

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Personální strategie vybrané společnosti**

**Bc. Petra Jungová, DiS.**

© 2021 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petra Jungová, DiS.

Veřejná správa a regionální rozvoj – k. s. Šumperk

Název práce

**Personální strategie vybrané společnosti**

Název anglicky

**Personal Strategy of Selected Company**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit personální strategii společnosti Agrovýzkum Rapotín s.r.o. za účelem získání ocenění HR Award.

### Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního výzkumu – dotazníkového šetření, doplněná o focus group k získání přesnějších informací.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2019 – 08/2020

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2020 – 11/2020

Agregace poznatků: 12/2020 – 02/2021

Odevzdání práce na katedru: 03/2021

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

personální politika, personální strategie, řízení lidských zdrojů, personální činnosti, HR Award, charta, kodex, HRS4R

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.  
KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.  
KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.  
MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-856-2329-3.  
ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. Management. 7. San Diego State University: Prentice Hall, 2002. ISBN 9780130319654.  
SCHULER, Randall S. a John W. BOUDREAU. Managing Human Resources. 5. United States of America: West Publishing Company, 1993. ISBN 0-314-03908-2.  
ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.  
Vědecké články

---

**Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

**Vedoucí práce**

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 02. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Personální strategie vybrané společnosti“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 22.3.2021

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí diplomové práce doc. Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za odborné vedení při psaní této práce, zejména za ochotu a průběžné konzultace.

# Personální strategie vybrané společnosti

## Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na řízení lidských zdrojů, zhodnocení personální strategie a ocenění HR Award. Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit personální strategii společnosti Agrovýzkum Rapotín s.r.o. za účelem získání ocenění HR Award. Práce se zaměřuje také na samotný proces HR Excellence in Research Award, Evropskou chartu pro výzkumné pracovníky a Kodex chování pro přijímání výzkumných pracovníků a dokument Human Resources Strategy for Researchers. Pomocí dotazníků a rozhovorů, které byly využity pro sběr dat, bylo zjištěno, že se ve společnosti nachází jisté nedostatky, na které je vhodné se zaměřit. Bylo zpracováno sedmnáct doporučení v oblasti etických a profesních aspektů, náboru a výběru, pracovních podmínek, školení a rozvoje. Jedná se například o aktualizaci etického kodexu, zřízení etické komise, revize systému hodnocení a kariérního plánu či tvorbu mentoringového programu.

**Klíčová slova:** personální politika, personální strategie, řízení lidských zdrojů, personální činnosti, HR Award, charta, kodex, HRS4R

# **Personnel strategy of a selected company**

## **Abstract**

The diploma thesis focuses on human resources management, evaluation of personnel strategy and HR Award. The main goal of the diploma thesis is to evaluate the personnel strategy of the company Agrovýzkum Rapotín s.r.o. to receive the HR Award. The work also focuses on the process the HR Excellence in Research Award, The European Charter for Researchers, The Code of Conduct for the Recruitment of Researchers, and the Human Resources Strategy for Researchers. Using questionnaires and interviews to collect data, it was found that in the company are gaps which need attention. Seventeen recommendations were made in the areas of ethical and professional aspects, recruitment and selection, working conditions, training and development. These include update of the Organisation's Code of Ethics, establish an Ethics Committee, implementation of an updated employee performance evaluation system and Organisation's Career Rules, and creating a mentoring program.

**Keywords:** personnel policy, personnel strategy, human resources management, personnel activities, HR Award, charter, code, HRS4R

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>17</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	17
3.1.1 Personální strategie, personální politika .....	19
3.1.2 Dílčí personální činnosti .....	22
3.2 HR Excellence in Research Award .....	24
3.2.1 Evropská charta pro výzkumné pracovníky a Kodex chování pro přijímání výzkumných pracovníků.....	26
3.2.2 Human Resources Strategy for Researchers.....	32
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>36</b>
4.1 Představení společnosti .....	36
4.2 Charakteristika personální strategie .....	37
4.2.1 Etické a profesní aspekty .....	37
4.2.2 Nábor a výběr.....	38
4.2.3 Pracovní a sociální zajištění.....	38
4.2.4 Školení a rozvoj .....	39
4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	39
4.3.1 Etické a profesní aspekty .....	40
4.3.2 Nábor a výběr.....	42
4.3.3 Pracovní podmínky a sociální zajištění .....	44
4.3.4 Školení a rozvoj .....	46
4.4 Vyhodnocení focus group .....	47
4.4.1 Etické a profesní aspekty .....	48
4.4.2 Nábor a výběr.....	55
4.4.3 Pracovní podmínky a sociální zajištění .....	59
4.4.4 Školení a rozvoj .....	65
<b>5 Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>69</b>
<b>6 Závěr.....</b>	<b>73</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>77</b>
<b>8 Seznam příloh.....</b>	<b>81</b>



## **Seznam použitých zkratek**

Charta Evropská charta pro výzkumné pracovníky

Kodex Kodex chování pro přijímání výzkumných pracovníků

HR Award HR Excellence in Research Award

HR Human Resources

HRS4R Human Resources Strategy for Researchers zkratkou

# 1 Úvod

Nejdůležitějším a nejcennějším bohatstvím společností jsou lidé. Právě jejich zaměstnanci představují nepostradatelný tvořivý prvek. Jejich efektivní řízení je důležité pro blaho zaměstnanců, firmy a celé společnosti. Řízení lidských zdrojů si klade za cíl zkvalitňování pracovního života, dosahování konkurenční výhody, zvyšování produktivity a další. Důležitý není pouze počet zaměstnanců, jejich vzdělání a věk, ale také motivace, výkonnost a tvořivost v pracovním procesu. Klíčovým nástrojem úspěchu každé společnosti je získání a udržení si kompetentního zaměstnance, který je nejdůležitějším aktivem. Pokud nejsou zaměstnanci chápáni pouze jako náklad, ale spíše jako partneři, mohou tvořit významnou konkurenční výhodu. Jedinou investicí do nich samotných, může společnost posílit svou pozici na trhu práce. Přesto je v některých společnostech význam lidského kapitálu opomíjený. Zaměstnanci jsou stále důležitým a nepostradatelným zdrojem a bohatstvím společností, o které je třeba vhodně pečovat, rozvíjet je a motivovat. Součástí řízení lidských zdrojů je personální politika společnosti. Právě ona pojednává o spravedlivém, slušném a rovném jednání se zaměstnanci, ohleduplném chování vůči nim a snaze o tvorbě harmonického klima ve společnosti. V současné době je snahou společností ve vědeckém prostředí, zajistit excelentní péči svým zaměstnancům. Tento počín mohou následně stvrdit získaným oceněním udělovaným Evropskou komisí, které poukazuje na záruku evropského standardu péče o zaměstnance, otevřenost a transparentnost výběrového řízení a kvalitu pracovního prostředí.

## **2 Cíl práce a metodika**

Druhá kapitola diplomové práce popisuje využití výzkumné metody, charakteristiku výzkumného vzorku a metody zpracování dat.

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit personální strategii společnosti Agrovýzkum Rapotín s.r.o. za účelem získání ocenění HR Award.

Dílčí kroky potřebné k naplnění hlavního cíle diplomové práce jsou tyto:

- Zpracování literární rešerše ke zkoumané problematice.
- Návrh, realizace a vyhodnocení dotazníkového šetření, za účelem zjištění nedostatků a slabých míst.
- Realizace osobních rozhovorů pomocí výzkumné metody focus group.
- Tvorba akčního plánu pro společnost Agrovýzkum Rapotín s.r.o. pro následující dvouleté období.

### **2.2 Metodika**

Tato kapitola se zabývá popisem metodiky, pomocí které jsou získána potřebná data. Vzhledem k tématu diplomové práce je zvolena kvantitativní metoda dotazníkového šetření, která je doplněna za účelem získání ucelenějších informací o kvalitativní metodu focus group.

S ohledem na cíl diplomové práce, kterým je zhodnocení personální strategie za účelem získání ocenění HR Award, jsou zachovány původní názvy v anglickém jazyce.

#### **Charakteristika výzkumného vzorku**

Pro dotazníkové kvantitativní šetření jsou osloveni interní zaměstnanci společnosti Agrovýzkum Rapotín s.r.o. mimo těch, kteří pracují na dohodu o provedení práce či činnosti. Výběr respondentů probíhá pomocí totálního výběru v počtu 24 zaměstnanců. V rámci pracovního setkání jsou osloveni všichni zaměstnanci společnosti, kteří jsou zároveň seznámeni s účelem výzkumu. Z oslovených respondentů se všichni dobrovolně, zúčastní dotazníkového šetření v počtu dvaceti čtyř osob.

Pro kvalitativní šetření, focus group je využit záměrný výběr, který vychází z úsudku výzkumníka. Nejprve jsou všichni zaměstnanci společnosti Agrovýzkum Rapotín s.r.o. dle Evropské komise, rozdělení do pěti skupin, a to R1 (techničtí pracovníci), R2 (výzkumní a vývojoví pracovníci), R3 (vědečtí pracovníci), R4 (vedoucí týmu výzkumné skupiny nebo vedoucí pracovníci) a administrativní skupiny (zbylí zaměstnanci). Pro administrativní skupinu bylo v prepisech vybráno označení R5. Skupiny jsou vytvořeny na základě Strategie lidských zdrojů pro výzkumné pracovníky, která nařizuje zapojení reprezentativní komunity vědeckých výzkumných pracovníků do procesu získání ocenění HR Award. Dále je z každé skupiny vybrán jeden zástupce, který se stal aktivním a dobrovolným členem focus group. Hlavním kritériem výběru je délka pracovního poměru ve společnosti, jelikož pro účely diplomové práce i získání ocenění je vhodným zástupcem zkušený pracovník, kterému je dobře známo prostředí společnosti. Tato osoba v zastoupení celé své skupiny přináší společné názory k jednotlivým tématům. Primárním cílem této skupiny je zodpovězení otázek a doplnění neúplných informací, které byly zjištěny na základě vyplněných dotazníků všemi zaměstnanci. Respondenti jsou osloveni v rámci výše zmíněného pracovního setkání.

### **Dotazníkové šetření**

Dotazník, viz příloha 1, je složen z uzavřených otázek, které vychází z Evropské charty pro výzkumné pracovníky (dále jen charta) a Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků (dále jen kodex). Chráska (2007, s. 163) popisuje dotazníkovou metodu jako: „soustavu předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně“. Majerová, Majer (2013) uvádí technické parametry dotazníků, mezi které řadí: celkový rozvrh dotazníků, je podmíněn cílem výzkumu; formát dotazníků, je čitelný s dostatečným prostorem pro odpovědi respondentů, aby nedocházelo ke zbytečnému zkracování odpovědí či vynechávání důležitých informací; grafická podoba textu má čitelně a srozumitelně položené jednotlivé otázky tak, aby se respondent v dotazníku dobře orientoval; množství otázek odpovídá výzkumnému cíli, obecně by délka vyplňování neměla trvat déle než 1 hodinu, jelikož respondent po určité době ztrácí pozornost, je méně pečlivý a motivovaný; výsledná data nemusí být zcela přesná. Chráska (2007) doplňuje, že formulace otázek musí být jednoznačná a neměla by být sugestivní, což znamená, že by neměla naznačovat odpověď na položku. Aby dotazník dostal požadované kvality, měl by

splnit základní požadavky a dále také nutné vlastnosti, mezi které patří např. validita nebo reliabilita. Validita má za úkol zjistit důležité skutečnosti, které jsou výzkumným záměrem a reliabilita spolehlivě a přesně zachycuje zkoumané jevy. Dále výše uvedení autoři poukazují na pravidla, která jsou nutná pro využití dotazníkové metody. Za prvé je potřeba předem sepsat průvodní dopis a instrukce k vyplňování dotazníků. Průvodní dopis musí obsahovat identifikaci společnosti, která výzkum provádí a cíle výzkumu. Také popisuje způsob výběru respondentů, obsahuje ujištění o anonymitě, diskrétnosti a vhodnosti jakékoliv odpovědi (Majerová, Majer, 2013, Chráska, 2007).

Samotný dotazník pro účely diplomové práce obsahuje žádost o vyplnění položek všemi zaměstnanci společnosti, které povedou ke zhodnocení personální strategie za účelem získání ocenění HR Award. Dotazník je rozdělen na čtyři oblasti obsahující principy, které vychází z Gap analýzy: etické a profesionální aspekty; nábor a výběr; pracovní podmínky a sociální zajištění; školení a rozvoj. Jednotlivé oblasti zahrnují 40 zásad charty a kodexu, které v dotazníku poslouží jako otázky k získání zhodnocení personální strategie ve společnosti. Každý princip je dále v dotazníku definován, a to především pro ujasnění jeho významu a smyslu. Tyto definice jsou citovány z charty a kodexu. Jejich důležitost v textu je pro respondenty nezbytná, jelikož se musí k jednotlivému principu vyjádřit, a proto musí nejdříve pochopit jejich smysl. Úkolem dvaceti čtyř respondentů, je vybrat jednu ze čtyř možných odpovědí, jak je princip ve společnosti implementován: princip je plně implementován; téměř, ale ne úplně implementován; částečně implementován; nedostatečně implementován. Tato forma odpovědí je vázaná na Gap analýzu, stejně jako obsah dotazníku. Vzhledem k rozsáhlosti dotazníku, je nutné přistoupit k jeho fyzickému rozdělení na čtyři oblasti. Respondenti se ke každé oblasti vyjádřili do následujících termínů: 21. 2., 6. 3., 20. 3. a 3. 4. 2020. Vyplněné dotazníky respondenti dle zadání odevzdali v papírové podobě.

Všichni zaměstnanci společnosti byli seznámeni s dotazníkovým šetřením na pracovním setkání, konaném dne 12. 2. 2020. Byl jim objasněn cíl a důležitost výzkumu pro firmu. Dále byli ujištěni o anonymitě výzkumu a o správnosti jakéhokoliv vyjádření k danému tématu. Anonymita byla zajištěna zpracováním dat bez identifikačních znaků, které by mohly vést k zjištění respondenta. Zaměstnanci uvedli pouze jejich pracovní zařazení ve společnosti. Na schůzce byl názorně ukázán postup vyplňování dotazníku. Respondenti byli seznámeni s chartou a kodexem a byli informováni o postupném odevzdávání

dotazníku, který byl zaslán na pracovní email. Odevzdané dotazníky v papírové podobě byly číslovány a seřazeny dle pracovních pozic respondentů. Následně byly výsledky přepsány do tabulky dle stanoveného pořadí. Odpovědi byly nahrazeny čísly jedna až čtyři. Pro zpracování dat z dotazníkového šetření je využíván aritmetický průměr, jehož výsledek je znázorněn ve čtyřech tabulkách rozdělených dle oblastí v Gap analýze viz Příloha 9.

### **Focus group**

Další použitou metodou je focus group neboli skupinové interview, které se řadí mezi kvalitativní metodu. Skupinové interview je druh interview, které probíhá ve skupině respondentů najednou. Tato metoda byla vybrána a použita z důvodu získání relativně velkého objemu dat, v krátkém čase, od široké škály respondentů (Mrogan, 1996). Focus group probíhá následujícím způsobem: respondenti odpovídají na otázky předložené výzkumníkem/moderátorem a rozvíjí jeho náměty. Moderátor zapisuje podstatná data, která vyplynula ze skupinové diskuse (Majerová, Majer, 2013). Cílem této kvantitativní metody není dosáhnout souhlasu ve skupině či rozporů, nýbrž v omezeném čase prodiskutovat témata vytvořená moderátorem (Hendl, 2005). Skupinové interview se řadí mezi lépe kontrolovatelnou metodu, než zúčastněné pozorování, ale méně kontrolovatelnou než individuální interview. Focus group může být použit jako samostatná technika sběru dat nebo v kombinaci s jinou metodou, které povede k získání či doplnění výzkumných dat (Majerová, Majer, 2013). Vhodná velikost skupiny je šest až osm členů, dolní hranice se nachází u počtu čtyř účastníků a horní u dvanácti. U menší skupiny hrozí brzké vyčerpání přínosných informací, postřehů a poznatků. Naopak v případě početnější skupiny dochází k potížím s řízením diskuse a nedostatkem času k prodiskutování všech témat (Lindlof, Taylor, 2002, Majerová, Majer, 2013).

V této diplomové práci má focus group za cíl získat hlubší informace, které povedou k doplnění nasbíraných dat z dotazníkového šetření o nedostatcích ve společnosti a také vyvstanou konkrétní návrhy na zlepšení problémových oblastí. Skupinová diskuse se konala celkem čtyřikrát dle rozdělení dotazníku, v časovém rozsahu 60-90 minut, v období měsíců květen-červen. Schůzek se vždy zúčastnilo pět zastupujících zaměstnanců, splňující požadavky cílové skupiny. Diskuse se konala v zasedací místnosti, v sídle společnosti Agrovýzkum Rapotín s.r.o, tedy ve známém prostředí zaměstnanců. Focus group vedla Bc. Petra Jungová, Dis., zaměstnankyně společnosti. Na začátku focus group byli účastníci

seznámení s účelem výzkumu a průběhem schůzky. Rozhovory byly zachyceny pomocí diktafonu, s jehož přítomností jsou všichni účastníci na začátku focus group seznámení. V průběhu skupinového interview byla využívána strukturovaná forma. Podkladem byly předem připravené otázky viz příloha 2 a všem respondentům byl dán stejný prostor k vyjádření. Debata byla dle zájmu účastníků doplněna o volnou diskusi, v důsledku rozšiřování a prohlubování informací daného tématu. Na konci setkání byl zaměstnancům vyjádřen vděk, za aktivní účast s připomenutím další schůzky. Postupně byly nahrávky přepsány a upraveny tak, aby došlo k vytvoření čistých a plynulých dat, obsahující důležité informace potřebné k další analýze. Přepis byl vytvořen na základě doporučení autorů Lindlofa a Taylora (2002). V rámci debaty je získáno velké množství odpovědí, které je nutné určitou metodou zpracovat. Pro vyhodnocení odpovědí je příhodné provést otevřené kódování. Švaříček a Šedová (2007, s. 211) uvádí postup otevřeného kódování: „*Při otevřeném kódování je text jako sekvence rozbit na jednotky, těmto jednotkám jsou přidělena jména a s takto nově pojmenovanými (označenými fragmenty textu) potom výzkumník dále pracuje.*“ Strauss, Corbinová (1999, s. 43) popisuje otevřené kódování jako: „*část analýzy, která se zabývá označováním a kategorizací pojmů pomocí pečlivého studia údajů. Během otevřeného kódování jsou údaje rozebrány na samostatné části a pečlivě prostudovány, porovnáním jsou zjištěny podobnosti a rozdíly, a také jsou kladeny otázky o jevech údají reprezentovaných. Během tohoto procesu jsou zvažovány a zkoumány naše vlastní i cizí domněnky o jevu, což vede k novým objevům.*“ V první fázi analýzy byly nejprve přečteny prepisy, a to několikrát po sobě. Během čtení byla vyhledávána zajímavá nebo přínosná témata, která byla v textu označena. Pro každé téma byl použit určitý kód, který má podobu výstižného sousloví z dané části textu. V případě, že se během kódování objevilo téma s podobným obsahem, bylo označeno stejným kódem. Postupně je tímto způsobem označen celý přepis a výsledkem je získaná řada kódů, které jsou sdruženy do širších skupin, kategorií. Jednotlivé kategorie představují jisté jevy, které je třeba pojmenovat. Tematicky podobné kódy se tedy přiřadí k jednotlivým kategoriím. V případě, že jeden kód zapadá do více kategorií, je zapsán do každé z nich.

### **Harmonogram**

První fáze tvorby diplomové práce proběhla v lednu, roku 2020. Obnášela studium 40 principů ukotvených v chartě a kodexu, které tvoří základ strategie řízení lidských zdrojů v oblasti vědy. Dále bylo nutné nastudovat postup pro získání ocenění HR Award

a základní dokumenty s ním spojené. V další fázi proběhla tvorba dotazníku pro získání dat ke zhodnocení personální strategie společnosti Agrovýzkum Rapotín s.r.o. a vyplněním potřebných dokumentů k získání ocenění. Do procesu bylo třeba zapojit vedoucí pracovníky, zaměstnance pohybující se v oblasti lidských zdrojů a reprezentativní komunitu zaměstnanců R1-R4. V rámci procesu získávání ocenění HR Award musel být jmenován také výbor dohlížející na tento proces, tedy řídicí výbor a pracovní skupina za něj zodpovědná. V únoru proběhlo rozdělení zaměstnanců společnosti do pěti skupin R1-R4 dle klasifikace Evropské komise a jejich zařazení do zmíněných skupin viz příloha 11. Současně se neustále pracovalo na tvorbě dotazníku, který byl pro kontrolu srozumitelnosti a chybovosti, nejprve předložen dvěma vybraným respondentům.

Dne 12. února proběhla schůzka se všemi zaměstnanci společnosti. Pracovníci byli seznámeni s cílem diplomové práce, procesem získání HR Award a způsobem vyplnění dotazníku. Následně byly stanoveny čtyři termíny 21. 2., 6. 3., 20. 3. a 3. 4. 2020 pro odevzdání jednotlivých částí dotazníků. Prvních jedenáct principů respondenti spolu s tvůrcem dotazníku společně prošli a vysvětlili si nejasnosti. Po odevzdání všech vyplněných dotazníků byly výsledky zaznamenány do tabulky. V dubnu došlo k vyhodnocení dotazníkového šetření a přípravě otázek na focus group. Skupinové interview proběhlo v termínech 4. 5., 25. 5., 9. 6. a 23. 6. 2020. Následně byly rozhovory přepsány a zpracovány. Na základě výsledků z dotazníkového šetření a zjištěných hlubších informací z focus group, byly postupně k získání ocenění HR Award vyplňovány potřebné dokumenty, a současně docházelo k analýze personální strategie ve společnosti.



### **3 Teoretická východiska**

První kapitola se věnuje objasnění základní terminologie, která se vztahuje k tématu diplomové práce. Definiuje termíny spojené s řízením lidských zdrojů, personální strategií, personální politikou a dílčími personálními činnostmi. Následně se tato kapitola blíže zabývá pojmy jako HR Excellence in Research Award, Evropská charta pro výzkumné pracovníky a Kodex chování pro přijímání výzkumných pracovníků a Human Resources Strategy for Researchers.

#### **3.1 Řízení lidských zdrojů**

K pochopení veškerých souvislostí je nutné nejprve definovat základní pojmy, které se týkají řízení lidských zdrojů. Dnešní literatura obsahuje nespočet definic, které vysvětlují i upřesňují význam tohoto tématu. Pro jejich zpřehlednění je zvoleno citování a parafrázování definic pomocí časové posloupnosti.

Jednu z nejstarších definic, která je v práci uvedena, popsali Milkovich a Boudreau (1993). Autoři přisuzují důležitou roli zaměstnancům, které považují za tvořivý prvek každé společnosti. Definice popisuje řízení lidských zdrojů jako proces přijímání rozhodnutí v rámci zaměstnaneckých vztahů, ovlivňující výkonnost zaměstnanců i společnosti.

Schuler (1994) nahlíží na řízení lidských zdrojů jako na efektivní řízení lidí ve společnosti pro blaho zaměstnanců, firmy a společnosti. Autor se v období 20. století zaměřil na změny ve společnosti, které s sebou přinesly nutnost transformace činností ve společnosti. Schuler v knize *Managing Human Resources* prezentuje výčet několika proměn, kterých si povšiml např. zostrující se konkurence, nárůst stovek tisíců malých, nových podnikatelských společností, rychlý technologický pokrok nebo také spotřebiteli požadovanou vysokou kvalitou za nízkou cenu. Dále autor uvádí celkové a specifické cíle řízení lidských zdrojů. Mezi celkové cíle řadí zkvalitňování pracovního života, zvyšování produktivity, dosahování konkurenční výhody, zvyšování právní shody firmy a zabezpečení pružnosti pracovních sil. Do specifických cílů zahrnuje snahu přilákat uchazeče, udržet kvalitní zaměstnance a jejich motivaci.

Autoři Kleibla, Dvořákové a Šubrta (2001) vysvětlují řízení lidských zdrojů ve zjednodušené formě jako proces změn v kvalitě a struktuře lidských zdrojů společnosti dle potřeb daných ekonomickými a sociálními požadavky okolí firmy i potřebami

zaměstnanců. V souvislosti s touto definicí je vhodné se pozastavit nad spojením kvalita fungování lidských faktorů, což je jedním z hlavních činitelů podílejících se na úspěšnosti či neúspěšnosti společností. Kvalita a schopnost využití lidských zdrojů způsobem, který zabezpečuje plnění cílů společnosti, má značný vliv na její úspěšnost. Záměrem řízení lidských zdrojů je zajistit nejen kvantitativní, ale také kvalitativní stránky lidských zdrojů. Proto se poukazuje na to, že důležitý není pouze počet zaměstnanců, jejich vzdělání, věková i profesní struktura, ale také tvořivost, výkonnost a motivace lidských zdrojů.

Kvalita zaměstnanců souvisí a ve velké míře určuje kvalitu společnosti. Za klíčový nástroj úspěchu každé společnosti je považováno získávání a udržení si kompetentních zaměstnanců. Dle Robbinsna a Coulterové (2002, s. 286): „*naši lidé jsou naším nejdůležitějším aktivem*“. Autoři poukazují na to, že lidské zdroje mohou tvořit konkurenční výhodu společnosti, ale pouze v takovém případě, kdy jsou zaměstnanci vnímáni jako partneři nikoliv jako náklady.

Dále řízení lidských zdrojů definuje Slovník pojmů (Dvořáková, 2004, s. 107) jako: „*přístup nebo koncepci k řízení lidí*“, který byl definován v 80. letech 20. století.

Šupplerová (2005) popisuje řízení lidských zdrojů jako moderní koncepci utvářející se zhruba v 60. letech, a to zejména v západních zemích. V knize Řízení lidských zdrojů využívá termín personální práce, která není chápána pouze jako činnost personalistů, ale také pracovní náplň vedoucích zaměstnanců. V této době přestáváme mluvit pouze o řízení lidských zdrojů a začínáme se zaměřovat na jeho rozvoj.

Vývoj definování řízení lidských zdrojů lze také vysledovat u Armstronga v průběhu několika let. V roce 2008 definoval řízení lidských zdrojů jako: „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku společnosti, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů*“ (in Hřebíček, 2008, s. 14). Kdežto v roce 2015 již využívá ve spojitosti s řízením lidských zdrojů slovní spojení rozvoj: „*komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci*“ (Armstrong, 2015, s. 43). Dále Armstrong nazývá řízení lidských zdrojů filozofií řízení lidí, která využívá různé teorie zabývající se chováním lidí a společností. Řízení lidských zdrojů také charakterizoval několika body. Strategie lidských zdrojů jsou v souladu se strategiemi společnosti. Řízení lidských zdrojů podporuje dosahování cílů společnosti spolu se zaměřením na tvorbu pozitivních vztahů plných upřímnosti, důvěry mezi lidmi a managementem. Řízení lidských zdrojů se zabývá oblastmi tvorby a rozvoje společnosti,

zajišťováním lidských zdrojů, vzděláváním a rozvojem, odměňováním a správou pracovního výkonu i poskytováním služeb zlepšující hojnost a pohodu zaměstnanců. Mezi další cíle řízení lidských zdrojů patří snaha o dosahování vysokého výkonu, získávání vzdělaných, nadaných a loajálních zaměstnanců. Dalo by se říci, že se zaměřuje na angažovanost a oddanost zaměstnanců, kteří jsou chápáni jako aktivum, bohatství společnosti, lidský kapitál, do kterého je potřeba investovat nebo jako zdroje pro vytváření konkurenční výhody. Základem je důvěra ve shodné zájmy zaměstnanců s jejich zaměstnavateli.

Šikýř (2016) dále definuje řízení lidských zdrojů z anglického spojení human resource management jako historicky třetí a současnou koncepci personální práce, která se začala rozvíjet od 80. až 90. let 20. století. Nezpochybnitelně podstatným zdrojem a největším bohatstvím společnosti se stávají schopní a motivovaní zaměstnanci, kteří jsou systematicky připravováni na změny a mohou zajistit dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu společnosti. Právě lidé, kteří umějí a chtějí lepší věci než ty v konkurenčních společnostech, představují unikátní lidský kapitál a nenapodobitelný zdroj trvalé konkurenční výhody. Lidský kapitál lze dále chápat jako znalosti, dovednosti a schopnosti pracujících lidí.

Armstrong a Stephensová (in Šafránková, 2017, s. 10) pohlíží na řízení lidských zdrojů jako na jednu z oblastí řízení společnosti, která se zabývá převážně řízením a vedením lidí. Nyní je vhodné vymezit oba dva pojmy, jak na ně nahlíží autoři. Řízení se zaměřuje na realizaci strategických cílů společnosti, a to prostřednictvím nejvhodnějšího získávání rozvoje a využívání veškerých potřebných materiálních, informačních, finančních a lidských zdrojů. Vedení, se týká lidí jako rozhodujících zdrojů a dovedností ubezpečovat a motivovat lidi k vykonávání sjednané práce, realizování strategických cílů společnosti a dosahování požadovaných výkonů.

Z výše uvedených definic lze konstatovat, že zaměstnanci jsou stále důležitým a nepostradatelným zdrojem a bohatstvím společností, o který je třeba vhodně pečovat, rozvíjet je a motivovat. Jelikož právě oni mohou být významnou konkurenční výhodou.

### **3.1.1 Personální strategie, personální politika**

Tato podkapitola pojednává o personální strategii a personální politice. Personální strategie je klíčovým dokumentem společnosti, jehož praktickým vyústěním je strategie řízení

lidských zdrojů. Jedná se o určitou činnost a úsilí, které směřuje k dosažení cílů personální strategie. Personální politika je chápána jako sada pravidel, kterou si společnost určí a následují ji. Před širším vymezením výše zmíněných termínů je vhodné definovat pojem strategie. Strategie může být interpretována jako plán nebo budoucí počín. Popisuje plánovanou akci a způsob jejího konání (Foot, Hook, 2002).

Personální strategií je „*dlouhodobé, obecné a komplexní pojetí cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi*“ (Koubek, 1995, s. 17).

Armstrong (1999, s. 177) vysvětluje personální strategii jako: „*definici záměrů organizace týkající se směru, kterým hodlá postupovat při vytváření a realizaci personální politiky a postupů*“. Mezi podstatné oblasti personální strategie se řadí formování pracovní síly ve společnosti, zaměstnanecké vztahy, rozvoj a odměňování zaměstnanců. Vytvoření personální strategie vyžaduje odpovědi na tři primární otázky. Za první - Kde se nyní nacházíme, za druhé - Kde chceme být za rok, dva, tři nebo i pět let, za třetí - Jak se tam dostaneme.

Stýblo (1993) podotýká, že za úspěšným podnikáním v mnoha společnostech, stojí právě zaměstnanci. Strategie, které nejsou podpořeny a zabezpečeny lidmi, mohou být sebelepší, i přesto zůstávají na papíře jako bezvýznamné dokumenty. Důležitá je znalost cílů, úkolů a tvorba programů spolu s tím, kdo je schopný a ochotný dané činnosti zajistit. Cílem strategického řízení lidských zdrojů k zabezpečení očekávaného výkonu a konkurenční výhody, je zajistit dostatečné množství motivovaných a schopných zaměstnanců (Armstrong a Taylor in Šafránková, 2017, s. 10).

Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů definuje personální politiku jako „*zásadu řízení a vedení zaměstnanců*“ (Dvořáková, 2004, s. 73). Personální politika je jakýsi návod, pro realizaci personální strategie a výkon personální činnosti. Jedná se o prohlášení závazku společnosti ke slušnému, spravedlivému a zásadovému jednání se zaměstnanci. Nedílnou součástí je formování a rozvoj pracovních vztahů zvyšujících kvalitu pracovního života. Personální politika se nachází v každé společnosti a může mít psanou i nepsanou formu (Dvořáková, 2004).

Armstrong (1999, s. 183) popisuje personální politiku jako: „*filozofii a hodnoty organizace týkající se způsobu jednání s lidmi a z nich odvozené principy očekávaného jednání manažerů při řešení personálních záležitostí*“.

Koubek (2007) vysvětluje, že personální politiku lze chápat dvojím způsobem. Zprv jako systém relativně stabilních zásad, které se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidských činitelů, jimiž se subjekt personální politiky řídí při rozhodování. Druhý způsob nahlížení je možný jako na soubor opatření, kterým se subjekt personální politiky snaží usměrňovat chování a jednání lidí. Každá úspěšná a zavedená společnost s dlouhodobou existencí má definovanou, pro zaměstnance srozumitelnou, stabilní a akceptovatelnou personální politiku. Mezi personální politiku patří politika získávání a výběru zaměstnanců, politika odměňování, politika vzdělávání, personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců. Všechny dílčí zmíněné politiky jsou spolu propojené a vzájemně se podporující.

V personální politice společnosti jsou formulovány hodnoty zaměřující se na spravedlivé, slušné a rovné jednání se zaměstnanci, ohleduplné chování při rozhodování vůči nim a kvalitu pracovního života. Každá oficiálně deklarovaná personální politika společnosti musí být v souladu s platnými zákony, existujícími hodnotami, normami manažerů, zásadami dobrovolnosti vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a musí být stále aktualizována (Kaňáková, 2003).

Hřebíček (2008) uvádí, že by personální politika měla brát v úvahu nejen zájmy společnosti, ale také zaměstnanců. Náležitá personální politika může upevnit vazby mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, objasňuje rozhodovací postupy, vytváří harmonické klima ve společnosti, může eliminovat pracovní spory mezi manažery a podřízenými.

Při tvorbě personální politiky je základem pochopit podnikovou kulturu a její hodnoty. Dále je nutno počítat s vnějšími vlivy, jako je vnitrostátní legislativa a předpisy Evropské unie. Důležité je analyzovat již existující politiku, názory manažerů na nedostatky v této oblasti a náměty na zlepšení. Kromě toho je podstatný náhled zaměstnanců a odborů. Dalším krokem je analýza získaných informací, příprava návrhu politiky a její konzultace s managementem a odbory. V neposlední řadě je zásadní o personální politice informovat celou společnost včetně zaměstnanců (Armstrong, 2007).

### 3.1.2 Dílčí personální činnosti

V předchozích kapitolách jsou definovány důležité pojmy jako řízení lidských zdrojů, personální strategie, strategie řízení lidských zdrojů a personální politika. Nyní je načase být konkrétnější a vymezit dílčí personální činnosti, kterých literatura uvádí nespočet. První část kapitoly se věnuje převážně obecnému definování pojmu personální činnost, tak jak je na ni nahlíženo mnoha autory. Dále je dle nich specifikováno několik nejčastějších kategorií, včetně jejich vysvětlení.

Horálková (2006, s. 5) popisuje personální činnosti jako: „*dílčí aktivity v rámci personálního řízení*“. Dále popisuje, že jich existuje nepřeborné množství, které se navíc různě člení. Mohou se rozlišovat například dle užšího či širšího personálního řízení.

Stýblo (1993, s. 233) uvádí, že: „*personální činnosti jsou pojátkem, ale stejně tak dobře mohou být i dělítkem mezi pracovníky a managementem.*“ Personální činnosti jsou důležitým prvkem podnikatelského úspěchu. Podstatná je také úroveň jejich provádění.

Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů definuje personální činnosti jako: „*administrativně správní činnost vyplývající z pracovněprávní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům*“ (Dvořáková, 2004, s. 70).

Přestože by se dalo říct, že autoři na personální činnosti nahlíží z jiné perspektivy a jinak ji definují, mnozí z nich se shodují na několika personálních činnostech. Každý z nich jim přisuzuje vlastní názvosloví a dále je specifikuje. Mezi ty nejčastější se řadí personální plánování, odměňování, pracovní vztahy, bezpečnost práce a ochrana zdraví, rozvoj a vzdělání zaměstnanců. Nyní budou jednotlivě blíže popsány, tak jak na ně nahlíží výše zmiňovaní autoři.

Do personálního plánování, jak jej nazývá Koubek (2003) zařazuje analýzu pracovních míst, plánování potřeb zaměstnanců jejich získávání a výběr, hodnocení, zařazování zaměstnanců a ukončení pracovního poměru. Tuto kategorii mezi pracovní činnosti řadí také Milkovich a Boudreau (1993) pod názvem formování pracovních sil a definuje ji otázkami zjišťujícími možný počet zaměstnaných osob, znalostmi a zkušenostmi zaměstnanců, způsobem jejich přijetí, přemísťování a propouštění a v neposlední řadě způsobem vhodného výběru zaměstnanců. Dvořáková (2004) upřednostňuje termín analýza a popis práce a pracovních podmínek, mezi které zahrnuje taktéž personální

plánování, tedy plánování počtu a struktury zaměstnanců, jejich získávání, výběr, rozmisťování i případné ukončení pracovních poměrů. Je nutné říci, že se velmi často zapomíná na důležitost plánování potřebných lidských zdrojů. Nejen dostatek finančních a materiálních zdrojů slouží ke splnění stanovených cílů společnosti. Představa o počtu a typu potřebných zaměstnanců je také důležitá. Stejně jako informace o tom, kde a jak je můžeme získat. Neméně důležitou činností je vytváření a analýza pracovních úkolů a míst, ze kterých lze zjistit potřebnou kvalifikaci, schopnosti a množství zaměstnanců. Rozmísťování zaměstnanců by mělo být také v souladu s optimálním využitím zaměstnance a jeho uspokojením z práce. Přijetí nevhodného zaměstnance může mít pro menší společnost značné následky. Proto je potřeba této činnosti věnovat dostatečnou pozornost (Koubek, 2003).

Další kategorií je odměňování, které Milkovich a Boudreau (1993) řadí do mzdové politiky. Je považováno za nejdůležitější činnost mezi personalisty. Především z důvodu nastavení mzdové úrovně společnosti vzhledem ke konkurenci. Dále stanovuje zásady zvyšování mezd a zabezpečuje spravedlivou mzdovou diferenciaci. Dvořáková (2004) definuje, že odměňování úzce souvisí s hodnocením zaměstnanců, do kterého stejně tak řadí řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj, a zaměstnanecké výhody. Koubek (2003) na odměňování nahlíží jako na jeden z podstatných nástrojů pro zlepšení výkonu zaměstnanců, jeho zkoumání i hodnocení zaměstnanců. V této souvislosti uvádí, že spravedlivé odměňování se odráží na spokojenosti, stabilitě a dobrých mezilidských vztazích ve společnosti.

Pracovní vztahy jako obecnou kategorii personálních činností popisují Milkovich a Boudreau (1993) jako harmonické vztahy mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Také Dvořáková (2004) řadí mezi podstatné personální činnosti pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, s čímž souvisí přímá i nepřímá účast zaměstnanců na řízení společnosti. Koubek (2003) nahlíží na korektní a zdravé vztahy mezi spolupracovníky, nadřízenými a podřízenými, zaměstnavatelem a zaměstnanci jako na velmi důležité. Právě špatné mezilidské vztahy mohou způsobit nepříjemné důsledky a ohrožení plnění cílů společnosti. Proto se na ně nesmí zapomínat a musí se na nich neustále pracovat.

Dvořáková (2004) a Kloubek (2003) neopomíjí kategorii bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci a zajišťování zdravotní péče. Jako jediní řadí mezi personální činnost také péči o zaměstnance, jejich komunikaci, informovanost zaměstnanců a personální

informační systém, který je potřebný ke správě personální administrativy i k vnitřní komunikaci (Dvořáková, 2004). Koubek (2003) doporučuje vhodný personální informační systém, jako nezbytnou součást každé malé i velké společnosti, který by měl zajistit určitý systém a pořádek v datech o zaměstnancích.

V neposlední řadě, ale neméně podstatný, je rozvoj a vzdělání zaměstnanců. Jak uvádí Koubek (2003) vzdělání zaměstnanců a jejich neustálý rozvoj je pro firmu velmi důležitý. Nesmí být tedy opomíjeno ani rozšiřování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců. Milkovich a Boudreau (1993) rozvoj a školení zaměstnanců řadí mezi nejnákladnější personální činnosti, které představují vysoce účinné prostředky ke zvýšení efektivity zaměstnanců.

### **3.2 HR Excellence in Research Award**

Poté co je definováno řízení lidských zdrojů jako obecný termín a dále pojmy s ním spojené, je potřeba se blíže zaměřit na podstatu této diplomové práce, a to na význam HR Excellence in Research Award (dále jen HR Award). Nejprve však bude vysvětlena zkratka HR. Vzhledem k tomu, že se jedná o výzkum ve vědeckém prostředí, je vhodné se i na tuto oblast zaměřit a přiblížit ji, stejně jako obtížně definovatelné výzkumné pracovníky, zaměstnavatele a investory.

HR čtené jako [ejč ár] je zkratkou anglického výrazu Human Resources (dále jen HR). Je označením specifické činnosti v rámci společnosti, která je zaměřená na řízení lidského kapitálu. Používá se pro něj český termín “lidské zdroje” nebo také personální oddělení.

HR Excellence in Research Award se v překladu zabývá oceněním udělovaným Evropskou komisí za excelentní péči o lidské zdroje ve vědeckém prostředí. Společnosti z oblasti výzkumu nahlíží na toto prestižní ocenění společnosti jako na záruku evropského standardu péče o zaměstnance, otevřenost a transparentnost výběrového řízení a kvalitu pracovního prostředí. Získané ocenění zajišťuje společností větší atraktivitu při oslovování vědeckých pracovníků ze zahraničí nebo pro získávání grantů. Získání tohoto ocenění souvisí se závazkem přijetí a dodržování 40 principů ukotvených v chartě a kodexu, které tvoří základ strategie řízení lidských zdrojů v oblasti vědy (Horizont 2020, 2013–2020).

Úřední věstník Evropské unie, konkrétně Rámcem pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací 2014/C 198/01 definuje výzkumnou organizaci jako subjekt, například



výzkumný ústav nebo vysokou školu bez ohledu na způsob financování nebo právní formu s hlavním cílem provádět základní výzkum, experimentální vývoj nebo aplikovaný výzkum. Dále šířit jejich výsledky prostřednictvím publikování, výuky nebo převodu technologií, kdy veškerý zisk je zpětně investován do těchto činností.

Definovat výzkumného pracovníka není snadné, a to především kvůli nejednotnosti definic v České republice. Nicméně pro potřeby této diplomové práce je nutné vydefinovat výzkumného pracovníka Evropskou komisí, která ji vytvořila přímo pro účely získání HR Award. Klasifikace uvádí reprezentativní komunitu výzkumníků popisující čtyři široké profily, které se vztahují na všechny výzkumné pracovníky. Cílem této klasifikace je informovat o různých stupních, kterých mohou vědci nabýt během své kariéry (European Commission, 2005).

- *Výzkumný pracovník první etapy (R1)* zahrnuje jednotlivce, kteří provádějí výzkum pod dohledem v průmyslu, ve výzkumných ústavech nebo na univerzitách. Dále zahrnuje doktorandy.
- *Uznáný badatel (R2)* je držitel doktorátu (PhD), který dosud nezavedl významnou úroveň nezávislosti. Výzkumný pracovník s rovnocennou úrovní zkušeností a schopností.
- *Zavedený výzkumný pracovník (R3)* popisuje vědce, kteří si vytvořili úroveň nezávislosti.
- *Vedoucí výzkumník (R4)* vede svou výzkumnou oblast nebo obor. Patří sem vedoucí týmu výzkumné skupiny nebo vedoucí průmyslové výzkumné a vývojové laboratoře. Ve výjimečných disciplínách mohou přední vědci zahrnovat jednotlivce, kteří působí jako osamělí vědci.

Ve výzkumu HR Award nejsou jedinými činiteli výzkumní pracovníci, ale patří sem také zaměstnavatelé a investoři, které je třeba vymezit. Tyto definice budou vycházet ze souboru principů The European Charter for Researchers, The Code of Conduct for the Recruitment of Researchers, který je zásadní pro získání ocenění HR Award.

Termín „zaměstnavatelé“ obsahuje všechny veřejné nebo soukromé instituce, které zaměstnávají výzkumné pracovníky na smluvním základě, nebo ty které je přijímají podle jiných typů smluv nebo také ujednání včetně těch, které nezakládají přímé finanční vztahy. Jedná se především o vysokoškolské instituce, katedry na fakultách, laboratoře, nadace nebo soukromé subjekty, které poskytují výzkumným pracovníkům výzkumné vzdělání

nebo v nichž výzkumní pracovníci provádějí svůj výzkum financovaný třetí stranou (European Commission, 2005).

Dále pak pojem „investoři“ zahrnuje všechny subjekty, jež poskytují finanční zdroje veřejným i soukromým výzkumným institucím včetně těch vysokoškolských. Jako základní podmínku pro financování mohou vyžadovat, aby financované instituce vytvořily a uplatnily účinné strategie, postupy a mechanismy v souladu s obecnými zásadami a požadavky (European Commission, 2005).

### **3.2.1 Evropská charta pro výzkumné pracovníky a Kodex chování pro přijímání výzkumných pracovníků**

V této kapitole budou popsány důležité dokumenty související se získáním HR Award. Společnosti, které chtějí tohoto ocenění dosáhnout, se musí přihlásit k principům zakotveným v „*Evropské chartě pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání nových pracovníků*“. Právě podstatou těchto dokumentů se budeme dále zabývat.

The European Charter for Researchers (2005, s. 9) definuje Evropskou chartu pro výzkumné pracovníky: „souborem *obecných zásad a požadavků, které upřesňují úlohu, odpovědnosti a práva výzkumných pracovníků, jejich zaměstnavatelů a/nebo investorů*“. Jednou z hlavních zásad charty je nutnost plnění požadavků příslušných národních nebo regionálních právních předpisů. Cílem charty je zlepšení pracovního rozvoje výzkumných pracovníků, ke kterému napomáhá nejen podpora všech forem mobility. Dále je snahou charty zajistit takové vztahy mezi výzkumnými pracovníky a zaměstnavateli nebo investory, které by přispěly k úspěchu při vývoji, transferu, sdílení a rozšiřování znalostí a technického rozvoje a při rozvoji kariéry výzkumných pracovníků (European Commission, 2005).

The European Charter for Researchers (2005) definuje Kodex chování pro přijímání výzkumných pracovníků jako soubor obecných zásad a požadavků, které by měly být dodržovány zaměstnavateli nebo investory při jmenování nebo přijímání výzkumných pracovníků.

Společným evropským cílem charty a kodexu je zavést ve vědeckém prostředí koncepci strategického řízení lidských zdrojů, používat moderních praktik HR ve vědeckém prostředí a dodržovat principy v rozvoji lidských zdrojů ve výzkumu (European Commission, 2005).

Charta se skládá ze dvou částí, a to z obecných zásad a požadavků vztahujících se na výzkumné pracovníky, a obecných zásad a požadavků, které se vztahují na zaměstnavatele a investory. Kodex obsahuje obecné zásady a požadavky kodexu chování. Nyní budou tyto principy pro výzkumné pracovníky zkompletovány do čtyř oblastí, které vychází z Gap analýzy. Jedná se o jeden z dokumentů, který je důležitým činitelem pro získání ocenění HR Award. Více bude popsán v kapitole Human Resources Strategy for Researchrs. Mezi čtyři oblasti Gap analýza se řadí etické a profesní aspekty, získávání a výběr, pracovní podmínky a sociální zajištění, a v neposlední řadě školení a rozvoj. Nejprve bude oblast definována obecně a dále bude vymezena tak, jak na ni nahlíží charta a kodex.

### **Etické a profesní aspekty**

Putnová (2007, s. 14) definuje etiku jako: „*souhrn norem a pravidel, vyjadřujících názor společnosti na chování a jednání lidí z hlediska dobra a zla, správnosti a nesprávnosti*“.

Horváthová (2016, s. 77) etiku vysvětluje jako „*nauku o morálce*“. Etika zkoumá zákonitosti mravního chování společnosti i jedince. Etické chování je důležité jak vůči zaměstnancům, tak vůči vnějšímu prostředí společnosti, při řešení nejrůznějších konfliktů a také slouží k budování důvěry mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem.

Jako první charta vymezuje princip *svoboda výzkumu*, který pojednává o svobodě myšlení a vyjadřování, svobodě zvolení si jakékoliv metody k řešení problémů v souladu s etickými zásadami a postupy. Dále poukazuje na to, že je důležité, aby se výzkumný pracovník rovněž při výzkumu zaměřil na blaho lidstva a na rozšíření hranic vědeckých znalostí. Dalším principem jsou *etické zásady* a postupy, které musí být dodržovány spolu s etickými normami ukotvenými v etickém kodexu. Princip *profesní odpovědnosti* je spjat s prospěšností výzkumu pro společnost, zakazuje plagiátorství a poukazuje na dodržování zásad duševního a společného vlastnictví. *Profesní přístup* zahrnuje potřebné seznámení výzkumných pracovníků se strategickými cíli ve své výzkumné oblasti, i s platebními mechanismy. Všechna nezbytná povolení by měli mít dříve, než započnou výzkumné práce nebo než obdrží přístup k poskytnutým zdrojům. O nutnosti obeznámení výzkumných pracovníků s národními, odvětvovými nebo institucionálními předpisy pojednávají *smluvní a zákonné povinnosti*. Další princip poukazuje na *odpovědnost* výzkumných pracovníků, kterou mají vůči svým zaměstnavatelům, investorům nebo jiným spřízněným veřejným či soukromým subjektům. Každý výzkumný pracovník by si měl být dostatečně vědom odpovědnosti vůči společnosti jako celku, a to nejen z etických důvodů. Dále charta

výzkumné pracovníky pobízí, aby používali *řádné postupy v oblasti výzkumu*, které jsou v souladu s národními právními předpisy. Důležitá je nejen jejich znalost, ale také dodržování bezpečnostních pracovních postupů a předpisů, které se týkají ochrany údajů a důvěrných informací. Charta také uvádí, že by všichni výzkumní pracovníci, zejména ti zkušení, měli zajistit *šíření a využívání výsledků jejich výzkumu*. Na to navazuje princip plnění *veřejného závazku*, který ukládá povinnost srozumitelně obeznámit s výzkumnou činností co nejširší veřejnost. Dle zásady *nediskriminace* by výzkumní pracovníci neměli být žádným způsobem diskriminováni zaměstnavatelem nebo investorem na základě jejich pohlaví, sexuální orientace, věku, víry nebo náboženství, etnického, národního nebo sociálního původu, jazyka, politických názorů, zdravotního postižení, sociálních a ekonomických podmínek. Každá společnost by měla mít zavedený *system hodnocení* pro všechny výzkumné pracovníky, který by umožňoval pravidelné a průhledné hodnocení pracovního výkonu nezávislým výborem. Výzkumní pracovníci by měli být hodnoceni také na základě jejich vědecké tvořivosti a výsledků, ke kterým by se mělo přihlížet při kariérním postupu (European Commission, 2005).

