

PERSONÁLNÍ POLITIKA TA ČR



TECHNOLOGICKÁ AGENTURA ČESKÉ REPUBLIKY

Identifikátor	POL-04
Účinnost od	1. 1. 2025
Účinnost do	1. 1. 2030

Tento dokument včetně všech svých příloh je výhradním duševním vlastnictvím organizace Technologická agentura České republiky. Pořizování kopií tohoto dokumentu nebo jeho částí, popřípadě jeho předávání jiným osobám, bez písemného souhlasu vedení organizace není povoleno.

OBSAH

1. ÚČEL A ROZSAH PLATNOSTI	3
2. OBECNÉ	3
3. ZÁKLADNÍ PILÍŘE PERSONÁLNÍ POLITIKY TA ČR	4
3.1. Podpora interních hodnot TA ČR	4
3.2. Agenturní kultura	5
3.3. Osm klíčových bodů personálního řízení TA ČR	6
3.4. Podpora rovných příležitostí	6
4. POLITIKA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	6
4.1. Základní směry politiky personálního řízení	7
4.2. Přístup vedoucích zaměstnanců k personálnímu řízení	8
5. PLÁNOVACÍ, NÁBOROVÁ A ADAPTAČNÍ POLITIKA	8
5.1. Plánování kapacit	8
5.2. Náborová politika	9
5.2.1. Životní cyklus zaměstnance	9
5.2.2. Cílové skupiny pro nábor	10
5.3. Náborové pohovory	10
5.4. Proces adaptace	11
5.4.1. Nástup	11
5.4.2. Vstupní školení	11
5.4.3. Průběžné hodnocení	11
6. ODMĚŇOVÁNÍ A PÉČE O ZAMĚSTNANCE	12
7. VZDĚLÁVACÍ A ROZVOJOVÁ POLITIKA	12
7.1. Strategie učící se společnosti	13
7.2. Identifikace a řízení vzdělávacích potřeb	13
7.3. Životní cyklus zaměstnance ve vzdělávání	14
7.4. Nástroje vzdělávání	14
7.4.1. E-learning a online vzdělávání	15
Interní e-learningové vzdělávání	15
Externí online vzdělávání	15
7.4.2. Jazykové vzdělávání	15
7.5. Vzdělávání zaměstnanců na rodičovské dovolené	15

7.6. Evaluace rozvoje a vzdělávání zaměstnanců	15
8. STRATEGIE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU	16
8.1. Značka zaměstnavatele	16
8.2. Interní komunikace	16
8.3. Kariérní web TA ČR	17
8.4. Personální inzerce TA ČR	17
9. SOUVISEJÍCÍ PŘEDPISY A PROCESY	18
10. SCHVÁLENÍ	19

1. ÚČEL A ROZSAH PLATNOSTI

- Tento dokument upravuje a stanovuje pravidla při práci se zaměstnanci a spo v rámci TA ČR (dále jen „Agentura“). Dokument stanovil cíle personální politiky TA ČR na roky 2020 – 2025 s tím, že platnost dokumentu byla při aktualizaci v roce 2024 prodloužena do roku 2035. Dokument tak reflektuje Strategii rozvoje TA ČR 2035, která stanovuje dlouhodobé strategické cíle TA ČR a opatření k jejich naplnění.

2. OBECNÉ

- 1) Uvedené role a pozice jsou myšleny jak v mužském, tak ženském rodě.
- 2) Pojmy a zkratky použité v tomto dokumentu jsou definovány ve [Slovníku pojmů a zkratk](#) (formulář F-166) dostupném pod odkazem [zde](#).

3. ZÁKLADNÍ PILÍŘE PERSONÁLNÍ POLITIKY TA ČR

3.1. Podpora interních hodnot TA ČR

- 1) Podpora, střežení a naplňování poslání a základních hodnot Agentury je základní součástí všech aktivit, které každý zaměstnanec a spolupracovník Agentury vykonává. Všichni vedoucí zaměstnanci dohlíží na to, aby byly hodnoty naplňovány.
- 2) Poslání TA ČR: „Podporujeme nápady měnící svět“.
- 3) Hodnoty, na kterých stavíme:

a) Jsme moderní instituce s otevřeným a kreativním přístupem.

Pracujeme v kontextu světového dění (think global, act local).

Využíváme nejnovější know-how a ověřené postupy. Naše informace a znalosti, které mohou pomoci i v jiných oblastech, ochotně a otevřeně sdílíme.

Nebojíme se diskuze o našich aktivitách, postupech a o naší praxi. Pokud je to potřeba, neodmítáme ani konfrontaci. Přijímáme nové myšlenky, nejsme dogmatičtí.

Hledáme řešení nových výzev a problémů, neschováváme se za „to nejde“.

b) Podporujeme inovativní projekty při zachování zásad férovosti, smysluplnosti a efektivity.

