

Strategie CxI TUL pro rozvoj lidských zdrojů

Obsah

I. Úvod.....	- 3 -
II. Národní legislativa	- 3 -
III. Postavení CxI v kontextu TUL	- 4 -
IV. Lidské zdroje na CxI TUL	- 4 -
V. Metodologie, interní analýza pro lidské zdroje	- 5 -
VI. Klíčová doporučení dle Akčního Plánu.....	- 7 -
VII. Sumarizace výhledů.....	- 9 -

POUŽITÉ ZKRATKY:

AS	Akademický senát
CxI	Ústav pro nanomateriály, pokročilé technologie a inovace
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
HR	Human Resources – lidské zdroje
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NPU	Národní program udržitelnosti
OP VaVpl	Operační program Výzkum a vývoj pro inovace
OP VVV	Operační program výzkum, vývoj a vzdělávání
PO	Prioritní osa
R&D&I	Research, Development and Innovation
RLZ	Rozvoj lidských zdrojů
VaV	Věda a výzrum
VaVal	Věda, výzkum a inovace
TUL	Technická univerzita v Liberci

I. Úvod

Strategie pro rozvoj lidských zdrojů Ústavu pro nanomateriály, pokročilé technologie a inovace TUL (dále jen CxI TUL) je přílohou Akčního plánu, který je povinnou součástí žádosti o udělení ocenění HR Excellence in Research Award.

Podpůrným nástrojem pro dosažení a úspěšnou implementaci ocenění „HR Award“ je projekt s názvem „Mechanismy řízení CxI TUL s důrazem na zvýšení kvality výsledků R&D&I činností“ financovaný z Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání, který CxI TUL řeší od února 2018.

CxI TUL uskutečňuje činnosti v souladu s principy národní legislativy, v souladu s principy Evropské charty pro výzkumné pracovníky (dále jen „Charta“) a Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků (dále jen „Kodex“) a stvrdil svůj souhlas se zněním podpisem Deklarace dne 5. 12. 2017. Cílem CxI TUL je zaměřit se na kroky nezbytné k tomu, aby došlo k rozvoji a udržování příznivého výzkumného prostředí a pracovní kultury.

Cílem Strategie HR CxI TUL je shrnutí výchozích dokumentů upravujících politiku lidských zdrojů a její postavení v národním i mezinárodním kontextu, vymezení CxI TUL jako součásti Technické univerzity v Liberci (dále jen TUL), metodologie rozvoje HR a zejména klíčová doporučení vycházející z analýzy současného stavu. Strategie si klade za cíl definovat také výhledy v oblasti rozvoje lidských zdrojů.

II. Národní legislativa

Hlavním kodexem pracovního práva v ČR je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který vytváří rámec a podmínky, za nichž se uskutečňuje pracovní proces, vymezuje míru práce, odměny za práci a stanovuje pravidla pro fungování trhu práce. Poskytuje rovněž zaměstnavatelům nástroje pro řízení lidských zdrojů. Vzhledem ke skutečnosti, že ČR je již od roku 2004 členskou zemí EU, jsou do zákoníku práce průběžně zapracovávány příslušné směrnice EU. Zaměstnávání akademických pracovníků se dále řídí zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách).

Ze strategických dokumentů ČR je třeba zmínit Strategii rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku¹ (dále jen Strategie ČR) a Akční plán rozvoje lidských zdrojů pro výzkum, vývoj a inovace a genderové rovnosti ve výzkumu, vývoji a inovacích ČR na léta 2018 až 2020² (dále jen Akční plán ČR). Autory Strategie jsou Národní vzdělávací fond, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Úřad místopředsedy vlády pro výzkum a vývoj, lidská práva a lidské zdroje a odborníci ze všech sfér hospodářského a společenského života. Strategie vznikla v r. 2003 a uvádí například následující cíle:

- nastolit celoživotní učení jako běžnou praxi,
- zvýšit mezinárodní konkurenceschopnost české ekonomiky a její přitažlivost pro investory,
- zvýšit zaměstnatelnost pracovních sil a tím pozitivně ovlivnit zaměstnanost,
- zlepšit využívání omezených zdrojů a mobilizaci nutných prostředků pro rozvoj lidských zdrojů.