### **Získávání a výběr**

V různých dokumentech se termín získávání zaměřuje za nábor a naopak. Někteří autoři tyto termíny odlišují a jiní termín nábor považují za zastaralý. Tato práce se přiklání k novodobé terminologii. Proto jsem si zvolila využívání termínu získávání zaměstnanců, který zahrnuje využití nejen externích zdrojů, ale také podnikových (Koubek 2011).

Armstrong (s. 2015) definuje získání a výběr zaměstnanců jako: „*proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje*.“ Dle Kociánové (2010) se jedná o klíčovou personální činnost zajišťující kvalitu vstupujících lidí do společnosti. Šikýř (2016) vysvětluje výběr zaměstnanců jako činnost, při které dochází k posouzení odborné způsobilosti i rozvojového potenciálu uchazeče o zaměstnání, a současně volbu toho splňujících požadavků.

Dle charty by zaměstnavatelé nebo investoři měli přesně stanovit vstupní normy pro výzkumné pracovníky během jejich *získávání*, a to především na počátku jejich kariéry. Dále by měli usnadnit přístup znevýhodněným skupinám, výzkumným pracovníkům nebo učitelům v případě jejich návratu k výzkumné činnosti. Zaměstnavatelé i investoři by se při *výběru* výzkumných pracovníků měli držet zásad stanovených v kodexu. Kodex upozorňuje na přijímací postupy, které by měly být otevřené, průhledné, příznivé, účinné

a mezinárodně srovnatelné. Zároveň by měly být přiměřeně upravené pro daný typ pracovních míst. Oznámení o volné pracovní pozici by nemělo být příliš úzce specializované, aby neodradilo uchazeče. V případě výběru uchazeče o zaměstnání zasedá výběrová komise, jejíž členové by měli být odborně vyškoleni. Zastoupení v komisi by mělo být vyvážené rozličnými odbornými znalostmi, odvětvím i genderově. Nutné je před výběrem uchazečů zajistit *transparentnost* informací o výběrovém řízení a jeho kritériích, o počtu volných míst a kariérním růstu. Uchazeči by měli být po ukončení procesu obeznámeni se svými silnými i slabými stránkami. Kodex dále popisuje *hodnocení zásluh* při výběrovém řízení, které by mělo brát v potaz praxi kandidátů, jejich celkové schopnosti, tvořivost i stupeň nezávislosti. Současně *změny v časovém pořadí životopisů* nebo přerušování kariéry by neměly být považovány za negativní, nýbrž by se na ně mělo pohlížet jako na hodnotný příspěvek profesního vývoje výzkumných pracovníků. Za hodnotný příspěvek profesního rozvoje, kodex *uznává* jakoukoliv *zkušenost s mobilitou*, ať už s virtuální, nebo v rámci pobytu v jiné zemi či změnu oboru. Zejména v rámci mezinárodní a pracovní mobility by měli zaměstnavatelé a investoři určit posuzování a hodnocení odborné, akademické a neformální kvalifikace všech výzkumných pracovníků. Nutná je informovanost a celkový přehled o pravidlech, postupech i normách, které upravují *uznávání kvalifikace*. Požadovaná kvalifikace na pracovní místo by neměla představovat vstupní překážku, stejně jako pověst instituce, ve které uchazeč získal kvalifikaci. Naopak by měla být zaměřena na dosažené výsledky a *služební věk*. Při výběru a *jmenování postdoktorandů* je vhodné, aby byla stanovená jasná pravidla i směry, včetně maximální délky a cílů těchto jmenování (European Commission, 2005).

### **Pracovní podmínky a sociální zajištění**

Nastavení příznivých pracovních podmínek je jedním z nejefektivnějších nástrojů k získávání a stabilizaci pracovníků. Působí na pracovní výkon ve společnosti a vedou k vytváření harmonických pracovních vztahů (Koubek, 2011). Účelná péče o zaměstnance je ekonomickou nezbytností i zákonnou nutností. Vhodné podmínky k práci pozitivně ovlivňují zdraví zaměstnanců, jejich motivaci a spokojenost. Mimo to, také zlepšují pověst zaměstnavatele a zvyšují jeho atraktivitu (Šikýř, 2016).

Jako první princip charta uvádí *uznávání profesí* pojednávající o profesním respektu, který by měl být projevován již na začátku kariéry výzkumného pracovníka. Druhý princip zmiňuje nutnost poskytnutí zaměstnavatelem případně investorem přínosného vybavení,

prostředků a možností, tedy zajištění vhodného *výzkumného prostředí*. Další princip informuje zaměstnavatele a investory o nutnosti zajistit dostatečně pružné pracovní podmínky pro úspěšné provádění výzkumu. *Pracovní podmínky* by měly být v souladu s platnými národními právními předpisy a národními nebo odvětvovými kolektivními smlouvami. Zaměstnavatelé a investoři by měli zajistit *stabilitu a stálost zaměstnání*, nebo-li pracovních smluv, které by neměly být důvodem snížení jejich výkonu. Dále charta ukládá povinnost zaměstnavatelům i investorům, zajistit výzkumným pracovníkům na všech úrovních dostatečné a přitažlivé *finanční a mzdové podmínky*, spolu se sociálním zabezpečením v souladu s existujícími národními právními předpisy a s národními nebo oborovými kolektivními smlouvami. Další princip upozorňuje na důležitost *rovnováhy mezi pohlavím*, a to nejen na kontrolním, ale také na řídicím stupni. Každý zaměstnavatel by měl podporovat *rozvoj kariéry* zaměstnanců bez ohledu na smluvní situaci jednotlivých výzkumných pracovníků. K tomu slouží zvláštní strategie pro rozvoj kariéry výzkumných pracovníků, kterou by měla mít každá společnost. Strategie by měla zároveň zahrnovat dostupnost poradců pro podporu osobního i profesního rozvoje. Pro zvýšení vědeckých znalostí a profesního rozvoje všech výzkumných pracovníků je důležitým prostředkem *hodnota mobility*, a to jak zeměpisné, meziodvětvové, vnitrooborové a mezioborové, tak i virtuální. Dle charty, je povinností zaměstnavatelů i investorů zajistit všem výzkumným pracovníkům *přístup k odbornému poradenství* včetně pomoci při hledání zaměstnání, a to bez ohledu na jejich smluvní situaci. Další princip pojednává o *právu duševního vlastnictví*, včetně autorského práva, které by mělo zajistit výzkumnému pracovníkovi užitek z využívání výsledků jeho výzkumu. S tím také souvisí další princip *spoluautorství*, na které by měly společnosti kladně pohlížet. *Výuka* je považována za další princip, který je důležitým prostředkem k šíření znalostí během profesní kariéry výzkumného pracovníka. Pedagogická činnost by neměla bránit výzkumným pracovníkům v jejich činnosti, zejména na počátku kariéry. Charta dále zaměstnavatelům ukládá povinnost poskytovat důvěrnou a neformální pomoc při řešení *stížností/odvolání*. Cílem je zlepšit kvalitu pracovního prostředí a zajistit spravedlivé a rovné zacházení se zaměstnanci. V neposlední řadě charta uvádí, že by měli zaměstnavatelé i investoři podporovat *účast* výzkumných pracovníků *v rozhodovacích subjektech*, tedy v informačních, poradních a rozhodovacích orgánech institucí. Cílem, je hájit a podporovat jejich individuální a kolektivní zájmy na profesionální úrovni a účinně přispívat k činnosti instituce (European Commission, 2005).

## Školení a rozvoj

Koubek (2007) vymezuje vzdělávání zaměstnanců jako aktivity, které slouží k prohlubování, rozšiřování a formování pracovních schopností, možnému rekvalifikačnímu procesu a přizpůsobování pracovních schopností požadavkům daného pracovního místa. Dále rozvoj definuje jako vzdělávání, které zaměstnance připravuje na širší pracovní úkoly, formuje jejich osobnost, chování a poskytuje širší rozhled. Většina autorů termín vzdělávání a rozvoj příliš nerozlišuje, pokud ano ztotožňují se s těmito definicemi.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nesmí chybět v celkové strategii a politice i té nejmenší společnosti. V mnoha případech jsou zcela správně chápány jako návratné investice. Řadí se mezi důležité personální činnosti, které jsou považovány za benefity pro zaměstnance a současně společnosti zajišťují schopné zaměstnance (Kociánová, 2010). Ovšem někteří zaměstnavatelé na ně stále nahlíží jako na nepotřebnou a pro ně nákladnou činnost, která by měla být především v režii samotného zaměstnance (Koubek, 2011).

První princip uvádí, že ve fázi odborného vzdělávání, by měli výzkumní pracovníci plně využívat a udržovat určitý strukturovaný a pravidelný vztah s dohlížející osobou nebo osobami a fakultními/oborovými zástupci. Druhý princip ukládá *povinnosti spojené s kontrolou a řízením*. Pro vytvoření nezbytných podmínek k efektivnímu předávání informací a úspěšnému rozvoji kariéry výzkumných pracovníků, je nutné vybudovat konstruktivní a pozitivní vztahy začínajících a zkušených výzkumných pracovníků. Tomuto úkolu by měli zkušení pracovníci přikládat důležitost. Doménou výzkumných pracovníků by měl být jejich *nepřetržitý profesní rozvoj*. Mohou toho dosáhnout nejrůznějšími prostředky, například formální odbornou přípravou, kurzy, konferencemi nebo e-learningem. Povinností zaměstnavatelů i investorů je zajistit všem výzkumným pracovníkům rovný *přístup ke vzdělávání a nepřetržitému rozvoji* jejich dovedností i schopností, které povedou ke zlepšení jejich zaměstnatelnosti. Poslední zásada uvedena jak v Gap analýze, tak současně v chartě je *kontrola*. Princip ukládá zaměstnavateli povinnost zajistit dohled pro začínající výzkumné pracovníky. Ti by měli být informováni o osobě, na kterou se v případě otázek na výkon pracovních povinností mohou obrátit. Tato osoba by měla mít dostatečné zkušenosti, praxi v oblasti kontroly výzkumu, čas, znalosti, zkušenosti, odbornost a zodpovědný přístup pro poskytnutí přiměřené podpory (European Commission, 2005).

### 3.2.2 Human Resources Strategy for Researchers

Poslední kapitola v teoretické části obsahuje postup získání ocenění HR Award pomocí dokumentu Human Resources Strategy for Researchers zkratkou (dále jen HRS4R). V překladu se jedná o strategii lidských zdrojů v oblasti vědy, která podporuje výzkumné instituce a financuje organizace při provádění charty a kodexu ve svých politikách a postupech. Výše zmíněné principy, které jsou ukotveny v chartě a kodexu tvoří základ pro tuto strategii.

Zapojení do tohoto procesu je dobrovolný, avšak dlouhodobý závazek, který trvá až několik let, a vyžaduje úsilí a koordinaci různých interních a externích skupin v rámci společnosti. Před rozhodnutím vstoupit do procesu získání ocenění je vhodné ve společnosti zanalyzovat 40 principů vycházející z charty a kodexu. Poté první kroky vedou k získání přístupu HRS4R E-Tool, což je oficiální platforma Evropské komise, která se snaží usnadnit řízení HRS4R. Tento přístup je možné vyhledat na stránce [www.euraxess.ec.europa.eu](http://www.euraxess.ec.europa.eu), kde je nutné si vytvořit členský účet a založit profil organizace. Popis přihlášení není pro tuto diplomovou práci zásadní. Více informací je možné vyhledat ve strategii HRS4R pod názvem Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R) E-Tool. HRS4R se skládá ze tří fází, a to úvodní, realizační a obnovy ocenění. Nyní budou jednotlivé fáze popsány viz příloha 3 (DG RTD, 2018).

Jakmile je instituce připravena zahájit proces, prvním krokem je zaslání dopisu Evropské komisi ve formě nahrání PDF verze v HRS4R E-Tool. Dopis musí být napsaný v anglickém jazyce, podepsaný zástupcem nejvyššího managementu v rámci organizace s datem, který není starší než dvanáct měsíců před podáním. Současně jeho obsahem musí být souhlas se zásadami charty a kodexu včetně závazku k zahájení řízení a následnému procesu. Rozhodnutí Evropské komise je následně uvedeno v HRS4R E-Tool. Od data schválení má společnost dvanáct měsíců na doplnění všech potřebných dokumentů, které se vkládají pomocí šablon do HRS4R E-Tool. Jedná se o Gap analýzu, OTM-R kontrolní list a akční plán. Význam a obsah těchto dokumentů je dále popsán. Termín podání lze na žádost společnosti prodloužit o jeden měsíc (DG RTD, 2018).

Gap analýza neboli diferenční analýza je analýza rozdílů, která má za úkol, poskytnou jasnou představu o potřebách rozvoje a nedostatcích, které je nutné vyřešit. Snahou Gap analýzy je odpovědět na základní otázky Kde jsme a čeho chceme dosáhnout. Otázky se týkají společnosti, která musí přihlížet na zásady charty a kodexu. Gap analýza se skládá ze



dvou částí, a to procesu a přehledu. Proces poskytuje informace o skupinách výzkumných pracovníků zapojených do Gap analýzy. HRS4R strategie musí být mimo jiné konzultována se všemi zainteresovanými stranami. Zapojení reprezentativní komunity vědeckých výzkumných pracovníků (R1 – R4) do procesu je nezbytné. Všechny úrovně výzkumných pracovníků, které jsou vytvořeny pro účely získání HR Award a definovány Evropskou komisí jsou popsány v kapitole 3.2. Rovněž musí být jmenován výbor dohlížející na tento proces a pracovní skupina, která je za něj zodpovědná. Druhá část analýzy, tedy přehled, analyzuje implementaci jednotlivých zásad ve společnosti, které jsou rozdělené v rámci čtyř tematických okruhů (etické a profesionální aspekty, získávání a výběr, pracovní podmínky a sociální zajištění, školení a rozvoj). V přehledu je popsán aktuální stav naplnění jednotlivých principů charty a kodexu v dané společnosti. Hodnocení probíhá formou ++ plně implementovány, +/- téměř, ale ne úplně implementovány, -/+ částečně implementovány, -- nedostatečně implementovány. V případě objevení nedostatků (+/-, -/+, --) je nutné podat návrhy na zlepšení, případně popsat již realizované iniciativy viz příloha 4 (DG RTD, 2018).

Open, Transparent and Merit-based Recruitment of Researchers checklist ve zkratce kontrolní list OTM-R je dokument složený z dvaceti tří otázek, které analyzují jednotlivé kroky procesu získávání výzkumných pracovníků od inzerování pracovních míst až do fáze jmenování. List slouží k sebehodnocení, jehož výsledkem je zhodnocení stavu získávání pracovníků pomocí totožné formy Gap analýzy (++, +/-, -/+, --) viz příloha 5. Postupy a zásady získávání pracovníků by měly být otevřené, transparentní měřitelné. Ve spojení s Gap analýzou má za úkol poskytovat společnostem jasnější představu o vlastních rozvojových potřebách, které by měly být upřednostněny a řešeny v následujících dvou letech (DG RTD, 2018).

Posledním zásadním dokumentem je akční plán představující posloupnost činností, které vedou z aktuálního stavu do cílového. Akční plán je základem k řízení HRS4R. Činnosti kopírují potřeby zlepšení uvedené v Gap analýze a OTM-R kontrolním listu, které mají být uskutečněny v příštích dvou letech. Akční plán zahrnuje čtyři části, a to organizační informace, silné a slabé stránky v současné praxi, akce a realizace. Organizační informace mají za cíl ilustrovat širší kontext, ve kterém společnost působí, celkový počet zaměstnaných výzkumných pracovníků, jejich strukturu, informace o financování výzkumu v posledním účetním období a stručný popis společnosti. Silné a slabé stránky

v současné praxi představují přehled o dané praxi v rámci již výše zmíněných čtyř tematických okruhů charty a kodexu. Informace o současné praxi souvisí s OTM-R listem, ze kterého si lze uvědomit slabé i silné stránky společnosti. Třetí část je zaměřena na akce, tedy souhrnný seznam všech jednotlivých akcí, které mají být provedeny v HRS4R v dané společnosti. Akce by měly být řešením slabých i silných stránek identifikovanými v Gap analýze. Každý jednotlivý plán by měl mít určenou osobu nebo oddělení, který je za něj odpovědný, časový rámec pro implementaci a stanovené indikátory k měřitelnosti uskutečnění akce. Akční plán by měl být založen na přístupu SMART, který zahrnuje pět charakteristik: konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově založené. Akční plán obsahuje také speciální oblast, kde má společnost za úkol krátkým komentářem demonstrovat realizaci otevřeného, transparentního a měřitelného nástroje pro získávání zaměstnanců včetně její implementace. Čtvrtou a poslední částí akčního plánu je realizace. Tato část obsahuje informace o koordinaci a zapojení zúčastněných stran do navrhovaného procesu HRS4R. Kromě volného popisu v textovém poli, je nutné v této části odpovědět na šest kontrolních otázek, které se týkají dohlížení na pokrok a zapojení výzkumné komunity do procesu implementace (DG RTD, 2018).

Po zpracování výše zmíněných tří dokumentů následuje počáteční zhodnocení Evropskou komisí, která rozhoduje o získání ocenění. Nyní se nacházíme v poslední části úvodní fáze. Po úspěšném podání žádosti, společnost pokračuje do další úrovně procesu skládajícího se ze správné kontroly způsobilosti žádosti a posuzování žádosti. Při kontrole správné způsobilosti Evropská komise ověřuje, zda společnost řádně vyplnila výše zmíněné tři dokumenty. Výsledek kontroly společnost nalezne na stránkách Euraxess do čtyř týdnů od podání. V případě nevyhovující žádosti ji musí společnost upravit a provést změny v šablonách aplikace do dvou měsíců od obdržení výsledků kontroly. V druhém kroku úvodní fáze Evropská komise vybere odborníky, kteří budou žádost posuzovat na základě standardních šablon a kritérií zajišťující rovné zacházení se všemi společnostmi. Žádosti jsou posuzovány třemi nezávislými hodnotiteli, kteří jsou z jiné země než žádající společnost. Do tří měsíců po potvrzení kontroly správné způsobilosti společnost obdrží oficiální zpětnou vazbu v podobě zprávy o konsenzu. Součástí této zprávy je obecné hodnocení, které vypovídá o stavu udělení ocenění HR Award. Hodnocení může mít tři formy, a to přijetí, přijetí čekající na drobné úpravy a odmítnutí. Pokud společnost nesplňuje kritéria pro získání ocenění HR Award může být žádost odmítnuta. V této situaci, je společnost povinná aktualizovat dokumenty potřebné k procesu HRS4R,

a zpracovat zpětnou vazbu hodnotitelů do dvanácti měsíců. Odeslání revidované žádosti je třeba věnovat zvláštní pozornost, jelikož je v této fázi povoleno pouze jedno opětovné odeslání. Výsledek posouzení je oficiálně oznámen prostřednictvím e-mailu. V případě kladné odpovědi, může společnost začít používat HR Excellence in Research symbol na webových stránkách, sociálních médiích, propagačních materiálech a další. Příloha 6 souhrnně zobrazuje výše zmíněný proces úvodní fáze (DG RTD, 2018).

Udělení ocenění HR Award představuje závěr počáteční fáze a zahájení fáze realizační. Nyní má společnost dvacet čtyři měsíců na realizaci navrhovaných opatření v akčním plánu. Nutná jsou průběžná hodnocení a podávání zpráv o pokroku. Společnost není v ohrožení ztráty získaného ocenění, nicméně přijímá důležitá doporučení od hodnotitelů zapracovaná do revidovaného akčního plánu, který musí společnost implementovat v průběhu dalších třiceti šesti měsíců. Proces hodnocení může v této fázi zahrnovat kontrolu hodnotitelů ve společnosti. Druhá fáze procesu získání ocenění HR Award je názorně zobrazena v příloze 7 (DG RTD, 2018).

Po uplynutí třiceti šesti měsíců a implementaci revidovaného akčního plánu předloží společnost přezkum k posouzení obnovy ocenění. Jedná se o poslední fázi procesu HRS4R s názvem fáze obnovy. Proces HRS4R je cyklický, a udělení ocenění HR Award se přezkoumává každých třicet šest měsíců, viz příloha 8 (DG RTD, 2018).

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Představení společnosti

Společnost Agrovýzkum Rapotín s.r.o. byla založena v roce 2002 jako dceřiná společnost Výzkumného ústavu pro chov skotu, s.r.o. Splňuje definici výzkumné organizace dle článku 2. 2. písm. d) Rámce Společenství pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací, v Obecném nařízení o blokových výjimkách (GBER) a v zákoně č. 130/2002 Sb. o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací. Základní kapitál společnosti je ve výši 200 000 Kč. Společnost má více než 65 let zkušeností v zemědělském výzkumu a je příjemcem institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace poskytované Ministerstvem zemědělství. V roce 2019 bylo společnosti poskytnuto 16 840 000 Kč prostřednictvím dotací ze státního rozpočtu. Tým výzkumu a vývoje společnosti se zabývá celou řadou výzkumných a vývojových projektů na národní i mezinárodní úrovni, a poskytuje výzkumné služby a poradenství zaměřené na řešení aktuálních problémů zemědělství. V současné době společnost Agrovýzkum Rapotín s.r.o. zaměstnává 34 osob. Společnost vydává recenzovaný odborný bulletin Výzkum v chovu skotu, pořádá odborné semináře a provozuje odbornou knihovnu zemědělského aplikovaného výzkumu. K provádění laboratorních činností disponuje akreditovanou zkušební laboratoří č. 1340 (osvědčení o akreditaci č. 470/2016) a pokusnou akreditovanou stájí. Společnost své dlouhodobé cíle spatřuje ve zlepšení a zachování ekosystémů závislých na zemědělství a obnově pastvy, kterou vnímá jako prostředek ke zvýšení biologické rozmanitosti cenných travino-bylinných společenstev ve zvláště chráněných územích České republiky. Výsledek hospodaření v roce 2018 činil 945 000 Kč o rok později, tedy v roce 2019 byl ve výši 680 000 Kč (Agrovýzkum Rapotín s. r. o., 2020).

Společnost Agrovýzkum Rapotín s.r.o. závazným dopisem poslaným dne 18. prosince 2019 na Evropskou komisi souhlasila s přijetím čtyřiceti principů z charty a kodexu. Rok 2020 by ve znamení zpracování nutných dokumentů k získání ocenění. Ty byly odeslány 2. prosince 2020. O třináct dní později došlo ke schválení správní způsobilosti. V současné době se společnost nachází ve fázi počátečního hodnocení a udělení ocenění. Do konce března roku 2021 by měly být známy výsledky.

## 4.2 Charakteristika personální strategie

V této podkapitole je zpracována analýza současné personální strategie společnosti na základě čtyř oblastí vycházejících z Gap analýzy, stejně tak dotazníkového šetření. Snahou této kapitoly je efektivně zhodnotit současnou personální situaci. Celková analýza se nachází v Gap analýze, která je součástí přílohy 12.

### 4.2.1 Etické a profesní aspekty

Nejprve jsou zhodnoceny etické a profesní aspekty. K budování důvěry, vztahů a řešení konfliktů je zásadní *svoboda výzkumu* a dodržování *etických zásad*, čehož si je společnost Agrovýzkum Rapotín s.r.o. vědoma. V rámci *profesní odpovědnosti* výzkumní pracovníci vynakládají veškeré úsilí k tomu, aby jejich výzkum byl prospěšný společnosti a nedocházelo k plagiátorství. Plnění výstupů a jeho průběh je pravidelně kontrolován na poradách výzkumu, kterých se účastní nadřízený i projektoví manažeři. Zjištěné problémy či změny jsou ihned řešeny. Výzkumní pracovníci jsou obeznámeni se *smluvními i zákonnými povinnostmi* – národními, odvětvovými nebo institucionálními předpisy upravující pracovní podmínky, včetně práv k duševnímu vlastnictví a požadavků investorů. Řízení projektů je transparentní a respektuje *zásady odpovědnosti* vůči zadavateli, investorům, veřejnosti i společnosti. Výzkumní pracovníci jsou pravidelně seznamováni a dodržují *řádné postupy v oblasti výzkumu*, mezi které patří ochrana údajů, ochrana důvěrných informací, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana. Společnost se neustále snaží o své zdokonalování a zviditelnění, k čemuž dopomáhá *šíření a využívání výsledků* výzkumných pracovníků. Ti zveřejňují výsledky svého výzkumu odborné veřejnosti nejen v bulletinu společnosti Výzkum v chovu skotu, který je od roku 1958 vydáván čtyřikrát ročně. Společnost dále pořádá několikrát do roka workshopy k propagaci dosažených výsledků a nabízí odborné konzultace a poradenství v oblastech svého výzkumu. Dále vytváří odborné publikace a certifikované metodiky, které je možno nalézt na webových stránkách společnosti. Výzkumná činnost a výsledky jsou také aktivně prezentovány na vědeckých konferencích, veletrzích a vědeckých sympoziích v rámci specifických vědeckých oblastí. Výzkumní pracovníci dbají na dodržování *veřejného závazku*, aktivně a srozumitelně seznamují širokou veřejnost se svým výzkumem pomocí veřejných přednášek, konferencí, výstav nebo workshopů. Společnost také aktivně spolupracuje se středními a vysokými školami, pořádá akce pro širokou veřejnost

a poskytuje odborné konzultace a poradenskou činnost. Oblast *diskriminace* je v malé míře obsažena v několika organizačních směrnících společnosti. *Systém hodnocení* probíhá ve společnosti pomocí oponentního řízení a interních porad výzkumu.

#### 4.2.2 Nábor a výběr

Tato podkapitola hodnotí druhou oblast personální strategie společnosti, která obsahuje stejnojmenná témata *nábor* a *výběr*, které nejsou ve společnosti řízeny žádným vnitřním předpisem. I přes absenci jakékoliv směrnice, společnost při přijímání zaručuje rovné příležitosti pro všechny bez výjimky. Společnost spolupracuje s Úřadem práce ČR, na jehož webové stránce zveřejňuje volné pracovní příležitosti, stejně tak i na svých stránkách. Výběr nových zaměstnanců probíhá za pomoci dvoučlenného výběrového výboru, který je složen z jednatele společnosti a personalisty. V této oblasti se společnost snaží o *transparentnost*. Inzerce volných pracovních míst mimo jiné zahrnuje žádost o zaslání životopisu, který standardně obsahuje vzdělání a pracovní zkušenosti uchazeče, pomocí nichž dochází k *hodnocení zásluh* uchazeče. Při posuzování kandidáta, společnost kladně nahlíží na *změny v časovém pořadí životopisů*, *zkušenosti s mobilitou*, dosažené výsledky a *služební věk*. Ve společnosti existují jasná pravidla pro *jmenování postdoktorandů*.

#### 4.2.3 Pracovní a sociální zajištění

Třetí oblast hodnotí pracovní podmínky a sociální zajištění ve společnosti. Všichni výzkumní pracovníci jsou *uznáváni* jako příslušníci určité *profesní skupiny*. Zaměstnavatel se snaží o postupnou modernizaci *výzkumného prostředí* společnosti, což je zřejmé z jeho plánů a činů uskutečněných v minulých letech. Dle charakteru vykonávané práce je zaměstnancům také umožněn home-office, který aktivně využívá několik z nich. Společnost svým zaměstnancům poskytuje dostatečně pružné *pracovní podmínky*, například ve formě částečně flexibilní pracovní doby. Dále je zaměstnancům poskytnuta dovolená nad rámec stanovený zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. ve výši 25 dní. Společnost také poskytuje možnost částečně dotovaného podnikového stravování, finanční podpory pomocí příspěvků na rekreaci dětí a prémie při životních jubileích. Benefity ve formě home-office, příspěvku zaměstnavatele na životní pojištění či penzijní připojištění, možnost pronájmu služebního bytu či využití zkráceného úvazku nebo dlouhodobého volna, jsou posuzovány individuálně v závislosti na typu vykonávané práce. Společnost

zajišťuje *stabilitu a stálost zaměstnání*. Pro všechny zaměstnance platí zcela totožná práva i podmínky a nezáleží na druhu smlouvy. *Finanční a mzdové podmínky* jsou ve společnosti ošetřeny směrnicí a dodržují zásady stanovené zákoníkem práce. Společnost plně podporuje *rovnováhu mezi pohlavím*, kterým nabízí stejné pracovní příležitosti. Snahou společnosti je podpora zaměstnance v *rozvoji kariéry*, včetně *mobility* a poskytnutí *přístupu k odbornému poradenství*. Za účelem zvýšení odbornosti se mohou zaměstnanci zúčastnit odborné zahraniční stáže. O *základních právech duševního vlastnictví* zaměstnavatel informuje své zaměstnance na pravidelných školení. Společnost uznává a podporuje *spoluautorství*. *Výuka* (pedagogická činnost) ve společnosti není příliš rozšířená, ale aktivita zaměstnanců v této oblasti je řádně odměňována. Řešení *stížností/odvolání* jsou náplní práce personalisty a projektového manažera spolu s jednatelem společnosti. V případě nutnosti, se mohou zaměstnanci obrátit také na odborovou organizaci. Zaměstnavatel podporuje *účast* výzkumných pracovníků v *rozhodovacích subjektech*.

#### 4.2.4 Školení a rozvoj

Čtvrtá oblast se zaměřuje na zhodnocení školení a rozvoje. První dva principy analyzují *vztahy s dohlížejícími osobami a povinnosti spojené s kontrolou a řízením*. V této oblasti zkušení výzkumní pracovníci dodržují politiku aktivního přístupu, dohledu a pomoci začínajícím kolegům. Výzkumní pracovníci se snaží o svůj *nepřetržitý profesní rozvoj*, ať už pomocí účasti na tuzemských a zahraničních konferencích, stážích, odborných školeních, vzdělávání formou e-learningu či zapojením se do vědecko-výzkumných projektů. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům *přístup ke vzdělání a nepřetržitý rozvoj* bez ohledu na jejich smluvní situaci. Zaměstnanci se mohou sami aktivně podílet na volbě vhodného způsobu jejich kariérního rozvoje. Snahou zaměstnavatele je zajistit začínajícímu výzkumnému pracovníkovi *kontrolu*. Výzkumní pracovníci se na počátku kariéry mohou obracet na mentoringového koordinátora, projektové manažery, personalistu či zkušené výzkumné pracovníky společnosti.

### 4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato podkapitola se zabývá interpretací výzkumných dat z dotazníkového šetření, který byl vytvořen za účelem zhodnocení personální strategie společnosti Agrovýzkum Rapotín s.r.o., jehož cílem je získat ocenění HR Award. Data jsou interpretována slovně za

pomocí procentuálního vyjádření a absolutní četnosti, která vychází z aritmetického průměru. Dotazník cituje jednotlivé principy z charty a kodexu. Ty jsou dále popsány v teoretické části v kapitole 3.2.1. V této kapitole není nutné je opětovně opakovat. Vzhledem k obsáhlosti diplomové práce jsou výsledná data interpretována do čtyř tabulek, které jsou vloženy do přílohy 9. Pro lepší přehlednost je v tabulkách barevně odlišena implementace jednotlivých principů. V rámci focus group budou data získaná z dotazníkového šetření specifikována v další kapitole 4.4. Tato kapitola bude pro přehlednost rozdělena do čtyř menších podkapitol, které kopírují čtyři oblasti v Gap analýze a zároveň dotazníkovém šetření.

### 4.3.1 Etické a profesní aspekty

První otázka se věnuje principu *svoboda výzkumu*, která patří do oblasti etické a profesní aspekty. Z celkového počtu 24 respondentů se k této problematice vyjádřilo pouhých 58 % dotazovaných, jelikož se tato otázka týká převážně výzkumných a vývojových pracovníků. 7 respondentů odpovědělo, že tento princip je ve společnosti plně implementován. Dalších 7 dotazovaných uvedlo, že vnímá mírné nedostatky. Jelikož aritmetický průměr vychází 1,5 lze říct, že je princip ve společnosti **téměř, ale ne úplně implementován**.

Dalším dotazovaným principem jsou *etické zásady*. K této oblasti se nevyjádřili všichni respondenti, jelikož charta na začátku citace oslovuje výzkumné pracovníky, tudíž zaměstnanci na pozici technický pracovník neodpověděli. Nejvyšší počet odpovědí získala možnost č. 2, což vychází také z aritmetického průměru. Zaměstnanci tedy uvedli, že společnost **téměř, ale ne úplně** dodržuje uznané etické postupy a základní etické zásady. Docela vysoký počet respondentů vnímá tento princip částečně implementován. Zaměstnanci vyjadřují, že ve společnosti vnitřní předpis Etický kodex vědeckých a výzkumných pracovníků existuje, ale je neúplný. Jeho neúplnost bude zdůvodněna v rámci skupinového interview.

Princip *profesní odpovědnosti* většina pracovníků označila za **plně implementovaný**, což shodně vyjadřuje také aritmetický průměr. Pouze 24 % respondentů vyjadřují, že není plně implementován. Stejně jako v předešlých oblastech, se zde vyjádřili převážně výzkumní pracovníci.

Čtvrtým principem je *profesní přístup*, který se stále řadí jako výše uvedené principy do první oblasti dotazníkového šetření. K této problematice se vyjádřilo 83 % respondentů,



jejichž aritmetický průměr uvádí, že princip profesního přístupu je ve společnosti Agrovýzkum Rapotín s.r.o. **téměř implementován, ale ne úplně**. Ve shodném počtu 6 lidí odpovědělo, že je princip plně implementován a 7 respondentů uvedlo pouze částečnou implementaci.

Pátý princip zjišťuje implementaci *smluvních a zákonných povinností* ve společnosti. K danému principu se vyjádřilo 23 respondentů. Nejpočetněji zvolenou možností je odpověď č. 1, kterou zvolilo 83 % dotazovaných. Pouze 2 osoby uvedly odpověď téměř, ale ne úplně implementováno a ve shodném počtu respondentů se k principu vyjádřili odpovědí č. 3 - částečně implantováno. Výsledek získaný pomocí aritmetického průměru je roven číslu 1,3. Lze tedy říci, že daný princip je ve společnosti **plně implementován**.

Šestý princip pojednává o *odpovědnosti* ve společnosti. 12 respondentů se shodně vyjádřilo, že oblast odpovědnosti, která je zachycena v Etickém kodexu vědeckých a výzkumných pracovníků, v pracovním řádu i pracovních smlouvách ve společnosti Agrovýzkum Rapotín s.r.o. je úplná a je dodržována. Vzhledem k dalším 8 zaměstnancům, kteří výše uvedený názor nesdíleli, je aritmetický průměr vypočítán na hodnotu 1,6. Přestože by medián spatřil nejvyšší hodnotu v odpovědi č. 1, aritmetický průměr vyhodnotil, že je princip odpovědnosti ve společnosti **téměř, ale ne úplně implementován**.

Sedmá otázka se v dotazníkovém šetření dotazuje na další princip, kterým jsou *řádné postupy v oblasti výzkumu*. K této problematice se vyjádřili bez jednoho všichni zaměstnanci. 17 respondentů uvedlo, že je tato oblast ve společnosti plně implementována. Z dotazníkového šetření vyplynul aritmetický průměr 1,3, tedy lze říci, že v řádných postupech v oblasti výzkumu nebyly nalezeny téměř žádné nedostatky. Tento princip je ve společnosti **plně implementován**.

Dotazníkové šetření se v osmé otázce zabývá principem *šíření a využívání výsledků*. Po 9 respondentech se vyjádřili k plné a téměř plné implementaci principu šíření a využívání výsledků ve společnosti. Vzhledem k odpovědi 3 zaměstnanců, kteří uvedli že vnitřní předpis pro danou problematiku existuje, ale je neúplný, se aritmetický průměr přiklonil k výsledné hodnotě 1,7. Lze tedy interpretovat, že tato oblast je ve společnosti **téměř, ale ne úplně implementována**.

Devátá otázka se zabývá oblastí implementace *veřejného závazku*. Z dotazníkového šetření téměř jednoznačně vyplývá, že je veřejný závazek ve společnosti **plně implementován**.

S touto výpovědí souhlasí 78 % respondentů. Pouze 4 respondenti z celkových 23 uvedlo, že je tento princip téměř, ale ne úplně implementován.

Předposledním, desátým principem, spadajícím do oblasti etických a profesních aspektů je princip *nediskriminace*. Na problematiku nediskriminace nahlíží 74 % respondentů kladně a neshledává v ní žádné nedostatky. Další 13 % zaměstnanců již určité mezery vidí a dále ve shodném počtu 3 dotazujících se vyjádřili, že je tento princip nedostatečně implementován. Je možné, že se tito tři zaměstnanci v minulosti setkali s diskriminací ve společnosti, proto odpověděli, tímto způsobem. Potvrzení této domněnky bude ověřeno v diskusi focus group. Z výsledných dat dotazníkového šetření je vypočítána hodnota aritmetického průměru 1,5, který se přiklání k tomu, že princip nediskriminace, je ve společnosti **téměř, ale ne úplně implementován**.

Posledním principem v první oblasti dotazníkového šetření, který je také definován chartou, je *systém hodnocení*. K tomuto principu se vyjádřilo 83 % zaměstnanců, což je téměř většina. Jedná se o první princip, který je ve společnosti mezi zaměstnanci převážně negativně vnímán a **nedostatečně implementován**. Tato interpretace vychází z hodnoty aritmetického průměru, která činí 3,6. V rámci skupinového interview je na tuto oblast zaměřena zvýšená pozornost.

#### 4.3.2 Nábor a výběr

Druhá část dotazníkového šetření interpretuje data z oblasti náboru a výběru. Dvanáctý princip se věnuje *náboru*, který zaměstnanci společnosti Agrovýzkum Ropotín s.r.o. negativně zhodnotili. 100 % respondentů se vyjádřilo, že tento princip je **nedostatečně implementován**. Důvodem tohoto zhodnocení může být chybějící směrnice nepokrývající náborové normy.

Další princip, který hodnotí *nábor* zaměstnanců, jež vychází z *kodexu* je dle vyjádření respondentů **částečně implementován**. Nejčastěji respondenti souhlasili s nedostatečnou implementací principu ve společnosti, a to ve výši 40 %. Naopak 3 zaměstnanci shledávají tento princip plně implementován a 4 téměř. Na toto téma odpovědělo pouhých 63 % zaměstnanců.

Čtrnáctý princip pojednává o *výběru* zaměstnanců. Na tuto otázku odpovědělo 21 dotazovaných, z nichž všichni vyjádřili negativní stanovisko. Princip je **nedostatečně**

**implementován.** Důvodem této interpretace může být nevhodné zastoupení členů výběrové komise, ve které zasedá personalista a jednatel společnosti.

Další otázka se v dotazníkovém šetření zaměřila na princip *transparentnosti*. K této oblasti se vyjádřilo 63 % respondentů, jehož výsledkem je **částečná implementace** tohoto principu. Největší část respondentů odpovědělo, že princip transparentnosti není ve společnosti implementován. 5 dotazovaných uvedlo, že je implementován částečně a dva plně. Aritmetický průměr 3,3 potvrdil částečnou implementaci transparentnosti ve společnosti.

Dotazníkové šetření se v šestnácté otázce tázalo na princip zvaný *hodnocení zásluh*. K této oblasti se z neznámého důvodu vyjádřilo pouze 14 respondentů. Aritmetický průměr vytvořený z odpovědí respondentů interpretoval **téměř, ale ne úplnou implementaci**, která byla také zastoupena největším počtem odpovědí. Pouhých 14 % respondentů nesouhlasí s dostatečnou implementací hodnocení zásluh ve společnosti.

Sedmnáctý princip zjišťuje implementaci *změn v časovém pořadí životopisů* ve společnosti. Je možné, že z důvodu minimálních či žádných zkušeností s touto problematikou se k otázce vyjádřilo pouhých 15 respondentů. Přesto lze ze získaných dat interpretovat 87 % shodu v **plné implementaci**.

Princip *uznávání zkušeností s mobilitou* většina pracovníků označila za **plně implementovaný**, což shodně vyjadřuje také aritmetický průměr. Jedná se o nejlépe hodnocenou oblast v této části. Stejně jako u předchozího principu se lze domnívat, že z důvodu nedostatku vlastních zkušeností v této oblasti odpovědělo pouhých 42 % respondentů. Nicméně 8 respondentů odpovědělo kladně.

Další princip vyjadřuje implementaci k *uznávání kvalifikace*. Interpretovaná data ukazují nejvyšší aritmetický průměr v oblasti náboru a výběru, jedná se o hodnotu 3,4. 12 respondentů ze 17 zhodnotilo, že princip uznání kvalifikace je ve společnosti **nedostatečně implementován**. Pouze 12 % respondentů vyjadřuje opačný názor.

Dvacátá otázka se v dotazníkovém šetření zaměřuje na implementaci principu, týkající se *služebního věku*. Tato oblast je dle respondentů **téměř, ale ne úplně implementována**. V této oblasti se zjevně zaměstnanci na implementaci neshodli, jelikož jsou všechny kategorie téměř rovnoměrně zastoupeny.

Posledním principem v oblasti náboru a výběru je *jmenování postdoktorandů*, ke kterému se vyjádřilo 58 % respondentů. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se k této otázce nevyjádřili nejen techničtí pracovníci, ale také administrativní pracovníci, kteří doposud sdělovali svůj názor na všechny výše uvedené otázky. Přesto je tento princip ve společnosti dle sdělení 50% respondentů **téměř, ale ne úplně implementován**.

### 4.3.3 Pracovní podmínky a sociální zajištění

Předposlední, třetí oblastí vycházející z dotazovaného šetření jsou pracovní podmínky a sociální zajištění, do které spadá 14 principů. Jedná se o nejobsáhlejší část, jejíž první otázka se zaměřuje na *uznání profese*. K této oblasti se již vyjádřilo 22 respondentů, kteří se v 50% shodli na plné implementaci. Přesto bylo pomocí aritmetického průměru zjištěno, že zaměstnanci na tento princip nahlíží jako na **téměř, ale ne úplně implementován**.

Dvacátý druhý princip pojednává o *výzkumném prostředí* společnosti. Nejvíce odpovědi se nacházelo v možnostech plně a částečně implementováno, v počtu 9 a 8. Výsledný aritmetický průměr činí 2,2, což poukazuje na **téměř, ale ne úplně implementovaný** princip.

*Pracovní podmínky* jsou dalším principem, o kterém dotazníkové šetření pojednává. 61 % respondentů shodně odpovědělo, že je tento princip ve společnosti plně implementován. Dalších 8 respondentů s nimi nesouhlasí a vnímají lehké nedostatky, a dokonce 1 dotazovaný vnímá nedostatečnou implementaci. Pomocí aritmetického průměru bylo zjištěno, že na základě výsledků jsou pracovní podmínky ve společnosti **téměř, ale ne úplně implementovány**.

Další princip vyjadřuje implementaci ke *stabilitě a stálosti zaměstnání*. Ve stejném poměru 36% se respondenti shodli na odpovědích plně a téměř, ale ne plně implementováno. Pouze 1 osoba princip shledává jako nedostatečně implementovaný. Z výsledných dat dotazníkového šetření je vypočítána hodnota aritmetického průměru 2,0, která se přiklání k tomu, že je princip ve společnosti **téměř, ale ne úplně implementován**.

Ke dvacátému pátému principu, který se zaměřuje na *financování a mzdy*, se vyjádřili bez jednoho respondenta všichni. 9 % respondentů nesouhlasí s většinou dotazovaných, jejichž aritmetický průměr činí 2,1. Tato data lze tedy interpretovat jako **téměř, ale ne úplně implementována**.

Dvacátá šestá otázka se v dotazníkovém šetření zaměřuje na implementaci principu, týkající se *rovnováhy mezi pohlavím*. Tato oblast je dle vyjádření 22 respondentů s aritmetickým průměrem 1,3 **plně implementována**. Na této odpovědi se shodlo 82 % respondentů. Tento princip je jeden ze tří plně implementovaných principů v této oblasti.

Další princip zaznamenává implementaci v *rozvoji kariéry*. Respondenti se v této oblasti ve vyjádření značně rozcházejí. 7 dotazovaných shledává tento princip plně implementován a po 6 respondentech ho považují za téměř, ale ne úplně a částečně implementovaný. Aritmetický průměr tuto neshodu vyjadřuje číslem 2,1. Tudiž data interpretují rozvoj kariéry ve společnosti jako **téměř, ale ne úplně implementovaný**.

Dotazníkové šetření se ve dvacáté deváté otázce távalo na princip zvaný *hodnota mobility*. Většina respondentů, respektive 56 % odpovědělo, že je tento princip ve společnosti plně implementován. Z důvodu vyjádření dalších 8 respondentů, kteří uvedli, že je hodnota mobility téměř, ale ne úplně a částečně implementována, aritmetický průměr činí 1,7. Což vyjadřuje, že je hodnota mobility **téměř, ale ne úplně implementována**. Oproti ostatním principům, v této oblasti odpovědělo pouze 18 respondentů. Důvodem by mohlo být nepochopení principu či nedostatečné zkušenosti s mobilitou.

Další otázka se v dotazníkovém šetření zaměřila na princip *přístupu k odbornému poradenství*. Tento princip ve společnosti 22 respondentů s aritmetickým průměrem 2,1 zhodnotilo jako **téměř, ale ne úplně implementovaný**. Největší 45 % zastoupení činila odpověď, která vyjadřovala plnou implementaci principu. Na nedostatečnou implementaci poukázalo 5 respondentů.

Třicátá první otázka se v dotazníkovém šetření dotazuje na princip *práva duševního vlastnictví*. Jedná se o druhý princip z této oblasti, který je dle výsledků dotazníkového šetření **plně implementován**. Pouze 1 osoba zvolila možnost č. 3, tedy částečně implementováno.

Následující princip se věnuje *spoluautorství*. Tato oblast spadající do pracovních podmínek a sociálního zajištění je jednou ze tří kladně hodnocených. 16 respondentů z 18 se shodlo na **plné implementaci**, tedy 89 %. Aritmetický průměr 1,1 zjevně hodnocení zaměstnanců potvrzuje.

Třicátým třetím dotazovaným principem je *výuka*. Z celkového počtu 24 respondentů se k této problematice vyjádřilo pouhých 63 % dotazovaných. Důvodem je vyjádření pouze

výzkumných a vývojových pracovníků, kterých se tato problematika týká. 7 respondentů se shodlo na plné implementaci principu ve společnosti. Po dvou respondentech se vyjádřili, že princip je částečně nebo nedostatečně implementován. Dle aritmetického průměru a výpovědí 4 respondentů je principem výuky **téměř, ale ne plně implementovaný**.

Předposlední princip v oblasti pracovních podmínek a sociálního zabezpečení vyjadřuje náhled zaměstnanců na *stížnosti/odvolání*. Aritmetický průměr 1,9 shodně označuje **částečnou implementaci** principu s vyjádřením 9 respondentů. Také u tohoto principu lze vyčíst velký rozkol mezi zaměstnanci, jejichž odpovědi se různí.

Dotazníkové šetření se v poslední otázce této oblasti tázalo na princip zvaný *účast v rozhodovacích subjektech*. Výsledek dotazníkového šetření odpovídá možnosti č. 2, tedy **téměř, ale ne úplně implementováno**. 44 % respondentů vnímá princip za plně implementovaný, ale 56 % stejný názor nesdílí. 5 dotazovaných vyjádřilo nedostatečnou implementaci.

#### 4.3.4 Školení a rozvoj

Poslední, čtvrtá oblast vycházející z dělení v dotazníkovém šetření, se zaměřuje na školení a rozvoj. Tato podkapitola má nejméně zastoupených principů, které ale nejsou nijak méně důležité.

Prvním principem v této oblasti jsou *vztahy s dohlížejícími osobami*, jehož aritmetický průměr činí 2,5. Jedná se o hodnotu na přelomu odpovědi č. 2 a 3, které vyjadřují téměř, ale ne úplně a částečně implementovaný princip. Vzhledem k pravidlům zaokrouhlování číslic jsou data interpretována jako **částečně implementována**. Na tuto otázku odpovědělo pouhých 71 % dotazovaných osob, z toho po 4 osobách zvolili odpovědi č. 1, 2 a 4. 29 % respondentů vyjádřilo částečnou implementaci principu ve společnosti.

Následující princip se věnuje *povinnostem spojených s kontrolou a řízením*. Z celkového počtu 24 dotazovaných osob, se k této otázce vyjádřilo pouhých 17. V nejvyšším počtu 6 osob byla zvolena odpověď **částečně implementováno**, s čímž se ztotožňuje také aritmetický průměr s výslednou hodnotou 2,6. Pouhých 18 % respondentů shledává princip za plně implementovaný.

Třicátá osmá otázka se v dotazníkovém šetření zaměřuje na princip *nepřetržitého profesního růstu*. K této oblasti se vyjádřil největší počet dotazovaných z poslední části, a to ve výši 20 osob. Současně jako jediný princip spadající do školení a rozvoje, byl uznán za **plně implementovaný**. Možnosti č. 3 a 4 nebyly vybrány žádným z respondentů. Aritmetický průměr činí 1,4.

Předposlední princip celého dotazníkového šetření pojednává o *přístupu ke vzdělání a nepřetržitém rozvoji výzkumníků*. 42 % účastníků potvrdilo plnou implementaci principu ve společnosti. 7 respondentů označilo odpověď č. 2, jež se shoduje s aritmetickým průměrem s hodnotou 1,8. Pouze 1 osoba vyjádřila nedostatečnou implementaci tohoto principu ve společnosti.

Dotazníkové šetření se v poslední čtyřicáté otázce távalo na princip zvaný *kontrola*. Ve shodném poměru 32% respondenti odpověděli, že je princip plně a částečně implementován. Pouze 4 dotazování shledávají princip ve společnosti jako nedostatečně implementovaný. Tuto neshodu aritmetický průměr vyjadřuje číslem 2,4, tedy **téměř, ale ne úplně implementovaný**.

