

# **Strategie pro rozvoj lidských zdrojů v NUDZ pro období 2021 - 2024**

**Schválil:**

Strategie pro rozvoj lidských zdrojů v NUDZ byla schválena ředitelem NUDZ dne 30.11.2020

## Obsah

Seznam zkratk	1
1. ZÁKLADNÍ INFORMACE	2
1.1 Úvodní ustanovení	2
1.2 Poslání a hlavní činnosti NUDZ	2
1.3 Lidské zdroje v NUDZ	2
2. HLAVNÍ CÍLE A DOPORUČENÍ	3
3. OBLASTI PRO NAPLNĚNÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ	3
3.1 Pracovní podmínky	3
3.2 Nábor a výběr pracovníků dle OTM-R politiky	3
3.3 Adaptace nových zaměstnanců	4
3.4 Talent management	4
3.5 Kariérní a profesní rozvoj, prohlubování a zvyšování kvalifikace	4
3.6 Doktorské studium	5
3.7 Systém hodnocení zaměstnanců	5
3.8 Přiměřené platové ohodnocení	6
3.9 Udržení ocenění HR Award	6
4. ZÁVĚR	6

## Seznam zkratk

FTE	Full time equivalent (Ekvivalent plného pracovního úvazku)
NUDZ	Národní ústav duševního zdraví
OLZ	Oddělení lidských zdrojů
OTM-R	Open, Transparent and Merit-based Recruitment (Otevřené, transparentní a spravedlivé postupy při náboru a výběru)
UK	Univerzita Karlova
VaVal	Systém výzkumu, vývoje a inovací
VP	Výzkumný program

## 1. ZÁKLADNÍ INFORMACE

### 1.1 Úvodní ustanovení

- (1) Na začátku roku 2021 stojí NUDZ před novou výzvou. K datu 31. 12. 2020 skončí období udržitelnosti projektu OP VaVpl, a NUDZ již nebude vázán projektovou dokumentací a pravidly, která do jisté míry určovala směr jeho rozvoje. Tomu odpovídá i Strategie pro rozvoj lidských zdrojů, která vytváří rámec pro řádné fungování zaměstnanců a udržování optimálního pracovního prostředí v NUDZ.
- (2) Strategie pro rozvoj lidských zdrojů v NUDZ vychází z následujících dokumentů:
  - Strategie udržitelného rozvoje NUDZ pro období 2021-2024 a související analýzy vztahující se ke strategickému směřování NUDZ;
  - Evropská charta pro výzkumné pracovníky, Kodex chování pro přijímání výzkumných pracovníků a Etický kodex NUDZ;
  - Externí analýza lidských zdrojů ve VaV v NUDZ, kterou zpracovala společnost E&Y v roce 2018.
- (3) Obecným rámcem pro řízení lidských zdrojů je v České republice zákoník práce č. 262/2006 Sb. a Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů, které upravují pracovně-právní vztahy.

### 1.2 Poslání a hlavní činnosti NUDZ

- (1) NUDZ byl zřízen jako státní příspěvková organizace Zřizovací listinou, která byla vydaná Ministerstvem zdravotnictví dne 29. 5. 2012 pod čj. MZDR 17267-XV/2012 ve smyslu změn podle Opatření Ministerstva zdravotnictví ze dne 1. 11. 2014 pod čj.: MZDR 20341/2014-4/FIN a ve znění změn provedených Opatřením Ministerstva zdravotnictví vydaného pod čj.: MZDR 39663/2016-1/OPŘ ze dne 6. 9. 2016.
- (2) Základním posláním organizace je vědecká a výzkumná činnost zaměřená na výzkum neurobiologických mechanismů vedoucích k rozvoji nejzávažnějších duševních poruch (schizofrenie, poruchy nálady, úzkostné, spánkové a kognitivní poruchy). Součástí činnosti je rovněž vývoj a testování nových diagnostických a léčebných metod, výzkum v oblasti sociální psychiatrie a demografie a transfer technologií. Přístup k řešení problematiky je založený na vzájemné provázanosti metodik molekulární biologie, animálního modelování, klinického výzkumu a testování, epidemiologie, sociologie a psychologie.
- (3) NUDZ rovněž poskytuje standardní i vysoce specializovanou ústavní i ambulantní péči, je klinickou základnou 3. lékařské fakulty Univerzity Karlovy a jako Klinika psychiatrie a lékařské psychologie 3. LF UK zajišťuje pregraduální, postgraduální a celoživotní vzdělávání jak v oborech klinických (psychiatrie, psychologie), tak v oblasti neurověd.