Ke všem projektům přistupujeme stejně, v rámci nastavených pravidel. Vždy jednáme v souladu s etickými pravidly, udržujeme si vysoký morální kredit.

Smysluplnost je hodnota, která je pro naši práci zásadní. Když něco od svých klientů požadujeme, vždy víme, jaký smysl pro nás informace bude mít a proč ji potřebujeme. Nikdy neděláme a nevyžadujeme věci „jen tak“.

c) Náš přístup při realizaci agendy je odborný, vstřícný a transparentní

Dbáme na to, aby byla naše práce vedena s vysokou odborností. Tu vyžadujeme nejen od svých zaměstnanců, ale i od všech spolupracovníků (expertů, členů kolektivních orgánů, členů odborných poradních orgánů, apod.).

Otevřeně přijímáme a odpovídáme na každou žádost o pomoc a radu. Svá rozhodnutí jasně a otevřeně komunikujeme. Zásadně odmítáme jakékoliv formy zvýhodňování (klientelismus, nepotismus).

d) Dbáme o vzájemnou důvěru, podporu, slušnost, odpovědnost a čestnost. Podporujeme týmovou spolupráci a komunikaci.

Je pro nás důležité, aby nás práce naplňovala a bavila. To nám otevírá dveře k hledání a přijímání nových cest.

Pracujeme jako jeden tým, postavený na respektu a vzájemné důvěře. Podporujeme se a vycházíme si vstříc. Každý si uvědomujeme svůj díl odpovědnosti za práci Agentury. Jednáme čestně, s pokorou, a dokážeme si přiznat chyby, ze kterých se učíme.

Vzdělávání chápeme jako základ pro naši práci. Schopnost učit se novým věcem a trvale zvyšovat odbornost je pro nás zásadní. Tím přispíváme k rozvoji Agentury i sebe samých.

Jsme hrdí, že naše práce napomáhá k rozvoji naší země a prostřednictvím námi podpořených projektů můžeme pomoci zlepšit kvalitu životů nás všech.

Je pro nás důležité být prospěšní, otevření novým věcem. Podporujeme výzkum užitečný pro společnost.

3.2. Agenturní kultura

Kultura TA ČR se opírá o sdílené hodnoty. Agentura je místem, kde se všichni cítí oceňováni. Agenturní kultura je budována na všestranné důvěře a ochotě pomáhat druhým. Vytváříme otevřenou inspirativní kulturu, která pomáhá dávat naší práci smysl. Případné chyby jsou vnímány jako impuls k dalšímu rozvoji, a neustálému zlepšování, nikoliv sankcím. Zaměstnanci dostávají prostor a plnou podporu při realizaci vlastních inovativních nápadů přinášejících užitek Agentuře.

Prostředí Agentury není a nesmí být místem, kterého se lidé bojí nebo je nemají rádi (ale musí do něj docházet).

Cokoliv, co narušuje nebo může narušovat takto vytvářenou a udržovanou kulturu, musí být identifikováno a v rámci časových možností co nejrychleji odstraněno. Agenturní kulturu je nutné hlídat

a pravidelně monitorovat, zvláště tehdy, kdy bude do Agentury přicházet větší množství nových lidí. Získáme tak přehled o posunech ve vnímání kultury, případně jejím narušování.

3.3. Osm klíčových bodů personálního řízení TA ČR

Personalisté a vedoucí zaměstnanci jsou vázáni řídit se následujícími osmi základními body personálního řízení v Agentuře. Odpovědni za dodržování těchto zásad jsou zejména vedoucí zaměstnanci, kteří na nich spolupracují s Oddělením rozvoje lidského potenciálu (dále také „ORLP“).

- 1) Získat a udržet nejlepší zaměstnance.
- 2) Vychovat samostatné a schopné pracovníky a budovat u nich uplatnitelné odborné znalosti.
- 3) Podporovat kulturu umožňující a prosazující inovace.
- 4) Posilovat chování leaderů vedoucí k tomu, že je jejich podřízení budou respektovat.
- 5) Usilovat o trvalou vysokou angažovanost zaměstnanců.
- 6) Podporovat otevřený dialog a komunikaci.
- 7) Zajistit bezpečné, rozmanité a udržitelné pracovní prostředí.
- 8) Cítit odpovědnost za zaměstnance jako za člověka – zaměstnanec není brán jako „zdroj“ ani jako „nástroj“.

3.4. Podpora rovných příležitostí

Agentura klade důraz na rovné příležitosti mužů a žen při rozvoji jejich profesních drah, a to bez ohledu na národnost, vyznání, sexuální orientaci, věk, rodinný nebo zdravotní stav.

4. POLITIKA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Povinností Agentury je prostřednictvím personálního řízení usilovat o dobré jméno státní správy, jíž je Agentura součástí. Proto je nutné dodržovat, rozvíjet a implementovat následující strategické směry stanovené pro období 2020 – 2035.