#### 4.4 Vyhodnocení focus group

Tato kapitola se zaměřuje na interpretaci dat, která jsou získána rozhovory z focus group. Jedná se o čtyři setkání v rozmezí 60–90 minut, která se konala v průběhu květen–červen se zástupci zaměstnanců Agrovýzkum Rapotín s.r.o. K vyhodnocení je využito otevřené kódování dat. Jednotlivé kategorie jsou v souladu s kladenými otázkami ve focus group. Záměrem otázek je specifikovat odpovědi vycházející z dotazníkového šetření. Odpovědi respondentů vedou k získání hlubších informací, jež mají vést k doplnění nasbíraných dat z dotazníkového šetření o nedostatcích ve společnosti a dále zjištění konkrétních návrhů na zlepšení problémových oblastí. Na základě odpovědí respondentů, byla získána data pro zjištění mezer v jednotlivých oblastech. Záznam z focus group je vložen do přílohy 10, kde jsou předpisy k nahlédnutí. Interpretovaná data dále slouží pro vytvoření důležitých dokumentů k získání ocenění HR Award. Tato kapitola bude pro přehlednost rozdělena do čtyř menších podkapitol, které kopírují čtyři oblasti v Gap analýze a zároveň dotazníkovém šetření. Pro snazší orientaci jsou pokládány otázky v textu **zvýrazněné** a stejně tak výsledky interpretovaných dat. Přímé citace respondentů jsou uvedeny *kurzívou*.

#### 4.4.1 Etické a profesní aspekty

Vzhledem k výpovědím respondentů na první otázku: „*Domníváte se, že je v prostředí instituce zaručena svoboda myšlení a výběru metod výzkumu?*“ bylo zaznamenáno několik společných kódů, ze kterých vyplynulo, že přes určitá omezení je svoboda výzkumu a výběru metod ve společnosti zaručena. Respondent 2 a 4 se do jisté míry shodli na tom, že výběr spolupracujících organizací je omezen. R2 uvedl: „...*předem víme, s kým nesmíme spolupracovat a využívat jako dodavatele služeb atd...*“ To potvrzuje také R4 a zároveň doplňuje že: „*Na druhou stranu máme dostatečnou svobodu při výběru metod výzkumu i projektu, které řešíme.*“ R3 upozorňuje na nedostatečné ukotvení problematiky ve směrnicích společnosti: „...*výzkum pro blaho lidstva není dostatečně ve směrnici zakotven...*“ Také poukazuje na to, že neexistuje žádná etická komise, zabývající se dodržováním svobody výzkumu. R1 a R5 se u této otázky zdrželi komentáře, jelikož s tímto nemají téměř žádné zkušenosti. Společnost považuje svobodu myšlení, vyjadřování a svobodu určení metod výzkumu za nezbytnou podmínku. Tato skutečnost dodržování vyplývá také z výsledků dotazníkového šetření. Přestože se zde svoboda výzkumu nejeví jako žádná překážka, pár zaměstnanců uvedlo občasný problém se svobodnou volbou výběru spolupracujících organizací a možnou realizací naplánovaných aktivit v rámci projektů. Z toho vyplývá, že tento princip je ve společnosti **téměř, ale ne úplně implementován.**

Druhá otázka určuje další kategorii a zaměřuje se na dodržování etického kodexu. Otázky zní: „*Dodržujete etický kodex dle zavedené směrnice? Je dodržován i ze strany zaměstnavatele? Jste si vědomi etických postupů a základních etických zásad vhodných pro váš obor?*“ V této oblasti se všichni kromě R1, který uvedl, že se ho tato otázka netýká, shodli na nutné aktualizaci směrnice etického kodexu. Důvodem je neúplnost principů ukotvených v Chartě a Kodexu. Přesto je zde vnímán rozpor, který je vyjádřen odpověďmi dvou respondentů. R2 uvádí: „*Z naší strany je etický kodex dodržován... Není dodržován ze strany zaměstnavatele.*“, kdežto R4 se vyjádřil že: „...*etických postupů si jsme vědomi a dodržujeme je jak my, tak i zaměstnavatel.*“ Respondenti projevili invenci a zmínili návrhy pro zlepšení této oblasti. Za nedostatky shledávají nefunkčnost etické komise, která je ve směrnici uvedena. To vychází z tvrzení R2: „*Směrnice zmiňuje etickou komisi, která ale ve společnosti chybí.*“ Stejný názor sdílí R3, který se vyjádřil: „*Jako největší úskali vidíme nefunkčnost etické komise, která je ale ve směrnici napsaná.*“ R4 zmínil že:



„...etická komise neexistuje“. V neposlední řadě R5 uvedl: „...etická komise napsaná ve směrnici ve společnosti nefunguje.“ Z výsledků je patrná potřeba doplnění chybějících etických zásad a norem do etického kodexu. Nutností je také zvýšení povědomí nově příchozích zaměstnanců o etických zásadách. S tímto návrhem přišel R3, který zmínil: „*Také by bylo dobré individuálně informovat nově příchozí zaměstnance o etickém kodexu.*“ Dle vyjádření všech respondentů lze říci, že je tento princip **téměř, ale ne úplně implementován**.

Třetí kategorie odpovídá na otázku: „*Myslíte si, že vynakládáte veškeré úsilí k tomu, aby váš výzkum byl prospěšný pro společnost, a neopakujete výzkum již provedený někde jinde?*“ Z odpovědí respondentů vyplynulo, že výzkumní pracovníci vynakládají veškeré úsilí k tomu, aby jejich výzkum byl prospěšný pro společnost a neopakoval výzkum již provedený někde jinde. To dokládá výpověď R2, který uvedl: „*Ano určitě vynakládáme veškeré úsilí k tomu, aby výzkum byl prospěšný. Také neustále děláme rešerše, aby právě nedocházelo k opakování již existujícího výzkumu. Výzkumní pracovníci se musí ujistit, že pokud pověří jinou osobu určitým aspektem své práce, tato osoba bude mít nezbytné schopnosti k jeho výkonu.*“ Důraz na tuto nutnou podmínku je kladen při výběru nových výzkumných pracovníků, na co poukazuje také R5, který se dále vyjádřil, že: „*Zpětná vazba je zajištěna oponentním hodnocením projektů podaných do veřejných soutěží i projektů v řešení. A v etickém kodexu chybí povinnost vynakládat úsilí na prospěšnost výzkumu pro společnost a na jeho originalitu.*“ R3 popisuje skutečnost využívaného principu ve společnosti takto: „*Návrhy nových projektů jsou projednávány na výzkumných poradách, kde je vyžadováno zdůvodnění a probíhá diskuse a seznámení se s nastolenou problematikou navrhovaného výzkumu.*“ Z těchto výpovědí vyplývá, že tento princip je ve společnosti **zcela implementován**.

Další kategorie odpovídá otázce, která je věnována tomu, *zda jsou zaměstnancům dobře známy strategické cíle ve výzkumné oblasti i v instituci a zda informují své nadřízené a zaměstnavatele o závažných změnách výzkumných projektů?* Dle výpovědí z rozhovorů vyplynulo, že je princip **téměř, ale ne úplně implementován**. Tento výsledek potvrzují výroky respondentů, kteří poukazují na nedostatečnou informovanost zaměstnanců o strategických cílech ve výzkumné oblasti společnosti a o účetních a finančních mechanismech. Jedná se především o nově příchozí zaměstnance, jak zmínil R2: „*Začínající kolegové mají pocit, že nejsou dostatečně informováni o strategických cílech*

*společnosti a platebních mechanismech. Jsou si vědomi, že určitě společnost nějaké má, ale neví jaké.” Stejně tak R4 dodává že: „Nemáme pocit, že bychom o něčem nebyli dostatečně informováni. Určitě je to i díky tomu, že zde pracujeme už dlouho.” Dále R1 vyjádřil, že nejen nový zaměstnanci nejsou informováni, ale také se jedná o technické pracovníky: „...máme pocit, že techničtí pracovníci nejsou řádně informováni o probíhajících projektech a cílech.” Všichni zaměstnanci znají svou povinnost informovat svého zaměstnavatele o jakýchkoliv změnách a stejně tak ví, na koho se mohou se svými otázkami obrátit. To potvrzují všichni respondenti svými výroky např. R2 uvedl: „...jsou si vědomi povinnosti informovat jednatele či projektové manažerky, když dojde k nějaké změně ve výzkumných projektech.“ R5 se v interview zmínil že: „Oznamování změn je kontrolováno projektovými manažerkami, které mají dále na starosti dohlížení na dodržování aktuálních všeobecných podmínek projektů... Cokoliv potřebují výzkumníci vědět o platebních mechanismech nebo požadavcích k projektu, mohou řešit s projektovou manažerkou, která je schopná a ochotná na vše odpovědět”. Tentýž respondent R5 vyjasňuje postup získávání potřebných informací, spolu s kontrolou plnění výstupů výzkumných projektů, které jsou prováděny na pravidelných poradách. Účastní se jich kromě zainteresovaných pracovníků také nadřízený a projektoví manažeři. Zjištěné problémy či změny jsou ihned řešeny. Kontrola plnění uložených nápravných opatření probíhá na následné poradě. Z každé porady je pořízen zápis, který je distribuován všem zaměstnancům účastnícím se porady i dalším, kterým z průběhu porady vyplynul nějaký pracovní úkol. V této oblasti podal R2 návrh na změnu: „Dle našeho názoru by bylo vhodné zpracovat aktuální požadavky odpovídajících poskytovatelů podpory do předpisu. Bylo by také vhodné pravidelně informovat výzkumné pracovníky o možnostech zapojení se do projektů.” R5 se k tomuto návrhu vyjádřil takto: „...tak to za mě není úplně možné a ani to není potřeba. Cokoliv potřebují výzkumníci vědět o platebních mechanismech nebo požadavcích k projektu mohou řešit s projektovou manažerkou, která je schopná a ochotná na vše odpovědět. Navíc má potřebné metodiky nastudované.” Dále vyjádřil vlastní názor k možné obměně: „...navrhují zpracovat povinnost neprodleně informovat o závažných změnách projektů do směrnice.”*

Pátá kategorie se týká smluvních a zákonných povinností. Otázka ve focus group se ptá: „*Jste obeznámeni s národními, odvětvovými nebo institucionálními předpisy upravujícími pracovní podmínky, včetně pravidel práv k duševnímu vlastnictví a požadavky investorů?*” V této oblasti se tři respondenti shodli na **implementaci** tohoto principu ve společnosti. R1

uvedl: „...s předpisy jsme seznámeni a také jsou volně dostupné na našem společném disku L, takže se k nim můžeme také snadno dostat.” Respondenti 2 a 3 uvedli pár připomínek, které potvrzují, že jsou výzkumní pracovníci obeznámeni s národními, odvětvovými nebo institucionálními předpisy upravujícími pracovní podmínky, včetně práv k duševnímu vlastnictví a požadavky investorů, ale chtěli by o problematice více diskutovat. R2 se vyjádřil: „Možná by bylo fajn ověřit seznámení příslušné osoby se smluvními požadavky v souvislosti s řešením konkrétních projektů.” R3 doplnil: „Směrnice tady jsou, ale bylo by vhodné se více scházet a více komunikovat o dané problematice.”

Další kategorie se zaměřila na princip odpovědnosti a to otázkou: „Jste si vědomi své odpovědnosti vůči svému zaměstnavateli, investorům nebo jiným souvisejícím veřejným nebo soukromým subjektům, jakož i vůči společnosti jako celku? Řídíte se zásadami řádného, transparentního a efektivního finančního řízení? Spolupracujete při všech oprávněných kontrolách týkajících se vašeho výzkumu? Jsou metody sběru a analýzy dat, výsledky a případně i podrobné údaje přístupné vnitřnímu a vnějšímu přezkoumání?” Z rozhovorů s respondenty vyplynulo, že jsou si všichni zaměstnanci vědomi odpovědnosti vůči společnosti, investorům i veřejným či soukromým subjektům a důležitosti efektivního využívání finančních prostředků. Dále se všichni shodli na nutnosti spolupráce při kontrolách výzkumu a zpřístupnění metod sběru a analýz dat. R3 uvedl: „My si jsme vědomi své odpovědnosti, také se řídíme zmíněnými zásadami a v případě kontrol s nimi spolupracujeme. Pokud je potřeba tak metody sběru dat atd. poskytneme k přezkoumání.” R4 tuto informaci doplnil o vyjádření: „Nemám pocit, že by zde chyběla spolupráce a přístup k informacím. Jen se člověk musí zajímat sám. Projektové manažerky jsou ve všem velmi nápomocné. Vedoucí týmu výzkumné skupiny je vždy zodpovědný za to, aby stanovené cíle v projektu byly vykonány, a to v souladu s podmínkami poskytovatele.” R5 zmínil nedostatečnost v ukotvení odpovědnosti v interních předpisech: „...odpovědnost vůči společnosti a dalším subjektům není v etickém kodexu. Stejně tak povinnost spolupracovat s kontrolami není uvedena ve vnitřních směrnících a ani metody sběru a analýzy dat a výsledků nejsou uvedeny ve směrnících.” R2 vidí další nedostatky, které zmiňuje ve svém vyjádření: „...v určitých částech tohoto tématu vidíme nedostatky. Například rozpočet v rámci projektu je využíván k jiným účelům. Co se týče rozhodování o finančních prostředcích, řešitelé projektů by měli mít větší pravomoci. Za naši skupinu máme pocit, že chybí spolupráce a přístup k informacím.” Z toho vyplývá, že tento princip je ve společnosti **téměř, ale ne úplně implementován.**

Sedmá kategorie pojednává o principu řádného postupu v oblasti výzkumu. Otázky k této oblasti zní: „Byli jste seznámeni s bezpečnými pracovními postupy a nezbytnými opatřeními pro zdraví a bezpečnost? Dodržujete bezpečné pracovní postupy a nezbytná opatření pro zdraví a bezpečnost? Byli jste seznámeni s požadavky na ochranu údajů a ochranu důvěrných informací? Dodržujete požadavky na ochranu údajů a ochranu důvěrných informací?“ V této kategorii se všichni respondenti shodli na **plné implementaci** ve společnosti, pouze s drobnými připomínkami. Toto tvrzení lze vyjádřit rozhovorem s R1, který uvedl: „Školením BOZP všichni máme při nástupu s personalistkou a potom se to po nějaké době opakuje. Myslím, že tady je vše OK. Stejně tak ochrana údajů a důvěrných informací je určité v nějaké směrnici, ke kterým máme minimálně přístup z disku a určité jsme s ní byli seznámeni při nástupu.“ R2 navázal a sdělil že: „Souhlasím, že se vším jsme proškoleni, ale možná by bylo lepší školení od nějakých profesionálů.“ R5 k této informaci doplnil aktuální vyjádření týkající se školitele: „...co se týče opakovacího školení, tak to už nedělá personalistka, ale paní, co má na starost BOZP, takže profesionálka.“ R3 vyjádřil celkovou spokojenost s implementovaným principem ve společnosti: „V této oblasti nevidíme žádný problém. Když cokoliv potřebujeme ohledně BOZP a ochrany údajů můžeme se obrátit na personalistku.“ Z toho vyplývá, že výzkumní pracovníci dodržují bezpečné pracovní postupy a jsou seznámeni s požadavky na ochranu údajů a ochranu důvěrných informací. Bezpečnost a ochrana zdraví je předmětem školení BOZP a PO, které zaměstnanci pravidelně absolvují při nástupu do zaměstnání. Mezi drobné připomínky patří zmínka o nedostatečném laboratorním vybavení pro bezpečnou práci, přičemž dle R1 dochází k současné nápravě. R2 uvedl: „Občas nám taky chybí některé ochranné pomůcky.“ K této výtce se vyjádřil R3, který zhodnotil, že v takovém případě, se může kdykoliv obrátit na personalistu.

Další otázka vymezuje kategorii, která se zaměřuje na šíření a využívání výsledků: „Byli jste seznámeni se způsoby šíření, komercializací a využívání výsledků vědy a výzkumu? Zajišťujete šíření a využívání vašich výsledků?“ Tuto oblast respondenti nehodnotí zcela kladně, ale vidí změny a pokroky ve společnosti, které vedou k implementaci tohoto principu. R4 uvedl: „...se způsoby šíření, komercializací a využívání výsledků nemáme problém. Stejně tak se snažíme o šíření našich výsledků, například na vědeckých konferencích, veletrzích a vědeckých sympoziích. Taky letos by se měl pořádat seminář, který bude sloužit ke komercializaci našich výsledků a měl by se pořádat pravidelně každý rok.“ R2 shledává rozdíl ve zkušenostech zaměstnanců: „Začínající výzkumní pracovníci

mají pocit, že nejsou příliš seznámeni se způsoby šíření, komercializací a využíváním výsledků.” Dále by také uvítal lepší šíření výsledků, což vyplynulo z jeho odpovědi: „Bylo by fajn, kdyby firma více organizovala workshopy pro seznamování veřejnosti s výsledky výzkumu: „...Bulletin by se mohl posílat na víc míst.” R3 doplňuje, že novým pracovníkům rádi poskytnou potřebné informace. Dále R3 uvádí, že přesto, že neshledává zásadní problém v této oblasti, vidí, nedůslednost svých kolegů při plnění a kontrole úkolů: „...ne vždy všichni odevzdávají zadané úkoly a ani se to po nich nadále nevyžaduje.” S tímto názorem se ztotožňuje také respondent R2. R5 souhlasí s výše zmíněnými nedostatky, ale také dodává, že dochází k jejich nápravě: „Výše zmíněné nedostatky jsou skutečné, ale musím říct, že už dochází k nápravě. Projektová manažerka si teď dodržování plnění úkolů vzala na starosti, takže je to už mnohem více hlídáno a je potřeba úkoly dodržovat. Stejně tak noví zaměstnanci, kteří nastoupí, dostanou přiděleného někoho ze starších kolegů, pokud tu někoho s takovým zaměřením máme a zároveň se sejde s projektovou manažerkou, která ho do všeho zasvětila. Ale je také pravda, že zde musí být všichni zvědaví a hodně aktivní sami. Nikdo nemá problém poradit a pomoci, ale musí vědět s čím.” Z interpretovaných dat vyplynula **téměř, ale ne úplná implantace** tohoto principu.

Devátá kategorie zjišťuje odpověď na otázku: „Komunikujete o výsledcích a zaměření své vědecké činnosti s veřejností? Jakým způsobem? Jak často?” Z odpovědí respondentů vyplynulo, že výzkumní pracovníci aktivně a srozumitelně seznamují odbornou veřejnost se svým výzkumem pomocí veřejných přednášek, konferencí, výstav nebo workshopů. R3 uvedl: „Myslím si, že aktivně seznamujeme veřejnost s našimi výzkumy, a to díky veřejným přednáškám, konferencím, výstavám i workshopům.” R4 doplnil, že spolupracují také se středními a vysokými školami: „...také pořádáme akce pro veřejnost a poskytujeme odborné konzultace a poradenskou činnost.” R5 uvedl, že tento rok se společnost zapojila do projektu, který je spojen také s rozvojem popularizace: „Letos jsem se přece také zapojila do projektu Rozvoj kapacit pro výzkum, ve kterém je také rozvoj popularizace.” R3 navrhl rozšíření výsledků mezi veřejnost: „Bylo by dobré, kdyby se vědečtí pracovníci více účastnili kongresů a konferencí, které se tématicky týkají oblasti jejich výzkumu, což by napomohlo k rozšíření odborných znalostí pracovníků a vedlo k většímu zveřejňování výsledků výzkumu.” Z rozhovorů vyplynulo, že komunikace o výsledcích s veřejností probíhá také na webových stránkách společnosti, které obsahují informace o dosažených výsledcích, publikacích a aktuálně řešených projektech. R2 navrhuje, aby byly na

webových stránkách zveřejněny také články, které by poskytly dostupnější informace veřejnosti. Dále uvádí: „*...k lepší komunikaci s veřejností by mohla dopomoci propagace konzultací v místním tisku, aby výstupy vědecké činnosti byly pochopeny i širší veřejností. Také vyšší propagace podniku by mohla přinést více zakázek k analýze vzorků a tak.*” Z uvedených dat vyplývá **plná implementace** této oblasti.

Další kategorie se týká diskriminace na pracovišti. Otázka v této oblasti zní: „*Setkali jste se v instituci s nějakou formou diskriminace?*” Z odpovědí respondentů je zřejmé, že tento princip je **téměř, ale ne úplně implementován**. Respondenti R1 a R4 se s diskriminací ve společnosti nesetkali. Nicméně jinou zkušeností si prošel respondent R2, R3 i R5. Mezi zmiňované nevhodné chování patří diskriminace na základě pohlaví a věku pracovníků. R2 uvedl: „*Někteří z nás se setkali s tím, že jednatel řekl informaci o tom, že je mladá žena a kvůli tomu, že určitě půjde na mateřskou tak je neperspektivní.*” S podobnou zkušeností se také svěřil respondent R3: „*U vědeckých pracovníků občas dochází ke kladení překážek pro výkon práce u starších zaměstnanců. Také se setkáváme s osobní nevráživostí vedoucího pracovníka vůči podřízenému.*” R5 naráží na neprofesionální chování ve společnosti a navrhuje písemně ukotvit diskriminaci.

Poslední kategorie v oblasti etických a profesních aspektů se táže na systém hodnocení otázkou: „*Považujete stávající systém hodnocení výzkumných pracovníků za dostačující, transparentní, nezávislý a motivační? Navrhli byste v tomto směru nějaké změny? Jaké?*” Všichni respondenti vyjádřili v této oblasti jisté výhrady, lze tedy říci, že princip **není implementován**. Společně se shodli na chybějícím předpisu, který by objektivně hodnotil výkon zaměstnance a s tím spojené finanční ohodnocení. R1 uvedl: „*Máme pocit, že zde chybí rada pro odměňování, zaměstnanci nejsou odměňováni dle práce a projektů. Je potřeba zvýšit motivaci zaměstnanců*”. Téměř všichni respondenti považují systém hodnocení za nedostačující, netransparentní, subjektivní a demotivující. Stejně tak R2 zmínil: „*Dle nás zde systém hodnocení téměř není a je velice subjektivní.*” R4 uvádí že: „*Chybí zde nějaká interní rada, při hodnocení jsou brány v úvahu pouze účasti na projektech, ale nejsou brány v potaz články, aktivity, účast na vzdělávacích akcích ani zahraniční spolupráce.*” Přes negativní vyjádření respondentů k této oblasti, přišli se svými návrhy, které by zlepšily systém hodnocení ve společnosti. Jedná se například o založení rady pro odměňování, vytvoření takového systému, který bude založen na hodnocení vědeckého výzkumu a reálných výsledcích nebo osobního ohodnocení práce, zveřejněného

na poradách. R2 doplňuje, že: „*Pracovní výkon by měl být také hodnocen lidmi s dostatečnou kvalifikací pro posouzení vědecké činnosti.*”

#### 4.4.2 Nábor a výběr

Dvanáctá otázka se zajímá o stanovení náborové normy ve společnosti: „*Jsou ve společnosti stanovené náborové normy pro výzkumné pracovníky?*” Z odpovědí respondentů ve focus group vyplynulo, že ve společnosti není nábor a výběr výzkumných pracovníků řízen žádným vnitřním předpisem. R1 odpověděl: „*Žádnou směrnicí ohledně náboru tu určitě nemáme.*” I přes absenci příslušné směrnice je při přijímání dodržována zásada rovné příležitosti pro všechny bez výjimky, což potvrdil svým vyjádřením R2: „*...nemám pocit, že by byly znevýhodňované nějaké skupiny nebo by se nedodržel kodex chování.*” R3 nesouhlasil s výpovědí R2, naopak zmínil, že se všechny zásady kodexu ve společnosti nedodržují. Jeden z respondentů uvedl, že společnost nabízí možnost pružné pracovní doby, která usnadňuje například ženám po rodičovské dovolené návrat do profesního života. Z těchto výpovědí vyplývá, že tento princip **není** ve společnosti **implementován**.

Následující kategorie se zaměřuje na přijímací postupy. Otázka v této oblasti zní: „*Máte pocit, že přijímací postupy jsou otevřené, účinné, transparentní, příznivé a mezinárodně srovnatelné? Obsahují také inzeráty dostatečně široký popis požadovaných znalostí a dovedností, tak aby výčet nebyl diskriminační?*” Jak již bylo výše zmíněno, ve společnosti neexistuje předpis pojednávající o povinnostech otevřených, účinných, průhledných, příznivých a mezinárodně srovnatelných přijímacích postupech. Čtyři respondenti se shodli na vhodné formě i obsahu využívaného inzerátu, který není bezchybný. R2 uvedl: „*...myslím, že inzeráty jsou popsány dostatečně.*” R3 zmínil: „*Myslíme si, že inzeráty jsou v pořádku, výčet určitě není diskriminační.*” R5 dodává, že personalista společnosti, který tvoří inzeráty, konzultuje jejich obsah s vedoucími pracovníky. Mezi drobné nedostatky respondenti řadí chybějící datum uzávěrky, přílišnou obecnost inzerátů a neznalost možností kariérního růstu a pravidel pro prodloužení smlouvy. R1 se k této oblasti vyjádřil takto: „*...přijímání tu má ještě jisté mezery, určitě chybí ta zmíněná směrnice. Dle našeho názoru jsou inzeráty nedostatečné, jsou příliš obecné a podmínky jsou konkretizovány až při osobním pohovoru. Taky některým nejsou známy možnosti kariérního růstu.*” Z výše uvedeného textu vyplývá, že je tento princip **částečně implementován**.

Čtrnáctá otázka se zaměřuje na výběr pracovníků a táže se: „*Je v instituci zřízen výběrový výbor pro výběrové řízení?*” R1 rezolutně odmítá existenci výboru i jakéhokoliv předpisu. Zbylí respondenti poukazují na nedávnou změnu ve výběrovém výboru společnosti. R5 odpověděl: „*...směrnice tu žádná není a výběrová komise prozatím úplně nefunguje tak jak by podle kodexu měla, ale už se na tom postupně začalo pracovat.*” S tímto tvrzením souhlasí také R3 a stejně tak R4 podává návrh na zapojení dalšího pracovníka do výběrové komise: „*Ano souhlasím, že při výběru například někoho do laboratoře, by bylo dobré, aby tam byl vedoucí laboratoří. I když musím říct, že momentálně to takto i začíná fungovat. Už při pohovoru není jen jednatel a personální, ale bývá tam i budoucí nadřízený daného člověka.*” Vzhledem k vyjádření respondentů o neexistenci předpisu i výboru, který je teprve v procesu, je tento princip stále interpretován jako **neimplementovaný**.

Patnáctá kategorie se zajímá o transparentnost výběrového řízení: „*Byly jste před výběrem informováni o výběrovém řízení a o kritériích výběru, o počtu volných míst a možném kariérním růstu? Získali jste po ukončení výběrového řízení informace o silných a slabých stránkách své kandidatury?*” Z rozhovorů se zaměstnanci je zřejmé, že jim při přijímacím řízení chyběla zpětná vazba a informace o možnostech kariérního růstu. Například R1 se k této otázce vyjádřil takto: „*Kolegové, kteří si pamatují svůj přijímací pohovor se shodli, na tom, že o možnostech kariérního růstu se příliš nedozvěděli, ale taky se na něj sami od sebe nedotazovali. Jinak počet volných míst znali. Zpětná vazba prý byla dobrá a komunikace s budoucím zaměstnavatelem otevřená. Ne všichni se, ale dozvěděli zpětnou vazbu.*” Respondent R5 byl o přijímacím pohovoru informován personalistou, jelikož je služebně starší a přijímací pohovor vykonával již před léty: „*Od personalistky vím, že všem uchazečům o zaměstnání vždy odpoví, jestli byli nebo nebyli vybráni k pohovoru. Pokud ano, tak jim zavolá a domluví se s nimi na termínu schůzky. Jak bylo řečeno, informace o počtu volných míst jsou v inzerátech a kritéria výběru jsou tam napsány také. Kritéria růstu jsou kandidátům sdělovány až na pohovoru, pokud se tedy sami zajímají a zeptají se. Konkrétní zpětná vazba jim dávana není. Pouze jestli byli vybráni nebo ne, ale v případě, že sami o důvod požádají, tak jim personalistka odpoví.*” Z výše uvedených citací vyplývá rozpor ve sdělení o možnostech kariérního růstu. R3 uvádí, že v inzerci jsou mimo jiné zveřejněné informace o počtu volných míst a kritériích výběru. Tento princip jde dle výsledků z focus group **částečně implementován**.



Další kategorie se zabývá hodnocením zásluh a táže se na tyto otázky: „*Byla při pohovoru brána v úvahu vaše praxe, schopnosti ve výzkumném oboru, tvořivost a stupeň nezávislosti? Byly vaše výsledky a zásluhy posuzovány jak kvalitativně, tak i kvantitativně?*” Všichni respondenti se k tématu vyjádřili spíše neutrálně. Někteří sdělili, že jejich praxe byla brána v potaz, jiní že nikoli. Toto tvrzení uvádí například také R1: „*Někteří techničtí pracovníci, se kterými jsem probíral odpovědi měli pocit, že jejich praxe nebyla brána dostatečně v úvahu, a že jejich výsledky nebyly posuzovány jak kvantitativně, tak kvalitativně a druhým se zase zdálo všechno v pořádku.*” Stejně rozporuplně se vyjadřuje R2, který za výzkumné pracovníky sdělil, že vzhledem k nedávnému absolvování vysoké školy byl samozřejmě brán v potaz spíše jejich obor než dosavadní praxe. U těchto pracovníků byly výsledky a zásluhy posuzovány pouze kvantitativně. Zbývající respondenti R3, R4 a R5 nemají pocit, že by princip nebyl implementován. R3 zmiňuje, že by měl být součástí nového předpisu. R5 sdělil: „*...nevidíme velké nedostatky.*” Z těchto výroků lze usoudit, že princip hodnocení zásluh je ve společnosti **téměř, ne úplně implementován.**

Sedmnáctá otázka se týká změn v časovém pořadí životopisů: „*Bylo přerušeno kariéry nebo změny v časovém pořadí životopisů posuzováno negativně? Dostali jste možnost doplnit další podklady k životopisu?*” Všichni respondenti se shodují, že společnost neposuzuje negativně přerušeno kariéry nebo změny v časovém pořadí životopisů, jedná se tedy o **plnou implementaci** této oblasti. R2 se vyjádřil, že: „*...nemáme pocit, že by časové změny byly posuzovány negativně. Přerušeno kariéry nebo změna byla posuzována spíše pozitivně.*” Hodnocení uchazeče při přijímacím řízení tedy není ovlivněno předchozím přerušením kariéry, ať už se jednalo o mateřskou dovolenou, působení v komerční sféře apod. Druhá část dotazu je stejně kladně hodnocena, např. R5 sdělil: „*Stejně tak jsme mohli doložit cokoliv jsme chtěli.*” K tomuto názoru se přidává také R1, který se vyjádřil že: „*...pokud bychom chtěli, tak určitě bychom mohli i doložit další věci k životopisům.*”

Následující kategorii zajímá, *zda byla považována zkušenost zaměstnance s mobilitou za hodnotný příspěvek profesního rozvoje?* Z rozhovorů vyplývá, že jakýkoliv druh mobility, zejména tedy pobyty v zahraničí, se považuje za pozitivní zkušenost v profesní kariéře uchazeče. S tímto výrokiem souhlasí téměř všichni respondenti. R2 sdělil: „*Několik výzkumných pracovníků zmínilo, že na pohovoru byla kladně hodnocena jejich zkušenost se zahraničním pobytem. Pouze jeden z naší skupiny měl pocit, že při pohovoru jeho*

*zkušenost s mobilitou nebyla považována za hodnotný příspěvek.*” R3 má velmi pozitivní zkušenost s mobilitou ve společnosti: *„Zkušenosti s mobilitou máme a určitě to bylo při pohovoru branné jako přínos, vzhledem k tomu, že se cestování zde podporuje.”* Z výsledků lze interpretovat, že je tento princip ve společnosti **plně implementován**.

Devatenáctá kategorie se dotazuje na uznání kvalifikace: *„Je v instituci stanoveno odpovídající posuzování a hodnocení akademické a odborné kvalifikace? Jste o něm informováni? Je uznávána jak odborná, tak i neformální kvalifikace?”* V rozhovorech nejčastěji zaznělo, že v žádném předpise společnosti není konkrétně stanoveno posuzování a hodnocení akademické a odborné kvalifikace včetně té neformální. R4 zmínil že: *„...není zde k tomu žádný předpis.”* R5 doplňuje toto sdělení informací: *„Souhlasím, tady jsou pouze pravidla pro odměňování a v nich jsou minimální požadavky na kvalifikaci. Ale co vím, kvalifikace se vždy posuzuje na vstupních pohovorech a v inzerátech jsou dána kritéria výběru.”* Vzhledem k vyjádření všech respondentů, i těch, kteří uvádí, že instituce uznává odborné i neformální kvalifikace jako např. R2 a R3 lze vyjádřit **částečnou implementaci** tohoto principu ve společnosti.

Dvacátá kategorie zjišťuje odpověď na otázky: *„Odpovídá stupeň požadované kvalifikace požadavkům na pracovní místo? Je hodnocení kvalifikace zaměřeno na posouzení výsledků, jichž daná osoba dosáhla? Byla při hodnocení brána v úvahu pověst instituce, v níž jste své kvalifikace dosáhli? Je uznáván model celoživotního a profesního rozvoje?”* Z rozhovorů vyplynulo, že požadavky na kvalifikační stupeň jsou uvedené v inzerci volných pozic a jsou v souladu s potřebou pro výkon dané profese. R5 vyjádřil, že: *„...požadavky na kvalifikaci jsou napsány v inzerátech volných pracovních míst a ty jsou konzultovány s odborníkem ve společnosti.”* Většina respondentů se shodla na tom, že je princip ve společnosti implementován, ačkoliv není nikde ukotven. Vzhledem k tomu, že někteří zmiňují nedostatky například v neuznávání celoživotního modelu rozvoje a hodnocení pověsti instituce, vyhodnocení se přiklonilo k druhému stupni implementace a to **téměř, ale ne úplně implementován** ve společnosti. Respondent R2 se vyjádřil: *„Souhlasíme, že stupeň požadované kvalifikace odpovídá kvalifikaci požadavků na pracovní místo. Nicméně několik lidí z naší skupiny nemá pocit, že by zde byl uznáván celoživotní model a prý u některých byla brána v úvahu pověst instituce.”* Respondent R5 vyjadřuje opačný názor: *„...co se týče celoživotního vzdělávání, tak zde nevidím problém. Jednatel zaměstnancům v pokračování ve studiu nebrání a jsou ve společnosti různé*

*možnosti školení, stáží, konferencí a dalších. Dle mého je tento princip ve společnosti dodržován, ale není ukotven v žádném předpise.”*

Poslední kategorie z oblasti náboru a výběru se zaměřuje na jmenování postdoktorandů. Dvacátý první princip zjišťuje: *„Jsou v instituci zavedena jasná pravidla a pokyny pro nábor a jmenování postdoktorandů? Je postdoktorandský status časově omezen?”* Dle vyhodnocení rozhovorů ve focus groupe je známo, že ve společnosti existují jasná pravidla pro jmenování výzkumných pracovníků s postdoktorandským statutem. Respondent R5 uvedl stanovenou délku pěti let, po kterou může být v této kategorii postdoktorand zařazen od obhájení svého akademického titulu Ph.D. Z výpovědí respondentů je zřejmé, že všichni zaměstnanci společnosti jsou si těchto pravidel vědomi, ale nejsou dodržována. Jak sdělil R2: *„Pravidla jsou zavedena, ale nejsou dodržována.”* Na tomto výroku se shodl také R3, který dále dodává vysvětlení: *„...Je to dáno tím, že směrnice kariérní řád nejde ruku v ruce s pravidly odměňování. Chtělo by, aby se to sjednotilo všude a pak by to možná mohlo fungovat.”* Z těchto výpovědí vyplývá, že je tento princip **téměř, ale ne úplně** ve společnosti **implementován**.

#### **4.4.3 Pracovní podmínky a sociální zajištění**

Dvacátá druhá otázka se v oblasti pracovních podmínek a sociálního zajištění zaměřuje na zjištění principu uznání profese. Otázka k tomuto tématu zní: *„Je postavení výzkumných pracovníků v instituci spojeno s odpovídajícím profesním uznáním?”* Tato otázka vyvolává mezi zaměstnanci nejednotnost v názorech. R4 uvedl: *„Za naši skupinu musím říct, že jsme se s žádným problémem v tomto ohledu nesetkali.”* R5 dodává: *„Určitě to chce na principu uznávání profese ještě zapracovat, ale kdybych ho měl ohodnotit jak v dotazníku, tak mu stále dávám číslo dvě.”* R1 a R2 se shodují, že zaměstnanci se k této otázce vyjadřovali rozdílně. Mezi důvody uvedli nezohlednění vzdělání a praxe v instituci. R2 tlumočil připomínky, které mu k této oblasti sdělili ostatní zaměstnanci: *„Dle nich by se měli přijímat odborníci na přímo jim určené pozice, adekvátně finančně je odhodnotit a zhodnotit dobu, po kterou vykonávají danou profesi.”* R3 vyjádřil obavy ohledně etického jednání pana jednatele. Tento výrok potvrzuje R5, který v rozhovoru zmínil: *„Je pravda, že ne vždy je zde se všemi zacházeno stejně. Ale jak už bylo i zmíněno, je zde problém i v tom, že ve směrnici pravidla pro odměňování, nejsou totožné pracovní pozice jako v kariérním řádu. To je potřeba sjednotit. Protože zase rozumím tomu, že absolvent doktorského studia*

*by také neměl mít stejné postavení jako vědecký pracovník, který ve společnosti funguje už dlouho.*” Z této interpretace vyplývá, že princip je **téměř, ale ne úplně implementován**.

Další kategorie hodnotí výzkumné prostředí. Tento princip zjišťuje, *zda zaměstnanci považují podmínky, tím jsou myšleny prostředky a zdroje pro jimi realizovaný výzkum v instituci za vyhovující?* V této oblasti zaměstnanci poukazují na nedostatečné finanční prostředky, které by zajistily vhodnější podmínky výzkumného prostředí. Zároveň kvitují postupné nakupování potřebných prostředků. R3 zhodnotil situaci takto: *„Ano podmínky nejsou zcela vyhovující, ale vyhovují. Všichni bychom uvítali pořízení nových laboratorních přístrojů, ale také všichni víme, že když budou projekty, budou peníze a pak může být i nové vybavení. Loni byly přece pořízeny nové digestoře. Myslím, že modernizace je postupná podle dostupných finančních prostředků.*” Z výpovědi R2 je znát, že se na tento princip zaměřil z jiné perspektivy, to vyplývá z jeho tvrzení: *„Někteří dokonce zmiňovali potřebu stabilnějšího pracovního prostředí, tedy smluv na dobu neurčitou, stabilní pracovní skupiny, pracovní benefity, odměny, cokoliv, co by zamezilo vysoké fluktuaci zaměstnanců.*” R5 se vyjadřuje k poskytovaným prostředkům pro dálkovou spolupráci: *„Souhlasím, že vybavení by mohlo být lepší, ale toto se týká i například mobilních telefonů, které máme k dispozici nebo i notebooků. Víím, že je nemají všichni, ale ti, co využívají home-office, tak tyto výhody mají*”. Na základě výpovědi respondentů lze vyjádřit, že princip je ve společnosti **téměř, ale ne úplně implementován**.

Dvacátá čtvrtá otázka se zaměřuje na oblast pracovních podmínek. Její dotaz se týká především jejich flexibility: *„Umožňují vám pracovní podmínky ve společnosti flexibilitu k úspěšnému provádění výzkumu a sladit práci s osobním a rodinným životem?”* Třetina respondentů neshledává současné pracovní podmínky za zcela pružné. Uvítali by více flexibilní pracovní dobu a možnosti využít home-office. Více než polovina respondentů poukazuje na možnost sladění pracovních podmínek s rodinným životem, respektive péčí o děti a rozvoj kariéry. Respondent R3 sděluje: *„...určitě jsou tu věci, které se dají zlepšit, ale na druhou stranu částečně flexibilní pracovní doba je velmi přínosná, také i home-office*”. R2 vyjadřuje negativní postoj některých zaměstnanců, kteří by uvítali určité změny: *„...druzí si přáli více flexibilní pracovní dobu, zrušení povinných pět minut před příchodem do práce a 5 minut po práci a větší možnost využívat home-office. Také zazněla i možnost občerstvení na pracovišti nebo možnost zažádat o dlouhodobé volno ze studijních důvodů.*” R5 oponuje vůči navrhovaným změnám výrokem postupného

zlepšování pracovních podmínek, mezi které řadí navýšení počtu dní dovolené, poskytování příspěvků na životní nebo penzijní pojištění. Dále zmiňuje stabilní benefity, které společnost poskytuje: „...*Taky zde máme možnost příspěvků na tábory pro děti, možnost pronájmu služebního bytu a využití zkráceného úvazku. I v nějakém dlouhodobém studijním volnu si myslím, že by nemusel být problém.*” Jelikož je většina respondentů se zavedenými pracovními podmínkami spokojená, lze říci, že je tento princip **téměř, ale ne úplně implementován.**

Další kategorie se zaměřuje na stabilitu a stálost zaměstnání. K této oblasti je využita následující otázka: „*Domníváte se, že výkonnost výzkumných pracovníků je v instituci podmíněna nestálostí pracovních smluv?*” Názory na tuto oblast byly rozdílné. R1 a R2 shledávají v této oblasti neshody. R2 vidí překážku převážně v uzavření pracovního poměru na dobu určitou, která brání například zařazení hypotéky atd. R1 sděluje že: „*Úplně si nemyslím, že by migrace byla způsobena nestálostí pracovních smluv, spíše ale je způsobena pracovními podmínkami, například chybí mentoring mnohdy nezkušených výzkumných a vývojových pracovníků a nebo není motivace, například ve formě bonusů. Názory na tento princip u nás ve skupině, byly zase takové půl na půl.*” R2 doplňuje: „*U nás zaznělo několikrát, že si kvůli smlouvě na dobu určitou nemohou zařídit například hypotéku nebo nelze uvažovat nad výzkumem z dlouhodobého hlediska. Někteří smlouvu na dobu neurčitou chápou také jako benefit, stejně jako sick day, příspěvek na důchod nebo sportovní aktivity, které by byly také vítány.*” Naopak R3 uvádí, že jeho žádným způsobem forma smlouvy neovlivňuje, ale vzhledem k názoru ostatních zaměstnanců navrhuje uzavírat smlouvu na dobu neurčitou po roce. R4 tento nápad kvituje a dále uvádí: „*Každý potřebuje pro adaptaci jiný čas, takže možná spíš po adaptačním procesu nabídnout pracovníkům smlouvu na dobu neurčitou.*” Vzhledem k výše uvedeným názorům je tato oblast **téměř, ale ne úplně implementována.**

Dvacátá šestá kategorie se zaměřuje na financování a mzdy. Hlavní otázka zní: „*Jsou poskytovány slušné a přitažlivé mzdové podmínky financování spolu s mzdovými podmínky a přiměřeným a slušným sociálním zabezpečením?*” Polovina respondentů se domnívá, že za svou práci nejsou dostatečně finančně ohodnoceni. Dle jejich odpovědí by uvítali více benefitů, které by je motivovaly k vyšším výkonům. R3 v návaznosti na nespokojenost zmiňuje: „*Asi všichni by uvítali možnost mimořádných odměn, pravidelné zvyšování platu a nejrůznější benefity, kdo taky ne.*” R4 se k tomuto negativnímu mínění staví takto:

„Mzdové podmínky nejsou ideální, ale jsou také dány úspěšností v projektech. Ten, komu nějaký projekt projde si může požádat o zvýšení mzdy.“ Druhá skupiny respondentů je s finančními podmínkami spokojena, a naopak zmiňuje benefity ve formě vyšší dovolené a různých příspěvků. Z výše uvedeného vyplývá, že je princip **téměř, ale ne úplně** ve společnosti **implementován**.

Následující otázka se zabývá genderovou rovností: „*Domníváte se, že v prostředí instituce je zachována genderová rovnost, to znamená stejné pracovní podmínky a příležitosti pro muže a ženy?*“ Z rozhovorů vyplynulo, že společnost plně podporuje rovnováhu mezi pohlavím a poskytuje všem totožné příležitosti v průběhu celého pracovního poměru. Pouze R2 sdělil: „*Pár kolegů zmiňovalo nedostatek mužského pohlaví, což je pravda, ale to firma nijak neovlivní, že se sem hlásí hlavně ženy.*“ Z odpovědí je zřejmé, že princip je ve společnosti **plně implementován**.

Další kategorie se zabývá rozvojem kariéry. Otázky k této oblasti zní: „*Máte pocit, že instituce podporuje váš kariérní růst a rozvoj? Existuje v instituci strategie pro rozvoj kariéry pro všechny výzkumné pracovníky?*“ Větší polovina respondentů nepocítuje dostatečnou podporu jejich kariérního růstu a rozvoje ze strany společnosti. Na odpovědi se shodli především mladí výzkumní pracovníci na počátku kariéry, jak sděluje respondent R4: „*Tato stránka z mého úhlu pohledu není dostatečně rozvinutá, především kvůli nedostatku zkušenějších pracovníků a vedení výzkumu, což omezuje poskytnutí poradenství a podpory mladším vědcům.*“ Dále bylo respondenty R2 a R3 zmíněno nedostatečné zaškolení a vedení nových zaměstnanců a chybějící mentoringový program spolu s kurzy cizího jazyka a soft skills. Nicméně zkušenější výzkumní pracovníci, techničtí a administrativní pracovníci nemají pocit nedostatečné podpory jejich kariérního růstu a rozvoje. Zmiňují různé školení a zahraniční stáže, kterých se mohou zúčastnit nejen za finanční podpory zaměstnavatele. Dále R5 doplňuje: „*...letos začal fungovat nový mentoringový program, který je ale teprve na začátku, tak je tomu také potřeba dát čas, než se vše zaběhne. I přijímání nových pracovníků už vypadá trochu líp. Vždy je snahou jim přiřadit někoho zkušenějšího nebo minimálně se sejdou s projektovou manažerkou a domluví se na postupu zapracování.*“ Všichni respondenti se shodli, že strategie pro rozvoj kariéry ve společnosti existuje, ale její revize je nezbytná. Z výsledků lze říci, že tento princip je ve společnosti **téměř, ale ne úplně implementován**.

Dvacátá devátá kategorie se týká mobility výzkumných pracovníků. Otázka na tuto oblast zní: „*Máte pocit, že instituce podporuje mobilitu výzkumných pracovníků?*” Téměř všichni respondenti vnímají podporu mobility ze strany zaměstnavatele jako dostatečnou. Potvrzuje to odpověď respondenta R1: „*Myslím, že mobilita je zde podporovaná dostatečně.*” R3 vnímá, že je potřeba mobilitu ukotvit v kariérním řádu. R2 uvádí možné změny: „*Je tedy potřeba vytvořit strategický plán pro mobilitu výzkumných pracovníků. Byla by také dobrá možnost větší spolupráce se soukromým sektorem. Kdyby se vytvořil seznamu pracovišť firem, kde je možné spolupracovat.*” Někteří zaměstnanci by také uvítali možnost více jezdit na pravidelné výjezdy na partnerské pracoviště v zemích EU i mimo EU za účelem zvýšení pracovních dovedností, získání zkušeností, navázání a upevnění badatelské spolupráce. Z odpovědí lze konstatovat **téměř, ale ne úplnou implementaci** tohoto principu.

Třicátá kategorie pojednává o přístupu k odbornému poradenství. Otázka v této oblasti zní: „*Máte se ohledně rozvoje své kariéry v instituci na koho obrátit?*” Během interpretace dat bylo zjištěno, že toto téma dělí zaměstnance na služebně starší a mladší. Služebně starší zaměstnanci s praxí nemají v této oblasti sebemenší problém, kdežto začínající pracovníci neví, na kterou osobu se obrátit. R2 uvedl: „*Začínající kolegové neví, na koho se mohou v tomto směru obrátit. Nicméně od dotazníků se situace začíná postupně zlepšovat.*” R5 také vnímá počínající změny v oblasti přístupu k odborovému poradenství: „*Ano je pravda, že zde začíná fungovat mentoringový program, který by v tomto mohl pomoci. Stejně tak to, že je snaha vždy nového kolegu přiřadit k někomu zkušenějšímu. Je ale vždy potřeba být aktivní, a sám se i zajímat.*” V tomto ohledu lze říci, že princip je ve společnosti **téměř, ale ne úplně implementován**.

Následující otázky se zabývají právem duševního vlastnictví: „*Má instituce vnitřní směrnici upravující ochranu duševního vlastnictví a autorských práv? Pokud ano, upravuje práva náležející výzkumným pracovníkům, výzkumné organizaci a dalším stranám? Získáváte užitek z využívání vašeho výzkumu?*” Všichni respondenti se shodli, že směrnice upravující ochranu duševního vlastnictví ve společnosti existuje a jsou s ní seznámeni. Zaměstnavatel také zajišťuje zaměstnancům školení v této oblasti. Z odpovědí vyplynulo, že tento princip je **plně implementován**. Lze tedy říci, že ve směrnici jsou ukotvena všechna potřebná práva a zaměstnanci získávají užitek z využívání jejich výzkumu. R1 sdělil: „*Ano existuje zde směrnice o ochraně duševního vlastnictví*”

*a o způsobech nakládání s výsledky činnosti ve výzkumu. V tomto ohledu je zde vše v pořádku.”*

Třicátá druhá kategorie se zaměřuje na spoluautorství. Hlavní otázka zní: *„Setkali jste se s odmítnutím práva být uznán a uveden jako spoluautor nebo citováním vašeho příspěvku?”* Spoluautorství je společností definováno v etickém kodexu. Všichni dotazovaní se shodují na kladném přístupu zaměstnavatele ke spoluautorství. R1 uvedl: *„Nesetkali jsme se s odmítnutím spoluautora ani citováním.”* R3 souhlasil a doplnil: *„Souhlasím. Etický kodex definuje, co je spoluautorství, dále je uvedeno, co je za spoluautorství považováno.”* Z odpovědí lze konstatovat **plnou implementaci** tohoto principu.