Vedle toho spočívá cíl Akčního plánu ČR, jehož autorem je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT), v zabezpečení rozvoje vysoce kvalitních lidských zdrojů pro sektory VaVal na všech stupních vzdělávání a zajištění rozvoje mezinárodně vysoce konkurenceschopného prostředí ve výzkumných organizacích ČR, vytvářejícího podmínky pro rozvoj špičkových vědeckých kariér. CxI TUL se ztotožňuje se stanovisky k nedostatkům vyjmenovaným v části 3. Prostředí výzkumných organizací (např. využívání nástrojů řízení lidských zdrojů a kariérního růstu a rozvoje nad rámec systému hodnocení – individuální kariérní plány, pravidelná zpětná vazba, motivace a podpora ze strany vedoucích apod.)

¹ <http://www.culturenet.cz/res/data/002/000267.pdf>

² <http://www.msmt.cz/vyzkum-a-vyvoj-2/akcni-plan-rozvoje-lidskych-zdroju-pro-vyzkum-vyvoj-a-1>

III. Postavení CxI v kontextu TUL

Technická univerzita v Liberci byla oficiálně zřízena výnosem MŠMT ze dne 3. září 1953. TUL je veřejná vysoká škola, která byla Radou pro výzkum, vývoj a inovace ČR dne 28. ledna 2011 zařazena mezi výzkumné organizace v souladu s předpisy Evropských společenství a zákonem č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací, ve znění zákona č. 110/2009 Sb. Na TUL studuje 5 834 studentek a studentů a pracuje zde 1 156 zaměstnanců³. TUL má 7 fakult (fakultu strojní, fakultu textilní, fakultu přírodovědně-humanitní a pedagogická, fakultu umění a architektury, fakultu mechatroniky, informatiky a mezioborových studií, ekonomickou fakultu, fakultu zdravotnických studií) a 1 vysokoškolský ústav (Ústav pro nanomateriály, pokročilé technologie a inovace – CxI TUL).

CxI TUL vznikl dne 10. 2. 2009 rozhodnutím Akademického senátu TUL. CxI TUL byl v letech 2009-2013 nositelem projektu OP VaVpl (program Regionální VaV centra) s názvem „Centrum pro nanomateriály, pokročilé technologie a inovace“. CxI TUL je relativně mladá, dynamicky se rozvíjející instituce s vlastní organizační strukturou a vlastním Referátem pro rozvoj lidských zdrojů. O HR Excellence in Research Award usiluje CxI TUL samostatně jakou součástí TUL, s podporou vedení Ústavu, i celé Univerzity.

CxI TUL bylo založeno jako regionální výzkumné centrum a od svého vzniku se jasně profiluje ve dvou výzkumných směrech, jimiž jsou materiálový výzkum (zejm. nanomateriály) a konkurenceschopné strojírenství. Ústav tvoří 8 výzkumných oddělení, 2 výzkumné laboratoře a 4 referáty, které mají podpůrný, zejména administrativní charakter. CxI TUL je jasně oborově profilovaným pracovištěm a je aktivní ve výzkumné, vývojové a inovační činnosti již od svého vzniku. Do roku 2018 včetně podalo CxI TUL zhruba 330 žádostí o granty, úspěšně byla vyhodnocena přibližně třetina projektů. V současné době se pracovníci CxI TUL podílejí na řešení více než 80 výzkumných projektů. Zhruba desetiprocentní podíl na řešených projektech VaV tvoří projekty mezinárodní, a to především v rámci výzev programu H2020. CxI TUL má tradičně velmi dobrou přímou vazbu na soukromou sféru, a to prostřednictvím řešených zakázek smluvního a kolaborativního výzkumu.

Za významný prvek pro zajištění kooperace a prezentace svých výsledků pokládá CxI TUL mezinárodní spolupráci. Ta má charakter mezinárodních projektů, multilaterálních projektů, neformální spolupráce (např. prostřednictvím konsorcia AMIA – Advanced Materials Industrial Association - ve spolupráci s North Caroline University), výměny vědeckých pracovníků a studentů, organizace společných vědeckých konferencí s mezinárodní účastí.