4.1. Základní směry politiky personálního řízení

- 1) Klademe velmi silný důraz na smysl práce, kterou v Agentuře děláme.
- 2) Všichni vedoucí zaměstnanci využívají pracovní dobu k řešení úkolů odpovídajících jednotlivým úrovním zařazení (viz obrázek).



- 3) Vedoucí zaměstnanci jsou klíčem k (ne)motivovanosti zaměstnanců. Existuje přímý vztah mezi motivovaností nadřízených a motivovaností jejich týmů. Pokud nejsou ve společnosti motivovaní vedoucí pracovníci, je velmi málo pravděpodobné, že budou motivovaní jim podřízení zaměstnanci. Základem pro podporu motivace je kultura prostředí, které podporuje přirozené sklony člověka ke spolupráci – tedy prostředí opřené o důvěru.
- 4) Intenzivně vyžadujeme a podporujeme týmovou spolupráci a vlastní organizaci v rámci týmu. Dobře fungující tým dokáže vyřešit 80 % svých problémů. Systematicky podporujeme odpovědnost za vlastní práci u řadových zaměstnanců. Zároveň jim dáváme větší prostor, aby přicházeli s vlastními myšlenkami, samozřejmě v souladu se strategií a cíli Agentury.
- 5) Neustále budujeme kreativní prostředí, které podporuje a vyžaduje experimenty a inovace. Posilujeme pocit bezpečí a důvěry. Prostor strachu pouze konzervuje status quo, kde nikdo neexperimentuje. To je pro nás neakceptovatelné.
- 6) Transparentně a srozumitelně komunikujeme cíle Agentury na všech úrovních, a otevřeně a soustavně sdílíme informace o aktivitách, které se v týmech realizují. Do procesu tvorby zapojujeme všechny zaměstnance.
- 7) Dodržujeme [KOD-01 Etický kodex TA ČR](#), pravidla morálky a slušného chování nejen k sobě navzájem, ale i ke všem lidem se kterými přijdou zaměstnanci Agentury do styku.

4.2. Přístup vedoucích zaměstnanců k personálnímu řízení

- 1) Každodenní personální práce s podřízenými je základní činností každého vedoucího pracovníka. Za tuto část své pracovní náplně je ohodnocen příplatkem za vedení.
- 2) Od vedoucích zaměstnanců se především očekává, že budou:
 - a) prosazovat naplňování vize Agentury a dodržování společných hodnot,
 - b) pomáhat při budování a udržování firemní kultury,
 - c) jednat jako vzor, který chtějí podřízení následovat,
 - d) uplatňovat vysoké morální a etické hodnoty,
 - e) mít vysokou důvěryhodnost,
 - f) pravidelně poskytovat objektivní zpětnou vazbu podřízeným,
 - g) loajální ke společným rozhodnutím vedoucích zaměstnanců,
 - h) schopni ochrany, motivace a péče o svěřený tým zaměstnanců,
 - i) důsledně dodržovat uplatňování odpovědnosti v každé pracovní pozici,
 - j) poskytovat potřebné a úplné informace, které zaměstnanci potřebují k výkonu své práce.
- 3) S ohledem na statisticky nižší průměrný věk v Agentuře si musí být vedoucí vědomi mezigeneračních rozdílů, chápat je a jednat podle nich.

5. PLÁNOVACÍ, NÁBOROVÁ A ADAPTAČNÍ POLITIKA

5.1. Plánování kapacit

- 1) Agentura bude stanovovat požadavky na obsazování a počty funkčních míst tak, aby:
 - a) maximalizovala plné využití pracovních kapacit zaměstnanců, jejich znalostí, dovedností a schopností,
 - b) umožnila kariérní růst zaměstnanců a jejich případné přechody na jiná funkční místa v rámci Agentury,

- c) platové třídy příslušné funkčním místům (dále jen „PT“) odpovídaly potřebám pro naplňování strategických cílů Agentury. Obdobné srovnatelné činnosti napříč Agenturou budou i nadále zařazovány do shodných PT,
 - d) funkční místa vedoucích zaměstnanců obsazovala kandidáty, kteří jsou schopní a ochotní plnit požadavky na pozici a roli vedoucích zaměstnanců. Prioritně bude zkoumána možnost obsazení pozice zaměstnancem z Agentury.
- 2) S ohledem na předpokládaný růst počtu zaměstnanců v letech 2020 – 2035 je nutné pravidelně a detailně na měsíční bázi zjišťovat, jaké jsou aktuální nebo předvídatelné potřeby na obsazování volných míst, případně pozic u končících pracovních poměrů.

5.2. Náborová politika

Pro nábor nových zaměstnanců je primárně využíván kariérní web, dále mediální inzerce a také sdílení volných pozic současnými zaměstnanci na sociálních sítích.