Další kategorie se týká výuky. Otázky na tuto oblast zní: *„Zabýváte se odbornou přípravou začínajících výzkumných pracovníků či žáků a studentů? Pokud ano, je čas věnovaný přípravě a vzdělávání započítáván v rámci vašeho pracovního úvazku?”* Během interpretace dat bylo zjištěno, že pedagogická aktivita zaměstnanců je ve společnosti minimální. Nicméně v případě výuky jsou úkoly v rámci ní řádně odměňovány, jsou brány v úvahu při hodnocení zaměstnanců a čas na přípravu je z větší části součástí běžné pracovní doby. Potvrzuje to odpověď respondenta R1: *„Několik z nás se věnuje začínajícím technickým pracovníkům a příprava bývá v rámci pracovního dne a nebrání nám to vykonávat svou práci.”* R2 uvedl: *„Někteří z nás se zabývají vzděláváním žáků studentů i začínajících kolegů. Čas je v rámci pracovního úvazku a nedochází k zatěžování.”* Respondent R1, ale dále zmínil: *„I když se v naší skupině našli i tací, kteří ... mají pocit, že příprava není součástí pracovního úvazku.“* Z odpovědí vyplynulo, že tento princip je **téměř, ale ne úplně implementován**.

Třicátá čtvrtá kategorie pojednává o stížnostech/odvolání. Otázky v této oblasti zní: *„Znáte postup stížností či odvolání ohledně pracovních podmínek a vašich práv? Dochází při řešení pracovních konfliktů, sporů a stížností ke spravedlivému a rovnému zacházení se všemi pracovníky v instituci?”* Většina respondentů se shodla na tom, že ve společnosti neexistují jasné postupy k přezkoumávání stížností/odvolání. Zaměstnanci v této oblasti zmiňovali nerovné zacházení při řešení konfliktů nebo nejasností v tom, na koho se obrátit. R1 se vyjádřil takto: *„V naší skupině polovina lidí neví, na koho se obrátit a chybí jim objektivní přístup k pracovníkům, také zmiňovali nerovné zacházení.”* Ve společnosti existuje organizační směrnice Etický kodex vědeckých a výzkumných pracovníků, která



obsahuje ustanovení o etické komisi a její náplni. Komise momentálně ve společnosti není ustanovena, což potvrzuje R4: „*Ve směrnici Etický kodex se píše o etické komisi, ta tady momentálně nefunguje, což by se mohlo znovu zavést. Taky ve společnosti fungují odbory, které již nejsou příliš aktivní, ale dá se na ně obrátit.*” Jak uvádí R4 ve společnosti funguje odborová organizace, na kterou je možné se obrátit se stížnostmi, dále R3 sděluje: „*Je pravda, že zde není přímo někdo stanovený, ale kdybych chtěl řešit stížnost, tak jdu buď za vedoucím a potom dále za personalistkou, projektovou manažerkou a jednatelem společnosti. Taky máme u čipového systému plechovou krabičku na stížnosti i ta se dá využít. Musím potvrdit, že i naše skupina se v tomto ohledu shledala s nerovným zacházením.*” Z toho vyplývá, že stížnosti/odvolání v současné době řeší personalista a projektový manažer spolu s jednatelem z podnětů zaměstnanců. Z výše uvedeného lze vyjádřit, že tento princip je **částečně implementován**, jelikož chybí etická komise a nejsou jasně dané postupy ve společnosti.

Další kategorie se zaměřuje na účast v rozhodovacích subjektech. K této oblasti jsou využity následující otázky: „*Máte právo hájit a podporovat své individuální a kolektivní zájmy na profesionální úrovni? Máte právo účinně přispívat k činnosti instituce?*” Z rozhovorů s respondenty vyplynulo, že polovina zaměstnanců přihlíží k implementaci principu a druhá nikoli. To potvrzuje R4 se sdělením: „*Tady je to tak půl na půl.*” Zaměstnanci dle svého vyjádření mají pocit nedostatečné možnosti hájení svých zájmů a účinného přispívání k činnosti instituce. Tuto informaci ve své výpovědi uvádí R2: „*Právo máme, ale otázkou je, zda bude vyslyšeno. Bylo by fajn, kdyby byla s panem jednatelem lepší domluva, kdyby víc poslouchal názory ostatních.*” Vzhledem k výrookům respondentů je tento princip **téměř, ale ne úplně implementován**.

#### 4.4.4 Školení a rozvoj

Třicátá šestá otázka se v oblasti školení a rozvoje zabývá principem vztahů s dohlížejícími osobami. Otázky k tomuto tématu zní: „*Získáváte dostatečnou zpětnou vazbu (hodnocení, dodržení interních plánů apod.)? Mají začínající výzkumní pracovníci svého poradce z řad zkušenějších? Funguje pravidelná a oboustranná komunikace a hodnocení? Fungují zkušení výzkumní pracovníci jako poradci pro ty začínající? Jaká by měla být četnost porad výzkumu? Je stávající struktura vhodná?*” Z focus group vyplynulo, že většina začínajících pracovníků nemá oficiálně přiřazeného svého poradce z řad zkušených zaměstnanců, ale vědí, na koho se obrátit v případě potřeby. R2 k tomuto principu sdělil:

„Ne všichni začínající kolegové mají někoho, kdo by je vedl, tedy poradce. Ovšem pokud někoho takového mají, tak vše funguje, jak má.” Ačkoliv zkušených výzkumných pracovníků ve společnosti není mnoho, ti stávající se snaží o zodpovědný a aktivní přístup k mladším kolegům, což potvrzuje R4: „Naše skupina patří mezi zkušenější pracovníky a když za námi mladší kolegové přijdou pro radu, tak jim vždy ochotně pomůžeme. Někteří z nás jsou současně i poradci, ale ve společnosti nás zkušených není mnoho a nepokryjeme všechny obory. Jinak co se týče porad, tak souhlasím s tím, co říkali kolegové.” Na otázku týkající se porad výzkumu všichni respondenti reagovali kladně. R5 zmiňuje: „...porady bývají asi jedenkrát za měsíc, v případě potřeby i častěji, kde se řeší výkon zaměstnanců již dle stanovených úkolů. Jednou za rok také probíhá oponentní řízení, kde externí odborníci s různou specializací hodnotí pokroky výzkumníků i celého podniku.” Respondent R5 doplňuje, že jednou ročně probíhá oponentní řízení, kterého se účastní externí odborníci se specializací v různých oblastech výzkumu. Na oponentním řízení jsou hodnoceny dosažené pokroky ve výzkumu výzkumných pracovníků jako jednotlivců, i výzkumné organizace jako celku. Tento princip je ve společnosti **částečně implementován** z důvodu chybějících poradců pro začínající zaměstnance.

Další kategorie hodnotí povinnosti spojené s kontrolou a řízením. Tento princip zjišťuje, *zda zkušení výzkumní pracovníci a vedení věnují pozornost své úloze v rolích znalostních a řídicích pracovníků, projektových koordinátorů, mentorů, kariérních poradců, manažerů nebo vědeckých komunikátorů?* Ve společnosti jsou tvořeny projektové týmy, které řeší výzkumné projekty. Tyto týmy se skládají jak ze zkušených zaměstnanců, tak z výzkumných pracovníků na počátku své kariéry. Každý tým má k dispozici projektového manažera pomáhajícího s realizací. Avšak ne všichni mladí výzkumní pracovníci mají přímo stanovenou osobu, která na ně dohlíží a předává jim informace pro jejich úspěšný rozvoj. Z rozhovorů ve focus group vyplynulo, že zkušení výzkumní pracovníci jsou ochotni poradit a aktivně pomoci při žádosti méně zkušeného kolegy. Ale ne všichni zaměstnanci se mají, na koho ve společnosti obrátit vzhledem ke své odbornosti. R1 se k tomu tématu vyjádřil takto: „Myslím, že v naší skupině technických pracovníků v tomto ohledu problém není, zkušení pracovníci se své role věnují dostatečně a vždy tu je někdo kdo novým kolegům poradí, ale horší je to u výzkumných pracovníků, kde je nedostatečný mentoring.” R4 doplňuje: „Je zde nedostatečný počet zkušených pracovníků, ale ti, co tu jsou tak jsou nápomocní, pokud je to v jejich silách. Každopádně jsou zde také tvořeny projektové týmy, ve kterých jsou jak zkušení, tak začínající výzkumní pracovníci a každý

*tým má k ruce projektovou manažerku.*” R2 poukazuje na vhodnost lepšího zaškolení nových pracovníků při nástupu do zaměstnání. Z těchto výše uvedených výroků je zřejmé, že přes snahu společnosti, je princip pouze **částečně implementován**.

Třicátá osmá kategorie zjišťuje odpověď na otázku: *„Snažíte se sami o nepřetržitý rozvoj svých dovedností a schopností?”* Z rozhovorů vyplynulo, že se výzkumní pracovníci ve společnosti snaží o svůj soustavný profesní rozvoj, ať už pomocí účasti na tuzemských či zahraničních konferencích, stážích, odborných školeních či vzdělávání formou e-learningu. Jejich odborný růst je mimo jiné zajištěn zapojením se do vědecko-výzkumných projektů, na kterých mají možnost pracovat se zkušenějšími výzkumnými pracovníky. Toto tvrzení je součástí vyjádření všech respondentů, např. R3 uvedl: *„Ano je možnost dalšího vzdělávání, jako absolvování kurzů, stáží nebo on-line seminářů. Také máme možnost zapojení se a využívání knihovny a webových odborných portálů.”* Jeden z respondentů dodal, že by uvítal větší podporu ze strany vedení, což ale nepotvrdili ostatní respondenti, kteří se v této oblasti jeví ve společnosti spokojeni. To potvrzuje výrok R4: *„Každý má možnost účastnit se konferencí a odborné přípravy nebo seminářů.”* Tento princip je ve společnosti **plně implementován**.

Předposlední kategorie se týká přístupu ke vzdělávání a nepřetržitému rozvoji výzkumníků. Otázka na tuto oblast zní: *„Umožňuje vám zaměstnavatel přístup ke vzdělávání a nepřetržitému rozvoji?”* Z rozhovorů s respondenty vyplývá, že zaměstnavatel podporuje profesní rozvoj svých zaměstnanců. S tímto tvrzením souhlasí více než polovina zaměstnanců. Druhá část se vyjádřila, že zaměstnavatel ne vždy umožňuje přístup ke vzdělání, který se týká posuzování některých zaměstnanců. R1 se vyjádřil takto: *„Zaměstnavatel umožňuje přístup ke vzdělávání, ale ne vždy. Zase je to o přístupu vedení k jednotlivým pracovníkům. Navíc některé konference či školení nejsou umožněny absolvovat.”* Toto tvrzení doplňuje respondent R3, který navrhuje vhodně nastavit kariérní řád: *„...ale bylo by dobré vhodně nastavit kariérní řád každému zaměstnanci nebo minimálně těm začínajícím.”* Z výše uvedených výroků je zřejmé, že je tento princip **téměř, ale ne úplně implementován**.

Poslední otázky se zabývají oblastí kontroly: *“Víte, na koho se výzkumní pracovníci na počátku své kariéry mohou obrátit v otázkách týkajících se výkonu pracovních povinností? Domníváte se, že má tato osoba dostatečnou kvalifikaci? Má tato osoba dostatek času a odpovědný přístup?”* Výzkumní pracovníci se na počátku své kariéry mohou obracet na

projektové manažery, personalistu či zkušené výzkumné pracovníky společnosti. To vyplývá z tvrzení respondentů ve focus group. R3 sděluje: *„Naše skupina ví, na koho se obracet a tyto osoby mají dostatečnou kvalifikaci a čas také. Ale není zde stanovena konkrétně jedna osoba. Může se jednat o personální oddělení, vedoucí výzkumných projektů (řešitele) nebo projektové manažerky.”* Současně je z odpovědí respondentů patrná obava o vysokou míru fluktuace způsobenou přerušenu kontinuitou v předávání zkušeností ze strany starších zaměstnanců. R2 přichází s vysvětlení i návrhem na řešení situace: *„Myslím si, že momentálně je přerušena kontinuita v předávání zkušeností od starších. Je zde, ale snaha přiřazovat začínající pracovníky k profesně starším kolegům, ale ne ve všech oborech to funguje. Obracet se můžeme v podstatě na kohokoliv, není zde jedna konkrétní osoba, ale zkušenější kolegové ochotně poradí. Chtělo by to ale informovat nově příchozí zaměstnance o chodu podniku, možnostech podávání projektů, protože si každý musí vše zjistit sám.”* Na počátku roku byl ve společnosti jmenován mentoringový koordinátor, který je k dispozici mladým zaměstnancům, poskytuje jim podporu na začátku jejich kariéry, zpětnou vazbu a kontrolu. Toto sdělení uvádí R5: *„Na začátku roku byla také stanovena mentoringová koordinátorka, která je začínajícím pracovníkům plně k dispozici. A pokud kdokoliv neví, na koho se obrátit, stačí zajít za personální a ta ho dál navede.”* Stejně tak se projektový manažeri společnosti dostatečně věnují pomoci výzkumným pracovníkům s přípravou projektů, jak v oblasti finanční, tak administrativní a stejně tak i s kontrolou plnění probíhajících projektů. Tento princip je ve společnosti **téměř, ale ne úplně implementován.**

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a interpretovaných dat z focus group, které byly získány od respondentů ze společnosti Agrovýzkum Rapotín s.r.o., byly identifikovány hlavní problematické oblasti. Účelem této kapitoly je vytvořit návrhy a doporučení vyplývající z výše uvedených dat viz příloha 14. Návrhy a doporučení jsou rozděleny do čtyř oblastí vycházející z Gap analýzy, stejně jako tomu bylo u dotazníkového šetření a focus group.

První návrhy a doporučení spadají do oblasti *etických a profesních aspektů*. Pomocí dat je zjištěna potřeba **aktualizace Etického kodexu** společnosti, který musí být rozšířen o nezbytné chybějící principy. Výsledkem bude Etický kodex obsahující všechny zásady charty a kodexu. Další návrh v této oblasti směřuje k opětovnému **zřízení etické komise**, jež se bude zabývat nedodržováním etického kodexu a řešením vyvstalých stížností a problémů. Výše uvedené vede k **proškolení zaměstnanců** společnosti s Etickým kodexem, v rámci, kterého nesmí být opomenuto seznámení s rozpoznáním příznaků porušení etických zásad a správným postupem při řešení etických problémů. Zaměstnanci budou dále proškoleni s postupy stížností/odvolání a etickou komisí. Pracovníci nutné informace získají vnitřní poštou, během školení, na pravidelných poradách či na webových stránkách společnosti. Dále z interpretovaných dat vyplývá potřeba zvýšit povědomí zaměstnanců o strategických cílech společnosti, účetních a finančních mechanismech a způsobech šíření, komercializaci a využívání výsledků výzkumu. K předání těchto informací by mohly sloužit pravidelné porady výzkumu, individuální schůzky s projektovou manažerkou a vnitřní pošta. Poslední doporučení vychází z nedostatečného  **systému hodnocení výkonu zaměstnanců**, který je potřeba **aktualizovat**. K hodnocení výkonu zaměstnanců by mělo docházet z hlediska naplnění stanovených cílů. Vhodné by bylo také stanovit pravidla pro získání motivačních bonusů, mezi které patří pohyblivá složka mzdy.

Další návrhy a doporučení vychází z oblasti, která se zabývá *náborem a výběrem*, obsahující deset principů. Pouze dva z nich jsou dle interpretovaných dat plně implementovány. Hlavní problém je zjištěn v nevhodném postupování při náboru, který se jeví jako nedostatečně otevřený, efektivní, transparentní, podpůrný a mezinárodně srovnatelný. Doporučením je **vytvořit směrnici pro nábor a výběr zaměstnanců**, kde by měly být popsány jednotlivé fáze výběrového řízení včetně jmenování členů výběrové

komise, hodnocení zásluh kandidátů, uznávání kvalifikace, služební věk, jmenování postdoktorandů a další. Nutností je následně **proškolit členy výběrové komise** o principech náboru a výběru na základě OTM-R politiky. Další návrh upozorňuje na nutné **zveřejnění volných pracovních pozic** výzkumných pracovníků **na portále EURAXESS**. Výhodou může být získání nových kandidátů ze zahraničního trhu práce. Důležitou součástí je **přeložení všech potřebných dokumentů**, včetně povinných školení do anglického jazyka.

V oblasti *pracovních podmínek a sociálního zajištění*, která je nejobsáhlejší částí, je většina principů téměř, ale ne úplně implementována. Pouze zásada stížnosti/odvolání je zhodnocena jako částečně implementována. Ta by měla být řešena v rámci aktualizovaného etického kodexu a nově fungující etické komise. Pro získání ocenění HR Award bylo nutné stávající pracovníky ve společnosti rozdělit do kategorií dle evropského rámce TOWARDS A EUROPEAN FRAMEWORK FOR RESEARCH CAREERS. K tomuto rozdělení bylo přistoupeno pouze v procesu získání ocenění. Pro nastavení srovnatelných struktur kariérního růstu ve výzkumu, je vhodným návrhem **zavést toto rozdělení do praxe**. Dalším doporučením je **zlepšení pracovních podmínek** zaměstnanců. Navýšení stávající dovolené, poskytnutí příspěvků na životní či penzijní pojištění, možnost využití home office, dlouhodobého volna či zkrácení úvazku mohou sloužit jako motivující benefity. Posledním návrhem pro zlepšení této oblasti ve společnosti je zvyšování **kvalifikace zaměstnanců v oblasti soft skills** např. leadership, budování komunikačních dovedností, personalistiky, etiky, přijímání a poskytování zpětné vazby a další.

Poslední, čtvrtá oblast s nejnižším počtem zastoupených principů je zaměřena na *školení a rozvoj*. Dle zjištěných dat je nezbytná **revize kariérního řádu** za pomoci doplnění chybějících principů. Například hodnoty mobility, přístupu k odbornému poradenství, povinnostem spojených s kontrolou a řízením a další. Kariérní řád by měl být také aktualizován v oblasti **nastavení kariérního plánu** začínajících výzkumných pracovníků včetně pravidelného hodnocení dohlížející osobou. Mimo jiné by měl být také vytvořen a definován **mentoringový program** pro všechny zaměstnance, kteří potřebují vlastního mentora. Součástí by mohla být reflexe a hodnocení pokroku. V rámci tohoto návrhu by měl být projektový manažer nápomocný mladým výzkumným pracovníkům s výběrem vhodného mentora a vytvořením individuálních mentoringových plánů. Závěr programu by

mohl vyústit ve vyhodnocení ze strany mentora i mentees. Mentoringový program by bylo dobré ukotvit v aktualizovaném kariérním řádu společnosti. Posledním, avšak neméně významným doporučením je kompletní **přeložení webové stránky** společnosti Agrovýzkum Rapotín s.r.o. do anglického jazyka. Momentálně jsou přeloženy pouze základní informace včetně těch o HR Award.

Mimo získaná data z dotazníkového šetření a rozhovorů, které proběhly metodou focus group, byl pro získání ocenění HR Award dále vyplněn OTM-R kontrolní list, který mapuje otevřenost, transparentnost a zásluhovost náborového systému viz příloha 13. Ze zjištěných dat lze interpretovat, že ve společnosti prozatím neexistuje OTM-R politika, kterou je potřeba vytvořit. Volná pracovní místa jsou zveřejněna na stránkách společnosti, portálu úřadu práce a internetových pracovních portálech, nikoliv na mezinárodním portále Euraxess. Ve společnosti jsou používány jednotné šablony pro inzerci, které jsou vyvěšeny na webových stránkách. Ty momentálně plně neodpovídají požadavkům v chartě a kodexu. Je třeba je doplnit o informace týkající se například kariérního růstu. V současné době, nejsou ve společnosti vytvořena žádná jasná pravidla pro jmenování výběrové komise. Ta se momentálně skládá z jednatele společnosti, personalistky a zaměstnance, který je odborníkem v oblasti týkající se pracovního místa. Doporučením je vytvořit novou směrnici obsahující pravidla týkající se složení výběrové komise a kritéria pomáhající posuzovat „zásluhy“ způsobem, který vede k výběru nejlepšího kandidáta.

Uskutečnění výše zmíněných doporučení pro společnost znamená určité náklady. Avšak většinu z nich vykonají sami zaměstnanci. Tvorbu směrnic či jejich aktualizaci a proškolení zaměstnanců by měl na starost personalista. Zde tedy žádné náklady nevznikají. Doporučuji, aby tato osoba prošla určitým školením v oblasti systému hodnocení, náboru a výběru. Například portál [www.educity.cz](http://www.educity.cz) poskytuje praktické workshopy s názvem Systém hodnocení zaměstnanců za 3.800 bez DPH a Výběr a nábor zaměstnanců, vedení pohovorů ve výši 1.790 Kč bez DPH. Realizace návrhu na přeložení všech potřebných dokumentů a webových stránek by se pohyboval okolo 50.000 Kč. Společnost Zanna s.r.o., se kterou má již Agrovýzkum Rapotín s.r.o. dobré zkušenosti si účtuje 350 Kč bez DPH za normostranu. Současné směrnice spolu s texty na webových stránkách obsahují okolo 140 normostran. Další náklady se objevují při zvyšování kvalifikace zaměstnanců v oblasti soft skills. Například šestnáctihodinové školení pro dvanáct výzkumných pracovníků na téma prezentační dovednosti společnost přijde na

33.000 Kč bez DPH. Dále školení Genderové rovnosti zdarma poskytuje Komunita pro změnu, jejichž školení by mohla být pro zaměstnance přínosným podmětem v oblasti etiky a profesních aspektů. Portál [www.vimvic.cz](http://www.vimvic.cz) nabízí online školení Time managementu za cenu 1.990 Kč s neomezeným přístupem, které by mohli využít všichni zaměstnanci. Tento kurz jeho účastníky naučí ušetřit 1-2 hodinu denně díky „chytřejší“ práci. Obdobných školení existuje nepřeberné množství, záleží pouze na společnosti a jejich volných finančních prostředcích, které vybere a poskytne svým zaměstnancům.



## 6 Závěr

Diplomová práce pojednává o personální strategii společnosti Agrovýzkum Rapotín s.r.o. Téma z oblasti řízení lidských zdrojů jsem si zvolila z důvodu vlastního zájmu o danou problematiku. Ne všechny společnosti si uvědomují důležitost lidského kapitálu, který s sebou přináší znalosti, schopnosti a dovednosti. Přitom jsou to právě zaměstnanci, kteří jsou nejdůležitějším faktorem konkurenceschopnosti. Společnosti podporující vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců zvyšují svou hodnotu, image a dosahují lepších ekonomických výsledků. Vzdělávání zaměstnanců rovná se investice do budoucnosti.

Podstatou diplomové práce bylo nejen zhodnocení personální strategie společnosti Agrovýzkum Rapotín s.r.o., ale také vytvoření prostoru se sjednocenými a přehlednými informacemi, které povedou k objasnění postupu při získání ocenění HR Award.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnotit personální strategii společnosti Agrovýzkum Rapotín s.r.o. za účelem získání ocenění HR Award. Z dotazníkového šetření, které bylo následně doplněno o informace respondentů z focu group bylo zjištěno, že pouze tři principy ze čtyřiceti jsou nedostatečně implementovány. Jedná se o *system hodnocení, nábor a výběr*. Je zjevné, že tyto oblasti budou vyžadovat nejvíce času a péče. Nutností bude tvorba nových postupů a směrnic, které by principy zlepšily a posunuly na úroveň plně nebo alespoň téměř implementované. Doporučením je vytvořit transparentní, nezávislý a motivující systém hodnocení, který bude definovat jasná pravidla odměňování a bude založen na objektivním hodnocení vědeckého výzkumu a reálných pracovních výsledcích. Dále je nutné vytvořit náborovou směrnici, ve které budou stanoveny postupy přijímání nových zaměstnanců spolu se zřízením výběrové komise pro výběrová řízení.

Z výzkumu vyplynulo, že 15 % principů je částečně implementováno. A to v oblastech *náboru, transparentnosti, uznání kvalifikace, stížnostech/odvolání, vztahů s dohlížejícími osobami a povinnostmi spojenými s kontrolou a řízením*. Částečně implementováno znamená, že ve společnosti jsou položeny základy, které je nezbytné dále rozšiřovat. Z metody focus group vyplynulo, že ve společnosti je vhodné zapracovat na postupu náboru nových zaměstnanců, a to nejen na výše zmíněné směrnici, ale také na obsahu inzerátů, které mají své nedostatky. Dále při přijímacím řízení chybí zpětná vazba a informace o možnostech kariérního růstu. Také ve společnosti neexistuje předpis, který by se konkrétně zabýval posuzováním a hodnocením akademické a odborné kvalifikace

včetně té neformální. Mimo jiné neexistují jasné postupy k přezkoumávání stížností/odvolání, které by ve společnosti vedly k rovnému zacházení při řešení konfliktů. Dále bylo zjištěno, že začínajícím pracovníkům chybí zkušení poradci, na které by se mohli obrátit. Zajisté by bylo vhodné každému novému zaměstnanci předem stanovit dohlížející osobu, která napomůže jejich úspěšnému zapojení a dále rozvoji. Hned na počátku nástupu do zaměstnání je samozřejmě nezbytné kvalitní proškolení. Určitou cestou k posílení těchto principů by mohlo být zvolení etické komise, formulace otevřené, transparentní a měřitelné náborové politiky či aktualizace kariérního řádu, který bude zahrnovat chybějící principy charty a kodexu.

Dvacet jedna principů, tedy větší polovina je téměř, ale ne úplně implementována. Tato zjištění lze interpretovat, že se jedná o oblasti, které jsou ve společnosti aktivně řešeny, ale je zde stále prostor pro vylepšení. V oblasti etických a profesních aspektů se jedná o *svobodu výzkumu, etické zásady, profesní přístup, odpovědnost, šíření a využívání výsledků a diskriminaci*. Z metody focus group lze vyčíst, že do jisté míry je výběr spolupracujících organizací omezen, na druhou stranu při výběru metod výzkumu i projektů je svoboda dostačující. Ve společnosti neexistuje žádná etická komise, která by se zabývala plněním etických zásad, přestože je v etickém kodexu uvedena. Kodex také neobsahuje všechny principy ukotvené v chartě a kodexu, včetně odpovědnosti vůči společnosti jako celku. Nutností je zvýšit povědomí zaměstnanců nejen o etických zásadách, ale také o strategických cílech společnosti, účetních a finančních mechanismech a způsobech šíření, komercializaci a využívání výsledků. Z metody focus group dále vyplynulo, že se několik respondentů setkalo s diskriminací na základě pohlaví a věku pracovníků. Ve druhé oblasti zaměřené na nábor a výběr byly jako téměř, ale ne úplně implementovány tři principy, a to *hodnocení zásluh, služební věk a jmenování postdoktorandů*. Ze získaných dat bylo zjištěno, že schopnosti ve výzkumném oboru, tvořivost a stupeň nezávislosti byli posuzovány při pohovoru většiny respondentů. Nedostatky byly zjištěny také v rámci uznávání celoživotního modelu rozvoje a hodnocení pověsti instituce, v nichž respondenti dosáhli své kvalifikace. Pro jmenování postdoktorandů ve společnosti existují jasná pravidla, která ale nejsou vždy dodržována. V oblasti pracovních podmínek a sociálního zajištění byla většina principů klasifikována jako téměř, ale ne úplně implementována. Jedná se o *uznání profese, výzkumné prostředí, pracovní podmínky, stabilitu a stálost zaměstnání, financování a mzdy, rozvoj kariéry, hodnota mobility, přístup k odbornému poradenství, výuku a účast v rozhodovacích*

*subjektech.* Dle výsledků z dat lze interpretovat, že společnost ne vždy uznává dosaženou profesi, dovoluje zaměstnancům účinně přispívat k její činnosti a dostatečně podporuje zaměstnance v jejich kariérním růstu a rozvoji. Zaměstnanci by uvítali poskytování většího množství benefitů, které by je motivovaly, například home-office, flexibilní pracovní doba, kurzy cizího jazyka či soft skills a možnosti pravidelných výjezdů na partnerská pracoviště v zemích EU i mimo něj. Začínajícím pracovníkům není známo, na koho se mohou v oblasti odborného poradenství obrátit. Rozpor se objevuje v rozdílnosti pracovních pozic ukotvených ve směrnici pravidla pro odměňování a kariérním řádu, které nejsou jednotné. Z metody focus group vyplynulo, že i když výzkumné prostředí zcela nevyhovuje potřebám, dochází k jeho postupnému zlepšování. Společnost umožňuje sladit práci s osobním a rodinným životem a podporuje všechny druhy mobility. Uzavírání smluv na dobu neurčitou po prvním roce zaměstnání by mohlo podpořit stálost a stabilitu zaměstnanců. Pedagogická aktivita ve společnosti je minimální a ve většině případů je řádně odměňována. Čas na přípravu je součástí běžné pracovní doby. V poslední oblasti školení a rozvoj, jsou dva z pěti principů téměř, ale ne úplně implementovány, *přístup ke vzdělání a nepřetržitému rozvoji výzkumníků a kontrola.* Z rozhovorů z focus group vyplynulo, že společnost nepodporuje profesní rozvoj všech zaměstnanců, a ne vždy jim je umožněno absolvovat konkrétní školení či konference. Jelikož se ve společnosti vyskytuje vysoká míra fluktuace, dochází k přerušení kontinuity v předávání zkušeností. Nicméně se výzkumní pracovníci na počátku své kariéry mohou obracet na projektové manažery, personalistu či zkušené výzkumné pracovníky. Na počátku roku byl ve společnosti jmenován mentoringový koordinátor, který podporuje výzkumné pracovníky v jejich rozvoji, poskytujeme jim zpětnou vazbu a kontrolu. Možným řešením výše zmíněných nedostatků by mohla být revize stávajícího etického kodexu, širší nabídka zaměstnaneckých benefitů a možností profesního rozvoje, nastavení kariérního plánu začínajících výzkumných pracovníků a definování mentoringového programu.

Posledních 25 % principů je dle interpretací dat plně implementováno. Nejvíce z nich bylo nalezeno v první oblasti etických a profesních aspektů, *profesní odpovědnost, smluvní a zákonné povinnosti, řádné postupy v oblasti výzkumu a veřejný závazek.* Dále se jedná o *změny v časovém pořadí životopisů a uznávání zkušeností s mobilitou,* které spadají do oblasti náboru a výběru. Zbývajících plně implementovaných principů jsou *rovnováha mezi pohlavím, práva duševního vlastnictví, spoluautorství a nepřetržitý profesní růst.* Nutno vyzdvihnout, že výzkumní pracovníci společnosti vynakládají veškeré úsilí

k prospěšnosti výzkumu a jeho jedinečnosti. Také se neustále sami snaží o profesní rozvoj, ke kterému využívají účast na tuzemských či zahraničních konferencích, stážích, odborná školení či vzdělávání formou e-learningu. Zaměstnanci jsou dostatečně seznámeni s národními, odvětvovými i institucionálními předpisy upravujícími pracovní podmínky, včetně práv k duševnímu vlastnictví. Dále jsou jim známy bezpečné pracovní postupy a nezbytná opatření pro zdraví a bezpečnost, včetně dat o ochraně důvěrných informací. Pomocí veřejných přednášek, konferencí, výstav či workshopů výzkumní pracovníci aktivně a srozumitelně seznamují odbornou veřejnost se svými výzkumy. Zkušenosti s mobilitou a přerušeni kariéry či změna v časovém pořadí životopisů ve společnosti není posuzována negativně. Naopak jsou považovány za hodnotný příspěvek profesního rozvoje. Stejně jako spoluautorství i rovnováha mezi pohlavím je ve společnosti plně podporována. Nicméně ve společnosti pracuje více žen než mužů.

Diplomová práce si kladla za cíl zhodnotit personální strategii společnosti Agrovýzkum Rapotín s.r.o. Výsledkem byly zjištěny nedostatky, na základě kterých bylo navrženo sedmáct opatření pro jejich odstranění. Současně došlo k vytvoření prostoru se sjednocenými a přehlednými informacemi pro společnost, které by měly zájem o zapojení a získání ocenění HR Award.

## 7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, Martin ŠIKÝŘ a Eva HRABĚTOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2007. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, Martin ŠIKÝŘ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální management: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 1999. Monografie (Key Publishing). ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael, Caroline HOOK a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální management: (vybrané kapitoly). 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 1999. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-716-9614-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. 5.* Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-717-9468-6.

FOOT, Margaret, Caroline HOOK a Eva HRABĚTOVÁ. *Personalistika: (vybrané kapitoly). 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6515-6.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu. 2.*, rozš. české vyd. Přeložil Vladimír JŮVA, přeložil Vendula HLAVATÁ. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace.* Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení. Vyd. 5.* V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. ISBN 978-80-213-1585-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HŘEBÍČEK, Vladimír. *Řízení lidských zdrojů: distanční studijní opora. 4.*, rozš. a dopl. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2008. ISBN 978-80-210-4537-8.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

KANÁKOVÁ, Zdeňka, Jiří BLÁHA a Eva HRABĚTOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Ostrava: Ostravská univerzita, 2003. Monografie (Key Publishing). ISBN 80-704-2244-0.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů. 5*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-717-9389-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4.*, rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef a John W. BOUDREAU. *Personální práce v malých a středních firmách. 3.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly). 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. Monografie (Key Publishing). ISBN 80-707-9629-4.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách. 4.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

LINDLOF, Thomas R. Bryan C. TAYLOR 2002. *Qualitative communication research methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 0761924949.

MAJEROVÁ, Věra a Emerich MAJER. *Empirický výzkum v sociologii venkova a zemědělství. Vyd. 2*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-213-1698-0.

MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-856-2329-3.

PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. 7. San Diego State University: Prentice Hall, 2002. ISBN 9780130319654.

SCHULER, Randall S. a John W. BOUDREAU. *Managing Human Resources*. 5. United States of America: West Publishing Company, 1993. ISBN 0-314-03908-2.

STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. SCAN. ISBN 80-85834-60-x.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Vyd. 5. V Praze: Grada, 1993. ISBN 80-854-2492-4.

ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie, Martin ŠIKÝŘ a Eva HRABĚTOVÁ. *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Ostrava: Key Publishing, 2017. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-279-2.

ŠIKÝŘ, Martin a Stephen TAYLOR. *Personalistika pro manažery a personalisty: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠUPPLEROVÁ, Markéta. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005. ISBN 80-244-1184-9.

ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

### **Internetové zdroje**

*Agrovýzkum Rapotín s.r.o.* [online]. Rapotín: Agrovýzkum Rapotín, © 2020 [cit. 2020-09-07]. Dostupné z: <https://www.vuchs.cz/main/agrovyzkum/>

DG RTD, Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R) E-Tool, Technical Guidelines for Institutions. 2018.

[https://cdn4.euraxess.org/sites/default/files/technical\\_guidelines\\_hrs4r\\_-initial\\_phase.pdf](https://cdn4.euraxess.org/sites/default/files/technical_guidelines_hrs4r_-initial_phase.pdf)

EUROPEAN COMMUNITIES. The European Charter for Researchers The Code of Conduct for the Recruitment of Researchers. Belgium. 2005. ISBN 92-894-9311-9. Dostupné z: [https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/am509774cee\\_en\\_e4.pdf](https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/am509774cee_en_e4.pdf)

HORIZONT 2020. HR Award – Excelence lidských zdrojů ve výzkumu. [online]. © 2013-2020, 19.12.2018 [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <https://www.h2020.cz/cs/eit-jrc-horizontalni-aktivity-euratom/veda-se-spolecnosti-a-pro-spolecnost/informace/novinky/hr-award-excelence-lidskych-zdroju-ve-vyzkumu>

HRS4R. *EURAXESS Czech Republic* [online]. Praha 1: Středisko společných činností Akademie věd ČR, [2013–2020], [2013–2020] [cit. 2020-09-07]. Dostupné z: <https://www.euraxess.cz/cs/my/hrs4r/474190>

Sdělení komise ze dne 27. června 2014 o Rámci pro státní podporu výzkum, vývoj a inovací 2014/C 198/01. In: *Úřední věstník*, s. 7. Dostupné také z: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XC0627\(01\)&from=SL](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XC0627(01)&from=SL)



## 8 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník .....	I
Příloha 2: Seznam otázek k focus group.....	XIII
Příloha 3: Proces HRS4R.....	XVII
Příloha 4: Gap analýza.....	XVIII
Příloha 5: OTM-R kontrolní list .....	XIX
Příloha 6: Úvodní fáze procesu získání ocenění HR Award .....	XX
Příloha 7: Realizační fáze procesu získání ocenění HR Award.....	XXI
Příloha 8: Fáze obnovy procesu získání ocenění HR Award.....	XXII
Příloha 9: Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	XXIII
Příloha 10: Přepisy z focus group .....	XXIV
Příloha 11: Gap analýza proces – dokumenty k získání ocenění.....	XLIII
Příloha 12: Gap analýza přehled – dokumenty k získání ocenění .....	XLVII
Příloha 13: OTM-R kontrolní list – dokumenty k získání ocenění.....	LXXIV
Příloha 14: Akční plán – dokument k získání ocenění .....	LXXIX

## „A HUMAN RESOURCES STRATEGY FOR RESEARCHERS INCORPORATION THE CHARTER AND CODE “

### „STRATEGIE LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO VÝZKUMNÉ PRACOVNÍKY ZAHRNÚJÍCÍ CHARTU A KODEX“

Charta a Kodex jsou základem pro GAP analýzu. Vyplněním dotazníku všemi zaměstnanci společnosti Agrovýzkum Rapotín, s.r.o. dojde k nalezení nedostatků a následné snaze o jejich odstranění.

Celý dotazník je rozdělen na 4 části (etické a profesionální aspekty; nábor a výběr; pracovní podmínky a sociální zajištění; školení a rozvoj). Jednotlivé oblasti zahrnují 40 zásad Charty a Kodexu. Pod každým principem naleznete jeho definici z Evropské charty pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků. Vyberte Vaši číselnou odpověď.

Na výběr máte ze 4 odpovědí:

1. Plně implementováno (++)
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-)
3. Částečně implementováno (-/+)
4. Nedostatečně implementováno (-/-)

#### ETICKÉ A PROFESIONÁLNÍ ASPEKTY

##### 1. Svoboda výzkumu

Výzkumní pracovníci by měli zaměřit svůj výzkum na blaho lidstva a na rozšíření hranic vědeckých znalostí, přičemž požívají svobodu myšlení a vyjadřování a svobodu určení metod použitých k řešení problémů v souladu s etickými zásadami a postupy.

Výzkumní pracovníci musí však uznat hranice této svobody, které mohou vyplynout ze zvláštních okolností výzkumu (sem patří dohled, poradenství a řízení) nebo provozních omezení, např. z důvodů rozpočtu nebo infrastruktury nebo, obzvláště v průmyslovém odvětví, z důvodů ochrany duševního vlastnictví. Tato omezení však nesmí být v rozporu s uznanými etickými zásadami a postupy, které musí výzkumný pracovník dodržovat.

1. Plně implementováno (++) - *vnitřní předpis existuje, je úplný a je dodržován*
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) - *vnitřní předpis je úplný, ale není dodržován ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance*
3. Částečně implementováno (-/+) - *vnitřní předpis existuje, ale je neúplný*
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - *neexistuje vnitřní předpis*

##### 2. Etické zásady

Výzkumní pracovníci musí dodržovat uznané etické postupy a základní etické zásady vhodné pro jejich obor(y) a etické normy uvedené v různých národních, odvětvových nebo institucionálních etických kodexech.

1. Plně implementováno (++) - *vnitřní předpis existuje, je úplný a je dodržován*
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) - *vnitřní předpis je úplný, ale není dodržován ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance*
3. Částečně implementováno (-/+) - *vnitřní předpis existuje, ale je neúplný*
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - *neexistuje vnitřní předpis*

### 3. Profesní odpovědnost

Výzkumní pracovníci by měli vynaložit veškeré úsilí k tomu, aby jejich výzkum byl prospěšný pro společnost a neduplikoval výzkum již provedený někde jinde.

Musí se vyhýbat všem druhům plagiátorství a dodržovat zásadu duševního vlastnictví a společného vlastnictví údajů v případě výzkumu prováděného společně s jednou nebo více dohlížečícími osobami a/nebo jinými výzkumnými pracovníky.

Potřeba schválení nových pozorování předvedením opakovatelnosti pokusů nesmí být považována za plagiátorství, pokud se výslovně uvedou údaje, které mají být potvrzeny.

Výzkumní pracovníci se musí ujistit, že pokud pověří jinou osobu určitým aspektem své práce, tato osoba bude mít nezbytné schopnosti k jeho výkonu.

1. Plně implementováno (++) - *vnitřní předpis existuje, je úplný a je dodržován*
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) - *vnitřní předpis je úplný, ale není dodržován ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance*
3. Částečně implementováno (-/+) - *vnitřní předpis existuje, ale je neúplný*
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - *neexistuje vnitřní předpis*

### 4. Profesní přístup

Výzkumní pracovníci by měli být obeznámeni se strategickými cíli ve své výzkumné oblasti a s platebními mechanismy, a měli by vyžadovat všechna nezbytná povolení dříve, než započnou výzkumné práce nebo obdrží přístup k poskytnutým zdrojům. Pokud dojde ke zpoždění, novému definování nebo doplnění výzkumného projektu, výzkumní pracovníci o tom musí informovat své zaměstnavatele, investory nebo dohlížečící osoby, a rovněž je musí uvědomit v případě, že dojde z jakýchkoli důvodů k předčasnému ukončení nebo pozastavení projektu.

1. Plně implementováno (++) - *vnitřní předpis existuje, je úplný a je dodržován*
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) - *vnitřní předpis je úplný, ale není dodržován ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance*
3. Částečně implementováno (-/+) - *vnitřní předpis existuje, ale je neúplný*
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - *neexistuje vnitřní předpis*

### 5. Smluvní a zákonné povinnosti

Výzkumní pracovníci na všech stupních musí být obeznámeni s národními, odvětvovými nebo institucionálními předpisy upravujícími odbornou přípravu a/nebo pracovní podmínky. Patří sem i předpisy týkající se práv k duševnímu vlastnictví a dále požadavky a podmínky stanovené sponzory nebo investory nezávisle na povaze jejich smlouvy. Výzkumní pracovníci přistoupí k těmto předpisům poskytnutím požadovaných výsledků (např. diplomové práce, publikací, patentů, zpráv, rozvoje nových výrobků atd.), jak je stanoveno v podmínkách smlouvy nebo ekvivalentního dokumentu.

1. Plně implementováno (++) - *vnitřní předpis existuje, je úplný a je dodržován*
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) - *vnitřní předpis je úplný, ale není dodržován ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance*
3. Částečně implementováno (-/+) - *vnitřní předpis existuje, ale je neúplný*

4. Nedostatečně implementováno (-/-) - neexistuje vnitřní předpis

## 6. Odpovědnost

Výzkumní pracovníci si musí být vědomi své odpovědnosti vůči svým zaměstnavatelům, investorům nebo jiným spřízněným veřejným či soukromým subjektům a také, převážně z etických důvodů, vůči společnosti jako celku. Výzkumní pracovníci financovaní z veřejných zdrojů jsou také odpovědní za efektivní využívání peněz daňových poplatníků. V důsledku toho by se měli řídit zásadami řádného, průhledného a efektivního finančního řízení a spolupracovat při všech oprávněných auditech týkajících se jejich výzkumu, které provedou jejich zaměstnavatelé/investoři nebo etické výbory.

Metody sběru a analýzy dat, výsledky a případně i podrobné údaje by měly být přístupné vnitřnímu a vnějšímu přezkoumání, kdykoli to bude nutné a požádají-li o to příslušné orgány.

1. Plně implementováno (++) - vnitřní předpis existuje, je úplný a je dodržován
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) - vnitřní předpis je úplný, ale není dodržován ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance
3. Částečně implementováno (-/+) - vnitřní předpis existuje, ale je neúplný
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - neexistuje vnitřní předpis

## 7. Řádné postupy v oblasti výzkumu

Výzkumní pracovníci by měli za každých okolností používat bezpečné pracovní postupy v souladu s národními právními předpisy, včetně nezbytných opatření pro zdraví a bezpečnost a vyhýbání se následkům katastrof spojených s informačními technologiemi, např. přípravou řádných záložních strategií. Měli by být rovněž obeznámeni s požadavky národních právních předpisů týkajícími se ochrany údajů a ochrany důvěrných informací a provádět nezbytné kroky k jejich stálému dodržování.

1. Plně implementováno (++) - vnitřní předpis existuje, je úplný a je dodržován
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) - vnitřní předpis je úplný, ale není dodržován ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance
3. Částečně implementováno (-/+) - vnitřní předpis existuje, ale je neúplný
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - neexistuje vnitřní předpis

## 8. Šíření a využívání výsledků

Všichni výzkumní pracovníci by v souladu se smluvními ustanoveními měli zajistit, aby výsledky jejich výzkumu byly šířeny a využívány, např. sdělovány, předávány do jiných výzkumných zařízení nebo případně uváděny na trh. Zejména zkušenosti výzkumní pracovníci by měli hrát vedoucí roli při zajištění plodného výzkumu a komercializace nebo zpřístupnění jeho výsledků (případně obojího) pokaždé, kdy se naskytne vhodná příležitost.

1. Plně implementováno (++) - vnitřní předpis existuje, je úplný a je dodržován
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) - vnitřní předpis je úplný, ale není dodržován ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance
3. Částečně implementováno (-/+) - vnitřní předpis existuje, ale je neúplný
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - neexistuje vnitřní předpis

## 9. Veřejný závazek

Výzkumní pracovníci by měli zajistit, aby s jejich výzkumnou činností byla obeznámena široká veřejnost takovým způsobem, že bude pochopena nejen odborníky, a napomáhat

tak ke zlepšení vědních znalostí veřejnosti. Přímé spojení s veřejností pomůže výzkumným pracovníkům lépe pochopit zájem veřejnosti o priority ve vědě a technologii a také její obavy.

1. Plně implementováno (++) - *vnitřní předpis existuje, je úplný a je dodržován*
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) - *vnitřní předpis je úplný, ale není dodržován ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance*
3. Částečně implementováno (-/+) - *vnitřní předpis existuje, ale je neúplný*
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - *neexistuje vnitřní předpis*

## 10. Nediskriminace

Zaměstnavatelé a/nebo investoři výzkumných pracovníků nebudou žádným způsobem diskriminovat výzkumné pracovníky na základě pohlaví, věku, etnického, národního nebo sociálního původu, náboženství nebo víry, sexuální orientace, jazyka, zdravotního postížení, politických názorů, sociálních a ekonomických podmínek.

1. Plně implementováno (++) – *zcela souhlasí*
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) – *spíše souhlasí*
3. Částečně implementováno (-/+) – *spíše nesouhlasí*
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - *nesouhlasí*

## 11. Systém hodnocení

Zaměstnavatelé a/nebo investoři by měli zavést pro všechny výzkumné pracovníky, včetně zkušených výzkumných pracovníků, systémy hodnocení, které by umožňovaly pravidelné a průhledné hodnocení pracovního výkonu nezávislým výborem (u zkušených výzkumných pracovníků nejlépe mezinárodním).

Tyto systémy hodnocení by měly brát v úvahu jejich vědeckou tvořivost a výsledky, např. publikace, patenty, řízení výzkumu, pedagogickou a lektorskou práci, dohled, instruktáž, národní nebo mezinárodní spolupráci, správní úkoly, činnosti spojené se zlepšováním veřejného povědomí a mobility, a mělo by se k nim přihlížet při kariérním postupu.

1. Plně implementováno (++) - *vnitřní předpis existuje, je úplný a je dodržován*
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) - *vnitřní předpis je úplný, ale není dodržován ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance*
3. Částečně implementováno (-/+) - *vnitřní předpis existuje, ale je neúplný*
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - *neexistuje vnitřní předpis*

## NÁBOR A VÝBĚR

### 12. Nábor

Zaměstnavatelé a/nebo investoři by měli zaručit přesně stanovené vstupní a náborové normy pro výzkumné pracovníky, obzvláště na počátku jejich kariéry, které by usnadnily přístup znevýhodněným skupinám nebo výzkumným pracovníkům při návratu k výzkumné činnosti, včetně učitelů (na všech stupních).

Zaměstnavatelé a/nebo investoři by se při jmenování nebo přijímání výzkumných pracovníků měli držet zásad stanovených v Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků.

1. Plně implementováno (++) - *vnitřní předpis existuje, je úplný a je dodržován*
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) - *vnitřní předpis je úplný, ale není dodržován ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance*
3. Částečně implementováno (-/+) - *vnitřní předpis existuje, ale je neúplný*

4. Nedostatečně implementováno (-/-) - neexistuje vnitřní předpis

### 13. Nábor (Kodex)

Zaměstnavatelé a/nebo investoři by měli stanovit otevřené, účinné, průhledné, příznivé a mezinárodně srovnatelné přijímací postupy, přiměřeně upravené pro typ zveřejněných pracovních míst.

Oznámení by měla obsahovat obsáhlý popis požadovaných znalostí a dovedností a neměla by být příliš úzce specializovaná, aby se neodradili vhodní uchazeči. Zaměstnavatelé by měli přiložit popis pracovních podmínek a práva, včetně vyhlídek kariérního růstu. Stanovená lhůta mezi zveřejněním volného pracovního místa nebo vypsáním výběrového řízení a datem uzávěrky pro podání přihlášky však musí být realistická.

1. Plně implementováno (++) – zcela souhlasí
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) – spíše souhlasí
3. Částečně implementováno (-/+) – spíše nesouhlasí
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - nesouhlasí

### 14. Výběr (Kodex)

Výběrové výbory by měly sloučit rozličné odborné znalosti a dovednosti, měly by odrážet vyvážený poměr mezi muži a ženami, a v případě nutnosti a možnosti zahrnout členy z různých odvětví (veřejného a soukromého) a oborů, zejména z jiných zemí s odpovídající praxí pro ohodnocení kandidáta. V rámci možností by se měl použít široký rozsah výběrových postupů, jako jsou externí odborné posudky a ústní pohovory. Členové výběrových výborů by měli být příslušně odborně vyškoleni.

1. Plně implementováno (++) - vnitřní předpis existuje, je úplný a je dodržován
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) - vnitřní předpis je úplný, ale není dodržován ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance
3. Částečně implementováno (-/+) - vnitřní předpis existuje, ale je neúplný
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - neexistuje vnitřní předpis

### 15. Transparentnost

Uchazeči by ještě před výběrem měli být informováni o výběrovém řízení a o kritériích výběru, o počtu volných míst a vyhlídkách kariérního růstu. Po ukončení výběrového řízení by rovněž měli být obeznámeni se silnými a slabými stránkami své kandidatury.