Na konci roku 2018 stojí CxI TUL před novou výzvou. K datu 31. 12. 2018 skončí období udržitelnosti projektu OP VaVpl, viz výše, a CxI TUL již nebude vázán projektovou dokumentací a pravidly, která do jisté míry určovala směr rozvoje – nebylo možné organizační strukturu Ústavu modifikovat, a to ani v interním (v rámci Ústavu), ani v externím (v rámci Univerzity) kontextu. V rámci daného platí, že pro další rozvoj Ústavu je lidský kapitál tím nejzásadnějším. Není tedy vhodnější doby než této, aby došlo k aktualizaci strategie HR CxI TUL, která bude odrážet novou etapu rozvoje CxI TUL.

IV. Lidské zdroje na CxI TUL

CxI TUL představuje nejen v Libereckém kraji, ale i v oblasti severních Čech významného zaměstnavatele. Počet zaměstnanců ve výzkumných týmech a podpůrných pracovištích CxI TUL byl v roce 2017 ve výši 142 FTE. **Výzkumný tým** CxI TUL tvořilo okolo 200 zaměstnanců, z čehož 20 % je techniků, resp. laborantů, a 80 % je vědeckých pracovníků. Věková i genderová struktura výzkumných týmů je pro CxI TUL dlouhodobě velmi příznivá. Řešitelské týmy CxI TUL jsou tvořeny ze 44 % mladými vědeckými pracovníky do 35 let, ženy tvoří 36 % z celkového počtu vědeckých pracovníků, v převážné většině české národnosti. Vedení CxI TUL si uvědomuje důležitost a pozitivní přínosy zapojení zkušených vědců ze zahraničí, proto do řešitelských kolektivů vyhledává také nové vědce za hranicemi ČR. V současné době pracuje na CxI TUL okolo 20 zahraničních mladých vědeckých pracovníků. Administrativní tým CxI TUL tvoří 22 FTE. Vývoj počtu pracovníků CxI TUL včetně jejich struktury je uveden v příloze č.1.

³ Data k 31. 12. 2017.

CxI TUL rozvíjí aktivity propojující výzkum a výuku a výchovu mladých výzkumných pracovníků. Od roku 2012 je na TUL úspěšně provozována „Dětská univerzita“ každoročně zakončená promocemi těch nejmladších „vědců“. V otázce vyhledávání nových pracovníků výzkumu vystupuje CxI TUL jako otevřená, transparentní a po odborné stránce jasně profilovaná instituce.

V. Metodologie, interní analýza pro lidské zdroje

CxI TUL má v organizační struktuře samostatné pracoviště zabývající se rozvojem lidských zdrojů. Referát pro rozvoj lidských zdrojů byl konstituován ve druhé polovině r. 2012. Činnosti Referátu byly do jisté míry určeny projektovou dokumentací OP VaVpl, nyní, s koncem období udržitelnosti, některé činnosti zaniknou, jiné budou naopak nové. V souladu s novou koncepcí a cíli CxI TUL se vedení rozhodlo posílit roli CxI v oblasti lidských zdrojů. Projekt s názvem „Mechanismy řízení CxI TUL s důrazem na zvýšení kvality výsledků R&A&I činností“ je realizován od února r. 2018 a jednou z jeho klíčových aktivit je nastavení strategického řízení, jejímž cílem je ocenění HR Excellence in Research Award. Samotné ocenění „HR Award“ bude chápáno jako záruka souladu personální politiky CxI TUL s podmínkami Charty a Kodexu. Získáním ocenění a implementací podmínek „HR Award“ bude zvýšena prestiž CxI TUL uvnitř univerzity, na národní, ale zejména mezinárodní úrovni.

V souladu s potřebou implementace principů Charty a Kodexu byla sestavena pracovní skupina, jejímiž členy jsou:

- zástupci vedení TUL – rektor, kvestor, prorektor pro studium a vzdělávání, vedoucí osobního oddělení, vedoucí právního oddělení, vedoucí kanceláře rady pro vnitřní hodnocení;
- zástupci vedení CxI TUL – ředitel, tajemnice, ředitelka pro rozvoj lidských zdrojů, ředitel pro výzkum, ředitelka oddělení grantové podpory, ředitel oddělení pro propagaci a vztahy s průmyslem a všichni vedoucí výzkumných oddělení = provozní rada CxI TUL;
- osoby zapojené do projektu – prolínají se zástupci vedení TUL, zástupci vedení CxI, řadoví zaměstnanci TUL a CxI TUL;
- konzultanti – skupiny osob složená z řad VaV pracovníků TUL;
- členové nezávislé komise – komise složená z vedení TUL a externích odborníků.