5.2.1. Životní cyklus zaměstnance

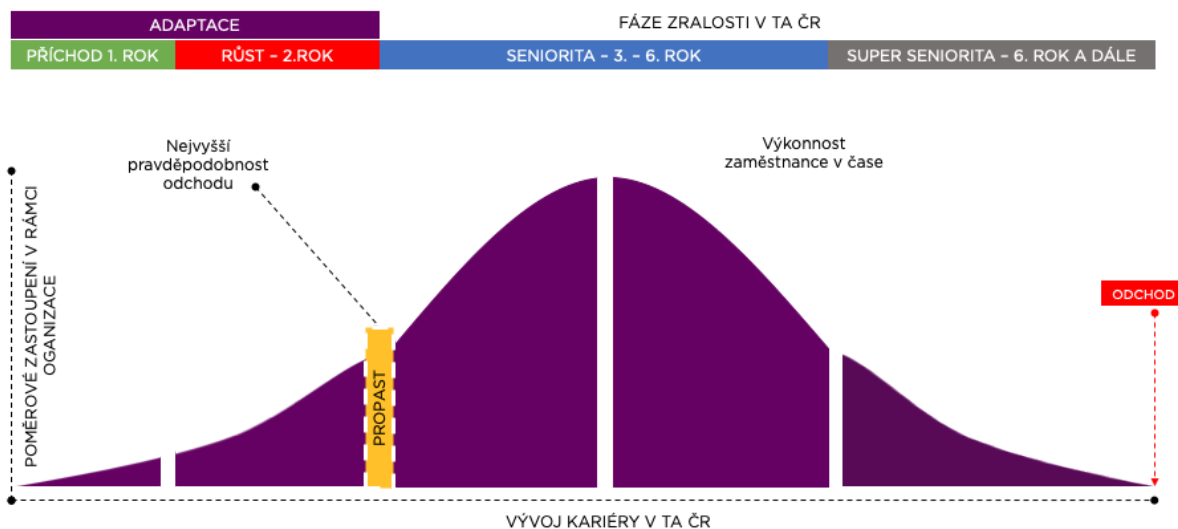
Vedoucí zaměstnanci jednou ročně vyhodnocují životní cyklus zaměstnanců spadající do jejich útvaru. ORLP na roční bázi sleduje a vyhodnocuje životní cyklus stávajících zaměstnanců (viz graf níže). Na životní cyklus zaměstnance nahlížíme dvěma způsoby:

1) Optikou náboru a stavu přírůstku

Alespoň jednou ročně budeme sledovat stav v Agentuře (dle vzoru grafu níže), který máme a případně který bychom chtěli mít. Je zřejmé, že musíme umět včas a řádně nahrazovat úbytek pracovníků adekvátním přírůstkem. Tento jednoduchý graf (je-li naplněn daty) pomůže dopředeně tuto obměnu plánovat. K předpokládanému odchodu musí být naplánován adekvátní přírůstek tak, abychom byli schopni udržet Agenturu v kondičním chodu. Úkolem Oddělení rozvoje lidského potenciálu je být k ruce vedoucím pracovníkům a pomoci jim hledat takové kolegy, kteří kompetenčně zapadnou do týmu i do Agentury.

2) Optikou adaptace (on-boardingu)

Navzdory nastaveným cílovým skupinám pro nábor se budeme snažit eliminovat situaci, kdy nově příchozí kolegy zaškolíme, vzděláme, zapojíme do procesu a oni přesto relativně brzy odejdou. Pokud je nebudeme motivovat, aby zůstali, odejdou. Adaptaci vnímáme nejen jako fázi těsně po přijetí, ale fázi do plného „zapadnutí“ do Agentury.



Stanovení fází zralosti v rámci TAČR

Příchod – 1. rok

Růst – 2. a 3. rok

Zralost – 4. až 6. rok

Pokles (viz model Úpadek) – 6. rok a více

5.2.2. Cílové skupiny pro nábor

- 1) V rámci každé pracovní pozice pracujeme vždy se dvěma cílovými skupinami:
 - a) Odborně / zkušenostmi vybavený uchazeč s vysokou pravděpodobností rychlého zapojení do procesu,
 - b) student / absolvent.
- 2) S ohledem na dostupnost uchazečů na trhu je nutné vždy pracovat s oběma cílovými skupinami. Povinností personalisty odpovědného za nábor je vždy detailně probrat potřeby a požadavky na pozici s daným vedoucím. Je také klíčové, aby vedoucí byl schopen jasně sdělit svoji potřebu, s ohledem na složení celého týmu co do odbornosti a zkušeností

5.3. Náborové pohovory

Všech uchazečů si bez rozdílu velmi vážíme. Proto budou všichni zúčastnění za Agenturu pečlivě na pohovor připraveni a budou respektovat zásady profesionálního náboru a sdílených agenturních hodnot.