1. Plně implementováno (++) – zcela souhlasí
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) – spíše souhlasí
3. Částečně implementováno (-/+) – spíše nesouhlasí
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - nesouhlasí

### 16. Hodnocení zásluh (Kodex)

Výběrové řízení by mělo vzít v úvahu celkovou praxi kandidátů. Přestože je hlavní pozornost zaměřena na celkové schopnosti ve výzkumném oboru, měl by se brát ohled i na tvořivost a stupeň nezávislosti.

To znamená, že zásluhy by se měly posuzovat kvalitativně i kvantitativně a měl by být kladen důraz nejen na množství publikací, ale i na vynikající výsledky získané během rozmanité profesní dráhy. Podíl bibliometrických ukazatelů by měl být řádně vyvážen v rámci širší řady hodnotících kritérií, jako jsou výuka, dohled, práce v kolektivu, transfer znalostí, řízení výzkumných pracovníků a činnosti spojené se zlepšováním povědomí

veřejnosti. Pro uchazeče z průmyslového prostředí musí být zvláštní pozornost věnována příspěvkům k patentům, vývoji a vynálezům.

1. Plně implementováno (++) – zcela souhlasí
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) – spíše souhlasí
3. Částečně implementováno (-/+) – spíše nesouhlasí
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - nesouhlasí

## 17. Změny v časovém pořadí životopisů (Kodex)

Přerušeni kariéry nebo změny v časovém pořadí životopisů by neměly být posuzovány negativně, ale mělo by se na ně pohlížet jako na vývoj kariéry, a tedy jako na potencionálně hodnotný příspěvek profesního vývoje výzkumných pracovníků k rozmanité profesní dráze. Uchazečům by proto mělo být povoleno předložit důkazně podložené životopisy odrážející ucelený soubor dosažených výsledků a vhodnou odbornou kvalifikaci pro místo, o něž se ucházejí.

1. Plně implementováno (++) – zcela souhlasí
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) – spíše souhlasí
3. Částečně implementováno (-/+) – spíše nesouhlasí
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - nesouhlasí

## 18. Uznávání zkušeností s mobilitou (Kodex)

Každá zkušenost s mobilitou, např. pobyt v jiné zemi/regionu nebo v jiném výzkumném zařízení (veřejném nebo soukromém), nebo změna oboru či odvětví, ať už v rámci počáteční odborné výzkumné přípravy nebo v pozdější etapě kariéry výzkumného pracovníka, nebo zkušenost s virtuální mobilitou, by měly být považovány za hodnotný příspěvek profesního rozvoje výzkumného pracovníka.

1. Plně implementováno (++) – zcela souhlasí
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) – spíše souhlasí
3. Částečně implementováno (-/+) – spíše nesouhlasí
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - nesouhlasí

## 19. Uznávání kvalifikace (Kodex)

Zaměstnavatelé a/nebo investoři by měli stanovit odpovídající posuzování a hodnocení akademické a odborné kvalifikace včetně neformální kvalifikace všech výzkumných pracovníků, zejména v rámci mezinárodní a pracovní mobility. Měli by se vzájemně informovat a získat celkový přehled o pravidlech, postupech a normách upravujících uznávání těchto kvalifikací a následně prozkoumat platné národní právní předpisy, dohody a zvláštní pravidla pro uznávání těchto kvalifikací všemi možnými cestami

1. Plně implementováno (++) - vnitřní předpis existuje, je úplný a je dodržován
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) - vnitřní předpis je úplný, ale není dodržován ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance
3. Částečně implementováno (-/+) - vnitřní předpis existuje, ale je neúplný
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - neexistuje vnitřní předpis

## 20. Služební věk (Kodex)

Stupeň požadované kvalifikace by měl odpovídat požadavkům pracovního místa a neměl by představovat vstupní překážku. Uznávání a hodnocení kvalifikací by mělo být zaměřeno spíše na posouzení výsledků, jichž daná osoba dosáhla, než na její poměry

nebo na pověst instituce, v níž nabyla své kvalifikace. I když pracovní kvalifikace může být získána na počátku dlouhé kariéry, měl by být uznán i model celoživotního profesního rozvoje.

1. Plně implementováno (++) – zcela souhlasí
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) – spíše souhlasí
3. Částečně implementováno (-/+) – spíše nesouhlasí
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - nesouhlasí

## 21. Jmenování postdoktorandů (Kodex)

Instituce, které jmenují výzkumné pracovníky na postdoktorandské pozice, by měly stanovit jasná pravidla a směry pro nábor a jmenování výzkumných pracovníků s postdoktorandským statutem, včetně maximální délky a cílů těchto jmenování. Tyto zásady by měly brát v úvahu délku předchozích postdoktorandských pozic v jiných institucích a také skutečnost, že postdoktorandský status by měl být přechodný a měl by mít zejména za cíl poskytnout další možnosti pro profesní rozvoj v rámci vědecké kariéry s vyhlídkou na dlouhodobý pracovní postup.

1. Plně implementováno (++) - vnitřní předpis existuje, je úplný a je dodržován
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) - vnitřní předpis je úplný, ale není dodržován ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance
3. Částečně implementováno (-/+) - vnitřní předpis existuje, ale je neúplný
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - neexistuje vnitřní předpis

## PRACOVNÍ PODMÍNKY A SOCIÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ

### 22. Uznání profese

Všichni výzkumní pracovníci, kteří se věnují výzkumnému povolání, by měli být uznáváni jako příslušníci profesní skupiny a mělo by se s nimi odpovídajícím způsobem jednat. Mělo by tomu tak být již na začátku jejich kariéry, zejména na postgraduální úrovni, a dále pak na všech stupních bez ohledu na jejich zařazení na národní úrovni (např. zaměstnanec, postgraduální student, stipendista s doktorským titulem, úředník).

1. Plně implementováno (++) – zcela souhlasí
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) – spíše souhlasí
3. Částečně implementováno (-/+) – spíše nesouhlasí
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - nesouhlasí

### 23. Výzkumné prostředí

Zaměstnavatelé a/nebo investoři by měli zajistit co nejpříznivější výzkumné nebo výzkumně-vzdělávací prostředí a poskytnout příslušné vybavení, prostředky a možnosti, zejména pro dálkovou spolupráci prostřednictvím výzkumných sítí, a dbát na dodržování národních nebo odvětvových předpisů týkajících se zdraví a bezpečnosti ve výzkumu. Investoři by měli zajistit přiměřené zdroje na podporu dohodnutého pracovního programu.

1. Plně implementováno (++) – zcela souhlasí
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) – spíše souhlasí
3. Částečně implementováno (-/+) – spíše nesouhlasí
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - nesouhlasí



## 24. Pracovní podmínky

Zaměstnavatelé a/nebo investoři by měli zajistit, aby pracovní podmínky výzkumných pracovníků, včetně zdravotně postižených výzkumných pracovníků, byly v případě potřeby dostatečně pružné k úspěšnému provádění výzkumu v souladu s platnými národními právními předpisy a národními nebo odvětvovými kolektivními smlouvami. Jejich cílem by mělo být poskytnutí pracovních podmínek umožňujících výzkumným pracovníkům obou pohlaví spojit rodinu a práci, děti a rozvoj kariéry. Zvláštní pozornost by mimo jiné měla být věnována flexibilní pracovní době, práci na částečný úvazek a dlouhodobému volnu (sabbatical leave), stejně jako finančním a správním ustanovením, jimiž se tato ujednání řídí.

1. Plně implementováno (++) – zcela souhlasí
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) – spíše souhlasí
3. Částečně implementováno (-/+) – spíše nesouhlasí
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - nesouhlasí

## 25. Stabilita a stálost zaměstnání

Zaměstnavatelé a/nebo investoři by měli zajistit, aby výkonnost výzkumných pracovníků nebyla podmíněna nestálostí pracovních smluv, a měli by se proto co nejvíce snažit o zlepšení pracovních podmínek výzkumných pracovníků uplatňováním a dodržováním zásad a podmínek upravených ve směrnici Rady 1999/70/ES.

1. Plně implementováno (++) – zcela souhlasí
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) – spíše souhlasí
3. Částečně implementováno (-/+) – spíše nesouhlasí
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - nesouhlasí

## 26. Financování a mzdy

Zaměstnavatelé a/nebo investoři by měli zajistit, aby výzkumným pracovníkům byly poskytnuty slušné a přitažlivé podmínky financování a/nebo mzdové podmínky s přiměřeným a slušným sociálním zabezpečením (včetně nemocenských dávek a rodinných příspěvků, důchodového zabezpečení a dávek v nezaměstnanosti) v souladu s existujícími národními právními předpisy a s národními nebo oborovými kolektivními smlouvami. Vztahuje se to na výzkumné pracovníky na všech stupních povolání včetně výzkumných pracovníků na počátečních stupních, přiměřeně jejich právnímu postavení, výkonu a stupni kvalifikace a/nebo odpovědnosti.

1. Plně implementováno (++) – zcela souhlasí
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) – spíše souhlasí
3. Částečně implementováno (-/+) – spíše nesouhlasí
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - nesouhlasí

## 27. Rovnováha mezi pohlavím

Zaměstnavatelé a/nebo investoři by se měli snažit o vytvoření reprezentativní rovnováhy mezi pohlavími na všech personálních stupních včetně kontrolního a řídicího stupně. Této rovnováhy by mělo být dosaženo na základě politiky rovných příležitostí v okamžiku přijímání do pracovního poměru a během dalších etap rozvoje kariéry, aniž by se však upřednostnila před kritériem kvality a schopností. Aby se zajistila rovnost zacházení, musí být výběrové a hodnotící výbory složeny na základě přiměřené rovnováhy mezi pohlavími.

1. Plně implementováno (++) – zcela souhlasí

2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) – spíše souhlasí
3. Částečně implementováno (-/+) – spíše nesouhlasí
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - nesouhlasí

## 28. Rozvoj kariéry

Zaměstnavatelé a/nebo investoři by měli v rámci správy lidských zdrojů vypracovat zvláštní strategii pro rozvoj kariéry pro výzkumné pracovníky na všech stupních kariéry bez ohledu na jejich smluvní situaci, včetně výzkumných pracovníků se smlouvou na dobu určitou. Tato strategie by měla zahrnout i dostupnost poradců, jejichž úkolem je poskytovat podporu a poradenství pro osobní a profesionální rozvoj výzkumných pracovníků, což znamená je motivovat a přispívat ke snížení nejistoty ohledně jejich profesní budoucnosti. Všichni výzkumní pracovníci by měli být obeznámeni s těmito ustanoveními a ujednáními.

1. Plně implementováno (++) - *vnitřní předpis existuje, je úplný a je dodržován*
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) - *vnitřní předpis je úplný, ale není dodržován ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance*
3. Částečně implementováno (-/+) - *vnitřní předpis existuje, ale je neúplný*
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - *neexistuje vnitřní předpis*

## 29. Hodnota mobility

Zaměstnavatelé a/nebo investoři musí uznat hodnotu zeměpisné, meziodvětvové, vnitřní a mezioborové a virtuální mobility mezi veřejným a soukromým sektorem, která představuje důležitý prostředek ke zvýšení vědeckých znalostí a pracovního rozvoje na všech stupních kariéry výzkumného pracovníka. Měli by proto vytvořit takové možnosti v rámci zvláštní strategie pro rozvoj kariéry a plně zhodnotit a uznat všechny zkušenosti s mobilitou uvnitř systému vývoje/hodnocení kariéry.

Vyžaduje to také zřízení nezbytných správních nástrojů, které umožní převody subvencí a opatření sociálního zabezpečení v souladu s národními právními předpisy.

1. Plně implementováno (++) – *zcela souhlasí*
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) – *spíše souhlasí*
3. Částečně implementováno (-/+) – *spíše nesouhlasí*
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - *nesouhlasí*

## 30. Přístup k odbornému poradenství

Zaměstnavatelé a/nebo investoři by měli zajistit, aby se výzkumným pracovníkům na všech stupních kariéry a bez ohledu na smluvní situaci poskytla možnost odborného poradenství a pomoci při hledání zaměstnání, a to buď v příslušném orgánu nebo ve spolupráci s jinými strukturami.

1. Plně implementováno (++) – *zcela souhlasí*
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) – *spíše souhlasí*
3. Částečně implementováno (-/+) – *spíše nesouhlasí*
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - *nesouhlasí*

## 31. Práva duševního vlastnictví

Zaměstnavatelé a/nebo investoři by měli zajistit, aby výzkumní pracovníci na všech stupních kariéry získali užitek z využívání (pokud existuje) výsledků svého výzkumu a vývoje díky právní ochraně, zejména díky přiměřené ochraně práv duševního vlastnictví včetně autorského práva.

Politiky a praktiky by měly upřesnit práva náležející výzkumným pracovníkům a/nebo případně jejich zaměstnavatelům nebo jiným stranám, včetně externích obchodních nebo průmyslových organizací, podle případných ustanovení zvláštních dohod o spolupráci nebo jiných dohod.

1. Plně implementováno (++) - *vnitřní předpis existuje, je úplný a je dodržován*
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) - *vnitřní předpis je úplný, ale není dodržován ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance*
3. Částečně implementováno (-/+) - *vnitřní předpis existuje, ale je neúplný*
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - *neexistuje vnitřní předpis*

## 32. Spoluautorství

Orgány by měly mít při hodnocení zaměstnanců kladný přístup ke spoluautorství, které je výrazem konstruktivního přístupu k provádění výzkumu. Zaměstnavatelé a/nebo investoři by měli proto vyvinout strategie, metody a postupy poskytující výzkumným pracovníkům, včetně pracovníků na počátku kariéry výzkumného pracovníka, nezbytné rámcové podmínky k uplatnění práva být uznán a být uváděn a/nebo citován v souvislosti s jejich skutečným přispěním, jako spoluautor dokumentu, patentu atd., anebo zveřejňovat výsledky své vlastní práce nezávisle na dohlížející osobě/osobách.

1. Plně implementováno (++) - *vnitřní předpis existuje, je úplný a je dodržován*
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) - *vnitřní předpis je úplný, ale není dodržován ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance*
3. Částečně implementováno (-/+) - *vnitřní předpis existuje, ale je neúplný*
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - *neexistuje vnitřní předpis*

## 33. Výuka

Výuka je hlavním prostředkem pro strukturování a šíření znalostí a měla by být považována za plnohodnotnou možnost uplatnění během profesní dráhy výzkumného pracovníka. Pedagogické odpovědnosti by však neměly být přehnané a neměly by výzkumnému pracovníkovi bránit, zejména na počátku kariéry, ve výzkumné činnosti.

Zaměstnavatelé a/nebo investoři by měli zajistit, aby úkoly spojené s výukou byly řádně odměňovány a brány v úvahu v systémech profesního vyhodnocování, a aby čas, který zkušení výzkumní pracovníci vynaloží na odbornou přípravu začínajících vědeckých pracovníků, mohl být započítán v rámci jejich pedagogického úvazku. Pro činnosti spojené s výukou a vzděláváním by měla být poskytnuta odborná příprava v rámci pracovního rozvoje výzkumných pracovníků.

1. Plně implementováno (++) – *zcela souhlasí*
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) – *spíše souhlasí*
3. Částečně implementováno (-/+) – *spíše nesouhlasí*
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - *nesouhlasí*

## 34. Stížnosti/odvolání

Zaměstnavatelé a/nebo investoři výzkumných pracovníků by měli dbát na přesné určení postupů v souladu s národními předpisy a pravidly, případně určit jednu nezávislou osobu (typu ochránce práv) k přezkoumání stížností/odvolání výzkumných pracovníků včetně konfliktů mezi dohlížející osobou a začínajícími výzkumnými pracovníky. Tyto postupy by měly poskytnout všem výzkumným pracovníkům důvěrnou a neformální pomoc při řešení pracovních konfliktů, sporů a stížností, s cílem zajistit spravedlivé a rovné zacházení v rámci instituce a zlepšit celkovou kvalitu pracovního prostředí.

1. Plně implementováno (++) – zcela souhlasí
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) – spíše souhlasí
3. Částečně implementováno (-/+) – spíše nesouhlasí
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - nesouhlasí

### 35. Účast v rozhodovacích subjektech

Zaměstnavatelé a/nebo investoři výzkumných pracovníků by měli uznat jako zcela oprávněné a obecně žádoucí zastoupení výzkumných pracovníků v příslušných informačních, poradních a rozhodovacích orgánech institucí, pro které pracují, aby mohli hájit a podporovat své individuální a kolektivní zájmy na profesionální úrovni a účinně přispívat k činnosti instituce.

1. Plně implementováno (++) – zcela souhlasí
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) – spíše souhlasí
3. Částečně implementováno (-/+) – spíše nesouhlasí
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - nesouhlasí

## ŠKOLENÍ A ROZVOJ

### 36. Vztahy s dohlížejícími osobami

Výzkumní pracovníci ve fázi odborného vzdělávání by měli udržovat strukturované a pravidelné styky s dohlížející osobou nebo osobami a fakultními/oborovými zástupci, a plně těchto styků s nimi využívat.

Patří sem pořizování záznamů o každém pracovním pokroku a výsledku výzkumu, obdržení zpětné vazby formou hodnocení a seminářů, využití této zpětné vazby a výkon práce v souladu se schváleným časovým programem, stádií, předloženými a/nebo očekávanými výsledky výzkumu.

1. Plně implementováno (++) – zcela souhlasí
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) – spíše souhlasí
3. Částečně implementováno (-/+) – spíše nesouhlasí
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - nesouhlasí

### 37. Povinnosti spojené s kontrolou a řízením

Zkušení výzkumní pracovníci by měli věnovat zvláštní pozornost své všestranné úloze v rolích znalostních a řídicích pracovníků, projektových koordinátorů, ředitelů, inspektorů, instruktorů, poradců pro kariérní růst nebo vědeckých komunikátorů. Těmto úkolům by se měli věnovat na nejvyšší odborné úrovni. S ohledem na svou úlohu dohlížejících osob a poradců výzkumných pracovníků by zkušení výzkumní pracovníci měli vybudovat konstruktivní a pozitivní vztahy se začínajícími výzkumnými pracovníky, aby vytvořili nezbytné podmínky pro efektivní předávání informací a pro další úspěšný rozvoj kariéry výzkumných pracovníků.

1. Plně implementováno (++) – zcela souhlasí
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) – spíše souhlasí
3. Částečně implementováno (-/+) – spíše nesouhlasí
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - nesouhlasí

### 38. Nepřetržitý profesní rozvoj

Výzkumní pracovníci by se na všech stupních povolání měli nepřetržitě snažit o soustavný rozvoj svých dovedností a schopností. Toho může být dosaženo různými prostředky, mezi

něž patří zejména, ale nikoli výlučně, například formální odborná příprava, kurzy, konference a e-learning.

1. Plně implementováno (++) – zcela souhlasí
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) – spíše souhlasí
3. Částečně implementováno (-/+) – spíše nesouhlasí
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - nesouhlasí

### 39. Přístup ke vzdělávání a nepřetržitému rozvoji výzkumníků

Zaměstnavatelé a/nebo investoři by měli zajistit, aby všem výzkumným pracovníkům na všech stupních kariéry a bez ohledu na smluvní situaci byla poskytnuta příležitost k profesnímu rozvoji a ke zlepšení jejich zaměstnatelnosti přístupem k opatřením týkajícím se nepřetržitého rozvoje dovedností a schopností.

Tato opatření musí být pravidelně posuzována z hlediska své přístupnosti, svého uplatňování a efektivnosti pro zlepšování schopností, dovedností a zaměstnatelnosti.

1. Plně implementováno (++) – zcela souhlasí
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) – spíše souhlasí
3. Částečně implementováno (-/+) – spíše nesouhlasí
4. Nedostatečně implementováno (-/-) – nesouhlasí

### 40. Kontrola

Zaměstnavatelé a/nebo investoři by měli zajistit, aby byla jasně určena osoba, na níž se budou moci obracet výzkumní pracovníci na počátku kariéry v otázkách týkajících se výkonu pracovních povinností, a informovat o této volbě výzkumné pracovníky.

Tato ustanovení by měla jasně stanovit, že navržené dohlížející osoby musejí mít dostatečnou praxi v oblasti kontroly výzkumu, dostatek času, a dále znalosti, zkušenosti, odbornost a odpovědný přístup pro poskytnutí přiměřené podpory začínajícímu výzkumnému pracovníku a pro stanovení nezbytných postupů k učinění pokroků a k přezkoumání, stejně jako nezbytných mechanismů pro zpětné vazby.

1. Plně implementováno (++) – zcela souhlasí
2. Téměř, ale ne úplně implementováno (+/-) – spíše souhlasí
3. Částečně implementováno (-/+) – spíše nesouhlasí
4. Nedostatečně implementováno (-/-) - nesouhlasí

## Příloha 2: Seznam otázek k focus group

1. Domníváte se, že je v prostředí instituce zaručena svoboda myšlení a výběru metod výzkumu?
2. Dodržujete etický kodex dle zavedené směrnice? Je dodržován i ze strany zaměstnavatele? Jste si vědomi etických postupů a základních etických zásad vhodných pro váš obor?
3. Vynakládáte veškeré úsilí k tomu, aby váš výzkum byl prospěšný pro společnost a neopakujete výzkum již provedený někde jinde?
4. Jsou vám dobře známy strategické cíle ve Vaší výzkumné oblasti i v instituci a zda informujete své nadřízené a zaměstnavatele o závažných změnách výzkumných projektů?
5. Jste obeznámeni s národními, odvětvovými nebo institucionálními předpisy upravujícími pracovní podmínky, včetně pravidel práv k duševnímu vlastnictví a požadavky investorů?
6. Jste si vědomi své odpovědnosti vůči svému zaměstnavateli, investorům nebo jiným souvisejícím veřejným nebo soukromým subjektům, jakož i vůči společnosti jako celku? Řídíte se zásadami řádného, transparentní a efektivního finančního řízení? Spolupracujete při všech oprávněných kontrolách týkajících se vašeho výzkumu? Jsou metody sběru a analýzy dat, výsledky a případně i podrobné údaje přístupné vnitřnímu a vnějšímu přezkoumání?
7. Byli jste seznámeni s bezpečnými pracovními postupy a nezbytná opatření pro zdraví a bezpečnost? Dodržujete bezpečné pracovní postupy a nezbytná opatření pro zdraví a bezpečnost? Byli jste seznámeni s požadavky na ochranu údajů a ochranu důvěrných informací? Dodržujete požadavky na ochranu údajů a ochranu důvěrných informací?
8. Byli jste seznámeni se způsoby šíření, komercializací a využívání výsledků vědy a výzkumu? Zajišťujete šíření a využívání vašich výsledků?
9. Komunikujete tedy o výsledcích a zaměření své vědecké činnosti s veřejností? Jakým způsobem? Jak často?
10. Setkali jste se v instituci s nějakou formou?

11. Považujete stávající systém hodnocení výzkumných pracovníků za dostačující, transparentní, nezávislý a motivační? Navrhli byste v tomto směru nějaké změny? Jaké?
12. Jsou ve společnosti stanovené náborové normy pro výzkumné pracovníky?
13. Máte pocit, že přijímací postupy jsou otevřené, účinné, transparentní, příznivé a mezinárodně srovnatelné? Obsahují inzeráty dostatečně široký popis požadovaných znalostí a dovedností, tak aby výčet nebyl diskriminační?
14. Je v instituci zřízen výběrový výbor pro výběrové řízení?
15. Byly jste před výběrem informováni o výběrovém řízení a o kritériích výběru, o počtu volných míst a možném kariérním růstu? Získali jste po ukončení výběrového řízení informace o silných a slabých stránkách své kandidatury?
16. Byla při pohovorech brána v úvahu vaša praxe, schopnosti ve výzkumném oboru, tvořivost a stupeň nezávislosti? Byly vaše výsledky a zásluhy posuzovány jak kvalitativně, tak i kvantitativně?
17. Bylo přerušeno kariéry nebo změny v časovém pořadí životopisů posuzováno negativně? Dostali jste možnost doplnit další podklady k životopisu?
18. Byla považována zkušenost zaměstnance s mobilitou za hodnotný příspěvek profesního rozvoje?
19. Je v instituci stanoveno odpovídající posuzování a hodnocení akademické a odborné kvalifikace? Jste o něm informováni? Je uznávána jak odborná, tak i neformální kvalifikace?
20. Odpovídá stupeň požadované kvalifikace požadavkům na pracovní místo? Je hodnocení kvalifikace zaměřeno na posouzení výsledků, jichž daná osoba dosáhla? Byla při hodnocení brána v úvahu pověst instituce, v níž jste své kvalifikace dosáhli? Je uznáván model celoživotního a profesního rozvoje?
21. Jsou v instituci zavedena jasná pravidla a pokyny pro nábor a jmenování postdoktorandů? Je postdoktorandský status časově omezen?
22. Je postavení výzkumných pracovníků v instituci spojeno s odpovídajícím profesním uznáním?

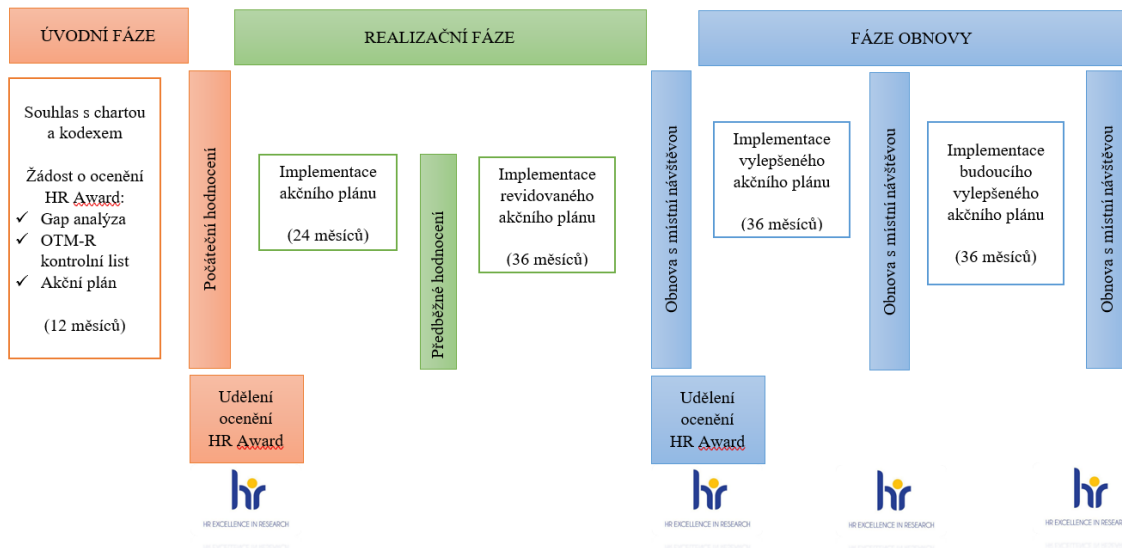
23. Považujete podmínky, tím myslím prostředky a zdroje pro vámi realizovaný výzkum v instituci za vyhovující?
24. Umožňují vám pracovní podmínky ve společnosti flexibilitu k úspěšnému provádění výzkumu a sladit práci s osobním a rodinným životem?
25. Domníváte se, že výkonnost výzkumných pracovníků je v instituci podmíněna nestálostí pracovních smluv?
26. Jsou vám poskytovány slušné a přitažlivé mzdové podmínky financování spolu s mzdovými podmínky a přiměřeným a slušným sociálním zabezpečením?
27. Domníváte se, že v prostředí instituce je zachována genderová rovnost, to znamená stejné pracovní podmínky a příležitosti pro muže a ženy?
28. Máte pocit, že instituce podporuje váš kariérní růst a rozvoj? Existuje v instituci strategie pro rozvoj kariéry pro všechny výzkumné pracovníky?
29. Máte pocit, že instituce podporuje mobilitu výzkumných pracovníků?
30. Máte se ohledně rozvoje své kariéry v instituci na koho obrátit?
31. Má instituce vnitřní směrnici upravující ochranu duševního vlastnictví a autorských práv? Pokud ano, upravuje práva náležející výzkumným pracovníkům, výzkumné organizaci a dalším stranám? Získáváte užitek z využívání vašeho výzkumu?
32. Setkali jste se s odmítnutím práva být uznán a uveden jako spoluautor nebo citování vašeho příspěvku?
33. Zabýváte se odbornou přípravou začínajících výzkumných pracovníků či žáků a studentů? Pokud ano, je čas věnovaný přípravě a vzdělávání započítáván v rámci vašeho pracovního úvazku? Stalo se vám někdy, že přílišné zatížení ve vzdělávací činnosti bránilo Vaší výzkumné aktivitě?
34. Znáte postup při uplatňování stížností či odvolání ohledně pracovních podmínek a vašich práv? Dochází při řešení pracovních konfliktů, sporů a stížností ke spravedlivému a rovnému zacházení se všemi pracovníky v instituci?
35. Máte právo hájit a podporovat své individuální a kolektivní zájmy na profesionální úrovni? Máte právo účinně přispívat k činnosti instituce?



36. Získáváte dostatečnou zpětnou vazbu (hodnocení, dodržení interních plánů apod.)? Mají začínající výzkumní pracovníci svého poradce z řad zkušenějších? Funguje pravidelná a oboustranná komunikace a hodnocení? Fungují zkušení výzkumní pracovníci jako poradci pro ty začínající? Jaká by měla být četnost porad výzkumu? Je stávající struktura vhodná?
37. Věnují zkušení výzkumní pracovníci a vedení pozornost své úloze v rolích znalostních a řídicích pracovníků, projektových koordinátorů, mentorů, kariérních poradců, manažerů nebo vědeckých komunikátorů?
38. Snažíte se o nepřetržitý rozvoj svých dovedností a schopností?
39. Umožňuje vám zaměstnavatel přístup ke vzdělávání a nepřetržitému rozvoji?
40. Víte, na koho se výzkumní pracovníci na počátku své kariéry mohou obrátit v otázkách týkajících se výkonu pracovních povinností? Domníváte se, že má tato osoba dostatečnou kvalifikaci? Má tato osoba dostatek času a odpovědný přístup?

Příloha 3: Proces HRS4R

**Proces HRS4R**



Zdroj: vlastní zpracování dle DG RTD (2018)

## Příloha 4: Gap analýza

### Gap analýza

Ethical and Professional Aspects		
<b>1. Research freedom</b>		
Implementation	GAP / Implementation impediments	Initiatives undertaken/new proposals
++ fully implemented		//
+/- almost but not fully implemented		
-/+ partially implemented		
-- insufficiently implemented	Implementation impediments	Initiatives undertaken/new proposals
Select an option		//
<b>3. Professional responsibility</b>		
Implementation	GAP / Implementation impediments	Initiatives undertaken/new proposals
Select an option		//

Zdroj: Středisko společných činností Akademie věd ČR, v. v. i. [2013–2020]

Příloha 5: OTM-R kontrolní list

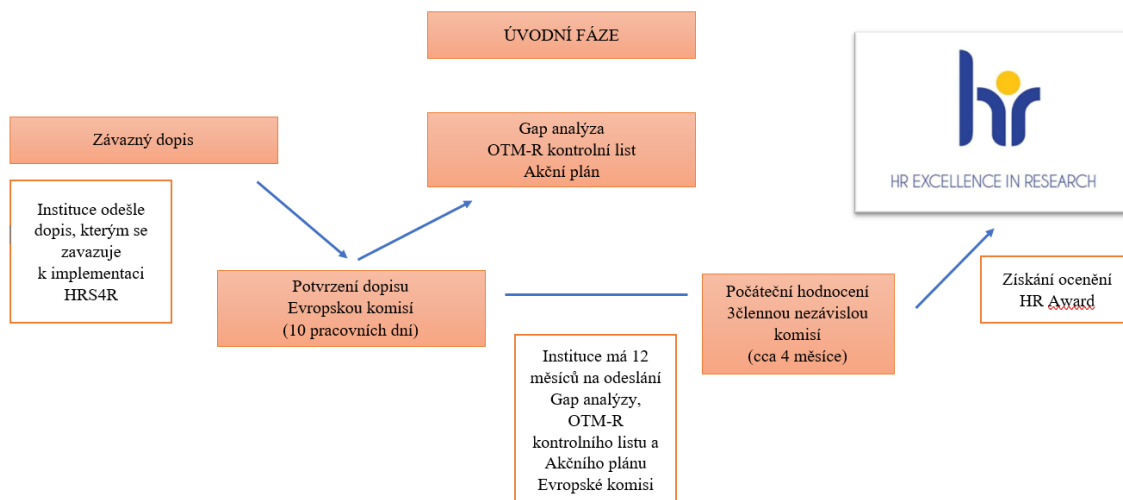
**OTM-R kontrolní list**

OTM-R system						
Have we published a version of our OTM-R policy online (in the national language and in English)?	x	x	x	++ Yes completely		web link
Do we have an internal guide setting out clear OTM-R procedures and practices for all types of positions?	x	x	x	+/- Yes substantially		
Is everyone involved in the process sufficiently trained in the area of OTM-R?	x	x	x	-/+ Yes partially		
Do we make (sufficient) use of e-recruitment tools?	x	x		-- No		
Do we have a quality control system for OTM-R in place?	x	x	x	Select an option	▼	
Does our current OTM-R policy encourage external candidates to apply?	x	x	x	Select an option	▼	
Is our current OTM-R policy in line with policies to attract researchers from abroad?	x	x	x	Select an option	▼	
Is our current OTM-R policy in line with policies to attract underrepresented groups?	x	x	x	Select an option	▼	
Is our current OTM-R policy in line with policies to provide attractive working conditions for researchers?	x	x	x	Select an option	▼	
Do we have means to monitor whether the most suitable researchers apply?				Select an option	▼	
Advertising and application phase						
Do we have clear guidelines or templates (e.g., EURAXESS) for advertising positions?	x	x		Select an option	▼	

Zdroj: Středisko společných činností Akademie věd ČR, v. v. i. [2013–2020]

## Příloha 6: Úvodní fáze procesu získání ocenění HR Award

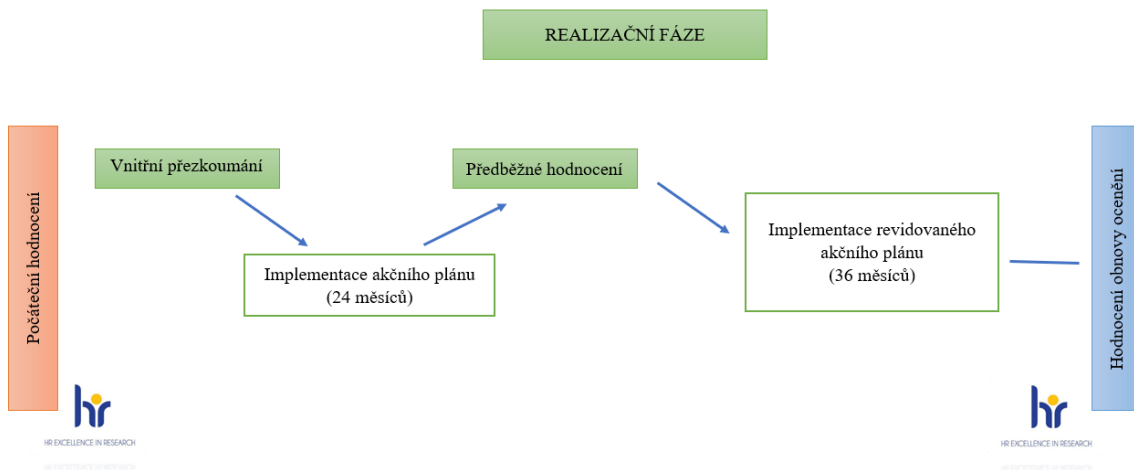
### Úvodní fáze procesu získání ocenění HR Award



Zdroj: vlastní zpracování dle DG RTD (2018)

Příloha 7: Realizační fáze procesu získání ocenění HR Award

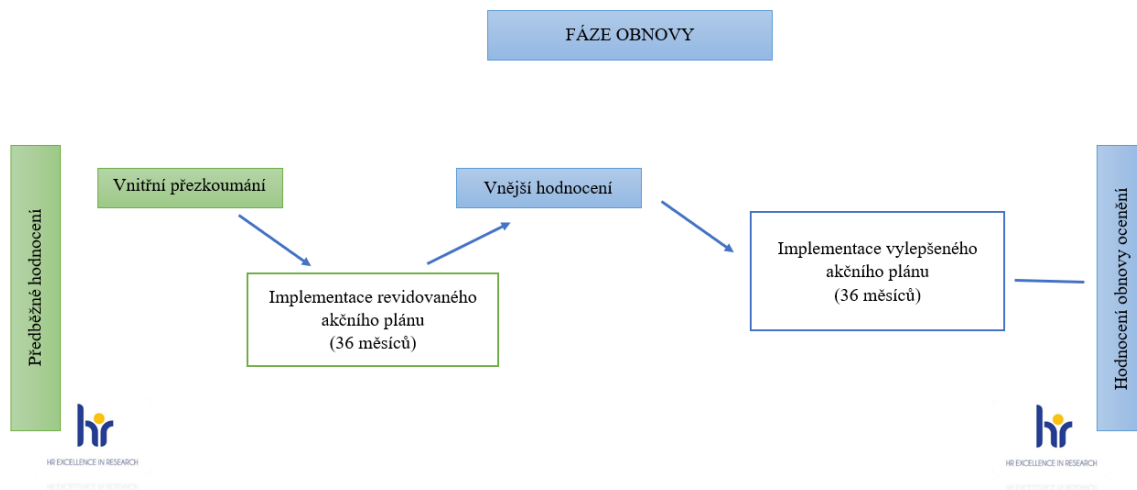
**Realizační fáze procesu získání ocenění HR Award**



Zdroj: vlastní zpracování dle DG RTD (2018)

Příloha 8: Fáze obnovy procesu získání ocenění HR Award

**Fáze obnovy procesu získání ocenění HR Award**



Zdroj: vlastní zpracování dle DG RTD (2018)

Příloha 9: Vyhodnocení dotazníkového šetření

<b>Etické a profesní aspekty</b>	Plně implementováno	Téměř, ale ne úplně implementováno	Částečně implementováno	Nedostatečně implementováno	<b>Aritmetický průměr</b>
1. Svoboda výzkumu	7	7	0	0	1,5
2. Etické zásady	5	7	6	0	2,1
3. Profesní odpovědnost	13	3	1	0	1,3
4. Profesní přístup	6	6	7	1	2,2
5. Smluvní a zákonné povinnosti	19	2	2	0	1,3
6. Odpovědnost	12	5	2	1	1,6
7. Řádné postupy v oblasti výzkumu	17	6	0	0	1,3
8. Šíření a využívání výsledků	9	9	3	0	1,7
9. Veřejný závazek	18	4	1	0	1,3
10. Diskriminace	17	3	0	3	1,5
11. Systém hodnocení	1	2	1	16	3,6

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků z dotazníkového šetření

<b>Nábor a výběr</b>	Plně implementováno	Téměř, ale ne úplně implementováno	Částečně implementováno	Nedostatečně implementováno	<b>Aritmetický průměr</b>
12. Nábor	0	0	0	19	4
13. Nábor (kodex)	3	4	2	6	2,7
14. Výběr	0	0	0	21	4
15. Transparentnost	2	0	5	8	3,3
16. Hodnocení zásluh	3	6	3	2	2,3
17. Změny v časovém pořadí životopisů	13	1	0	1	1,3
18. Uznávání zkušeností s mobilitou	8	1	0	1	1,4
19. Uznávání kvalifikace	2	1	2	12	3,4
20. Služební věk	5	3	2	4	2,4
21. Jmenování postdoktorandů	5	7	0	2	1,9

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků z dotazníkového šetření



Pracovní podmínky a sociální zajištění	Plně implementováno	Téměř, ale ne úplně implementováno	Částečně implementováno	Nedostatečně implementováno	Aritmetický průměr
22. Uznání profese	11	5	2	4	2
23. Výzkumné prostředí	9	1	8	3	2,2
24. Pracovní podmínky	14	5	3	1	1,6
25. Stabilita a stálost zaměstnání	8	8	5	1	2
26. Financování a mzdy	8	6	7	2	2,1
27. Rovnováha mezi pohlavím	18	2	1	1	1,3
28. Rozvoj kariéry	7	6	6	2	2,1
29. Hodnota mobility	10	4	4	0	1,7
30. Přístup k odbornému poradenství	10	4	3	5	2,1
31. Práva duševního vlastnictví	16	2	1	0	1,2
32. Spoluautorství	16	2	0	0	1,1
33. Výuka	7	4	2	2	1,9
34. Stížnosti/odvolání	6	2	9	5	2,6
35. Účast v rozhodovacích subjektech	8	1	4	5	2,3

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků z dotazníkového šetření

Školení a rozvoj	Plně implementováno	Téměř, ale ne úplně implementováno	Částečně implementováno	Nedostatečně implementováno	Aritmetický průměr
36. Vztahy s dohlížejícími osobami	4	4	5	4	2,5
37. Povinnosti spojené s kontrolou a řízením	3	4	6	4	2,6
38. Nepřetržitý profesní růst	12	8	0	0	1,4
39. Přístup ke vzdělání a nepřetržitému rozvoji výzkumníků	8	7	3	1	1,8
40. Kontrola	6	3	6	4	2,4

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků z dotazníkového šetření

Plně implementováno	Částečně implementováno
Téměř, ale ne úplně implementováno	Nedostatečně implementováno

## Příloha 10: Přepisy z focus group

### Přepis nahrávky 1

Transkripce focus group se zástupci zaměstnanců.

**Datum realizace rozhovoru:** 4.5.2020

**Délka focus group:** 90 min

T: Dobrý den, pro připomenutí se dnešní schůzka koná za účelem získání podrobnějších informací k první části Gap analýzy. V minulých týdnech mi všichni zaměstnanci vyplnili dotazník ke zhodnocení personální situace v této společnosti. Teď jsme tady proto, abyste mi pomohli upřesnit získané výsledky. Schůzka bude trvat 90 min a bude zaměřena na první část, tedy na etické a profesní aspekty. Prosím abyste se každý vyjádřil k jednotlivým principům. Z dovolením budu sledovat přibližný čas vašich odpovědí, tak abychom stihli probrat všechna témata. Na začátku bych se ráda zeptala, zda je tu někdo, kdo nesouhlasí s nahráváním rozhovorů?

R1: Jasný.

R2: Souhlasím.

R3: Taky souhlasím.

R4: Beze všeho.

R5: Určitě.

T: Děkuji v tom případě můžeme začít s první otázkou, která zní **Domníváte se, že je v prostředí instituce zaručena svoboda myšlení a výběru metod výzkumu?**

R1: K tomuhle tématu nemáme co říct, myslím si, že se nás to netýká. Žádný výzkum neprovádíme a stejně tak si tedy ani nevybíráme žádné metody výzkumu. Spíše v tomto fungujeme jako podpurný prvek výzkumných pracovníků.

R2: Svoboda myšlení a výběru metod výzkumu není ve společnosti úplně implementována. Multioborové projekty vyžadují silná konsorcia, ale z důvodu zaujatosti již předem víme, s kým nesmíme spolupracovat a využívat jako dodavatele služeb atd., to platí i v rámci nových technologických postupů. Dále v rámci projektů není vždy možné realizovat naplánované aktivity.

R3: Myslíme si, že svoboda výzkumu a výběru metod je zaručena. Nicméně v naší společnosti neexistuje žádná etická komise, která by se touto problematikou zabývala. Stejně tak výzkum pro blaho lidstva není dostatečně ve směrnici zakotven.

R4: Do jisté míry souhlasíme se skupinou výzkumných a vývojových pracovníků, že výběr spolupracujících je v organizaci omezen. Na druhou stranu máme dostatečnou svobodu při výběru metod výzkumu i projektu, které řešíme.

R5: Za administrativní skupinu musím říct, že se nás tato oblast netýká, ale myslíme si, že je tu vše v pořádku.

T: Děkuji za odpovědi. Můžeme se přesunout k druhé otázce, která zní **dodržujete etický kodex dle zavedené směrnice? Je dodržován i ze strany zaměstnavatele? Jste si vědomi etických postupů a základních etických zásad vhodných pro váš obor?**

R1: Jsme si vědomi, že nějaká směrnice existuje, ale máme pocit, že se naší skupiny opět netýká.

R2: Z naší strany je etický kodex dodržován. Taky jsem si vědomi etických postupů a zásad. Jako nedostatečné zde vidíme neaktuální směrnici etického kodexu. Je potřeba do ní doplnit mimo jiné oborové etické zásady a normy. Také je zde informace o zpracovávání prezentací, které si ale děláme sami. Stejně tak organizaci akcí ne vždy zajišťuje asistentka jednatele. Směrnice zmiňuje etickou komisi, která ale ve společnosti chybí. Stejně tak nemáme ani vedoucí oddělení. Máme pocit, že etický kodex není dodržována ze strany zaměstnavatele.

R3: Za naši skupinu musím říct, že tato oblast je téměř implementována. Jako největší úskalí vidíme nefunkčnost etické komise, která je ale ve směrnici napsána. Také by bylo dobré individuálně informovat nově příchozí zaměstnance o etickém kodexu.

R4: Souhlasíme se skupinou vědeckých pracovníků, že etická komise neexistuje. Navrhujeme, aby byla do budoucna složena ze 4 vedoucích DKRVO. Jinak si myslíme, že etických postupů si jsme vědomi a dodržujeme je jak my, tak i zaměstnavatel.

R5: Také souhlasíme, že etická komise napsaná ve směrnici, ve společnosti nefunguje. Jinak je vše v pořádku, ale směrnici je určitě potřeba aktualizovat.

**T: Myslíte si, že vynakládáte veškeré úsilí k tomu, aby váš výzkum byl prospěšný pro společnost a neopakujete výzkum již provedený někde jinde?**

R1: Jelikož jako techničtí pracovníci neprovádíme žádný výzkum, tak k této otázce nemáme co říct.

R2: Ano určitě vynakládáme veškeré úsilí k tomu, aby Výzkum byl prospěšný. Také neustále děláme rešerše, aby právě nedocházelo k opakování již existujícího výzkumu. Výzkumní pracovníci se musí ujistit, že pokud pověří jinou osobu určitým aspektem své práce, tato osoba bude mít nezbytné schopnosti k jeho výkonu.

R3: Souhlasíme s výzkumnými a vývojovými pracovníky. Návrhy nových projektů jsou projednávány na výzkumných poradách, kde je vyžadováno zdůvodnění a probíhá diskuse a seznámení se s nastolenou problematikou navrhovaného výzkumu.

R4: Taktéž souhlasím. Princip je ve společnosti plně implementován.

R5: Důraz na tuto nutnou podmínku je kladen při výběru nových výzkumných pracovníků. Zpětná vazba je zajištěna oponentním hodnocením projektů podaných do veřejných soutěží i projektů v řešení. A v etickém kodexu chybí povinnost vynakládat úsilí na prospěšnost výzkumu pro společnost a na jeho originalitu.

**T: Dobře děkuji. Další otázka je věnována tomu, zda vám jsou dobře známy strategické cíle ve Vaší výzkumné oblasti i v instituci a zda informujete své nadřízené a zaměstnavatele o závažných změnách výzkumných projektů?**

R1: Víme, že jsou strategické cíle společnosti sepsané v DKRVO, ale máme pocit, že techničtí pracovníci nejsou řádně informováni o probíhajících projektech a cílech. Jelikož výzkum neprovádíme druhá otázka se nás netýká.

R2: Začínající kolegové mají pocit, že nejsou dostatečně informováni o strategických cílech společnosti a platebních mechanismech. Jsou si vědomi, že určitě společnost nějaké má, ale neví jaké. Toto je, ale problém jen mladších kolegů, kteří pro firmu nepracují dlouho. Na druhou stranu jsou si vědomi povinnosti informovat jednatele či projektové manažerky, když dojde k nějaké změně ve výzkumných projektech. Dle našeho názoru by bylo vhodné zapracovat aktuální požadavky odpovídajících poskytovatelů podpory do

předpisu. Bylo by také vhodné pravidelně informovat výzkumné pracovníky o možnostech zapojení se do projektů.

R3: Z naší strany je vše v pořádku. Známe jak strategické cíle, tak platební mechanismy. Také si jsme vědomi našich povinností informovat zaměstnavatele o jakýchkoliv změnách, stejně tak na koho se mohou v této oblasti obrátit.

R4: Souhlasíme s vědeckými pracovníky. Nemáme pocit, že bychom o něčem nebyli dostatečně informovaní. Určitě je to i díky tomu, že zde pracujeme už dlouho. Pravidelně se zde konají porady výzkumu, kterých se účastí nadřízení a projektové manažerky a jsou na nich kontrolovány projekty, jejich plnění a řešeny případné problémy nebo změny.

R5: Za naši administrativní skupinu, kam právě spadají projektové manažerky musím říct, že pokud výzkumní pracovníci něco neví, tak se o všem mohou informovat na již zmiňovaných poradách výzkumu. Tam je také kontrolováno plnění zadaných úkolů. Z porad je vždy vytvořen zápis, který je pak posílán všem zaměstnancům. Oznamování změn je kontrolováno projektovými manažerkami, které mají dále na starosti dohlížení na dodržování aktuálních všeobecných podmínek projektů. Abych se tedy vyjádřila k návrhu, že by bylo vhodné zapracovat aktuální požadavky poskytovatelů dotace do směrnice, tak to za mě není úplně možné a ani to není potřeba. Cokoliv potřebují výzkumníci vědět o platebních mechanismech nebo požadavcích k projektu mohou řešit s projektovou manažerkou, která je schopná a ochotná na vše odpovědět. Navíc má potřebné metodiky nastudované. Za naši skupinu navrhuji zapracovat povinnost neprodleně informovat o závažných změnách projektů do směrnice.

T: Děkuji vám za objasnění dat získaných z dotazníků k tomuto tématu. Musím říct, že zvolené odpovědi v dotaznících byly právě tento princip docela rozdílné. Další otázka se týká smluvních a zákonných povinností. **Jste obeznámeni s národními, odvětvovými nebo institucionálními předpisy upravujícími pracovní podmínky, včetně pravidel práv k duševnímu vlastnictví a požadavky investorů?**

R1: Ano. Za naši skupinu musím říct, že s předpisy jsme seznámeni a také jsou volně dostupné na našem společném disku L, takže se k nim můžeme také snadno dostat.