Působnost jednotlivých skupin či osob jsou naznačeny ve schématu na následující straně barevnými obrázky dělenými na zástupce vedení TUL (fialové zbarvení), zástupce projektu (modré podbarvení) a zástupce vedení CxI TUL (červené podbarvení).

Schéma č. 1: Složení pracovní skupiny

VEDENÍ TUL

doc. RNDr. Miroslav Brzezina, CSc.

rektor TUL

Ing. Vladimír Stach

kvestor TUL

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.

prorektor pro

Studium a

vzdělávání

PROJEKT OP VVV

PRACOVNÍ TÝM PROJEKTU

Ing. Jindřiška Hauerová

specialistka na vzdělávání CxI TUL

Mgr. Jana Kmochová

specialistka na nábor a inform. oblast

doc. Ing. Miroslav Malý, CSc.

koordinátor pracovní skupiny HR

doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.

specialistka na systém hodnocení TUL

Ing. Darina Myšáková, Ph.D.

Specialistka na etickou oblast CxI TUL

VEDENÍ CxI TUL

doc. Ing. Petr Tůma, CSc.

ředitel CxI TUL

Ing. Alena Šilhavá

ředitelka Referátu HR CxI TUL

Ing. Adéla Zemanová

tajemnice CxI TUL

Mgr. Jitka Havlíková

vedoucí Osobního oddělení TUL

Ing. Jaroslava Militká

*vedoucí Kanceláře Rady pro vnitřní
hodnocení TUL*

Mgr. Ivana Vodolanová

vedoucí Právního oddělení TUL

NEZÁVISLÁ KOMISE

Ing. Vladimír Stach

kvestor TUL

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.

*prorektor pro studium
a vzdělávání*

prof. Ing. Zdeněk Bittnar, DrSc, FEng.

konzultant - děkan fakulty

doc. Ing. Jozef Bronček, Ph.D.

zahraniční konzultant – člen ak. senátu

prof. Ing. Petr Noskievič, CSc.

konzultant - prorektor pro studium

PROVOZNÍ RADA CXI TUL

Ing. Jiří Bobek, Ph.D.

prof. Dr. Ing. Miroslav Černík, CSc.

Ing. Mateusz Fijalkowski, Ph.D.

Ing. Jan Kočí

prof. Ing. Václav Kopecký, CSc.

prof. Dr. Ing. Jiří Maryška, CSc.

doc. Ing. František Novotný, CSc.

doc. Ing. Stanislav Petřík, CSc.

doc. Ing. Michal Petrů, Ph.D.

Ing. Robert Voženílek, Ph.D.

Mgr. Adam Blažek, MBA

Ing. Markéta Pánková

Ing. Alena Šilhavá

Ing. Adéla Zemanová

KONZULTANTI

doc. Ing. Dora Kroisová, Ph.D.

pracovník vědy a výzkumu

prof. Ing. Václav Kopecký, CSc.

vedoucí oddělení VaV

doc. Ing. Jiřina Královcová, Ph.D.

pracovník vědy a výzkumu

doc. Dr. Ing. Ivan Mašín – vedoucí katedry

V rámci přípravy výše uvedeného projektu byla v letech 2016-2017 provedena interní analýza procesů a dokumentů, jejichž shrnutím byla skutečnost, že CxI TUL již implementoval většinu zásad, jež jsou v souladu s principy Charty a Kodexu. Analýza byla součástí projektové žádosti a sloužila jako výchozí podklad pro další rozpracování definovaných aspektů.