Při výběru vhodných uchazečů se na základě stanovených klíčových kompetencí posuzuje a testuje jejich úroveň. Nestačí pouze, že uchazeč prohlásí, že dané klíčové kompetence ovládá.

V konečné fázi výběru personalista, případně vedoucí daného oddělení může ověřit reference uchazeče.

5.4. Proces adaptace

Proces adaptace je klíčový nejen pro rychlé zapracování nového zaměstnance, ale i pro vytváření důvěryhodného vztahu. Ten je klíčový pro to, aby nový zaměstnanec odvedl v Agentuře co nejvíce kvalitní práce. Proto adaptaci věnujeme maximální pozornost. Celý proces je detailně zpracován metodikou [MET-06 Adaptace nového zaměstnance](#). Pro účely personální politiky k jednotlivým bodům náboru uvádíme stručný komentář.

5.4.1. Nástup

Nástup zaměstnance je klíčovým momentem. První dojmy zpravidla určují další vývoj vztahu nového zaměstnance a Agentury. Nového zaměstnance provází jeho nadřízený a **osobně** ho seznámí především s lidmi, s nimiž bude pravidelně přicházet do úzkého pracovního styku.

5.4.2. Vstupní školení

Již v prvních dnech a týdnech po nástupu do Agentury poskytujeme nováčkům intenzivní zaškolení. Postupně absolvují e-learningové kurzy a prochází tzv. úvodním kolečkem, kde se jim dostane informací k prostředí VaVal, fungování Agentury, ke spisové službě, zacházení s výpočetní technikou a informačními systémy, atd. Nejvíce informací ale čerpají od svých nejbližších kolegů při zaškolování do své agendy. V rámci provozních možností budeme realizovat pro nové zaměstnance představení ostatních útvarů, včetně případného krátkodobého pobytu zaměstnance na příslušném pracovišti.

5.4.3. Průběžné hodnocení

Týden po nástupu, měsíc po nástupu a cca týden před koncem zkušební doby probíhá schůzka mezi nováčkem a jeho nadřízeným. Cílem je vždy krátké zastavení se, zhodnocení dosavadní spolupráce a domluva na dalším směřování nováčka. Adaptační proces trvá obvykle déle než zkušební doba, přesto by měl nováček v průběhu stanovené zkušební doby získat základní informace o chodu Agentury, pracovních procesech, seznámit se s kolegy, projít úvodním zaškolením a svou práci potvrdit, že je platným členem svého oddělení.

Je velice důležité, aby všichni vedoucí pracovníci špičkově ovládali umění poskytnout a přijímat zpětnou vazbu a souvztažných „leadership“ dovedností a nováčkoví se v průběhu zkušební doby intenzivně věnovali.

6. ODMĚŇOVÁNÍ A PÉČE O ZAMĚSTNANCE

- 1) Agentura má zájem zajistit co nejvíce prostředků na platy zaměstnanců, musí však respektovat pravidla pro odměňování zaměstnanců státního sektoru. Dbá na to, aby výše platů zaměstnanců byla přijatelná a porovnatelná s jinými i státními institucemi, které poskytují podobné služby na stejné úrovni a specializaci.
- 2) V Agentuře dbáme na spravedlivý systém odměňování, za stejnou práci stejné hodnoty poskytujeme stejný plat v závislosti na pracovní roli definované v příloze č.1 [Pravidla pro kariérní postup](#) směrnice [SME-18 Personalistika](#). Výše příplatků a odměn se stanoví zcela individuálně, a to podle kvality a úrovně odváděné práce na plnění stanovených cílů.
- 3) Agentura se bude snažit i nadále pečovat o své zaměstnance prostřednictvím benefitů:
 - a) flexibilní pracovní doba,
 - b) možnost využití „home office“ režimu,
 - c) vzdělávání zaměstnanců (prohlubování a zvyšování kvalifikace; kariérní rozvoj zaměstnanců, atd.),
 - d) sick days,
 - e) „sabbatical“ po nejméně 5 letech u Agentury,
 - f) příspěvek na jazykové vzdělávání,
 - g) nápoje na pracovišti (káva),
 - h) příjemné pracovní prostředí,
 - i) odpočinkové místnosti.

7. VZDĚLÁVACÍ A ROZVOJOVÁ POLITIKA

Vzdělávání chápeme jako základní předpoklad stability agenturního výkonu. Od zaměstnanců Agentury očekáváme ochotu a připravenost aktivně rozvíjet své schopnosti a dovednosti.

Investice do vzdělávání musí být vynakládány efektivně, uvážlivě a šetrně. Prioritou je kvalita a maximální přínos vzdělávací akce a rychlé uplatnění získaných znalostí a dovedností v praxi.

