GAP analýza

organizace VÚTS, a.s.

pro HR Award

03/2026

STAV IMPLEMENTACE	POPIS AKTUÁLNÍHO STAVU Stav dle GAP	PODNIKNUTÉ KROKY A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ Současné interní předpisy/pravidla/systém Případně překážky v implementaci dané národní legislativou, nebo regulací organizace

++ fully implemented +/- almost but not fully implemented -/+ partially implemented -/- insufficiently implemented

PILÍŘ I / ETIKA, INTEGRITA, GENDER A OTEVŘENÁ VĚDA

1. Etika a integrita výzkumu

+/- almost but not fully implemented	INTEGRITA VÝZKUMU Integrita výzkumu je zajištěna v rámci organizace jak úzkou spoluprací jednotlivých týmů, tak pravidelnými každotýdenními poradami, kde je projednáván vývoj a výstupy jednotlivých výzkumných aktivit. Měsíčně probíhají hlubší řešitelské porady se zastoupením vícero oddělení. Organizace buduje kapacity v oblasti integrity výzkumu mj. spoluprací s akademickým prostředím a se studenty vysokých (i středních) škol. Ti jsou od počátku považováni za plnohodnotné členy výzkumných týmů a v krátké době jim je předávána vysoká míra zodpovědnosti. Velké procento pak pokračuje ve společnosti po ukončení studia na hlavní pracovní poměr, čímž zajišťujeme uchování a rozvoj know-how. Téměř všechny výzkumné týmy jsou věkově diferenciované. Talent management a mentoring však probíhají spíše spontánně, nežli řízeně. Nejsou nastaveny individualizované rozvojové plány zaměstnanců.	INTEGRITA VÝZKUMU • Organizace bude talent management, mentoring a systém nástupnictví rozvíjet cíleně. Ukotví je do svých standardizovaných procesů a Kariérního řádu. • Každému výzkumně-vývojovému pracovníkovi bude nastaven vlastní individualizovaný plán rozvoje. • Budou upevňována pravidla autorství a autorského zákona, aby bylo všem účastníkům jasné, co vše zahrnuje, zakazuje, ale i povoluje. Kde je hranice v autorství v rámci pracovně-právního vztahu zaměstnance a zaměstnavatele. • Téma autorství bude rozpracováno v revidovaném Etickém kodexu, Kariérním řádu. • Společnost si zakládá na férovém přístupu a vztahu zaměstnance a zaměstnavatele. Pokud v budoucnu organizace zjistí porušení či snahu o porušení autorství, bude tato skutečnost považována za porušení výše uvedených předpisů, Kodexu zaměstnavatele a vyvozeny konkrétní důsledky.

	Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 15 % respondentů se setkalo s i třeba částečným porušením autorských práv, nebo má takový dojem. Společnost podporuje férové pracovní prostředí, otevřenou komunikaci, další rozvoj leadershipu vedoucích pracovníků. Zaměstnanci mají možnost porušení autorských práv oznámit pomocí anonymního kanálu whistleblowingu. ETIKA VÝZKUMU Organizace má vypracovaný Etický kodex a Plán genderové rovnosti, přičemž 70 % respondentů uvedlo, že s nimi je seznámeno. Naprostá většina z nich (97 %) je pak vnímá jako dostatečné a srozumitelné. 94 % respondentů se nesetkalo s žádnou formou diskriminace za dobu svého působení ve společnosti. Zbývající respondenti uvedli nejčastěji (3x) diskriminaci na základě věku, 2x vzdělání a 1x pohlaví. Vedení společnosti vnímá tento výsledek jako závažný. Skutečnost, že se zaměstnanci vyvarují jakéhokoli diskriminačního jednání, považuje za základ slušného chování a jednání na pracovišti, při interních i externích jednáních a šíření dobrého jména organizace. Organizace má zavedený anonymizovaný systém pro oznamovatele, který mohou v případě pocitu diskriminace využít. Každou vloženou informaci automaticky obdrží hned tři členové managementu.	ETIKA VÝZKUMU • Dokumenty Etický kodex a Plán genderové rovnosti budou i přes pozitivní hodnocení jejich srozumitelnosti a dostatečnosti revidovány, aktualizovány a doplněny mj. o nástroje OTM-R politiky. • Následně budou všichni zaměstnanci s dokumenty seznámeni. • Při školení leadershipu, soft skills pro vedoucí zaměstnance bude jako jedno z témat zařazeno i jednání ve vyhrocených situacích a způsoby facilitace, pokud dojde k diskriminačnímu chování v jejich týmech. • Nadále bude kladen důraz na jejich dodržování a jejich porušování nebude společností tolerováno. Interní kultura společnosti bude nadále podporována a rozvíjena mj. prostřednictvím společných akcí pro zaměstnance.

2. Svoboda vědeckého výzkumu

+/- almost but not fully implemented	98 % respondentů dotazníkového šetření je přesvědčeno, že v organizaci je zajištěna svoboda myšlení. Organizace podporuje vzdělanost zaměstnanců i šíření jejich znalostí a poznatků – prostřednictvím interních i externích školení, účasti na odborných konferencích, lektorování, vedením i oponenturami závěrečných prací (bakalářská, magisterská i doktorská studia), další spoluprací s vysokými školami a výzkumnými institucemi aj. Okrajově se těchto principů dotýká Etický kodex.	• Cílem společnosti je nadále vytvářet prostředí zaručující a podporující svobodu myšlení ve výzkumu a zvyšovat podíl zaměstnanců, kteří jsou o tomto bez pochyb přesvědčeni. K tomu napomůže mj. otevřená komunikace a podpora férového prostředí, další rozvoj leadershipu vedoucích pracovníků a systematický rozvoj a hodnocení zaměstnanců (ad body Kariérní rozvoj, Vzdělávání, Hodnocení zaměstnanců). • Principy podporující svobodu myšlení ve výzkumu budou ukotveny mj. v Etickém kodexu a Kariérním řádu.