VI. Klíčová doporučení dle Akčního Plánu

Na základě vypracované analýzy slabých míst, tzv. GAP analýzy, byl vypracován Akční plán, který shrnuje klíčová doporučení, definuje časový rámec jejich implementace a odpovědnou osobu. Obecně je možné konstatovat, že se CxI TUL ve velké míře shoduje s dílčími definicemi Charty a Kodexu. Návrhy opatření byly diskutovány v plénu grémia ředitele CxI TUL (ředitel, ředitel pro výzkum, ředitel pro propagaci a vztahy s průmyslem, ředitelka pro rozvoj lidských zdrojů, vedoucí Oddělení grantové podpory, tajemnice), dále se zástupci Provozní rady CxI TUL (vedoucí výzkumných oddělení a laboratoří, vedoucí referátů). K materiálům se vyjádřila celá pracovní skupina týmu HR, nezávislá komise složená z externích i interních odborníků a komise složená z pracovníků VaV CxI TUL, výstupy byly prezentovány a diskutovány se členy Vědecké rady na jejím podzimním zasedání CxI, Mezi doporučení byly zařazeny i poznatky z dotazníkového šetření, které proběhlo v polovině roku mezi všemi zaměstnanci CxI TUL (výsledky šetření jsou přílohou č. 2 tohoto dokumentu).

Oblasti, které se plně neshodují s definicí kritérií dle Charty a Kodexu, jsou detailněji popsány níže. Vedle nich byly definovány i aspekty, kde nebyly v současné době identifikovány nedostatky, ale kde si CxI TUL klade za cíl i nadále pokračovat a rozvíjet otevřenou, transparentní a zásluhovou personální politiku tak, aby se instituce stala vyhledávanou nejen uchazeči o zaměstnání či zájemci o spolupráci z ČR ale i zahraničí.

V rámci zpracování podkladů dílčích analýz byly jednotlivými skupinami shledány následující nedostatky:

1. Etické a profesionální aspekty

- Po skončení doby udržitelnosti, která byla příjemcům dotace OP VaVpl určena ze strany Řídícího orgánu MŠMT, a projektu Národního programu udržitelnosti I, který na OP VaVpl navazoval, tedy od 1. 1. 2019, je třeba nově definovat **strategické cíle** dalšího směřování CxI TUL, a to včetně organizačního zajištění a financování plánovaných cílů. Stanovené cíle a procesy, které budou vhodným způsobem komunikovány se zaměstnanci CxI TUL vytvoří předpoklady pro stabilizaci lidských zdrojů, k ustálení procesů a změn často vyvolávaných poskytovateli dotace.
- Mezi zásadní mezery v oblasti lidských zdrojů řadí pracovní skupina, zaměstnanci i vedení CxI, nedokonalý systém **hodnocení pracovišť a pracovníků**. Hodnocení by mělo být systematické a provázané se zpětnou vazbou, odborným růstem a dalším rozvojem pracovníka, jeho vzděláváním a odměňováním. Systém hodnocení zajistí objektivní přístup vedoucích ke svým pracovníkům, jasnou představu pracovníka o dalším vývoji a podmínkách činnosti. Prostřednictvím zpětné vazby získají naopak i vedoucí oddělení, laboratoří a vedení CxI TUL podklady pro efektivní a transparentní přístup při hodnocení zaměstnance. To přispěje k zefektivnění řízení v oblasti lidských zdrojů.
- CxI TUL se potýká s nejednoznačným **vymezením kompetencí a odpovědnosti pracovníků při plnění konkrétních úkolů/projektů VaV**. Na základě podnětů od skupiny pracovníků VaV, která se podílela na diskusi předložených materiálů, je doporučeno upravit tzv. „pověření řešitele“, které je dnes na TUL standardně užíváno. Bude jasně definováno a vymezeno postavení a zodpovědnost řešitelů a úkolů/projektů a jejich určeného týmu zejména vůči pracovišti.
- Pracovní tým zaznamenal nedostatečnou úpravu pravidel v oblasti **šíření a využívání výsledků VaV**. Procedury musí být nastaveny tak, aby byl přenos informací od vědecké komunity směrem k odborné, ale i laické veřejnosti efektivní a odpovídal pravidlům. Efektivní komunikace vytvoří most pro přenos informací ve vědecké a odborné komunitě, ale i mezi CxI TUL a veřejností.