### 1.3 Lidské zdroje v NUDZ

NUDZ představuje v oblasti výzkumu duševního zdraví významného zaměstnavatele:

- Celkový počet zaměstnanců byl na konci roku 2019 ve výši 511, což představuje 371 FTE. Téměř polovina zaměstnanců pracuje na zkrácené pracovní úvazky, což jim umožňuje skloubit soukromý a pracovní život, případně sbírat zkušenosti z více organizací;
- Výzkumných pracovníků bylo na konci roku 2019 celkem 209, tj. 136 FTE, přičemž ženy tvořily přibližně 60 % těchto výzkumných pracovníků;
- Výzkumnická základna v NUDZ je poměrně mladá, až 2/3 výzkumných pracovníků tvoří výzkumníci do 35 let;



- 10 zaměstnanců NUDZ získalo v roce 2019 titul Ph.D.;
- NUDZ si uvědomuje přínosy zahraničních výzkumných pracovníků, 15 % výzkumných pracovníků v roce 2019 pocházelo ze zahraničí.

## 2. HLAVNÍ CÍLE A DOPORUČENÍ

Mezi hlavní cíle pro oblast lidských zdrojů patří:

- Zaujmout a získávat kvalitní a erudované zaměstnance;
- Nastavit vhodnou koncepci adaptace nových zaměstnanců s důrazem na jejich podporu na začátku pracovního poměru;
- Vytvořit vhodné prostředí pro udržení klíčových zaměstnanců;
- Nastavit kariérní a profesní růst zaměstnanců:
  - Podporovat mentoringový program a práci s mladými vědci, postgraduálními studenty, junior a senior výzkumníky;
  - Podporovat programy pro rozvoj a vzdělávání vědeckovýzkumných pracovníků v NUDZ;
- Podporovat získání či dokončení doktorského studia;
- Podporovat odborné stáže a praxe;
- Získávat a dále podporovat absolventy vysokých škol pro vědeckou a výzkumnou činnost;
- Vytvořit pravidelný systém hodnocení zaměstnanců;
- Udržet certifikát HR Award, který uděluje Evropská komise výzkumným institucím, které implementují strategii HRS4R (The Human Resources Strategy for Researchers).

## 3. OBLASTI PRO NAPLNĚNÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ

### 3.1 Pracovní podmínky

NUDZ nastavuje pro zaměstnance slušné a spravedlivé pracovní podmínky. Tyto jsou zakotveny v Pracovním řádu a dalších navazujících interních normách, které popisují pracovní podmínky zaměstnanců, přičemž respektují platné národní právní předpisy a kolektivní smlouvu. Pracovní podmínky jsou nastaveny tak, aby umožnily skloubit pracovní a osobní život zaměstnanců a přispěly ke stabilitě zaměstnání.

Vedení NUDZ ustanoví pozici veřejného ochránce práv v NUDZ - Ombudsmana. Důvodem vytvoření takové pozice je zajištění nestranného posouzení dodržování pracovních postupů, morálních a etických principů a řešení konkrétních stížností nebo podnětů zaměstnanců a uchazečů o zaměstnání v NUDZ.