3. Otevřená věda

-/- insufficiently implemented	S principy „otevřené vědy“ je dle dotazníkového šetření seznámeno pouze 58 % respondentů.	• Všichni vědecko-výzkumní pracovníci i podpůrné pozice a oddělení budou proškoleni a seznámeni s principy otevřené vědy. • Společnost nastaví standard, pravidla a poskytne podmínky pro jejich rozvoj a dodržování, vč. datového, softwarového zajištění. • Bude vytvořena Směrnice Strategie otevřené vědy a návod pro zveřejňování (publikování) výzkumných dat.

4. Genderová rovnost

+/- almost but not fully implemented	S ohledem na zaměření činnosti organizace a dlouhodobý trend skladby absolventů středoškolských i vysokoškolských oborů není možné zcela zajistit genderovou rovnováhu ve výzkumně-vývojových týmech.	• Dokument Plán genderové rovnosti bude i přes pozitivní hodnocení revidován a doplněn o nástroje OTM-R politiky. • Následně s ním budou všichni zaměstnanci seznámeni. • Při školení leadershipu, soft skills pro vedoucí zaměstnance bude jako jedno z témat zařazeno i jednání ve vyhrocených situacích a způsoby facilitace, pokud dojde k diskriminačnímu chování v jejich týmech.

	Společnost má vypracovaný dokument Plán genderové rovnosti, přičemž 70 % respondentů je s ním seznámeno a naprostá většina z nich (97 %) ho pak vnímá za dostatečný a srozumitelný. Organizace klade důraz na dodržování, obsah dokumentu považuje za základ slušného chování a jednání na pracovišti, při interních i externích jednáních a šíření dobrého jména zaměstnavatele i dodavatele. Porušování není společností tolerováno. 94 % respondentů se nesetkalo s žádnou formou diskriminace za dobu svého působení ve společnosti, diskriminaci na základě pohlaví zaznamenal 1 zaměstnanec. Společnost má zavedený anonymizovaný systém pro oznamovatele, který mohou v případě pocitu diskriminace zaměstnanci využít. Každou vloženou informaci automaticky obdrží hned tři členové managementu (vč. HR manažerky). Dle 93 % respondentů umožňují pracovní podmínky v organizaci sladit zaměstnání s osobním a rodinným životem. Společnost má zavedenou zkrácenou pracovní dobu na 37,5 hod./týden, flexibilní pracovní dobu, rozšířenou dovolenou nad rámec Zákoníku práce na 25 dní dovolené, Sick Days (2 či až 4 dny pro rodiče dětí).	

5. Přijímání rozmanitosti

+/- almost but not fully implemented	VÚTS ctí politiku rovných příležitostí, chová se antidiskriminačně s ohledem na národnost, etnicitu, gender, náboženské vyznání a příslušnost k jakékoli sociální skupině. Toto je ukotveno i v Etickém kodexu a Plánu genderové rovnosti. Uchazeči jsou posuzováni výhradně dle kvalifikační odborných a osobnostních předpokladů pro danou pozici, nikoli na základě výše uvedených faktorů.	• Při školení leadershipu, soft skills pro vedoucí zaměstnance bude jako jedno z témat zařazeno i jednání ve vyhrocených situacích a způsoby facilitace, pokud dojde k diskriminačnímu chování v jejich týmech. • Dokumenty Etický kodex, Plán genderové rovnosti, Kariérní řád budou nejen revidovány, ale znovu odprezentovány jako základní dokumenty společnosti. • Antidiskriminační chování bude zahrnuto i do nově vzniklé OTM-R politiky.

	94 % respondentů se nesetkalo s žádnou formou diskriminace za dobu svého působení ve společnosti; 3 respondenti uvedli diskriminaci na základě věku, 2 vzdělání, 1 pohlaví. Společnost má zavedený anonymizovaný systém pro oznamovatele, který mohou v případě pocitu diskriminace zaměstnanci využít. Každou vloženou informaci automaticky obdrží hned tři členové managementu (vč. HR manažerky).	• Interní kultura společnosti bude nadále podporována a rozvíjena mj. prostřednictvím společných akcí pro zaměstnance.

6. Výzkumný pracovník

++ fully implemented	Organizace úzce spolupracuje se studenty vysokých škol bakalářských, magisterských i doktorských programů na počátku jejich kariéry, a to jak na dlouhodobé částečné úvazky, tak na tématech jejich závěrečných pracích. Studenti se díky mentoringu rychle etablují jako plnohodnotní členové výzkumných týmů s vlastní vysokou mírou zodpovědnosti. Organizace umožňuje zkrácené úvazky a flexibilní pracovní dobu, aby se mohli výzkumní pracovníci dále rozvíjet, pokračovat ve studiu, nebo být činní např. ve vlastní lektorské činnosti, aplikovat různorodé profesní dráhy. Jsou umožňovány zahraniční stáže, výjezdy na odborné konference a semináře, multidisciplinarita je podporována přesahy výzkumných projektů mezi odděleními, i samotnými přestupy pracovníků na další oddělení a intenzivní spoluprací s dalšími národními i mezinárodními výzkumnými organizacemi a podniky Organizace klade důraz na efektivní využití zdrojů financování a aplikovatelnost výsledků, stejně jako etický přístup při všech svých výzkumně-vývojových činnostech.	• Organizace bude pokračovat v nastaveném trendu ve všech jmenovaných oblastech. Zaměří se na větší propagaci možnosti zahraničních stáží a inspirativních výjezdů pro výzkumné pracovníky. • Budoucímu zamezení zdvojení výzkumu a efektivního využívání výsledků výzkumu přispěje osvěta v dané oblasti a také aplikace nástrojů tzv. otevřené vědy.

