

GAP analýza 2026 – shrnutí

Zpracovaná za účelem nastavení strategie HR Excellence in Research Award pro navazující období

Centrum dopravního výzkumu, v. v. i.



HR EXCELLENCE IN RESEARCH

Datum zpracování: 9. 10. 2026

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Základní informace o Centru dopravního výzkumu	4
2.1	Mezinárodní spolupráce	5
3	Řízení strategie HRS4R v CDV	6
4	Podklady pro GAP analýzu	8
5	Procesy a nástroje, které byly již implementovány	9
5.1	Pracovní podmínky.....	9
5.2	Vzdělávání a rozvoj	9
5.3	Kariérní pohovory	9
5.4	Plán genderové rovnosti	10
5.5	Podpora zahraničních výzkumníků/ic.....	10
5.6	Nábor a výběr.....	10
5.7	Interní informační systém	10
5.8	Interní komunikace	11
6	Posun při řešení slabých stránek z roku 2023	12
6.1	Etické a odborné aspekty	12
6.2	Nábor a výběr.....	12
6.3	Pracovní podmínky.....	12
6.4	Školení a rozvoj	13
7	Silné a slabé stránky.....	14
7.1	Etika, integrita, gender a otevřená věda	14
7.2	Hodnocení, přijímání a kariérní postup výzkumných pracovníků	17
7.3	Pracovní podmínky a postupy	19
7.4	Kariéra ve výzkumu a rozvoj talentů	21
8	Závěr.....	24

1 Úvod

GAP analýza byla zpracována jako součást průběžného rozvoje a aktualizace personální strategie organizace v návaznosti na principy HR Excellence in Research Award (HR Award). Jejím hlavním cílem je zhodnotit současný stav v oblastech etiky a integrity ve výzkumu, hodnocení, náboru a kariérního rozvoje, pracovních podmínek a postupů a profesního rozvoje a podpory kariérního růstu zaměstnanců a zaměstnankyň. Záměrem GAP analýzy je také identifikovat oblasti, v nichž došlo od předchozího hodnocení k posunu, a současně pojmenovat přetrvávající či nově vznikající potřeby a příležitosti ke zlepšení, které vyžadují další pozornost.

Analýza vychází z předpokladu, že efektivní nastavení HR politik a procesů nelze posuzovat pouze na základě formálních dokumentů, interních předpisů nebo deklarovaných postupů. Důležitou součástí hodnocení představuje rovněž zkušenost zaměstnanců/kyň s jejich praktickým fungováním, individuální potřeby jednotlivých skupin pracovníků/ic a pohled externích hodnotitelů/ek. Z tohoto důvodu byla GAP analýza založena na kombinaci několika vzájemně se doplňujících zdrojů dat a informací.

Tento dokument shrnuje základní postupy GAP analýzy, zdroje ze kterých vycházela a její závěry – silné a slabé stránky, které se následně promítnou do Akčního plánu. Kompletní GAP analýza je interním dokumentem založeným v dokumentaci instituce. Z důvodu ochrany údajů a citlivých dat bylo zpracováno toto shrnutí.

2 Základní informace o Centru dopravního výzkumu

Centrum dopravního výzkumu, v. v. i. (dále CDV) je veřejnou výzkumnou institucí zřízenou podle zákona 341/2005 Sb., o veřejných výzkumných institucích, a jedinou výzkumnou organizací v působnosti Ministerstva dopravy ČR. Bylo zřízeno rozhodnutím ministra dopravy k 1. lednu 1993 jako právní nástupce českých částí do té doby federálního Výzkumného ústavu dopravního (VÚD) s tehdejším sídlem v Žilině. CDV tak pokračuje v činnosti, která započala v roce 1954 a má již více než sedmdesátiletou tradici.

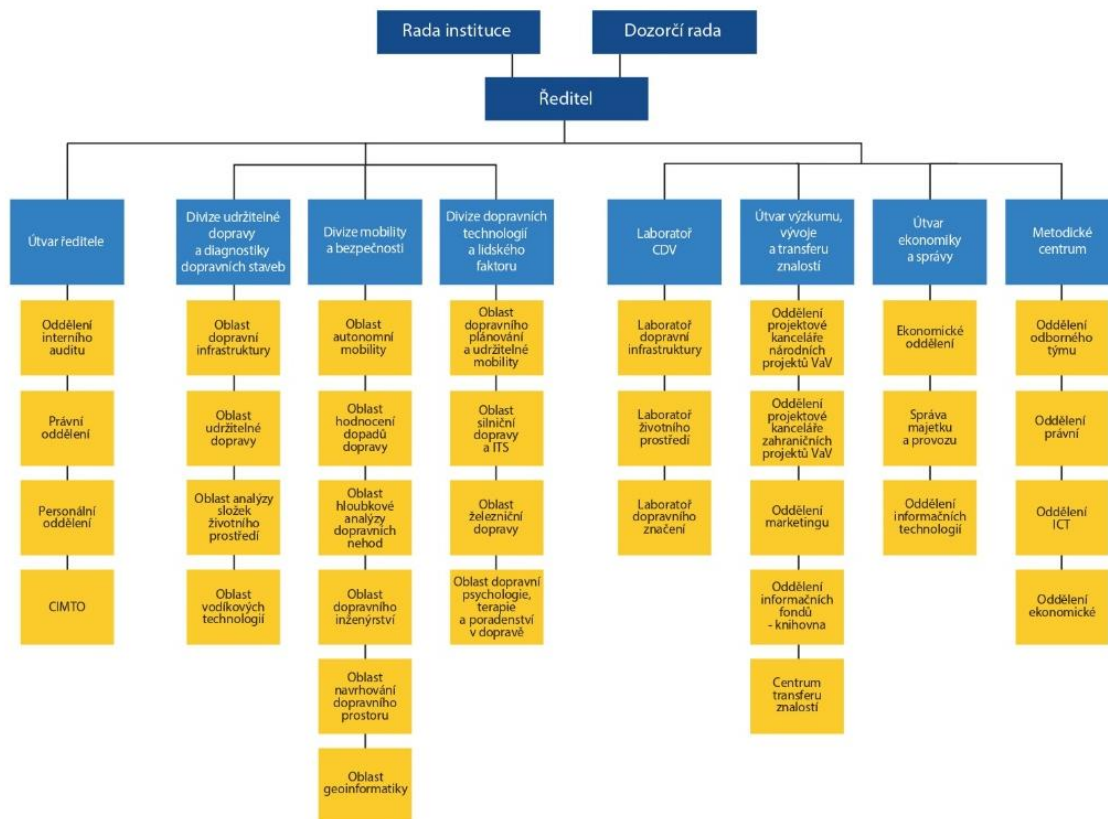
Posláním neboli misí CDV je:

- uskutečňovat výzkumnou a vývojovou činnost v oblasti dopravy,
- poskytovat odborně nezávislou expertní a servisní podporu pro ministerstva (zejména dopravy, vnitra a životního prostředí), krajské, městské a obecní orgány státní správy a samosprávy pro jejich strategické a taktické rozhodování,
- být oporou a nástrojem transferu znalostí komerčním subjektům s cílem posílit jejich konkurenceschopnost v domácím i evropském měřítku,
- zastupovat resort dopravy v mezinárodních organizacích a být aktivní i na poli vzdělávacím.

S ohledem na tato poslání zaměstnává instituce výzkumné pracovníky a pracovnice, kteří pomáhají dané cíle naplňovat. Dlouhodobou snahou je přijímat a vzdělávat další odborníky/ice v oblasti dopravy, aby CDV nadále fungovalo jako vysoce odborná a respektovaná organizace, která pokrývá klíčové potřeby rozvoje dopravy v České republice, a to na celostátní, regionální i místní úrovni. CDV se zabývá klasickými obory jako jsou bezpečnost silničního i železničního provozu, technologie výstavby, údržby, oprav a rekonstrukcí dopravní infrastruktury včetně geotechnických aspektů a diagnostiky dopravních staveb, dopady dopravy a její infrastruktury na životní prostředí, ale také ekonomikou a udržitelností dopravy, multimodální dopravou, dopravní psychologií, vzděláváním v dopravě, modelováním dopravy, systémy hospodaření, geografickými informačními systémy, odbavovacími a parkovacími systémy, telematickými řídicími systémy atp.

CDV má své sídlo v Brně, kde působí také většina jeho zaměstnanců a zaměstnankyň. Kromě hlavního pracoviště má instituce dvě menší pobočky, a to v Olomouci, kde pracuje 11 zaměstnanců/kyň, a v Ostravě, kde působí 5 zaměstnanců/kyň.

Výzkum v CDV je organizačně členěn do výzkumných divizí, oblastí a laboratoří. Nevýzkumnou činnost a podporu výzkumníků zajišťují útvary a jejich oddělení. CDV dále zajišťuje organizaci terapeutických programů jako Metodické centrum ve smyslu zákona č. 361/2000 Sb., o silničním provozu a vlastní 100% majetkový podíl ve společnosti CIMTO, s. r. o., která mj. na základě pověření Ministerstva dopravy ČR provádí zkoušky, atestace, přiděluje UN kódy přepravním obalům a provádí kontroly dle mezinárodních přepravních předpisů pro nebezpečné věci a příslušné akreditace.



Obrázek 2: Organizační struktura CDV k 1. 10. 2026

2.1 Mezinárodní spolupráce

CDV se již od svého vzniku zapojilo do evropského výzkumného prostoru. Jako jedna z prvních organizací v ČR se CDV zúčastnilo řešení projektu v rámci 4. rámcového programu EU, tj. ještě v devadesátých letech, kdy Česká republika teprve zvažovala vstup do EU. Následně tento rozvoj spolupráce pokračoval. CDV se stalo součástí celé řady mezinárodních uskupení zabývajících se dopravním výzkumem, jako jsou FEHRL, FERSI a ECTRI, což přineslo navýšení počtu evropských projektů.

Zapojení do mezinárodní spolupráce a evropského výzkumného prostoru považuje vedení CDV za klíčovou aktivitu v rámci evropského integračního procesu. Je zároveň zásadním předpokladem pro zvýšení efektivity českého dopravního výzkumu. Podíl na řešení mezinárodních projektů a účast v nejrůznějších mezinárodních komisích a výborech významně přispívají k rozvoji poznání v oboru dopravy a umožňují přenos poznatků evropského dopravního výzkumu do výzkumných projektů CDV.

3 Řízení strategie HRS4R v CDV

CDV se 20. 1. 2020 přihlásilo k principům Evropské charty pro výzkumné pracovníky a Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků a 6. 9. 2021 získalo ocenění HR Excellence in Research Award jako první veřejná výzkumná instituce v České republice. Tento akční plán je třetím v pořadí a navazuje na akční plány na období 2020–2022 a 2023–2026 a na hodnocení fáze obnovy ocenění s návštěvou na místě.

Tabulka 1: Přehled zaměstnanců v pracovním poměru k 31. 12. 2025

Ukazatel	Hodnota
Počet výzkumných pracovníků a pracovníc	128
Zastoupení žen ve výzkumu	41 (32 %)
Počet technických pracovníků/ic	10
Počet ostatních zaměstnanců/kyň	44
Celkový počet zaměstnanců/kyň	182
Počet žen z celkového počtu zaměstnaných	69 (38 %)

Strategie HRS4R je součástí personální politiky CDV a je realizována souběžně s Plánem genderové rovnosti a dalšími interními politikami. Za strategické řízení odpovídá **řídící výbor**, který tvoří úzké vedení instituce a představují ho ředitelé divizí a ředitelky útvarů v čele s ředitelem instituce. Řídící výbor schvaluje akční plán a jeho aktualizace, projednává monitorovací zprávy o jeho plnění a rozhoduje o prioritách a zdrojích.

Operativní přípravu, realizaci a vyhodnocování opatření zajišťuje **pracovní skupina HR Award**. Tvoří ji zaměstnanci/kyně personálního oddělení a podpůrných útvarů a zástupci výzkumných pracovníků a pracovníc v různých kariérních stupních (na úrovních R1 – R4).