V organizaci se postupně nastavují oblasti a pravidla benefitů, které se poskytují zaměstnancům a které umožní přilákat a udržet kvalitní zaměstnance. Výčet benefitů, které nabízí NUDZ, je uveden na webové stránce organizace, přičemž související interní normy se nachází na Intranetu organizace.

### 3.2 Nábor a výběr pracovníků dle OTM-R politiky

Proces náboru a výběru zaměstnanců je v převážné míře zajišťován příslušným VP, který volnou pozici obsazuje – ve spolupráci s OLZ. Tento proces postupně standardizuje směrnice, jejímž obsahem jsou pravidla výběru a

náboru v NUDZ dle OTM-R politiky (tedy otevřené, transparentní a spravedlivé postupy náboru a výběru). OTM-R politika podporuje přijetí nejvhodnějšího pracovníka pro danou pracovní pozici, zaručuje rovné příležitosti a přístup pro všechny, usnadňuje rozvoj mezinárodního portfolia (spolupráce, konkurence, mobilita). Směrnice je pravidelně aktualizována a pravidla se postupně implementují.

V rámci náboru příslušná směrnice upravuje, kde a jak zveřejňovat volné pracovní pozice tak, aby se zvýšil poměr kvalitních žádostí předložených vhodnými uchazeči. Jsou vytvořeny nové šablony volných pozic, které obsahují veškeré nezbytné informace pro uchazeče. Směrnice rovněž vymezuje pravidla pro informování uchazečů o průběhu a výsledku během procesu náboru a výběru.

V procesu výběru je kladen důraz na výběrové komise, jejich kompetence a povinnosti, pravidla pro jmenování členů, fáze výběrových řízení a odpovědné osoby, závazek transparentnosti, hodnocení zásluh, nediskriminace, vyváženosti zastoupení pohlaví, uznávání kvalifikace a zkušenosti s mobilitou. Pro zjednodušení administrativní zátěže výběru je vytvořen hodnotící formulář pro výběr zaměstnanců.

Díky implementaci a dohlížení nad dodržování těchto pravidel se zvýší transparentnost celého procesu náboru a výběru a zlepší se komunikace s uchazeči, co významně přispěje k zaujetí a získání kvalitních a erudovaných zaměstnanců pro NUDZ a dobré podpoře NUDZ jako zaměstnavatele.

### 3.3 Adaptace nových zaměstnanců

Adaptační proces v NUDZ zahrnuje uzavření smluvního vztahu a související úkony, přičemž adaptační proces nově příchozích zaměstnanců je v gesci jednotlivých vedoucích VP, kteří mají nastavená vlastní pravidla adaptace. Nová společná pravidla vázající se k nastavení nové koncepce adaptace nových zaměstnanců v NUDZ popisuje příslušná směrnice – Adaptace nového zaměstnance. Tato řeší jednotné uzavření smluvního vztahu, absolvování vstupních školení a proces orientace a zapracování nových zaměstnanců. Pravidla se postupně implementují.

Propracovaný systém podpory nových zaměstnanců pomůže k lepší orientaci a zapracování nových kolegů a následně přispěje ke zvýšení kvality práce nových zaměstnanců, jejich snazší zapojení do pracovního týmu a zejména snižuje riziko odchodu zaměstnanců ve zkušební době.

### 3.4 Talent management

NUDZ se zaměřuje na podporu talentovaných výzkumníků. Proces začíná vyhledáváním a oslovováním nadaných studentů, který probíhá kontinuálně ve spolupráci s fakultami, kde zaměstnanci NUDZ působí jako pedagogové a školitelé – např. 3. lékařská fakulta UK, Filozofická fakulta UK, Přírodovědecká fakulta UK, Fakulta humanitních studií UK, Lékařská fakulta Ostravské univerzity, Zdravotně sociální fakulta Jihočeské univerzity.