7. Volný pohyb výzkumných pracovníků

+/- almost but not fully implemented	Talenty organizace vyhledává již při jejich studiích a začleňuje je plnohodnotně do svých výzkumných týmů. Velká část z nich pak pokračuje ve společnosti i po dokončení studia. Společnost podporuje mobilitu svých výzkumných pracovníků, ať už možností zkrácených úvazků, flexibilní pracovní doby, tak otevřeným přístupem při účasti na tuzemských i zahraničních odborných konferencích, seminářích, stážích. (Profesní) mobilita je podporována finančními i nefinančními benefity. Výše uvedené pak ukotveno v Kariérním řádu společnosti. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 34 % respondentů považuje zahraniční stáž jako důležitou součást svého profesního růstu, přičemž třetina by preferovala cca. 3týdenní rozsah. Zahraničního kolegu by ve svém týmu uvítalo 61 % výzkumníků. Organizace v současné době nemá nastavené procesy pro přijímání zahraničních (česky nekomunikujících) výzkumných pracovníků.	• Společnost bude nadále vyvíjet snahu o rozvoj mezinárodní spolupráce a vztahů se zahraničními institucemi. Umožní kolegům krátkodobější výjezdy do zahraničí, vč. organizační a finanční podpory; zajistí jejich zastupitelnost a částečně i práci na dálku. • Podpoří cizojazyčné prostředí i v rámci VÚTS – mj. překladem pracovně-právní dokumentace, základních dokumentů BOZP a pokračující podporou cizojazyčného rozvoje kolegů, ideálně výuku s rodilým mluvčím (AJ). • Mobilita bude také podrobněji ukotvena v revidovaném Kariérním řádu.

8. Udržitelnost výzkumu

++ fully implemented	Organizace vykonává své aktivity v souladu s platnou legislativou a důrazem na udržitelnost, vč. strategie a politiky udržitelnosti (ESG). Společnost má témata snižování energetické náročnosti výzkumu a vývoje a zaměření na jeho ekologické aspekty zaneseny opakovaně v ročních Cílech kvality společnosti (Příručka kvality: Příloha č. 1.1. Cíle kvality na rok 2025).	Výzkumné a vývojové činnosti organizace budou i nadále reflektovat aktuální požadavky a trendy v oblasti ekologie a udržitelnosti a zaměří se na vývoj řešení, produktů a výrobních řetězců s nižší energetickou náročností. Toho bude dosaženo zejména optimalizací pohonů, snižováním režijních energetických nákladů vyvíjených strojů a zařízení a zvyšováním celkové energetické účinnosti mechanických soustav, například prostřednictvím mechanismů kompenzace hnacích momentů. Aktivity budou zaměřeny na realizaci

	Výzkumné a vývojové aktivity organizace jsou realizovány s cílem přispívat k národním i mezinárodním strategiím, iniciativám a výzvám, jako jsou např.: • „Fit for 55": plnění klimatického cíle EU pro rok 2030 na cestě ke klimatické neutralitě • 17 SDGs – Sustainable development goals • „Green Deal“ - Nová průmyslová strategie pro Evropu • Národní výzkumná a inovační strategie pro inteligentní specializaci ČR 2021–2027 (RIS3) • Národní politika výzkumu, vývoje a inovací České republiky 2021+	vysoce inovativních řešení v parametrech jakosti, výkonu, efektivity, spolehlivosti, individualizace a rozšířených služeb a funkcí. Současně s tím bude kladen důraz na efektivnost jejich výroby z hlediska užívání materiálů a energie, možnost jejich opakovaného využití.

PILÍŘ II / HODNOCENÍ, PŘIJÍMÁNÍ A KARIÉRNÍ POSTUP VÝZKUMNÝCH PRACOVNÍKŮ

1. Hodnocení výzkumných pracovníků

-/+ partially implemented	Proces (sebe)hodnocení zaměstnanců je ukotven v Kariérním řádu společnosti. Organizace provedla opakovaně standardizované sebehodnocení a hodnocení zaměstnanců zaměřené na hard i soft skills – na pracovní výkon, schopnost spolupráce i přístup k práci, osobní faktory. V současné době probíhá hodnocení ze strany nadřízeného – tedy kolegy a relevantního odborníka. Nicméně není v rámci organizace standardizované, jednotné, každý vedoucí hodnotí svůj tým z hlediska svých zkušeností, vlastních stanovených parametrů. Nejsou stanovena jednotná kritéria hodnocení. Z dotazníkové šetření vyplynulo, že 44 % respondentů má zájem o pravidelné hodnocení zaměstnanců – z toho by jich téměř polovina uvítala rozhovor s vedoucím 1x ročně, 21 % pak 2x ročně. Shodný počet zaměstnanců by si přálo u hodnocení i HR manažera/ku. Výsledky a výstupy vědecké práce jsou ohodnocovány, rozmanitost výstupů je uznávána částečně, není pokryta celá jejich škála. Systém není sjednocený a transparentní. S výsledky hodnocení nebylo nadále pracováno a proběhlo naposledy před čtyřmi lety. Nebylo provázáno s dalším rozvojem zaměstnanců. Hodnocení není přímo provázáno na odměňování zaměstnanců. Vedoucím (hodnotitelům) byla v minulosti poskytnuta jednorázově metodická podpora a příprava procesu hodnocení, v posledních letech ovšem není rozvíjena a prohlubována.	• Společnost zavede standardizované (sebe)hodnocení zaměstnanců – formální rozhovor s vedoucím 1x ročně. HR manažer se bude rozhovorů účastnit, pokud si toto zaměstnanec vyžádá. • Hodnocení se zaměří na tvrdé i měkké dovednosti zaměstnanců, zahrnuty budou požadavky na další vzdělávání a stanovení individuálních cílů na další období. • Prvnímu hodnocení bude předcházet komunikace zaměstnancům, proč se k tomuto kroku společnost rozhodla a co je cílem. • Vedoucí oddělení budou externě proškoleni na téma poskytování zpětné vazby a práci s ní. • Celý proces (sebe)hodnocení zaměstnanců bude digitalizován v HR systému, vč. zpětné dohledatelnosti. • Hodnocení bude vstupem pro další procesy společnosti jako talent management, mzdový systém. • Všechny složky odměňování, odměny a prémie budou sdruženy do transparentního vnitřního mzdového předpisu. • Proces hodnocení bude zakotven v přepracovaném Kariérním řádu, Etickém kodexu, ponechán v Plánu genderové rovnosti.