2. Vyhledávání nových pracovníků

- Pro uchazeče o pozici pracovníka VaV nejsou jasně definovány **přijímací vstupní a náborové normy**. To se týká zejména pozic pro začínající výzkumné pracovníky. Vstupní standardy poskytnou uchazečům přesnější představu o možnostech dalšího rozvoje a požadavcích zaměstnavatele. V případě náboru nových pracovníků budou vstupní standardy upraveny směrnicí ředitele 1/2012 k výběrovým řízením na pozice pracovníků VaV CxI TUL (dále jen Směrnice k výběrovým řízením), postavení stávajících pracovníků a jejich klasifikace dle stupňů R1-R4 bude řešena ve směrnici ředitele 2/2012 Kariérní řád. Kromě vstupních norem je třeba směrnice rozšířit také o definici **kvalitativních kritérií**, která v současném hodnocení zcela chybí. Jedná se zejména o zkušenosti v oblasti týmové práce, zásluhy na zvyšování povědomí veřejnosti o vědeckovýzkumné práci, podíl na výuce apod. Svůj význam u pracovníka VaV mají také mobility a neformální vzdělávání. Zejména v instituci, jakou je CxI TUL, je nezbytné zohlednit při výběru nového pracovníka veškeré jeho znalosti a dovednosti. Rozšíření způsobu hodnocení uchazečů povede k získání kvalitních pracovníků se širokým spektrem zkušeností.
- Významnou pozornost, především na začátku vědecko-výzkumné kariéry, je třeba věnovat **pre a post doktorandům**. Zejména u této pozice je nezbytné navrhnout další možnosti profesního a kariérního růstu, vést mladého VaV pracovníka systematicky a přiblížit mu veškeré možnosti dalšího rozvoje. V tomto ohledu budou upraveny relevantní směrnice CxI TUL a vytvořeny nástroje (podmínky) od fáze výběru, až po přechod pracovníka na další kvalifikační stupeň, které výše zmíněné podpoří.
- Dalším nedostatkem v oblasti vyhledávání a náboru nových pracovníků VaV je **způsob zveřejňování výběrových řízení**. Ta jsou zveřejňována převážně v českém jazyce na portále TUL. Cílem bude vyhledat takové komunikační kanály, které jsou pro cílovou skupinu atraktivní, pro CxI TUL efektivní. Výběrová řízení budou nadále v české i anglické verzi, na mezinárodně dostupných portálech.
- Pro transparentnější přístup v oblasti výběru a přijímání nových pracovníků bude zavedeno pravidlo **informovat uchazeče o silných a slabých stránkách jeho kandidatury**. Směrnice k výběrovým řízením bude dále doplněna o povinnost vyhledávatele zdůvodnit své rozhodnutí o přijetí a jmenování kandidáta, zejména pokud je jeho rozhodnutí v rozporu s rozhodnutím výběrové komise.

3. Pracovní podmínky a sociální zabezpečení

- Hlavním tématem této části je **rozvoj kariéry** pracovníků VaV, jejich dalšího vzdělávání, získávání další kvalifikace a profesního růstu. Navrhované úpravy Kariérního řádu zajistí užší provázání systému hodnocení a rozvoje, čímž bude významně podpořen motivační prvek.
- Obdobně jako v oblasti náboru, není ani v oblasti pracovních podmínek definována **mobilita** jako jedno z kritérií pro hodnocení. Mobilita v různých podobách má na další rozvoj pracovníka, ale i na instituci jako celek, poměrně významný vliv, a jsou proto navrhovány takové úpravy Kariérního řádu, které podpoří realizaci mobilit a další dopad na rozvoj pracovníka.
- Legislativa CxI TUL nespécifikuje právo pracovníka na využití tvůrčího volna. Takové právo mohou využít akademičtí pracovníci podle zákona o vysokých školách.
- TUL poskytuje prostřednictvím Akademické poradny, Centra podpory a dalších pracovišť svým zaměstnancům a studentům celou řadu **doprovodných služeb**. Poskytované služby (jako např. právní poradenství interními i externími osobami, psychologické, sociální, studijní a duchovní

poradenství, profesní poradenství v oblasti transferu technologií atd.) však nemají jasně daný rámeček. Webové stránky a související informační materiály jsou v současné době k dispozici pouze v českém jazyce. Povědomí o těchto službách není dostatečné. Navrhovaným opatřením je zlepšení informovanosti, tedy představit a přiblížit služby studentům a zaměstnancům TUL, zajistit aktualizaci webových stránek v českém i anglickém jazyce.