Studentům jsou umožněny exkurze na kliniku, do laboratoří, výzkumného zázemí, vyzkoušení přístrojového vybavení a v případě zájmu obou stran je nabídnuta spolupráce. Výběr studentů probíhá na základě posouzení jejich odborných znalostí a výzkumného potenciálu pro daný výzkum a program. Studentům, se kterými chceme dále spolupracovat, je pak umožněn další profesní růst.

### 3.5 Kariérní a profesní rozvoj, prohlubování a zvyšování kvalifikace

NUDZ si uvědomuje, jak důležitý je rozvoj kariéry výzkumných pracovníků, a to na všech stupních kariéry. Jsou vytvořeny kariérní stupně, které vychází z evropské klasifikace výzkumníků a slouží k jednotnému přístupu ke klasifikaci, kterou používají výzkumné instituce v ČR a EU.

Pravidla pro zařazení do kariérních stupňů, kariérní postup a rozvoj v NUDZ budou zakotveny v Kariérním řádu.

V Kariérním řádu budou zakomponovány i základní podmínky pro profesní rozvoj formou individuálních vzdělávacích plánů. Tyto se v současnosti zajišťují na úrovni jednotlivých VP a to ad hoc dle potřeb jednotlivých



zaměstnanců. Pro efektivnější nastavení profesního růstu plánujeme zavést individuální vzdělávací plány zaměstnanců, které budou čerpat informace ze specializované databáze vzdělávacích aktivit. Tato bude obsahovat doporučené rozvojové aktivity dle pracovní pozice a výzkumného pracoviště.

NUDZ podporuje zavedení angličtiny jako druhého pracovního jazyka v NUDZ.

Rozvoj kariéry a individuální vzdělávací plány pro zaměstnance budou součástí pravidelných hodnotících pohovorů mezi zaměstnancem a nadřízeným.

Organizace zavede i systém mentoringu, který umožní poskytování podpory a poradenství pro profesionální a osobní rozvoj výzkumných pracovníků. Hlavním cílem je motivovat je a přispívat ke snížení nejistoty ohledně jejich profesní budoucnosti.

NUDZ podporuje výzkumníky v rámci zvyšování/prohlubování kvalifikace nabídkou absolvování stáží jak v tuzemských, tak v zahraničních výzkumných institucích. Podmínky a rozsah stáže jsou dány vypsanými grantovými tituly pořádajících institucí. Do budoucna chce NUDZ zvýšit úspěšnost podávaných grantů, které umožní výzkumníkům tyto stáže absolvovat, a to díky důkladnější analýze důvodů úspěšnosti resp. neúspěšnosti podávaných grantů a tyto poznatky následně využít při vypracovávání dalších grantů. K tomu bude zapotřebí i užší spolupráce mezi jednotlivými VP a grantovým oddělením.

Lékaři a psychologové zaměstnaní v NUDZ ve specializační přípravě mají možnost praxe na klinice a v případě souběhu s doktorským studiem jsou jim vytvořeny podmínky pro zdárný průběh obou vzdělávacích procesů.

Související podmínky upravuje směrnice o Prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců NUDZ.

### 3.6 Doktorské studium

Jednou z hlavních priorit NUDZ je poskytovat co nejlepší podmínky pro výchovu nové generace výzkumníků, kteří svou kariéru obvykle zahajují doktorským studiem, během kterého si osvojí dovednosti nutné pro samostatnou práci v oblasti výzkumu. Cílem podpory dokončení doktorského studia - jako prvního stupně vědecké kariéry - je získání kvalitních výzkumných pracovníků pro NUDZ, kteří mohou vést týmy, projekty, podávat granty a celkově přispívat k vysoké úrovni výzkumu v NUDZ.

V NUDZ působí řada školitelů a školitelů-konzultantů, kteří jsou garancí vysoké odborné úrovně postgraduálního vzdělávání a jeho úspěšného ukončení. NUDZ chce umožnit doktorandům získat kromě školitele i mentora, který jej povede v jeho profesionálním a osobním rozvoji.