R2: Možná by bylo fajn ověřit seznámení příslušné osoby se smluvními požadavky v souvislosti s řešením konkrétních projektů.

R3: Směrnice tady jsou, ale bylo by vhodné se více scházet a více komunikovat o dané problematice.

R4: V této oblasti nevidíme žádný problém.

R5: Souhlasím.

T: Další otázky se týkají odpovědnosti. **Jste si vědomi své odpovědnosti vůči svému zaměstnavateli, investorům nebo jiným souvisejícím veřejným nebo soukromým subjektům, jakož i vůči společnosti jako celku? Řídíte se zásadami řádného, transparentního a efektivního finančního řízení? Spolupracujete při všech oprávněných kontrolách týkajících se vašeho výzkumu? Jsou metody sběru a analýzy dat, výsledky a případně i podrobné údaje přístupné vnitřnímu a vnějšímu přezkoumání?**

R1: Za naši skupinu musím říct, že tuto oblast vidíme jako plně implementovanou.

R2: I když jsme si vědomi odpovědnosti v určitých částech tohoto tématu vidíme nedostatky. Například rozpočet v rámci projektu je využíván k jiným účelům. Co se týče rozhodování o finančních prostředcích řešitelé projektů by měli mít větší pravomoci. Za

naši skupinu máme pocit, že chybí spolupráce a přístup k informacím. Jinak se vším souhlasíme a nemáme další připomínky.

R3: My si jsme vědomi své odpovědnosti, také se řídíme zmíněnými zásadami a v případě kontrol s nimi spolupracujeme. Pokud je potřeba tak metody sběru dat atd. poskytneme k prozkoumání.

R4: Souhlasíme s vědeckými pracovníky. Nemám pocit, že by zde chyběla spolupráce a přístup k informacím. Jen se člověk musí zajímat sám. Projektové manažerky jsou ve všem velmi nápomocné. Vedoucí týmu výzkumné skupiny je vždy zodpovědný za to, aby stanovené cíle v projektu byly vykonány, a to v souladu s podmínkami poskytovatele.

R5: Za naši administrativní skupinu bych dodala, že odpovědnost vůči společnosti a dalším subjektům není v etickém kodexu. Stejně tak povinnost spolupracovat s kontrolami není uvedena ve vnitřních směrnících a ani metody sběru a analýzy dat a výsledků nejsou uvedeny ve směrnících. Nicméně o plnění závazků vůči poskytovateli dotace a využívání finančních prostředků se starají projektové manažerky.

T: Nyní se budeme zabývat principem řádné postupy v oblasti výzkumu. Pro dnešek se jedná o 7 téma z 11, takže už jsem za půlkou. **Zeptám se byli jste seznámeni s bezpečnými pracovními postupy a nezbytná opatření pro zdraví a bezpečnost? Dodržujete bezpečné pracovní postupy a nezbytná opatření pro zdraví a bezpečnost? Byli jste seznámeni s požadavky na ochranu údajů a ochranu důvěrných informací? Dodržujete požadavky na ochranu údajů a ochranu důvěrných informací?**

R1: Školením BOZP všichni máme při nástupu s personalistkou a potom se to po nějaké době opakuje. Myslím, že tady je vše OK. Stejně tak ochrana údajů a důvěrných informací je určitě v nějaké směrnici, ke kterým máme minimálně přístup z disku a určitě jsme s ní byli seznámeni při nástupu. Pouze bych tady mohl zmínit nedostatečné laboratorní vybavení pro bezpečnou práci, jako digestoře, odsávání, protokoly bezpečnosti práce. Ale už postupně dochází k nápravě.

R2: Souhlasím, že se vším jsme proškoleni, ale možná by bylo lepší školení od nějakých profesionálů. Občas nám taky chybí některé ochranné pomůcky.

R3: V této oblasti nevidíme žádný problém. Když cokoliv potřebujeme ohledně BOZP a ochrany údajů můžeme se obrátit na personalistku.

R4: Souhlasím s vědeckými pracovníky.

R5: Také souhlasím. Rád bych dodal, že co se týče opakovacího školení, tak to už nedělá personalistka, ale paní, co má na starost BOZP, takže profesionálka.

T: Dobře děkuji za odpovědi. Dále přejdeme na šíření a využívání výsledků. **Byli jste seznámeni se způsoby šíření, komercializací a využívání výsledků vědy a výzkumu? Zajišťujete šíření a využívání vašich výsledků?**

R1: Tyto otázky se opět technických pracovníků příliš netýkají, ale myslíme že k šíření výsledků dochází

R2: Začínající výzkumní pracovníci mají pocit, že nejsou příliš seznámeni se způsoby šíření, komercializací a využíváním výsledků. Bylo by fajn kdyby firma více organizovala workshopy pro seznamování veřejnosti s výsledky výzkumu. Mám taky pocit, že někdy chybí kontrola a že Bulletin by se mohl posílat na víc míst.

R3: Naše skupina vědeckých pracovníků zde pracuje už dlouho, takže nemáme problém a když se nás noví kolegové přijdou zeptat rádi jim i poradíme. Je pravda, že ne vždy všichni odevzdávají zadané úkoly a ani se to po nich nadále nevyžaduje.

R4: Za naši skupinu musím říct, že se způsoby šíření, komercializací a využívání výsledků nemáme problém. Stejně tak se snažíme o šíření našich výsledků, například na vědeckých konferencích, veletrzích a vědeckých sympoziích. Taky letos by se měl pořádat seminář, který bude sloužit ke komercializaci našich výsledků a měl by se pořádat pravidelně každý rok.

R5: Výše zmíněné nedostatky jsou skutečné, ale musím říct, že už dochází k nápravě. Projektová manažerka si teď dodržování plnění úkolů vzala na starosti, takže je to už mnohem více hlídáno a je potřeba úkoly dodržovat. Stejně tak noví zaměstnanci, kteří nastoupí dostanou přiděleného někoho ze starších kolegů, pokud tu někoho s takovým zaměřením mám a zároveň se sejde s projektovou manažerkou, která ho do všeho zasvěťtí. Ale je také pravda, že zde musí být všichni zvědaví a hodně aktivní sami. Nikdo nemá problém poradit a pomoci, ale musí vědět s čím.

**T: Komunikujete tedy o výsledcích a zaměření své vědecké činnosti s veřejností? Jakým způsobem? Jak často?**

R1: Máme pocit, že komunikace s veřejností je dostatečná, ale opět nás se toto příliš netýká.

R2: Myslíme si, že ještě k lepší komunikaci s veřejností mohla dopomoci propagace konzultací v místním tisku, aby výstupy vědecké činnosti byly pochopeny i širší veřejností. Na našich webových stránkách by se také mohly zveřejňovat články. Také vyšší propagace podniku by mohla přinést více zakázek k analýze vzorků a tak.

R3: Myslím si, že aktivně seznamujeme veřejnost s našimi výzkumy, a to díky veřejným přednáškám, konferencím, výstavám i workshopům. Bylo by dobré, kdyby se vědeckí pracovníci více účastnili kongresů a konferencí, které se tematicky týkají oblasti jejich výzkumy, což by napomohlo k rozšíření odborných znalostí pracovníků a vedlo k většímu zveřejňování výsledků výzkumu.

R4: Ano souhlasím, taky spolupracujeme se středními a vysokými školami, také pořádáme akce pro veřejnost a poskytujeme odborné konzultace a poradenskou činnost, jak už bylo zmíněno.

R5: Ještě bych doplnila, že informace o výsledcích, publikacích a projektech, které jsou aktuálně řešeny se vyvěšují na webu společnosti. Letos jsem se přece také zapojili do projektu Rozvoj kapacit pro výzkum, ve kterém je také rozvoj popularizace.

**T: Nyní přejdeme na další princip a to diskriminace. Setkali jste se v instituci s nějakou formou?**

R1: Za technické pracovníky můžu říct, že jsem se s žádnou diskriminací nesetkali.

R2: Naše skupina výzkumných a vývojových pracovníků bohužel nemá totožný názor. Někteří z nás se setkali s tím, že jednatel řekl informaci o tom, že je mladá žena a kvůli tomu, že určitě půjde na mateřskou tak je neperspektivní.

R3: U vědeckých pracovníků občas dochází ke kladení překážek pro výkon práce u starších zaměstnanců. Také se setkáváme s osobní nevráživostí vedoucího pracovníka vůči podřízenému.

R4: My jsme se s žádnou formou diskriminace nesetkali.

R5: Řekla bych, že v některých případech jako při určitých jednání je potřeba zlepšit etické chování, tím myslím profesionalitu. Diskriminace také není uvedena v žádném předpisu.

T: Děkuji za odpovědi, teď přejdeme k tomu, **zda považujete stávající systém hodnocení výzkumných pracovníků za dostačující, transparentní, nezávislý a motivační? Navrhli byste v tomto směru nějaké změny? Jaké?**

R1: Máme pocit, že zde chybí rada pro odměňování, zaměstnanci nejsou odměňováni dle práce a projektů. Je potřeba zvýšit motivaci zaměstnanců.

R2: Dle nás zde systém hodnocení téměř není a je velice subjektivní. Navrhujeme zavést systém, který bude založen na hodnocení vědeckého výzkumu a reálných výsledků. Pracovní výkon by měl být také hodnocen lidmi s dostatečnou kvalifikací pro posouzení vědecké činnosti.

R3: Myslíme si, že systém hodnocení není nezávislý. Bylo by vhodné využívat slovního ohodnocení práce, které by bylo zveřejněné i na poradách.

R4: Chybí zde nějaká interní rada, při hodnocení jsou brány v úvahu pouze účasti na projektech, ale nejsou brány v potaz články, aktivity, účast na vzdělávacích akcích ani zahraniční spolupráce. Také chybí vnitřní předpis.

R5: Určitě je potřeba zavést směrnici, ve které by bylo hodnocení ukotveno.

## **Přepis nahrávky 2**

Transkripce focus group se zástupci zaměstnanců.

**Datum realizace rozhovoru:** 25.5.2020

**Délka focus group:** 90 min

T: Dobrý den, dnes se scházíme již po druhé, opět se stejným cílem získání podrobnějších informací tentokrát k druhé části Gap analýzy. Dnešní schůzka bude probíhat stejně jako ta minulá. Bude trvat opět 90 min a nyní se budeme věnovat oblasti náboru a výběru a prosím abyste se každý vyjádřil k jednotlivým principům. Na začátku bych se ráda zeptala, zda je tu někdo, kdo nesouhlasí s nahráváním rozhovorů?

R1: Souhlasím.

R2: Nemám problém.

R3: Taky souhlasím.

R4: Určitě.

R5: Beze všeho.

T: Začneme tedy první otázkou, **zda jsou ve společnosti stanovené náborové normy pro výzkumné pracovníky?**

R1: Žádnou směrnici ohledně náboru tu určitě nemáme.

R2: Souhlasím náborové normy zde schází, ale nemám pocit, že by byly znevýhodňované nějaké skupiny nebo by se nedodržel kodex chování.

R3: Neexistující normy jsou jasné, ty je potřeba stanovit. Všechny zásady kodexu se dle mého názoru nedodržují. K tomu se, ale dostaneme u dalších principů.

R4: Za mě není co dodat, už bych jen opakoval ostatní.

R5: Souhlasím, jen bych rád doplnil, že jednatel například umožňuje využívat home-office ženám, které nastoupí po rodičovské dovolené nebo i zkrácený úvazek.

T: Dobře děkuji. I když ve společnosti žádná náborová norma **není máte pocit, že přijímací postupy jsou otevřené, účinné, transparentní, příznivé a mezinárodně srovnatelné? Obsahují také inzeráty dostatečně široký popis požadovaných znalostí a dovedností, tak aby výčet nebyl diskriminační?**

R1: No myslím, že přijímání tu má ještě jisté mezery, určitě chybí ta zmíněná směrnice. Dle našeho názoru jsou inzeráty nedostatečné, jsou příliš obecné a podmínky jsou konkretizovány až při osobním pohovoru. Taky některým nejsou známy možnosti kariérního růstu.

R2: Souhlasím s technickými pracovníky, navíc v inzerátech nejsou uváděny lhůty výběrového řízení a kdy a za jakých podmínek dojde k prodloužení smlouvy ať na určitou či neurčitou dobu. Na druhou stranu si myslím, že inzeráty jsou popsány dostatečně.

R3: Myslíme si, že inzeráty jsou v pořádku výčet určitě není diskriminační. Také jsme si v naší skupině všimli zmiňovaných nedostatků.

R4: Naše skupina je zde až příliš dlouho na to, aby si pamatovala přijímací pohovor a ohledně inzerátů souhlasím s ostatními.

R5: Já bych rád dodal, že personalistka vždy konzultuje obsah inzerátů s vedoucími pracovníky. Taky vím, že datum uzávěrky pracovního místa chybí, ale na druhou stranu všichni víme, jak dlouho tu trvá obsazení jednoho pracovního místa. Jedná se o velmi specifické pozice a než se někdo přihlásí, tak to kolikrát trvá déle jak měsíc.

T: Další otázka je, zda **je v instituci zřízen výběrový výbor pro výběrové řízení?**

R1: Žádný výbor zde není zřízen a neexistuje o tom, ani žádný předpis.

R2: Souhlasím. Bylo by dobré do výběrového řízení zahrnout pracovníka, který bude následně vedoucím a který už na pohovoru sdělí uchazeči podstatu jeho práce a sám může sdělit ostatním v komisi názor, zda je uchazeč na danou pozici vhodný.

R3: Ano výběrového řízení se účastní pouze jednatel plus personalistka. Souhlasím, že by bylo vhodné zapojit vedoucí oddělení nebo odborník v oboru, kteří by posoudili odbornou stránku uchazeče.

R4: Ano souhlasím, že při výběru například někoho do laboratoře, by bylo dobré, aby tam byl vedoucí laboratoří. I když musím říct, že momentálně to takto i začíná fungovat. Už při pohovoru není jen jednatel a personální, ale bývá tam i budoucí nadřízený daného člověka.

R5: Jak už bylo zmíněno směrnice tu žádná není a na výběrová komise prozatím úplně nefunguje tak jak by podle kodexu měla, ale už se na tom postupně začalo pracovat.

T: **A byly jste před výběrem informováni o výběrovém řízení a o kritériích výběru, o počtu volných míst a možném kariérním růstu? Získali jste po ukončení výběrového řízení informace o silných a slabých stránkách své kandidatury?**

R1: Kolegové, kteří si pamatují svůj přijímací pohovor se shodli, na tom že o možnostech kariérního růstu se příliš nedozvěděli, ale taky se na něj sami od sebe nedotazovali. Jinak počet volných míst znali. Zpětná vazba prý byla dobrá a komunikace s budoucím zaměstnavatelem otevřená. Ne všichni se, ale dozvěděli zpětnou vazbu.



R2: Souhlasím, že by u výběrového řízení bylo vhodné informovat uchazeče o možnosti kariérního růstu a následně uchazeči sdělit, co bylo plusem a mínusem jeho kandidatury a následného nabídnutí nebo nenabídnutí volného místa. Některým kolegům chyběla zpětná vazba, proč byli přijati. Ale názory byly tak půl na půl. Někdo informací měl dostatek a někdo ne.

R3: V naší skupině si výběrové řízení nikdo nepamatuje, takže to nemůžeme posoudit. Jen můžu souhlasit, že v internátech jsou psány počty volných míst dané pracovní pozice a informace o kritériích výběru. Ale otázkou je, zda je vůbec možné dávat takovou zpětnou vazbu.

R4: Taky už si nepamatuji své výběrové řízení, takže k tomuto nemám co dodat.

R5: Od personalistky vím, že všem uchazečům o zaměstnání vždy odpoví, jestli byli nebo nebyli vybráni k pohovoru. Pokud ano, tak jim zavolá a domluví se s nimi na termínu schůzky. Jak bylo řečeno informace o počtu volných míst jsou v inzerátech a kritéria výběru jsou tam napsány také. Kritéria výběru jsou kandidátům sdělovány až na pohovoru, pokud se tedy sami zajímají a zeptají se. Konkrétní zpětná vazba jim dávana není. Pouze jestli byli vybráni nebo ne, ale v případě, že sami o důvod požádají, tak jim personalistka odpoví.

T: Chápu, že ne všichni si pamatujete své pohovory, ale pokud ano **byly při nich brána v úvahu vaším praxe, schopnosti ve výzkumném oboru, tvořivost a stupeň nezávislosti? A byly vaše výsledky a zásluhy posuzovány jak kvalitativně, tak i kvantitativně?**

R1: Někteří techničtí pracovníci, se kterými jsem probíral odpovědi měli pocit, že jejich praxe nebyla brána dostatečně v úvahu a že jejich výsledky nebyly posuzovány jak kvantitativně, tak kvalitativně a druhým se zase zdálo všechno v pořádku.

R2: Absolventi, kteří k nám nastoupili se shodli na tom, že u nich nemohla být posuzována praxe, jelikož téměř žádnou nemají, ale že spíše byla brána v potaz vysoká škola, tedy obor, který studovali. Někteří říkali, že výsledky byly v jejich případě posuzovány pouze kvantitativně.

R3: Opět si téměř nikdo z naší skupiny nepamatuje detaily jejich pohovorů, ale nikdo z nás neměl pocit, že by bylo něco špatně. Každopádně tento princip by se měl stát součástí nového předpisu.

R4: Souhlasím s vědeckými pracovníky a nemám k tomuto co dodat.

R5: Jelikož naše skupina je tvořena z administrativních pracovníků nedokáží na tuto otázku zcela odpovědět, ale co jsme se společně bavili, tak nevidíme velké nedostatky. Jak už bylo i zmíněno v současné době se hlásí hodně kandidátů, kteří jsou čerstvými absolventy, takže pak asi nejde úplně splnit všechny požadavky.

T: Další otázka je, **zda bylo přerušování kariéry nebo změny v časovém pořadí životopisů posuzováno negativně? A dostali jste možnost doplnit další podklady k životopisu?**

R1: No vím, že k této otázce se nikdo z technických pracovníků moc nevyjadřoval, jelikož tyto zkušenosti sami nemají. Ale shodli jsem se na tom, že takový problém tu není a pokud bychom chtěli, tak určitě bychom mohli i doložit další věci k životopisům.

R2: Taky nemáme pocit, že by časové změny byly posuzovány negativně. Přerušování kariéry nebo změna byla posuzována spíše pozitivně.

R3: Ani naše skupina se nesetkala s negativním přístupem ohledně přestávek nebo přerušení kariéry.

R4: Za nás přerušení kariéry nebylo posuzováno negativně.

R5: Souhlasím s ostatními. Stejně tak jsme mohli doložit cokoliv jsme chtěli.

T: Dobře děkuji přejdeme tedy na otázku ohledně uznávání zkušeností s mobilitou. **Pokud s ní máte zkušenost, byla považována za hodnotný příspěvek vašeho profesního rozvoje?**

R1: Opět podobně jako v předchozím tématu s touto oblastí nemáme zkušenosti. Ale vzhledem k tomu, že jsou zde schvalovány cesty po celém světě, tak si myslím, že je to zde hodnoceno kladně.

R2: Několik výzkumných pracovníků zmínilo, že na pohovoru byla kladně hodnocena jejich zkušenost se zahraničním pobytem. Pouze jeden z naší skupiny měl pocit, že při pohovoru jeho zkušenost s mobilitou nebyla považována za hodnotný příspěvek.

R3: Zkušenosti s mobilitou máme a určitě to bylo při pohovoru branné jako přínos, vzhledem k tomu, že se cestování zde podporuje.

R4: Souhlasím s kolegy.

R5: Od personalistky vím, že když má někdo napsaný jakýkoliv pobyt v zahraničí, tak se na něj pan jednatel s nadšením vyptává a opravu mobilitu bere jako přínos.

T: Takže další princip se týká uznávání kvalifikace. **Je v instituci stanoveno odpovídající posuzování a hodnocení akademické a odborné kvalifikace? Jste o něm informováni? A je uznávána jak odborná, tak i neformální kvalifikace?**

R1: Většina z nás neví, jaké je zde hodnocení kvalifikace. Jeden z kolegů zmiňoval, že hodnocení kvalifikace není zaměřeno na posouzení výsledků, kterých daná osoba dosáhla. Jiní, zase v tomto ohledu neviděli problém. Každopádně nemáme předpis na posuzování a hodnocení odborné kvalifikace.

R2: I v naší skupině byly názory na tento principi rozdílné. Někteří říkali, že instituci je uznávána odborná i neformální kvalifikace, jiní že není stanoveno posuzování a hodnocení kvalifikace. Také jsem se shodli na tom, že je potřeba vytvořit vnitřní předpis.

R3: Já musím říct, že dle názoru naší skupiny máme pocit, že instituce uznává odbornou i neformální kvalifikaci a že je v instituci odpovídající posuzování a hodnocení akademické a odborné kvalifikace, ale nejsme o něm pravidelně informováni.

R4: Ať už tak či onak jedno je jasné, není zde k tomu žádný předpis.

R5: Souhlasím, tady jsou pouze pravidla pro odměňování a v nich jsou minimální požadavky na kvalifikaci. Ale co vím kvalifikace se vždy posuzuje na vstupních pohovorech a v inzerátech jsou dána kritéria výběru.

T: **A odpovídá stupeň požadované kvalifikace požadavkům na pracovní místo? Je hodnocení kvalifikace zaměřeno na posouzení výsledků, jichž daná osoba dosáhla? Byla při hodnocení brána v úvahu pověst instituce, v níž jste své kvalifikace dosáhli? Je uznáván model celoživotního a profesního rozvoje?**

R1: Všichni jsme v naší skupině shodli, že stupeň požadované kvalifikace odpovídá požadavkům na pracovní místo. V oblasti hodnocení výsledků, už byly názory rozdílné. Ale nikdo z nás se nesetkal s tím, že by byla brána v potaz pověst institutu, kde jsme nabyli

své kvalifikace. Myslím si, že co se týče profesního rozvoje, tak je mu společnost nakloněná.

R2: Souhlasíme, že stupeň požadované kvalifikace odpovídá kvalifikaci požadavků na pracovní místo. Nicméně několik lidí z naší skupiny nemají pocit, že by zde byl uznávám celoživotní model a prý u některých byla brána v úvahu pověst instituce.

R3: Naší skupině se zdálo v této oblasti vše v pořádku.

R4: Souhlasím a nemám co dodat.

R5: Já bych chtěl dodat, že jak už bylo zmíněno, požadavky na kvalifikaci jsou napsány v inzerátech volných pracovních míst a ty jsou konzultovány s odborníkem ve společnosti. Dále co se týče celoživotního vzdělávání, tak zde nevidím problém. Jednatel zaměstnancům v pokračování ve studiu nebrání a jsou ve společnosti různé možnosti školení, stáží, konferencí a dalších. Dle mého je tento princip ve společnosti dodržován, ale není ukotven v žádném předpise.

T: Děkuji za odpovědi. Dále se zeptám, **zda jsou v instituci zavedena jasná pravidla a pokyny pro nábor a jmenování postdoktorandů? Je postdoktorandský status časově omezen?**

R1: Víím, že ve směrnici kariérní řád nějaká pravidla pro postdoktorandy jsou, ale blíže jsem se jimi nezabýval.

R2: Pravidla jsou zavedena, ale nejsou dodržována.

R3: Je pravda, že pravidla zde jsou, ale nejsou příliš dodržovány. Je to dáno tím, že směrnice kariérní řád nejde ruku v ruce s pravidly odměňování. Chtělo by aby se to sjednotilo všude a pak by to možná mohlo fungovat.

R4: Souhlasím

R5: Pravidla ohledně postdoktorandů jsou v organizační směrnici kariérní řád zaměstnanců. Je zde vymezen pojem postdoktorand a stanovena délka pěti let, po kterou může být v této kategorii zařazen od obhájení svého akademického titulu Ph.D.

### **Přepis nahrávky 3**

Transkripce focus group se zástupci zaměstnanců.

**Datum realizace rozhovoru:** 9.6.2020

**Délka focus group:** 90 min

T: Dobrý den, toto je již třetí schůzka, která se koná z důvodu získání podrobnějších informací k třetí části Gap analýzy. Opět platí stejná pravidla jako u předchozích schůzek. To znamená, že schůzka bude trvat 90 minut a každý budete mít k vyjádření poměrně stejný čas, tak aby se dostalo na všechny. Nyní se budeme věnovat principům z oblasti pracovních podmínek a sociálního zajištění. Znovu se zeptám, zda má někdo problém s nahráváním rozhovorů?

R1: Ne v pořádku.

R2: Bez problémů.

R3: Jasný souhlasím s nahráváním.

R4: V pohodě.

R5: Beze všeho.

T: Děkuji a přejdeme tedy k první otázce dnešní schůzky, které se týká uznání profese. **Otázka zní, zda je postavení výzkumných pracovníků v instituci spojeno s odpovídajícím profesním uznáním?**

R1: Tady to bylo docela sporné. Několik kolegů mělo pocit, že spíš ne. Dle jejich názoru není zohledněno vzdělávání a praxe.

R2: Souhlasím i u nás mělo pár jedinců připomínky. Dle nich by se měli přijímat odborníci na přímo jim určené pozice, adekvátně finančně je odhodnotit a zhodnotit dobu po kterou vykonávají danou profesi. Taký byl zmíněn jeden případ, kdy byl z výzkumného a vývojového pracovníka udělán technický a postgraduální vzdělání není vždy klasifikováno jako vyšší profesní úroveň.

R3: U nás zaznělo taky pár takových názorů. Hlavně ohledně etického chování pana jednatele, které neodpovídá dané profesní skupině.

R4: Za naši skupinu musím říct, že jsme se s žádným problémem v tomto ohledu nesetkali.

R5: Je pravda, že ne vždy je zde se všemi zacházeno stejně. Ale jak už bylo i zmíněno je zde problém i v tom, že ve směrnici pravidla pro odměňování nejsou totožné pracovní pozice jako v kariérním řádu. To je potřeba sjednotit. Protože zase rozumím tomu, že absolvent doktorského studia by také neměl mít stejné postavení jako vědecký pracovník, který ve společnosti funguje už dlouho. Také bych chtěla dodat, že co se týče, jaké si degradace na nižší pozici, tak ten případ, co je tu uvádění, tak se jedná o to, že kolegyně nepsala články a nevedla projekty, tak jak je dáno popisem práce, a proto jí byla nabídnuta změna pracovní pozice. Myslím, že každá mince má dvě strany. Určitě to chce na principu uznávání profese ještě zapracovat, ale kdybych ho měla ohodnotit jak v dotazníku, tak mu stále dávám číslo dvě.

T: Děkuji za vaše odpovědi. Další princip, kterému se budeme věnovat je výzkumné prostředí. **A tak se ptám považujete podmínky, tím myslím prostředky a zdroje pro vámi realizovaný výzkum v instituci za vyhovující?**

R1: V této oblasti to u nás zase bylo tak půl na půl. Polovina nemá se současným vybavením problém, druhé se zdá nedostatečné.

R2: U nás to bylo podobné. Ale většina si uvědomuje, že vše záleží, také na financích. Někteří dokonce zmiňovali potřebu stabilnějšího pracovního prostředí, tedy smluv na dobu neurčitou, stabilní pracovní skupiny, pracovní benefity, odměny, cokoliv, co by zamezilo vysoké fluktuaci zaměstnanců.

R3: Ano podmínky nejsou zcela vyhovující, ale vyhovují. Všichni bychom uvítali pořízení nových laboratorních přístrojů, ale také všichni víme, že když budou projekty, budou peníze a pak může být i nové vybavení. Loni byly přece pořízeny nové digestoře. Myslím, že modernizace je postupná a podle dostupných finančních prostředků.

R4: Souhlasím, navíc tento rok se také plánuje nová pec a laboratorní stoly a bude se pronajímat přístroj na analýzu uhlíku a dusíku.

R5: Souhlasím, že vybavení by mohlo být lepší, ale toto se týká i například mobilních telefonů, které máme k dispozici nebo i notebooků. Víím, že je nemají všichni, ale ti, co využívají home-office, tak tyto výhody mají.

T: **A umožňují vám pracovní podmínky ve společnosti flexibilitu k úspěšnému provádění výzkumu a sladit práci s osobním a rodinným životem?**

R1: Ano umožňují. Máme jak čas na kvalitní provádění své práce, tak i na rodinu i osobní život. Vyhovuje nám zde částečně pružná pracovní doba, kdy musíme být na pracovišti od osmi hodin do dvou a zbytek je na našem uvážení.

R2: V naší skupině se objevily dva názory. Jedněm vše vyhovovalo a druzí si přáli více flexibilní pracovní dobu, zrušení povinných pět minut před příchodem do práce a 5 minut po práci a větší možnost využívat home office. Také zazněla i možnost občerstvení na pracovišti nebo možnost zažádat o dlouhodobé volno ze studijních důvodů.

R3: Naše skupina s pracovními podmínky a sladěním práce s osobním životem neměla problém. Ano určitě jsou tu věci, které se dají zlepšit, ale na druhou stranu částečně flexibilní pracovní doba je velmi přínosná, také i home-office. Víím, že ho nemá každý, a ne každý má tu možnost, ale jde tu hlavně o ženy s dětmi, který home-office potřebují a mohou ho využívat.

R4: Dle našeho názoru instituce umožňuje dostatečnou flexibilitu a sladit práci se soukromím. Rád bych ještě reagoval na žádost ohledně občerstvení. Myslím, že je některé věci už jsou docela přehnané. Sice tu není bufet nebo nějaký automat, ale zase zde máme podnikové stravování, takže kdo chce může zde chodit na obědy za 33 Kč.

R5: Ano souhlasím. Navíc jde vidět, že se tu vše postupně mění k lepšímu. Nedávno nám navíc přibylo pět dní dovolené a také příspěvky na životní nebo penzijní pojištění. Taky zde máme možnost příspěvků na tábory pro děti, možnost pronájmu služebního bytu a využití zkráceného úvazku. I v nějakém dlouhodobém studijním volnu si myslím, že by nemusel být problém. Ostatně v loňském roce přece kolegyně dělala státnice a také ji bylo umožněno studijní volno. Vše je to o tom odvádět dobré výsledky a potom člověk má i dobré vyjednávací podmínky.

T: Děkuji za vaši diskusi. Určitě minimálně pro mou práci bude velmi přínosná. **Domníváte se, že výkonnost výzkumných pracovníků je v instituci podmíněna nestálostí pracovních smluv?**

R1: Úplně si nemyslím, že by migrace byla způsobena nestálostí pracovních smluv, spíše ale je způsobena pracovními podmínkami například chybí mentoring mnohdy nezkušených výzkumných a vývojových pracovníků a nebo není motivace, například ve formě bonusů. Názory na tento princip u nás ve skupině, byly zase takové půl na půl.

R2: U nás zaznělo několikrát, že si kvůli smlouvě na dobu určitou nemohou zařídit například hypotéku nebo nelze uvažovat nad výzkumem z dlouhodobého hlediska. Někteří smlouvu na dobu neurčitou chápou, také jako benefit, stejně jako sick day, příspěvek na důchod nebo sportovní aktivity, které by byly také vítány.

R3: U mě smlouva na dobu určitou neovlivňuje výkon, ale u některých kolegů ano. Možná by pomohlo dávat smlouvu na dobu neurčitou po roce.

R4: Myslím, že rok je relativní doba. Každý potřebuje pro adaptaci jiný čas, takže možná spíš po adaptačním procesu nabídnout pracovníkům smlouvu na dobu neurčitou. Naše skupina, ale ve smlouvě na dobu určitou neviděla problém.

R5: Myslím, že všichni máme stejné podmínky ať už se smlouvou na dobu určitou nebo neurčitou. Navíc omezení je dáno zákoníkem práce. Smlouva na dobu určitou se může opakovaně uzavřít maximálně tři krát, a to vždy nejdéle na tři roky, a to si myslím, že se tu ani neděje. Většinou se smlouva prodlužuje po roce nebo dvou a pak na dobu neurčitou.

T: Takže další princip se týká financování a mezd. **Proto se ptám, jestli vám jsou poskytovány slušné a přitažlivé mzdové podmínky financování spolu s mzdovými podmínky a přiměřeným a slušným sociálním zabezpečením?**

R1: U nás to, jak jinak zase bylo půl na půl. Polovina má pocit, že mzdové podmínky a financování je dostačující a druhá, že je zde nedostatečná motivace pracovníků a málo benefitů.

R2: Souhlasím, někteří zmiňovali třináctý plat, pravidelné zvyšování mezd, stravenky, hodiny cizího jazyka, příspěvky na dojíždění a další formy motivace. Jiní jsou spokojeni s tím, co mají.

R3: Myslím, že jako dobrá kompenzace je například dvacet pět dní dovolené nebo příspěvky na životní a důchodové pojištění. Asi všichni by uvítali možnost mimořádných odměn, pravidelné zvyšování platu a nejrůznější benefity, kdo taky ne.

R4: Přesně. Mzdové podmínky nejsou ideální, ale jsou také dány úspěšností v projektech. Ten, komu nějaký projekt projde si může požádat o zvýšení mzdy.

R5: Z naší skupiny byla většina s mzdovými podmínkami spokojena, ale zazněl také názor o nedostatečném finanční hodnocení a slibech do budoucna, které se neuskutečnily.

T: Děkuji za vaše vyjádření. Pojd'me dál. **Domníváte se, že v prostředí instituce je zachována genderová rovnost, to znamená stejné pracovní podmínky a příležitosti pro muže a ženy?**

R1: Ano jsou tu stejné podmínky pro všechny.

R2: Souhlasím. Pár kolegů zmiňovalo nedostatek mužského pohlaví, což je pravda, ale to firma nijak neovlivní, že se sem hlásí hlavně ženy.

R3: Také souhlasím s rovností.

R4: Přidávám se.

R5: Mám totožný názor.

T: Další otázky se budou týkat rozvoje kariéry. **Máte pocit, že instituce podporuje váš kariérní růst a rozvoj? Existuje v instituci strategie pro rozvoj kariéry pro všechny výzkumné pracovníky?**

R1: Většina z technických pracovníků má pocit, že kariérní růst je podporován. Většina z nás se tu také má na koho obrátit, protože je zde dostat zkušených pracovníků, ale uvědomujeme si, že tomu tak není u všech profesí tady, například u začínajících výzkumných a vývojových pracovníků. Strategie ve společnosti existuje.

R2: Souhlasíme, že směrnice existuje, ale domnívám se, že kariérní řád ne zcela odpovídá skutečnosti, takže by potřeboval aktualizovat. V rámci kariérního růstu by kolegové uvítali kurzy cizího jazyka, soft skills a podporu mentoringového programu. V tomto především nový kolegové nepocít'ují dostatečnou podporu.

R3: Růst kariéry je podporován částečně a strategie existuje. Je potřeba zlepšit zaškolování a vedení nových pracovníků.

R4: Tato stránka z mého úhlu pohledu není dostatečně rozvinutá, především kvůli nedostatku zkušenějších pracovníků a vedení výzkumu, což omezuje poskytnutí poradenství a podpory mladším vědcům. Nicméně zaměstnavatel nás posílá na různá školení i zahraniční stáže.

R5: Souhlasím, rád bych ještě doplnil, že zde letos začal fungovat nový mentoringový program, který je ale teprve na začátku, tak se tomu také potřeba dát čas, než se vše zaběhne. I přijímání nových pracovníků už vypadá trochu líp. Vždy je snahou jim přiřadit někoho zkušenějšího nebo minimálně se sejdou s projektovou manažerkou a domluví se na postupu zpracování.

T: Děkuji. **Máte pocit, že instituce podporuje mobilitu výzkumných pracovníků?**

R1: Myslím, že mobilita je zde podporovaná dostatečně.

R2: Ano mobilita je podporována. Je tedy potřeba vytvořit strategický plán pro mobilitu výzkumných pracovníků. Byla by také dobrá možnost větší spolupráce se soukromým sektorem. Kdyby se vytvořil seznamu pracovišť firem, kde je možné spolupracovat. Pár jedinců v naší skupině zmínilo, že má pocit, že mobilita není podporována u všech zaměstnanců stejně.

R3: Souhlasím, mobilita je podporována, ale je jí potřeba také napsat do Kariérního řádu. Uvítali bychom možnost více jezdit na pravidelné výjezdy na partnerské pracoviště v zemích EU i mimo EU. Za účelem zvýšení pracovních dovedností, získání zkušeností, navázání a upevnění badatelské spolupráce.

R4: Souhlasím s vědeckými pracovníky a nemám co víc dodat.

R5: Také souhlasím.

T: **A máte se ohledně rozvoje své kariéry v instituci na koho obrátit?**

R1: Ano máme.

R2: V naší skupině odpověď nebyla tak jednoznačná. Začínající kolegové neví, na koho se mohou v tomto směru obrátit. Nicméně od dotazníků se situace začíná postupně zlepšovat.

R3: Jelikož jsou v naší skupině lidé, kteří zde pracují už delší dobu, tak v tomto ohledu problém nevidíme.

R4: Souhlasím s vědeckými pracovníky.

R5: Ano je pravda, že zde začíná fungovat mentoringový program, který by v tomto mohl pomoci. Stejně tak to, že je snaha vždy nového kolegu přiřadit k někomu zkušenějšímu. Je ale vždy potřeba být aktivní a sám se i zajímat.

T: Děkuji. Nyní přejdeme na princip práva duševního vlastnictví. **Má instituce vnitřní směrnici upravující ochranu duševního vlastnictví a autorských práv? Pokud ano, upravuje práva náležející výzkumným pracovníkům, výzkumné organizaci a dalším stranám? Získáváte užitek z využívání vašeho výzkumu?**

R1: Ano existuje zde směrnice o ochraně duševního vlastnictví a o způsobech nakládání s výsledky činnosti ve výzkumu. V tomto ohledu je zde vše v pořádku.

R2: Souhlasím i na to míváme nějaké školení.

R3: Přidávám se k souhlasu.

R4: Také se ztotožňuji s předchozími názory.

R5: Ano nemám co dodat.

T: **Setkali jste se s odmítnutím práva být uznán a uveden jako spoluautor nebo citování vašeho příspěvku?**

R1: Nesetkali jsme se s odmítnutím spoluautora ani citováním.

R2: Také s tímto nemáme negativní zkušenost.

R3: Souhlasím. V etický kodex definuje, co je spoluautorství, dále je uvedeno, co je za spoluautorství považováno.

R4: Také bez problémů.

R5: Opět nemám co dodat a souhlasím s kolegy.

**T: Další otázky jsou směřovány na oblast výuky. Zabýváte se odbornou přípravou začínajících výzkumných pracovníků či žáků a studentů? Pokud ano, je čas věnovaný přípravě a vzdělávání započítáván v rámci vašeho pracovního úvazku? Stalo se vám někdy, že přílišné zatížení ve vzdělávací činnosti bránilo Vaši výzkumné aktivitě?**

R1: Několik z nás se věnuje začínajícím technickým pracovníkům a příprava bývá v rámci pracovního dne a nebrání nám to vykonávat svou práci. I když se v naší skupině našli i tací, kteří s tímto nesouhlasí. Mají pocit, že příprava není součástí pracovního úvazku.

R2: Někteří z nás se zabývají vzděláváním žáků studentů i začínajících kolegů. Čas je v rámci pracovního úvazku a nedochází k zatěžování.

R3: Souhlasím.

R4: Také se připojuji k tomuto názoru.

R5: Nemáme s tímto zkušenost, ale myslíme si, že to je individuální a asi záleží na schopnosti si zorganizovat čas.

**T: Co se týče stížností či odvolání ohledně pracovních podmínek a vašich práv znáte postup jejich uplatnění? Dochází při řešení pracovních konfliktů, sporů a stížností ke spravedlivému a rovnému zacházení se všemi pracovníky v instituci?**

R1: V naší skupině polovina lidí neví, na koho se obrátit a chybí jim objektivní přístup k pracovníkům, také zmiňovali nerovné zacházení.

R2: U nás taky spíše nebyl znám postup pro uplatnění stížností. Souhlasíme, že ne vždy dochází ke spravedlivému a rovnému zacházení při řešení pracovních konfliktů.

R3: Je pravda, že zde není přímo někdo stanovený, ale kdybych chtěl řešit stížnost, tak jdu buď za vedoucím a potom dále za personalistkou, projektovou manažerkou a jednatelem společnosti. Taky máme u čipového systému plechovou krabičku na stížnosti i ta se dá využít. Musím potvrdit, že i naše skupina se v tomto ohledu shledala s nerovným zacházením.

R4: Ve směrnici Etický kodex se píše o etické komisi, ta tady momentálně nefunguje, což by se mohlo znovu zavést. Taky ve společnosti fungují odbory, které již nejsou příliš aktivní, ale dá se na ně obrátit.

R5: Je zřejmé, že žádné jasné postupy zde nejsou sepsány, až na etickou komisi, která ale nefunguje. Stížnosti nejsou řešeny v souladu se zásadami přirozené spravedlnosti tak, aby bylo zachováno dobré pracovní prostředí

**T: Máte právo hájit a podporovat své individuální a kolektivní zájmy na profesionální úrovni? Máte právo účinně přispívat k činnosti instituce?**

R1: Ano máme.

R2: Právo máme, ale otázkou je, zda bude vyslyšeno. Bylo by fajn kdyby byla s panem jednatelem lepší domluva, kdyby víc poslouchal názory ostatních.



R3: Spíše nemáme právo přispívat k činnosti instituce.

R4: Tady je to tak půl na půl.

R5: Právo přispívat máme.

#### **Přepis nahrávky 4**

Transkripce focus group se zástupci zaměstnanců.

**Datum realizace rozhovoru:** 23.6.2020

**Délka focus group:** 60 min

T: Krásný den, dnes se scházíme již naposledy. Tentokrát se budeme věnovat závěrečné oblasti s názvem školení a rozvoj, která by měla objasnit získané výsledky ze čtvrté části dotazníkového šetření. Schůzka bude trvat pouhých 60 minut, jelikož oproti ostatním se budeme věnovat pouze pěti otázkám. Opět prosím, aby se každý vyjádřil ke každému principu za svou skupinu. Naposledy se zeptám, zda vám nevádí nahrávání rozhovorů?

R 1: Nevadí.

R 2: Taky nevádí

R 3: V pohodě.

R 4: Jasný.

R 5: Určitě nevádí.

T: Dobrá děkuji. První princip poslední oblastí se týká vztahů s dohlížejícími osobami. Otázky zní, **jaká by měla být četnost porad výzkumu? Je stávající struktura vhodná? Získáváte dostatečnou zpětnou vazbu (hodnocení, dodržení interních plánů apod.)? Mají začínající výzkumní pracovníci svého poradce z řad zkušenějších? Funguje pravidelná a oboustranná komunikace a hodnocení? Fungují zkušení výzkumní pracovníci jako poradci pro ty začínající?**

R1: Konají se porady výzkumu, ty se ale technických pracovníků příliš netýkají, takže je nemůžeme ani ohodnotit. Nicméně techničtí pracovníci v laboratořích mají svého vedoucího a s ním vše řeší. Řekl bych, že vše i dobře funguje jak ze strany nových kolegů, tak i stávajících.

R2: Porady se konají cca jednou měsíčně. Myslím, že četnost i struktura je vhodná. Co se týče zkušenějších výzkumných pracovníků, tak to je tu horší. Už to bylo určitě nejednou zmiňováno. Ne všichni začínající kolegové mají někoho, kdo by je vedl, tedy poradce. Ovšem pokud někoho takového mají, tak vše funguje, jak má.

R3: Porady výzkumu probíhají dle aktuálních potřeb, struktura je vhodná, jsou zváni zainteresovaní pracovníci, zpětná vazba je dostatečná, vypracovává ji projektová manažerka. Pokud jsem požádána o pomoc funguji jako poradce, ale není stanoveno a přiděleno autokraticky.

R 4: Naše skupina patří mezi zkušenější pracovníky a když za námi mladší kolegové přijdou s radou, tak jim vždy ochotně pomůžeme. Někteří z nás jsou současně i poradci, ale ve společnosti nás zkušených není mnoho a nepokryjeme všechny obory. Jinak co se týče porad, tak souhlasím s tím, co říkali kolegové.

R5: Ano porady bývají asi jedenkrát za měsíc, v případě potřeby i častěji, kde se řeší výkon zaměstnanců již dle stanovených úkolů. Jednou za rok také probíhá oponentní řízení, kde externí odborníci s různou specializací hodnotí pokroky výzkumníků i celého podniku.

**T: A věnují zkušení výzkumní pracovníci a vedení pozornost své úloze v rolích znalostních a řídicích pracovníků, projektových koordinátorů, mentorů, kariérních poradců, manažerů nebo vědeckých komunikátorů?**

R1: Myslím, že v naší skupině technických pracovníků v tomto ohledu problém není, zkušení pracovníci se své role věnují dostatečně a vždy tu je někdo kdo novým kolegům poradí, ale horší je to u výzkumných pracovníků, kde je nedostatečný mentoring.

R2: Zkušení výzkumní pracovníci jsou nápomocní, ale chce to lepší zaškolení nových pracovníků při nástupu do práce.

R3: Výzkumní pracovníci věnují pozornost své úloze, je to součást jejich práce, například při vedení výzkumných projektů. Nově nastoupený pracovník by měl být přidělen k odpovídajícímu staršímu pracovníkovi.

R4: Je zde nedostatečný počet zkušených pracovníků, ale ti, co tu jsou tak jsou nápomocní, pokud je to v jejich silách. Každopádně jsou zde také tvořeny projektové týmy, ve kterých jsou jak zkušení, tak začínající výzkumní pracovníci a každý tým má k ruce projektovou manažerku.

R5: Noví zaměstnanci často neví, co a jak dělat, protože nemáme nedostatek zkušených pracovníků. Snad se to postupně vyřeší pomocí mentoringového program. Nicméně co se týče plnění úlohy poradců atd. zkušenějšími pracovníky, tak to si myslím, že plní.

**T: A vy sami, se snažíte o nepřetržitý rozvoj svých dovedností a schopností?**

R1: Za technické pracovníky musím říct, že se všichni o svůj profesní rozvoj snažíme, ale uvítali bychom větší podporu od vedení.

R2: Ano formou samostudia, jazykových kurzů, seminářů, workshopů a další.

R3: Ano je možnost dalšího vzdělávání, jako absolvování kurzů, stáží nebo on-line seminářů. Také máme možnost zapojení se a využívání knihovny a webových odborných portálů.

R4: Každý má možnost účastnit se konferencí a odborné přípravě nebo seminářů.

R5: Ano myslím, že všichni na sobě chceme pracovat a také pracujeme.

**T: Umožňuje vám zaměstnavatel přístup ke vzdělávání a nepřetržitému rozvoji?**

R1: Zaměstnavatel umožňuje přístup ke vzdělávání, ale ne vždy. Zase je to o přístupu vedení k jednotlivým pracovníkům. Navíc některé konference či školení nejsou umožněny absolvovat.

R2: Je zavedena možnost stáží, odborných konzultací, konferencí nebo i e-learning.

R3: Přístup ke vzdělání nám zaměstnavatel umožňuje, ale bylo by dobré vhodně nastavit kariérní řád každému zaměstnanci nebo minimálně těm začínajícím.

R4: Souhlasím.

R5: Také souhlasím a nemám víc co dodat.

**T: Poslední otázka se týká kontroly. Víte, na koho se výzkumní pracovníci na počátku své kariéry mohou obrátit v otázkách týkajících se výkonu pracovních povinností?**

**Domníváte se, že má tato osoba dostatečnou kvalifikaci? Má tato osoba dostatek času a odpovědný přístup?**

R1: Naše skupina ví, na koho se obracet, buď to může být vedoucí nebo personalistka. Ale myslím si, že častý důvod předčasného odchodu začínajících výzkumných pracovníků je právě v absenci osob, na kterou by se měli a mohli začínající výzkumníci obracet.

R2: Myslím si, že momentálně je přerušena kontinuita v předávání zkušeností od starších. Je zde, ale snaha přiřazovat začínající pracovníky k profesně starším kolegům, ale ne ve všech oborech to funguje. Obracet se můžeme v podstatě na kohokoliv, není zde jedna konkrétní osoba, ale zkušenější kolegové ochotně poradí. Chtělo by to ale informovat nově příchozí zaměstnance o chodu podniku, možnostech podávání projektů, protože si každý musí vše zjistit sám.

R3: Naše skupina ví, na koho se obracet a tyto osoby mají dostatečnou kvalifikaci a času také. Ale není zde stanovena konkrétně jedna osoba. Může se jednat o personální oddělení, vedoucí výzkumných projektů (řešitelé) nebo projektové manažerky.

R4: Souhlasím. Jen dodám, že jak už bylo určitě zmiňováno vše se zde snaží posouvat, takže už i nový výzkumní pracovníci mají přiřazenou osobu, která se je snaží do všeho zasvětit. Také zde máme schopné a nápomocné projektové manažerky, které jsou ochotné vše potřebné zařídit.

R5: Přesně tak. Na začátku roku byla také stanovena mentoringová koordinátorka, která je začínajícím pracovníkům plně k dispozici. A pokud kdokoliv neví, na koho se obrátit, stačí zajít za personální a ta ho dál navede.

## GAP ANALÝZA – Proces

**Číslo případu:** 2019CZ474190

**Název přezkoumávané organizace:** Agrovýzkum Rapotín

**Kontaktní údaje organizace:** Výzkumníků 267, Rapotín, Czech Republic, 788 13

**Datum schválení charty a kodexu:** 19/12/2019

### PROCES

HRS4R proces musí zapojit všechny vedoucí pozice přímo nebo nepřímo zodpovědné za problematiku lidských zdrojů v oblasti výzkumu. Mezi tyto pozice obvykle patří prorektor pro výzkum, vedoucí personálního oddělení a další členové administrativního oddělení. Navíc musí být HRS4R strategie konzultována se všemi zainteresovanými stranami a musí být zapojena reprezentativní komunita vědeckých výzkumných pracovníků (R1 – R4) a rovněž musí být jmenován výbor dohlížející na tento proces a pracovní skupina odpovědná za tento proces.