4. Vzdělávání a školení

- V oblasti dalšího rozvoje lidských zdrojů chybí nastavení **hodnotících a kontrolních mechanismů**. Součástí kontrolních mechanismů by měla být také pravidelná zpětná vazba od vedoucích a s tím spojený časový plán vývoje pracovníka. Jednoznačně nastavená forma kontroly, harmonogram a možnost zpětné vazby zajistí větší stabilitu pracovního vztahu. Získané informace poskytnou vedoucímu pracoviště podněty k vytvoření/aktualizaci celkové koncepce pracoviště. Úkolem vedoucího je mimo výše uvedené také pokusit se zajistit pozitivní vztahy na pracovišti, a to zejména u nových pracovníků VaV, kteří zpravidla nevykazují vysoký stupeň nezávislosti. CxI TUL si klade za cíl zapracovat do vybraného interního dokumentu taková opatření, která přispějí k plynulejšímu chodu instituce.
- Dílčím nedostatkem v oblasti dalšího vzdělávání je **špatná orientace** v přehledu nabízených kurzů a akcí dalšího vzdělávání. Na základě doporučení ze strany výzkumných pracovníků bude vytvořeno webové rozhraní pro sdílení informací o možnostech a příležitostech dalšího vzdělávání, kam budou data vkládat manažeři dílčích projektů. Prostřednictvím této aktivity dojde současně k většímu provázání aktivit zainteresovaných pracovišť TUL (Zahraniční oddělení, Univerzita třetího věku, jednotlivé fakulty s nabídkou seminářů/školení v rámci projektů a dalších aktivit apod.).

VII. Sumarizace výhledů

Přínosy získání HR Award a aplikace principů a dalších podmínek vytvoří předpoklad pro:

- zkvalitnění mechanismů řízení CxI TUL a vedení pracovníků CxI TUL,
- získání kvalitních a jasně profilovaných pracovníků VaV pro zajištění cílů CxI TUL,
- vyšší prohlubování kvalifikace pracovníků zejména prostřednictvím systému hodnocení a zpětné vazby,
- zlepšení podmínek pro realizaci výzkumu konkurenceschopného v mezinárodním srovnání,
- vyšší motivaci excelentních vědců ze zahraničí k realizaci společného výzkumu s výzkumnými pracovníky CxI TUL, případně vyšší motivaci excelentních zahraničních vědců stát se zaměstnanci CxI TUL,
- zvýšení počtu excelentních výsledků VaV, které budou realizovány pod hlavičkou CxI TUL,
- vyšší účast v projektech mezinárodního přesahu.

Mimo výše uvedené se v oblasti rozvoje lidských zdrojů CxI TUL zaměří na další aspekty, které byly negativně hodnoceny pracovníky v rámci realizovaného průzkumu spokojenosti. Dotazníkové šetření probíhalo mezi všemi zaměstnanci CxI TUL v měsících srpen - září 2018. Souhrnná zpráva je uvedena v příloze č. 2. Podstatnou částí výsledků dotazníkového šetření je identifikace oblastí, se kterými nejsou stávající pracovníci zcela spokojeni. Explicitně se v oblasti lidských zdrojů jedná o budoucí vývoj CxI TUL, nedostatečnou komunikaci a informovanost, odměňování a benefity. Problematické oblasti budou analyzovány a důležitá témata budou zařazena i v dalším dotazníkovém průzkumu, který má vedení CxI TUL v plánu zopakovat v následujícím roce.

Přílohy:

Příloha č. 1: Vývoj počtu kmenových pracovníků CxI TUL v letech 2010 - 2017

Příloha č. 2: Průzkum spojenosti pracovníků Ústavu pro nanomateriály, pokročilé technologie a inovace TUL

Příloha č. 3: Harmonogram klíčových doporučení

Příloha č. 4: OTM-R strategie

Příloha č. 5: Organizační struktura CxI TUL