Vědci jsou motivováni k získání a dokončení doktorského studia i novými kariérními stupni ukotvenými v Kariérním řádu, kdy na vedoucí pozici bude požadován Ph.D. titul. Podporu doktorandů při získání titulu Ph.D. upravuje směrnice o Prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců NUDZ.

### 3.7 Systém hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců aktuálně probíhá neformálně formou osobního pohovoru zaměstnance s vedoucím pracovníkem a je na daném vedoucím, jakou formou a jak často jej bude realizovat.

V současnosti se v NUDZ implementuje strukturovaný systém hodnocení zaměstnanců, v rámci kterého jednou ročně probíhá hodnotící pohovor mezi hodnoceným zaměstnancem a přímým nadřízeným.

V rámci tohoto systému hodnocení slouží jako nástroj objektivního hodnocení pracovního výkonu a chování, dále jako nástroj k nastavení cílů na další hodnocené období, jako možnost si s nadřízeným pohovořit o dalším fungování a možnostech osobního kariérního růstu a rozvoje. Cílem je podpořit budoucí rozvoj každého zaměstnance, najít a využívat jeho silné stránky pro jeho osobní rozvoj a pro rozvoj pracovní skupiny, výzkumného programu a celého NUDZ. Očekává se, že tento systém přispěje k lepšímu vedení zaměstnanců.

Proces hodnocení upravuje směrnice – Systém vnitřního hodnocení zaměstnanců NUDZ, která stanovuje základní pravidla a průběh interního hodnocení zaměstnanců NUDZ.

Hodnotící proces v NUDZ bude podporován informačním systémem hodnocení, který respektuje vytvořená pravidla hodnocení zaměstnanců v NUDZ.

### **3.8 Přiměřené platové ohodnocení**

NUDZ nastavuje platovou politiku tak, aby zaměstnancům byly poskytnuty atraktivní a odpovídající platové podmínky, a to v souladu s existujícími národními právními předpisy a kolektivní smlouvou. Toto se vztahuje na zaměstnance na všech stupních povolání, přiměřeně jejich pracovní právnímu vztahu, výkonu a stupni kvalifikace a/nebo odpovědnosti.

Pravidla finančního ohodnocení zaměstnanců budou upravena ve Vnitřním platovém předpisu, v němž budou vymezeny pro jednotlivé kvalifikační stupně platové třídy, systém osobního ohodnocení a další příplatky a odměny.

Odměny zaměstnanců plynoucí ze spolupráce s aplikační sférou a z řešení projektů vědy a výzkumu upravuje směrnice o Duševním vlastnictví.

### **3.9 Udržení ocenění HR Award**

HR Excellence in Research Award (HR Award) je prestižní ocenění udělované Evropskou komisí za excelenci v péči o lidské zdroje ve vědeckém prostředí. Ocenění HR Award získal NUDZ v květnu 2019 a organizace si uvědomuje přínos tohoto ocenění pro celou organizaci a její zaměstnance v celoevropském měřítku a má záměr toto ocenění udržet.

V rámci udržení NUDZ postupně implementuje body stanovené v Evropské chartě pro výzkumné pracovníky a v Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků. Při implementaci je klíčová intenzivní spolupráce a motivace zaměstnanců, organizace také využívá zkušenosti domácích a zahraničních organizací, které jsou nositelem HR Award. Implementaci představitelé NUDZ v pravidelných intervalech komunikují s Evropskou komisí.

## **4. ZÁVĚR**

Tato strategie není neměnná, může se měnit v závislosti od vnitřních a vnějších podmínek, ve kterých NUDZ působí.

Mimo výše uvedené se v oblasti rozvoje lidských zdrojů NUDZ zaměří i na další aspekty, které vznikly nebo budou vznikat v rámci analýz a nejsou momentálně součástí této strategie rozvoje lidských zdrojů.

V Klecanech dne

Schválil:



Prof. MUDr. Cyril Höschl, DrSc. FRCPsych.

Ředitel NUDZ