	V současné době nelze vyhodnotit, zda jsou kolegové odměňováni napříč odděleními transparentně. S ohledem na gender společnost zajišťuje rovné příležitosti hodnocení svých zaměstnanců, podpořeno je i Genderovým plánem rovnosti a Etickým kodexem.	

2. Přijímání pracovníků

+/- almost but not fully implemented	Specifikace volné pracovní pozice (i inzerce) obsahuje veškeré potřebné a relevantní informace. Stručnou náplň práce, specifika pozice, potřebné kvalifikační požadavky i osobnostní předpoklady. Zároveň je stručně představena společnost, případně cílový tým. Jsou doplněny informace k pracovním podmínkám, benefitům apod., vložen proklik na webové stránky společnosti obsahující další informace např. k zaměření a činnostem cílového oddělení. Uchazeči jsou posuzováni výhradně dle kvalifikační odborných a osobnostních předpokladů pro danou pozici, bez ohledu na eventuální přerušení kariéry, rozmanitost profesních drah i veřejnou pověst organizace, v níž profesní zkušenosti uchazeč nabyl. Členové výběrové komise se řídí Zákoníkem práce ČR a Etickým kodexem i Plánem genderové rovnosti společnosti.	• Na kariérních stránkách společnosti bude zveřejněn popis průběhu jednotlivých fází výběrového řízení pro zvýšení informovanosti kandidátů a transparentnosti výběru. • Uchazeči budou informováni o možnostech kariérního rozvoje a růstu vždy již v prvním kole pohovoru, vč. možného časového harmonogramu. • Vše bude formálně ukotveno v nové vzniklé OTM-R politice a revidovaném Kariérním řádu. • Přesné znění zodpovědnosti a kompetencí budou uvedeny v nově vytvořených náplních práce pro každou pozici.

3. Výběr

+/- almost but not fully implemented	VÚTS jako společnost (a s ní i všichni zaměstnanci ve vedoucích pozicích a zařazených do náborového procesu) ctí politiku rovných příležitostí, chovají se antidiskriminačně s ohledem na národnost, etnicitu, věk, gender, náboženské vyznání a příslušnost k jakékoli sociální skupině). Toto je ukotveno i v Etickém kodexu a Plánu genderové rovnosti.	• Zde uvedený přístup je platný, nicméně bude formalizován písemně v nové OTM-R politice společnosti. • Proces náboru bude výslovně zmíněn i v revidovaném Etickém kodexu a Plánu genderové rovnosti. • Zdůvodnění nezařazení, nepostoupení do dalšího kola výběrového řízení, bude sdělováno všem uchazečům.

	Uchazeči jsou posuzováni výhradně dle kvalifikační odborných a osobnostních předpokladů pro danou pozici, nikoli na základě výše uvedených faktorů. Výběrová komise je složena vždy ze zástupce personálního oddělení a vedoucího cílového oddělení. Pokud je na danou oblast expertem jiný člen úseku (nežli vedoucí), zapojuje se do výběrového řízení osobně i tato osoba. Kandidát je před pohovorem informován, kdo bude přítomen. Výběrová komise je vždy genderově vyvážená. Uchazeči jsou posuzováni v tandemu personální oddělení a vedoucí daného oddělení (tedy nejbližší potenciální nadřízený uchazeče) a jsou posuzováni na základě vypsaných požadavků. Přítomnost zástupce personálního oddělení v celé fázi výběrového řízení zaručuje kontinuitu výběrových řízení napříč společností a eliminuje případnou diskriminaci kandidátů. Přítomností vedoucího oddělení (a experta) je pak zaručena odborná fundovanost výběru nejvhodnějšího uchazeče. S ohledem na zaměření činnosti organizace je zastoupen pohled a posuzování veřejného i soukromého sektoru. Všem kandidátům, kteří se zúčastní pohovoru, je sdělena zpětná vazba, pokud si ji vyžádají.	• Všem kandidátům, kteří se zúčastní pohovoru, bude sdělena zpětná vazba, proč byl vybrán jiný uchazeč. Pokud si neúspěšný kandidát vyžádá konkrétnější zpětnou vazbu, bude mu poskytnuta detailní vč. možných doporučení pro další výběrová řízení. • Pro neustálé zlepšování procesu zavede organizace anonymizovanou zpětnou vazbu na průběh výběrového řízení, odesílanou úspěšným i neúspěšným kandidátům.