V detailu je vzdělávací a rozvojová politika upravena směrnicí [SME-20 Odborný rozvoj zaměstnanců](#).

7.1. Strategie učící se společnosti

Agentura přijímá přístup „učící se organizace“. To znamená podporu nepřetržité adaptace a zlepšování ve všech oblastech činnosti Agentury, od oblasti odborné, po řízení lidí. Zásadně podporujeme schopnost učit se. Učení se je zakomponováno do všech procesů, čas strávený prací může zároveň být časem učením se. Chápeme, že tento způsob přístupu povede k přirozenému procesu inovací a lepší týmové spolupráci.

7.2. Identifikace a řízení vzdělávacích potřeb

Jádrem všech personálních procesů je kompetenční model Agentury.

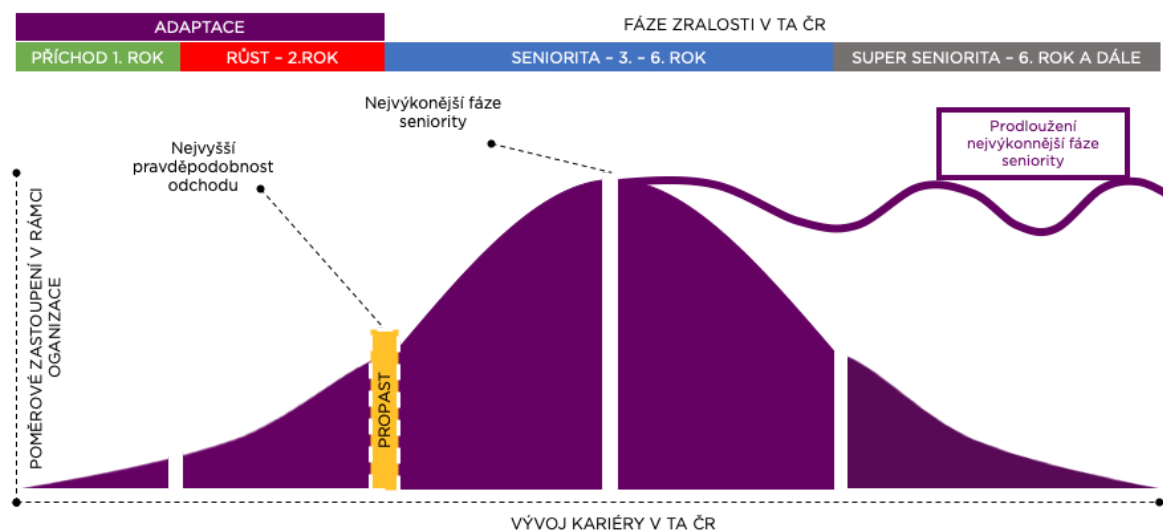
Kompetenci chápeme jako soubor požadovaných vědomostí, zkušeností, znalostí, schopností, dovedností, motivace, postojů a hodnot umožňujících pracovní uplatnění. Jednotlivým skupinám pracovníků jsou přiřazeny konkrétní klíčové kompetence, které jsou nejdůležitější pro vykonávání jejich agendy. Při pravidelném ročním hodnocení zaměstnanců dochází k vyhodnocení jejich úrovně. Odpovědný pracovník po skončení hodnotícího procesu analyzuje získaná data a navrhuje rozvojové plány tak, aby nízko hodnocené kompetence byly podporované a rozvíjené.

Strategie rozvoje TA ČR 2035 klade důraz na profesionalizaci zaměstnanců, která nespočívá pouze ve zvýšení kvalifikace, ale přímo navazuje na kompetenční model, jenž je spravován v elektronickém informačním systému, a [Pravidla pro kariérní postup](#), která jsou přílohou č. 1 směrnice [SME-18 Personalistika](#), vytvořený pro potřeby TA ČR. Uvedený kompetenční model a Pravidla pro kariérní postup představují klíčový rámec pro identifikaci, rozvoj a hodnocení kompetencí pracovníků v Agentuře.

Profesionalizace zaměstnanců je podporována prostřednictvím sledování a podpory vzdělávání v úzké vazbě na definované kompetence a kariérní postupy v rámci Agentury. To znamená, že vzdělávací programy a aktivity jsou pečlivě navrhovány a realizovány tak, aby odpovídaly potřebám Agentury v souladu s kompetenčním modelem. Díky této strategii je zajištěno, že zaměstnanci získávají dovednosti a znalosti nezbytné pro plnění svých rolí a zároveň odpovídají stanoveným standardům kvalifikace. Zároveň je sledován jejich profesní vývoj v souladu s Pravidly pro kariérní postup, což napomáhá systematickému růstu a rozvoji jak jednotlivců, tak celé organizace.