**Uveďte prosím název, pozici a manažerskou linii/oddělení, které jsou ve vaší organizaci přímo nebo nepřímo zapojeny do procesu HRS4R:**

Jméno	Pozice	Řídící výbor	Pracovní skupina	Funkce / Oddělení
Ing. Ondřej Kopp	Jednatel společnosti	x		Jednatel společnosti
Ing. Sylva Suchá	Projektová manažerka (finanční)	x		Sekretariát
Bc. Petra Jungová	Personalistka	x	x	Sekretariát
Ing. Jana Mikisková	Projektová manažerka	x	x	Sekretariát
Anna Nováková	Technický pracovník (R1) - produkce krmiv a agroekologie		x	Oddělení krmiv, výživy, šlechtění a reprodukce
Mgr. Petra Zetochová	Technický pracovník (R1) - laboratoř		x	Oddělení laboratoří
Ing. Jiří Nekvapil	Výzkumný a vývojový pracovník (R2)		x	Oddělení laboratoří

	specialista na analýzu mléka			
Mgr. Blanka Zábrodská, Ph.D.	Výzkumný a vývojový pracovník (R2) - specialista na analýzu mléka		x	Oddělení laboratoří
Mgr. Hana Bilošová, Ph.D.	Vědecký pracovník (R3) - pedolog		x	Oddělení krmiv, výživy, šlechtění a reprodukce
Mgr. Marie Mrázková, Ph.D.	Vědecký pracovník (R3) - produkce krmiv a agroekologie		x	Oddělení krmiv, výživy, šlechtění a reprodukce
Ing. Jan Pozdíšek, CSc.	Vědecký pracovník - vedoucí týmu výzkumné skupiny (R4) - Produkce krmiv, výživa skotu		x	Oddělení krmiv, výživy, šlechtění a reprodukce
Ing. Aleš Veselý	Vedoucí Oddělení laboratoří (R4)		x	Oddělení laboratoří

Vaše organizace musí proces konzultovat se zúčastněnými stranami a zapojit reprezentativní komunitu výzkumných pracovníků od R1 do R4, jakož i jmenovat výbor dohlížející na proces a pracovní skupinu odpovědnou za implementaci procesu HRS4R.

**Poskytněte informace o tom, jak byly skupiny vědců zapojeny do GAP analýzy:**

Skupina zúčastněných stran	Formát konzultace	Příspěvky
Všichni zaměstnanci – R1 – R4, administrativní skupina	Dotazníky	Analýza současné situace Agrovýkumu Rapotín / 40 principů EC & C. Vyplnění vytvořeného dotazníku, jehož výsledky byly promítnuty do GAP analýzy, akčního plánu a OTM-R.
Pracovní skupina – Focus group s reprezentativním výběrem	Focus Group	Zodpovězení otázek a doplnění neúplných informací vyvstalých z vyplněných dotazníků. Výsledky Focus Group přispěly k vývoji GAP Analýzy.
Řídící výbor	Setkání a konzultace	Podpora procesu HRS4R a koordinace s celkovou strategií společnosti. Příprava a zpracování dotazníků, příprava GAP analýzy, Akčního plánu a OTM-R. Pravidelné projednávání pokroku, diskuse, návrhy.

**Popište, jak byl jmenován výbor, který dohlíží na proces, a jak fungoval (schůze, rozhodnutí atd.):**

Řídící výbor se skládá ze čtyř členů, a to jednatele společnosti, dvou projektových manažerek a personalistky. Jednatel společnosti a projektová manažerka (finanční) jsou pravidelně informováni o procesu a dosaženém pokroku, dozorují a schvalují připravené texty. Za přípravu GAP Analýzy, akčního plánu a OTMR kontrolního seznamu je zodpovědná personalistka. Jejím úkolem bylo mimo jiné vytvořit dotazník pro všechny zaměstnance, který sloužil k analýze současné situace v Agrovýkumu Rapotín na základě 40 principů EC & C. Shromáždit a zpracovat odpovědi z dotazníků, vést schůzky na všech úrovních a zpracovat všechny podstatné dokumenty. Projektová manažerka se aktivně podílela na tvorbě dokumentů, účastnila se všech schůzek a přinášela důležité podněty pro GAP analýzu, akční plán i OTM-R.

Dne 12. února 2020 se uskutečnilo setkání se všemi zaměstnanci, na kterém byli seznámeni s procesem získání HR Award, s principy zakotvenými v Evropské chartě výzkumných pracovníků a Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků. Byl jmenován řídicí a pracovní výbor a zaměstnanci byli seznámeni s jejich povinnostmi v tomto procesu. Vždy se alespoň jeden ze členů řídicího výboru účastnil pravidelného zasedání pracovní skupiny k zajištění pokroku HRS4R procesu. Tento pak následně projednával výsledky zasedání s ostatními členy řídicího výboru během pravidelných schůzí.

Zasedání řídicího výboru proběhla ve dnech: 09/01/2020, 31/01/2020, 11/05/2020, 01/06/2020, 07/07/2020, 03/08/2020, 07/09/2020, 05/10/2020, 02/11/2020, 01/12/2020

**Popište, jak byla jmenována pracovní skupina provádějící Gap Analýzu:**

Všichni zaměstnanci společnosti Agrovýzkum Rapotín, byly rozděleni do pěti skupin, a to R1 (techničtí pracovníci), R2 (výzkumný a vývojový pracovníci), R3 (vědečtí pracovníci), R4 (vedoucí týmu výzkumné skupiny nebo vedoucí pracovníci) a administrativní skupiny. Z každé skupiny byl vybrán vždy minimálně jeden zástupce, který se aktivně, dobrovolně a zodpovědně podílel na HRS4R procesu.

Pracovní skupina byla jmenována řídicím výborem dne 12. února 2020 na shromáždění všech zaměstnanců. Skupina je tvořena deseti rozmanitými zástupci. Primárním cílem této skupiny je zodpovězení otázek a doplnění neúplných informací vyvstalých z vyplněných dotazníků všemi zaměstnanci metodou Focus Group. Odpovědnost za vedení pracovní skupiny a předkládání výsledků ostatním členům řídicího výboru měla personalistka, která je členem obou skupin.

Po zpracování (příslušné části) výsledků vyplněných dotazníků všemi zaměstnanci, proběhlo průběžné setkání pracovní skupiny s cílem získat hlubší informace o zjištěných nedostatcích, včetně konkrétních návrhů na zlepšení problémových oblastí. Jednotliví členové pracovní skupiny byli pověřeni zavedením konzultačních procesů s pracovníky ve svých skupinách. Závěry z Focus Group byly promítnuty do GAP analýzy, akčního plánu a OTMR. Zasedání pracovní skupiny probíhalo ve dnech: 04/05/2020, 25/05/2020, 09/06/2020, 23/06/2020

## GAP Analýza (Kontrolní seznam Charty a Kodexu)

**Číslo případu:** 2019CZ474190

**Název přezkoumávané organizace:** Agrovýzkum Rapotín

**Kontaktní údaje organizace:** Výzkumníků 267, Rapotín, Czech Republic, 788 13

**Datum schválení charty a kodexu:** 19/12/2019

### Přehled GAP Analýzy

Charta a kodex jsou základem pro analýzu mezer. V zájmu soudržnosti bylo přečíslováno 40 článků pod následující položky. Níže prosím uveďte výsledek analýzy GAP vaší organizace. Pokud vaše organizace v současné době tato kritéria plně nesplňuje, uveďte prosím, zda vnitrostátní nebo organizační právní předpisy mohou omezovat provádění charty, iniciativy, které již byly podniknuty ke zlepšení situace, nebo nové návrhy, které by mohly napravit současnou situaci. Abychom pomohli s náborovou strategií organizace, je poskytován specifický sebehodnotící kontrolní seznam pro otevřený, transparentní a zásluhový nábor.

Evropská charta pro výzkumné pracovníky a Kodex chování pro nábor výzkumných pracovníků: Přehled GAP Analýzy

- **Status:** do jaké míry tato organizace splňuje následující zásady?
- **Implementace** (++, +/-, -/+, --):
  - ++ plně implementováno
  - +/- téměř, ale ne plně implementováno
  - -/+ částečně implementováno
  - -- nedostatečně implementováno
- **GAP:** V případě --, -/+ nebo +/-, uveďte skutečný „rozdíl“ mezi principem a současnou praxí ve vaší organizaci.
- **Překážky provádění:** Je-li to relevantní, uveďte všechny národní / regionální právní předpisy nebo organizační předpisy, které v současné době brání provádění.
- **Přijaté iniciativy / Nové návrhy:** Je-li to relevantní, uveďte všechny iniciativy, které již byly podniknuty ke zlepšení situace, nebo nové návrhy, které by mohly napravit současnou situaci.



Status	Implementace:	GAP / Překážky implementace	Přijaté iniciativy / Nové návrhy
<b>Etické a profesní aspekty</b>			
<p><b>1. Svoboda výzkumu</b></p>	<p>Společnost považuje svobodu myšlení, vyjadřování a svobodu určení metod výzkumu za nezbytnou podmínku. Skutečnost dodržování vyplývá také z výsledků dotazníkového šetření. Všichni členové skupiny R2-R4 se vyjádřili k dodržování svobody výzkumu kladně (++ a +/-). Administrativní a techničtí pracovníci (R1) se u této otázky zdrželi komentáře, jelikož s tímto nemají téměř žádné zkušenosti. Problematika je upravena v organizační směrnici č. 5/2016 Etický kodex vědeckých a výzkumných pracovníků. Předpis je v souladu s principem svobody výzkumu, nicméně postrádá některé body Charty a kodexu EU. Jeho aktualizace je nezbytná. Také je potřeba doplnit předpisy, ze kterých směrnice vychází. Přestože se zde svoboda výzkumu nejeví jako žádná překážka, pár zaměstnanců uvedlo občasný problém se svobodnou volbou výběru spolupracujících organizací a možnou realizací naplánovaných aktivit v rámci projektů.</p> <p>+/-</p>	<p>Aktualizace Etického kodexu a jeho rozšíření o chybějící body z Charty a kodexu EU. Do Etického kodexu doplnit odkaz na Evropskou chartu vědců, která byla doporučena Evropskou komisí 11. března 2005. Opětovné zřízení etické komise, jak je uvedeno ve směrnici, která se bude zabývat nedodržováním etického kodexu a řešením vyvstalých stížností a problémů. Dále je potřeba seznamovat všechny nové zaměstnance s etickým kodexem. Bude tedy doplněn do seznamu úvodních směrnic, který se nachází ve vstupním listu každého nově přichozího zaměstnance. Dne 29.10.2020 byli stávající výzkumní pracovníci na poradě výzkumu seznámeni s Evropskou chartou pro výzkumné pracovníky a Kodexem chování pro přijímání výzkumných pracovníků.</p>	<p>Numost revize stávajícího etického kodexu, který bude odrážet požadavky Charty a Kodexu. Zvýšit povědomí o tomto důležitém dokumentu již u nově přichozích zaměstnanců, kteří budou se směrnici seznámeni spolu s Evropskou chartou Výzkumných pracovníků a Kodexu</p>
<p><b>2. Etické zásady</b></p>	<p>+/-</p>	<p>V souladu s usnesením vlády ČR, 1005/2005 společnost vypracovala vlastní etický kodex s využitím Etického rámce výzkumu. Ten ale zcela neodpovídá požadavkům Charty a Kodexu. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 67 % respondentů si je vědomo etických postupů</p>	<p>Numost revize stávajícího etického kodexu, který bude odrážet požadavky Charty a Kodexu. Zvýšit povědomí o tomto důležitém dokumentu již u nově přichozích zaměstnanců, kteří budou se směrnici seznámeni spolu s Evropskou chartou Výzkumných pracovníků a Kodexu</p>

		<p>a základních etických zásad (++) a +/-). Zbývá respondentů etické zásady považují pouze za částečně implementované. Mezi nedostatky se především řadí nefunkčnost etické komise, která je ve směřování neúčinná. Z výsledků je patrná potřeba doplnění chybějících etických zásad a norem do etického kodexu. Nutností je také zvýšení povědomí nově přichozích zaměstnanců o etických zásadách.</p>	<p>chování pro přijímání výzkumných pracovníků. Nově zvolit a jmenovat členy etické komise, která bude dohlížet na dodržování všech norem v oblasti etiky. Jako členové etické komise budou vybráni zaměstnanci z různých oblastí výzkumu. Nutné je správné nastavení fungování etické komise.</p>
<b>3. Profesní odpovědnost</b>	++	<p>Výzkumní pracovníci vynakládají veškeré úsilí k tomu, aby jejich výzkum byl prospěšný pro společnost a neopakoval výzkum již provedený někde jinde. Důraz na tuto nutnou podmínku je kladen při výběru nových výzkumných pracovníků. Zpětná vazba je zajištěna oponentním hodnocením projektů podaných do veřejných soutěží i projektů v řešení. Návrhy nových projektů jsou projednávány na výzkumných poradách, kde je vyžadováno zdůvodnění a probíhá diskuse a seznámení se s nastolenou problematikou navrhovaného výzkumu.</p>	
<b>4. Profesní přístup</b>	+/-	<p>Problematickou profesního přístupu upravuje organizační směrnice č. 1/2014 Ekonomické a finanční řízení projektů VaV a Dlouhodobá koncepce rozvoje výzkumné organizace na období let 2018-2022. Strategické cíle společnosti se pravidelně aktualizují a zveřejňují</p>	<p>V současnosti již dochází k nápravě několika zjištěných nedostatků v podobě zvýšení povědomí stávajících zaměstnanců o strategických cílech společnosti, o pracovních náplních na jednotlivých technicko-administrativních pozicích, o systému</p>

	<p>na internetových stránkách společnosti.</p> <p>Od roku 2012 v platnosti příkaz jednatele společnosti č. 3/2012 Předkládání výsledků vědecké a výzkumné činnosti před vlastním zveřejněním, který ukládá povinnost získání písemného souhlasu jednatele společnosti před zveřejněním veškerých výsledků vědecké a výzkumné činnosti.</p> <p>Ačkoliv žádná vnitropodniková norma neřeší oznamování změn v řešení projektu svým nadřízeným či projektovým manažerkám, zaměstnanec má povinnost poskytovat informace o průběhu řešení. Plnění výstupů výzkumných projektů je kontrolováno na pravidelných poradách výzkumu, kterých se účastní nadřízený, projektové manažerky. Zjištěné problémy či změny jsou ihned řešeny. Kontrola plnění uložených nápravných opatření probíhá na následné poradě. Z každé porady je pořízen zápis, který je distribuován všem zaměstnancům účastnícím se porady i dalším, kterým z průběhu porady vyplynul nějaký pracovní úkol. Další oznamovací podmínky závisí na podmínkách poskytovatele. Včasné oznamování změn je hlášeno projektovou manažerkou, která mimo jiné dohlíží na dodržování aktuálních všeobecných podmínek projektů a řídí se směrnici č. 1/2014 shrnující úkoly projektových manažerek. Je nutné, aby zaměstnanci při jakémkoliv problému kontaktovali projektové manažerky a začali vše</p>	<p>objednávek, oběhu dokladů a dalších účetních a finančních mechanismech. Zaměstnanci byli na poradě výzkumu dne 13.5.2020 seznámeni s Dlouhodobou koncepcí rozvoje výzkumné organizace, Koncepcí výzkumu, vývoje a inovací Ministerstva zemědělství na léta 2016-2020 a finančními mechanismy společnosti. Ve chvíli, kdy se výzkumný pracovník stane řešitelem projektu, projektová manažerka s ním znovu projde důležité informace k účelnosti výdajů a k dodržování rozpočtu, podle podmínek poskytovatele a vnitřních směrnic společnosti. Nově přichází zaměstnanci budou s touto oblastí seznamování na individuální schůzce s projektovou manažerkou. Aby se i nadále předešlo neinformovanosti zaměstnanců, budou jim pravidelně sdělovány aktualizované vize a strategie společnosti na poradách výzkumu. Dalším nápravným krokem bude rozšíření etického kodexu o povinnost neprodleně informovat zaměstnavatele nebo nadřízeného o závažných změnách projektů. V neposlední řadě dojde k aktualizaci směrnice 1/2014 Ekonomické a finanční řízení projektů VaV, která obsahuje několik zastaralých informací.</p>
--	--	--

		<p>včas řešit.</p> <p>Výsledky dotazníkového šetření ukazují na nedostatečnou informovanost zaměstnanců o strategických cílech ve výzkumné oblasti společnosti a o účemích a finančních mechanismech. Jedná se především o nově přichozí zaměstnance. Nicméně o povinnosti informovat svého zaměstnavatele o jakýchkoliv změnách vědí všichni zaměstnanci, stejně tak ví, na koho se mohou se svými otázkami obrátit.</p>	
<b>5. Smluvní a zákonné povinnosti</b>	++	<p>Výzkumní pracovníci jsou obeznámeni s národními, odvětvovými nebo institucionálními předpisy upravujícími pracovní podmínky, včetně práv k duševnímu vlastnictví a požadavky investorů.</p> <p>Z dotazníku vyplynulo, že všechny potřebné a existující předpisy jsou snadno dostupné.</p>	
<b>6. Odpovědnost</b>	+/-	<p>Všichni zaměstnanci jsou si vědomi odpovědnosti vůči společnosti, investorům i veřejným či soukromým subjektům a důležitosti efektivního využívání finančních prostředků. Odpovědnost vědců za objektivitu, spolehlivost a přesnost jejich výzkumu je zakotvena v organizační směrnici č. 15/2006 Etický kodex vědeckých a výzkumných pracovníků a organizační směrnici č. 8/2013 Pracovní řád. Odpovědnost pracovníků je také obsažena v jejich pracovní smlouvě a popisu práce.</p>	<p>Etický kodex bude rozšířen o povinnost zpřístupnění výsledků a metod sběru a analýze dat příslušným orgánům vnitřní a vnější kontroly spolu s povinnostmi spolupráce s nimi.</p>

		<p>Přestože jsou si zaměstnanci své odpovědnosti v rámci přístupnosti výsledků a metod sběru a analýzy dat vědomi, tato odpovědnost není zakotvena v žádném interním předpisu. Stejně tak povinnost spolupracovat při auditech týkajících se jejich výzkumu.</p> <p>Plnění závazků vůči poskytovateli dotace a optimální využívání finančních prostředků zabezpečují projektové manažerky společnosti, viz organizační směrnice č. 1/2014 Ekonomické a finanční řízení projektů VaV. Vedoucí týmu výzkumné skupiny odpovídají za dosažení výzkumných cílů v rámci projektů v souladu s podmínkami stanovenými poskytovateli. Řízení projektů je transparentní a respektuje zásady odpovědnosti vůči zadavateli, investorům, veřejnosti i společnosti.</p>	
<p><b>7. Řádné postupy v oblasti výzkumu</b></p>	<p>++</p>	<p>Výzkumní pracovníci dodržují bezpečné pracovní postupy a také jsou seznámeni s požadavky na ochranu údajů a ochranu důvěrných informací. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je nejen zakotvena v zákoníku práce, ale také je předmětem školení BOZP a PO, které zaměstnanci pravidelně absolvují nejprve při nástupu do zaměstnání a následně v intervalu dvou let. Tato oblast je dále ukotvena v organizačních směrnících č. 7/2016 Analýza a hodnocení pracovních rizik, kategorizace prací; č. 9/2011 Místní provozní bezpečnostní předpis o zajištění podmínek</p>	

		<p>BOZP při používání služebního nebo soukromého motorového vozidla; č. 5/2005 Podmínky pro poskytování osobních ochranných pracovních pomůcek (OOPP) a poskytování mycích, čisticích a dezinfekčních prostředků; č. 8/2013 Pracovní řád, se kterými jsou všichni zaměstnanci seznámeni. Společnost se řídí evropským nařízením o ochraně údajů (GDPR). Ochrana osobních údajů zaměstnanců je také ukotvena v organizační směrnici č. 8/2013 Pracovní řád a pracovních smlouvách zaměstnanců.</p>	
<p><b>8. Šíření a využívání výsledků</b></p>	<p>+/-</p>	<p>Společnost se neustále snaží o své zdokonalování a zviditelnění k čemuž dopomáhá publikace a komercializace výzkumných výsledků. Výzkumní pracovníci zveřejňují výsledky svého výzkumu odborné veřejnosti nejen v recenzovaném bulletinu společnosti "Výzkum v chovu skotu", který je od roku 1958 vydáván minimálně čtyřikrát ročně. Bulletin je distribuován do státních zemědělských knihoven, zemědělských univerzit a škol, podniků služeb v chovu skotu a zemědělských podniků v České republice i zahraničí. Společnost dále pořádá několikrát do roka workshopy k propagaci dosažených výsledků a nabízí odborné konzultace a poradenství v relevantních oblastech výzkumu. Další publikované výsledky výzkumu, především certifikované metody, jsou k dispozici na</p>	<p>V současnosti již dochází k nápravě zjištěných nedostatků v podobě častějších porad, které jsou zaměřené na seznámení pracovníků se způsoby šíření, komercializací a využíváním výsledků výzkumu. Dále jsou lépe nastavena pravidla pro odevzdávání výsledků. Tvoří se interní plány, které obsahují naplánované aktivity spolu s termíny odevzdání. Vše je pravidelně kontrolováno na poradách výzkumu. Aktivní dohled nad touto oblastí převzala projektová manažerka společnosti. Potřeba větší propagace společnosti je řešena v rámci projektu Rozvoj kapacit pro výzkum a vývoj ve společnosti Agrovýzkum Rapotín s.r.o. Jedním z jeho specifických cílů je strategické nastavení a rozvoj popularizace výzkumu a vývoje <a href="https://www.vuchs.cz/main/hraward/">https://www.vuchs.cz/main/hraward/</a>. Dále je plánována aktivní účast na veletrzích, kde bude</p>

		<p>webových stránkách společnosti: <a href="https://www.vuchs.cz/main/agrovyzkum/veda-a-vyzkum/publikace">https://www.vuchs.cz/main/agrovyzkum/veda-a-vyzkum/publikace</a>. Výzkumná činnost a výsledky jsou také aktivně prezentovány na vědeckých konferencích, veletrzích a vědeckých symposiích v rámci specifických vědeckých oblastí. Minimálně jedenkrát ročně se organizuje specializovaný seminář, který je určen ke komercializaci výsledků výzkumu všech zaměstnanců.</p> <p>Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nově přichozí výzkumní pracovníci jsou dle jejich názoru nedostatečně seznamováni se způsoby šíření, komercializací a využíváním výsledků. Týká se to zejména těch na počátku své kariéry. Několik respondentů také upozornilo na nízkou kontrolu při odevzdávání stanovených výsledků a výstupů.</p> <p>Oblast šíření a využívání výsledků je zakotvena v organizační směrnici č. 6/2014 Způsob nakládání s výsledky činnosti ve výzkumu, vývoji a inovacích; v příkazu jednatele společnosti č. 3/2012 Předkládání výsledků vědecké a výzkumné činnosti před vlastním zveřejněním a v organizační směrnici č. 12/2017 o ochraně duševního vlastnictví a o způsobu nakládání s výsledky činnosti ve výzkumu, vývoji a inovacích ve společnosti Agrovýzkum Ropotín s.r.o. dle zákona č. 130/2002 Sb. Podmínky šíření a využívání výsledků výzkumu jsou také stanoveny ve smlouvách poskytovatelů</p>	<p>mít společnost pronajatý stánek. V nedávné době také došlo k rozšíření okruhu odběratelů bulletinu společnosti.</p>
--	--	--	--

	finančních prostředků (národní a mezinárodní projekty).		
<b>9. Veřejný závazek</b>	++	<p>Výzkumní pracovníci aktivně a srozumitelně seznamují odbornou veřejnost se svým výzkumem pomocí veřejných přednášek, konferencí, výstav nebo workshopů. Webové stránky společnosti obsahují informace o dosažených výsledcích, publikacích a aktuálně řešených projektech. Společnost také aktivně spolupracuje se středními a vysokými školami, pořádá akce pro širokou veřejnost a poskytuje odborné konzultace a poradenskou činnost. Důkazem neustálého rozvoje v dané oblasti je zapojení se do projektu Rozvoj kapacit pro výzkum a vývoj ve společnosti Agrovýzkum Rapotín s.r.o., jehož součástí je strategické nastavení a rozvoj popularizace výzkumu a vývoje <a href="https://www.vuchs.cz/main/hraward/">https://www.vuchs.cz/main/hraward/</a>.</p>	
<b>10. Nediskriminace</b>	+/-	<p>Necelá třetina respondentů (26 %) se setkala s některou formou diskriminace. Mezi nejčastější nevhodné chování patří diskriminace na základě pohlaví a věku. Z dotazníkového šetření především vyplynulo chybějící řádné ukotvení tohoto vážného tématu. Oblast diskriminace je v malé míře obsažena v organizačních směrnících č. 8/2013 Pracovní řád, č. 6/2016 Kariérní řád zaměstnanců ve výzkumu a vývoji společnosti a č. 5/2016 Etický kodex vědeckých a výzkumných pracovníků.</p>	<p>Etický kodex bude rozšířen o oblast diskriminace dle legislativy ČR.</p> <p>Společnost navázala aktivní spolupráci s NCP Gender. Vystalé problémy v této oblasti a jejich řešení s nimi bude konzultováno. Dne 9.11.2020 byli všichni zaměstnanci proškoleni v oblasti genderové rovnosti na workshopu s názvem Genderové předsudky.</p> <p>Dále bude nově jmenována etická komise, která bude dohlížet a řešit diskriminaci na základě pohlaví, věku, etického, národního nebo</p>



		<p>Avšak tuto oblast také upravuje legislativa ČR:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 16 až 17</li> <li>• Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů</li> <li>• Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti § 4</li> <li>• Usnesení č. 2/1993 Sb., usnesení předsednictva České národní rady o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součástí ústavního pořádku České republiky</li> </ul>	<p>sociálního původu, náboženství nebo víry, sexuální orientace, jazyka, zdravotního postižení, politických názorů, sociálních a ekonomických podmínek.</p>
<p><b>11. Systém hodnocení</b></p>	<p>--</p>	<p>Téměř všichni respondenti (85 %) považují systém hodnocení za nedostačující, netransparentní, subjektivní a demotivující. Většina z nich má pocit, že standardizované posouzení pracovního výkonu vůbec neexistuje. Nicméně hodnocení zaměstnanců je ukotveno v organizační směrnice č. 6/2016 Kariérní řád zaměstnanců ve výzkumu a vývoji společnosti. Každý rok probíhá oponentní řízení, na kterém komise nezávislých odborníků hodnotí výsledky činnosti výzkumných pracovníků i výzkumné organizace jako celku za uplynulý kalendářní rok. Dalším hodnotícím nástrojem jsou interní porady výzkumu, na nichž je průběžně hodnocen soulad s interním plánem.</p> <p>Související legislativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zákoník práce č. 262/2006 Sb.</li> </ul>	<p>Dojde k aktualizaci Kariérního řádu se zaměřením na hodnocení a odměňování pracovníků dle Evropské charty pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků. Stávající systém hodnocení bude zrevizován mimo jiné v souladu se strukturou Metodiky hodnocení výzkumných institucí 2017+, mající vazbu na celostátní systém hodnocení VaV zpracovávaný RVVI (Rada pro výzkum, vývoj a inovace, odborný a poradní orgánem vlády ČR). Zaměstnanci budou seznámeni s pravidly hodnocení, které se budou mimo jiné vázat na výsledky oponentního řízení.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodika hodnocení výzkumných organizací a hodnocení programů účelové podpory výzkumu, vývoje a inovací, schváleno usnesením vlády ČR ze dne 8. února 2017 č. 107.</li> <li>• Zákon č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů a související předpisy, v platném znění</li> </ul>	
<b>Nábor a výběr</b>			
<b>12. Nábor</b>	-/-	<p>Ve společnosti není nábor a výběr výzkumných pracovníků řízen žádným vnitřním předpisem. Neexistuje přesně stanovený proces a zásady přijímání nových výzkumných pracovníků. I přes absenci příslušné směrnice je při přijímání dodržována zásada rovné příležitosti pro všechny bez výjimky. Možnost pružné pracovní doby usnadňuje přístup například ženám vracejícím se do profesního života po rodičovské dovolené. Stejně tak výzkumní pracovníci, kteří přerušili svou profesní kariéru mají možnost bez omezení pokračovat ve svém rozvoji. Ve společnosti existuje směrnice č. 1/2020 Pravidla pro odměňování, která obsahuje možná pracovní zařazení, kvalifikační požadavky a pracovní činnosti a organizační směrnice č. 6/2016 Kariérní řád zaměstnanců ve výzkumu a vývoji společnosti, který upravuje postavení zaměstnanců ve společnosti a jejich hodnocení.</p>	<p>Hlavním cílem v této oblasti bude vytvořit vstupní a náborové normy pro výzkumné pracovníky, v nichž budou zakotveny zásady Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků.</p> <p>Dále dojde k proškolení vedoucích zaměstnanců ve vedení vstupních pohovorů a posilování manažerských dovedností.</p>

		<p>Společnost si uvědomuje nedostatky při přijímání výzkumných pracovníků a nedodržování všech zásad stanovených v Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků.</p>	
<p><b>13. Nábor (Kodex)</b></p>	<p>-/+</p>	<p>Jak již bylo výše zmíněno, ve společnosti neexistuje předpis pojednávající o povinnostech otevřených, účinných, průhledných, příznivých a mezinárodně srovnatelných přijímacích postupech. Všechna volná pracovní místa jsou zveřejňována na webových stránkách společnosti, portálu úřadu práce ČR a internetových pracovních portálech. Evropský portál EURAXESS dosud nebyl využíván. V současné době je nastaven jednotný styl inzerátů, které jsou zveřejněny pouze v českém jazyce. Obsah oznámení personalistka konzultuje s vedoucím pracovníkem tak, aby popis odpovídal skutečnosti. Inzerát obsahuje požadované vzdělání, praxi a odbornost. Specifikuje náplň práce, benefity, termín možného nástupu, počet volných míst, výši mzdy, kontakt na osobu pro další informace a odkaz na webové stránky společnosti. Inzerát postrádá informace o vyhlídkách kariérního růstu a datu uzávěrky pro podání přihlášek. Jelikož jsou pracovní pozice ve společnosti velmi specifické a zájemci o místo se hlásí z různých koutů České republiky a většinou jich není mnoho, možnost posílání životopisu není</p>	<p>Společnost se zavazuje vytvořit přijímací postupy (otevřené, účinné, příznivé a mezinárodně srovnatelné) a doplnit inzeráty minimálně o vyhlídky kariérního růstu a termíny uzavření podání přihlášek. Dále budou zveřejňovány volné pracovní pozice na portále Euraxess.</p>

		<p>časově omezeno. Volné pozice jsou zveřejněné, dokud nedojde k obsazení pracovního místa, které dle současné situace na pracovním trhu trvá v řádech měsíců až rok.</p> <p>Dle dotazníkového šetření zaměstnanci vnímají výše zmíněné nedostatky v inzerovaných pracovních místech spolu s neexistencí směrnice pro nábor a výběr nových výzkumných pracovníků.</p>	
<p><b>14. Výběr (Kodex)</b></p>	<p>-/-</p>	<p>Výběrový výbor společnosti do nedávné doby zahrnoval pouze jednatele společnosti a personalistku. V současné době se společnost snaží o vytvoření tříčlenného výboru s rozdílnými odbornými znalostmi a dovednostmi. Nicméně, jak už bylo výše zmíněno, ve společnosti není vytvořena žádná náborová a výběrová norma a ani pravidla pro sestavení komise pro výběrové řízení nejsou nikde ukotvena. Členové výběrových komisí nejsou proškoleni v oblasti náboru a výběru zaměstnanců.</p>	<p>Budou stanoveny jasné zásady výběrového řízení spolu s pravidly pro sestavení výběrové komise, která se bude vždy skládat minimálně ze tří členů, a to jednatele společnosti, personalistky a zaměstnance, který je odborníkem v oblasti týkající se pracovního místa. Dále budou členové výběrové komise proškoleni v oblasti náboru a výběru zaměstnanců.</p>
<p><b>15. Transparentnost (Kodex)</b></p>	<p>-/+</p>	<p>Proces výběru zaměstnanců není ve společnosti ošetřen žádnou směrnicí. Nejsou zde písemně upraveny postupy vůči uchazečům v průběhu výběrového řízení ani po jeho ukončení. U každé pracovní pozice jsou konkrétně dané požadavky, které musí uchazeč splňovat, na jejichž základě je kandidát pozván na výběrové řízení, případně odmítnut. Po ukončeném výběrovém řízení je</p>	<p>Budou vytvořeny vstupní a náborové normy pro výzkumné pracovníky, v nichž budou zakotveny zásady Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků, včetně povinnosti seznamovat kandidáty s kritérii výběru, počtem volných míst a vyhládkami kariérního růstu. Nově vzniklá směrnice bude dále obsahovat povinnost poskytnout zpětnou vazbu úspěšným</p>

		<p>každému uchazeči poskytnuta informace, zda byl úspěšný či neúspěšný, a to buď telefonicky nebo emailem. Konkrétní silné a slabé stránky jejich kandidatury jim nebyvají sdělovány. Všechna volná pracovní místa jsou zveřejňována na webových stránkách společnosti, portálu úřadu práce ČR a internetových pracovních portálech. V inzerci jsou mimo jiné zveřejněné informace o počtu volných míst a kritériích výběru. Kandidátům pozvaným k pohovoru jsou na dotaz sděleny vyhlídky kariérního růstu.</p>	<p>i neúspěšným kandidátům.</p>
<p><b>16. Hodnocení zásluh (Kodex)</b></p>	<p>+/-</p>	<p>Ačkoliv hodnocení zásluh není zakotveno v žádné směšnici společnosti 64 % respondentů souhlasí, že při jejich výběrovém řízení byla hodnocena celková praxe, tvořivost, stupeň nezávislosti a jejich zásluhy byly posuzovány kvantitativně i kvalitativně. Zbylí respondenti měli pocit, že jejich dosavadní praxe, absolvované kurzy a znalosti nebyli brány dostatečně v potaz.</p> <p>Inzerce volných pracovních míst mimo jiné zahrnuje žádost o zaslání životopisu, který standardně obsahuje vzdělání a pracovní zkušenosti uchazeče. Další potřebné informace jsou doplněny na žádost personalistiky nebo jsou uchazečem přímo sděleny při výběrovém řízení. Výběrová komise se v životopisech dočte potřebné informace především o vzdělání a zkušenostech výzkumných pracovníků. Jejich tvořivost, stupeň nezávislosti, řídicí dovednosti</p>	<p>Dojde k vytvoření vstupních a náborových norem pro výzkumné pracovníky, které budou obsahovat hodnocení zásluh kandidáta, konkrétně souhrn zkušeností a schopností v oblasti výzkumu, dosažené výsledky, tvořivost, míru nezávislosti a další.</p>

			a schopnosti pracovat v kolektivu jsou ověřeny při výběrovém řízení a následovně ve zkušební době, pokud je pracovní smlouva uzavřena.	
<b>17. Změny v časovém pořadí životopisů (Kodex)</b>	++		Téměř všichni respondenti se shodují, že společnost neposuzuje negativně přerušení kariéry nebo změny v časovém pořadí životopisů. Naopak na ně nahlíží jako na možnost získání širšího pohledu a rozvoje kariéry. Hodnocení uchazeče při přijímacím řízení tedy není ovlivněno předchozím přerušením kariéry ať už se jednalo o mateřskou dovolenou, působení v komerční sféře apod.	
<b>18. Uznání zkušeností s mobilitou (Kodex)</b>	++		Jakýkoliv druh mobility, zejména tedy pobyty v zahraničí, se považuje za pozitivní zkušenost v profesní kariéře uchazeče. S tímto souhlasí i 90 % respondentů, kteří se setkali pouze s kladnou odezvou. Důkazem je také podpora mobility ze strany společnosti, která umožňuje zaměstnancům cestovat po celém světě za účelem jejich profesního rozvoje.	
<b>19. Uznávání kvalifikace (Kodex)</b>	-/+		V žádném předpise společnosti není konkrétně stanoveno posuzování a hodnocení akademické a odborné kvalifikace včetně té neformální. Organizační směrnice č. 1/2020 Pravidla pro odměňování obsahuje pouze minimální požadavky na kvalifikaci. Kvalifikace je posuzována v rámci výběrového řízení dle požadavků na pracovní pozici, které vždy obsahuje zveřejněný inzerát volného místa.	Do nově vytvořených vstupních a náborových norem pro výzkumné pracovníky bude zapracována oblast uznávání kvalifikace obsahující posouzení a vyhodnocení akademické a odborné kvalifikace, zejména pokud se jedná o mezinárodní a pracovní mobility.

		<p>Z dotazníku vyplynulo, že respondenti si nejsou vědomi pravidel ani norem, které by upravovaly uznávání kvalifikací.</p>	
<p><b>20. Služební věk (Kodex)</b></p>	<p>+/-</p>	<p>Požadavky na kvalifikační stupeň jsou uvedené v inzerci volných pozic a jsou v souladu s potřebou pro výkon dané profese. Jsou koncipovány nediskriminačním způsobem tak, aby nepředstavovaly vstupní překážku ani pro nadějně absolventy. V rámci výběrového řízení jsou požadavky a služební věk kandidáta individuálně posuzovány dle stanovených požadavků na danou pozici. Přestože ve společnosti nejsou hodnotící kritéria pro služební věk písemně stanovena a tento pojem není nikterak definován, prakticky je zohledněn. Žádná vzdělávací instituce, ve které kandidát získal své vzdělávání, není vědomě upřednostňovaná. I když z dotazníku vyplynulo, že při vstupním pohovoru několika zaměstnanců na ni byl brán zřetel. Celoživotní vzdělávání je společností vnímáno jako proces nabývání a rozvoje vědomostí, což může vést k profesnímu rozvoji. Je tedy pozitivně hodnoceno.</p>	<p>Jak již bylo zmíněno, kritérium služební věk není v interních směrnících společnosti dosud písemně zakotveno. Model celoživotního profesního rozvoje bude zohledněn ve vstupních a náborových normách pro výzkumné pracovníky, které budou vytvořeny.</p>
<p><b>21. Jmenování postdoktorandů (Kodex)</b></p>	<p>+/-</p>	<p>Ve společnosti existují jasná pravidla pro jmenování výzkumných pracovníků s postdoktorandským statutem, která jsou ukotvena v organizační směrnici č. 6/2016 Kariérní řád zaměstnanců ve výzkumu a vývoji</p>	<p>Jmenování postdoktorandů bude kromě kariérního řádu ukotveno v nově vytvořené směrnici pro nábor a výběr zaměstnanců. Organizační směrnice 6/2016 bude aktualizována dle potřeb společnosti a bude dohlíženo na její</p>

		<p>společnosti. Zde je vydefinován pojem postdoktorand a stanovena délka pěti let, po kterou může být v této kategorii zařazen od obhájení svého akademického titulu Ph.D. Všichni zaměstnanci společnosti jsou si těchto pravidel vědomi. Z dotazníku však vyplynulo, že ne vždy dochází k jejich dodržování, na které je potřeba dohlédnout.</p>	<p>dodržování (př. etickou komisí, členy výběrového výboru).</p>
<b>Pracovní podmínky a sociální zajištění</b>			
<b>22. Uznání profese</b>	+/-	<p>74 % respondentů se shoduje na korektním uznávání profese. Zbylí zaměstnanci mají v této oblasti jisté pochybnosti, ať už se dle jejich názoru jedná o neadekvátní finanční ohodnocení či ne vždy vhodné zařazení pracovníků. Společnost se předešlým řídí směrnici č. 1/2020 Pravidla pro odměňování, ve které jsou definovány kategorie vědeckého pracovníka, výzkumného a vývojového pracovníka a technického pracovníka. Dále směrnice obsahuje zařazení profesí do mzdových tříd. Nicméně rozdělení není totožné s výzkumnými pracovníky dle definice pro HR Excellence in Research. Dále organizační směrnice č. 6/2016 Kariérní řád kategorizuje výzkumné pracovníky na pozice odborný pracovník výzkumu a vývoje, doktorand, postdoktorand, vědecký asistent, vědecký pracovník a vedoucí vědecký pracovník. Tyto kategorie jsou ekvivalentem k rozdělení na R1 – R4 dle EU. Avšak členění</p>	<p>Je potřeba sjednotit kategorizaci pracovních míst, která budou v souladu s definicí výzkumných pracovníků R1 – R4. Oblast uznání profese bude nově ukotvena v aktualizované verzi Etického kodexu.</p>



<p><b>23. Výzkumné prostředí</b></p>	<p>+/-</p>	<p>dle kariérního řádu není příliš používané.</p> <p>Z dotazníkového šetření vyplynulo, že polovina respondentů považuje výzkumné prostředí za nevyhovující. Zaměstnanci zmiňují zastaralé nebo chybějící laboratorní vybavení. Nicméně zaměstnavatel podle finančních možností každoročně obnovuje zastaralé a nefunkční přístroje, pořizuje nové, případně zajišťuje formou pronájmu. V loňském roce byly do laboratoří nainstalovány nové digestoře. Tento rok přibyla nová pec a laboratorní stoly a dále je v plánu zajištění (pronájem) přístroje na analýzu uhlíku a dusíku. Společnost také poskytuje, a to nejen svým zaměstnancům, moderní knihovnicko-informační centrum s rozsáhlou nabídkou monografií a periodik z oblasti zemědělství, potravinářství a souvisejících oborů. Mimo jiné společnost dbá na dodržování předpisů týkajících se zdraví a bezpečnosti práce ve výzkumu. Bezpečnost práce je právně zakotvena v Zákoníku práce č. 262/2006 Sb. Zaměstnavatel opakovaně proškoluje své zaměstnance v této oblasti. Také nejsou opomíjeny vstupní, periodické a mimořádné lékařské prohlídky dle kategorizace. Tato oblast je dále ukotvena v organizačních směrnících č. 7/2016 Analýza a hodnocení pracovních rizik, kategorizace prací; č. 9/2011 Místní provozní bezpečnostní předpis o zajištění podmínek BOZP při používání služebního nebo</p>	<p>Společnost se neustále snaží v rámci svých možností o modernizaci a zlepšení výzkumného prostředí. Nebude tomu jinak i nadále, viz zajištění přístroje na analýzu uhlíku a dusíku a modernizace akreditované laboratoře.</p>
--------------------------------------	------------	---	---

		<p>soukromého motorového vozidla; č. 5/2005 Podmínky pro poskytování osobních ochranných pracovních pomůcek (OOPP) a č. 8/2013 Pracovní řád, se kterými jsou všichni zaměstnanci seznámeni. Ani vzdálená spolupráce ve společnosti nepředstavuje problém. Zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje firemní notebooky a mobilní telefony pro pracovní účely. Dle charakteru vykonávané práce je zaměstnancům také umožněn home-office, který aktivně využívá několik z nich.</p>	
<p><b>24. Pracovní podmínky</b></p>	<p>+/-</p>	<p>Třetina zaměstnanců (32 %) neshledává současné pracovní podmínky za zcela pružné. Uvítali by více flexibilní pracovní dobu a možnosti využít home-office. 68 procentům respondentů umožňují pracovní podmínky sladit rodinu a práci, respektive péči o děti a rozvoj kariéry. Společnost svým zaměstnancům poskytuje částečně flexibilní pracovní dobu, kdy je zaměstnanec povinen být přítomen na pracovišti od 8:00 do 14:00 hod. Toto ustanovení je ukotveno v organizační směrnici č. 13/2012 Pracovní doba ve společnosti. Dále je zaměstnancům poskytnuta dovolená nad rámec stanovený zákoníkem práce č. 262/2006 Sb., celkem ve výši 25 dní, viz dodatek č. 2 k organizační směrnici č. 8/2013 Pracovní řád. Společnost také poskytuje možnost částečně dotovaného podnikového stravování, finanční podpory formou příspěvků na rekreaci dětí</p>	<p>Jak již bylo řečeno, některé benefity nejsou písemně ukotveny. Je třeba možnost home-office, dlouhodobého volna či zkráceného úvazu doplnit do organizační směrnice č. 13/2012 Pracovní doba ve společnosti.</p>

		<p>a prémie při životních jubileích, viz organizační směrnice č. 10/2017 stanovující zásady tvorby a čerpání sociálního fondu společnosti. Benefity ve formě home-office, příspěvku zaměstnavatele na životní pojištění či penzijní připojištění, možnost pronájmu služebního bytu či využití zkráceného úvazku nebo dlouhodobého volna nejsou ukotveny v interních předpisech, jsou posuzovány individuálně v závislosti na typu vykonávané práce, ačkoliv vedení je v daných oblastech velmi vstřícné.</p>	
<p><b>25. Stabilita a stálost zaměstnání</b></p>	<p>+/-</p>	<p>Pro všechny zaměstnance platí zcela totožná práva a podmínky, ať už mají smlouvu na dobu určitou či neurčitou. Společnost dodržuje pravidla daná zákoníkem práce, ze kterých vyplývá možnost opakovaně uzavřít pracovní poměr na dobu určitou maximálně třikrát nejdéle na dobu tří let. Ve většině případech je pracovní poměr ve společnosti uzavřený na jeden rok s tříměsíční zkušební dobou a dále je dvakrát prodloužen po dvou letech. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 74 % respondentů nepovažuje smlouvu na dobu určitou za problém. Nicméně někteří zaměstnanci vnímají smlouvu na dobu určitou negativně jako nejistotu a nemožnost získání hypotéky.</p>	<p>Vzhledem k tomu, že negativní pohled na smlouvy s dobou určitou má nízké procento zaměstnanců společnost neplánuje dělat v této oblasti velké změny. Ovšem zaměstnavatel vždy byl a stále je otevřený dohodě a v případě kvalitních výsledků a dobré spolupráce se nebrání uzavření smlouvy na dobu neurčitou i v kratším čase, než bývá obvyklé.</p>
<p><b>26. Financování a mzdy</b></p>	<p>+/-</p>	<p>Mzdové podmínky jsou ve společnosti dány směrnici č. 1/2020 Pravidla pro odměňování, která zahrnuje mzdové tarify dle nařízení vlády</p>	<p>Na základě zjištěných dat z dotazníkového šetření se vedení společnosti rozhodlo poskytnout zaměstnancům více benefitů k jejich motivaci.</p>

		<p>č. 567/2006 o minimálně mzdě, katalog prací, příplatky ke mzdě a další. Mimo to společnost svým zaměstnancům poskytuje benefity například ve formě flexibilní pracovní doby nebo příspěvku na podnikové stravování. 40 % dotázaných se domnívá, že za svou práci nejsou dostatečně finančně ohodnoceni. Dle jejich odpovědí by uvítali více benefitů, které by je motivovaly k vyšším výkonům. Nicméně mzdové náklady jsou do značné míry také závislé na úspěšném financování grantů.</p>	<p>Z toho důvodu došlo k celoplošnému navýšení dovolené o 5 dní a poskytnutí příspěvku na živoucí či penzijní pojištění ve výši 1 000 Kč těm zaměstnancům, které chtěl zaměstnavatel ohodnotit za kvalitně odváděnou práci a zároveň motivovat. Společnost má i nadále snahu zlepšovat finanční a mzdové podmínky tak, aby byly zajištěny spravedlivé a atraktivní podmínky v souladu s Evropskou chartou výzkumných pracovníků.</p>
<p><b>27. Rovnováha mezi pohlavím</b></p>	<p>++</p>	<p>Společnost plně podporuje rovnováhu mezi pohlavím a poskytuje všem totožné příležitosti v průběhu celého pracovního poměru.</p>	
<p><b>28. Rozvoj kariéry</b></p>	<p>+/-</p>	<p>Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 40 % respondentů nepocítuje dostatečnou podporu jejich kariérního růstu a rozvoje ze strany společnosti. Tyto odpovědi byly získány především od mladých výzkumných pracovníků na počátku kariéry. Společnost má vypracovanou směrnici č. 6/2016 Kariérní řád, kterou je potřeba aktualizovat. Zaměstnanci svůj rozvoj do jisté míry mohou ovlivnit sami. Společnost se v tomto ohledu snaží zaměstnance nebrzdřit, ale spíše podporovat v rámci možností, například pomocí užitečných školení a zahraničních stáží. Stávajícím zkušeným vědeckým pracovníkům bylo také umožněno zvýšit si vzdělání při zaměstnání. V případě</p>	<p>Účastí na odborných specializovaných školeních, seminářích a kurzech dochází ke zvýšení kvalifikace a profesního rozvoje zaměstnanců, včetně tzv. „soft skills“. Z toho důvodu bude společnost uvedené aktivity i nadále podporovat. Dojde k aktualizaci strategie pro rozvoj kariéry pro výzkumné pracovníky a podpoře mentoringového programu. Na základě zjištění z dotazníkového šetření byla pověřena zaměstnankyně – projektová manažerka (finanční), která bude mladým výzkumným pracovníkům pomáhat s výběrem vhodného mentora, vytvářením individuálních mentoringových plánů, seznamovat mladé výzkumné pracovníky s kariérním systémem,</p>

		zájmu jsou výzkumní pracovníci vysílání na odborné zahraniční stáže za účelem zvýšení odbornosti. Nicméně vedení si uvědomuje nedostatek zkušených pracovníků, kteří by podporovali a vedli nově příchozí. Proto se v této věci snaží o nápravu v podobě zajištění externích dostupných poradců, tzv mentorů.	zprostředkuje důležité kontakty, posílí jejich zahraniční a interdisciplinární rozhled. Na konci mentoringového programu dojde k jeho vyhodnocení mentory i mentees. Získaná zpětná vazba bude zohledněna při tvorbě programu v následujícím roce.
<b>29. Hodnota mobility</b>	+/-	Z dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř všichni respondenti vnímají podporu mobility ze strany zaměstnavatele jako dostatečnou. Nicméně strategie pro rozvoj kariéry není aktuální a je neúplná. Zaměstnavatel si uvědomuje důležitost mobility a v rámci možností ji podporuje a vítá.	Směrnice Kariérní řád bude aktualizována a doplněna o hodnotu mobility. I nadále bude docházet k realizaci pravidelných výjezdů na partnerské pracoviště v zemích EU i mimo něj, včetně stáží.
<b>30. Přístup k odbornému poradenství</b>	+/-	35 % respondentů neví, na koho se obrátit v oblasti odborného poradenství. Jedná se především o nově příchozí výzkumné pracovníky na počátku kariéry. Společnost podporuje rozvoj zaměstnanců a jejich aktivní přístup v této oblasti bez ohledu na smluvní situaci. Pomoc při hledání zaměstnání nebyla společností doposud nijak řešena, jelikož o to nebyl projevěn zájem.	Směrnice Kariérní řád bude doplněna o informace ohledně odborného poradenství. Bude rozšířena o osobu zajišťující rozvoj kariéry ve společnosti.
<b>31. Práva duševního vlastnictví</b>	++	Základní principy nakládání s duševním vlastnictvím jsou společností definovány v organizační směrnici č. 12/2017 o ochraně duševního vlastnictví a o způsobu nakládání s výsledky činnosti ve výzkumu, vývoji a inovacích ve společnosti Agrovýzkum Ropotín	