Tabulka 2: Složení pracovní skupiny HR Award k 16. 10. 2026

Člen/ka	Funkce	Kariérní stupeň
Iveta Pešková	personalistka, HR Award Admin	–
Helena Bojanovská	personalistka, koordinátorka genderové rovnosti	–
Martina Coufalová	projektová ekonomka	–
Veronika Peťková	vedoucí oddělení marketingu	–
Roman Čampula	vedoucí informačních technologií, bývalý výzkumný pracovník	–
Roman Ličbinský	ředitel divize udržitelné dopravy a diagnostiky dopravních staveb	R4

Člen/ka	Funkce	Kariérní stupeň
Eva Kšicová	vedoucí oblasti navrhování dopravního prostoru	R3
Zdeněk Dytrt	vedoucí oblasti dopravního plánování a udržitelné mobility	R3
Igor Mikolášek	výzkumník oblasti silniční dopravy a ITS	R2
Adéla Svejková	výzkumnice oblasti vodíkových technologií	R1

Četnost jednání pracovní skupiny je stanovena 4x ročně a řídicího výboru 2x ročně nebo dle aktuální potřeby. V průběhu přípravy analýz a akčních plánů jsou schůzky pracovní skupiny a členů/ek řídicího výboru čtenější, přibližně 1x za 3 týdny. Formalizace řídicí struktury (statut pracovní skupiny, funkce a odpovědnosti, četnost jednání, doplnění zástupců pracovišť mimo ústředí a mechanismus monitoringu) bude aktivitou nového akčního plánu.

4 Podklady pro GAP analýzu

Hlavními podklady pro zpracování analýzy byly výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci/kyněmi, výstupy z kariérních pohovorů, audit rovných příležitostí a doporučení obsažená v posudku hodnotitelů/ek Evropské komise. Kombinace těchto zdrojů umožnila zachytit současný stav z několika perspektiv a porovnat formální nastavení HR procesů s jejich praktickým fungováním a s tím, jak jsou jednotlivá opatření vnímána zaměstnanci/kyněmi.

Počet oslovených v tabulce níže odpovídá celkovému počtu zaměstnanců/kyň, kteří byli v době šetření zaměstnání v CDV.

Podklad	Rozsah a čas
Dotazníkové šetření HR Award 2026	Anonymní šetření mezi zaměstnanci/kyněmi, které probíhalo 1.–14. 9. 2026. Otázky byly sestavené dle principů Evropské charty pro výzkumné pracovníky z roku 2023. Ze 190 oslovených zaměstnanců/kyň odpovědělo 131 (návratnost 69 %), z toho 88 výzkumných a 43 ostatních pracovníků/ic.
Sebehodnocení ke kariérním pohovorům	Odpovědi na otevřené otázky a závěrečné komentáře ze 182 formulářů, z nichž 161 obsahovalo alespoň jeden podnět pro vedení nebo návrh na zlepšení. Kariérní pohovory se konaly během března a dubna 2026 a hodnotily roky 2025. Odpovědi byly zpracovány tematickou analýzou.
Audit rovných příležitostí	Provedený externí agenturou od října 2025 do ledna 2026. Sestával se z dotazníkového šetření v listopadu 2025 (zaznamenáno 128 odpovědí ze 181 oslovených, tj. návratnost 71 %), čtyř diskusních skupin (celkem se účastnilo 25 osob), 12 individuálních rozhovorů a analýzy interní dokumentace.
Posudek hodnotitelů/ek Evropské komise	Konsenzuální zpráva z hodnocení fáze obnovy s návštěvou na místě, včetně okamžitých závazných doporučení, dalších doporučení a oceněných osvědčených postupů.

Při zpracování GAP analýzy nebyly jednotlivé zdroje hodnoceny izolovaně. Klíčovým principem bylo jejich vzájemné porovnávání a propojování zjištění z různých typů podkladů.

Za zvlášť významná byla považována témata, která byla potvrzena více zdroji současně. Pokud se například určitá potřeba objevila v dotazníkovém šetření, byla dále rozvedena během kariérních pohovorů a současně na ni upozorňoval audit rovných příležitostí nebo externí hodnotitelé, byla tato oblast vyhodnocena jako prioritní pro další rozvoj.

Výsledkem GAP analýzy je proto nejen přehled nedostatků či oblastí k dalšímu rozvoji, ale také identifikace silných stránek, příkladů dobré praxe a opatření, která se v dosavadním období osvědčila. Cílem není pouze konstatovat rozdíl mezi stávajícím a žádoucím stavem, ale především vytvořit věcný podklad pro stanovení dalších priorit.

5 Procesy a nástroje, které byly již implementovány

CDV dlouhodobě rozvíjí procesy a nástroje, které tvoří součást dobré praxe řízení lidských zdrojů ve výzkumu. Významná zlepšení přinesl proces HR Award, a to zejména v oblasti pracovních podmínek, profesního rozvoje, mentoringu a zjednodušování administrativy.

Řada činností souvisejících s Evropskou chartou pro výzkumné pracovníky je již součástí každodenního fungování instituce. Patří mezi ně vzdělávání podle individuálních potřeb, každoroční kariérní pohovory, podpora sladění pracovního a osobního života a nástroje pro začlenění zahraničních výzkumných pracovníků/ic.

5.1 Pracovní podmínky

CDV vytváří stabilní a podporující pracovní prostředí, které zohledňuje profesní i osobní potřeby zaměstnanců/kyň. Mezi zavedené prvky dobré praxe patří pružná pracovní doba, možnost kratších úvazků a práce na dálku i další zaměstnanecké benefity. Zaměstnanci/kyně oceňují zejména flexibilitu umožňující sladění pracovního a osobního života.

Podpora zahrnuje také opatření pro zaměstnance/kyně s dětmi (místnost pro děti, letní příměstský tábor), udržování kontaktu během rodičovské dovolené a možnosti postupného návratu do práce. Stabilitu pracovního prostředí dokládají dlouhodobé pracovní poměry a nízká fluktuace. Hodnotitelé/ky EK ocenili komplexnost tohoto přístupu i pozitivní zpětnou vazbu výzkumných pracovníků/ic k pracovním podmínkám a atmosféře v instituci.

5.2 Vzdělávání a rozvoj

CDV má zavedený strukturovaný systém vzdělávání a rozvoje reagující na individuální potřeby zaměstnanců/kyň. Nabídka zahrnuje odborné vzdělávání, rozvoj měkkých dovedností, účast na konferencích a stáže v ČR i zahraničí.