7.3. Životní cyklus zaměstnance ve vzdělávání

Rozvoj a vzdělávání podřizujeme jednotlivým fázím, ve kterých se zaměstnanci právě nacházejí. Snažíme se podporovat rozvoj zaměstnanců ve všech fázích jejich profesního života. Osobní a profesní rozvoj chápeme jako zdroj motivace i pro seniorní pracovníky. V rámci provozních možností budeme realizovat systém interního vzdělávání – zkušenější (seniorní) zaměstnanci poskytují oporu (formou školení, koučinku či mentoringu) juniornějším zaměstnancům. Stejně tak do úvodních školení předpokládáme zapojení seniornějších zaměstnanců.



7.4. Nástroje vzdělávání

V návaznosti na analýzu pravidelného hodnocení zaměstnanců (včetně kompetenčního modelu) stanovujeme plán vzdělávání na následující rozpočtové období. Absolutní důraz klademe na rychlý přenos získaných vědomostí do praxe. Proto jsou prioritou tréninkové metody vzdělávání, které se upravují na míru potřebám jednotlivých vzdělávacích skupin.

Oddělení rozvoje lidského potenciálu dohlíží na to, aby bylo vzdělávání smysluplné a efektivní, dbá na evaluaci výsledků vzdělávání.

Kritériem pro výběr vzdělávání je kvalita, která má přednost před cenou. Tam, kde to situace umožňuje, budeme prioritně využívat interní školitelské a trenérské služby nebo interní stáže.

Od zaměstnanců Agentury, kteří se zapojí do vzdělávání, vyžadujeme aktivní účast a přístup v souladu s agenturními hodnotami, zejména pak důvěry, slušnosti a odpovědnosti.

7.4.1. E-learning a online vzdělávání

Tam, kde situace nevyžaduje fyzickou přítomnost trenéra/lektora, je efektivní formou vzdělávání jeho on-line forma.

Interní e-learningové vzdělávání

E-learningové programy musí umožnit co nejrychlejší a nejefektivněji přenášet poznatky do praxe zúčastněných. Využívat k tomu budeme preferovaně audio-vizuální názorné a zajímavě zpracované kurzy.

Externí online vzdělávání

Podle potřeby a vhodnosti zapojíme i online vzdělávání od externích dodavatelů. Zpřístupnění tohoto typu vzdělávání bude předcházet osobní motivační rozhovor se zaměstnancem (povede nadřízený s případnou účastí personalisty), který bude takový kurz absolvovat.

7.4.2. Jazykové vzdělávání

Profesní jazyková vybavenost patří mezi klíčové agenturní kompetence, které chceme a budeme podporovat. Příspěvek na jazykové vzdělávání je přístupný všem zaměstnancům Agentury. Výše příspěvku se řídí Manuálem k jazykovému vzdělávání.

7.5. Vzdělávání zaměstnanců na rodičovské dovolené

Chceme, aby se naši zaměstnanci po mateřské/rodičovské dovolené vraceli do Agentury zpět. A návrat se jim snažíme co nejvíce usnadnit. Proto se je budeme snažit zapojovat do života Agentury. Jako první krok této snahy o usnadnění návratu po mateřské/rodičovské chápeme průběžné vzdělávání. Rodiče na mateřské/rodičovské dovolené mají možnost čerpat polovinu příspěvku na jazykové vzdělávání, jsou zváni na školení pořádaná interními školiteli a v neposlední řadě i na teambuildingové akce.

7.6. Evaluace rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

Agentura usiluje o maximální profesionalitu všech činností. K tomu je nutné získávat a udržovat zaměstnance se schopnostmi a potenciálem dosahovat vysoké úrovně výkonu, který se od nich očekává.

Tato očekávání jsou shrnuta v kompetenčním modelu.

Pokud zaměstnanci přidělené kompetence (charakteristiky, schopnosti a dovednosti) nenaplnují na požadované úrovni, jsou na to upozorněni nejpozději při pravidelném hodnocení zaměstnanců.

Plnění uvedených kompetencí (kvalit, schopností a dovedností) je předmětem pravidelného hodnocení zaměstnanců. Noví zaměstnanci nebo zaměstnanci převádění na jiná funkční místa se hodnotí v rámci adaptačního procesu zaměstnance.

Hodnocení rozvojových a vzdělávacích procesů v Agentuře probíhá v rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců se monitoruje průběžný vývoj v dané kompetenci pracovníka. Nadřízený pracovník vyhodnocuje, zda došlo ke kvalitativnímu posunu v naplňování kompetence, jaký dopad mělo předchozí vzdělávání v této oblasti a může navrhnout další způsoby rozvoje.

Samotné vzdělávací kurzy hodnotí jejich účastníci prostřednictvím dotazníku zpětné vazby na vzdělávací aktivitu.

8. STRATEGIE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

Pro personální marketing Agentury jsou klíčové tři složky: značka zaměstnavatele, kariérní web a personální inzerce.

8.1. Značka zaměstnavatele

Značka zaměstnavatele (Employer branding) rozšiřuje obsah atributů vlastní značky. Cílem je trvale a výrazně do značky vepsat vnitřní hodnotové postoje. Značka zaměstnavatele stojí a padá s **osobní marketingovou komunikací**. Tedy aktivitou, kterou provádí každý jednotlivý i bývalý zaměstnanec/spolupracovník, který doporučí Agenturu jako zajímavou pracovní příležitost. Trvale chceme pracovat na tom, aby právě osobní doporučení bylo klíčovým zdrojem kapacit pro nábor nových spolupracovníků. Značka zaměstnavatele odráží vnitřní nastavení Agentury, hodnoty, kterými žije, a firemní kulturu.

8.2. Interní komunikace

Interní komunikace je základem k udržování a zlepšování vnitroagenturního klimatu, informovanosti. Zabraňuje nedorozuměním, vytváření domněnek, mýtů a přispívá k otevřenosti, zvyšování loajality a angažovanosti. Je prostředkem sdílení informací mezi managementem a zaměstnanci. Interní komunikace musí být rozhodná, jasná, srozumitelná a závazná napříč všemi pozicemi v Agentuře.

Základní nástroje interní komunikace mají stejný vliv na mínění zaměstnance o tom, jaká agentura je, stejně jako chování a názory jeho vedoucího. Silně působící faktory jsou: vzhled, struktura, funkčnost, použitý styl jazyka a uživatelská přívětivost.

- 1) **Intranet.** Základní nástroj zaměstnance, kde najde vše, co potřebuje a o všem se dozví.
- 2) **Interní newsletter.** Cílený nástroj komunikace toho nejzásadnějšího pro zaměstnavatele i zaměstnance, usnadňuje zaměstnancům orientaci v aktuálním dění.
- 3) **Souhrnné informace z porad a jednání sekčních ředitelů.** Prostředek informovanosti vedoucích zaměstnanců a možnost ovlivnit jejich mínění.
- 4) **Offline plochy** (nástěnka, toaletní okénka, informační cedulky v kuchyňkách apod.). Sekundární prostředek komunikace, který má zaměstnanci zpříjemnit okamžik a zároveň mu poskytne užitečnou informaci.
- 5) **Info mail.** Cílený nástroj komunikace pro informování o nezbytně důležitých provozních věcech.
- 6) **Společné akce** (teambuilding, večírky,... i školení). Silně emoční zážitky, při kterých si zaměstnanec buď vytváří, potvrzuje nebo vyvrací své představy o zaměstnavateli.
- 7) **Sociální síť.** Jedná se o sekundární nástroj, který je využíván pouze v případě společných akcí pro sdílení a budování employer brandingů.

8.3. Kariérní web TA ČR

Kariérní web je základem personálního marketingu Agentury a základním stavebním kamenem náborových aktivit. Uchazečům prezentuje firemní kulturu, lidi v ní, představuje práci, kterou dělají, atd. Vše se propojuje s informacemi o volných pozicích.

Uchazečům chceme dát možnost nahlédnout do života Agentury.

8.4. Personální inzerce TA ČR

Personální inzerce je obvykle první krok, kterým Agentura osloví či upoutá potenciálního kolegu či kolegyni. Způsob prezentace je určující pro vytvoření prvního dojmu, zvláště u mladší generace. Je nutné zdůrazňovat agenturní hodnoty, kvalitu ekosystému a firemní kultury.

Vzhledem k popsaným a vybíraným cílovým skupinám náboru je nutné upravit i podobu personální inzerce, která musí mít upravenou jazykovou formu, ale musí být připravena i v korporátním designu. Ten akcentuje profesionální přístup Agentury.

9. SOUVISEJÍCÍ PŘEDPISY A PROCESY

Název předpisu/procesu, na které se směrnice odkazuje	Relevantní část předpisu
MET-06 Adaptace nového zaměstnance	
SME-20 Odborný rozvoj zaměstnanců.	
SME-18 Personalistika	Příloha č. 1 Pravidla pro kariérní postup
KOD-01 Etický kodex TA ČR	
Strategie rozvoje TA ČR 2035	

T A

Č R

10. SCHVÁLENÍ

Schválil/a:

Martin Bunček
Ředitel Kanceláře TA ČR

Podepsáno elektronicky

Datum a podpis

Vlastník dokumentu:

Táňa Hálová Perglová, ředitelka sekce průřezových
a mezinárodních agend

Rozsah působnosti:

Kancelář TA ČR

Atribut zpřístupnění:

Neveřejný

Počet stran (včetně příloh):

19 + 0 stran příloh

Obsah:

Uveden na straně 2 – 3

Vytištěno: 16. 12. 2024 15:30

Č. j.: TACR/2304-1/2024

Verze: 1