohém inspirativní. Neustále mě nutila seznamovat se s novými oblastmi a učit se alespoň základní orientaci v tématech, o kterých jsem rozhodovala nebo je měla řídit. To bylo nesmírně obohacující. Proto si teď kladu otázku: co přijde dál?

Rozhodně budete mít konečně víc volného času. Kdybyste měla jmenovat jednu či dvě činnosti, na které se nejvíc těšíte, co by to bylo?

Určitě se těším, že budu mít více času na zahrádku a na pobyt na chatě. Pohyb venku mě nesmírně naplňuje a baví. A když střídáme prostředí Podkrkonoší, kde bydlím, a Vysočiny, kde máme chatu, tak to mi přináší pocit klidu a harmonie. Věřím, že právě tohle mě bude dál nabíjet energií.

Klidnější život, ale pokud vím, jezdíte také na čtyřkolce?

Ano, před osmi lety jsme si s manželem pořídili čtyřkolku. Do té doby jsem si vůbec nedokázala představit, že něco, co jsem vnímala spíše jako pracovní stroj, se může stát skvělým volnočasovým prostředkem. Dnes je to pro mě úžasný dopravní prostředek a zdroj zábavy. Velmi mě to baví a těší, zvlášť díky prostředí, kde žijeme – vyhledáváme spíše vedlejší cesty nebo jízdu v terénu, někdy sami, jindy se skupinou přátel. Díky tomu jsem objevila úplně nový svět a troufám si říct, že se tím vlastně tak trochu řadím mezi motorkáře.

V tom případě Vám v další životní etapě přejeme za celou fakultu hodně šťastných kilometrů. Děkujeme za rozhovor i odvedenou práci.

Rozhovor připravila Mgr. Radka Tobolková, vedoucí Oddělení propagace a vnějších vztahů.

<https://www.lfhk.cuni.cz/LFHK-104.html?locale=cz&news=27099>