4. Kariérní postup

+/- almost but not fully implemented	81 % respondentů považuje možnosti svého kariérního rozvoje za dostatečné či spíše dostatečné. Část respondentů vnímá, že příčinou nedostatečné možnosti kariérního rozvoje/postupu je obecně nízká fluktuace ve společnosti. Vysoká průměrná délka pracovního poměru, vysoký profesní věk a plochá organizační struktura organizace způsobuje, že vedoucí a seniornější pozice jsou často obsazeny jedním kolegou i desítky let. Profesně mladší kolegové tak pro sebe nevidí možnosti dalšího kariérního postupu.	• S ohledem na výsledek dotazníkového šetření se společnost zaměří (i) na horizontální kariérní rozvoj, prostupnost a rozšiřování kompetencí jednotlivých pozic, interní přestupy mezi pozicemi a odděleními. • Organizace zavede standardizované (sebe)hodnocení zaměstnanců, které vyhodnotí celkový potenciál pracovníků s celou šíří hard i soft skills, ale i přístup a jednání z pohledu spolupráce, spoluautorství, etiky apod.

	V současné době není zavedeno pravidelné, transparentní a standardizované hodnocení zaměstnanců (viz bod II.1 Hodnocení výzkumných pracovníků). V rámci nestandardizovaného hodnocení však není rozlišováno mezi lineárními a nelineárními/ mnohonásobnými profesními dráhami; mobilita (ať už geografická či institucionální) je považována jako plnohodnotná součást profesního rozvoje. Společnost významně podporuje talenty a studenty s potenciálem, kteří přijímají v krátkém čase vysokou míru zodpovědnosti a rychle se etablují jako plnohodnotní členové výzkumných týmů se všemi následnými zásluhami.	• Jako dílčí proces kariérního rozvoje bude zaveden proces talent managementu a model nástupnictví. • Studenti ve výzkumně-vývojových týmech budou zařazeni do školení o autorských právech, otevřené vědě a etice ve vědě.

PILÍŘ III / PRACOVNÍ PODMÍNKY A POSTUPY

1. Pracovní podmínky, financování a mzdy

-/+ partially implemented	PRACOVNÍ PODMÍNKY 98 % respondentů dotazníku hodnotí pracovní prostředí v organizaci jako vyhovující (54 % zcela, 44 % spíše). Mezi návrhy na zlepšení se vyskytují témata zlepšení komunikace a oboustranného toku informací a plánování; zlepšení pracovního prostředí s ohledem na úklid, tepelný komfort, zpříjemnění prostředí a vybavení kanceláří. Organizace vhodné pracovní podmínky a duševní pohodu výzkumných pracovníků podporuje zkrácenou pracovní dobou (na 7,5 hod./den oproti 8 hod.), flexibilní pracovní dobou, zkrácenými úvazky, plovoucími úvazky, možností využití prostor organizace pro svou práci od 6:00 do 22:00, ale i 25 dní dovolené (5 dní nad rámec Zákoníku práce), 2 – 4 dny Sick Days a dalšími volnými dny pro významné životní události. Pro zvyšování kvalifikace nabízíme krátkodobá i dlouhodobá studijní volna. 100 % respondentů hodnotí bezpečnost práce a ochranu zdraví ve společnosti pozitivně – 73 % zcela, 27 % spíše. 95 % respondentů hodnotí snahu společnosti o vytváření vhodných pracovních podmínek pro zaměstnance se zdravotním znevýhodněním jako adekvátní. Společnost pokračuje ve svých aktivitách vedoucích k vytváření pracovních podmínek pro zdravotně znevýhodněné, např. nákupem vhodných kompenzačních pomůcek. VÝZKUMNÉ PROSTŘEDÍ 90 % respondentů je spokojeno s technickým vybavením, přičemž 19 % z celkového počtu dotazovaných by uvítalo lepší hardwarové	PRACOVNÍ PODMÍNKY • Společnost průběžně investuje do obnovy a údržby vybavení. Organizace se více zaměří na systematický sběr požadavků a jejich prioritizaci. • Férovější vnímání přístupu ke všem zaměstnancům bude řešeno srozumitelnou komunikací a shrnutím např. pravidel docházky, pracovního řádu, kolektivní smlouvy. Společnost bude pokračovat v nastavování jednotných pravidel a přístupu s cílem zajistit rovný přístup ke všem zaměstnancům. • Společnost bude i nadále své aktivity řídit a rozvíjet dle hesla „safety first“. Bude provedena revize kategorizace prací a rizikových faktorů, profesních rizik všech pracovních pozic. U vybraných rizikových faktorů budou provedena nová měření a hodnocení odbornými, nezávislými institucemi. Rizikové faktory budou uvedeny i do dokumentu popisu pracovní náplně. • Dojde k rozšíření školení BOZP, PO, řidičů referentů – navýšena časová dotace a nově budou probíhat online. Požadavky na specifická profesní školení budou automaticky doplňovány do nově vytvořených adaptačních plánů. VÝZKUMNÉ PROSTŘEDÍ • Organizace plánuje navýšit rozpočet určený na obnovu hardwarového vybavení s cílem zajistit jeho průběžnou modernizaci a udržení odpovídající technické úrovně. Bude probíhat systematický sběr požadavků a jejich

