

Národní
filmový
archiv

HR Excellence in Research

AKČNÍ PLÁN



Spolufinancováno
Evropskou unií



Ministerstvo
školy, mládeže
a tělovýchovy

1. Informace o organizaci

- **Číslo případu:** 2025CZ351278
- **Název organizace:** Národní filmový archiv
- **Kontakt:** Závěšova 502/5, Praha 4, 140 00

Klíčové údaje (zaměstnanci a studenti)

Indikátor	FTE
Vědci (zaměstnanci, držitelé stipendií, PhD. studenti, zaměstnaní na plný nebo částečný úvazek, zapojení do výzkumu)	60
Z nichž jsou mezinárodní (tj. cizí státní příslušnost)	5
Z nichž jsou externě financovaní (tj. pro koho je organizace hostitelskou organizací)	0
Z nichž jsou ženy	35
Z nichž jsou zařazení do R3 nebo R4 (vědci s vyšším stupněm autonomie, typicky hlavní řešitel nebo profesor)	5
Z nichž jsou zařazení do R2 (ve většině organizací odpovídající postdoktorské úrovni)	26
Z nichž jsou zařazení do R1 (ve většině organizací odpovídající doktorské úrovni)	29
Celkový počet zaměstnanců (včetně manažerských, administrativních, pedagogických a výzkumných pracovníků)	137

Výzkumné financování (údaje za poslední fiskální rok)

Celkový roční rozpočet organizace	10 071 112 €
Roční přímé vládní financování organizace (určené pro výzkum)	767 600 €
Roční konkurenční financování ze státních zdrojů (určeno pro výzkum, získané v konkurenci s jinými organizacemi - včetně financování EU)	229 000 €
Roční financování ze soukromých, nestátních zdrojů, určených pro výzkum	0 €

Profil instituce

Posláním Národního filmového archivu je pečovat o filmové dědictví, zprostředkovávat veřejnosti jeho poznávání a napomáhat rozvoji českého audiovizuálního průmyslu a filmové kultury. V České republice se Národní filmový archiv řadí k nejvýznamnějším paměťovým institucím. Vedle plnění archivní role hospodaří s českými filmy a zabývá se vědeckou a publikační činností, prezentací filmového dědictví a podporou současné české kinematografie. Národní filmový archiv patří k deseti nejstarším a největším filmovým archivům na světě.

2. Silné a slabé stránky současné praxe

Etika, integrita, gender a otevřená věda

Silné stránky:

- Robustní normativní základní rámec etiky a integrity výzkumu (Směrnice 7, 35, 5; Etický kodex FIAF) s vysokým povědomím zaměstnanců — 97,9 % výzkumníků zná etická pravidla, 92 % se nesetkalo s porušením autorství.
- Propracovaný Plán genderové rovnosti 2025–2030 s pěti tematickými osami, doplněný Konceptí prevence negativních jevů.
- Vysoká míra respektujícího prostředí a rovného přístupu k rozvoji — 85,4 % zažívá respektující jednání, 89,4 % má rovný přístup ke vzdělávání.

Slabé stránky:

- Chybí samostatný rámec garantující svobodu výzkumu i Pravidla realizace výzkumné činnosti; 56,3 % výzkumníků nemá dostatek výzkumného času, 52,1 % postrádá informace o financování.
- Otevřená věda bez závazné politiky — chybí open access, FAIR data, DMP šablony, institucionální repozitář.
- Etická komise a ombudsošoba dosud fakticky neustaveny
- Výzkumná role formálně nevymezena jako profesní kategorie — 2,9 % zaměstnanců formálně vs. 51 funkčně sebeidentifikovaných; chybí kariérní řád R1–R4 i OTM-R politika.

Nábor a výběr výzkumníků

Silné stránky:

- Zavedený systém povinných ročních individuálních rozhovorů se strukturovanou podporou (pomocné texty, workshopy, HR konzultace) — 85,1 % dostává pravidelnou zpětnou vazbu, 80,9 % ji považuje za přínosnou pro rozvoj.
- Směrnice 22 stanovuje standardy výběrového řízení pro vedoucí pozice; genderový audit 2024 potvrdil, že komise dbají na genderové zastoupení.
- Zákaz diskriminace a povinné vícečlenné komise s dokumentovaným zápisem jsou napříč výběrovými řízeními dodržovány.

Slabé stránky:

- Chybí závazná metodika hodnocení výzkumné výkonnosti — individuální rozhovory jsou obecným nástrojem pro všechny zaměstnance, výzkumná dimenze je neformalizovaná.
- Směrnice 22 se povinně vztahuje jen na vedoucí pozice; nábor na výzkumné pozice probíhá bez OTM-R politiky, standardizovaných inzerátů či povinné inzerce na EURAXESS.
- Chybí kritéria hodnocení celkového potenciálu uchazečů a školení komisí k nevědomým předsudkům; standard zpětné vazby uchazečům neexistuje.

- Neexistuje zastřešující kariérní řád s měřitelnými kritérii postupu — 40,4 % neví, jak se stanovuje jejich ohodnocení, 31,9 % nevnímá prostor pro odborný růst.

Pracovní podmínky a sociální zabezpečení

Silné stránky:

- Kolektivní smlouva, Směrnice 31 a FKSP tvoří ucelený rámec flexibilní pracovní doby, odměňování a sociálního zabezpečení — 93,8 % má možnost flexibilního uspořádání, 97,9 % potvrzuje možnost individuálního přizpůsobení podmínek.
- Vysoká stabilita zaměstnání (88,4 % na dobu neurčitou) podpořená opatřeními GEP pro kariérní návaznost rodičů po MD/RD.
- Ucelený právní rámec (Pracovní řád, platový předpis, Směrnice 36 o kybernetické bezpečnosti) s dobrou informovaností — 87,5 % má k dispozici informace o BOZP a ochraně dat.

Slabé stránky:

- Nedostatek výzkumného času a zázemí — 56,3 % nemá dostatek času na výzkum, 59,3 % to řeší prací mimo pracovní dobu, 29,2 % postrádá technické vybavení nebo metodickou podporu.
- Vědecká a Technologická rada mají jen omezený vliv na operativní rozhodování; 62,1 % není spokojeno s výší finančního ohodnocení a 40,4 % nezná způsob jeho stanovení.
- Chybí specifická ustanovení pro juniorní výzkumné pozice (R1) — onboarding, kariérní podpora, stabilizační opatření.
- Klíčové vnitřní předpisy nejsou dostupné v angličtině; šíření a využívání výsledků (open science, transfer znalostí, komercializace, popularizace) není řešeno žádným specifickým rámcem.

Kariéra ve vědě a rozvoj talentů

Silné stránky:

- Funkční systém vzdělávání a odborného rozvoje provázaný s ročními rozhovory — 78,7 % je spokojeno s možnostmi vzdělávání, 91,5 % se může zúčastnit dle zájmu, 89,4 % má rovný přístup jako ostatní zaměstnanci.
- Funguje neformální peer learning a mentoring, 78,7 % se může učit od zkušenějších kolegů, 85,1 % dostává pravidelnou zpětnou vazbu od nadřízeného.
- Výzkumníci sami aktivně artikulují potřebu širšího uznání rozmanitých výstupů, což vytváří připravenost pro zavedení aktualizovaného hodnoticího rámce.

Slabé stránky:

- Hodnocení nezahrnuje rozmanité výstupy (kurátorské, popularizační, transfer znalostí) ani nelineární kariérní dráhy a mobilitu jako rovnocenná kritéria postupu.
- Chybí formální kariérní rámec, kompetenční model a standardizovaný individuální rozvojový plán (IRP); kariérní plánování závisí nesystematicky na konkrétním vedoucím.

- Dedikovaná role kariérního poradce/mentora chybí — koučink byl historicky dostupný jen vedoucím pracovníkům, formální role seniorních mentorů (R3/R4) není vymezena ani podpořena přípravou.
- Výuka, dohled a mentoring juniorních výzkumníků nejsou uznány jako součást kariéry ani započítávány do pracovní zátěže; chybí jednotný standard pro zahrnutí výzkumné dimenze do hodnotících rozhovorů.

3. Akce

V této sekci jsou rozepsány konkrétní kroky pro všech 20 principů definovaných v GAP analýze.

Pilíř Č.1: Etika, integrita, gender a otevřená věda

Č.	Princip	Navržené akce	Odpovědnost	Timeline	Ukazatelé/ Cíle
1.	Etické a profesionální aspekty	- Aktualizace Etického kodexu o samostatnou sekci výzkumné integrity (autorství a spoluautorství, zákaz plagiátorství, správa výzkumných dat, střet zájmů); - Vymezení mandátu a pravidel činnosti Etické komise NFA participativním procesem se zapojením výzkumníků a zaměstnanců; - Zavedení informačních a vzdělávacích opor k výzkumné integritě na wiki/intranetu.	- Vedení NFA (kodex, statut komise); - Oddělení podpory výzkumu (opory)	Q1/2028	- Aktualizovaný kodex navržen a projednán vedením NFA - Statut komise navržen a projednán vedením NFA - Opory na wiki obsahují pravidla autorství, správu dat a zásady integrity.
2.	Svoboda vědeckého výzkumu	- Přijetí Strategie VaV s explicitní garancí svobody volby tématu, metodologie a spolupracovníků a transparentním vymezením omezení; - Přijetí Pravidel realizace výzkumné činnosti zakotvujících svobodu výzkumu a procesy řešení konfliktů; - Zavedení informačních opor o grantových příležitostech a pravidlech publikování na wiki/intranetu.	- Vedení NFA - Oddělení podpory výzkumu	Q4/2027	- Strategie VaV navržena a projednána vedením NFA - Pravidla realizace výzkumné činnosti navržena a projednána vedením NFA - Grantový přehled zveřejněn na wiki a aktualizován
3.	Otevřená věda	- Aktualizace Strategie VaV o politiku otevřené vědy (open access, FAIR data); - Aktualizace závazných interních předpisů upravujících nakládání s výsledky výzkumu o	Vedení NFA / Oddělení podpory výzkumu	Q2/2028	- Strategie VaV navržena a projednána vedením NFA - Interní předpisy aktualizovány Směrnice č. 5 aktualizována

		pravidla open access, FAIR principů a licencování výstupů; • Přijetí Pravidel realizace výzkumné činnosti ustavujících kontaktní roli pro správu výzkumných dat (data steward); • Zařazení tématu otevřené vědy do informačních a vzdělávacích opor a onboardingu.			• Role data steward definována v informačních oporách na wiki • Onboarding obsahuje téma otevřené vědy.
4.	Genderová rovnost	• Vymezení mandátu a pravidel činnosti Etické komise NFA a ombudsošoby participativním procesem se zapojením výzkumníků a zaměstnanců; • Informování zaměstnanců o jejich existenci a kompetencích; • Zařazení školení tematické osy 4 GEP (gender ve vědě a výzkumu) do informačních a vzdělávacích opor a onboardingu.	• Vedení NFA; • HR manažer • Oddělení podpory výzkumu (školení, komunikace)	Q1/2028	• Statuty Etické komise a ombudsošoby navrženy a projednány vedením NFA
5.	Podpora rozmanitosti	• Přijetí a zveřejnění OTM-R politiky jako závazného rámce nediskriminačního, na zásluhách založeného náboru	• Vedení NFA	Q2/2027	• OTM-R politika schválena a zveřejněna
6.	Výzkumníci	• Implementace Rámce výzkumných rolí a pracovních činností vymezujícího náplň, kompetence a odborné nároky na stupních R1–R4. • Přijetí Pravidel realizace výzkumné činnosti (financování, povolení, prevence duplicit, povinnosti ve vztahu k finančnímu řízení); • Přijetí Strategie VaV se zastřešujícími výzkumnými prioritami;	• Vedení NFA / • HR manažer • Oddělení podpory výzkumu	Q4/2027	• Rámec pozic vytvořen a projednán vedením NFA. • Pravidla realizace výzkumné činnosti přijata • Strategie VaV schválena.

		• Zavedení proaktivního informování o grantových příležitostech			
7.	Volný pohyb výzkumných pracovníků	• Zavedení explicitního uznání mobility (geografické, meziinstitucionální, meziodvětvové, virtuální) jako kariérní hodnoty ve vymezení pozic, se zohledněním v hodnocení výkonu; • zveřejnění anglických verzí klíčových interních dokumentů a zavedení mechanismu jejich pravidelné aktualizace.	• Vedení NFA / • Personální oddělení (kariérní řád); • Oddělení podpory výzkumu (anglické verze)	Q1/2028	• Rámec výzkumných rolí obsahuje uznání mobility • min. 3 klíčové dokumenty přeloženy a zveřejněny na wiki,
8.	Udržitelnost výzkumu	• Aktualizace Strategie VaV o samostatný závazek k udržitelnosti výzkumu zohledňující environmentální a společenské dopady výzkumné činnosti.	• Vedení NFA / • Oddělení podpory výzkumu	Q4/2027	• Strategie VaV obsahuje ustanovení obsahující závazek udržitelnosti výzkumu.

Pilíř č.2: Nábor a výběr

Č.	Princip	Navržené akce	Odpovědnost	Timeline	Ukazatelé/ Cíle
9.	Nábor výzkumníků	• Vypracování Metodiky hodnocení výzkumných pracovníků zahrnující kvalitativní peer review jako primární nástroj, explicitní kritéria pro netradiční výstupy (kurátorské, filmografické, technologické, databázové) a odpovědné využití metrik; • zavedení závazné šablony hodnotícího rozhovoru s výzkumnou sekci.	• Vedení NFA • HR manažer • Oddělení podpory výzkumu	Q1/2028	• Metodika vypracována a zveřejněna na wiki; • Šablona výstupu hodnotícího rozhovoru zavedena
10.	Nábor	• Přijetí a zveřejnění OTM-R politiky ustavující povinný standard výběrového řízení pro výzkumné pozice; zavedení interní Metodiky realizace výběrových řízení vč. šablony inzerátu s povinnými prvky a pravidly zveřejňování; • zavedení povinné inzerce výzkumných pozic na platformě EURAXESS a dalších relevantních kanálech.	• HR manažer • Vedení NFA	Q2/2027	• OTM-R politika vypracována a zveřejněna na webu • Metodika vytvořena a zveřejněna na wiki • Směrnice č. 22 Směrnice pro výběrová řízení byla aktualizována o odkaz na OTM-R politiku
11.	Výběr	• Doplnění OTM-R politiky o závazná kritéria hodnocení celkového profesního potenciálu uchazečů (kompetence, kreativita, relevance zkušeností) nezávisle na délce praxe a standardizovaný hodnotící arch; • Zavedení interní Metodiky realizace výběrových řízení s povinným krokem informování komisí o principech OTM-R a práci s nevědomými předsudky a se závazným standardem zpětné vazby uchazečům.	• HR manažer • Vedení NFA • Výběrové komise	Q2/2027	• OTM-R politika vypracována a zveřejněna na webu • Metodika vytvořena a zveřejněna na wiki • Směrnice č. 22 Směrnice pro výběrová řízení byla aktualizována o odkaz na OTM-R politiku

12.	Kariérní postup	- Implementace Rámce výzkumných rolí a pracovních činností vymezujícího náplň, kompetence a odborné nároky na stupních R1–R4. - Zavedení explicitního uznání nelineárních kariérních drah, mobility a hybridních trajektorií jako rovnocenných kritérií postupu.	Vedení NFA HR manažer	Q1/2027	- Rámec vytvořen a projednán vedením NFA. - kritéria postupu zahrnují nelineární dráhy, mobilitu a hybridní trajektorie.
-----	-----------------	--	---	---------	---

Pilíř Č.3: Pracovní podmínky a sociální zabezpečení

Č.	Princip	Navržené akce	Odpovědnost	Timeline	Ukazatelé/ Cíle
13.	Pracovní podmínky a mzdy	• Aktualizace Pracovního řádu a kolektivní smlouvy o závaznou úpravu flexibilních forem práce v souladu s GEP osou 1; • implementace role a servisního standardu Oddělení podpory výzkumu v Pravidlech realizace výzkumné činnosti (kompetence, rozhraní vůči výzkumníkům, proaktivní informování o metodické a administrativní podpoře); • Vymezení mandátu a pravidel činnosti ombudsosoby participativním procesem se zapojením výzkumníků a zaměstnanců;	• HR manažer • Vedení NFA • Oddělení podpory výzkumu	Q4/2027	• Pracovní řád a kolektivní smlouva aktualizovány o flexibilní formy práce; • role Oddělení podpory výzkumu popsána a komunikována; • Statut ombudsosoby navržen a projednán vedením NFA
14.	Stabilita zaměstnání	• Implementace specifických ustanovení pro juniorní výzkumné pozice (R1) v Rámci výzkumných rolí (podmínky onboardingu, kariérní podpora, stabilizační opatření).	• Vedení NFA • HR manažer	Q4/2027	• Rámec výzkumných rolí obsahuje samostatnou část pro R1 s definovanými podmínkami onboardingu, kariérní podpory a stabilizace.
15.	Smluvní a právní závazky	• Zveřejnění anglických verzí klíčových dokumentů (Etický kodex, pracovní řád, informace pro nové zaměstnance) na organizační wiki a zavedení mechanismu jejich pravidelné aktualizace.	• HR manažer • Oddělení podpory výzkumu	Q2/2028	• Min. 3 klíčové dokumenty přeloženy a zveřejněny na wiki
16.	Šíření a využití výsledků	• Aktualizace Strategie VaV o politiku otevřené vědy jako zastřešující rámec pro šíření a využívání výsledků;	• Vedení NFA	Q2/2028	• Strategie VaV obsahuje kapitolu open science;

		• Aktualizace Směrnice č. 5 o politiku open access a FAIR dat vč. Podmínek výjimek a kapitoly duševního vlastnictví (vlastnictví, přístup, využití, kompenzace, uznání autorství u interních technických výstupů); • Vymezení role Oddělení podpory výzkumu jako gestora pravidel otevřené vědy, duševního vlastnictví a šíření výsledků v Pravidlech realizace výzkumné činnosti. • Zavedení informačních a vzdělávacích opor pokrývajících popularizaci, komunikaci výzkumu veřejnosti a přístupy citizen science / co-creation.	• Oddělení podpory výzkumu • HR manažer		• Směrnice č. 5 aktualizována o open access/FAIR/duševní vlastnictví; • Pravidla realizace výzkumné činnosti navržena a projednána vedením NFA • Vzdělávací opory k popularizaci a komunikaci výzkumu spuštěny.
--	--	--	--	--	---

Pilíř č.4: Výzkumná kariéra a rozvoj

Č.	Princip	Navržené akce	Odpovědnost	Timeline	Ukazatelé/ Cíle
17.	Kariérní rozvoj	- Implementace Rámce výzkumných rolí a pracovních činností vymezujícího náplň, kompetence a odborné nároky na stupních R1–R4 explicitně uznávajícím rozmanité kariérní dráhy a formy mobility jako rovnocenná kritéria postupu, vč. Formalizace role seniorních výzkumníků (R3/R4) jako mentorů pro R1/R2; - Zavedení kvalitativní peer review jako primárního nástroje a explicitních kritérií pro netradiční výstupy (kurátorské, filmografické, databázové, programové, popularizační) v Metodice hodnocení výzkumných pracovníků; - Aktualizace Strategie VaV o rozšířenou definici uznatelných výzkumných výstupů odpovídající profilu paměťové instituce, sladěnou s metodikou hodnocení.	- Vedení NFA - HR manažer - Oddělení podpory výzkumu	Q1/2028	- Rámec výzkumných rolí je vytvořen a projednán vedením NFA - Metodika hodnocení v pilotní verzi je zveřejněna na wiki - Strategie VaV obsahuje definici uznatelných výstupů sladěnou s metodikou.
18.	Přístup k odbornému poradenství	- Implementace Rámce výzkumných rolí a pracovních činností vymezujícího náplň, kompetence a odborné nároky na stupních R1–R4 s transparentními kritérii postupu jako základ pro kariérní poradenství; - Zavedení standardizované šablony individuálního rozvojového plánu (IRP) provázané s ročním hodnotícím rozhovorem, dostupné každému výzkumníkovi bez ohledu na typ smlouvy; - Zavedení programu mentoringu R3/R4 → R1/R2 formalizovaného v kariérním řádu (pravidla přiřazení mentora, minimální frekvence setkání); zajištění systematické dostupnosti koučinku a kariérního poradenství pro všechny výzkumníky.	- Vedení NFA - HR manažer - Oddělení podpory výzkumu	Q1/2028	- Rámec výzkumných rolí je vytvořen a projednán vedením NFA - Šablona IRP v pilotní verzi dostupná - Koučink/poradenství dostupné všem výzkumníkům.

19.	Nepřetržitý profesní rozvoj	• Implementace Rámce výzkumných rolí a pracovních činností vymezujícího vymezujícího náplň, kompetence a odborné nároky na stupních R1–R4 jako formálního rámce strategie kariérního rozvoje pro výzkumníky; • zavedení individuálních rozvojových plánů (IRP) jako standardního nástroje provázaného s ročním hodnotícím rozhovorem; • doplnění Metodiky hodnocení výzkumných pracovníků o povinnou rozvojovou sekci provázanou s IRP, zajišťující explicitní zahrnutí rozvojových aktivit do hodnocení výkonu.	• Vedení NFA HR manažer • Oddělení podpory výzkumu	Q1/2028	• Rámec výzkumných rolí je vytvořen a projednán vedením NFA • IRP zaveden jako výstup hodnocení dle pilotní verze Metodiky hodnocení výzkumných pracovníků • Metodika hodnocení výzkumných pracovníků (v pilotní verzi) je zveřejněna na wiki.
20.	Supervize a mentoring	• Zakotvení role seniorních výzkumníků (R3/R4) jako mentorů a dohlížejících osob v Rámci výzkumných rolí, vč. přístupu k odborné přípravě pro výkon této role; • zavedení programu mentoringu R3/R4 → R1/R2 s vazbou na individuální rozvojový plán (pravidla přiřazení, minimální frekvence setkání); • doplnění Metodiky hodnocení výzkumných pracovníků o standard pro zahrnutí výzkumné dimenze a mentoringu do hodnotícího rozhovoru napříč všemi odděleními.	• Vedení NFA • HR manažer • Oddělení podpory výzkumu	Q1/2028	• Rámec výzkumných rolí je vytvořen a projednán vedením NFA • Metodika hodnocení (v pilotní verzi) je zveřejněna na wiki

4. Implementace

Obecný přehled očekávaného procesu implementace:

Implementace Akčního plánu v Národním filmovém archivu (NFA) je koncipována jako strukturovaný proces celoinstitucionální proměny, který probíhá v součinnosti s projektem Rozvoj výzkumného prostředí NFA (reg. č. CZ.02.01.01/00/23_026/0011435), financovaným z Operačního programu Jan Amos Komenský (OP JAK). NFA jako jeden z deseti nejstarších a největších filmových archivů na světě a klíčová národní paměťová instituce v České republice se pohybuje na pomezí ochrany kulturního dědictví, veřejného vzdělávání a audiovizuálního výzkumu. Hlavním cílem celého procesu je zavést principy Evropské charty pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků přímo do každodenního provozu instituce, a zajistit tak dlouhodobou udržitelnost jak vysoké úrovně výzkumu, tak důstojných pracovních podmínek.

Implementační fáze navazuje na výchozí stav instituce, který byl zmapován během úvodní analytické fáze. Harmonogram implementace je v Akčním plánu strukturován podle kapacit realizačního týmu a chodu instituce. Hlavní koordinátorka projektu (finanční ředitelka NFA) a odborná garantka (vedoucí Oddělení podpory výzkumu) společně řídí celkovou administrativní, finanční a věcnou realizaci plánu. Jednotlivá opatření jsou rozdělena mezi odpovědné vedoucí oddělení, včetně vedoucí sekretariátu, finanční manažerky, projektové administrátorky, vedoucího oddělení kurátorů a HR koordinátorky a vedoucí PR, což zajišťuje, že každé opatření má svého zástupce v příslušném provozním oddělení. Aby byla zachována plynulá provozní kontinuita po změně ve vedení HR agendy na jaře 2026, jsou úkoly související s HR dočasně spoluřizovány hlavní koordinátorkou projektu a HR koordinátorkou, dokud na podzim 2026 nepřevzme funkci nový/á HR manažer/ka.

Realizace probíhá prostřednictvím definovaných výstupů rozdělených do několika fází v průběhu celého cyklu projektu. V počáteční fázi se opatření zaměřují na nastavení strategických rámců a formování základních pilířů, jako je například institucionální Strategie výzkumu. V dalších fázích (v horizontu jednoho až dvou let) budou zavedeny strukturální a etické mechanismy řízení, včetně vytvoření Etické komise NFA a zřízení nezávislé role ombudsosoby.

NFA přistupuje k implementaci Akčního plánu jako ke komplexní modernizaci instituce. Propojením řízení projektu s vedením instituce a výzkumnými pracovníky zaručuje, že administrativní změny mají oporu na institucionální úrovni a zároveň přímo reagují na praktické potřeby výzkumné komunity. Tato spolupráce vytváří stabilní prostředí pro provádění změn, které jsou projednávány mezi vedením a výzkumníky, a otevírá cestu k tomu, aby se evropské zásady v oblasti lidských zdrojů promítly a ukotvily do udržitelné institucionální praxe.

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

Pravidelný dohled nad Akčním plánem je organizován do dvou stupňů řízení a kombinuje sledování a realizaci opatření realizačním týmem s dohledem řídicího výboru nad celým projektem.

Realizační tým, který je hlavním realizátorem opatření a zároveň monitorovacím orgánem, je složený z hlavní koordinátorky projektu, odborné garantky, vedoucí sekretariátu, finanční manažerky,

projektové administrátorky, vedoucí PR a HR koordinátorky (která dočasně zastřešuje řízení HR společně s hlavní koordinátorkou projektu). Realizační tým se pravidelně schází na měsíční bázi. Zatímco dosavadní setkání se věnovala především agendě projektu OP JAK, nově bude tým sledovat také naplňování kroků vyplývajících z Akčního plánu HR Award. Během těchto setkání jednotliví členové týmu podávají zprávy o aktuálním stavu, hodnotí pokrok oproti předem definovaným indikátorům a včas identifikují potenciální rizika či provozní překážky. Pravidelné měsíční schůzky zajišťují sledování pokroku v plánu, včasné odhalení možného zpoždění a okamžité zavedení nápravných opatření.

Řídící výbor poskytuje dohled na institucionální úrovni v čele s generálním ředitelem, ve spolupráci s řediteli sekcí finance, strategie, data, sbírka a prezentace. Finanční ředitelka (v roli hlavní koordinátorky projektu) pravidelně informuje vedení o průběhu realizace, celkovém pokroku a nadcházejících strategických výstupech.

Toto dvoustupňové rozdělení řízení projektu zajišťuje, že navrhovaná opatření, strukturální pokyny a koncepční rámce jsou v souladu s celkovým směřováním instituce. Klíčové strategické dokumenty, které budou vznikat nebo budou aktualizovány po schválení řídicím výborem, budou opatřeny statutárním podpisem generálního ředitele, čímž nabydou závazné platnosti pro celý Národní filmový archiv.

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

Výzkumná komunita hraje v úspěšné realizaci Akčního plánu klíčovou roli, z čistě konzultační pozice se posouvá do role aktivních spolutvůrců institucionálních změn. Během úvodní analytické fáze byli výzkumní pracovníci zapojeni prostřednictvím zaměstnaneckých průzkumů, hloubkových kvalitativních rozhovorů a focus groups; v implementační fázi a dalších cyklech budou i nadále součástí procesu prostřednictvím průběžných konzultací.

Aktivní zapojení zainteresovaných stran se opírá o kanály spolupráce navržených tak, aby podporovaly přímý dialog a společnou tvorbu:

1. **Pracovní skupina HRS4R:** Neformální, spolupracující skupina výzkumných pracovníků z různých fází kariéry a napříč odděleními, která úzce spolupracuje s vedením projektu. Skupina je koordinována vedoucí Oddělení podpory výzkumu a aktivně se podílí na přípravě, přezkumu a připomínkování klíčových koncepčních dokumentů i navrhovaných opatření.
2. **Tematické pracovní skupiny (Task Forces):** Cílené pracovní skupiny zřizované podle potřeby pro konkrétní opatření Akčního plánu, které výzkumníkům umožňují přispívat praktickými odbornými znalostmi přímo k tvorbě pravidel.

V současné fázi realizace se výzkumní pracovníci přímo podílejí na utváření klíčových strategických dokumentů, zejména Strategii VaV. Výzkumní pracovníci mají reálný vliv na strategické směřování výzkumu v NFA prostřednictvím pravidelných setkání, vzájemného sdílení zpětné vazby a diskuzí.

Toto aktivní zapojení zůstane zachováno i pro nadcházející milníky projektu. Výzkumníci budou zapojeni do vytváření návrhu a definování struktury nových institucionálních rámců, konkrétně Etické komise NFA a mandátu ombudsovy. Tím bude zajištěno, že tyto orgány odpovídají praktickým potřebám akademického výzkumu a zároveň jsou přínosné pro celou instituci. Pravidelné interní

komunikační kanály, spravované ve spolupráci s vedoucí PR, budou výzkumnou komunitu průběžně informovat o výsledcích realizace a udržovat otevřenou zpětnou vazbu.

Jak budete postupovat s propojením ústavní politiky s HRS4R? Ujistěte se, že HRS4R je uznáván ve výzkumné strategii organizace jako zastřešující HR politika.

Jedno z opatření Akčního plánu zahrnuje aktualizaci některých směrnic, které budou přímo reflektovat principy *Evropské charty pro výzkumné pracovníky* a *Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků*, a to přímým začleněním iniciativy HR Excellence in Research (HRS4R) do strategie výzkumu.

Zatímco dosavadní *Dlouhodobá koncepce rozvoje výzkumné organizace NFA* (DKRVO 2024–2028) sloužila jako základní institucionální rámec před zahájením projektu OP JAK, v současnosti NFA připravuje komplexní VaV Strategii NFA. Tato připravovaná strategie bude sloužit jako hlavní rámcový dokument, který plně zahrnuje a zakotvuje zásady HRS4R jako nadřazenou koncepci řízení lidských zdrojů pro výzkumné pracovníky. Začleněním standardů Charty a Kodexu přímo do tohoto klíčového dokumentu NFA formálně propojuje své zákonné poslání – uchovávat, zkoumat a prezentovat národní filmové dědictví – se závazným příslibem transparentních, etických a podpůrných pracovních podmínek.

Toto institucionální sladění funguje na dvou hlavních úrovních:

- **Strategická a koncepční integrace:** Nová Strategie VaV NFA bude explicitně stanovovat principy Charty a Kodexu jako základní standard pro všechny praktiky řízení lidských zdrojů ve výzkumu, čímž povyšuje HRS4R z dočasného projektu na trvale institucionalizovanou politiku. Toto interní sladění zároveň odráží národní priority v oblasti rozvoje výzkumné kariéry, které jsou vymezeny v *Meziresortní koncepci aplikovaného výzkumu a vývoje národní a kulturní identity na léta 2023 - 2030* a v *Národní politice výzkumu, vývoje a inovací České republiky 2021+*.
- **Operativní směrnice:** Vnitřní předpisy v oblasti HR, postupy hodnocení, standardy pracovních podmínek a pravidla nábory budou systematicky aktualizovány tak, aby odpovídaly zásadám otevřeného, transparentního a na zásluhách založeného nábory (OTM-R) a etickým standardům.

Za podpory projektu OP JAK Rozvoj výzkumného prostředí NFA toto strategické sladění zajišťuje, že standardy HR Excellence budou trvale zakotveny v systému řízení organizace.

Jak se ujistíte, že navrhovaná opatření jsou prováděna?

NFA zajistí úspěšnou realizaci navržených opatření prostřednictvím strukturovaného rámce operativního řízení, který přímo propojuje individuální odpovědnost s dohledem vedení a vyhrazeným financováním projektu.

Řízení implementace je založeno na jasném rozdělení odpovědnosti za provoz a plánování kapacit:

- **Odpovědní řešitelé:** Každé opatření v Akčním plánu je přiděleno konkrétnímu vedoucímu části projektu (např. vedoucí podpory výzkumu, HR koordinátorce, finanční manažerce,

vedoucí PR, vedoucí sekretariátu). Tito vedoucí zodpovídají za provádění každodenních úkolů definovaných podle projektového plánu a harmonogramu milníků.

- **Plánování kapacit:** Plnění úkolů je řízeno na individuální bázi. Klíčovými členy realizačního týmu jsou formálně přiděleny konkrétní úkoly, což zajišťuje, že mají vyhrazený čas a zdroje potřebné k plnění zadaných úkolů HRS4R vedle svých běžných povinností.
- **Vyhrazené řízení projektu OP JAK:** Operativní realizace je strukturálně a finančně podporována projektem OP JAK *Rozvoj výzkumného prostředí NFA*. Vyhrazený projektový tým – v čele s hlavním koordinátorkou projektu a odbornou garantkou – poskytuje odpovědným členům projektu průběžnou administrativní, finanční a metodickou podporu.
- **Institucionální závaznost:** Podpora na nejvyšší úrovni instituce je zajištěna generálním ředitelem NFA a vedením instituce. Formální výstupy, předpisy a strategické koncepce vypracované v rámci Akčního plánu jsou předkládány generálnímu řediteli ke statutárnímu schválení, čímž získávají závaznou platnost napříč organizací.

Spojením individuální odpovědnosti za plnění opatření, realistického plánování kapacit, vyhrazené podpory z OP JAK a formálního schválení vedením vytváří NFA spolehlivý rámec, který zaručuje dokončení všech navržených opatření.

Jak budete sledovat průběh (časová osa)?

Sledování pokroku bude probíhat v rámci víceúrovňového monitorovacího cyklu, jehož cílem je kontrolovat dodržování harmonogramu, včas odhalovat případné překážky a udržovat plný soulad mezi Akčním plánem HRS4R a požadavky projektu OP JAK.

Proces sledování pokroku je organizován do tří odlišných provozních cyklů:

- **Měsíční schůzky realizačního týmu:** Realizační tým se povinně schází na měsíční bázi, aby systematicky vyhodnocoval pokrok ve všech opatřeních. Členové týmu zodpovědní za jednotlivá opatření podávají zprávy o současném stavu, nadcházejících výstupech a případných provozních překážkách.
- **Měsíční aktualizace pro vedení:** Zprávy o stavu realizace jsou pravidelně předkládány na poradách vedení, aby byli vedoucí oddělení napříč celou institucí plně informováni o průběhu projektu a implementace opatření.
- **Půlroční synchronizované monitorování v rámci průběžných zpráv (OP JAK a HRS4R):** Každých šest měsíců, v návaznosti na povinné cykly podávání monitorovacích zpráv v rámci OP JAK, provádí realizační tým formální přezkum. Takto můžeme systematicky vyhodnocovat pokrok oproti stanoveným milníkům, posuzovat rizikové faktory a zajistit, že výstupy projektu OP JAK a Akčního plánu HRS4R zůstávají plně synchronizovány v přípravě na formální průběžné hodnocení HRS4R.

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

NFA bude měřit pokrok směrem k nadcházejícímu hodnocení HRS4R prostřednictvím praktického rámce, který kombinuje kvantitativní cílové ukazatele, kvalitativní interní zpětnou vazbu a jasné sledování výstupů. Každému opatření v Akčním plánu jsou přiřazeny ověřitelné indikátory a konkrétní výstupy.

Měření pokroku je strukturováno do tří klíčových oblastí:

- **Kvantitativní ukazatele výstupů:** Operativní pokrok bude sledován pomocí jasných číselných metrik, jako je počet dokončených interních politik, podíl výzkumných pracovních míst zveřejněných v plném souladu s kritérii OTM-R, míra účasti na školeních a výstupy interní komunikace.
- **Kvalitativní zpětná vazba a interní konzultace:** Kvalitativní dopad bude posuzován prostřednictvím pravidelných diskusí v rámci Pracovní skupiny HRS4R, porad vedení nebo dílčích pracovních skupin ke specifickým úkolům. Tyto průběžné zpětné vazby umožňují výzkumným pracovníkům, vedoucím oddělení a koordinátorům projektu vyhodnocovat, jak nové postupy – například kariérní podpora, etické rámce a pravidla nábory – fungují v každodenní praxi, a v případě potřeby je upravit.
- **Dokumentace a sledování podkladů:** Pro zajištění hladkého sledování a přípravy na průběžné hodnocení (Interim Assessment) HRS4R budou všechny dokončené dokumenty, koncepční výstupy a podpůrné materiály (jako jsou zápisy ze setkání, záznamy o školeních nebo zveřejněné směrnice) průběžně ukládány a organizovány v interním sdíleném úložišti.

Kombinací praktických kvantitativních ukazatelů a pravidelné kvalitativní zpětné vazby od týmu si NFA udrží reálný a transparentní přehled o svém pokroku v období před průběžným hodnocením.

Další připomínky / připomínky k navrhovanému procesu implementace:

Implementace Akčního plánu HRS4R přináší Národnímu filmovému archivu impulz pro další organizační rozvoj. NFA patří mezi deset nejvýznamnějších filmových archivů na světě a jako klíčová česká paměťová instituce přirozeně spojuje péči o kulturní dědictví s vědeckým výzkumem a veřejným vzděláváním.

Archivní instituce dlouhodobě řeší, jak skloubit náročnou péči o sbírky s moderními standardy řízení výzkumu. Přihlášením k Evropské chartě pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro jejich nábor NFA jasně potvrzuje, že výzkum pro něj není vedlejší aktivitou, ale klíčovou součástí jeho poslání. Získání podpory z Operačního programu Jan Amos Komenský (OP JAK) na projekt „Rozvoj výzkumného prostředí NFA“ teď poskytuje potřebné zázemí, finance i administrativní rámec, díky kterým lze tyto strategické cíle naplnit.

NFA přistupuje k realizačnímu procesu s úsilím o vytvoření otevřeného, podpůrného a inkluzivního pracovního prostředí. Jako vůbec první filmový archiv, který usiluje o získání ocenění HR Excellence in Research Award, dělá NFA významný krok k tomu, aby ukázal, jak se správa archivních sbírek a akademický výzkum mohou efektivně doplňovat. Zavedením transparentních postupů nábory (OTM-R), vytvořením vyhrazených etických rámců (Etické komise a ombudsmana) a přímým zapojením výzkumných pracovníků do utváření nadcházející Strategie VaV usiluje archiv o posílení svých interních postupů. Prostřednictvím své aktivní účasti v mezinárodních institucích, jako je Mezinárodní federace filmových archivů (FIAF) a Asociace evropských cinémathèques (ACE), NFA doufá také ve sdílení svých zkušeností a nabídnutí praktického modelu pro ostatní paměťové instituce, které provozují výzkum a péči o dědictví.

NFA vstupuje do této realizační fáze s podporou vedení, díky účinné koordinaci mezi jednotlivými administrativními útvary a konstruktivnímu zapojení výzkumné komunity.