Vzdělávací potřeby jsou identifikovány při každoročních kariérních pohovorech i průběžným dialogem s nadřízenými. Zaměstnanci/kyně mohou sami navrhnout rozvojové aktivity. Jejich evidence a zpětná vazba k přínosům slouží k dalšímu plánování vzdělávání.

Součástí profesního rozvoje je program vědeckého mentoringu, který podporuje sdílení zkušeností a předávání znalostí mezi generacemi výzkumných pracovníků/ic. Nabízí také přednášky pro začínající výzkumníky/ice, jejichž záznamy jsou dostupné interně.

5.3 Kariérní pohovory

Každoroční kariérní pohovory jsou dlouhodobě zavedeným nástrojem individuálního rozvoje, zpětné vazby a oboustranné komunikace. Umožňují vyhodnotit dosavadní práci, vyjasnit vzájemná očekávání, stanovit pracovní cíle a identifikovat potřeby vzdělávání a profesního rozvoje. Hodnotitelé/ky EK je označili za příklad dobré praxe při získávání podnětů zaměstnanců/kyň a plánování rozvojových opatření.

Nástroj je průběžně upravován. Pro hodnocení roku 2025 byly formuláře revidovány a digitalizovány. Další rozvoj se zaměří na zachycení potřeb zaměstnanců/kyň na různých pozicích a v jednotlivých kariérních fázích, zejména u výzkumných pracovníků/ic.

5.4 Plán genderové rovnosti

CDV se dlouhodobě věnuje rovným příležitostem. Interní analýza z roku 2022 ukázala, že zaměstnanci/kyně nevnímali pracovní prostředí jako diskriminační z hlediska pohlaví ani věku, včetně možností profesního uplatnění, kariérního postupu a osobního rozvoje.

Od roku 2022 je tato oblast ukotvena v Plánu genderové rovnosti. Na období 2022–2025 navazuje veřejně dostupný plán pro roky 2026–2028, při jehož přípravě byly využity také výsledky externího auditu rovných příležitostí. Implementaci monitoruje koordinátorka genderové rovnosti, která je zároveň členkou pracovní skupiny HR Award. Hodnotitelé/ky EK ocenili propojení plánování, konkrétních opatření a externího hodnocení s personální politikou instituce.

5.5 Podpora zahraničních výzkumníků/ic

CDV má zavedené nástroje pro přijetí a začlenění zahraničních výzkumných pracovníků/ic. Zahrnují metodickou podporu vedoucích, individuální pomoc po příjezdu, interní dokumentaci v angličtině a dvojjazyčné orientační značení v sídle instituce.

Hodnotitelé/ky EK ocenili praktickou podporu při orientaci v organizaci a omezování administrativních překážek. Pozitivní zkušenost s překladatelskou a integrační podporou potvrdila také zahraniční výzkumnice oslovená při návštěvě. Zavedená opatření tvoří základ pro další internacionalizaci, jejíž rozsah zůstává podle posudku omezený. CDV proto plánuje podporu dále zkvalitňovat.

5.6 Nábor a výběr

Nábor výzkumných pracovníků/ic vychází ze zveřejněných pravidel otevřeného, transparentního náboru založeného na zásluhách v souladu s OTM-R politikou. Dobrou praxi tvoří formalizovaný postup, proškolení vedoucích a personalistů/ek, standardizované a genderově rozmanité výběrové komise a nediskriminační formulace inzerátů. Uchazeči/ky jsou informováni o průběhu a výsledku výběrového řízení, jehož dokumentace byla dále posílena.

Na nábor navazuje řízený nástupní a adaptační proces s vymezenými odpovědnostmi. Novým zaměstnancům/kyním pomáhá pravidelně aktualizovaná příručka a seznámení s výzkumnými pracovišti CDV.

Hodnotitelé/ky EK zavedené postupy hodnotili velmi pozitivně. Doporučení k širšímu zveřejňování nabídek na portálu EURAXESS, anglickým verzím inzerátů a úplnosti informací představují navazující možnosti rozvoje.

5.7 Interní informační systém

Interní informační systém propojuje přístup k institucionálním dokumentům, personální agendu, sdílení informací a administrativní procesy. Nová verze, spuštěná na jaře 2024, navázala na dřívější systém a postupně rozšiřuje digitalizaci a zjednodušování interních činností. Její zavedení předcházela podrobnější analýza procesů, která vedla k prodloužení původního harmonogramu.

Systém usnadňuje spolupráci mezi divizemi a útvary a je průběžně rozvíjen podle potřeb instituce. Hodnotitelé/ky EK jej ocenili jako uživatelsky přívětivé centrum znalostí a komunikace, které přesahuje funkci úložiště dokumentů a podporuje orientaci zaměstnanců/kyň v interních pravidlech.

5.8 Interní komunikace

Mezi silné stránky interní komunikace patří dostupnost nadřízených, personálního oddělení a vrcholového vedení, pravidelné porady, setkání ředitele se zaměstnanci/kyněmi a dialog při kariérních pohovorech. Hodnotitelé/ky EK vyzdvihli zejména politiku otevřených dveří jako možnost snadno sdělovat potřeby a podněty.

Komunikaci podporují intranet, Desatero interní komunikace a interní web, který umožňuje sdílení a dohledávání aktualit i rozvojového obsahu. Kontakt se zaměstnanci/kyněmi na rodičovské dovolené podporuje Rodičovský informační portál s informacemi a podklady pro období kariérní přestávky.

Posudek EK současně upozornil na potřebu posílit sdílení informací mezi divizemi a útvary a povědomí zaměstnanců/kyň o významu HR Award a navazujícím akčním plánu.

6 Posun při řešení slabých stránek z roku 2023

V rámci interního zhodnocení v roce 2023 jsme identifikovali slabé stránky v oblastech, jejichž posílení jsme se v následujícím období věnovali. Během let 2023 až 2026 jsme realizovali řadu opatření, a to i nad rámec tehdy navrženého Akčního plánu. Díky tomu se nám podařilo docílit pokroku zejména v digitalizaci kariérních pohovorů, dostupnosti informací, podpoře zahraničních pracovníků/ic a evidenci vzdělávání. Současně vidíme nadále prostor se věnovat sdílení informací mezi divizemi a útvary, přizpůsobení hodnocení různým pozicím a kariérním stupňům nebo v internacionalizaci. Posun u jednotlivých slabých stránek z roku 2023 je popsán v této kapitole. Slabé stránky, které přetrvávají, budou proto opět zahrnuty do nového akčního plánu pro rok 2026–2029.

6.1 Etické a odborné aspekty

Od roku 2023 došlo k částečnému zlepšení kariérních pohovorů, interního sdílení informací a popularizace výzkumné činnosti CDV. V těchto oblastech však přetrvávají potřeby dalšího rozvoje.

- **Kariérní pohovory** – Zlepšila se forma a dostupnost nástroje. Přetrvává potřeba přizpůsobit formuláře různým pracovním pozicím, zkrátit a vyjasnit jejich obsah a lépe využívat výsledky pohovorů.
- **Interní sdílení informací** – Informovanost podporují nový IIS, interní web FORwoMAN a kontrolní dny k projektům. Nadále je však třeba posílit jejich využívání a výměnu informací napříč oblastmi a divizemi.
- **Popularizace výzkumu** – CDV realizovalo aktivity zejména pro studenty/ky středních a vysokých škol a odbornou veřejnost. Přetrvávají požadavky na aktivnější prezentaci výzkumné činnosti a další akce pro studenty/ky a veřejnost.

6.2 Nábor a výběr

V oblasti náboru a výběru se podařilo posílit propagaci CDV jako zaměstnavatele a odstranit nedostatek jednotných informací a postupů pro nábor zahraničních pracovníků/ic.

- **Propagace zaměstnavatele** – Od roku 2023 došlo k částečnému zlepšení propagace CDV jako zaměstnavatele. Byly realizovány popularizační aktivity zejména pro studenty/ky středních a vysokých škol. Jejich celkový dopad na nábor však nelze posoudit; pouze v ojedinělých případech uchazeči/ky uvedli, že se o CDV dozvěděli při exkurzi.
- **Nábor zahraničních pracovníků/ic** – Dřívější nedostatek jednotných informací a postupů pro nábor zahraničních pracovníků/ic byl odstraněn. Metodickou a integrační podporu posílilo školení vedoucích v roce 2025 a vydání příručky „Zaměstnávání zahraničních pracovníků“ v roce 2026.

6.3 Pracovní podmínky

V oblasti pracovních podmínek se podařilo některé slabé stránky odstranit, zatímco přehlednost dokumentace a jednotné uplatňování pravidel práce z domova nadále vyžadují zlepšení.

- **Interní dokumentace – částečné zlepšení.** Nový IIS zlepšil dostupnost a členění dokumentů, probíhá jejich revize a do aktuální šablony byly doplněny změnové listy. Přetrvává potřeba zjednodušit procesy a zajistit fulltextové vyhledávání v předpisech.

- **Praktické školení řidičů** – Stávající elektronické školení bylo vyhodnoceno jako dostačující, bez potřeby doplnění praktické části.
- **Čerpání sociálního fondu** – Zavedení benefičních platebních karet zjednodušilo čerpání příspěvků a odstranilo administrativu spojenou s dokládáním jednotlivých výdajů.
- **Práce z domova** – Podmínky byly ukotveny v Pracovním řádu, přetrvává však nejednotný přístup vedoucích při schvalování požadavků.
- **Podpora cyklistické dopravy** – Bylo zajištěno zázemí pro zaměstnance/kyně dojíždějící na kole.

6.4 Školení a rozvoj

V oblasti vzdělávání a rozvoje se podařilo posílit podporu mobility, plánování a evidenci vzdělávání i získávání zpětné vazby. Přetrvává však nízký zájem o zahraniční stáže a potřeba lépe propojit vzdělávací plán s realizovanými aktivitami a zajistit systematické sdílení poznatků.

- **Zahraniční mobilita** – Podporu rozšířila příručka pro zájemce/kyně o stáž a sdílení zkušeností výzkumníků/ic, kteří ji absolvovali. Zvýšený zájem o mobilitu však nebyl zaznamenán.
- **Plánování a sledování vzdělávání** – Na každoroční pohovory navazuje rámcový vzdělávací plán a evidence realizovaných aktivit. Vedoucí při pohovorech hodnotí plnění předchozích cílů včetně vzdělávání. Prostor ke zlepšení zůstává v přímém propojení plánu a uskutečněných aktivit v IIS.
- **Zpětná vazba a sdílení poznatků** – Zaměstnanci/kyně po absolvování vzdělávacích aktivit shrnují jejich přínosy. Tato možnost však není plně využívána a systematické předávání poznatků kolegům/yním dosud není zajištěno.

7 Silné a slabé stránky

Na základě provedené GAP analýzy byly identifikovány silné a slabé stránky, které byly následně zpracovány podle čtyř pilířů Evropské charty pro výzkumné pracovníky z roku 2023:

- Etika, integrita, gender a otevřená věda,
- Hodnocení, přijímání a kariérní postup výzkumných pracovníků/ic,
- Pracovní podmínky a postupy,
- Kariéra ve výzkumu a rozvoj talentů.

U každého zjištění je uveden jeho původ – dotazník HR Award 2026, sebehodnocení ke kariérním pohovorům, externí audit rovných příležitostí nebo posudek hodnotitelů/ek EK. Pokud bylo zjištění v některém zdroji zachyceno a promítlo se do celkové analýzy, je v tabulce zaznačeno symbolem „X“.

7.1 Etika, integrita, gender a otevřená věda

Etika, integrita, gender a otevřená věda				
SILNÉ STRÁNKY	Dotazníkové šetření	Kariérní pohovory	Audit rovných příležitostí	Hodnocení EK
Etický rámec. CDV má zavedený Etický kodex, etickou komisi, protikorupční politiku a systém ochrany oznamovatelů/ek. Jeho etický rámec zahrnuje diskriminaci, šikanu, nátlakové chování a sexuální obtěžování a obsahuje externí etickou linku umožňující anonymní oznamování a sledování stavu oznámení.	X	---	X	X
Svoboda výzkumu. Svoboda výzkumu je formálně zakotvena v interních předpisech a podporována při volbě výzkumných témat a metod. Výzkumníci vnímají, že případná omezení souvisejí především s podmínkami externího financování.	X	---	---	X
Institucionální podpora genderové rovnosti. Plán genderové rovnosti na období 2026–2028, externí audit a koordinátorka genderové rovnosti, zapojená do pracovní skupiny HR Award, poskytují zavedený rámec podporující rovnost, rozmanitost a respektující a spravedlivé zacházení.	X	---	X	X

Etika, integrita, gender a otevřená věda				
SILNÉ STRÁNKY	Dotazníkové šetření	Kariérní pohovory	Audit rovných příležitostí	Hodnocení EK
Infrastruktura otevřené vědy. Databáze výzkumných dat a pozice data stewarda poskytují institucionální podporu pro sdílení výzkumných dat a výsledků.	X	---	---	X
Informovanost o strategii a mezinárodní zapojení. Výzkumní/é pracovníci/ice jsou dobře informováni o cílech instituce a směřování svých divizí, konají se také setkání ředitele instituce se zaměstnanci/kyněmi. Kladně jsou mezi výzkumníky/icemi hodnoceny podpora a informace týkající se stáží a konferencí v zahraničí.	X	---	---	---
Genderová dimenze ve výzkumu. Příručka s příklady z oblasti dopravní mobility a související vzdělávací materiály poskytují metodickou podporu zohlednění genderové dimenze. Praktické zkušenosti, zejména v sociálně-vědním výzkumu, propojují genderovou rovnost s kvalitou výzkumu.	---	---	X	---

Etika, integrita, gender a otevřená věda				
SLABÉ STRÁNKY	Dotazníkové šetření	Kariérní pohovory	Audit rovných příležitostí	Hodnocení EK
Sdílení informací mezi divizemi. Nedostatečná výměna informací a znalostí mezi výzkumnými oblastmi a divizemi ztěžuje spolupráci a může přispívat ke konkurenci a duplicitám. Výzkumníci/ice požadují lepší přístup k informacím o projektech, výzkumným výstupům a kontaktům společně s pravidelnou výměnou informací.	X	X	X	X
Prevence nevhodného chování na pracovišti. Postupy pro podávání oznámení nejsou dostatečně jasné, zejména pokud se situace týká nadřízených. Je nutné vyjasnit kanály pro hlášení situací a zajistit školení vedoucích pracovníků/ic a osob, které oznámení řeší.	X	---	X	X

Etika, integrita, gender a otevřená věda				
SLABÉ STRÁNKY	Dotazníkové šetření	Kariérní pohovory	Audit rovných příležitostí	Hodnocení EK
Etické používání umělé inteligence. Informovanost o etice používání umělé inteligence je nerovnoměrná. Je vhodné aktualizovat pravidla využití AI, zajistit praktická školení a přístup k licencovaným nástrojům, včetně podpory bezpečného nakládání s daty.	X	X	---	---
Dostupnost podpory v etických otázkách. Povědomí o složení, působnosti a možnostech kontaktování etické komise je nedostatečné. Jasnější kanály pro oznamování a konzultace eticky sporného chování, zveřejněné složení etické komise, lhůty pro odpověď a důvěrné konzultace by zvýšily dostupnost podpory v etických otázkách.	X	---	X	X
Praktická podpora otevřené vědy. Institucionální pravidla pro otevřený přístup ve vědě a školení výzkumných pracovníků/ic vyžadují další rozvoj. Obtíže při přípravě plánů správy dat a záznamů v repozitáři ukazují na potřebu praktické metodické podpory.	X	X	---	X
Využívání metodických podkladů k genderové dimenzi. Povědomí o příručce k genderové dimenzi ve výzkumu a její využívání jsou nerovnoměrné. Pro posílení jejího uplatňování je potřebné průběžné připomínání a praktické školení.	---	---	X	---
Nedostatečně definovaná pravidla spoluautorství. Pravidla spoluautorství nejsou dostatečně jasná a zahrnování osob bez podstatného přínosu ukazuje na potřebu jasnějšího přiznávání autorství.	X	---	---	---

7.2 Hodnocení, přijímání a kariérní postup výzkumných pracovníků

Hodnocení, přijímání a kariérní postup výzkumných pracovníků				
SILNÉ STRÁNKY	Dotazníkové šetření	Kariérní pohovory	Audit rovných příležitostí	Hodnocení EK
Každoroční kariérní rozhovory. Každoroční kariérní rozhovory jsou zavedeny pro všechny zaměstnance/kyně a poskytují pravidelnou příležitost diskutovat s nadřízenými o výkonu, odměňování a rozvoji. Podporují dialog s vedením, vyjádření individuálních potřeb a zapojení zaměstnanců/kyň do stanovování cílů.	X	---	X	X
Komplexní hodnocení a podpora kariéry. Hodnocení výzkumných pracovníků/ic zohledňuje kvalitativní ukazatele a celé spektrum činností. Kariérní rozvoj je podporován v různých kariérních fázích a kariérní postup je vnímán jako nediskriminační. Každoroční rozhovory podporují individuální plánování kariéry.	X	---	X	X
Zavedené náborové postupy OTM-R. CDV zavedlo politiku OTM-R a zveřejnilo Postup přijímání výzkumných pracovníků v češtině a angličtině. Proškolené, standardizované a genderově vyvážené výběrové komise používají předem dohodnutá kritéria, inzeráty využívají genderově citlivý jazyk a uchazeči/ky jsou vždy informováni o výsledcích. Nábor je obecně vnímán jako spravedlivý a transparentní.	X	---	X	X
Praktické podklady pro zaměstnance a vedoucí pracovníky. Příručka pro nové zaměstnance/kyně, příručka zaměstnaneckých benefitů a příručka pro vedoucí pracovníky/ice k zaměstnávání zahraničních pracovníků poskytují praktické informace pro adaptaci, využívání benefitů a zaměstnávání zahraničních pracovníků/ic.	---	---	---	X

Hodnocení, přijímání a kariérní postup výzkumných pracovníků				
SLABÉ STRÁNKY	Dotazníkové šetření	Kariérní pohovory	Audit rovných příležitostí	Hodnocení EK
Vhodnost kariérních rozhovorů a návaznost na jejich výsledky. Formuláře kariérních rozhovorů neumožňují dostatečně zohledňovat potřeby všech pracovních pozic ani kariérních fází R1–R4, zejména výzkumných pracovníků/ic R1. Jejich použitelnost dle zaměstnanců/kyň snižují jejich délka, nejednoznačné položené otázky a limity počtu znaků pro odpověď. Praktické využití daných zjištění, navazující výstupy a kontrola rozvojových cílů nejsou vnímány jako jednotné.	X	X	X	X
Srozumitelnost kariérního postupu. Očekávané výsledky, kompetence a kritéria zařazení do kariérních fází nejsou dostatečně jasné. Je potřebné jasnější rozlišení nároků pracovních pozic a výkonu, revize přístupu k R1–R4 ve mzdovém řádu instituce a plánování nástupnictví na klíčových pozicích.	X	X	X	---
Povědomí o OTM-R. Znalost OTM-R je mezi zaměstnanci mimo vedoucí pozice omezená, což ukazuje na potřebu jasněji komunikovat jeho principy a praktický význam.	X	---	---	---
Mezinárodní viditelnost a úplnost pracovních inzerátů. Inzerce v angličtině a na portálu Euraxess byla omezena na pozice, které nevyžadují znalost češtiny.	---	---	---	X
Internacionalizace a mobilita. Zaměstnávání výzkumných pracovníků/ic ze zahraničí zůstává omezené a získávání zahraničních uchazečů/ek je obtížné. Mnoho výzkumných pracovníků/ic nemá zkušenost s mobilitou, což omezuje mezinárodní zapojení.	X	---	---	X

7.3 Pracovní podmínky a postupy

Pracovní podmínky a postupy				
SILNÉ STRÁNKY	Dotazníkové šetření	Kariérní pohovory	Audit rovných příležitostí	Hodnocení EK
Komplexní podpora sladování pracovního a osobního života. Pružná pracovní doba, částečné úvazky, home-office, pět týdnů dovolené a benefity zaměřené nejen na rodiny podporují sladování pracovního a osobního života. Dětský koutek, letní příměstský tábor, rodinné akce a informační web pro rodiče doplňují individuální podporu při návratu z rodičovské dovolené a postupném navyšování úvazku.	X	X	X	X
Stabilita zaměstnání. Dlouhodobé pracovní poměry svědčí o stabilitě zaměstnání. CDV je i mezi zaměstnanci/kyněmi vnímáno jako stabilní zaměstnavatel.	X	---	---	X
Podmínky pro výzkum a projektová podpora. Pracovní podmínky podporují samostatnou a kvalitní práci a podpora projektové administrativy pomáhá výzkumným pracovníkům/ícím při realizaci jejich činností.	X	---	---	---
Dostupné vedení a personální podpora. Politika otevřených dveří, dostupnost vedení a personálního oddělení a přátelská atmosféra podporují institucionální komunikaci. Zaměstnanci/kyně obecně vědí, kam se obracet se stížnostmi nebo podněty, a vrcholové vedení se aktivně zapojuje do HRS4R.	X	---	X	X
Zavedené nástroje interní komunikace. Interní informační systém, interní web, členění dokumentů podle důležitosti a Desatero interní komunikace poskytují strukturovaný rámec pro formální interní komunikaci.	X	---	---	X
Sledování rovného odměňování. Každoroční analýzy LOGIB poskytují systém pro hodnocení rozdílů v odměňování souvisejících s genderem. Během analýz nebyl zjištěn statisticky významný očištěný rozdíl v odměňování žen a mužů.	---	---	X	---

Pracovní podmínky a postupy				
SLABÉ STRÁNKY	Dotazníkové šetření	Kariérní pohovory	Audit rovných příležitostí	Hodnocení EK
Administrativní zátěž. Byrokracie a duplicitní zadávání údajů nadále omezují čas dostupný pro výzkum. Je potřebná další digitalizace, automatizace a zjednodušování. Interní dokumentace vyžaduje přehlednější zpracování, možnost vyhledávání v předpisech a dostupné přehledy změn.	X	X	X	X
Komunikace vedení a zapojení zaměstnanců. Informace o rozhodnutích a změnách nejsou dle názoru výzkumníků/ic vždy včasné a podrobné, komunikační kanály nejsou jednotné. Zaměstnanci/kyně potřebují jasnější vysvětlení, zpětnou vazbu k podnětům a větší zapojení do změn a rozhodování. Komunikaci by mohly posílit pravidelné týmové porady a účast personálního oddělení na poradách vedení.	X	X	X	X
Pracovní zátěž a psychická pohoda. Podporu psychické pohody a prevenci přetížení je potřebné posílit. Priority, kapacity, období zvýšené zátěže a velké či mezinárodní projekty vyžadují lepší plánování. Pracovní zátěž při částečných úvazcích, podmínky home-office (dostupnost zaměstnanců/kyň) a pravidla převádění přesčasů vyžadují transparentní přístup.	X	X	X	X
Odměňování a benefity. Pozitivní externí hodnocení spravedlivého odměňování existuje souběžně s výhradami zaměstnanců/kyň k transparentnosti odměňování, výši mezd a benefitům. Kritéria odměňování je potřebné lépe vyjasnit. Průběžná analýza odměňování zůstává relevantní.	X	X	X	X
Fyzické pracovní prostředí a dojíždění. Vytápění, netěsná okna, větrání, hluk, úklid a ergonomie pracovních míst vyžadují zlepšení. Pracovní podmínky ovlivňují také nedostatečné parkovací kapacity a omezená podpora udržitelného dojíždění.	---	X	---	---
Řízení HRS4R a zapojení výzkumných pracovníků. Rozdělení rolí řídicí a pracovní skupiny a přímé zapojení výzkumných pracovníků/ic nad rámec formálních struktur nejsou dostatečně jasné. Povědomí o Akčním plánu a HR Award je omezené.	---	---	---	X

Pracovní podmínky a postupy				
SLABÉ STRÁNKY	Dotazníkové šetření	Kariérní pohovory	Audit rovných příležitostí	Hodnocení EK
Transfer znalostí a veřejná prezentace. Povědomí o možnostech Centra transferu znalostí a vnější viditelnost jsou omezené. Je potřebná aktivnější podpora popularizace, prezentace výsledků a akcí pro studenty a veřejnost. Tyto nedostatky nevypovídají o celkové úrovni komercializace výzkumu.	X	X	X	X
Podpora dalších pečujících povinností. Podpora zaměstnanců pečujících o jiné blízké osoby než děti vyžaduje větší zviditelnění a mohla by být rozšířena nad rámec péče o děti	---	---	X	---

7.4 Kariéra ve výzkumu a rozvoj talentů

Kariéra ve výzkumu a rozvoj talentů				
SILNÉ STRÁNKY	Dotazníkové šetření	Kariérní pohovory	Audit rovných příležitostí	Hodnocení EK
Komplexní vzdělávání a rozvoj kvalifikace. Systém vzdělávání zahrnuje rozvoj odborných a měkkých dovedností, konference a stáže, přičemž výzkumní pracovníci/ice mají povinnost účastnit se alespoň jedné rozvojové aktivity ročně. Institucionální podpora umožňuje také rozvoj kvalifikace, včetně doktorského studia. V roce 2025 připadlo průměrně 3,2 rozvojových aktivit na osobu.	X	X	X	X
Vědecký mentoring. Program vědeckého mentoringu reaguje na potřeby výzkumných pracovníků/ic a podporuje mezigenerační přenos znalostí. Jeho jasně vymezený rámec umožňuje výzkumným pracovníkům/icím zvolit si zkušenějšího mentora/ku napříč CDV a poskytuje oceňovanou podporu rozvoje.	X	---	X	X

Podpora nových výzkumných pracovníků/ic. Standardizovaná adaptace, úvodní seznámení s organizací a školení v používání systémů pomáhají novým výzkumným pracovníkům/icím začlenit se do CDV. Tento proces posiluje podpora nadřízených, mentorů/ek a kolegů/yň spolu s ochotou zkušenějších kolegů/kyň sdílet know-how.	X	---	X	---
Vedení výzkumných pracovníků/ic a přizpůsobený rozvoj talentů. Pravidelná setkání, jasné zadávání úkolů a zpětná vazba podporují práci výzkumných pracovníků/ic. Široká odborná základna a institucionální model rozvoje talentů odpovídající profilu výzkumného centra poskytují základ pro profesní růst.	X	---	---	---

Kariéra ve výzkumu a rozvoj talentů				
SLABÉ STRÁNKY	Dotazníkové šetření	Kariérní pohovory	Audit rovných příležitostí	Hodnocení EK
Potřeby jednotlivých kariérních fází. Potřeby výzkumných pracovníků/ic nejsou dostatečně systematicky zjišťovány podle kariérních fází R1–R4.	X	---	---	X
Pedagogické a prezentační dovednosti. Někteří výzkumní pracovníci/ice zapojení do výuky nebo školení neabsolvovali příslušné kurzy. Zájem o pedagogické a prezentační vzdělávání ukazuje na potřebu silnější podpory v těchto oblastech.	X	---	---	---
Rozvoj vedoucích pracovníků a přechod do vedoucích rolí. Vědecký mentoring potřebuje doplnění o téma vedení lidí a projektů. Také je nezbytné systematicky vychovávat nástupce/kyně na klíčové pozice. Při přechodu zaměstnanců/kyň do vedoucích rolí, včetně interního povýšení, je potřebná jednotná adaptace a předávání agendy.	---	X	X	---

Kariéra ve výzkumu a rozvoj talentů				
SLABÉ STRÁNKY	Dotazníkové šetření	Kariérní pohovory	Audit rovných příležitostí	Hodnocení EK
Jazykové dovednosti a mezinárodní rozvoj. Bylo by vhodné rozšířit používání angličtiny mezi podpůrnými pracovníky/icemi, zvážit kurzy češtiny pro zahraniční zaměstnance/kyně a více podporovat účast v mezinárodních projektech. Zrušení institucionálních jazykových kurzů a nedostatečná podpora individuálního jazykového vzdělávání omezily jazykový rozvoj. Pravidla financování konferencí, možnosti krátkodobých stáží a podpora přípravy mezinárodních projektů rovněž vyžadují vyjasnění nebo posílení.	X	X	X	X
Čas, informace a přístup k rozvoji. Pracovní povinnosti, nedostatek času na vzdělávání, neúplné informace o příležitostech a financování, finanční omezení a schvalování nadřízenými mohou omezovat přístup k rozvoji. Nižší účast začínajících výzkumných pracovníků/ic na programu vědeckého mentoringu omezuje jeho dosah.	X	X	X	---
Uznávání získaných znalostí a kvalifikace. Nově získané znalosti a kvalifikace nejsou dostatečně zohledňovány v hodnocení a rozvoji. Zaměstnanci/kyně také mají pocit, že zvýšení kvalifikace se dostatečně nepromítá do odměňování.	X	---	---	---

8 Závěr

GAP analýza poskytuje souhrnný pohled na aktuální stav naplňování principů Evropské charty pro výzkumné pracovníky v CDV. Propojení výsledků zaměstnaneckého šetření, poznatků z kariérních pohovorů, závěrů externího genderového auditu a posudku hodnotitelů/ek Evropské komise umožnilo identifikovat silné stránky organizace i oblasti vyžadující další rozvoj. GAP analýza prokazuje, že CDV má řadu dobrých a externě oceněných HR postupů. Analýza současně rozlišuje mezi potřebou lépe doložit a komunikovat již realizovaná opatření a potřebou přijmout nová opatření reagující na zjištěné nedostatky a potřeby zaměstnanců a zaměstnankyň.

Na základě těchto zjištění bude zpracován navazující akční plán HR Award, který převede identifikované oblasti rozvoje do konkrétních opatření. U jednotlivých opatření budou stanoveny odpovědnosti, termíny realizace a ukazatele umožňující sledovat jejich plnění a vyhodnocovat dosažené výsledky. Při stanovení priorit budou zohledněny potřeby výzkumných pracovníků/ic v různých kariérních fázích, doporučení externích hodnotitelů a organizační a finanční možnosti CDV.

Akční plán bude sloužit jako nástroj dalšího rozvoje personální politiky a pracovního prostředí v souladu s principy HR Award. Jeho realizace bude průběžně sledována a vyhodnocována, a to se zapojením pracovní skupiny, řídicího výboru a v neposlední řadě samotných zaměstnanců/kyň, zejména výzkumných pracovníků/ic. Na základě jejich zpětné vazby a nově identifikovaných potřeb bude možné opatření aktualizovat tak, aby plán průběžně reagoval na vývoj organizace a podporoval dlouhodobé zlepšování podmínek pro výzkumnou práci.