	vybavení a jeho rychlejší obnovu; 6 % vyjádřilo softwarové požadavky. STÍŽNOSTI A ODVOLÁNÍ V případě nabytí dojmu nekalého nebo neférového jednání jak ze strany zaměstnavatele, kolegů, zákazníků či dodavatelů mají zaměstnanci k dispozici anonymizovaný oznamovací kanál dostupný všem osobám z i vně organizace (http://www.nntb.cz/c/v63fknqf). Nahlášení obdrží hned 3 členové managementu, vč. HR manažerky. Společnost má také činnou odborovou organizaci, s níž průběžně komunikují jak zaměstnanci, tak vedení společnosti. ÚČAST NA ŘÍZENÍ ORGANIZACE S ohledem na plochou strukturu, charakter i interní kulturu organizace jsou výzkumní pracovníci a vedoucí jednotlivých oddělení automatickou součástí rozhodovacích procesů. Společnost má fungující odborovou organizaci, s níž každoročně projednává novou kolektivní smlouvu a mzdový předpis, ale i průběžně méně zásadní změny ve společnosti. Jedním z ukazatelů, který vypovídá mj. o možnosti zaměstnanců ovlivňovat dění v organizaci, je i vyjádřená hrdost 96 % respondentů na to, že pracují ve VÚTS. FINANCOVÁNÍ A MZDY Podmínky výzkumných pracovníků jsou srovnatelné s obdobnými pozicemi v jiných organizacích. Mzdový systém je popsán ve Mzdovém předpisu, Kolektivní smlouvě, ty však nejsou zcela aktuální a úplné. Výzkumní pracovníci mají nad rámec standardní měsíční mzdy i finanční benefit odrážející jejich výzkumně-vývojovou činnost a výsledky.	prioritizace ze strany vedení i IT, tomu napomáhá i nově zavedený IT Helpdesk. • Společnost pracuje na sjednocení SW platforem prostřednictvím Microsoft. Bude vytvořena strategie, plán implementace a směrnice AI ve společnosti. FINANCOVÁNÍ A MZDY • Společnost zreviduje systém hodnocení výsledků výzkumu. Pro vyšší objektivizaci budou do revize zapojeni vedoucí různých oblastí. Hodnocení výzkumu bude nedílnou součástí ročního (sebe)hodnocení a bodové hodnocení výzkumu bude pro zaměstnance transparentní. • Hodnocení výsledků výzkumu bude implementováno do mzdového systému společnosti. Organizace tím plní i povinnosti vyplývající z transpozice směrnice EU o transparentním odměňování.

	41 % respondentů považuje současné hodnocení výsledků výzkumu za transparentní. Bohužel celých 37 % nedokáže transparentnost a nezávislost posoudit. Toto hodnocení může být způsobeno jak netransparentností systému pro výzkumně-vývojové pracovníky, nebo jejich nezájmem o systém hodnocení, případně neměli možnost se s ním prozatím potkat z důvodu náplně své práce, potažmo jejích výsledků. Míra vnímání transparentnosti systému může ovlivňovat (a s největší pravděpodobností se tak i děje) posuzování motivačních faktorů systému. Za motivační považuje systém 31 % dotazovaných, 46 % ho hodnotí jako nemotivační a čtvrtina nedokáže posoudit. Všichni zaměstnanci mají stejný přístup k benefitům společnosti a je srovnatelná s nabídkou firem soukromé sféry. Organizace poskytuje svým zaměstnancům plnou podporu a poradenství při řešení daňových otázek, nabízí provedení ročního zúčtování mezd vč. zanesení, zpracování daňově odečitatelných položek. Stejná podpora je poskytována při žádostech o starobní i invalidní důchody a další výhody sociálního zabezpečení státu.	• Bude přepracován Mzdový předpis, který zahrne všechny vyplácené složky mzdy vč. jejich pravidel. • Organizace provede interní (i externí) grading všech pozic s cílem nastavení transparentního a spravedlivého odměňování. • Mzda výzkumně-vývojových pracovníků bude posuzována jako celek, nikoli po jednotlivých složkách, odměnách a prémiích. • Výše uvedené bude ukotveno do nově vzniklé OTM-R politiky. • Organizace bude pravidelně aktualizovat nabídku benefitů pro zaměstnance.

2. Stabilita zaměstnání

+/- almost but not fully implemented	Organizace ze zásady nabízí všem nově nastoupivším zaměstnancům pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Naprostou výjimku tvoří pozice, kde není jistota pokračování projektu. V lednu 2026 mají z celkového počtu výzkumných pracovníků smlouvu na dobu určitou jen 2. Jedná se o zásadní benefit pro zaměstnance, který umožňuje zaměstnancům dlouhodobé plánování profesního i osobního život a snižuje stres spojený s nejistotou opakovaného prodlužování smluv.	• Pro zdokonalení profesního rozvoje všech nových zaměstnanců bude každému vytvořen individualizovaný adaptační plán vč. časového harmonogramu, dílčích cílů. Bude mu přidělen jeden, či více mentorů. Adaptace bude průběžně vyhodnocována a nejdéle do 1 roku od nástupu do organizace bude pracovník začleněn do nového standardizovaného (sebe)hodnocení zaměstnanců. Na jeho základě mu bude vytvořen profesní a kariérní plán na míru vč. budoucích vzdělávacích a rozvojových aktivit.

	Juniorní, začínající výzkumní pracovníci mají s ohledem na jejich odborné zaměření a náplň práce srovnatelné podmínky. V porovnání s veřejnou sférou jsou spíše nadstandardní. S ohledem na skutečnost, že uchazeči se často účastní výběrových řízení i v čistě soukromé sféře, lze konstatovat, že souborem podmínek je organizace schopná jí konkurovat. Juniornější výzkumní pracovníci mají mentora, který ho provází prvními měsíci v organizaci.	

