

Národní
filmový
archiv

HR Excellence in Research

GAP ANALÝZA



Spolufinancováno
Evropskou unií



Ministerstvo
školy, mládeže
a tělovýchovy

Analýza mezer GAP (kontrolní seznam pro chartu a kodex)

Základní informace

- **Číslo případu:** 2025CZ351278
- **Název posuzované organizace:** Národní filmový archiv, Prague
- **Kontaktní údaje organizace:** Závěšova 502/5, Praha 4, 140 00
- **Datum schválení charty a kodexu:** 27/08/2025

Přehled analýzy mezer (GAP)

Evropská charta pro výzkumné pracovníky a Kodex chování pro nábor výzkumných pracovníků slouží jako základ pro tuto analýzu. Cílem je zhodnotit aktuální stav organizace a identifikovat mezery v implementaci.

Legenda pro hodnocení implementace:

- ++ Plně implementováno (fully implemented)
- +/- Téměř plně implementováno (almost but not fully implemented)
- -/+ Částečně implementováno (partially implemented)
- -- Nedostatečně implementováno (insufficiently implemented)

Přehled užívaných zkratk a pojmů:

CAWI: počítačem podporované webové dotazování (online dotazník) (Computer-assisted web interviewing)

DKRVO: dlouhodobá koncepce rozvoje výzkumné organizace

GAP analýza: tzv. analýza mezer, “kde jsme vs. kde chceme být”

GEP: plán genderové rovnosti (Gender Equality Plan)

OTM-R: systém náboru (Open, Transparent, and Merit-based Recruitment)

otevřená věda (open science): spočívá v bezplatném a transparentním sdílení vědeckých článků, surových dat a výzkumných postupů. Tento přístup umožňuje komukoli výsledky snadno zkontrolovat nebo na ně navázat, což zásadně zrychluje lidské poznání a zvyšuje důvěryhodnost samotného výzkumu.

VaV: věda a výzkum

PILÍŘ 1 – ETIKA, INTEGRITA, GENDER A OTEVŘENÁ VĚDA

Č.	Princip	Implementace	GAP / Překážky při realizaci	Realizované iniciativy / Nové návrhy
1.	Etika a integrita ve výzkumu	-/+	NFA disponuje relevantním závazným normativním rámcem tvořeným zejména Směrnicí č. 7 <i>Etický kodex zaměstnaných v NFA</i>, Směrnicí č. 35 <i>Vnitřní oznamovací systém NFA</i> a Směrnicí č. 5 <i>O nakládání s výsledky výzkumu a vývoje</i>. Mezinárodní kontext doplňuje Etický kodex FIAF. Uvedené dokumenty upravují závazné etické principy a oznamovací povinnosti zaměstnanců, mechanismus anonymního podávání oznámení s ochranou oznamovatelů, správu a vlastnictví výzkumných dat a výsledků a mezinárodní profesní standardy integrity v oblasti filmového archivnictví. Identifikovány byly následující mezery: - Etický kodex NFA je koncipován jako obecně pracovní právní dokument — pokrývá zaměstnaneckou integritu a nediskriminaci, nikoli specifika výzkumné praxe; explicitní úprava plagiátorství, pravidel autorství a střetu zájmů ve výzkumu zcela chybí nebo je roztříštěna v jiných předpisech - Etická komise NFA je v dokumentaci avizována, avšak dosud fakticky neustavena. 97,9 % výzkumníků deklaruje, že zná etická pravidla pro svou práci. 92 % pracovníků uvádí, že se nesetkala v posledních 3 letech s porušením pravidel autorství a spoluautorství. Nicméně 31,3 % výzkumníků neví, kde najít pravidla autorství a spoluautorství.	- Aktualizovat Etický kodex jako dokument kombinující obecné pracovní právní i výzkumně-specifické principy: doplnit samostatnou sekci výzkumné integrity zahrnující autorství a spoluautorství, zákaz plagiátorství, správu výzkumných dat a střet zájmů ve výzkumu. - Přijmout statut a operativně ustavit Etickou komisi NFA: definovat složení, kompetence, lhůty šetření a povinnou zpětnou vazbu oznamovateli. - Implementovat informační a vzdělávací opory pro oblast VaV na wiki/intranetu — zahrnující pravidla autorství a spoluautorství, správu výzkumných dat a klíčové zásady výzkumné integrity — dostupné a průběžně aktualizované pro všechny výzkumníky.

Č.	Princip	Implementace	GAP / Překážky při realizaci	Realizované iniciativy / Nové návrhy
2.	Svoboda vědeckého výzkumu	-/+	NFA disponuje relevantním rámcem pro oblast svobody vědeckého výzkumu tvořeným zejména Směrnicí č.7 <i>Etický kodex zaměstnaných v NFA</i>, Směrnicí č. 5 <i>O nakládání s výsledky výzkumu</i> a vývoje a Dlouhodobou koncepcí rozvoje výzkumné organizace NFA 2024–2028. Dlouhodobá koncepce rozvoje výzkumné organizace plní roli účelového dokumentu VVI ve smyslu zákonných požadavků — vymezuje zaměření a výstupy výzkumné činnosti, avšak nepředstavuje strategii výzkumu v operačním slova smyslu. Uvedené dokumenty upravují zásady svobodného a odpovědného výkonu odborné činnosti, pravidla zveřejňování, vlastnictví a sdílení výsledků a koncepční rámec rozvoje výzkumu. Identifikovány byly následující mezery: • Chybí samostatný normativní dokument explicitně garantující akademickou svobodu výzkumníků — svobodu volby tématu, metodologie a spolupracovníků; stávající dokumenty ji zmiňují nepřímo a bez procedurální opory: neexistují procesy pro transparentní schvalování omezení ani mechanismy řešení konfliktů mezi svobodou výzkumu a provozními limity instituce. • Neexistují Pravidla realizace výzkumné činnosti jako závazný vnitřní předpis; de facto svoboda je závislá na neformálních dohodách a kultuře iniciativy zdola, nikoliv na institucionálně zaručeném rámci	• Přijmout Strategii VaV jako závazný dokument: zachovat participativní přístup a doplnit o explicitní garanci svobody volby tématu, metodologie a spolupracovníků a o transparentní vymezení legitimních omezení. • Přijmout Pravidla realizace výzkumné činnosti jako závazný vnitřní předpis: formálně zakotvit svobodu výzkumu a zároveň vymezit procesy schvalování omezení a řešení konfliktů mezi výzkumnou svobodou a provozními nároky. • Implementovat proaktivní informování výzkumníků o grantových příležitostech a pravidlech publikování

Č.	Princip	Implementace	GAP / Překážky při realizaci	Realizované iniciativy / Nové návrhy
			• 56,3 % výzkumníků uvádí, že nemá ve své pracovní době dostatek času věnovat se výzkumné činnosti • 52,1 % výzkumníků uvádí, že nemá dostatek informací o možnostech financování výzkumu • 45,8 % výzkumníků uvádí, že nezná hlavní priority NFA v oblasti výzkumu • 20,8 % výzkumníků uvádí, že nezná pravidla pro zveřejňování nebo sdílení výsledků	
3.	Otevřená věda	-/+	NFA disponuje relevantním normativním základem pro oblast otevřené vědy tvořeným zejména Směrnicí č. 5 <i>O nakládání s výsledky výzkumu a vývoje</i> a Dlouhodobou koncepcí rozvoje výzkumné organizace NFA 2024–2028. Uvedené dokumenty upravují pravidla zveřejňování, sdílení a ochrany výzkumných výsledků a dat a strategický závazek k otevřenému přístupu k výsledkům výzkumu a rozvoji infrastruktury. Identifikovány byly následující mezery: • Explicitní politika otevřeného přístupu (open access) ani závazná úprava principů FAIR dat nejsou zakotveny v žádném závazném předpisu, Směrnice č. 5 pokrývá nakládání s výsledky obecně, nikoli jako cílený open science standard; Dlouhodobá koncepce rozvoje výzkumné organizace deklaruje záměr, ale nepředstavuje závaznou politiku. • Implementační dimenze otevřené vědy chybí: NFA nedisponuje šablonami pro správu výzkumných dat (DMP),	• Přijmout Strategii VaV obsahující politiku otevřené vědy: definovat závazky v oblasti open access a FAIR dat. • Aktualizovat závazné interní předpisy o konkrétní úpravu open access, FAIR principů a licencování výstupů • Přijmout Pravidla realizace výzkumné činnosti jako závazný vnitřní předpis pokrývající celý výzkumný cyklus od záměru po ukončení — včetně povinností v oblasti správy výzkumných dat, zveřejňování výstupů a dodržování open science závazků v jednotlivých fázích projektu. • Ustavit kontaktní roli pro podporu otevřené vědy • Implementovat téma otevřené vědy v rámci vzdělávacích opor a onboardingu pro nové výzkumníky.

Č.	Princip	Implementace	GAP / Překážky při realizaci	Realizované iniciativy / Nové návrhy
			institucionálním repozitářem, pravidly licencování výstupů ani podporou reprodukovatelnosti výzkumných výsledků. • 20,8 % výzkumníků uvádí, že nezná pravidla pro zveřejňování nebo sdílení výsledků výzkumné práce • 81 % výzkumníků však uvádí, že má k dispozici podporu při zveřejňování nebo sdílení výstupů	
4.	Rovnost pohlaví	+/-	NFA disponuje propracovaným normativním rámcem pro oblast genderové rovnosti tvořeným zejména Plánem genderové rovnosti NFA 2025–2030 (GEP), Koncepcí prevence negativních jevů v pracovním prostředí 2026–2030, Směrnicí č. 7 <i>Etický kodex zaměstnaných v NFA 2026</i>, Směrnicí č. 35 <i>Vnitřní oznamovací systém NFA</i>. Uvedené dokumenty upravují strategické cíle a opatření genderové rovnosti v pěti tematických osách, prevenci a řešení negativních jevů na pracovišti včetně genderově podmíněného násilí, zákaz diskriminace a rovné zacházení, transparentnost výběrových řízení a odměňování a mechanismy oznamování a ochrany oznamovatelů. Identifikovány byly následující mezery: • Tematická osa 4 GEP (integrace genderové dimenze do výzkumu a vzdělávacích obsahů) dosud není implementována: školení výzkumných pracovníků a projektových zaměstnanců v oblasti gender ve vědě jsou plánována.	• Vymežit mandát a pravidla činnosti Etické komise NFA a ombudsovy participativním procesem se zapojením výzkumníků a zaměstnanců. • Implementovat školení tematické osy 4 GEP (gender ve vědě a výzkumu) jako součást vzdělávacích opor a onboardingu pro nové výzkumníky.

Č.	Princip	Implementace	GAP / Překážky při realizaci	Realizované iniciativy / Nové návrhy
			- Klíčové institucionální nástroje GEP jsou v procesu ustavování (Etická komise NFA, ombudsova) - Q26: 47,9 % výzkumníků uvádí, že se v posledních třech letech setkala s diskriminačním nebo jinak nevhodným chováním; Q27: pouze 17,4 % těch, kteří situaci řešili, považuje způsob vyřízení za uspokojivý — preventivní a oznamovací mechanismy spíše nefungují efektivně.	
5.	Podpora rozmanitosti	-/+	NFA disponuje relevantním normativním základem pro oblast přijímání rozmanitosti tvořeným zejména Směrnicí č. 7 <i>Etický kodex zaměstnaných v NFA</i>, Konceptí prevence negativních jevů v pracovním prostředí 2026–2030, Směrnicí č. 22 <i>Pro výběrová řízení (2025)</i>, <i>Kolektivní smlouvou NFA (2018)</i> a Směrnicí č. 35 <i>Vnitřní oznamovací systém NFA</i>. Uvedené dokumenty upravují zákaz diskriminace a rovné zacházení ve všech pracovněprávních vztazích, prevenci a řešení diskriminace, šikany a nevhodného chování na pracovišti, strukturovaný a vícečlenný výběrový proces a mechanismy oznamování porušení. 85,4 % výzkumníků uvádí, že zažívá respektující jednání ze strany kolegů i nadřízených 97,9 % potvrzuje, že individuální pracovní podmínky zohledňující osobní situaci lze domluvit	- Přijmout OTM-R politiku jako závazný rámec pro nediskriminační a na zásluhách založený nábor: zahrnout pravidla pro uchazeče s nelineárními kariérními drahami, přerušenou kariérou a specifickými potřebami. - Implementovat v rámci OTM-R politiky pokyny k práci s nevědomými předsudky (unconscious bias) a zavést povinné školení výběrových komisí.

Č.	Princip	Implementace	GAP / Překážky při realizaci	Realizované iniciativy / Nové návrhy
			89,4 % výzkumníků uvádí, že má stejný přístup ke vzdělávání a profesnímu rozvoji jako ostatní zaměstnanci Identifikovány byly následující mezery: - OTM-R politika jako zastřešující dokument pro otevřený a na zásluhách založený nábor dosud neexistuje.	
6.	Výzkumník	-/-	NFA prostřednictvím Směrnice č. 30 <i>O Vědecké radě NFA</i>, Směrnici č. 7 <i>Etický kodex zaměstnaných v NFA 2026 a Dlouhodobou koncepcí rozvoje výzkumné organizace NFA 2024–2028</i> upravuje odborné posuzování výzkumné činnosti prostřednictvím Vědecké rady, obecné zásady profesního rozvoje a rovného zacházení a strategický rámec rozvoje výzkumných kapacit. Jde však o strategické a analytické dokumenty — explicitní závazná pravidla pro uznání výzkumníků jako specifické profesní kategorie, jejich kariérních drah a meziodvětvové mobility v nich chybí. Identifikovány byly následující mezery: Institucionální definice výzkumné role neodpovídá faktickému rozsahu výzkumné činnosti v NFA. Formálně jsou jako výzkumní pracovníci vedeni 2,9 % zaměstnanců, v dotazníkovém šetření se však jako výzkumníci na základě funkčních kritérií (vlastní odborné výstupy, projektová činnost, autorský podíl, kurátorský výzkum) sebeidentifikovalo 51 respondentů.	- Aktualizovat vymezení výzkumné role v organizační struktuře NFA tak, aby odpovídalo funkční realitě. NFA zahájil redefinici pracovních náplní všech zaměstnanců a zavedl proces jejich periodické aktualizace, což vytváří podmínky pro budoucí formální vymezení výzkumné role. - Přijmout Pravidla realizace výzkumné činnosti jako závazný procesní předpis pokrývající celý výzkumný cyklus od záměru po ukončení: včetně pravidel financování, zajišťování povolení, prevence duplicit, součinnosti při auditech a povinného předávacího protokolu. - Přijmout Strategii VaV se zastřešujícími výzkumnými prioritami jako referenční rámec pro profesní ukotvení a grantovou orientaci. - Implementovat proaktivní informování výzkumníků o grantových příležitostech.

Č.	Princip	Implementace	GAP / Překážky při realizaci	Realizované iniciativy / Nové návrhy
			• Výzkumní pracovníci nejsou v žádném závazném předpisu formálně vymezeni jako specifická profesní kategorie • Chybí kariérní řád definující stupně R1–R4, kompetenční model a kritéria pro kariérní pohyb. • Požadavky na profesní přístup výzkumníka spíše chybí: pravidla pro znalost a dodržování podmínek financování, zajištění povolení, prevenci duplicit ani transparentní komunikaci změn a ukončení projektů nejsou v žádném závazném předpisu systematicky upravena. • 45,8 % výzkumníků uvádí, že nezná hlavní priority NFA v oblasti výzkumu; 52,1 % nemá dostatek informací o možnostech financování; Q10: 33,3 % neví, kde získat informace o výzkumu a jeho pravidlech; informace o grantových výzvách se šíří výhradně neformálně.	
7.	Volný pohyb výzkumných pracovníků	-/+	Explicitní závazná pravidla pro systematické uznávání mobility v hodnocení a kariérním postupu, administrativní podporu odchodů i příchozích výzkumníků a proaktivní informování o mobilních příležitostech spíše chybí. Identifikovány byly následující mezery: • Mobility výzkumníků (geografická, meziinstitucionální, meziodvětvová, mezioborová) není zohledňována v hodnocení a kariérním postupu	• Implementovat explicitní uznání mobility (geografické, meziinstitucionální, meziodvětvové, virtuální) jako kariérní hodnoty ve vymezení výzkumných pozic, s transparentními kritérii schvalování a formálním zohledněním v hodnocení výkonu. • Zveřejnit anglické verze klíčových interních dokumentů a zajistit mechanismus jejich pravidelné aktualizace.

Č.	Princip	Implementace	GAP / Překážky při realizaci	Realizované iniciativy / Nové návrhy
			Anglické verze klíčových předpisů a informačních zdrojů pro příchozí zahraniční výzkumníky zatím neexistují.	
8.	Udržitelnost výzkumu	-/+	Obecné etické a strategické dokumenty kodifikují odpovědnost a společenskou relevanci aktivit pracovníků NFA obecně a deklaratorně, bez specifické vazby na udržitelné provádění výzkumu zohledňující environmentální a společenské dopady výzkumné činnosti. DKRVO NFA 2024–2028 deklaruje závazek ke společenské relevanci výzkumu a odpovědnému přístupu k výzkumným aktivitám. Směrnice č. 7 <i>Etický kodex zaměstnaných v NFA</i> zakotvuje obecnou odpovědnost zaměstnanců za dopady jejich činnosti na organizaci a společnost.	Aktualizovat Strategii VaV o samostatný závazek k udržitelnosti výzkumu zohledňující environmentální a společenské dopady výzkumné činnosti.

PILÍŘ 2 – HODNOCENÍ, NÁBOR A KARIÉRNÍ RŮST VÝZKUMNÍKŮ

Č.	Princip	Implementace	GAP / Překážky při realizaci	Realizované iniciativy / Nové návrhy
9.	Hodnocení výzkumníků	-/+	NFA provádí od podzimu 2022 povinné každoroční individuální rozhovory pro všechny zaměstnance; rozhovory jsou strukturované. Proces je institucionálně podpořen: vedoucím jsou k dispozici pomocné texty, skupinové workshopy k vedení rozhovorů a HR konzultace. 85,1 % výzkumníků uvádí, že dostává pravidelnou zpětnou vazbu od nadřízeného 80,9 % uvádí, že zpětná vazba pomáhá v profesním rozvoji 70 % uvádí, že má přístup k podpoře kariérního rozvoje, mentoringu nebo konzultacím (Q40) 90 % uvádí, že pocituje rovný přístup k možnostem vzdělávání Identifikovány byly následující mezery: - Individuální rozhovory jsou obecným nástrojem hodnocení platným pro všechny zaměstnance. Wiki NFA výslovně uvádí, že tyto rozhovory nenahrazují „badatelské plány, které probíhají ve spolupráci s Oddělením podpory výzkumu“ — výzkumná dimenze hodnocení je vědomě vyčleněna jako samostatný proces, který však není formalizován žádnou závaznou metodikou. - Pro pravidelné hodnocení výzkumné výkonnosti stávajících pracovníků závazná metodika specifická pro výzkumnou roli chybí. - Témata individuálního rozhovoru jsou doporučená, nikoliv povinná — výzkumná výkonnost, uznání rozmanitých výstupů (kurátorských, filmografických, databázových) ani kariérní postup výzkumníka tak nejsou	Přijmout závaznou Metodiku hodnocení výzkumných pracovníků zahrnující kvalitativní peer review jako primární nástroj, explicitní kritéria pro kurátorské, filmografické, technologické a databázové výstupy a odpovědné využití metrik.

Č.	Princip	Implementace	GAP / Překážky při realizaci	Realizované iniciativy / Nové návrhy
			garantovanou součástí ročního hodnocení, míra jejich zohledňování závisí na přístupu konkrétního vedoucího. • 40,4 % výzkumníků uvádí, že nepovažuje vazbu mezi výkonem a odměňováním za srozumitelnou • 40,4 % hodnotí odměňování za publikační činnost jako neodpovídající • 27,7 % výzkumníků uvádí, že se jejich profesní rozvoj nepromítá do pracovní role ani náplně práce NFA zahájila redefinici náplní práce všech zaměstnanců s vazbou na proces periodické aktualizace v kontextu ročních hodnotících rozhovorů.	
10.	Nábor	-/-	Směrnice č. 22 <i>Pro výběrová řízení</i> zakotvuje standardy výběrového procesu pro vedoucí pozice a představuje referenční rámec, jehož aplikace na výzkumné pozice závisí na rozhodnutí GR. Genderový audit NFA (2024) potvrdil, že výběrové komise systematicky dbají na genderové zastoupení. Směrnice č. 22 se nicméně povinně vztahuje pouze na vedoucí pozice v přímé řídicí působnosti GR. Systematická normativní úprava náboru výzkumných pracovníků de facto chybí a výběrová řízení na výzkumné pozice nemusí probíhat dle standardizovaného postupu vůbec. Identifikovány byly následující mezery: • NFA nedisponuje OTM-R politikou ani standardizovanými šablonami inzerátů s úplnými informacemi o pozici, pracovních podmínkách, kariérních perspektivách a harmonogramu výběru; povinnost inzerce na	• Přijmout a zveřejnit OTM-R politiku ustavující povinný standard výběrového řízení; • Zavést Metodiku realizace výběrových řízení, zahrnout šablonu inzerátu s povinnými prvky OTMR toolkit a pravidla pro zveřejňování otevřených pozic. • Implementovat povinnou inzerci výzkumných pozic na platformě EURAXESS a dalších relevantních kanálech s cílem systematicky oslovovat mezinárodní uchazeče.