		<p>s.r.o. dle zákona č. 130/2002 Sb. Dále organizační směrnice č. 6/2014 Způsob nakládání s výsledky činností ve výzkumu, vývoji a inovacích upravuje práva k výsledkům vytvořených ve společnosti. Všichni zaměstnanci společnosti jsou s těmito směrnici obeznámeni. Zaměstnavatel zajišťuje zaměstnancům pravidelné školení v oblasti týkající se ochrany duševního vlastnictví a autorských práv. Respondenti se shodují na tom, že zaměstnavatel zajišťuje odpovídající ochranu pro výzkum, včetně ochrany duševního vlastnictví a autorských práv.</p>		
<b>32. Spoluautorství</b>	++	<p>Spoluautorství je společností definováno v organizační směrnici č. 5/2016 Etický kodex vědeckých a výzkumných pracovníků. Všichni dotazovaní se shodují na kladném přístupu zaměstnavatele ke spoluautorství.</p>		
<b>33. Výuka</b>	++	<p>Pedagogická činnost je ve společnosti minimální. Nicméně v případě výuky jsou úkoly v rámci ní řádně odměňovány, jsou brány v úvahu při hodnocení zaměstnanců a čas na přípravu je součástí běžné pracovní doby.</p>		
<b>34. Stížnosti a odvolání</b>	-/+	<p>Pouze 26 % respondentům je znám postup k přezkoumání stížností/odvolání. Většina zaměstnanců v této oblasti zmiňovala nerovné zacházení při řešení konfliktů nebo nejasnosti v tom, na koho se obrátit. Ve společnosti existuje organizační směrnice č. 5/2016 Etický</p>	<p>Nezávislá etická komise bude opětovně zřízena a bude mít na starosti řešení stížností/odvolání. Komise zajistí spravedlivé a rovné zacházení spolu se z kvalitním pracovním prostředí.</p>	

		<p>kodex vědeckých a výzkumných pracovníků, která obsahuje ustanovení o etické komisi a její náplni. Komise momentálně ve společnosti není ustanovena. Stížnosti/odvolání v současné době řeší personalistka a projektová manažerka spolu s jednatelem z podnětu zaměstnanců. Dále ve společnosti funguje odborová organizace, na kterou je možné se obrátit.</p>	
<p><b>35. Účast v rozhodovacích subjektech</b></p>	<p>+/-</p>	<p>Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 47 % respondentů má pocit nedostatečné možnosti hájení svých zájmů a účinného přispívání k činnosti instituce. Z pohledu zaměstnavatele mají zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor, který mohou kdykoliv sdělit buď na pravidelných poradách výzkumu či přímo na osobní schůzce s jednatelem společnosti, případně písemně.</p>	<p>Uznání zaměstnanců v informačních, poradních a rozhodovacích orgánech instituce bude doplněno do organizační směrnice č. 5/2016 Etický kodex. V případě nemožnosti účasti výzkumných pracovníků v rozhodovacích subjektech budou moci zaměstnanci podat stížnost etické komisi.</p>
<p><b>Školení a rozvoj</b></p>			
<p><b>36. Vztahy s dohlížejícími osobami</b></p>	<p>-/+</p>	<p>Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ve společnosti schází zkušení výzkumní pracovníci z určitých oborů. Nicméně řešení se nachází v podobě externích mentorů ze spolupracujících organizací. Ačkoliv zkušených výzkumných pracovníků ve společnosti není mnoho, ti stávající se snaží o zodpovědný a aktivní přístup k mladším kolegům. Role vedoucího pracovníka, posuzovatele, recenzenta, hodnotitele a oponenta je ukotvena v organizační směrnici č. 5/2016 Etický kodex vědeckých a výzkumných</p>	<p>Pro zlepšení této oblasti pomůže při nástupu začínajícího výzkumného pracovníka přidělení projektová manažerka s výběrem vhodného školitele z řad zkušenějších pracovníků (interní či externí) a vytvoření individuálního mentoringového plánu. Ve vztahu nejen s dohlížejícími osobami je důležitá komunikace, v tomto případě podávání a přijímání zpětné vazby. Z tohoto důvodu budou zaměstnanci seznámeni se zásadami jejího poskytování a přijímání.</p>

		<p>pracovníků. Pracovní pokrok a výkon zaměstnanců se hodnotí v souladu se schváleným časovým harmonogramem v rámci pravidelných porad výzkumu, které se konají téměř každý měsíc. Jednou ročně probíhá oponentní řízení, kterého se účastní externí odborníci se specializací v různých oblastech výzkumu. Na oponentním řízení jsou hodnoceny dosažené pokroky ve výzkumu výzkumných pracovníků jako jednotlivců i výzkumné organizace jako celku.</p>	
<p><b>37. Povinnosti spojené s kontrolou a řízením</b></p>	<p>-/+</p>	<p>Ve společnosti jsou tvořeny projektové týmy, které řeší výzkumné projekty. Tyto týmy se skládají jak ze zkušených zaměstnanců (v roli hlavního řešitele – koordinátora), tak z výzkumných pracovníků na počátku své kariéry. Každý tým má k dispozici projektového manažera pomáhajícího s realizací. Avšak ne všichni mladí výzkumní pracovníci mají přímo stanovenou osobu, která na ně dohlíží a předává jim informace pro jejich úspěšný rozvoj. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zkušební výzkumní pracovníci jsou ochotní poradit a aktivně pomoci při žádosti méně zkušeného kolegy. Ale ne všichni zaměstnanci se mají, na koho ve společnosti obrátit vzhledem ke své odbornosti.</p>	<p>Dojde k aktualizaci organizační směrnice č. 6/2016 Kariérní řád, která bude navíc zohledňovat princip Charty v oblasti povinností zkušených výzkumných pracovníků spojených s kontrolou a řízením.</p>
<p><b>38. Nepřetržitý profesní rozvoj</b></p>	<p>++</p>	<p>Výzkumní pracovníci ve společnosti se nepřetržitě snaží o svůj soustavný profesní</p>	



		<p>rozvoj, ať už pomocí účasti na tuzemských či zahraničních konferencích, stážích, odborných školeních či vzdělávání formou e-learningu. Jejich odborný růst je mimo jiné zajištěn zapojením se do vědecko-výzkumných projektů, na kterých mají možnost pracovat se zkušenějšími výzkumnými pracovníky.</p>	
<p><b>39. Přístup ke vzdělávání a nepřetržitému rozvoji výzkumníků</b></p>	<p>+/-</p>	<p>Zaměstnavatel podporuje profesní rozvoj všech svých zaměstnanců bez ohledu na jejich smluvní situaci. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci s výše uvedeným tvrzením souhlasí. Sami se mohou aktivně podílet na volbě vhodného způsobu jejich kariérního rozvoje. Jsou podporováni v účasti na tuzemských i zahraničních konferencích, stážích, odborných školeních a konzultacích a vzdělávání formou e-learningu. Nicméně nejsou konkrétně stanovena opatření týkající se nepřetržitého rozvoje, dovedností a schopností a nedochází k jejich pravidelnému posuzování z hlediska přístupnosti, uplatnění a efektivnosti pro zlepšování schopností, dovedností a zaměstnatelnosti.</p>	<p>Je nutné vhodně nastavit kariérní řád, který je momentálně ve společnosti zanedbávaný. Začínajícímu výzkumnému pracovníkovi bude připraven kariérní plán jeho rozvoje, na jehož tvorbě a následném plnění se bude aktivně podílet. Po roce dohlížející osoba vytvoří hodnocení svého „studenta“, které předloží vedení společnosti. Tyto informace budou nově ukotveny v organizační směrnici č. 6/2016 Kariérní řád.</p>
<p><b>40. Kontrola</b></p>	<p>+/-</p>	<p>Výzkumní pracovníci na počátku kariéry se mohou obracet na projektové manažerky, specialistku či zkušené výzkumné pracovníky společnosti. Toho jsou si zaměstnanci dle odpovědí v dotazníkovém šetření vědomi. Přestože ne každý z nich má stanovenou</p>	<p>Všem výzkumným pracovníkům na počátku jejich kariéry bude přiřazen zkušený dohled, ať už ze strany zaměstnanců či externích odborníků, kteří budou svým „studentům“ k dispozici, budou je podporovat, pomáhat jim v rozvoji a poskytovat zpětnou vazbu.</p>

		<p>konkrétní dohlížející osobu, na počátku roku 2020 byla ve společnosti jmenována mentoringová koordinátorka, která je k dispozici mladým zaměstnancům, poskytuje jim podporu na začátku jejich kariéry, zpětnou vazbu a kontrolu. Projektová manažerka společnosti se dostatečně věnuje pomoci výzkumným pracovníkům s přípravou projektů, jak v oblasti finanční, tak administrativní a stejně tak i s kontrolou plnění probíhajících projektů.</p>	
--	--	--	--

## OTM-R Kontrolní list

**Číslo případu:** 2019CZ474190

**Název přezkoumávané organizace:** Agrovýzkum Rapotín

**Kontaktní údaje organizace:** Výzkumníků 267, Rapotín, Czech Republic, 788 13

**Datum schválení charty a kodexu:** 19/12/2019

### Otevřený, transparentní a kontrolní seznam náborů založený na zásluhách: OTM-R

Pro otevřený, transparentní a záslužný nábor (OTM-R) je poskytován zvláštní kontrolní seznam pro sebehodnocení. Uveďte, prosím, stav úspěchu, podrobnosti o indikátorech a použité metodě měření.

OTM-R systém					
	O t e v ř e n ý	T r a n s p a r e n t n í	Na základě zásluh	Odpovědi	Navrhované indikátory (nebo způsob měření)
OTM-R systém					
Publikovali jsme online naši politiku OTM-R (v národním jazyce a v angličtině)?	X	X	X	--	OTM-R politika ve společnosti zatím neexistuje, bude vytvořena a zveřejněna na webu společnosti
Máme interní návod stanovující podrobně jednoznačné OTM-R postupy pro všechny typy pracovních pozic?	X	X	X	--	Interní návod stanovující postupy OTM-R bude vytvořen a vyvěšen na společném disku společnosti, všichni zaměstnanci s ním budou seznámeni.
Je každý, kdo je zapojen do procesu náboru a výběru, dostatečně	X	X	X	--	V současnosti nejsou účastníci procesu dostatečně vyškoleni v oblasti OTM-R. Nicméně dojde k nápravě.

proškolen v oblasti OTM-R?					
Používáme (dostatečně) e-nástroje pro nábor?	X	X		+/-	Volná pracovní místa jsou zveřejňována na webových stránkách společnosti <a href="https://www.vuchs.cz/main/agrovyzkum/pracovni-nabidky/volna-mista">https://www.vuchs.cz/main/agrovyzkum/pracovni-nabidky/volna-mista</a> , portálu úřadu práce ČR <a href="https://www.uradprace.cz/web/cz">https://www.uradprace.cz/web/cz</a> a internetových pracovních portálech. Uchazeči své životopisy posílají elektronicky. Kontaktování jsou nejprve emailem a následně telefonicky. Elektronické nástroje se používají i při sdělování výsledků výběrového řízení. V současné době není využívám portál Euraxess.
Máme zaveden systém kontroly kvality pro OTM-R?	X	X	X	--	V současnosti nemáme zavedený žádný systém kontroly kvality pro OTM-R. Bude ale součástí nově vytvořené komplexní OTM-R politiky.
Povzbuzuje naše současná OTM-R politika externí kandidáty k účasti ve výběrových řízeních?	X	X	X	+/-	Volná pracovní místa jsou zveřejňována na webových stránkách společnosti, portálu úřadu práce ČR a internetových pracovních portálech. Euraxess momentálně není využíván. Indikátor – Trend podílu uchazečů mimo organizace – měření bude zavedeno.
Je naše současná OTM-R politika sladěná s politikami pro přilákání výzkumníků ze zahraničí?	X	X	X	--	Volná pracovní místa jsou prozatím zveřejňována pouze v českém jazyce. Společnost v současnosti nevyužívá portál Euraxess. Nicméně zahraniční výzkumní pracovníci jsou vítáni a do budoucna budou mezery odstraněny. V roce 2019 společnost zaměstnávala 10 % zahraničních pracovníků, což je o 6 % více než v předchozím roce. Indikátor – Trend podílu uchazečů mimo organizace – měření bude zavedeno.
Je naše současná OTM-R politika	X	X	X	-/+	Společnost zaručuje rovné příležitosti pro všechny bez

sladěná s politikami pro přilákání nedostatečně zastoupených skupin?					výjimky. Nicméně k přilákání nedostatečně zastoupených skupin nabízí výhody jako jsou práce na částečný úvazek, home office či částečně pružnou pracovní dobu, které mohou být jistou výhodou. Indikátor – Trend podílu uchazečů nedostatečně zastoupených skupin (konkrétně mužů) – měření bude zavedeno.
Je naše současná OTM-R politika sladěná s politikami vytvářejícími atraktivní podmínky pro výzkumníky?	X	X	X	+/-	Snahou společnosti je přilákat kvalitní pracovníky, k čemuž právě atraktivní pracovní podmínky mohou dopomoci. Proto společnost nabízí možnost zkráceného úvazku, dlouhodobého volna, home office, částečně flexibilní pracovní dobu, příspěvek na životní či penzijní pojištění, pět dní dovolené nad rámec zákona, možnost pronájmu služebního bytu, příspěvek na rekreaci dětí zaměstnanců, příspěvek na životní jubileum či částečně hrazené podnikové stravování.
Máme prostředky pro monitorování toho, zda se hlásí nejvhodnější výzkumníci?				--	Společnost v současné době nemá žádné nástroje monitorování toho, zda se o volné pracovní nabídky zajímají nejvhodnější výzkumní pracovníci.
<b>Fáze inzerování a přihlášek</b>					
Máme jasné návody nebo šablony (např. EURAXESS) pro inzerování volných míst?	X	X		++	Společnost má jednotné šablony pro inzerci, které vyvěšuje na svých webových stránkách. Obsah odpovídá informacím požadovaným na portálech, které společnost využívá k inzerci.
Zahrnujeme do inzerátů odkazy na všechny prvky předpokládané v příslušné části souboru nástrojů?	X	X		-/+	Inzeráty obsahují informace o požadovaném vzdělání, praxi, odbornosti, náplni práce, benefitech, termínu možného nástupu, výše mzdy, počtu volných míst a také kontakt na osobu pro další informace či odkaz na webové stránky společnosti. Společnost si uvědomuje, že nabídky pracovních míst neobsahují veškeré

					nezbytné prvky, což bude napraveno.
Plně využíváme EURAXESS, abychom zajistili, že naše výzkumná pracovní místa osloví širší publikum?	X	X		--	V současné době společnost nevyužívá portál Euraxess ke zveřejňování volných pracovních míst v oblasti výzkumu.
Využíváme další nástroje inzerování volných míst?	X	X		+/-	Všechna volná pracovní místa jsou zveřejňována na webových stránkách společnosti, portálu úřadu práce ČR a internetových pracovních portálech. Do budoucna společnost bude zveřejňovat inzeráty na portále Euraxess.
Udržíme administrativní zátěž kandidáta na minimum?	X			+/-	Společnost se snaží o minimalizaci administrativní zátěže kandidátů. Zájemci posílají své životopisy elektronicky a dokumenty o dosaženém vzdělání poskytují k nahlédnutí v případě postoupení do další fáze výběrového řízení.
<b>Fáze výběru a hodnocení</b>					
Máme jasná pravidla pro ustavení výběrových komisí?		X	X	--	Prozatím ve společnosti nejsou vytvořena žádná jasná pravidla pro jmenování výběrové komise. Nicméně ta se v současné době skládá z jednatele společnosti, personalistky a zaměstnance, který je odborníkem v oblasti týkající se pracovního místa. Bude řešeno v rámci nově vytvořené směrnice.
Máme jasná pravidla pro složení výběrových komisí?		X	X	--	Společnost nemá nikterak písemně ukotvena pravidla týkající se složení výběrové komise, ačkoliv se snaží dodržovat zásady generové rovnosti a rozdílných odborných znalostí a dovedností členů komise. Bude řešeno v rámci nově vytvořené směrnice.
Jsou výběrové komise dostatečně genderově vyvážené?		X	X	+/-	Jelikož se výběrová komise ve společnosti skládá většinou ze tří členů vyváženost pohlaví není zcela možná. Nicméně dva stálí členové jsou jednatel společnosti a personalistka. Třetí člen bývá

					zaměstnanec, který je odborníkem v oblasti týkající se pracovního místa. Genderová vyváženost bude také zapracována do nově vzniklé směrnice.
Máme jasná pravidla pro výběrové komise, které pomáhají posuzovat „zásluhy“ způsobem, který vede k výběru nejlepšího kandidáta?			X	--	Organizace v současné době nemá písemná pravidla pro výběrové komise, která by pomáhala hodnotit „zásluhy“. Tato otázka bude řešena v rámci nově vytvořeného pokynu.
<b>Fáze jmenování</b>					
Informujeme všechny uchazeče na konci výběrového řízení?			X	++	Všichni uchazeči, kteří zareagovali na volné pracovní místo jsou informováni o jejich úspěšnosti, a to buď telefonicky či emailem.
Poskytujeme uchazečům dostatečnou zpětnou vazbu?			X	+/-	Všichni uchazeči jsou informováni o výsledku výběrového řízení, a to formou vybrán/nevyrán. Detailnější zpětná vazba je poskytována na vyžádání. Bude řešeno v rámci nově vytvořené směrnice.
Máme zaveden vhodný systém pro vznášení námitek?			X	-/+	Ve společnosti není písemně zavedený žádný mechanismus pro podávání stížností. Nicméně v případě jejich podání, dochází k řešení. Bude řešeno v rámci nově vytvořené směrnice.
<b>Celkové hodnocení</b>					
Máme zavedený systém pro posuzování, zda OTM-R plní své cíle?				--	Ve společnosti v současné době není nastavena OTM-R politika. Z tohoto důvodu prozatím neexistuje ani systém, který ji vyhodnocuje.

## Akční plán

**Číslo případu:** 2019CZ474190

**Název přezkoumávané organizace:** Agrovýzkum Rapotín

**Kontaktní údaje organizace:** Výzkumníků 267, Rapotín, Czech Republic, 788 13

### 1. Organizační informace

Uved'te omezený počet klíčových údajů pro vaši organizaci. Údaje označené \* jsou povinné.

ZAMĚSTNANCI & STUDENTI	FTE
Celkový počet výzkumných pracovníků = zaměstnanci, držitelé stipendií, PhD. studenti, zaměstnaní na plný nebo částečný úvazek, zapojení do výzkumu *	21,10
Z nichž jsou mezinárodní (tj. cizí státní příslušnost) *	2
Z nichž jsou financovány externě (tj. pro něž je organizace hostitelská organizace) *	0
Z nichž jsou ženy *	15,60
Z nichž jsou zařazeni do R3 nebo R4 = Výzkumní pracovníci s velkou mírou autonomie, obvykle zastávající status hlavního řešitele nebo profesora *	5,1
Z nichž jsou zařazeni do R2 = ve většině organizací odpovídajících úrovni postdoktorandů *	6
Z nichž jsou zařazeni do R1 = ve většině organizací odpovídajících doktorské úrovni *	10
Celkový počet studentů (pokud je to relevantní) *	0
Celkový počet zaměstnanců (včetně vedoucích, administrativních, pedagogických a výzkumných pracovníků) *	26,95
FINANCOVÁNÍ VÝZKUMU (údaje za poslední účetní období)	€
Celkový roční rozpočet organizace	709 484,454
Roční přímé financování organizace (určené pro výzkum)	437 504,919
Roční konkurenční financování ze státních zdrojů (určené pro výzkum, získané v soutěži s jinými organizacemi – včetně financování EU)	225 855,962
Roční financování ze soukromých, nestátních zdrojů určené na výzkum	46 123,573
PROFIL ORGANIZACE (velmi stručná popis vaší organizace, max. 100 slov)	
<p><i>Společnost Agrovýzkum Rapotín s.r.o. byla založena v roce 2002. Svým zaměřením navazuje na téměř sedmdesátou tradici mateřské organizace Výzkumný ústav pro chov skotu, s.r.o. Je příjemcem institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace poskytované Ministerstvem zemědělství. Výzkumná činnost je</i></p>	



*cílena na řešení aktuálních otázek týkajících se výživy, chovu, reprodukce a dobrých životních podmínek (welfare) zvířat, životního prostředí a kvality živočišné i rostlinné produkce. Laboratorní analýzy a testování provádí vlastní Akreditovaná zkušební laboratoř č. 1340. Testování výživy zvířat a krmiv se provádí v akreditované pokusné stáji.*

## 2. Silné a slabé stránky současné praxe

Uveďte prosím přehled organizace z hlediska současných silných a slabých stránek současné praxe ve čtyřech tematických okruzích Charty a Kodexu ve vaší organizaci.

### **Etické a profesní aspekty**

Společnost považuje svobodu výzkumu za nezbytnou podmínku kvalitního fungování. Stejně tak vhodné nastavení strategických cílů společnosti, které jsou pravidelně aktualizovány a zveřejňovány na internetových stránkách. Výzkumní pracovníci vynakládají veškeré úsilí k tomu, aby jejich výzkum byl prospěšný pro společnost, vyhýbají se všem druhům plagiátorství a dodržují zásady duševního vlastnictví. Výzkumní pracovníci na všech úrovních jsou obeznámeni s národními, odvětvovými nebo institucionálními předpisy, upravujícími pracovní podmínky a s řádnými postupy v oblasti výzkumu, jako bezpečnost a ochrana zdraví při práci a ochrana osobních údajů. Všichni zaměstnanci jsou si vědomi odpovědnosti vůči společnosti, investorům i veřejným či soukromým subjektům a důležitosti efektivního využívání finančních prostředků. Společnost se neustále snaží o své zdokonalování a zviditelnění k čemuž dopomáhá komercializace výsledků vědeckých a výzkumných pracovníků. Dokazuje to nejen pravidelným vydáváním recenzovaného odborného bulletinu Výzkum v chovu skotu, pořádáním odborných seminářů a provozováním odborné knihovny zemědělského aplikovaného výzkumu. Výzkumní pracovníci aktivně a srozumitelně seznamují širokou veřejnost se svým výzkumem pomocí veřejných přednášek, konferencí, výstav a workshopů.

Na základě dotazníkového šetření vyplynulo několik oblastí, které vyžadují zlepšení. Ačkoliv ve společnosti existuje etický kodex, postrádá některé důležité body Charty a Kodexu. Například chybí řádné ukotvení vážného tématu jako je diskriminace či povinnost zpřístupnění určitých dat vnitřnímu a vnějšímu přezkoumání. Vystává tedy nutnost jeho revize, tak aby odrazil veškeré požadavky Charty a Kodexu. Přestože se společnost snaží nebránit svobodnému výzkumu, a naopak jej podporovat, z dotazníkového šetření byl zjištěn občasný problém se svobodnou volbou výběru spolupracujících organizací a možnou realizací naplánovaných aktivit v rámci projektu. Dále necelá třetina zaměstnanců se ve společnosti setkala s určitou formou diskriminace, většinou na základě pohlaví či věku. Proto je nezbytné opět zřídit etickou komisi, která by se zabývala nedodržováním etického kodexu. Její momentální nefunkčnost zaměstnanci vidí jako podstatný nedostatek spolu s chybějícími etickými zásadami a normami v etickém kodexu společnosti. Současně je třeba se zaměřit na nedostatečnou informovanost nově příchozích výzkumných pracovníků ať už v oblasti strategie společnosti či nedostatečné znalosti způsobů šíření, komercializací a využíváním výsledků. Posledním zjištěným nedostatkem v této oblasti, který vyplynul z výsledků dotazníkového šetření je nedostatečný, netransparentní, subjektivní a demotivující systém hodnocení.

## Nábor a výběr

Společnost zaručuje v oblasti náboru a výběru rovné příležitosti všem bez výjimky i přes absenci vstupních a náborových norem pro výzkumné pracovníky. Je zde snaha o usnadnění přístupu znevýhodněným skupinám či výzkumným pracovníkům při návratu k výzkumné činnosti. Společnost nahlíží na přerušení kariéry či na změnu v časovém pořadí životopisů jako na možnost získání širšího pohledu a rozvoj kariéry. Stejně tak jakýkoliv druh mobility a celoživotní vzdělávání jsou pozitivně hodnoceny, jelikož jsou vnímány jako procesy nabývání a rozvoje vědomostí. Společnost podporuje a umožňuje zaměstnancům cestovat po celém světě. V současné době je nastaven jednotný styl inzerátů, které obsahují informace o požadovaném vzdělání, praxi, odbornosti, náplni práce, benefitech, možnosti nástupu, počtu volných míst a výši mzdy. Požadavky na kvalifikační stupeň odpovídají požadavkům pracovního místa a jsou koncipovány nediskriminačním způsobem, tak aby nepředstavovaly vstupní překážku. Volná pracovní místa jsou zveřejňována na webových stránkách společnosti, portálu úřadu práce ČR a internetových pracovních portálech. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že při většině výběrových řízení současných zaměstnanců byla hodnocena celková praxe, tvořivost, stupeň nezávislosti a jejich zásluhy byly posuzovány kvantitativně i kvalitativně i přes absenci ukotvení tohoto tématu v jakékoliv směrnici.

Společnost si uvědomuje nedostatky při náboru a výběru výzkumných pracovníků. Neexistují žádné vnitřní předpisy ukotvující tuto oblast spolu se stanovenými procesy a zásadami přijímání nových výzkumných pracovníků. Stejně tak společnost nemá písemně vymezeno posuzování a hodnocení akademické a odborné kvalifikace výzkumných pracovníků. Pomocí dotazníkového šetření byly zjištěny nedostatky v dodržování zásad stanovených Kodexem chování pro přijímání výzkumné pracovníky. Jelikož pracovní pozice ve společnosti jsou velmi specifické a zájemci o místo se hlásí z různých koutů České republiky možnost posílání životopisů není momentálně časově omezené. Inzeráty také postrádají informace o vyhlídkách kariérního růstu, které jsou sděleny až na dotaz kandidátů účastnících se pohovoru. V současné době se společnost snaží o vytvoření tříčlenného výběrového výboru s rozdílnými odbornými znalostmi a dovednosti. Dále z dotazníkového šetření vyplynulo, že ne vždy dochází k dodržování pravidel jmenování výzkumných pracovníků s postdoktorandským statutem i přes jejich existenci, na což je potřeba dohlédnout. V neposlední řadě společnost dostatečně aktivně nevyužívá evropský portál EURAXESS.

## Pracovní podmínky

Společnost svým zaměstnancům poskytuje pracovní podmínky umožňující sladit rodinu a práci, děti a rozvoj kariéry. Pro všechny zaměstnance platí zcela totožná práva a podmínky, které nejsou ovlivněny druhem pracovní smlouvy. Společnost plně podporuje rovnováhu mezi pohlavím a poskytuje všem totožné příležitosti v průběhu celého pracovního poměru. Zaměstnancům jsou poskytovány benefity ve formě částečně flexibilní pracovní doby, dovolené nad rámec stanovený zákoníkem práce, možnost částečně dotovaného podnikového stravování, finanční podpory pomocí příspěvků na rekreaci dětí a prémie při životních jubileích. Dále ve společnosti fungují individuální výhody jako je home office, příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění či penzijní připojištění, možnost pronájmu služebního bytu či využití zkráceného úvazku nebo dlouhodobého volna. Společnost poskytuje nejen svým zaměstnancům moderní knihovnicko-informační centrum s rozsáhlou nabídkou monografií a periodik oblasti zemědělství, potravinářství a souvisejících oborů. Ani dálkový přístup ve společnosti

nepředstavuje problém. Společnost také dbá na dodržování předpisů týkajících se zdraví a bezpečnosti ve výzkumu. Z dotazníkového šetření vyplynula dostatečná podpora mobility a spoluautorství ze strany zaměstnavatele. Společnost zajišťuje výzkumným pracovníkům na všech stupních kariéry užitek z využívání výsledků jejich výzkumu a vývoje. Pedagogická činnost je ve společnosti minimální. Nicméně v případě výuky jsou úkoly v rámci ní řádně odměňovány, jsou brány v úvahu při hodnocení zaměstnanců a čas na přípravu je součástí běžné pracovní doby.

Snahou společnosti je zajistit svým zaměstnancům kvalitní a moderní výzkumné prostředí i když ne všichni zaměstnanci ho momentálně shledávají za dostatečné. Zaměstnanci by uvítali pružnější pracovní podmínky, ve formě flexibilnější pracovní doby a častější možnosti home office, jež by je motivovaly k vyšším výkonům. Směrnice společnosti Pravidla pro odměňování definuje úroveň profesních skupin, které ale nejsou totožné s definicí výzkumného pracovníka pro HR Excellence in Research. Bylo zjištěno, že začínající výzkumní pracovníci nepocítují dostatečnou podporu jejich kariérního růstu a rozvoje ze strany společnosti. Také neví, na koho se obrátit v oblasti odborného poradenství či při řešení stížností a odvolání. Společnost si uvědomuje nedostatek zkušených pracovníků, kteří by podporovali a vedli začínající výzkumné pracovníky. Proto se v této věci snaží o nápravu v podobě zajištění externích dostupných poradců.

### Školení a rozvoj

Výzkumní pracovníci ve společnosti mají možnost soustavného profesního rozvoje bez ohledu na jejich smluvní situaci. Společnost podporuje účast zaměstnanců na tuzemských i zahraničních konferencích, stážích, odborných školeních či vzdělávání formou e-learningu. Ve společnosti jsou vytvořeny projektové týmy složené jak ze zkušených zaměstnanců, tak z výzkumných pracovníků na počátku své kariéry, které řeší vědecko-výzkumné projekty. Zkušení výzkumní pracovníci jsou ochotni poradit a aktivně pomoci méně zkušeným kolegům. Každý tým má k dispozici projektového manažera, který jim pomáhá jak s přípravou projektů, tak i s kontrolou plnění probíhajících projektů.

Ve společnosti schází zkušení výzkumní pracovníci, kteří by dohlíželi na výzkumné pracovníky ve fázi odborného vzdělávání. Zaměstnanci vědí, na koho se mohou obrátit na počátku své kariéry. Nicméně ne všichni začínající výzkumní pracovníci mají přímo stanovenou osobu, která na ně dohlídí a předává jim informace pro jejich úspěšný rozvoj. Ve společnosti je nutné vhodně nastavit kariérní řád, kterému momentálně není věnováno tolik pozornosti, jak by mělo být.

### 3. Opatření

Akční plán a strategie HRS4R musí být zveřejněny na snadno přístupném místě na webových stránkách organizace.

Uveďte prosím webový odkaz na webové stránky věnované HR strategii:

\* URL: <https://www.vuchs.cz/main/hraward/en/hrs4r-hr-award-en/>

Vyplňte prosím seznam všech jednotlivých akcí, které mají být provedeny v HRS4R vaší organizace k řešení slabín nebo silných stránek identifikovaných v GAP Analýze. Uvedené akce by měly být stručné, ale dostatečně podrobné, aby hodnotitelé mohli hodnotit úroveň

ambicí, zapojení a očekávaný proces implementace. Instituce by se měla snažit poskytnout podrobný plán, nejen výčet akcí.

Navrhované akce	Principy GAP	Časový rozvrh (alespoň podle čtvrtletí/pololetí)	Odpovědné jednotky	Indikátory / Cíle
Aktualizace Etického kodexu společnosti respektujících zásady Charty a Kodexu.	1, 2, 4, 6, 10, 22, 34, 35	1 Q / 2021	Personalistka	Aktualizace Etického kodexu společnosti. Jeho rozšíření o chybějící principy, například profesní přístup, odpovědnost, nediskriminace, uznání profese, stížnosti/odvolání a možnosti účasti v rozhodovacích subjektech. Etický kodex bude k dispozici na webových stránkách společnosti.
Na základě zrevidovaného Etického kodexu společnosti dojde k opětovnému zřízení etické komise, která se bude zabývat nedodržováním etického kodexu a řešením vyvstalých stížností a problémů. Etický kodex bude doplněn o postup řešení neetického chování.	1, 2, 10, 34	2 Q / 2021	Jednatel společnosti; Personalistka; Projektové manažerky; Vedoucí oddělení	Jmenování členů etické komise společnosti, kteří budou vybráni z různých oblastí výzkumu. Tvorba procesu řešení neetického chování.
Seznámení s Etickým kodexem společnosti,	1, 2, 4, 6, 10, 22, 34, 35	2 Q / 2021	Personalistka; Projektové manažerky	Proškolení všech zaměstnanců společnosti. Uveřejnění etického kodexu, Evropské charty a Kodexu

<p>principy Evropské charty pro výzkumné pracovníky a Kodexem chování pro přijímání výzkumných pracovníků formou školení, uveřejnění na webových stránkách, na pravidelných poradách a vnitřní poštou. Proškolení zaměstnanců zaměřené na rozpoznání příznaků porušení etických zásad dle Etického kodexu a na správný postup při řešení etických problémů.</p>				<p>chování na webových stránkách společnosti. Seznámení zaměstnanců s postupy stížností/odvolání a etickou komisí.</p>
<p>Zvýšení povědomí zaměstnanců o strategických cílech společnosti a účetních a finančních mechanismech formou pravidelných porad výzkumu, individuálních</p>	<p>4</p>	<p>1 Q / 2021</p>	<p>Projektové manažerky</p>	<p>Seznamování zaměstnanců na poradách výzkumu s Dlouhodobou koncepcí rozvoje výzkumné organizace, Koncepcí výzkumu, vývoje a inovací Ministerstva zemědělství a finančními mechanismy. Revize směrnice 1/2014.</p>

h schůzek s projektovou manažerkou a vnitřní poštou. Aktualizace směrnice 1/2014 Ekonomické a finanční řízení projektů VaV.				
Seznámení pracovníků se způsoby šíření, komercializací a využíváním výsledků výzkumu a pravidly pro odevzdávání výsledků (interní plány) formou školení, na poradách výzkumu a vnitřní poštou.	8	1 Q / 2021	Projektové manažerky	Seznámení zaměstnanců se způsoby šíření, komercializací a využíváním výsledků výzkumu a pravidly pro odevzdávání výsledků. Tvorba interních plánů obsahujících naplánované aktivity spolu s termíny odevzdání a pravidelná kontrola dodržování.
Zavedení aktualizovaného systému hodnocení výkonu zaměstnanců.	11	1 Q / 2022	Jednatel společnosti; Personalistka; Projektové manažerky	Hodnocení výkonu zaměstnanců z hlediska naplnění stanovených cílů. Stanovení pravidel pro motivační bonusy (pohyblivá složka mzdy).
Formulace OTM-R (Open, Transparent and Merit based Recruitment) politiky. Vytvoření nové	12, 14, 15, 16, 19, 20, 21	1 Q / 2022	Personalistka; Projektové manažerky; Jednatel společnosti	Zavedení otevřeného, efektivního, transparentního, podpůrného a mezinárodně srovnatelného postup nábora. Nová směrnice pro nábor a výběr zaměstnanců definující jednotlivé fáze výběrového řízení, včetně jmenování členů výběrové komise, hodnocení zásluh kandidáta, uznávání kvalifikace,

směrnice pro nábor a výběr zaměstnanců v souladu se zásadami Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků.				zkušeností s mobilitou, služební věk, nábor postdoktorandů a povinnosti poskytnout zpětnou vazbu úspěšným i neúspěšným kandidátům. Všechna výběrová řízení budou monitorovaná, analyzovaná a vyhodnocována.
Školení členů výběrové komise o principech náboru a výběru na základě OTM-R politiky.	12, 14, 15, 16, 19, 20	2Q / 2022	Personalistka	Seznámení členů výběrové komise s OTM-R politikou. Alespoň jeden člen výběrové komise bude vždy prokazatelně proškolen.
Zveřejnění volných pracovních pozic výzkumných pracovníků na portále EURAXESS	13	3Q / 2022	Personalistka	Zveřejňování volných pracovních pozic výzkumných pracovníků na portále EURAXESS obsahující popis požadovaných znalostí, dovedností, vyhlídek kariérního růstu a datum uzávěrky pro podání přihlášky.
Přeložení dokumentů pro uchazeče o zaměstnání do anglického jazyka.	12-21	3 Q / 2022	Personalistka; Projektové manažerky	Překlad všech potřebných dokumentů, včetně povinných školení pro zahraniční uchazeče o volná pracovní místa do angličtiny.
Sjednocení kategorizace pracovních míst v souladu s evropským rámcem TOWARDS A EUROPEAN FRAMEWORK FOR RESEARCH CAREERS – kategorií R1	22	4Q / 2021	Personalistka; Projektové manažerky	Sjednocení kategorizace pracovních míst ve směrnici č. 1/2020 Pravidla pro odměňování a č. 6/2016 Kariérní řád.

až R4.				
Zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců pomocí motivujících benefitů.	13, 23, 24, 25, 26	4Q/2021; průběžně	Jednatel společnosti; Personalistka	Došlo k celoplošnému navýšení dovolené o 5 dní a poskytnutí příspěvku na životní či penzijní pojištění vybraným zaměstnancům. Rozšíření organizační směrnice č.13/2012 Pracovní doba ve společnosti o možnost home-office, dlouhodobého volna či zkráceného úvazu.
Zvyšování kvalifikace v oblasti soft skills	26, 28, 38	průběžně	Personalistka; Projektové manažerky	Proškolení zejména vedoucích pracovníků v oblasti soft skills, například leadership, budování komunikačních dovedností, personalistiky, etiky, přijímání a poskytování zpětné vazby a dalších.
Aktualizace kariérního řádu společnosti dle zjištěných výsledků z GAP analýzy.	11, 21, 22, 28, 29, 30, 37, 39, 40	3 Q / 2021	Jednatel společnosti; Personalistka; Projektové manažerky	Aktualizace kariérního řádu. Doplnění chybějících principů z Evropské charty pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků, například hodnota mobility, přístup k odbornému poradenství, povinnosti spojené s kontrolou a řízením a další.
Nastavení kariérního plánu začínajících výzkumných pracovníků včetně hodnocení dohlížející osobou.	28, 30, 36, 37, 39, 40	4 Q / 2021	Jednatel společnosti; Projektové manažerky; Personalistka; Vedoucí oddělení	Vytvoření kariérního plánu začínajícím výzkumným pracovníkům. Pravidelné hodnocení začínajících zaměstnanců dohlížející osobou.



Definování mentoringového programu. Vytvoření mentoringového programu pro všechny zaměstnance, kteří potřebují mentora. Součástí bude hodnocení pokroku a zpětná vazba.	28, 36, 40	4 Q / 2021	Jednatel společnosti; Projektové manažerka; Personalistka	Projektová manažerka (finanční) pomáhá mladým výzkumným pracovníkům s výběrem vhodného mentora a vytvořením individuálních mentoringových plánů. Na konci programu dojde k vyhodnocení ze strany mentora i mentees. Mentoringový program bude ukotven v aktualizovaném Kariérním řádu společnosti.
Přeložení webové stránky společnosti Agrovýzkum Rapotín s.r.o. do anglického jazyka.	12, 13	4 Q / 2021	Jednatel společnosti; Projektová manažerka; Personalistka	Vytvoření kompletní anglické verze webových stránek společnosti. Momentálně jsou přeloženy pouze základní informace včetně těch o HR Award.

Stanovení politiky otevřeného náboru je klíčovým prvkem strategie HRS4R. Uveďte také, jak vaše organizace bude používat otevřený, transparentní a zásluhový nástroj a jak hodláte implementovat / implementujete zásady otevřeného, průhledného a zásluhového náboru. Přestože se možná budou překrývat s řadou výše uvedených akcí, uveďte prosím krátký komentář demonstrující tuto implementaci. Pokud tomu tak je, vytvořte propojení mezi kontrolním seznamem OTM-R a celkovým akčním plánem (max. 1000 slov).

Prozatím ve společnosti neexistuje náborová strategie, která implementuje zásady otevřeného, průhledného a zásluhového náboru. Nicméně dojde k vytvoření interního návodu, který bude vyvěšen na intranetu společnosti. Výběrová řízení budou probíhat v souladu s OTM-R politikou za pomoci proškolených účastníků, kteří budou důkladně dodržovat stanovené zásady procesu. Volná pracovní místa budou stejně jako doposud zveřejňována na webových stránkách společnosti, portálu úřadu práce ČR, internetových pracovních portálech a nově i na portále EURAXESS. Pro inzerci společnost využívá jednotné šablony, které budou doplněny o chybějící informace požadované Chartou a Kodexem. Součástí náborové strategie budou také jasná pravidla pro jmenování minimálně tříčlenné výběrové komise s rozdílnými odbornými znalostmi a dovednostmi. Dále budou vytvořeny šablony pro transparentní hodnocení kandidátů a seznam nediskriminačních otázek v rámci pohovoru, včetně formuláře zpětné vazby. Výběrová komise o svém závěru informuje všechny uchazeče, kteří zaslali nabídku. Pro kandidáty, kteří se zúčastní pohovoru, vypracuje komise stručnou zprávu, ve které zhodnotí jejich silné a slabé stránky ve vztahu k pozici. Uchazečům budou též sděleny podmínky, za kterých

mohou podat stížnost proti rozhodnutí komise. O výběrových řízeních realizovaných v daném roce bude vypracována stručná zpráva hodnotící OTM-R politiku (počet uchazečů, z toho zahraniční, z toho muži a ženy, administrativní náročnost procesu a podobně).

Pokud vaše organizace již má náborovou strategii, která implementuje zásady otevřeného, průhledného a zásluhového náboru, uveďte prosím webový odkaz, kde lze tuto strategii nalézt na webových stránkách vaší organizace:

URL:

#### 4. Implementace

Obecný přehled očekávaného celkového procesu implementace akčního plánu: (max. 1 000 slov)

Na základě dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili všichni zaměstnanci společnosti a diskuze se zástupci výzkumných a administrativních pracovníků byly zjištěny nedostatky ve společnosti, které jsou zapsány v Gap analýze a OTM-R checklistu. Pro jejich odstranění bude realizováno 17 výše uvedených aktivit v rámci navrhovaného čtvrtletního časového harmonogramu. Jedním z cílů je zajistit dodržování etických a profesních zásad, čehož bude dosaženo pomocí aktivního fungování etické komise, seznámení všech zaměstnanců s revidovaným etickým kodexem spolu se strategickými cíli společnosti a informováním o šíření a využívání výsledků výzkumné činnosti spolu s aktualizací systému hodnocení. Ideou společnosti je vytvořit otevřený, průhledný nábor založený na zásluhách pro výběr výzkumných pracovníků. Za tímto účelem dojde k sepsání náborové strategie, která bude odrážet OTM-R politiku. Dalším záměrem společnosti je poskytování přitažlivých pracovních podmínek a sociálního zajištění pomocí zavedení nových benefitů, se kterými budou zaměstnanci seznámeni, mimo jiné prostřednictvím aktualizovaných organizačních směrnic, v nichž budou tyto informace ukotveny. Součástí kvalitního výzkumného prostředí je také umožnění neustálého profesního rozvoje pomocí posilování vědeckých a manažerských dovedností zaměstnanců. Dále je nutné vhodně nastavit kariérní řád, který je momentálně ve společnosti zanedbávaný. Začínajícím výzkumným pracovníkům bude připraven kariérní plán, na kterém budou pracovat s dohlížející osobou poskytující potřebnou pomoc a zpětnou vazbu. Manažerka společnosti jmenovaná mentoringovou koordinátorkou bude nápomocná při výběru školitele z řad zkušenějších pracovníků a vytvořením individuálního mentoringového plánu.

Nezapomeňte také pokrýt všechny aspekty zvýrazněné v níže uvedeném kontrolním seznamu, které budete muset podrobně popsat:

#### **Jak bude implementační výbor a/nebo řídicí výbor pravidelně kontrolovat pokrok?**

Řídicí výbor bude ve stejném složení jako při procesu získání ocenění HR Award. Členové tedy budou jednatel společnosti, projektové manažerky a personalistka. Implementační výbor bude tvořen personalistkou a projektovou manažerkou ve spolupráci s výzkumnými pracovníky všech úrovní, kteří byli členy pracovní skupiny. Řídicí výbor se bude scházet nejméně dvakrát ročně nebo operativně dle potřeby. Implementační výbor bude pravidelně informovat řídicí výbor o procesu plnění akčního plánu. Personalistka se stane koordinátorkou HRS4R dohlížející na celý proces. Bude koordinovat činnosti, sledovat

včasné plnění navrhovaných akcí a zajišťovat řádnou komunikaci mezi osobami podílejících se na implementaci akčního plánu. Implementační výbor se bude scházet na začátku každého čtvrtletí. Tím bude zajištěna odpovídající pozornost potřebná pro implementaci akčního plánu.

**Jak hodláte zapojit výzkumnou komunitu, vaše hlavní zainteresované strany, do implementačního procesu?**

Implementační proces je otevřený všem výzkumným pracovníkům. Stávající zaměstnanci, stejně tak i nově příchozí, jsou průběžně informováni o procesu. Je zde možnost se do něj zapojit a aktivně se na něm podílet, například pomocí přímé spolupráce s implementačním výborem. Každý výzkumný pracovník může přednést své nápady, navrhnout konkrétní řešení či poskytnout komentář. Cílem je zapojit do implementačního procesu ty zaměstnance, kteří mají zájem se aktivně na procesu podílet a mohou být přínosem. Zapojení výzkumné komunity se také předpokládá u komentování nových či revidovaných dokumentů, kde budou připomínky vítány. Implementační výbor bude také aktivně spolupracovat s výzkumnými pracovníky na všech úrovních při tvorbě interních předpisů.

**Jak budete postupovat při sladění organizačních politiky s HRS4R? Zajistěte, aby byl HRS4R uznáván ve výzkumné strategii organizace jako zastřešující personální politika.**

Snaha společnosti o získání ocenění HR Award ukazuje na jasný záměr a závazek uznávat strategii HRS4R jako zastřešující personální politiku. Řídící výbor, který se skládá z vrcholového managementu společnosti jednoznačně podporuje zásady Charty a Kodexu. Na implementaci strategie se bude aktivně podílet celá společnost. Aktualizované či nové vnitřní směrnice budou v souladu s principy Charty a Kodexu, HRS4R i OTM-R. Stejní členové v řídicím a implementačním výboru zajistí potřebné propojení plánů s realizací a nezbytný dohledem.

**Jak se ujistíte, že navrhovaná opatření jsou prováděna?**

Řídící výbor, jehož členy jsou jednatel společnosti, projektové manažerky a personalistka, bude průběžně informován o provádění navrhovaných opatření a plnění nastaveného časového harmonogramu. Schůzky výboru se budou konat nejméně dvakrát ročně. Dohled nad prováděním opatření bude mít na starosti personalistka, která bude mimo jiné řídit navrhované akce stanovené v akčním plánu a průběžně sledovat jejich plnění. Implementační rada se bude scházet pravidelně na začátku každého čtvrtletí, kdy budou stanoveny a rozděleny nové úkoly a proběhne kontrola plnění již zadaných v souladu s harmonogramem. Personalistka je současně členkou řídicího i implementačního výboru, takže se postará o koordinaci, dostatečnou informovanost a kontrolu včasného plnění opatření.

**Jak budete sledovat průběh (časová osa)?**

Navrhované akce v akčním plánu mají stanovený a schválený termín, do kterého má být dosaženo požadovaného výsledku. Dodržování termínů a pokrok bude sledovat personalistka, která je plně odpovědná za koordinaci HRS4R procesu. Implementační výbor se bude scházet na začátku každého čtvrtletí kdy dojde k vyhodnocení dosažených pokroků při plnění akčního plánu a rozdělení úkolů. Z každé schůzky bude vytvořen záznam, který bude dostupný všem zaměstnancům společnosti. Implementační výbor podá

pololetně řídicímu výboru prostřednictvím implementační koordinátorky zprávu o pokroku a plánovaných akcích na nadcházející období. Informace budou také pravidelně předávány všem zaměstnancům.

#### **Jak budete měřit pokrok (ukazatele) s ohledem na další hodnocení?**

Každá navrhovaná akce v akčním plánu má definovaný měřitelný výsledek, který umožňuje určit, zda akce byla nebo nebyla splněna. Jedná se například o vytvoření nových směrnic, aktualizaci stávajících předpisů či proškolení zaměstnanců. Pokrok bude dále měřen po dvou letech pomocí opětovného průzkumu mezi všemi zaměstnanci. Jehož cílem bude zjistit spokojenost zaměstnanců a vnímání provedených změn.

Další poznámky / připomínky k navrhovanému procesu provádění: (max. 1000 slov)

Na základě zhodnocení dotazníkového šetření bylo odhaleno několik oblastí, které je třeba zdokonalit. Společnost se nad nimi nejen pozastavila, ale má v plánu nedostatky odstranit. Některá opatření již byla přijata (navýšení dovolené, příspěvek na penzijní či životní pojištění). Proces získání ocenění HR Award si mimo jiné klade za cíl zlepšit a odstranit bariéry v komunikaci mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Z průběhu iniciační fáze je patrné, že ze strany zaměstnanců došlo k posílení důvěry v nadcházející spolupráci. Změny zrealizované dle připomínek zaměstnanců jsou známkou toho, že vedení společnosti bere v potaz jejich náměty a je připraveno personální politiku aktualizovat v souladu s postupy a zásadami Charty a Kodexu a přiblížit se excelenci v rozvoji lidských zdrojů pro výzkum a vývoj.

Všechny nezbytné interní směrnice společnosti a jejich obsah důležitý pro proces získání ocenění HR Award jsou zmíněny v Gap analýze. Jelikož se jedná o vnitřní předpisy, tak jako takové jsou k dispozici pouze na intranetu společnosti. Z důvodu nízkého počtu zahraničních pracovníků, kteří navíc mluví plyně česky jsou směrnice pouze v českém jazyce. Předpisy tudíž nepředkládáme současně s potřebnými dokumenty, ale v případě potřeby je bez problémů doložíme.