3. Smluvní zákonné povinnosti

-/+ partially implemented	Organizace má zpracovaný Organizační řád, Pracovní řád, Vnitřní mzdový předpis, Kolektivní smlouvu, předpis upravující nakládání s osobními údaji, Kariérní řád, Etický kodex a další. Svá práva a povinnosti má zaměstnanec uvedené také v pracovní smlouvě (potažmo Dohodě o provedení práce, Dohodě o pracovní činnosti) a v informaci pro nové zaměstnance. Každý zaměstnanec absolvuje pravidelně školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, v současné době je proškolován svým vedoucím. Další specifická profesní školení jsou již externí. Zaměstnanci pracující na jednotlivých projektech a zadáních mají k dispozici i potřebnou dokumentaci, včetně specifických pravidel a norem. Dotazníkové šetření prokázalo, že přes 90 % respondentů ví, kde nalézt vnitřní předpisy a další (řízenou) dokumentaci. 2/3 respondentů ji ale hodnotí jako nepřehlednou a nesrozumitelnou.	• Nastupující zaměstnanci budou nově absolvovat rozšířené nástupní školení, nově vzniklá onboardingová prezentace bude všem nadále k dispozici. • Školení bezpečnosti práce (nástupní i periodické) bude rozšířeno a prováděno online na specializované platformě. • Organizace proškolí stávají a následně vždy i všechny nově nastoupivší výzkumné pracovníky v tématu autorských práv. • Samostatné školení bude věnováno kyberbezpečnosti. • Bude vytvořena strategie, plán implementace a směrnice využívání AI. • Předpis upravující ochranu osobních údajů bude přepracován, všichni zaměstnanci s ním budou seznámeni. • Firemní intranet bude průběžně upravován pro zlepšení uživatelské přehlednosti. • Dojde k revizi řízených dokumentů, u vybraných i k jejich přepracování, změně obsahu. • Určí se jasné rozhraní zodpovědností za jednotlivé dokumenty, revize budou častější.

		• V rámci této změny bude kladen důraz na srozumitelnost, jasnost, stručnost a strukturování textů. Na témata dotýkající se vícero dokumentů bude v jednotlivých textech pouze odkazováno, nebudou duplikovány celé totožné odstavce. • Pro školení vybraných témat bude využita platforma Knowee.

4. Šíření a využívání výsledků

-/+ partially implemented	S principy „otevřené vědy“ je obeznámeno pouze 58 % respondentů. Organizace podporuje své zaměstnance v otázkách uznávání duševního vlastnictví, přiznávání autorských práv (vč. jejich administrace), stejně jako k publikační i lektorské činnosti, aktivní účasti na odborných seminářích a konferencích. Motivuje je mj. finanční formou, kdy je každoročně vyhodnocována výzkumná a publikační činnost pracovníků. Publicitu výsledků výzkumu společnosti považuje za naprosto dostatečnou 51 %, čtvrtina zaměstnanců pak nikoli. Šíření a efektivní přenos teoretických nehmotných výsledků a výstupů do reálné formy a realizace prototypů, stejně jako komercionalizace výsledků výzkumu a vývoje jsou dlouhodobě strategickými body Cílů kvality organizace (Příručka kvality: Příloha 1.1 Cíle kvality na rok 2025).	• Bude vytvořena Směrnice Strategie otevřené vědy a návod pro zveřejňování (publikování) výzkumných dat. • Všichni vědecko-výzkumní pracovníci i podpůrné pozice a oddělení budou proškoleni a seznámeni s principy otevřené vědy. Společnost nastaví standard, pravidla a poskytne podmínky pro jejich rozvoj a dodržování, vč. datového, softwarového zajištění. • Výzkumní pracovníci budou proškolení v tématu autorských práv a nakládání s nimi. • Pro zajištění pokračující motivace vědecko-výzkumné činnosti a šíření duševního vlastnictví budou zrevidovány a do Mzdového předpisu začleněny odměny (eventuálně mzdová složka) za tuto činnosti. • Společnost bude adekvátním způsobem šířit své výsledky výzkumu a vývoje i široké veřejnosti, např. prostřednictvím profesní sítě LinkedIn a sociálních sítí Facebook, Instagram, Twitter, dále Youtube. Organizace rozšíří své aktivity i se středními a vysokými školami, v rámci popularizace technických oborů, vědy a výzkumu se zaměří i na žáky základních škol (ve spolupráci se správními celky).

PILÍŘ IV / KARIÉRA VE VÝZKUMU A ROZVOJ TALENTŮ

1. Oceňování rozmanitých kariér ve výzkumu

++ fully implemented	Nestandardizované hodnocení výzkumných pracovníků zahrnuje celou škálu tvrdých i měkkých dovedností, je zohledňován přínos v oblasti výzkumu a vývoje, ale i snaha o usnadnění a přístup ke komercionalizaci zakázek, šíření výsledků výzkumu, uplatňování osobnostních charakteristik v rámci spolupráce v interních i externích týmech, mentorství, lektorování či odborné vedení juniornějších zaměstnanců i studentů vysokých a středních škol. Organizace si uvědomuje rozdílnost pozic, osobností a charakterů, že není možné 100% aplikovat jednotnou metriku pro všechny zaměstnance, a proto pro každého hledá nejlepší uplatnění, aby mohl rozvinout naplno svůj potenciál. To zaručuje rozmanitost a lepší výsledky týmů. Organizace oceňuje rozmanitost kariér, hodnocení zaměstnanců však není standardizováno a nejsou nastaveny metriky pro oceňování (a plánování) kariér zaměstnanců.	• Organizace zreviduje aktuální Kariérní řád a nastaví nový systém jak (sebe)hodnocení zaměstnanců, tak nastavování individualizovaných kariérních plánů.