Č.	Princip	Implementace	GAP / Překážky při realizaci	Realizované iniciativy / Nové návrhy
			EURAXESS ani systematické e-recruitment nástroje nejsou zakotveny.	
11.	Výběr	-/-	<i>Etický kodex zaměstnaných v NFA 2026 a Kolektivní smlouva NFA (2018)</i> zakotvují zákaz diskriminace při posuzování uchazečů na základě všech zákonem chráněných charakteristik. <i>Koncepce prevence negativních jevů 2026–2030</i> systematicky adresuje prevenci diskriminace s nulovou tolerancí, včetně kontextu náboru a hodnocení. Uvedené dokumenty zakotvují zákaz diskriminace při posuzování uchazečů, povinné vícečlenné komise s dokumentovaným zápisem a zásady rovného a spravedlivého hodnocení. Metodika samotného výběru — hodnocení celkového potenciálu, práce s nevědomými předsudky a zpětná vazba uchazečům — závazně upravena není; stejná limitace rozsahu Směrnice č. 22 platí i zde. Identifikovány byly následující mezery: • Chybí závazná kritéria pro hodnocení celkového profesního potenciálu uchazečů • Výběrové komise nejsou systematicky školeny v práci s nevědomými předsudky; chybí závazný standard pro poskytování věcné zpětné vazby uchazečům po ukončení výběrového řízení.	• Implementovat v OTM-R politice závazná kritéria pro hodnocení celkového profesního potenciálu (kompetence, kreativita, relevance zkušeností) nezávisle na délce praxe; doplnit standardizovaný hodnoticí arch pro posuzování uchazečů. • Zavést Metodiku realizace výběrových řízení, obsahující povinné informování výběrových komisí v principech OTM-R a práci s nevědomými předsudky před každým výběrovým řízením pro výzkumné pracovníky; závazný standard zpětné vazby uchazečům: povinné informování všech kandidátů o výsledku, věcná zpětná vazba účastníkům pohovoru na vyžádání.
12.	Kariérní postup	-/+	Směrnice č. 31 <i>Vnitřní platový předpis</i> zakotvuje platové zařazení podle druhu práce a praxe a možnost osobního příplatku za dlouhodobě velmi dobré pracovní výsledky nebo plnění úkolů ve větším rozsahu. Systém ročních individuálních rozhovorů (od 2022) umožňuje diskusi o kariérních cílech a rozvojových plánech; minimálně v	• Vytvořit katalog pozic a pracovních činností výzkumných pracovníků vymezujících náplň, kompetence a nároky pracovních pozic • Implementovat v kariérním řádu explicitní uznání nelineárních kariérních drah, mobility a hybridních trajektorií jako rovnocenných kritérií kariérního postupu.

Č.	Princip	Implementace	GAP / Překážky při realizaci	Realizované iniciativy / Nové návrhy
			Části oddělení funguje strukturovaně a zahrnuje reflexi předchozího roku i plánování dalšího. Chybí však zastřešující kariérní řád výzkumníků definující strukturovaný kariérní rámec, promotion kritéria a formální uznání nelineárních drah. Identifikovány byly následující mezery: • Není uplatňován formální kariérní rámec (kariérní řád) s měřitelnými kritérii postupu, kompetencemi. • Nelineární kariérní dráhy, mobilita a hybridní trajektorie nejsou tedy uznány jako rovnocenné kritérium kariérního postupu. • 40,4 % výzkumníků neví, jak se stanovuje jejich finanční ohodnocení • 31,9 % nevnímá v NFA prostor pro odborný růst a budování kariéry výzkumného pracovníka.	

3. PILÍŘ – PRACOVNÍ PODMÍNKY A POSTUPY

Č.	Princip	Implementace	GAP / Překážky při realizaci	Realizované iniciativy / Nové návrhy
13.	Pracovní podmínky, financování a mzdy	+/-	<i>Kolektivní smlouva NFA (2018)</i> zakotvuje pružnou pracovní dobu, benefity a zastoupení zaměstnanců prostřednictvím odborové organizace. Směrnice č. 30 <i>O Vědecké radě NFA</i> umožňuje participaci výzkumníků na strategickém posuzování výzkumu. Wiki nástroje NFA operacionalizují flexibilní pracovní podmínky v praxi. GEP 2025–2030 systematicky rozvíjí osu sladování práce a osobního života jako institucionální prioritu. Směrnice č. 31 <i>Vnitřní platový předpis</i>, <i>Kolektivní smlouva</i>, <i>FKSP</i> a wiki nástroje tvoří ucelený rámec odměňování a sociálního zabezpečení. 93,8 % výzkumníků uvádí, že má možnost využívat flexibilní uspořádání pracovní doby. 97,9 % potvrzuje, že individuální podmínky zohledňující osobní situaci lze domluvit. 56,3 % výzkumníků uvádí, že nemá ve své pracovní době dostatek času věnovat se výzkumné činnosti. 59,3 % z nich řeší nedostatek výzkumného času prací mimo pracovní dobu a stejný podíl se výzkumu věnuje méně, než by chtěl. 29,2 % výzkumníků uvádí, že nemá technické vybavení a zázemí potřebné pro kvalitní výkon práce nebo metodickou a administrativní podporu pro přípravu a realizaci výzkumných aktivit. - Vědecká rada existuje jako poradní orgán s participací výzkumníků, avšak jejich vliv na operativní rozhodování je omezený.	- Aktualizovat pracovní řád a kolektivní smlouvu o závaznou úpravu flexibilních forem práce v souladu s GEP osou 1. - Implementovat v Pravidlech realizace výzkumné činnosti roli a servisní standard Oddělení podpory výzkumu: definovat kompetence, rozhraní vůči výzkumníkům a proaktivně informovat o dostupné metodické a administrativní podpoře.

Č.	Princip	Implementace	GAP / Překážky při realizaci	Realizované iniciativy / Nové návrhy
			62,1 % výzkumníků uvádí, že není spokojeno s výší finančního ohodnocení, 40,4 % neví, jak se stanovuje jejich finanční ohodnocení.	
14.	Stabilita zaměstnání	+/-	<i>Kolektivní smlouva NFA (2018)</i> zakotvuje základní záruky stability zaměstnání, podmínky ukončení pracovního poměru a spolurozhodování odborové organizace. 88,4 % všech zaměstnanců NFA je zaměstnáno na dobu neurčitou — míra pracovní stability je vysoká. GEP 2025–2030 zahrnuje opatření podporující kariérní návaznost rodičů po návratu z mateřské a rodičovské dovolené.	Implementovat v katalogu pracovních pozic specifická ustanovení pro juniorní výzkumné pozice (R1): podmínky onboardingu, kariérní podporu a stabilizační opatření.
15.	Smluvní a právní závazky	+/-	<i>Pracovní řád zaměstnanců NFA, Vnitřní platový předpis a Kolektivní smlouva NFA (2018)</i> tvoří ucelený závazný rámec pokrývající pracovní podmínky, odměňování a sociální ochranu. Směrnice č. 36 <i>O kybernetické bezpečnosti</i> a Směrnice č. 5 <i>O nakládání s výsledky výzkumu a vývoje</i> upravují ochranu dat, kyberbezpečnost a pravidla nakládání s výzkumnými výsledky. Wiki NFA (<i>Noví zaměstnání, Procesy při přijetí nového zaměstnance, Zaměstnanecké benefity</i>) operacionalizují klíčové informace pro nastupující zaměstnance. 87,5 % výzkumníků uvádí, že má k dispozici potřebné informace o BOZP, ochraně dat a nakládání s citlivými informacemi. Uvedené dokumenty upravují pracovní podmínky, práva a povinnosti zaměstnanců, strukturu a pravidla odměňování, sociální ochranu a benefity, ochranu dat a kyberbezpečnost i pravidla pro nakládání s výsledky výzkumu.	Zveřejnit anglické verze klíčových dokumentů (etický kodex, pracovní řád, informace pro nové zaměstnance) na organizační wiki.

Č.	Princip	Implementace	GAP / Překážky při realizaci	Realizované iniciativy / Nové návrhy
			Identifikované mezery jsou dílčí a týkají se dostupnosti informací a jazykové přístupnosti: Klíčové vnitřní předpisy a pracovněprávní dokumenty nejsou dostupné v anglickém jazyce	
16.	Šíření a využití výsledků	-/-	NFA disponuje obecným normativním základem pro oblast šíření a využívání výsledků tvořeným Směrnicí č. 7 <i>Etický kodex zaměstnaných v NFA 2026, Dlouhodobou koncepcí rozvoje výzkumné organizace NFA 2024–2028</i> a Směrnicí č. 30 <i>O Vědecké radě NFA</i>. Jsou zavedeny obecné etické a strategické dokumenty dílčím způsobem upravující oblast VaV, avšak bez specifického řešení oblastí definovaných principem — open science, citizen science, transfer znalostí, komercializace, duševní vlastnictví, popularizace a komunikace. Komunikační aktivity směrem k veřejnosti (v kontextu NFA výstavy, příspěvky v médiích, popularizační texty apod.) nejsou součástí hodnocení zaměstnanců ani výkonu a nejsou chápány jako vědecký výstup; tato činnost tak zůstává do určité míry institucionálně neviditelná.	- Aktualizovat Strategii VaV o politiku otevřené vědy jako zastřešující rámec pro šíření, zpřístupňování a využívání výsledků. - Aktualizovat Směrnici č. 5 <i>O nakládání s výsledky výzkumu a vývoje</i>: zpracovat politiku open access a FAIR dat včetně podmínek výjimek a doplnit kapitolu duševního vlastnictví — pravidla vlastnictví, přístupu, využití, kompenzace a uznání autorství u interních technických výstupů. - Implementovat roli a servisní standard Oddělení podpory výzkumu v oblasti šíření výsledků, transferu znalostí a podpory komercializace. - Implementovat interní a vzdělávací opory pokrývající popularizaci, komunikaci výzkumu veřejnosti a případné přístupy citizen science / co-creation.

PILÍŘ 4 – KARIÉRA VE VĚDĚ A ROZVOJ TALENTŮ

Č.	Princip	Implementace	GAP / Překážky při realizaci	Realizované iniciativy / Nové návrhy
17.	Oceňování rozmanitých kariérních drah ve výzkumu	-/+	NFA disponuje obecným normativním základem pro oblast oceňování rozmanitých kariér ve výzkumu tvořeným Směrnicí č. 7 <i>Etický kodex zaměstnaných v NFA (2026)</i>, Směrnicí č. 22 <i>Pro výběrová řízení (2025)</i>, Směrnicí č. 30 <i>O Vědecké radě NFA a Dlouhodobou koncepcí rozvoje výzkumné organizace NFA 2024–2028</i>. Uvedené dokumenty zakotvují rovné zacházení a respekt k profesní roli zaměstnanců, transparentní hodnocení uchazečů a strategickou podporu rozvoje pracovníků. Jde však výhradně o obecné zmínky bez procesní operacionalizace — explicitní hodnotící rámec uznávající rozmanité kariérní dráhy, typy výstupů a formy mobility v dokumentaci NFA chybí. Výzkumníci sami artikuluji potřebu širšího uznání výstupů a aktivně formulují, co by mělo být chápáno jako výzkumný příspěvek. Identifikovány byly následující mezery: • Hodnocení kvality výzkumné práce v NFA fakticky nezahrnuje široké spektrum výstupů, které princip vyžaduje uznávat (kurátorská péče o sbírky, zpřístupňování, popularizace, transfer znalostí); • Badatelská činnost, která vede k nepublikačním výstupům není v hodnocení uznávána jako výzkumná činnost • Chybí formální kariérní rámec uznávající mobilitu (geografickou, meziodvětvovou, mezioborovou, virtuální) a nelineární dráhy jako rovnocenné kritérium kariérního rozvoje; • instituce nemá kariérní poradenství ani mentoring pro juniorní výzkumníky ze strany seniorních kolegů	• Vytvořit katalog pozic a pracovních činností výzkumných pracovníků vymezující náplň, kompetence a nároky pracovních pozic s kompetenčním modelem definujícím stupně R1–R4, který explicitně uznává rozmanité kariérní dráhy a formy mobility jako rovnocenná kritéria postupu. • Implementovat v Metodice hodnocení výzkumných pracovníků kvalitativní peer review jako primární nástroj a explicitní kritéria pro netradiční výstupy — kurátorské, filmografické, databázové, programové a popularizační. • Implementovat roli seniorních výzkumníků (R3/R4) jako mentorů pro juniorní pracovníky (R1/R2) formalizovanou ve vymezení pracovních pozic. • Aktualizovat Strategii VaV o rozšířenou definici uznatelných výzkumných výstupů odpovídající profilu paměťové instituce a sladit ji s metodikou hodnocení.

			• Odpovědné využití metrik a kvalitativní peer review jako primární hodnoticí nástroj nejsou v žádném dokumentu ukotveny	
18.	Kariérní rozvoj a poradenství	-/+	NFA implementoval dílčí normativní a implementační základ pro oblast profesního rozvoje a poradenství tvořeným zejména Systémem vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců NFA, Kolektivní smlouvou NFA (2018) a systémem individuálních rozhovorů zakotveným na wiki NFA. Chybí explicitní závazná strategie kariérního rozvoje cílená specificky na výzkumné pracovníky bez ohledu na typ smlouvy, systematické individuální kariérní plány a strukturované kariérní poradenství. 78,7 % výzkumníků uvádí, že má ve své práci možnost učit se od zkušenějších kolegů a sdílet s nimi zkušenosti, značí fungující neformální peer learning kulturu, na kterou lze navázat formalizovaným mentoringem. Identifikovány byly následující mezery: • Chybí specifická strategie kariérního rozvoje pro výzkumné pracovníky; kariérní plánování probíhá nesystematicky a je závislé na konkrétním vedoucím; • Individuální rozvojový plán jako standardizovaný nástroj specifikující potřebnou odbornou přípravu k dosažení kariérních cílů není zaveden; kariérní plánování je součástí ročních individuálních rozhovorů, ale jejich obsah a formalizace se liší oddělení od oddělení. • Dedikovaná role kariérního poradce nebo mentora pro osobní a profesní rozvoj výzkumníků chybí; koučink byl historicky nabízen primárně vedoucím pracovníkům, nikoli systematicky všem výzkumníkům.	• Vytvořit katalog pozic a pracovních činností výzkumných pracovníků vymezující náplň, kompetence a nároky pracovních pozic definující transparentní kritéria postupu mezi kariérními stupni R1–R4 jako základ pro kariérní poradenství. • Implementovat standardizovanou šablonu individuálního rozvojového plánu (IRP) provázanou s ročním hodnotícím rozhovorem; zajistit, aby ji měl k dispozici každý výzkumník bez ohledu na typ smlouvy. • Implementovat program mentoringu R3/R4 → R1/R2 formalizovaný v kariérním řádu s pravidly přiřazení mentora a minimální frekvencí setkání. • Implementovat systematickou dostupnost koučinku a kariérního poradenství pro všechny výzkumníky, nikoli pouze pro vedoucí pracovníky.

			Chybí formální propojení mezi kariérním poradenstvím a transparentními kritérii kariérního postupu — výzkumníci artikuluji potřebu jasných podmínek pro postup mezi kariérními stupni a dostupnosti mentorů ze strany seniorních kolegů.	
19.	Nepřetržitý profesní rozvoj	-/+	NFA má zaveden funkční systém vzdělávání a odborného rozvoje, individuální rozhovory zahrnují kariérní plánování a Dlouhodobá koncepce strategicky podporuje kariérní rozvoj. Chybí však formalizovaná strategie kariérního rozvoje pro výzkumníky, individuální plány jako závazný nástroj a institucionální mentoring a poradenství pro uplatnění uvnitř i mimo instituci. 78,7 % výzkumníků uvádí, že je spokojeno s možnostmi vzdělávání a profesního rozvoje 91,5 % výzkumníků uvádí, že je umožněno se vzdělávání zúčastnit, pokud o to projeví zájem; - Q36: 89,4 % uvádí, že má stejný přístup ke vzdělávání jako ostatní zaměstnanci. Chybí formální systém validace a uznávání neformálního učení a kompetencí získaných praxí, zejména v kontextu mobility; kvalifikace a dovednosti nejsou hodnoceny dle jednotné metodiky, ale závisí na úsudku konkrétního vedoucího. Výuka, dohled a odborné vedení nejsou v žádném dokumentu uznány jako plnohodnotná součást kariéry výzkumníka; pedagogické závazky začínajících výzkumníků nejsou systematicky sldřovány s jejich výzkumnou zátěží ani zohledňovány v hodnocení výkonu. Zapojení seniorních pracovníků do mentoringu juniorních výzkumníků (R1/R2) není započítáváno do jejich pracovní zátěže ani uznáváno jako odborná aktivita	- Vytvořit katalog pozic a pracovních činností výzkumných pracovníků vymezující náplň, kompetence a nároky pracovních pozic a kompetenční model jako formální rámec strategie kariérního rozvoje pro výzkumníky. - Implementovat individuální rozvojové plány (IRP) pro výzkumné pracovníky jako závazný nástroj provázaný s ročním hodnotícím rozhovorem. - Přijmout metodiku hodnocení výzkumných pracovníků s povinnou vazbou na vzdělávání a profesní rozvoj: zahrnout rozvojovou sekci do hodnotícího rozhovoru provázanou s IRP a zajistit, že rozvojové aktivity a jejich přínos jsou explicitní součástí hodnocení výkonu.

20.	Supervize a mentoring	-/+	NFA disponuje dílčím implementačním rámcem pro oblast dohledu a odborného vedení tvořeným zejména Systémem individuálních rozhovorů, Systémem vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců NFA. Dokumenty zakotvují respektující a nediskriminační vedení a klíčový implementační mechanismus (individuální rozhovory) zajišťující evaluaci, zpětnou vazbu a sledování pokroku. Systém individuálních rozhovorů zajišťuje pravidelný roční kontakt mezi zaměstnancem a vedoucím, hodnocení pracovního výkonu, zpětnou vazbu a stanovení cílů na další období. V Oddělení podpory výzkumu fakticky funguje neformální konzultační mentoring pro výzkumníky. Mimo individuální rozhovory probíhají operativní schůzky k vyhodnocení stavu rozpracovaných výzkumných výstupů. Směrnice Č. 7 <i>Etický kodex zaměstnaných v NFA 2026</i> zakotvuje zásady respektujícího a nediskriminačního vedení a sdílení znalostí. 85,1 % výzkumníků uvádí, že dostává od nadřízeného pravidelnou zpětnou vazbu ke své práci, 80,9 % uvádí, že jim tato zpětná vazba pomáhá v profesním rozvoji. Chybí však explicitní závazný rámec pro strukturovaný dohled nad juniorními výzkumníky a formálně definovaná role mentora: • Strukturovaný a pravidelný vztah s dohlížejí osobou není formálně definován • Role seniorních pracovníků (R3/R4) jako mentorů, kariérních poradců a koordinátorů transferu znalostí není formálně vymezena ani podpořena odbornou přípravou pro výkon této role. • Zda a jak jednotliví vedoucí oddělení v hodnotících rozhovorech akcentují výzkumnou	• Zakotvit v katalogu pozic a pracovních činností výzkumných pracovníků roli seniorních výzkumníků (R3/R4) jako mentorů a dohlížejších osob pro R1/R2, včetně přístupu k odborné přípravě pro výkon této role. • Implementovat program mentoringu R3/R4 → R1/R2 s vazbou na individuální rozvojový plán. • Aktualizovat Metodiku hodnocení výzkumných pracovníků o jednotný standard pro zahrnutí výzkumné dimenze a mentoringu do hodnotícího rozhovoru napříč všemi odděleními, aby nezávisel na individuálním přístupu vedoucího.
-----	-----------------------	-----	---	---

			dimenzi a mentoring není ani na centrální úrovni HR přehledně známo — chybí jednotný standard. • Chybí formální určení kontaktní osoby/osob, na které se mohou juniorní výzkumníci obracet v otázkách výkonu povinností, a mechanismus evaluace samotné kvality dohledu.	
--	--	--	---	--