2. Profesní rozvoj a poradenství

-/+ partially implemented	84 % respondentů považuje možnosti vzdělávání vzhledem ke své pozici za dostatečné. 10 % respondentů pak vnímá možnosti dalšího vzdělávání jako prostředek svého kariérního růstu, přičemž 8 % přes specifičtěji a odborněji zaměřená školení, 2 % cítí potřebu školení soft skills, time management, leadership, obchodní dovednosti.	• Každému zaměstnanci bude nastaven individuální kariérní a profesní plán nejdéle do 1 roku od nástupu do společnosti, který bude plynně navazovat na adaptační plán vytvořený po nástupu do organizace. • Kariérní plán bude v rámci procesu (sebe)hodnocení aktualizován minimálně 1x ročně, hodnocení bude zahrnovat i návrhy na vzdělávání ze strany hodnoceného, tak hodnotitele. • Novým, juniornějším pracovníkům bude přidělen jeden, či více mentorů. • Tvorba a aktualizace kariérních plánů bude probíhat v úzké spolupráci zaměstnanec – přímý nadřízený (vedoucí

		oddělení) – seniorní odborník na danou problematiku – personální oddělení. • V roce 2026 se společnost zaměří na rozvoj soft skills. • Celý proces a přístup ke kariérnímu a profesnímu rozvoji bude ukotven v revidovaném Kariérním řádu.

3. Průběžný profesní rozvoj

-/+ partially implemented	PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ A NEPŘETRŽITÉMU ROZVOJI VÝZKUMNÝCH PRACOVNÍKŮ a VALIDACE DOVEDNOSTÍ 84 % respondentů považuje možnosti vzdělávání vzhledem ke své pozici za dostatečné. Dotazovaní (11 %) uvítají především specifická odborná (technická i softwarová) individualizovaná školení vč. novinek a trendů. Jednotlivě se objevil požadavek na více kurzů angličtiny a soft skills (budování a propojování týmů). Společnost bude i nadále investovat do rozvoje svých zaměstnanců. V roce 2025 se zaměřila na digitalizační školení vč. AI (4 192 proškolených hodin), rok 2026 bude více o vzdělávání v soft skills. Odborná specifická školení nadále pokračují vč. účasti na odborných konferencích a seminářích. Organizace spolupracuje se studenty doktorských programů na jejich tématech či studenti/ zaměstnanci své doktorské práce a projekty v organizaci přímo zpracovávají, rozvíjejí. Společnost poskytuje v této oblasti doktorandům plnou podporu – odbornou, metodickou i organizační. Zaměstnancům umožňuje studijní volna, upravuje pracovní úvazky, je plně flexibilní. Někteří zaměstnanci vykonávají i svou vlastní podnikatelskou činnost a společnost jim v tomto nijak nebrání. Společnost ovšem	• V rámci každoročního (sebe)hodnocení proběhne nejen hodnocení znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnance, ale i systematický sběr požadavků na vzdělávání ze strany hodnoceného i hodnotitele, jejich prioritizace, každý zaměstnanec bude mít sestaven vzdělávací a rozvojový plán. • Bude zaveden proces talent managementu a modelu nástupnictví. • Důraz bude kladen na cílené, specifické a individualizované odborné vzdělávání. • Podpoříme interní vzdělávání zaměstnanců, mentoring, zvýšíme podporu platformy Knowee, Helios learning aj. • Společnost se zaměří v následujících letech na prostupnost a rozšiřování kompetencí jednotlivých pozic, interní přestupy mezi pozicemi a odděleními – oborovou a institucionální mobilitu. • Výsledkem bude (každo)roční řízený plán vzdělávání a rozvojové plány zaměstnanců. Vše bude odrážet přepracovaný Kariérní řád společnosti. • Vzdělávací aktivity budou průběžně vyhodnocovány, stejně jako jejich efektivita a aplikace do každodenního pracovního života – z pohledu zaměstnance (účastníka vzdělávání) i vedoucího. • Společnost ošetří dokumentací souběžnou podnikatelskou činnost svých zaměstnanců, která by se mohla zcela či částečně překrývat s činností zaměstnavatele.

	zatím není na tuto skutečnost formálně připravena, nemá nijak ošetřenou oznamovací povinnost a dohodu o nekonkurování. VÝUKA Organizace podporuje své kolegy v pedagogické činnosti. Lektorují jak výzkumní pracovníci na začátku své profesní kariéry (např. při studiu doktorského programu), tak seniornější kolegové. Děje se tak přímo na půdě univerzity, tak v prostorách naší společnosti, např. oblasti měření, virtuální a aplikované mechaniky, mechatroniky a další. Lektorská činnost je posuzována jako jedna z nadstavbových kompetencí a organizace se staví k času strávenému externí pedagogickou činností otevřeně (flexibilní pracovní doba, zkrácené úvazky apod.).	

4. Dohled a odborné vedení

+/- almost but not fully implemented	Každému nově nastoupivšímu zaměstnanci je v rámci adaptace přidělen seniornější kolega. Organizace podporuje interní vzdělávání a rozvoj. Mentoring probíhá spíše spontánně nežli strukturovaně.	• Organizace standardizuje systém mentoringu. • Mentoři budou interně proškoleni, např. v podávání zpětné vazby. • Součástí hodnotících rozhovorů ke konci zkušební doby, po prvním roce (a dalších) bude i hodnocení ze strany mentora. • Hodnocení přístupu mentora/mentorů k juniornějším kolegům bude vyhodnocován. • Proces mentoringu bude průběžně vyhodnocován jak z pohledu mentora, mentorovaného, tak společnosti.

Vydavatel: VÚTS, a.s.
Svárovská 619
460 01 Liberec XI-Růžodol I

Liberec 2026
1. vydání
© VÚTS, a.s., 2026

Tento materiál vznikl v rámci projektu **Rozvoj strategického řízení VaV ve VÚTS**, registrační číslo **CZ.02.01.01/00/23_026/0011501**, spolufinancovaného Evropskou unií v rámci Operačního programu Jan Amos Komenský.



Spolufinancováno Evropskou unií



Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy